



T.C.
İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**HASTANELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: PANDEMİ SÜRECİNDE ÖZEL
HASTANELERDE ÇALIŞAN HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

BİLHAN TOMBUL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME

İSTANBUL

2022

T.C.
İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**HASTANELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: PANDEMİ SÜRECİNDE ÖZEL
HASTANELERDE ÇALIŞAN HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

BİLHAN TOMBUL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. FAHRİ ERENEL

**Bu Tez, İstinye Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans
derecesi için sunulmuştur.**

İSTANBUL
2022

İNTİHAL SAYFASI

Bilhan TOMBUL

ORJİNALLIK RAPORU

% **15**

BENZERLİK ENDEKSİ

% **13**

İNTERNET KAYNAKLARI

% **5**

YAYINLAR

% **13**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

Submitted to Afyon Kocatepe University

Öğrenci Ödevi

% **10**

2

dergipark.org.tr

İnternet Kaynağı

% **1**

3

nek.istanbul.edu.tr:4444

İnternet Kaynağı

<% **1**

4

acikbilim.yok.gov.tr

İnternet Kaynağı

<% **1**

5

www.acarindex.com

İnternet Kaynağı

<% **1**

6

Submitted to Bülent Ecevit Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

<% **1**

7

acikerisim.istinye.edu.tr

İnternet Kaynağı

<% **1**

8

www.researchgate.net

İnternet Kaynağı

<% **1**

9

9lib.net

İnternet Kaynağı

<% **1**

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRACT	Error! Bookmark not defined.
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLO LİSTESİ.....	xii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
KISALTMA LİSTESİ	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL AŞAMA.....	3
2.1. Hastane Kavramı	3
2.2. Hastanelerin Özellikleri	5
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	7
3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Konusu	7
3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri ve Önemi.....	8
3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	10
3.4. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Değişkenlikler.....	13
3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri	13
3.6. İKY Uygulamaları.....	14
3.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	14
3.6.2. İşgücü İhtiyacını Belirlenmesi.....	15
3.6.3. İş Analizi	17
3.6.4. Personel Adaylarının Belirlenmesi Ve Seçimi.....	17
3.6.5. Eğitim ve Gelişim.....	18
3.6.6. Yönlendirme.....	19
3.6.7. Performans değerlendirmesi.....	19
3.6.8. İş Değerlendirme / Ücretlendirme	20

3.7. Hastanelerde İnsan Kaynakları Yönetimi	21
4. COVID 19 PANDEMİSİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
UYGULAMALARI ÜZERİNDE ETKİSİ	23
4.1. Covid 19 Pandemisi.....	23
4.2. Covid-19 Pandemisinin Etkisi	27
4.2.1. Pandeminin İş Dünyasına Etkisi.....	28
4.2.2. Pandeminin İş Gücü Üzerindeki Etkisi.....	29
4.3. Pandemi Sonrası Çalışma Hayatındaki Değişimler.....	31
4.3.1. Uzaktan Çalışma.....	32
4.3.2. Dijital İş Gücü	32
4.3.3. Hareketlilik.....	34
4.3.4. Çalışanların Deneyimi Ve Motivasyonu.....	33
4.3.5. Garanti ve İş Sürekliliği.....	34
4.3.6. Kapsayıcılık.....	35
4.4. Covid-19 Pandemisinin İnsan Kaynakları ve Yönetim Fonksiyonları Üzerindeki Etkisi.....	35
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	41
5.1. Bağlılık Kavramı	41
5.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımlanması	41
5.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	44
5.3.1. Çalışanlar İçin Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	44
5.3.2. Liderler için Örgütsel Bağlılığın Önemi	44
5.3.3. Organizasyonlar İçin Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	45
5.4. Örgütsel Bağlılık Türleri.....	45
5.4.1. Duygusal Bağlılık	45
5.4.2. Sürekli Bağlılık.....	46
5.4.3. Normatif Bağlılık.....	48
5.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması	49
5.5.1. İlişkilere Bağlanma Yaklaşımları	50
5.5.2. Davranışsal Etkileşim Yaklaşımları	55
5.5.3. Çoklu Etkileşim Yaklaşımı	58
5.6. Organizasyonel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	59
5.6.1. Bireysel Faktörler	59
5.6.2. Örgütsel Faktörler.....	61
5.7. Örgütsel Taahhüdün Sonuçları.....	64

5.8. Hastanelerde Organizasyonel Faaliyetler	67
6. YÖNTEM	69
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	69
6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Varsayımları	69
6.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri	70
6.4. Veri Analizi.....	70
6.5. Araştırmanın Hipotezleri	71
6.6. Güvenirlilik Analizi.....	72
7. BULGULAR.....	78
7.1. Demografik Bulgulara İlişkin Değerlendirme	78
7.2. Covid 19 İle İlgili Soruların Değerlendirilmesi	81
7.3. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları.....	83
7.4. Anket Sonuçları.....	83
7.5. Pearson'ın Korelasyon Analizi	91
7.6. Regresyon Analizi	92
8. SONUÇ	94
KAYNAKÇA.....	97
EKLER.....	106
Ek A. Katılımcılara Yöneltilen Sorular.....	106
Ek B. İnsan Kaynakları Yönetim Anketi	107
Ek C. Kurumunuza Bağlılık Anketi.....	108
Ek D. Çalıştığınız Kuruma Yönelik Düşünceler Anketi	109
Ek E. Covid-19 Pandemi Süreci Hakkında Anket.....	110

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. COVID-19 Krizinden Sektörler Ne Ölçüde Etkilendi?.....	31
Tablo 2. Örgütsel Taahhüdün Üç Bileşeni.....	49
Tablo 3. Anketlerin Asimetri Ve Düzlük Değerleri	71
Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	73
Tablo 5. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Cinsiyet Dağılımı	78
Tablo 6. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Yaş Durumlarının Dağılımı	79
Tablo 7. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Medeni Durumlarının Dağılımı.....	79
Tablo 8. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Eğitim Durumlarının Dağılımı	79
Tablo 9. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Çalışma Alanı Dağılımı	80
Tablo 10. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Çalışma Sürelerinin Dağılımı	80
Tablo 11. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Çalıştığı Bölümdeki Hemşire Sayısı Dağılımı.....	80
Tablo 12. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Değişikliği Sayısı Dağılımı	81
Tablo 13. Hemşirelerin Çalıştığı Özel Hastanelerin Hizmet Yılı Dağılımı	81
Tablo 14. Özel Hastane Personelinin Covid-19 ile İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	82
Tablo 15. Değişkenlerin Betimsel Analizinin Sonuçları	83
Tablo 16. Cinsiyet Durumuna Bağlı Olarak Puanların Değişkenlerden Farklılaşması	84
Tablo 17. Yaş Durumuna Bağlı Olarak Puanların Değişkenlerden Farklılaşması	84
Tablo 18. Medeni Duruma Bağlı Olarak Puanların Değişkenlerden Farklılaşması... ..	85
Tablo 19. Eğitimin Durumuna Bağlı Olarak Puanların Değişkenlerden Farklılaşması	85
Tablo 20. Çalışma Alanına Bağlı Olarak Noktaların Değişkenlerden Farklılaşması	86
Tablo 21. Çalışılan Süreye Bağlı Olarak Noktaların Değişkenlerden Farklılaşması	87
Tablo 22. Hemşire Sayısına Göre Değişkenlerden Puanların Farklılaştırılması	87
Tablo 23. Görev Değişikliğinin Durumuna Bağlı Olarak Noktaların Değişkenlerden Farklılaştırılması	88
Tablo 24. Değişkenlerden Alınan Puanların Kurumun Hizmet Yılı Durumuna Göre Farklılaştırılması	89
Tablo 25. Hipotezlerin Değerlendirilmesi (Fark Testleri)	89
Tablo 26. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 27. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Ve Uygulamaların Etkinliğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	93

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimindeki Değişiklikler.....	12
Şekil 2: COVID-19 ve Ekonomik Yansımaları.....	27
Şekil 3: Örgütsel Yükümlülüklerin Sınıflandırılması.....	50
Şekil 4: Örgütsel Bağlılık Perspektifi.....	51
Şekil 5: Örgütsel Bağlılığın Sonucu.....	66



KISALTMA LİSTESİ

Akt: Aktaran
DSÖ: Dünya Sağlık Örgütü
HRM: Human Resource Management
ILO: International Labour Organization
İK: İnsan Kaynakları
İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi
İŞKUR: Türkiye İş Kurumu
KHK: Kanun Hükmünde Kararname
KPSS: Kamu Personeli Seçme Sınavı
PÖ: Performans Ölçütü
PY: Personel Yönetimi
RPA: Robotik Süreç Otomasyonu
SB: Sağlık Bakanlığı
SGK: Sosyal Güvenlik Kurumu
t.y.: tarih yok
Vb.: Ve benzeri
Vs.: Vesaire
YÖK: Yüksek Öğretim Kurumu

1. GİRİŞ

1980'li yıllarda başlayan insan kaynakları yönetiminden bugünkü insan kaynakları yönetimine ve stratejik insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte araştırmalar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmeler ve çalışanlar üzerindeki etkisini incelemeye başlamıştır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi, yeni iş kolları ve yeni teknolojiler için gerekli beceri ve yeteneklere sahip kişileri çekmek ve işe almak, becerilerini geliştirmek, çalışma ortamındaki haklarını güvence altına almak, çalışmalarını değerlendirmek ve gelişimlerini sonuçlar doğrultusunda yönetmek amacına hizmet etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının temel çıkış noktası, insanların örgütlerin temel ve ayrılmaz bir unsuru olmasıdır. Araştırmalar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel etkinliği artırdığını göstermektedir (Delaney ve Huselid, 1996; Bosely, Pauwe ve Richardson, 2003; Birdi ve ark. 2008).

Örgütsel etkinliğe ek olarak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının artan verimlilik ve ayrılma niyetlerinin azalması gibi olumlu etkileri de vardır (Huselid, 1995). Örgütsel davranış açısından, insan kaynakları yönetimi uygulaması, gelişimle birlikte çalışanların tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. Bu yöntemler hem kuruluşlar hem de bireyler için etkilidir ve çalışanların becerileri, yetkinlikleri ve motivasyonları gibi sonuçlar doğurur (Delaney ve Huselid, 1996; Birdi ve ark. 2008).

"İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulaması", örgütsel çevrenin insanlar tarafından anlamını ve yorumlanmasını belirler ve örgütsel iklim ve kültürü oluşturur. Örneğin, bir kuruluş yeni bir finansal teşvik planı uyguladığında veya çalışanların karar alma sürecine katılabileceği değişiklikler yaptığında, örgütsel iklim de değişecektir. Bu iklim sadece ödülün yönünü değil, aynı zamanda ödül uygulayıcılarıyla eşitlik algısını, yani sosyo-duygusal boyutunu da etkiler (Kopelman et al. 1990: 291-293).

İngiltere'deki 52 hastanede yapılan bir araştırma, tamamlayıcı İK yönetimi tekniklerinin diğer değişkenleri izlerken ve incelerken hasta mortalitesini azalttığını bulmuştur (West, 2006). Araştırma sorusu olarak bir insan kaynakları yönetimi uygulamasının olumlu yönlerinin yanı sıra, uygulamada ortaya çıkabilecek olası sorunların ve tutarsızlıkların olumsuz sonuçları da akla gelmektedir. Karşılıklı değiş tokuşa dayalı iş ilişkilerinde, çalışanların örgütsel politika algısı emek verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Çalışanlarının üretkenliği üzerinde büyük etkisi olan liderlerin önemi küçümsenemez. Çünkü işyerinde motivasyonu düşük ve üretkenliği düşük olan insanlar ancak akıllı, donanımlı ve etkili liderler aracılığıyla yönlendirilebilir. Böylece çalışanın çalışma kapasitesi artar ve işe gitme isteği artabilir. Çalışanların bulunduğu bir işyerini kabul etmek anlamına gelen örgütsel bağlılık, şiddetli derecede önemlidir. Bu sebeple örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel süreçlerdeki üretkenliği ile doğrudan ilişkilidir. Bu süre zarfında çalışanlar üzerinde maksimum etkiye sahip kuvvetli (aydın, etkileyici, demokratik önderler vb.) önderlerin etkisi tartışmasız yüksek olabilir.

Örgütsel süreçlerdeki personel politikaları, uyum sürecinde çalışanları olumlu yönde etkileyen ve işe bağlılıklarını artıran önemli göstergelerdir. İnsan kaynakları yönetimi politikalarının etkisiyle örgütsel düşkünlüğü yükselen kişilerin tutum ve davranışları işe yansıkça yaratıcılık da artacaktır. Bu, sağlık merkezi gibi kuruluşların çalışanlarını elde tutmalarını kolaylaştıracaktır. Dolaylı olarak bu dengenin sağlanması için önemli bir durumu ifade eder.

İKY faktörünün hastane personelinin örgütsel bağlılığını etkileyip etkilemediğine bakılmaksızın, veriler anketler kullanılarak toplanacak ve analiz edilecektir. Ayrıca çalışmadan veri toplama yöntemi, modeli ve aracı hakkında bilgi verilecektir. Veriler sonuçlar ve sonuçlar ışığında değerlendirilecektir. Öneriler yapıldıktan sonra iş tamamlanacaktır.

2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL AŞAMA

2.1. Hastane Kavramı

Sağlık kuruluşlarının hastaneleri; "Hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphelenenlerin ve sağlıklarının kontrol edilmesini talep edenlerin muayene edildiği, teşhis edildiği, tedavi edildiği, rehabilite edildiği ve doğduğu kurumlar" olarak tanımlanmaktadır (YTKİY, 2019: Madde 4). Bu tanımlamadan da görüleceği üzere fertlere ve topluluğa sağlık hizmeti veren kurumları ifade eden hastane, yaralı, mağdurların ve durumlarıyla ilgili kaygı duyan kişilerin iyileştirildiği veya rehabilite edildiği bir sıhhat kuruluşudur. [Ak, 1992, s. 27]. Yani hastaneler her türlü sağlık hizmetini veren, hastalar belli bir süre tedavi edildikten sonra girip çıkan kurumlardır (Akar ve Özalp, 2000: 58).

Literatürde kullanılan tanımlar arasında hastanenin en önemli tanımı Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) tanımıdır. DSÖ, hastaneleri "hastaların gözlem, tanı, tedavi ve rehabilitasyona odaklanabilecek uzun süreli ya da kısa zamanda tedavi gördükleri sağlık hizmetleri sunan yataklı tesisler" olarak tanımlamaktadır (Akt. Bulakbashi, 2015: 8).

Bireylere veya toplumun tüm kesimlerine tıbbi hizmet vermeye yetkili bir kurum, kuruluş ve kuruluşu ifade etmek için kullanılan hastane kavramı; doğrudan veya dolaylı olarak sağlık hizmetlerinin sunumuna dayanır. Hastaneler; tıbbi hizmet veren ve bu amaçla gerektiğinde hastaların tedavi edildiği kurumlar olarak bilinirler. Köklü bir geçmişi ile akla gelen ilk tıbbi tesis veya kuruluş hastanedir. Burada hastalara verilen hizmetlerin önemli ve çoğu üretilmektedir. Doktorların tıbbi uygulamalarında benimseyebilecekleri ana uygulama alanlarından biri "hastaneler"dir.

Hastaneler aynı zamanda sağlık ekonomisinin en önemli üretim yerleridir. Çevresine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve insanların iyileşmesine ve işgücüne katılımına katkısına baktığınızda, ekonomik etkisi yüksek bir tıbbi tesis olduğunu

söylemek zor değil. Hastanelerin görevlerini yerine getirmemeleri, bireylere ve bir bütün olarak topluma, dolayısıyla sosyal ve ekonomik hayata zarar ve ıstırap verecektir (Diren, 2014: 7-8). Hastanelerin yaşamsal öneme sahip oldukça fonksiyonel organizasyonlar olduğu sonucuna varılmıştır.

Akar ve Ak (1988:9) hastaneleri "hizmet yapan işletme türü" şeklinde tanımlamıştır. Tanımda belirtildiği gibi sağlık kuruluşu olan hastaneler, çalışanlarının ve diğer kaynakların yardımıyla hizmet üreten ve bu hizmetleri bireye ve topluma sunan kuruluşlardır. Hastane katkıları arasında hastalar, sarf malzemeleri, teknoloji, insan emeği, sermaye ve veriler bulunur. Sonuçlar, hasta ve travmatize olanların tedavisi, çalışanların işbaşında eğitimi, araştırma ve geliştirme, öğrencilerin klinik eğitimi ve halk sağlığının güçlendirilmesidir. (Seçimler, 1991: 6).

Hastaneler; "Hasta hastaneye yatış, teşhis, tedavi ve teknik servislerle birleştiriliyor. Bu kurumlar birçok meslek grubunun birlikte çalıştığı bir organizasyon, sosyal ve sosyal bir kurumdur" (Büker ve Bakır, 2001: 4). Hastaneler sayısız fayda biriminden oluşan kompleks kurumlardır. Bu birimlerin sayısı ve çeşitliliği, değişik mesleklerden insanların tek bir çatı altında çalışmasına izin verdi. Sosyal olarak destekleyici bir ortamda, çalışanların birbirlerinin bilgi ve fikirlerinden etkilenme olasılıkları daha yüksektir.

Brown (1997: 155), hastaneleri terapötik hizmetler sundukları ölçüde tıbbi kurumlar olarak görmektedir. Yönetimdeki ekonomik kuralların işleyişi nedeniyle, "doktorların ve diğer sağlık çalışanlarının eğitimindeki rolü nedeniyle, sosyal yararları pahasına bir ekonomik girişim, bir araştırma kurumu ve profesyonel bir kurumun yanı sıra" diye açıklıyor. Tüm bu tanımlara dayanarak, hastaneler tıp uzmanları tarafından hastalara ve mağdurlara günün 24 saati, gündüz ve gece tanı, tedavi ve diğer tıbbi hizmetleri sağlayan karmaşık kuruluşlar olarak açıklanabilir. Bazı girdi verilerinin bazı kısa veya uzun süreçlerle sonuca dönüştürüldüğü kurumlar olarak da tanımlanabilir. Ayrıca her bölüm, bilgiye ihtiyaç duyulan bir alanda bilgili, donanımlı ve deneyimli kadrosu ile hizmet veren bir kurum olmasının yanı sıra yeteneğin gelişime açık olduğu kurumlara da hizmet vermektedir.

2.2. Hastanelerin Özellikleri

Hastaneler karmaşık yapılardır. Hastanelerin çok işlevsel oldukları için farklı işlevlere sahip oldukları söylenebilir. Bu özelliklerin tüm segmentler için çekici ve kapsayıcı olması çok önemlidir. Genel olarak hastanelerin özellikleri; hizmet kuruluşları günün 24 saati hizmet veren açık kuruluşlar, karmaşık bir yapıya sahip açık dinamik sistemler ve matris bir yapı üzerinde çalışan kuruluşlar olarak gösterilebilir(Tarıverdi ve Erdem, 2010: 75).

Hastaneler, sağlığı kötü olan insanları tedavi eden hizmet kuruluşları arasındadır. Çünkü hastane hizmetlerinden yararlananlar, yani hastalar, günümüzde hastanelerin bir numaralı yararlanıcılarıdır. Yani hasta tedavisi amacına dayalı hastaneler varlığını sürdürmektedir. Dolayısıyla bir örgütün hem hastanelerde hem de diğer kurumlarda varlığı, hizmet verdiği insanlara sağladığı faydanın devam etmesine bağlıdır (<https://www.aksaglik.org/node/243>). Hastanelerin varlığının sürekliliği tıbbi bakımın kalitesine bağlı olup, bu kurumların çalışanlarının verimliliği ile doğru orantılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Dinçer (2003: 437) açısından hizmetin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Hastanelerde verilen sağlık hizmetleri somut değildir. Bu, litre, metre, kilogram gibi miktarları ifade eden ölçü birimleri ile açıklanamaz. Beş duyudan hiçbirisi tarafından algılanmaz. Bu nedenle, edinilene kadar duyulmaz, görülmez veya dokunulmaz.
- Sağlık hizmetleri bölünemez, kendi aralarında bütünlük oluştururlar. Onu oluşturan ve ona anlam veren unsurlarla bir bütündür.
- Envanter çıkarmak imkansızdır çünkü sağlık hizmetleri para veya menkul kıymetlerle ilgili değildir. Hizmet kuruluşlarında, hizmetler soyut olduğundan ve depolanamadığından envanter mümkün değildir.
- Hastaneler zaman alıcıdır çünkü insanlar ileri teknolojiyi kullanır ve süreç boyunca buna ihtiyaç duyarlar. Sağlık kurumlarının en önemli özelliklerinden biri de zaman alıcı teknolojileri kullanmalarıdır. Ayrıca son derece gelişmiş teknolojilerin kullanımı ciddi çabalar gerektirmektedir.

- Hizmet, hizmeti üretenden ayırt edilemez ve aralarında bir ilişki vardır. Hizmetler üretildiği gibi tüketilir. Verilen hizmet ile onu alan kişi arasında uyum olmalıdır
- Herkesin talep ettiği sağlık hizmetleri birbirinden farklı olduğu için sağlık hizmetleri standartlaştırılmaz.

Sağlık hizmetleri homojen değildir. Hizmet üretmenin temel yolu insan davranışdır. Dolayısıyla aynı kişi tarafından üretilen ve sunulan hizmetler birbirinden değişik olabilir. Yapılan tanımlamalar doğrultusunda hastanelerde sunulan sağlık hizmetlerinin kuramsal, farklı ve iç bütünlük sergilediği söylenebilir. Bir hizmetin soyutlanması, nicelikle ölçülmemesi anlamına gelir, ancak bir hizmetin ölçülmesi kalite açısından "iyi-kötü", "verimli-verimsiz", "etkili-verimsiz" olarak tanımlanabilir.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Konusu

Doğru ve etkili kullanımlarına ek olarak, kaynakların mevcudiyeti de kuruluşun hedeflerine ulaşmak için önemlidir. Başarıyı elde etmekte kilit rol oynayan insan kaynağının önemi gün geçtikçe artmaktadır. En başta, insan kaynakları yönetimi olarak belirtilen ve doğru insan kaynağının bulunması, yetiştirilmesi, ödüllendirilmesi ve eğitilmesi gibi görevleri yerine getiren insan kaynakları, günümüzde insan kaynakları yönetimi (İKY) olarak isimlendirilmektedir. (Şimşek ve Öge 2009: 1).

Kuruluşların en kıymetli kaynağı olarak kabul edilmiş olan insanlar, destekleriyle, öteki maddi ve parasal kaynakların (sermaye, hammadde vb.) değerini yaratır ve arttırır. Bir kuruluşta insan kaynakları yönetiminin asıl hedefi, mevcut kaynağın verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak için potansiyel veya mevcut sorunlarla ilgili olarak ilgili personeli seçmek, eğitmek, ödüllendirmek ve ele almaktır. Bu, işlevler açısından özel bir yere sahiptir ve kuruluşlar ve personel için özel bir öneme sahiptir. İnsanları bir örgüt içindeki bir organizasyonun bölümü görerek, İKY organizasyondaki yerleri ve diğer unsurlar ile olan ilişkileriyle ilgilenir. Kuruluşun sadece insan kaynaklarının etkili ve özlü bir şekilde ölçümlendirilmesi için değil, bununla birlikte manevi ve maddi memnuniyeti için de önem verilmesi gereken bir sorumluluğu yerine getirir. İnsan kaynağının beceri, tecrübe ve bilgisini kuruma en çok yarar sağlayacak şekilde kullanmayı amaçlamaktadır (Mucuk 1997: 190).

İKY tanımlarında, aynı anlama gelen birkaç kavram vardır. Bunlar "Çalışma İlişkileri", "İnsan Kaynakları Yönetimi", "Personel Yönetimi" dir (Aykach 1999: 18). Bu çalışmada bugüne kadar en sık kullanılan "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramı olmuştur.

Tüsner (2014: 59), İKY'yi "işletmelerde görevlilerin sağlanması ve seçilmesi, eğitim, değerlendirme, sağlığın korunması, işverenlerle ilişkilerin düzenlenmesi" olarak ifade edilmektedir.

Byars ve Rue (1991: 6), İKY'yi "çalışan-işveren işbirliğini güçlendiren, çalışanın kişisel gelişimini destekleyen ve işe alım, seçim, yerleştirme, ücretlendirme ve ücretlendirme gibi işlevleri yerine getiren bir birim" olarak tanımlamıştır.

İKY'nin genel bir tanımını yapacak olursak, "insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması, belirli insan kaynaklarının seçilmesi, işe alınması ve tahsis edilmesi, performansın değerlendirilmesi, belirli dönemlerde ve ihtiyaçlara göre eğitim ve gelişim" olarak tanımlanabilir (Özgen ve Yalçın 2011: 3).

İKY'yi tanımlarken, tipik olarak aşağıdaki üç yaklaşım göz önünde bulundurulur: bu yaklaşım (Juxel 2000: 8);

- I. Çalışan yönetimini yeni bir ad olarak gören yaklaşımlar;
- II. Çalışan yönetiminden farklı yaklaşımların teoriye dayalı olması ve sosyal bilimler aracılığıyla yapılabilmesi,
- III. İnsan kaynağının daha verimli kullanılması yoluyla rekabet gücünün artırılmasına yönelik pazar odaklı ve stratejik yaklaşımlar.

İKY'ye vurgu yapılarak, personel yönetimi anlayışının eksikliği ve kapsamının genişletilmesi ihtiyacı vurgulanmıştır. Günümüzde yönetim kültüründeki değişimler, geleneksel İK yaklaşımından modern İK'ya (İnsan Kaynakları Yönetimi) doğru bir gelişme göstermektedir. Başka bir şekilde ifade edildiğinde, İKY aslında İK yönetimine modern bir yaklaşımdır (Canman 2000: 61).

Bu bakış açısının gelişmesindeki mühim faktörlerden biri de bilginin hızlı bir şekilde gelişmesi, bilgi toplumunun belirmesi ve insanların alaka ve değerinin artması olmuştur. Ayrıca günümüzün modern yönetim anlayışında İKY, geleneksel yönetim anlayışının aksine, yaratıcılık, etkinlik, fayda, verimlilik, iş doygunluğu ve çalışanların saadeti gibi faktörleri önemseyen bir bakış açısı olarak İK yönetiminin çağdaş bir ibaresi haline gelmiştir (Fındıkçı 200:10).

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri ve Önemi

Geniş kapsamlı bir bakış açısına göre, insan kaynakları yönetimi dört ana ve önemli hedefe hizmet eder. Sosyal amaç, kişisel amaç, işlevsel amaç ve örgütsel amaç şeklinde iletilirler. Personel, görevlerini yürütürken bu amaçlara uygun davranır. Bu 4 amacı kısa olarak ele almak gerekirse, bunlar aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Ertürk 2011, 8-9);

1. Sosyal amaç, iş dünyasının toplumun ihtiyacı olanları göz önünde bulundurarak hareket etme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Temel olarak, bu, bir işletmenin kaynakları toplumun ihtiyaçlarına göre kullandığı ve sonuç olarak başarılı olduğu zamandır.

2. Örgütsel amaç - kuruluşun faaliyetlerinin uygulanmasına ve insan kaynakları tarafından hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunacak insan faktörünün bilinçli yönetimi.

3. İşlevsel amaç, İK departmanının işlevlerinde insan kaynağı sağlama ve eğitime gibi ihtiyaçlarını sürekli karşılayarak gereksiz kayıpları önlemektir.

4. Kişisel amaç - çalışanların sürekli gelişimini, şirkete sadakatlerini ve memnuniyetlerini sağlamak.

Organizasyondaki işleyişi açısından açıklığa kavuşturmak gerekirse, İKY'nin temel sorumluluğu İKY sürecindeki görevleri yerine getirmektir. Unutulmamalıdır ki, kuruluştaki her kişi, işletmedeki rolü ne olursa olsun, farklı departmanlarda çalışsa bile İKY kapsamına girmektedir. Bu bağlamda İKY, çalışanların çalışma yaşamları boyunca ve hatta emekli olduktan sonra bile mutluluklarından, gelişimlerinden ve verimliliklerinden sorumludur (Özçelik, 2009: 3).

İKY, doğru insanlarla iş yapmaya, işinde belirli bir kaynağı kullanmaya, onları motive etmeye ve gelişmelerine yardımcı olmaya çalışır. Böyle bir yapılanma ile beşeri sermaye yaratılacak ve iş verimliliği artacaktır. İK yönetimi ancak bu şekilde şirket için kaldıraç rolü görebilir ve stratejik amaçları ışığında rakiplik avantajı elde edebilir (Benligiray 2013, 11).

Bir işletme, ana işlevlerini gerçekleştirmek için insan kaynaklarına ihtiyaç duyar. Aksi halde bu işlemleri gerçekleştiremeyecektir. Sonuç olarak, İK işletme yönetimi için stratejik olarak önemli hale gelir. Gördüğünüz gibi, İKY organizasyonel verimliliğe doğrudan katkıda bulunur. Bu durumda hedefler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özgen, Öztürk and Yalçın 2002, 9-10);

- Şirketin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak,
- Bütün personelin yetenek ve becerisini en verimli ve etkin şekilde kullanmasını sağlamak,
- Yüksek eğitilmiş ve yetkin kişileri işletmeye çekmek,
- Personel bağlılığını ve iş memnuniyetini arttırmak,
- Çalışma hayatının niteliğini artırmak,
- İKY fikir ve uygulamalarını bütün çalışanlara iletmek,
- Bu süreci bireylerin, grupların, işletmelerin ve toplumun ortak çıkarlarını gözeterek yönetmek.

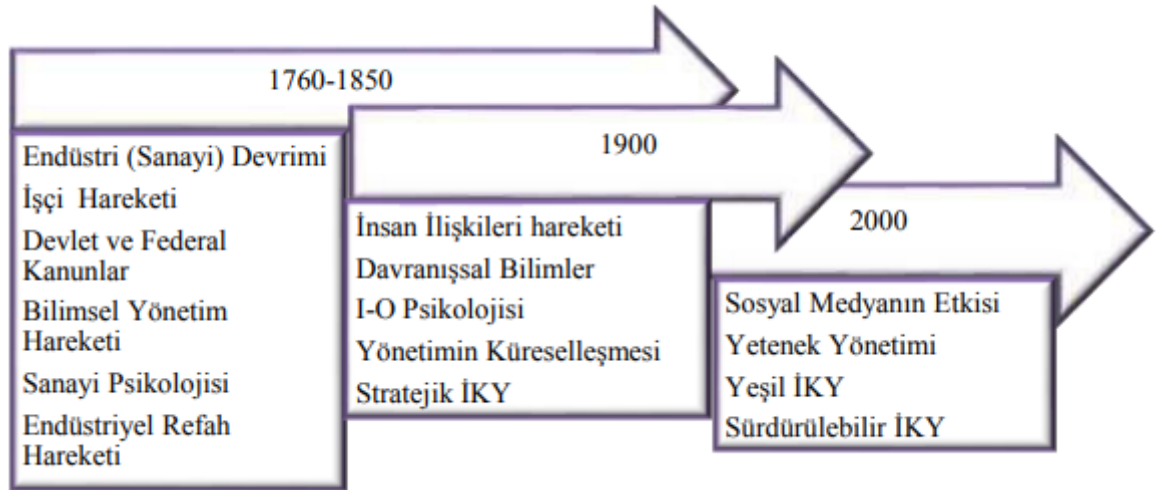
3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İKY'nin doğumunun insanlığın doğumu ile eş zamanlı olarak gerçekleştiği söylenebilir. Çünkü insanlar varlıklarını korumak için yapacakları işlerde sorumluluk üstlenmişlerdir. Bunu çevreleyen olaylara bakarsak,

- İlk ücret oranları M.Ö. Babil'de Hammurabi tarafından belirlendi. 1800 yılında aday gösterildi (Saç, 2004: 7).
- Buhar motorunun 1768'de James Watt tarafından icat edilmesi, Sanayi Devrimi'nin başlangıcını işaret ediyordu. Sanayi Devrimi, her alanda doğrudan veya dolaylı olarak birçok değişikliği beraberinde getirmiştir. Bu olumlu değişimler toplumsal bir sorunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Zenginler daha da zenginleşiyordu, fakirler daha da fakirleşiyordu. İşçiler emeklerinin karşılığını alamadıklarında kaçınılmaz olarak örgütlenirler (Tülen, 2010: 16).

- Sanayi Devrimi ile toplumlar ekonomik, kültürel ve sosyal olarak radikal olarak değişti ve şirketlerin sayısı hızla arttı. Böylece vasıfsız işçi ve çocuk sayısı artmıştır. Bu dönemde sadece üretim yoğunlaştı ve insanların yaşamlarının sosyal yönleri etkilenmedi. Fertler istihsalin bir bölümü olarak görülüyordu (Tortop, 1999: 260).
- İşveren-işveren ilişkisi 18. yüzyıldan itibaren önem kazanmıştır. Bilhassa 1789 Fransız Devrimi sırasında toplumda özgürlük, eşitlik ve adaletin olması gerektiğince uygulanması için yapılan hamleler yardımıyla sendikalar gelişmiştir (Tortop, 1999: 260).
- Üretim sürecini yönlendiren ve uygulanmasını sağlayan otoriteler olduğu netleştğinde, insan kaynağı önem kazanmaktadır. Uluslararası rekabet her geçen gün artarken, İKY uluslararası şirketlerde giderek daha önemli hale geliyor. Bunun temel nedeni, insan kaynakları dışındaki kaynak eksikliğinin çok yüksek olmasıdır (Allahverdi, 2006, s. 8).
- 1817'de ünlü ekonomist Springer, İKY kavramını tanıttı. O dönemde Frederick Winslow Taylor ve meslektaşları İKY kavramının bilimsel hareket kontrol yaklaşımı ile bir boşluğa entegrasyonunu sağlamışlardı (Gök, 2006: 16). Frederick Winslow Taylor liderliğindeki bu çalışma, insanların nasıl daha etkili kullanılacağına odaklandı ve hareket ve zaman üzerine araştırmalar yaptı. Bu çalışma öncesinde tüm çalışanların verimliliğinin aynı olduğu ve verimliliğin bilimsel verilerle ölçüldüğü varsayılmıştır. Ancak, çalışanların işten memnuniyetini dikkate almadıkları için bu yeterli değildi. Sanayi Devrimi'nin ihtiyaçlarını bilimsel yönetim kavramıyla karşılamaya çalışmışlardır (Molla, 2011: 5).
- 1927-1932 seneleri içersinde Elten Mayo ve meslektaşları, Hawthorne fabrikasındaki araştırmalarıyla bir insan ilişkileri okulunun temellerini attılar. İşçilerin üretkenliğinin sadece ücretlere ve çalışma koşullarına bağlı olmadığı ortaya çıktı. Bir takım ruhsal ve sosyal faktörlerin de rol oynadığı belirtildi.
- İK, esas olarak işe alım, görevden alma, bordro ve kayda geçirme gibi kavramlarla alakalı olurken, insan tutumlarına olan alaka çoğaldıkça işyerinde çalışanları motive etmek ve memnun etmek gibi konularla da ilgilenmektedir (Sabuncuoğlu, 1997: 24).

- İKY'nin çağdaş gelişimine bakarsak, çağdaş ve bilimsel personel yönetimi 1940 civarında başladı. Çalışan sorunlarının önemi son yıllarda yerini almıştır (Sealen, 2010: 14-15).
- 1980'li yıllardan itibaren yaşanan yoğun rekabet karşısında hızla gelişen teknolojilere ayak uydurmak ve uyum sağlamak için insan kaynağını bir maddi varlık olarak değil, bir yatırım ve üretim kıymeti olarak değerlendirmek gerekmektedir (Tülen, 2010: 17).
- İnsan kaynakları yönetimi; Performans analizi, sağlık, performan yönetimi, iş doyumu, iş tanımları ve eğitim yöntemleri gibi fonksiyonların dahil edilmesiyle İK yönetiminden çok daha kapsamlı ve detaylı şekle gelmiştir (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 35).
- 2000'li yıllarda yetenek yönetimi, devam ettirilebilir İKY ve yeşil İKY ön plana çıkmış ve kuruluşlar birçok aşamayı kullanmaya başlamıştır.
- Sosyal medya 2000 yılında ortaya çıktı ve zamanla kurumları etkilemeye başladı. Sosyal medya varlığı olan kurumlar rakiplerine göre rekabet avantajı elde ederler. İnsan kaynakları yönetiminde geçmişe ve günümüze uygun olarak yaşanan değişimler de Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimindeki Değişiklikler (Allahverdi, 2006: 7)

Hızlanan teknolojik değişimin bir sonucu olarak, şirketler sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için çaba göstermeye başlamıştır. Bunu yapmanın yolu, değişiklikleri herkesten önce fark etmek ve şirketi değişim sürecine entegre etmektir. İşletmedeki değişimleri öngören kaynak şüphesiz insan kaynağıdır. Bu yüzden İKY

bu kadar önemli bir rol oynamaktadır. İKY fonksiyonları, değişikliklerin gerektirdiği koşullara uygun olarak yürütülmelidir (Genç, 2016: 68).

3.4. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Değişkenlikler

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki genel yapı ve temel fonksiyonlar açısından farklılıklar aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Dolgün 2011, 12-13);

- İş odaklı PY, merkezde İKY
- PY sadece kayıtlıdır, bir kişi İKY'de bir kaynak olarak kabul edilir,
- Segmente edilmiş PY çalışma ortamını benimser, İKY takım çalışmasına odaklanır,
- PY, insanı bir maliyet unsuru olarak görür ve insan kaynakları yönetimine önemli katkı sağlar,
- PY kalıp ve kurallardan meydana gelir, İKY önem yaratır, vizyonu ve misyonu vardır,
- PY geleneksel metodu benimser, İKY toplam kalite yönetimi methodunu uygular,
- PY görevini gerçekleştiren kişiyi anlar, İKY işi yönetecek kişileri arar,
- PY hakkında bilgi akışı sınırlıdır, İKY elinden geldiğince çok fazla bilgi paylaşır.

3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

İKY temelinde, siyasi ve sosyal sistemlerde devam eden değişikliklerin bir parçası olarak bazı genel ilkeler geliştirilmiştir. Bu stratejiler etkili uygulama için yönergeler sağlar. Bu ilkeler yetkinlik, kariyer gelişimi, tarafsızlık, eşitlik ve güveni içerir. Bu ilkelerin ayrıntıları aşağıda verilmiştir (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 27, 28):

Yeterlilik ilkesi: Görevin başarıyla bitirilmesi, başarıma karşılığında liyakat alma yeteneği ile ifade edilir. Görev için en nitelikli personelin seçimi, organizasyonda etkin ve verimli bir personel sisteminin oluşturulmasını sağlayan bir dizi uygulama ve

kural çerçevesinde, dar anlamda ve geniş anlamda yetkinlik ilkesi çerçevesinde gerçekleştirilir.

Kariyer İlkesi: Bu, iş hayatındaki başarıya ve kişinin iş hayatında elde etmek ve elde etmek istediği deneyime karşılık gelir. Kariyer bir şekilde kişilikle ilgili olsa da, örgütsel yapıda kimlerin yükselebileceği sorusuna cevap vermesi açısından örgütsel vazife ve sorumluluk kapsamına girer. Kariyer yönetimini etkili ve faydalı olacak bir şekilde uygulamak ve sürdürmek için, işe alım sürecinde personelin bilgi ve becerilerini dikkate alarak bir seçim yapmak gerekir, ancak bu yeterli değildir.

Tarafsızlık ilkesi: Yöneticilerin örgüt yapısına karşı genel tutumunu ve üst yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi ifade eden bu ilkeye göre, yönetim ekibi, yayılan siyasi fikre uygun olarak ve astlarına yakın bir şekilde taraf tutmamalıdır.

Eşitlik İlkesi: Bu, bir kurumda çalışan personele dil, din, ırk, bakış açısı ve zihniyet gibi konularda ayrımcılık yapılmaksızın eşit davranılması gerektiği anlamına gelir. İşe alım ve terfide eşitlik, personelin beceri, bilgi ve yetenekleri dışında herhangi bir kriteri dikkate almamalıdır.

Güvence İlkesi: İşyeri garantileri, iş hedeflerine ulaşma, yüksek motivasyon ve etkin verimlilik gibi olumlu yönleri teşvik eder ve bu durum organizasyona iş başarısı olarak yansır. Garanti, personelin geçerli bir sebep olmaksızın işten çıkarılmayacağı ve terfi ettikleri pozisyonda görevlerini yerine getirmeye devam edebilecekleri anlamına gelir.

3.6. İKY Uygulamaları

3.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, herhangi bir kuruluşun çalışan ihtiyaçlarının ve bu ihtiyaçları karşılamak sebebiyle gereken çalışmaların bir değerlendirmesidir. Buradaki temel amaç şudur; "Sürecin sonunda, gerekli miktarda emeğin ve örgütsel hedeflere ulaşmak için gereken yetkinliklere sahip gerekli çoklukta insana zamanında ulaşılmasını sağlayacak bir eylem programı hazırlanır" (Schuler, 1995: 110).

İnsan kaynakları planlaması özetle "doğru kişilerin doğru zamanda işe alınmasını sağlama süreci" şeklinde beyan edilmektedir (Davis ve Werther, 1993:

165). İnsan kaynakları planlamasının bir kuruluş için değeri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Schuler, 1995: 110):

- İşgücü gereksinimlerindeki düşüşü değerlendirmek ve ilgili ihtiyaçların karşılanmasını sağlamak,
- İşgücü birikiminde optimum işgücü verimliliğinin sağlanması,
- Organizasyon planının hazırlanmasında ilerlemeye devam etmek,
- İşgücünün gerekli ve spesifik özelliklerini belirlemek,
- Organizasyon genelinde ve tüm pozisyonlarda insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini geliştirmek.

İK planlama süreci, üst yönetimden başlayarak İK yöneticilerinin ve organizasyonun departman başkanlarının görev ve sorumluluklarına uygun olarak yürütülür. Planlama sürecinin her aşamasında, herkesin sorumlulukları ve sorumlulukları bulundukları yere bağlı olarak değişir. Üst idareciler, ilerleyen sürecin yönetilmesine ve devam ettirilmesine desteklerken, İK idarecileri, planlamadan başlayarak sürecin tasarlanmasından, oluşturulmasından ve yürütülmesinden sorumludur. Bölüm başkanları ilgili bilgilerin sağlanmasını kolaylaştırır (Schuler, 1995).

Planlama süreci, kuruluşun stratejik planını takip ederek gelecekteki çalışanlara olan ihtiyacı tanımlar. Planlama üç aşamadan oluşur. İlk aşama, kuruluşun gelecekte ihtiyaç duyacağı çalışan sayısı ile ilgilidir. Bu ihtiyaç değerlendirme aşamasıdır. Stratejik bir iş planı, yeni işler yaratmayı, mevcut işleri ortadan kaldırmayı veya mevcut bir yapıyı korumayı içerebilir ve çalışan sayısı artabilir veya azalabilir. İşten çıkarma nedeniyle kuruluştaki azalacak çalışan sayısını da tahmin edebilirsiniz (örneğin, emeklilik, bir iş sözleşmesinin feshi). Tüm bu olası faktörler insan kaynakları tarafından belirlendiğinde örgütün gelecekteki yapısı oluşur (Caruth ve ark., 2009: 118).

İkinci aşama, kuruluşun gelecekte ihtiyaç duyacağı işgücü planlaması açısından yetkin çalışanların uygunluğunun belirlenmesini gerektirir. Bu aşamada planlama yapacak kişilerin kurum içinde ve dışında bir dizi faaliyet yürütmesi gerekmektedir. Bunu yaparken, kuruluşunuzda oluşturulacak yeni gönderileri ve bu görevleri gerçekleştirmek üzere yeniden dağıtılacak personelden gelen postaları

tanımlamanız gerekir; Gelecekteki çalışanların sayısını, organizasyon dışındaki bazı verilere (örneğin, işgücü yapısı, yasal düzenlemeler, ekonomik koşullar, rekabet koşulları, teknoloji, sendikalar) bakarak tahmin etmeye çalışır. Çalışan, ihtiyacı olan çalışanla eşleşmelidir. Üçüncü aşama, yeterli sayıda ve yetkin kişinin doğru zamanda ve yerde bulunmasını sağlar (Caruth ve ark., 2009, s. 118).

3.6.2. İşgücü İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmeler, işgücü değerlendirmesi, iş tanımları, iş analizi, iş gereksinimleri hazırlığı ve iş ölçümü yoluyla işgücü ihtiyaçlarını açıkça tanımlamalıdır. İnsan Kaynakları, çalışan sayısını belirlemek ve halihazırdaki iş yoğunluğunun bu sayı ile başarılı olup olmayacağını belirlemek için çalışmaktadır. Genel olarak bu kapsamda personel transferi veya devam edilebilirlik gibi durumların çözümlenmesine ve bununla ilgili olarak yedek akçe ve ilave iş gücünün belirlenmesine yönelik çalışmalar da değerlendirilmektedir. Özgür emek ihtiyacı, emeğin transferinden doğar. İşgücünü analiz etmek ve ihtiyaçları belirlemek için öncelikle iş analizi ve iş tanımları yapılmalıdır (Kocaman ve ark., 2017: 517). İşletmelerde istihdam edilen personel, kullanım amacı ve verimlilik açısından farklı kategorilerde analiz edilmektedir (Küçükşille, 2007: 15-16):

- Asıl çalışan gereksinimi; herhangi bir işletmenin iktisadi hedeflerine ulaşmak için ortaya koyması gereken işi gerçekten yapan işgücüdür. Buradaki hedef, hali hazırdaki çalışan sayısı ile gerekli olan çalışan sayısı arasında en ufak bir farka sahip olmaktır.

- Yedek personel ihtiyacı, hastalık, devamsızlık, tatil, kaza vb. durumlarda ortaya çıkan işgücü eksikliğinin giderilmesi ihtiyacıdır

- Yedek ihtiyacın karşılanması gereken personel sayısı fiili personel sayısına eklenir. Gerekirse bu personel ihtiyacın doğduğu uygun yerlere taşınır ve çalışmalar aksatılmadan yürütülür.

- Ek personel ihtiyacı genellikle işten çıkarmalardan kaynaklanmaktadır.

3.6.3. İş Analizi

İnsan kaynakları, gerekliliklerini etkili ve faydalı bir şekilde yerine getirme sebebiyle tam ve yararlı iş bilgilerini kullanmalıdır. İşin analizi için elde edilen bilgiler, personel departmanının uzmanları için gereklidir. İşin analizi sırasında sağlanan sonuçların doğruluğu ortaya çıkmasının ardından girdi verisi şeklinde girilmelidir. İş analizi, organizasyondaki çalışmaları tam, etkili ve nitel olarak değerlendirmek için organizasyondaki çalışma koşullarını, gerekliliklerini, sorumluluklarını, işin niteliğini ve miktarını çeşitli şekillerde inceleyerek bilgi toplamanızı sağlayan bir tekniktir. Genel olarak iş analizi kavramına baktığımızda endüstriler hakkında bilgi toplayan ve toplanan bilgileri analiz eden bir sistem yöntemidir. Öte yandan işin nasıl yapılması gerektiğini değil, nasıl yapılabileceğini ve işin detaylarının nelerden oluştuğunu gösterir. İş analizi, işin ifasına yönelik görev, sorumluluk, çalışma koşulları gibi faktörlerin belirlenmesinde, bu işi yapacak personelde bulunması gereken nitelik ve yetkinlikleri belirler (Yılmaz 2018, s. 20-21).

3.6.4. Personel Adaylarının Belirlenmesi ve Seçimi

Personel arama, işgücü planlamasından kaynaklanan personel ihtiyaçlarını karşılamak ve kuruma çekmek için yeterli bilgi, yetenek ve beceriye sahip adayların aranmasıdır (Yüksel, 2007: 101). İş politikaları ve çevre koşulları İK fonksiyonunu etkiler. İşletme politikası; İnsan kaynakları planı, iç kaynaklar, istihdam ve ücretler için bir ekten oluşur. Çevresel koşullar arasında işsizlik oranı, ülkedeki ekonomik durum, rekabet, personel kıtlığı veya fazlalıkları ve sosyal baskılar yer almaktadır (Şimşek ve ark., 2016: 15). Personel gereksinimleri iç ve dış kaynaklar aracılığıyla karşılanabilir. İç kaynaklar, bir organizasyonda insan kaynaklarının kullanılmasıdır. Tanıtım ve iç çeviri yoluyla gerçekleştirilir. Kuruluş, personelinin zayıf ve güçlü yönlerini bildiği için, bu çalışan seçim sürecinin kalitesini artırır. Bu kaynağın dezavantajı, organizasyona yeni fikirler ve teknikler getirmemesidir. Dış kaynak kullanımı, yeni bakış açılarının, yöntemlerin ve fikirlerin yeni bakış açıları getirmesine izin verir, çünkü dış kaynaklı personel organizasyona daha eleştirel bir bakış açısı getirebilir. Dezavantajı, dış personelin organizasyonu tanımak için zaman almasıdır. Dış kaynaklar; duyurular doğrudan başvurulardan, özgeçmiş sunumlarından, aracılardan, iş bulma kurumlarından, özel istihdam bürolarından, eğitim kurumlarından, engelli ve eski hükümlülerden, çalışan kiralamalarından, internetten

ve diğer kaynaklardan sağlanmaktadır (Geylan, 2010: 72; Sabuncuoğlu, 2009:79-94; Yüksel, 2007:103-106; Yıldırım vd., 2016:15; Tuncer ve ark., 2011:378-379).

3.6.5. Eğitim ve Gelişim

Ekonomik, sosyal ve kültürel alanlardaki değişimlere uyum sağlamanın en iyi yolu sürekli ve sistematik öğrenmedir. Süreçler, adayların bulunan üstünlükleri konusunda karar verirken çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini genişletmenin yada derinleştirmenin yollarını temin eder. Bunu sağlamak için, kurumlar personellerin eğitimini ve gelişimini gerçekleştirir. Eğitim için, personellerin mevcut davranış, bilgi ve becerilerini geliştirmek sebebiyle bir araya getirilmesi üzerinde çalışılması planlanmaktadır. İşletmeler, eğitimi uygulayarak, çalışanların mevcut beceri ve yeteneklerinin, istenen verimlilik ve etkinliği elde etmek için yapıcı ve yaratıcı bir şekilde geliştirilmesini sağlamaya çalışırlar (Sabuncuoğlu, 2013: 124).

Bir kuruluş, yatırım yapmayı düşündüğü bazı personellerine yatırım yapma yada tüm çalışanlarını eğitme düşüncesine nail olabilir. Bir takım kuruluşlar, özellikle çok büyük kuruluşlar, sınıf eğitimi ve çevrimiçi öğrenme programları da içinde olmak üzere kapsamlı örgün eğitim programlarına hakim olabilir. Diğer kuruluşlar, gereksinimleri belirlendikten sonra çalışanları dış öğrenme ve gelişim programlarına dahil edilmek için daha kolay ve daha esnek bir yaklaşımı seçebilir.

Çalışanların doğru bilgi ve becerilerini geliştirmek; bu da teknolojik ve küresel değişimlere paralel olarak çalışanların çalışma tarz ve becerilerinin modern koşullara uygun olarak geliştiği anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 127). Gelişim, bir kuruluştaki insanları mevcut işlerini yapmak yerine gelecekteki işlere veya her ikisine de hazırlamayı içerir. Kurumsal gelişimin amacı, çalışanların çalışmalarının şirketin daha da gelişmesine ve organizasyonuna katkıda bulunacağı düşüncesiyle çalışarak işi daha özverili hale getirmektir (Palmer ve Winters, 1993: 120). Personel yönetimi alanında eğitim ve gelişim birkaç aşamadan meydana gelmektedir. Bunların arasında öncelikle şirket içindeki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kursiyerlerin belirli ihtiyaçlar dahilinde eğitilecekleri amacın tanımlanması, bu hedefler doğrultusunda bir eğitim planının oluşturulması, eğitimlerin yürütülmesi ve olumlu sonuçların değerlendirilmesi yer almaktadır. . ve öğrenme ve öğrenme yönetiminin olumsuz katkısı (Werther ve Davis 1993; Kaufman 2007: 330).

Eğitimin ana hedefi, bütün personellerin işyerindeki görevlerini tamamlamak için gerekli yetkinliklere sahip olmalarını sağlamak için gerekli tüm programları ve fırsatları sunmaktır. Örgütsel seviyede, eğitimin hedefi, örgütsel strateji ve ilgili temel yetkinlikler ışığında öğrenmeye öncelik vermektir. Bireysel düzeyde eğitimin hedefi, bireysel gelişmeyi dikkate alarak mesleki amaçlarını örgütsel ihtiyaçlarla eş duruma getirmektir (Kaufman, 2007).

Eğitimin iktisadi hedefleri; verimliliği ve niteliği artırmak, standartlaşmayı, maliyetleri düşürmek, vakitten tasarruf etmek, kazaları ve kusurları azaltmak, personel değişim hızını ve devamsızlığı azaltmaktır. Eğitimin sosyal ve beşeri amaçları şunlardır: Sahada gerekli eğitim programlarının sayısının ve gerekli eğitim programlarının sayısının artmasıyla verimlilik, motivasyon ve özgüvenin artırılması, üretim verimliliğinin artırılması ve buna bağlı olarak ikramiye ve ücretlerin artırılması, takım çalışmasının, işletme içinde işbirliğinin ve yaratıcılığın artırılması ve buna bağlı olarak işletmenin pazardaki prestiji ve değeri (Sabunkuoğlu, 2013, s. 128-129).

3.6.6. Yönlendirme

İşe alım sürecinde büyük personelin işe alınmasının da oryantasyon süreçleri üzerinde olumlu bir etkisi olacaktır. Buna göre, açık pozisyon için seçilen uygun personeli seçme süreci daha kolay ve hızlı olacaktır; personelin verimli ve etkin çalışması beklenir. Gösterge niteliğindeki programların esas olarak genel varsayılan programa göre tanımlandığı ve uygulandığı görülmektedir. Bu programlar, kurumun tanımlanması ve görevleri, kurumu tanıma, işletmenin çalışma usul ve esaslarını açıklama, kurumun faaliyet alanlarının açıklanması vb. şeklinde genel programlardır. Ancak işe alım sırasında çalışan "kişisel olarak eğitilmiş, uygulanan testlerin sonuçları dikkate alınarak" kendini daha olumlu hissedecektir (Yıldız, 2013: 108). İşe alım eğitiminin faydaları aşağıda sıralanmıştır (Türedi, 2018, s. 26);

- Eğitim sürecinde çalışan, iş sırasını ve iş tanımına hakim olarak işe uyumlu olup olmadığı sonucuna varır.
- İş emri ile ilgili bilgiler eğitim aşamasında geldiği için personel işe başladığında çok fazla kaygı ve gerginlik yaşamaz ve buna çabuk alışır.
- Çalışmaya başladıktan sonra, işteki hataların sayısı azalır.
- Disiplin sorunları asimilasyon ve kurum ilkeleri ile önlenir.

3.6.7. Performans Değerlendirmesi

Hedeflerine ulaşmak için, kuruluş insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmalıdır. İnsan kaynağının bir kuruluşa katkısı performans göstergeleri ile de ölçülür (Çakmak, 2006: 2). Performans, bir çalışanın belirli bir hedef için belirli bir süre boyunca elde ettiği nicel veya nitel sonuçların toplamıdır (Cin, 2010: 7). Performans değerlendirmesi, personel değerlendirmesi olarak da adlandırılabilir. Bir çalışanın işteki başarısının iş gereksinimleri çerçevesinde doğrulanması, verimliliğin değerlendirilmesinde ifade edilir (Berberoğlu, 2007: 166). Yani bir çalışanın hedefine ne kadar yakın olduğunun bir göstergesidir (Geylan, 2010: 143).

Performans değerlendirmesi hem organizasyon hem de çalışan için önemlidir. Çünkü çalışan yaptığı işin karşılığını almak istemektedir (Birimoğlu, 2014:ii). Bir çalışanın verimliliği yüksekse, kuruluş terfi ve ücret artışı yapabilir. Performansı düşükse, emekli olabilir ve antrenman yapabilir (Palmer & Winters, 1993: 68). Çalışan memnuniyeti, çalışan duygu ve düşünceleri, çalışanların işletmeye olan güveni, katılım, geri bildirim, çalışan-iş uyumu, insan kaynakları karnesi gibi faktörler performans değerlendirmesini etkilemektedir (Şahin, 2019: 9-14).

3.6.8. İş Değerlendirme / Ücretlendirme

Değerleme, iş maliyetinin iş gereksinimleri açısından göreceli olarak belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre, bir kuruluştaki farklı işler arasındaki maliyet farklılıklarını karşılaştırmanın bir yöntemidir. Karşılaştırma yapıldıktan sonra eserler önemlerine göre sıralanır ve bir çalışma yapısı oluşturulur (Yıldız ve Balaban, 2013: 55). İş değerlendirmesinin amacı, maaşlarını çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtmaktır. Verimlilikte düşüş olduğu söylendiğinde iş değerlendirme uygulamasına zaman zaman son verilse de adaletsizliğin ve haksız menfaatlerin önlenmesi açısından oldukça etkili bir yöntemdir (Yüce, 2009: VII).

Ücretler, bir birey tarafından gerçekleştirilen iş için ödeme olarak tanımlanır. İş Kanunu'na göre işçinin ilk görevi işverenin işini yapmak, işverenin yükümlülüğü ise maaşı işçiye ödemektir (Seleş, 2019: 13). Ücretlendirme, bir çalışanı çalıştığı kurumla buluşturan ekonomik olarak motive edici bir araç olmakla birlikte, kuruluştaki etkinliği ve üretkenliği artıran bir araçtır (Ergül, 2006: 94). Tanımdan da anlaşılacağı üzere ücretlendirme, çalışanın kuruluşuna karşı olumlu ve olumsuz tutumunu belirler.

Ücretler işçiyi motive eder, yönlendirir, tatmin ve tatminsizliğe neden olur (Ataay, 1985: 12). Ücretler, insanların gelirlerinde ve yaşam standartlarında belirleyici bir faktör olmasına rağmen, adalet ve refah düzeyini belirlemeye yardımcı olan bir özelliktir (Midem, 2016: 27). Bu nedenle ücret belirlenirken iş analizi ve iş değerlendirmesi çok iyi yapılmalıdır (Seleş, 2019: 13)

Ücretlerin belirlenmesinde verimlilik tahminleri, toplu pazarlığın etkisi, ilgili yasalar, ülke ekonomisi, piyasa ücretleri dengesi ve geçim düzeyi gibi faktörler dikkate alınmalıdır (Benligiray, 2003: 19). Üç tür ücret vardır. Başlıca ücret türlerinden çıplak ücretler, yaptıkları iş için personele ödenen ücretlerdir. Bir diğeri ise çıplak ücretlere, fazla mesailere, ikramiyelere, ikramiyelere ve ödeneklere yapılan eklemelerdir. İkincisi, asıl maaş dışındaki mallar için aynı vergi ödenmesidir. Aynı ücrete örnek olarak konaklama, kişisel araba, yemek, yol verilebilir (Öz-Alp, 1999: 136-137).

3.7. Hastanelerde İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu insan kaynaklarının niteliği, miktarı, organizasyonu ve koordinasyonu, sağlık hizmetlerinin toplumun arzu ettiği düzeyde sunulması için esastır. İnsan kaynakları, bakım kalitesinin temel belirleyicisi ve hastanelerin en değerli kaynaklarıdır. Hastaneler, bu teknolojiyi yoğun bir şekilde kullanan teknik ekipmanların mevcudiyetine rağmen, büyük yatırımlar gerektiren ve hedeflerine zaman alıcı bir maliyetle ulaşan işletmelerdir. Bu nedenle hastanelerdeki personelin bilgi düzeyi ve kalitesi, verilen hizmetlerin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu bakımdan hastanelerde insan kaynaklarının geliştirilmesi işlevinin özel bir ehemmiyeti vardır (Gronross, 1990).

Sağlık kuruluşlarında insan kaynakları yönetiminin ana görevinin, insan kaynaklarının (personelin) üretim çalışmalarında etkin ve faydalı bir rol almasını temin etmek olduğu söylenebilir. Hastalara bilimsel kurallar ve standartlara uygun hizmet sunmanın ana koşulu, sağlık personeli arasında değerli bir bilimsel altyapının bulunmasıdır. Bilimsel yeterliliği yetersiz sağlık personeli tarafından hizmet sunumu, hasta için gelecekte ortadan kaldırılamayacak sonuçlara yol açabilmektedir. Öte yandan sağlık çalışanının hastalara karşı tavır ve davranışları, kalitenin bir belirtisi olan hasta memnuniyetini etkileyen en mühim faktördür. Yapılmış çalışmalar hasta

memnuniyetini etkileyen en önemli faktörün hasta ile en yakın ilişkiye sahip doktor ve hemşirelerin davranışları olduğunu göstermektedir (Esatoğlu 1997).

Sağlık hizmetlerinin yaşamsal özellikleri, personelin hizmet üretiminde yer aldığı rolün önemi ve sağlık çalışanının nitelikleri insan kaynakları yönetiminin kıymetini artırmış; bu durum insan kaynakları yönetimi üzerinde tesir bölümlerinin gelişmesine sebep olmuştur (Kavuncubaşı 2000). Hızla gelişen ve değişen ekonomik ve teknolojik ortamda, emek yoğun hizmet sektörleri olan özel hastaneler, eğitim düzeyi ve iş deneyimi birbirlerinden büyük farklılıklar gösteren iş gücünün verimli ve akılcı kullanımında giderek önem kazanmaktadır. Ayrıca, hastane maliyetlerinin% 50'sinden fazlasının personel maliyetleri olduğu tahmin edildiğinde, insan kaynakları yönetiminin başka bir anlamı vardır (Griffin 2006).

Sağlık hizmetlerinde insan kaynağının değerini çoğaltan bir başka kıymetli gelişme ise bu anlayışın önemli bir unsuru olan kalite yönetimi ve ekip çalışmasının ortak bir anlayışının benimsenmesidir. Sağlık tesislerinin karşılaştığı zorlukların sayısı ve karmaşıklığı ekip çalışması gerektirir (Kavunbaşı 2000).

Küreselleşen dünyada, işletmelerin hayatta kalması, değişime uyum sağlayarak verimliliklerini devamlı iyileştirmelerine bağlıdır. Bu sebeple işletmeler, teknolojik kalıplarını sadece değişimlere uyum sağlamakla kalmayıp, insan kaynağını da olası değişimlere hazırlamalı ve gerekli önlemleri önceden almalıdır. Bu nedenle, işletmelerin verimliliklerini artırabilmeleri ve rekabetçi başarı elde edebilmeleri için insan kaynaklarını geliştirmek önemlidir. Her geçen gün çoğalan özel hastanelerin ayakta kalabilmeleri ve pazardaki konumlarını koruyabilmeleri için insana yatırım yapmaları ve insan kaynakları yönetimine büyük önem vermeleri gereklidir.

4. COVID 19 PANDEMİSİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNDE ETKİSİ

4.1. Covid 19 Pandemisi

Çin'in Wuhan kentinde 31 Aralık 2019'da baş gösteren enfeksiyon, yeni bir koronavirüs enfeksiyonu vakası olarak duyuruldu. Hayvanlardan insanlara Sars ve Mers gibi geçtiği düşünülen bu virüs, 11 milyon nüfusa sahip Wuhan şehrini kısa süreliğine etkilemiştir. Deniz ürünleri satan bir marketten yayıldığı söylenen virüs ile alakalı yapılan ilk çalışmalar, yarasalardan kaynaklanabileceğini göstermiştir. Önceki zamanlarda hiç görülmemiş bu çok yeni koronavirüs türü, Wuhan kentinden çok kısa bir zamanın ardından başka ülkelere ulaşmaya başlamıştır. Covid-19 pandemisi olarak tanımlanan bu salgın, üçüncü ay içerisinde milyonlarca insanın enfekte olması ve on binlerce insanın ölmesi ile sonuçlanmıştır (Şeker ve ark., 2020).

Covid-19'un Çin'de keşfedilmesinin ardından Wuhan şehri Çin hükümeti tarafından karantinaya alındı. Salgın pandemi boyutuna gelmeden önce, çok sayıda enfekte olan hasta bu ülkeden dünyanın her bir yanındaki uluslararası ulaşım hatlarıyla Asya, Amerika ve Avrupa'ya ulaştı. Koronavirüsün bu yeni türü DSÖ tarafınca pandemi sayılmadan önce, Türkiye de dahil olmak üzere pek çok ülke tedbir aldı ve salgının meydana geldiği ülkelere uçmayı bıraktı. İspanya, Almanya, İran, İngiltere ve İtalya gibi ülkelere hızlı bir şekilde yayılan salgın, uluslararası uçuşların bir süre daha devam etmesini sağladı (Akbaş, 2020).

21. yüzyılda bütün insanlığın ortak problemi durumuna gelen Covid-19 ile savaş, alışmışlıkları tam anlamıyla değiştirmiş; Sosyal mesafe, karantina, dezenfektan, maske, gibi gündemler insanların gündeminde yer aldı. Sosyal yaşamı engelleyen faaliyetlerle baş başa kalan insanlık, Covid-19'la birlikte alışlagelmiş alışkanlıklarından uzaklaşarak yeni sosyal ve iktisadi uygulamalarla tanışmaya başladı. Bulaş hızı oldukça yüksektir; Kan, hava, su ve temas ile yayılan Covid 19, diğer grip virüsleri gibi teneffüs sistemine de bulaşır. Ölüm hızı özellikle 65 yaşından

büyük olan ve kronik hastalığa sahip hastalarda oldukça yüksektir. Hastalarda yüksek vücut ısı, kuru öksürük, ve solunum zorluğu semptomlarına neden olan koronavirüsün bu yeni tipi, 14 gün boyunca konakçıda yaşayabilmektedir (Karagöz, 2020).

Bu, bireylerin, firmaların ve hükümetlerin alışmışlıklarını ve günlük yaşam şekillerini anında değiştiren bir pandemidir; Uluslararası ilişkiler, eğitim, gıda arzı, ticaret, sanat, sağlık, siyaset, spor, gıda ve hükümet gibi çok fonksiyonlu etkileri ile dünya tarihi üzerinde şimdiden hayati bir atılıma neden olmuştur. Salgına yanıt olarak alınmış olan sağlık tedbirleri sebebiyle eğitime ara verilen okullar online eğitime geçirilmiş, spor karşılaşmaları iptal edilmiş, kültür ve sanat etkinlikleri askıya alınmış, restoran ve kafeler kapatılmış, AVM'ler kapatılmıştır. Uluslararası uçuşların askıya alınmasıyla birlikte bütün dünyadaki ticaret ciddi şekilde kesilmiş, milletlerarası görüşmeler çevrimiçi olarak yapılmış, bir kaç ülke yiyecek arzı konusunda büyük zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Karantina nedeniyle evlerindeki insanlardan pirinç, tahıllar, makarna ve süte olan yüksek arz; yiyecek arzının ağır olduğu ülkelerde, piyasalar bunalmış durumdadır. Yiyeceklere ek olarak antiseptik ürünlere olan talep hızlı bir şekilde artmıştır; Ticari faaliyetlerin yanında dezenfektan ve maskelere ulaşım ülkeler için ulusal güvenlik konusu olmuştur (Karagöz, 2020).

Gelişmiş ülkelerde, epideminin ilk zamanlarında sağlık sistemlerinde büyük ölçüde aşırı yüklenme vardır ve pek çok ülkelerde sağlık sistemleri yıkılmanın eşiğindedir. Amerika Birleşik Devletleri, İspanya, İtalya ve Fransa gibi ülkeler salgına zamanında müdahale edemedi ve halk sağlığı tedbirlerini uygun şekilde uygulayamadı. Küresel insanlık, tarihte sağlık hizmetleri zemininin yeterli olmadığını, kriz yönetiminin hatalı olduğunu ve malzeme tedarik zincirinin bozulduğunu söyledi. Bu ülkelerde morbiditenin artması, tedavinin yetersiz kalması, koruyucu ekipman eksikliği, solunum cihazlarının gücünün düşük olması çok yüksek mortalite oranlarına yol açmaktadır. Bu ülkelerde salgınla mücadelede zayıflığa neden olan ekipman yetersizliği nedeniyle sosyal medyada her geçen gün sağlık çalışanlarının motive edici görüntüleri ortaya çıkmaktadır (SAM, 2020: 87).

Bilim dünyası; sosyoloji, ruh sağlığı, biyotıp, pedagoji, viroloji, enfeksiyon hastalıkları gibi ilgili bütün alanlarda seferber olmuş ve disiplinler arası yöntemler ile Covid19 salgınına yönelik tedavi ve aşı meydana getirmek için çaba göstermektedir.

Ulusal Pandemiye Hazırlık Planı, T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından 2019 yılında yayınlandı, ayrıca bu planda ulusal enfeksiyon önleme ve kontrol önlemlerini özetlemekte ve hepsiyle başa çıkabilmek için bir plan yayınlamaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2019: 38).

- Tehlike altındaki nüfusun bilgilendirilmesi ve tehlikenin kapsamının duyurulması
- Sağlık çalışanlarının sabit durum ve karşılaşılabilecek durumlar ile ilgili bilgilendirilmesi
- Temizlik kuralları hakkında bilgi vermek ve toplumda kabulünü sağlamak
- Flaş bölgelerden kişilerin taranması, termal kameralarla sıcaklık ölçümü ve yüksek riskli hastaların tıbbi muayeneleri
- Vaka bulaşma riskini azaltmak için maske takma
- Hastalığın temas yoluyla bulaşmasını engelleme sebebiyle izole olmak ve karantina yöntemleri
- Sosyal mesafe olması için "çevrimiçi alışveriş, uzaktan çalışma, yakın temastan kaçınma, uzaktan eğitim" uygulamasını kullanmak.
- Dezenfekte etme tedbirlerinin sağlamaştırılması
- Hastalık bölgelerinde karantina ve uzun süreli seyahat kısıtlamaları ilan edilmesi.

2019 yılında Türkiye, Ulusal Pandemiye Hazırlık Planı kapsamında raporda belirtilmiş gereklilikleri yerine getirmiş ve ülkede herhangi bir vaka tespit edilmeden önce Sağlık Bakanlığı'na bağlı bir "Bilim Konseyi" kurmuş; sınırlarının kontrolünü ele geçirdi; Yurtdışından vatandaşlarını özel uçuşlarla ülkeye getirdi ve 14 günlük karantinalarını düzenledi, gıda tedarik zincirini güçlendirdi, hastanelerdeki sürecin yönetimini derhal protokollerle ilişkilendirdi, gözlem grupları oluşturdu, okulların çalışmalarını askıya aldı, durdurulan spor, kültür ve sanat organizasyonları yurt dışından test sistemleri getirdi. Daha sonra yerel olarak üretildi ve kullanıldı. Türkiye'deki ilk vaka, virüsün dünyaya yayılmasından 2-3 ay sonra erken risk tespiti, hızlı koordinasyon ve disiplinli koruyucu önlemler sayesinde ortaya çıktı.

Gelişme aşamasındaki ülkelerde sağlık personeli, yoğun bakım üniteleri, hastane yatakları, tedavi edici ve önleyici materyaller bulunmamakla birlikte, yeterli kontenjanlar ve hastanelerde gerekli eğitimler sayesinde Türkiye herhangi bir sorun

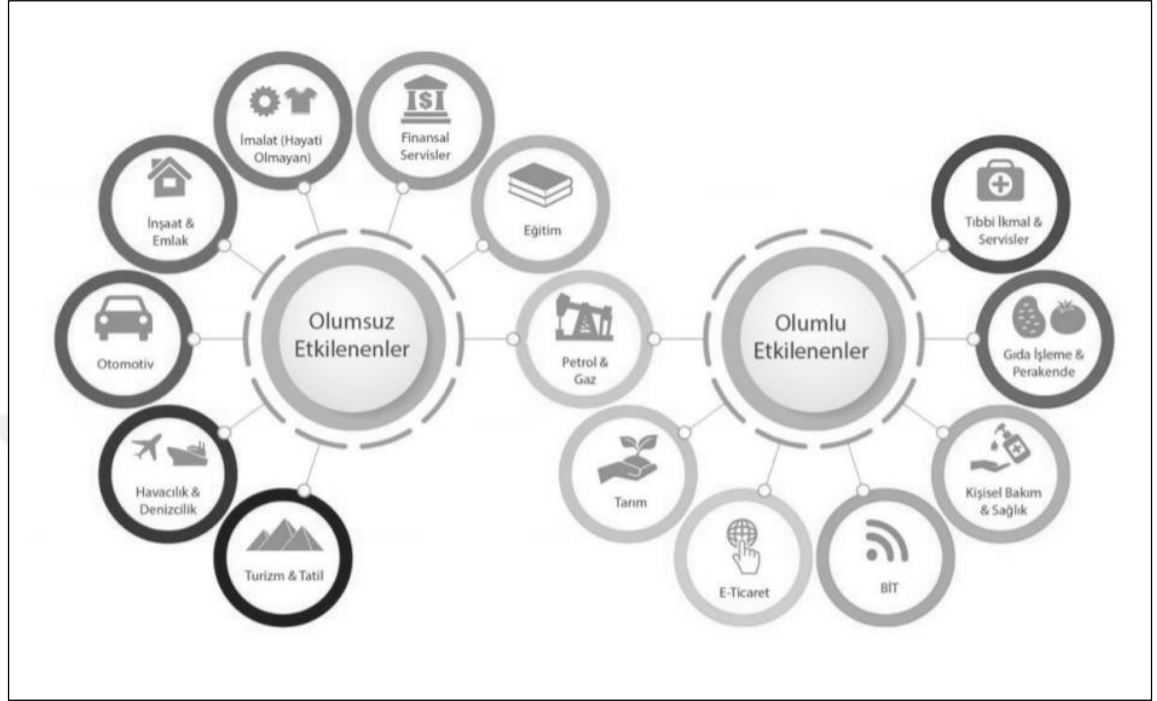
yaşamamaktadır. Hem enfekte hasta sayısında hem de mortalitede dünyanın gelişmiş ülkelerinden çok daha gelişmiştir. Bu gelişmelere ek olarak, ev solunum cihazları geliştirmek için kamu-özel ortaklığı harekete geçirildi ve Türk mühendisler başarılı oldu ve 15 gün içinde seri üretimin başlatılmasına yol açtı. Yatak sayısı ve resüsitasyon önlemlerinde Avrupa ve dünya ortalamalarının baya ilerisinde yer alan Türkiye; Salgının 5. ayında süratle şehir hastanelerini gündeme alarak 40 günde İstanbul'da 2 yeni dev sahra hastanesi inşa etti (Karagöz, 2020).

Pandeminin başlangıcında yeni dünya, dünya genelinde ekonomik aktivitede yavaşlama, yaşamın durması ve uluslararası dolaşımın kısıtlanması yaşıyor. Covid-19, pandemi tarihinde benzeri görülmemiş yeni bir durum. Yaklaşık iki ay içinde, tarihteki büyük küresel salgınlar her zaman aksaklıklara neden oldu ve dünya düzeni yeniden sağlandı. Yeni koronavirüsün büyük aksaklıklara neden olup olmayacağı hala belirsiz olsa da, herkes başka hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağı konusunda hemfikir. Hayatın askıya alındığı pandemi günleri sonucunda ciddi ekonomik sonuçlarla karşılaşması beklenmektedir (SAM, 2020: 13).

Salgından olumlu ve olumsuz müteessir olan işkolları olsa da; ulaştırma hizmetleri ve turizm ilk acı çekenlerdi. Kriz, tarım ve gıda arzının önemini bir kez daha artırdı ve ülkenin kendi kendine yeterliliği bir öncelik haline geldi. Biyoteknoloji ve sağlık zemini, salgının başında en parlak alanlardı. Salgın sebebiyle eğitim sektörü süratle değişmiş ve uzaktan eğitimin değeri çoğalmıştır. Ev hizmeti ve internet satış perakendedeki yeni ticaretin vazgeçilmezi haline gelmiştir. Dijitalleşmenin sonuçları her alanda görülebilir; Yönetişim, iletişim ve finansal sistemlerde dijitalleşmeye talep salgın ile birlikte hızlandı (Deloitte Türkiye, 2020).

Bu süreçte beliren bir başka kanı ise devam ettirilebilir iyileşmedir. Kalkınma ve ekonomi konusunda yeni bir anlayış arayışının başlaması bekleniyor. Modern dünyanın tüketimci yaşam tarzı ve ekonomik biçimi araştırılmaya başlandı. Çok fazla harcama ve çok fazla üretime dayalı bu biçimde; kaynakların fazla tüketimi, doğa yasalarına müdahale, kirlilik, endüstriyel atıklar, su ve toprakların kirlenmesi, ve fosil yakıtların aşırı kullanımından sebepli küresel ısınma, çağdaş toplumları çığ gibi büyüyen sorunlar olarak karşı karşıya bırakmıştır. Kâr maksimizasyonu ve kıt kaynaklara erişim için açgözlülük; Bu durum terör, kıtlık, toplu katliamlar ve toplumsal göç akımları gibi toplumsal kanamış yaraları açmıştır. Dünyanın gergin

anında salgın sınırları aşan son hamle olmuş, ortak, dengeli, adil, sürdürülebilir ve saygılı bir sosyo-iktisadi anlayışa olan talep çoğalmaya başlamıştır (TÜBA, 2020: 84).



Şekil 2. COVID-19 ve Ekonomik Sonuçları (TÜBA, 2020)

Pandeminin Türkiye ekonomisinde bazı tehlikeler ve şanslar yaratması bekleniyor. Çin aleyhine yorumların artacağı göz önüne alındığında; geniş üretim hacmi, büyük marketlere erişim üstünlüğü, ucuz ve kıymetli beşeri sermayesi ve genç insan popülasyonu ile Çin'den alınan üretimin Türkiye'ye taşınacağı varsayılıyor ve yeni olacak olan bir üretim merkezi için aday olacak gibi görünüyor. Bir diğer yandan, nazik sermaye oluşumu ve salgın nedeniyle döviz kurunun değer kazanması, Türk sanayisinin zayıf halkası şeklinde görülüyor. Dünya kapsamında durgun üretim nedeniyle petrol fiyatlarındaki tarihi düşüş, petrol talebindeki düşüş ve petrol üreticisi ülkeler arasındaki siyasi çatışmalar da Türkiye ekonomisini olumlu yönde etkilemiştir. Cari boşluğun önemli bir parçası olan petrol satın alınmasının maliyetinin azaltılması, açığı aza indiren ve enflasyon üzerinde pozitif etkisi olan sonuçlar meydana getirmektedir. Türkiye'nin değerli işkollarından biri olan turizm, pandemiden çok etkilendi. Pandeminin uluslararası ciroyu ne kadar azaltacağı belli değilken, pandeminin ardından psikolojik etkiler sebebiyle yabancı turist sayısının ve turizm gelirlerinin azalması bekleniyor. Sonuçta, koronavirüs pandemisi yapısal

değişikliklere sebep olacak ve dijital teknolojiler, sağlık, gıda, yüksek biyogüvenlik teknolojileri alanlarında yeni fırsatlar ortaya çıkacaktır (SAM, 2020: 84).

4.2. Covid-19 Pandemisinin Etkisi

4.2.1. Pandeminin İş Dünyasına Etkisi

COVID-19 salgınının bulaşmasını engellemek için kamu ve özel sektör kurumları tarafından alınan hükümet akış kısıtlamaları ve sosyal mesafe tedbirleri, insanları her zaman olduğundan daha çok evden çalışma yapılmasına zorluyor. İnsanların kalabalık gruplar şeklinde toplanmasını önlemek için, spor müsabakalarının yeniden düzenlenmesi, paket servis restoranlarının açılması, mağazaların kapatılması ve sosyal mesafe için evden çalışmanın teşvik edilmesi veya zorunlu hale getirilmesi gibi kararlar teşvik edilmelidir.

COVID-19 salgınından önceki döneme bakıldığında, İskandinav ülkeleri (Danimarka, Norveç, İsveç) hariç, işgücünün sadece belirli bir azınlığı evden çalışıyor. 2015 yılında yapılan Avrupa Çalışma Koşulları Anketi'ne göre, 2014'te en az bir kere evden çalışanlar için % 20 OECD ortalamasıdır. Ayda birçok kere evden çalıştığını söyleyen kişilerin oranı %5'e inmektedir (OECD, 2016). ABD'de, 2017-2018 yıllarında ev tabanlı işçilerin payı %24,8'dir. (ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu, 2020).

COVID-19 salgını evden çalışma yapan insan sayısını artırdı. ABD'de yeni çalışma; Mart ayı ortasından Nisan ayının ilk başına olan süreçte, kriz derinleştikçe, patronlarının kendilerine evden çalışma olanağı yarattığını bildiren işçilerin oranı %39 arttı (Brenan, 2020). Ancak her mesleği ve her işi evden yürütme imkanı yoktur. Ortaya çıkan araştırma, değişik ülkelerde evde çalışarak yapılabilecek görevleri tanımlamaya ve evden çalışma yapabilecek çalışma potansiyeli oranını belirlemeye çalışmaktadır. Dingel ve Neumann (2020), Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan Mesleki Bilgi Ağı anketlerini kullanarak profesyonel içeriği tanımladı ve meslekleri, tüm meslekler için evden çalışılacak ve çalışılmayacak iş seviyelerini sıraladı. Bu veriden yola çıkarak, araştırmacılar Amerika'da yapılacak işlerin % 34'ünün evden çalışılabileceğini buldular. Bilimsel, mesleki ve teknik hizmetler, eğitim hizmetleri, finans, şirketlerin ve kurumların yönetimi ve sigorta gibi alanlardaki çalışmaların ağırlıklı olarak evden yapılabileceği belirlenmiştir. Depolama ve ulaşım, perakende,

inşaat, balıkçılık, ormancılık, tarım, misafirperverlik ile catering alanındaki çalışmalar evde en az uygulanabilir iştir. Ancak araştırmacılar, evden çalışan personellerin daha çok kazandığını da keşfettiler. Yapılan çalışmadan sonra oluşturulan yeni çalışma modelinde, gelişme aşamasındaki ülkelerdeki evden çalışma seviyesi, on geliştirmekte olan ülkeden (Bolivya, Ermenistan, Kolombiya, Gana, Yunnan bölgesi (Çin), Kenya, Gürcistan, Makedonya, Vietnam ve Laos) elde edilen sonuçlar kullanılarak belirlenmiştir. (Tuzla, 2020). Çalışmanın verilerine bakıldığında, ülkelerin birbiriyle arasında farklılıklar bulunmasına rağmen, gelişme aşamasındaki ülkelerdeki görevlerin yalnızca %13'ünün evden yapılabilirdiği görülmektedir. Ayrıca elde edilen verilerde eğitim, kayıtlı istihdam ve hane halkı geliri, evden çalışma yeteneği ile olumlu bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Türkiye için de ayrıca benzer hesaplama yapılmıştır (Aytun ve Özgüzel, 2020). Araştırmacılara göre profesyonel kişilerin olası %70'inin evden çalışabilir, fakat ağır iş yükü ve kas gücüne dayanan işlerde, rakam %10'dan azdır.

Bu çalışmalar, evden çalışmayan bir grubun belirlenmesinin, sosyal mesafe tedbirlerinin uygulandığı zamanda en zararlı grubu da bulabileceğini düşünmektedir. Bir de, evden çalışılabilecek iş oranının bulunmasının, şimdiki veya sonraki sosyal mesafe zamanlarında ekonominin verimini değerlendirmede hususi bir katkı olduğunu savunuyor.

4.2.2. Pandeminin İş Gücü Üzerindeki Etkisi

COVID-19'un dünya çapında bulaşması, dünya genelinde bir takım işgücü piyasalarında personel arz ve talebini önemli oranda etkilemektedir. Salgının bulaşmasına engel olmak için ülke sınır bölgelerinin kapatılması ve ülke içinde insanların ulaşılabilirlik miktarını azaltmak için belirlenen önlemler ve bu önlemlerin sebep olduğu yasaklar, ekonomik faaliyete kısıtlamalar getirmektedir. COVID-19 salgını çalışanların sağlığını tehdit ettiği ve hareketliliklerini sınırladığı için işgücü arzında bir düşüş yaşandı. Bunun sonucunda, dünya genelinde çok sayıda işçi gelirlerini ve işlerini kaybediyor (BBC News, 2020; Rich, 2020; Vyas, 2020 ; Deveci, 2020).

Tablo 1'de ekonominin pandemiden etki gören sektörleri ekonomik faaliyet ve çıktı düzeyi bakımından sıralanıyor. Bu şekilde bakıldığında, COVID-19 krizinin

yaşamsal sağlık ve sosyal hizmet faaliyetlerinin yanı sıra eğitim, kamu yönetimi ve kamu hizmetlerindeki üretken faaliyetler üzerinde de önemli bir etkisi olması beklenmemektedir. Bununla birlikte, bazı sektörlerdeki üretken faaliyetler, Devletler tarafından alınan engelleyici tedbirler, hizmet ve mallara olan rağbetin düşmesi yada olması gereken üretken kaynaklara ulaşımın olmaması nedeniyle krizden büyük oranda etki görmüştür.

İmalat, gayrimenkul, toptan ve perakende ticaret, idari ve destek faaliyetleri, konaklama ile catering işkolları, üretim faaliyetleri pandemi yüzünde oluşan krizden en fazla etki gören işkollarıdır. Spor, eğlence, sanat ve diğer hizmetler, depolama, iletişim ve ulaşım sektörleri pandemi yüzünde oluşan krizden en fazla etki gören ikinci sektörler olmuştur.

Bu krizden büyük oranda etkilenen sektörlerde yüksek ve orta istihdam seviyeleri; ücretsiz izin kullanma hakkı, işini kaybetme ve haftalık görev zamanlarının azaltılması gibi tehlikelerle karşı karşıyalar. Yeni yapılan bir çalışmada, krizin İngiltere, İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda ülkelerindeki sektörlerde personel alımı hakkındaki potansiyel etkilerini inceledi (ISER, 2020). Bu şekilde bakıldığında, işe personel alımının en çok etki görebileceği işkolları konaklama ve catering hizmetleri, diğer hizmetler, perakende ve toptan satış sektörü ve üretimin en çok zarar gördüğü ulaşım işkoludur. Bu işkollarında çalışan personeller, devlet desteğinin az gelmesi durumunda gelirlerini büyük ölçüde azaltma riski taşıyor.

Ekonominin her sektörü COVID-19 krizinden belirli seviyede etkilenmeyecek. Benzer olarak, bütün işkollarındaki tüm işletmeler ve personeller krizden aynı derecede etkilenmemektedir. Kriz bazı personel gruplarının üzerinde oluşturduğu etkinin diğerlerinden daha büyük olduğu savunulmaktadır. Bu personel topluluklarından birincisi, işverenleri ve küçük işletmelerdeki serbest meslek sahiplerini (2-9 personeli olan kurumlar) içerir. Üretim faaliyetleri krizden oldukça fazla etkilenen perakende, barınma ve yiyecek gibi işkollarında çalıştıkları meçhuldür. Küçük kurumlar bilhassa az ve orta gelirli ülkelerde işgücü ihtiyacı yaratmakla meşgul olsalar da, pandemiye yanıt olarak hükümetler tarafından açıklanan mali destek paketlerine sınırlı erişime sahipler (ILO, 2020).

Tablo 1. COVID-19 Krizinden Sektörler Ne Ölçüde Etkilendi? (ILO, 2020)

Sektörler	Kovid-19 Krizinden Etkilenen Üretim Miktarı
Toptan ve perakende ticaret	Yüksek
İmalat	Yüksek
Emlak; idari ve destek hizmet faaliyetleri	Yüksek
Konaklama ve yiyecek hizmetleri	Yüksek
Sanat, eğlence, dinlence, spor ve diğer hizmetler	Orta-Yüksek
Ulaştırma, depolama ve haberleşme	Orta-Yüksek
İnşaat	Orta
Finans ve Sigorta Hizmetleri	Orta
Madencilik ve taş ocakçılığı	Orta
Tarım, ormancılık ve balıkçılık	Düşük-Orta
İnsan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri	Düşük
Eğitim	Düşük
Kamu yönetimi ve savunma; zorunlu sosyal güvenlik	Düşük
Kamu hizmetleri (elektrik, gaz vb. üretimi ve dağıtımı)	Düşük

Benzer durumda, gelişimi devam eden ülkelerdeki personel gücünün yaklaşık %70'ini meydana getiren kayıt dışı istihdam edilenler, COVID-19 krizinden çok fazla etki gören çalışan toplulukları arasındadır (Gerdin ve Kolev, 2020). Çoğunun uzaktan çalışma fırsatı yok. Bahsedilen grup için krizin yol açtığı gelir yoksunluğunun yüksek oranda olması bekleniyor (ILO, 2020). Kazanım kaybına ek olarak, belgesiz insanlar için sosyal koruma eksikliği, sosyal mesafe ile hijyen kurallarına sahip bir iş ortamının sağlanmaması, onları salgına karşı daha savunmasız kılmaktadır.

COVID-19 krizinden sert bir şekilde etkilendiğine inanılan bir diğer grup ise konser ekonomisinde çalışanlar. Konser ekonomisi, dijital platformlar aracılığıyla işgücü arz ve talebiyle kısa vadeli bir iş anlaşması oluşturulmasını tanımlamaktadır.3 Sadece 2017 yılında, ABD konser ekonomisinin 55 milyon kişiye çalışma imkanı verdiği düşünülmektedir (ILO, 2018). Konser ekonomisinde istihdam edilmek insanlara esneklik, rahatlık imkanı sunar ve onları ekonomideki çalkantılara karşı müdafaasız hale getirir (Oyer, 2020). Erken zamanda yapılan bir inceleme, COVID-19 salgınının sebep olduğu azalan talep ve güvenlik kaygıları sebebiyle, dünya çapında konser ekonomisi çalışanlarının% 52'sinin krizden sonra işsiz kaldıklarını ve% 26'sının çalışma zamanlarının kısıtlandığını ortaya koydu (AppsJobs, n.d.).

Krizin etkisi göz önüne alındığında, geçici işçilerin (dönemlik personeller veya bir yıldan az sözleşmesi olan kişiler), konser pazarında çalışanlar ve serbest mesleklere sahip olanlar da içinde olmak üzere daimi personellerden farklı muamele görmesi gerektiği düşünülmektedir. Belirtilen personeller evrensel işgücünü % 7 oranında oluştururken, konut gibi karmaşık işkollarındaki işgücünü yaklaşık % 10 oranında oluşturuyorlar (Jolevski & Muzi, 2020). 2020 Mart ayının bitiminde, İngiltere'deki devamlılığı olmayan işçilerin % 60 oranından fazlası, bu haftaki gelirlerinin diğer haftalara göre daha az olduğu bilgisini verdi (Adams-Prassl ve ark., 2020). Bu

zorluklara karşın, bu personeller, normal personeller gibi, bu süreçte ülkeler tarafından benimsenen istihdam önlemlerinden ve sosyal güvenlik sistemlerinden büyük ölçüde bağımsızdır ve sosyal korumaya erişimleri genellikle daha zordur.

4.3. Pandemi Sonrası Çalışma Hayatındaki Değişimler

12 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü, koronavirüs ailesinden gelen yeni koronavirüs COVID-19'u evrensel bir pandemi olarak duyurdu ve evrensel bir sağlık tehlikesi olarak ilan etti. COVID-19 gibi; dünyada yaşayan bütün insanlığın sağlığı için çok riskli sayılabilecek, dünya ekonomisini büyük bir çıkmaza sokabilecek (ya da mevcut krizin sebebi gösterilen) değişim süreci, onu olumsuz etkileyebilecek birçok olumsuz sonuca neden olabilir. İnsan psikolojisi ve sosyal yaşam. ve bu çok olumlu olabilir. Bu bağlamda doğanın COVID-19'la dengeyi her seferinde tekrardan kurabilmesinin ne kadar önemli ya da en azından büyük anlamda değerli olduğunu bizlere bir kere daha hatırlattığını söylemek abartı olmaz. Bu da küreselleşmenin mevcut etkilerini tamamen değiştirme ve dönüştürme potansiyeline sahip dijitalleşmenin, COVID-19'un neden olduğu evrensel sağlık krizi boyunca çok değerli olduğunu gösteriyor (You and the West, 2020).

COVID-19 salgını ile beraber bütün insanlık ve tabii ki iş hayatı, en azından bu süreç aşıncaya kadar bir uyum içerisinde devam etmiştir. Ancak kurumla ilgili yaşamdaki aktörler; alışık olmadıkları tamamen yeni soru ve problemlere cevap ve çözüm bulmaya başladılar. Kısa bir sürede pandemi ile boğuşurken, uzun sürede de ne yapacağımız konusunda değerli çıkarımlarda bulunduk. Bu bağlamda pandemi süreci sonrasında çalışma hayatında meydana gelebilecek değişimler algı, motivasyon ve liderlik açısından şu şekilde özetlenebilir (Deloitte, 2020: 2):

4.3.1. Uzaktan Çalışma

Geçtiğimiz son zamanlarda değişken çalışma düzenlemelerinin belirgin tamamlayıcılarından biri olan "uzaktan çalışabilme" gerçeğinde bir tercih kavramıdır. Bugün işimizi evimizden, kafelerden veya istediğimiz bir konumdan yürütebiliyoruz. Bu yöntemler personeller açısından bireysel nedenlerle ve kendi güdülerini nedeniyle seçilse de her ikisi de şirketler için finansal avantajlara sahip; ve çalışan bağlılığı açısından tercih edildi. Koronavirüs ile birlikte bu konu seçimden çok bir zorunluluk haline gelebilir. Bu yükümlülük, hali hazırda da görebildiğimiz gibi, Devletler veya

işverenler tarafınca alınmış kararlar ve yaptırımlar sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, özellikle evden çalışmak daha yaygın hale gelebilir. Kimlik avı ve diğer saldırılar pandemi sırasında yükselişe geçti ve belirsiz bir açık ağdan uzaktan çalışan bireyleri hedef aldı. Bütün bu saldırı ve tehlikelere karşı önlem alma sebebiyle, uzaktan iş günü yönetimi için siber güvenlik, ağ ve veri koruması, bu ve gelecek dönemde şirketlerin gündemindeki en önemli konulardan biri olacaktır (Deloitte, 2020:2).

4.3.2. Dijital İş Gücü

Pandemi sırasında ve sonrasında çalışan sağlıklarını güvence altına almak ve riski aza indirmek sebebiyle kurumların online ve evden çalışma uygulamalarına erişimi genişletmesi, hangi araç ve uygulamaların online ve evden çalışmayı destekleyeceğini belirlemesi ve risk oluşturabilecek alanları belirlemek gibi eylemlerde bulunması gerekiyor. teknolojik çözümlerin yardımıyla gelecekte bunları ortadan kaldırmak. Şirketler mevcut süreçlerini mümkün olduğunca elsiz ve kağıtsız hale getirdiğinde, çalışanların uzaktan / evden çalışması daha kolay olacaktır. Pandeminin ardından dünyamıza ve büyük tabloya bakarsak, bunlar sadece bu alanda önde gelen şirketler değil; Hemen hemen bütün şirketler, uzun süreli ve stratejik bir bakış açısıyla bakarak iletişim araç ve teknolojilerine yatırımlarını hızlandırmaya başlayacak. Bugün, operatif ve tekrarlayan personel gücü ile yapılan çalışmaların çoğu RPA ile otomatikleştirilebilir. Gün geçtikçe karışık hale gelen süreçler, yapay zekanın yardımıyla kullanıma aday hale geliyor. Ancak, tabi ki, bu çok zaman alacak ve çok zorlu olacak bir süreçtir. Tabii ki hiçbirisi tamamen yeni keşfedilmedi ancak eyleme dökme ve yaygınlık açısından yeterince gelişmiş değil. Şu anda robotikten (RPA) yapay zekaya, Endüstri 4.0'dan hizmet robotlarına; işgücünün dijitalleşmesi için yüksek miktarda paralar ayıran kurumlar; Özellikle iş gücü devamlılığı için birden fazla nedenden dolayı bu alanlara olan alakalarını çoğaltabilirler. Böylece, karbon bazlı bir işgücünden dijital bir işgücüne geçiş inanılmaz bir destek alacaktır (Deloitte, 2020: 3).

4.3.3. Hareketlilik

Çalışanların şirketleri tercih etmesinin ve onlara rekabet avantajı sağlamasının ana nedenlerinden biri olan çalışan deneyiminin çok önemli bir parçası olan mobilite, yeni ortam ile "durgunlaşmaya" kadar seçilme nedeni olmayabilir. Bu durum en çok

seçilen kurumlar ve işkolları sıralamasındaki bilançoları etkileyecektir. rnek olarak son yılların en popüler mesleklerinden biri olan pilotluk, yükseliş trendini koruyamayabilir. Bu süreçte mobilite bir yerden başka bir yere evrilerek geleceğin çalışma modeline geçişi andırır, çevrede fiziksel olarak mevcut olmaz ama uzaktan çalışır (Deloitte, 2020:4).

4.3.4. Çalışanların Deneyimi ve Motivasyonu

işyerindeki hijyenik koşullar, yoğun seyahatle ilişkili mesleklerde orantılı şekilde çoğalan tehlikeler, şirketlerin salgın hastalık gibi oalylarda personellerine sahip çıkmak ve destek olmak için aldıkları önlem ve tedbirlerin yeterli olması artık çok daha dikkatli çalışılacak. işte şirketlerin bu dönemlerde çalışanlarına nasıl ve ne ölçüde destek olabilecekleri; bunun deneyimleri ve motivasyonları üzerinde büyük bir etkisi olabilir. Bu gibi acil olaylarda, şirketler personellerinin duygu durumunu korumak, onlara psikolojik yardım sağlamak ve çalışma şartlarını en uygun hale getirmek için mümkün olan her şeyi yapmalıdır. iK departmanları, pandemiden sonra çalışanları st düzeyde isteklendirmek için her zaman olduğundan daha ciddi bir zorlukla karşı karşıya. iK, sistem ve altyapıya yatırım yapan şirketler farklılıklarını burada gösterecektir (Deloitte, 2020:5).

4.3.5. Garanti ve iş Sürekliliği

Finansal süreklilik sağlandığında, şirketler müşterileriyle iletişimi devam ettirerek, personellerini kavrayarak ve destek olarak, tedarik zinciri zorluklarına çözüm bularak, dijital fırsatları geliştirerek ve aynı ekosistemdeki başka şirketlerle iletişimde bulunarak iş devamlılığını sağlamalıdır. Ancak kurumların hedefi hem çalışanlarını hem de müşterilerini elde tutmak ve bu durumdan çok hasar almadan çıkmak olmalıdır. işçiler de bu süre içerisinde kurumlarının yanında olmalıdır. Türkiye'de bu süreci daha kolay olarak yaşayanlar, teknolojiyi iş akışlarına adapte etmeyi sağlamış veya hızlı bir şekilde adapte edebilmiş kişilerdir. Dijital görünürlük ve evrimii satış kanallarının kullanım durumu ne çıkmış ve bu satış kanalı üzerinden müşterilerine hizmet verebilecek şirketler iş yapmayı sürdürebilmektedir. Doğal olarak, online satış kanallarına, teknoloji uygulamalarına ve evden çalışabilme altyapısına sahip olmayan firmalar birçok zorlukla karşı karşıyadır. Hkmetler, şirket

alışanlarının işlerine müdahale etmeli, bu da personelin azalmasına veya faaliyetlerin durmasına yol açacaktır. Bütün bunlar olurken gündemde özellikle iş hukuku açısından hem işçiyi hem de işvereni ilgilendirebilecek bazı konular olabilir (Deloitte, 2020: 6):

- Telafi edici yardım
- Ücretli izin
- Tatillerin organizasyonu, serbest dinlenme
- İş sözleşmesinin feshi
- Sağlık sigortası

4.3.6. Kapsayıcılık

Bulunduğumuz iş yaşamında, hem önderlik, hem değerler hem de kültür bakımından; devamlı gündemde olan başlıklardan biri de "kapsayıcılık"tır. Hem kendi şirketimizdeki hem de ekosistemimizdeki paydaşlar arasında temas kurduğumuz kişilere karşı ayrımcılık yapmadığımızda, hepimizden örnek davranışlar beklenir. Böyle bir dönemde ekonominin durmaması ve srekliiliği önemli olmakla birlikte, imalat firmalarında beyaz yakalı işçilerin evden çalışmaya başlaması ve işçilerin fabrikalarda çalışmaya devam etmesi "ayrımcılık" kavramının ortadan kaldırılması için önemlidir. retime devam etmek için akla gelenler; Aynı zamanda birçok şirketin geleceğin çalışma modeline hazır olmadığını da gösteriyor. Virüsün insanları ayırım gözetmeksizin enfekte ettiği ve onları hasta ettiği asla göz ardı edilmemelidir. alışanlarına mümkün olduğunca eşit haklar tanıyan şirketler bu döneme odaklanacak ve gelecekte tercih oranlarını artırmaları muhtemeldir. Bu noktada şirketlerin iletişime yaptıkları yatırımlar ile şirketlerin kendilerini doğru ifade etmeleri ve çalışanlarını önemsemeleri, değerlerini ortaya koymaları arasındaki fark devreye girecektir (Deloitte, 2020:7).

4.4. Covid-19 Pandemisinin İnsan Kaynakları ve Yönetim Fonksiyonları zerindeki Etkisi

Gündelik hayatta, bireyler tüketim yaparak ve çalışarak yaşamlarını sürdürebilirler. İnsan doğası yaşamda kalmak için çalışmalı ve tüketmelidir. Ancak 2019 yılı sonunda Çin'de patlak veren COVID-19 salgını, evrensel olarak insanların ve firmaların işlevselliklerini ve yaşama biçimlerini etkilemiştir. Bireylerin hayatına

pandemi sürecinde yeni kavramlar ve yeni uygulamalar gelmiştir ve şirketler, çalışmalarını devam ettirmeleri ve faaliyetlerinin zeminini meydana getiren iş gücü ile ne yapmalılar ve neyin gerekli olduğu konusunda çözüm bulmaları gereklidir. Araştırmanın ana hedefi: COVID-19 pandemisinin insan kaynakları yönetimi ve operasyonları üstündeki etkisini açıklamak. Yapılan kaynak araştırması sonucunda bu güncel başlıkta yerli ve yabancı kaynaklarda araştırma bulamadık. Bu çalışmanın amacı literatürdeki bu boşluğu doldurmaktır. (Tuna ve Celen, 2020: 2750).

Araştırmanın dikkat çeken sonuçları arasında yer alan şirketlerin, personel yönetimine yönelik elektronik uygulamalara odaklanarak faaliyetlerini kabiliyetleri dahilinde sürdürmeye çalıştıkları; Online iletişim ağı sayesinde işbirliği yapmaya ve çalışanların moralini yüksek tutmaya çalıştıkları açıktır. Şirketlerin Dünya Sağlık Örgütü'nün kurallarını uygulamaya çalıştıklarını ve devletlerin yeni döneme adapte olduklarını veya gelecekte uygulayacaklarını rahatlıkla söyleyebiliriz. Bu süreçte ödev sisteminin ağırlığı göz önüne alındığında, faaliyetleri elektronik ortamda mümkün olan en üst düzeyde yürütülen personelin görev tanımlarının ve görevlerinin de aynı yönde değiştiği görülmektedir.

İnternetin yaygın kullanımı, özellikle internetin yaygın kullanımı ve bu dönemde maliyet düşürücü faktörlerin artan önemi gibi dış kaynak kullanımı gibi maliyet düşürücü faktörlerin normalleşme sürecinde devam edeceği sonucuna varılabilir. ve işletmeler faaliyetlerinde iki önemli faktöre odaklanacaklar. Tekrar bu süreçte firmalar COVID-19 ile tanıştığımız sosyal mesafe, hijyen gibi kurallara uyarak sağlık ve güvenliği iyileştirmenin yollarını arıyor. Firmaların sürekliliğinin işçilere ve tüketen bireylerin elinde olduğu göz önüne alındığında, sağlık ile ilgili bütün uygulamaların şirketler için önem artıracığı savunulmaktadır. (Tuna ve Celen, 2020:2751).

Bordro, kariyer planlaması, moral ve motivasyon uygulamalarının, özellikle şirketlerin pandemi sırasında çalışanlarını elde tutmak için kariyer planlama programlarını yeniden düşünmeleri gerektiğinden, nitelikli bir işgücünün elde tutulmasını sağlamak için kritik öneme sahip olduğu sonucuna vardı. Pandemi sürecinde klasik yöntemlerin yetersizliğine rağmen elektronik bilgi sistemlerinin kullanımı da yaygınlaşmaktadır. Şirketler, ihtiyaç duydukları işgücünü sağlamak için

İnternet'i kullanır ve değerlendirmeler ve görüşmeler gibi prosedürler İnternet üzerinden gerçekleştirilir.

Bu zaman zarfında ülkelerin insanlarına ve kurumlarına vermiş olduğu desteğin hem insanların sağlığı hem de kurumların faaliyetleri üzerinde pozitif bir tesiri olduğu düşünülmektedir. Devletin çalışanlarına ve kurumların personellerine verdiği destek, hem sağlıkta hem de duygu durumu açısından mümkün olduğunca olumlu etkisi olacaktır. Mevcut desteğin çoğaltılması ve insanlara ve kurumlara sosyal farkındalıkla yaklaşılması önemlidir. Devlet, vatandaşlarına elektronik ortamda psikolojik yardım vermelidir. Şirketler tarafınca bu tarz desteklerin uygulamaya konulmasının çalışanların şirketlere olan bağlılığını da artıracığına inanılmaktadır.

COVID-19 salgınının aniden başlaması karşısında, şirketler tarafından uygulanan uygulamaların sürekli kullanılması gerekmektedir. İK yöneticilerinin plan ve programlarını güncel tutmaları çok önemlidir. COVID-19 süreci tamamlandıktan sonra normalleşme süreci başlasa bile, en azından şirketin uygulamalarını sağlam bir temele oturtmak için bir sonraki pandemi sürecine hazırlanmaya yardımcı olacaktır. Bu nedenle, şirketlerin her durumda inisiyatif alabileceğine, çalışanlarında ve iş faaliyetlerinde minimum kayıplarla karşılaşabileceğine inanılmaktadır. Bu tavsiyelerin uygulanmasına da katkı sağlanması önerilmektedir (Tuna ve Çelen, 2020: 2751).

Covid-19 pandemisinin ortasında, bireyler kendileri virüsten kaçınmak için sosyal mesafe ve toplumdan izole edilme gibi tedbirlere yöneldikçe, kurumların olması mümkün maruziyeti azaltmak için iş dünyasında sık görmediğimiz yeni uygulamalara eğilimli olduğunu görüyoruz. virüs. Pandemi sonrasında özellikle üretici firmalar Endüstri 4.0 uygulamalarını daha hızlı benimsemeye geçecek ve böylece önümüzdeki dönemde sancılı deneyimlerin etkisi daha az olacaktır. Ancak bu durum üretimde insan kaynağına olan ihtiyacı azaltacağı gibi daha nitelikli bir iş gücüne olan ihtiyacı da ortaya çıkaracaktır (Öge ve Çetin, 2020).

Hizmet sektöründeki işleyiş daha farklı gözükse de hizmet sektörü de pandeminin ardından teknolojilerin ortaya koyduğu her şeyden faydalananarak gelecek senelerde yeni iş şekilleri oluşturarak ayakta kalmaya çalışacaktır.

Vnukovo (2020), Covid-19 salgınının getirdiği yenilikler, eğitim ve istihdam da teknolojinin yayılması, iş gücünün daha küçük ekiplere paylaştırılması, insan kaynakları yönetiminin iş gücünün genişletilmesi açısından göz önünde bulundurması gereken unsurlar, yarı zamanlı ve işten çıkarmalar, bilgi güvenliğinin önemini artırıyor, koruyucu kıyafetlerin kullanımı ve fiziksel dönüşümlerin yanı sıra değişen çalışma koşulları gibi nesiller arasındaki farklılıkları vurguladı. Kaushik ve Guleria (2020), uzaktan görevleri yerine getirmenin her işkolu için karmaşık bir değişim süreci olduğunu ve personellerin vaktini doğru planlaması, iş-aile çatışmaları ve odaklanma gibi zorluklarla karşılaşabileceğini vurguladı.

Firmalar pandemi sırasında, sonrasında kaçınılmaz olarak yeniden yapılanma süreçlerinden geçecek, burada yeni taktikler ve yeni iş planları geliştireceklerdir. İnsan kaynakları yönetimi araştırması bu sürecin önemli ve kritik bir unsuru olacaktır. İş hedeflerinin yeniden yapılandırılması, yeni taktiklerin hayata geçirilmesi, dijital dönüşüm durumları yeni işler ve yeni işgücü gereksinimi yaratacaktır. Böylece bu görevlerin tekrardan incelenip geliştirilmesi ve yeni yetkinlik planlarının belirlenmesi personel araştırmalarının ilk adımı olacaktır. "Dijital Dönüşüm" ve "Endüstri 4.0" alanındaki gelişimlerin öncelikle personelin araştırma planlamasını etkilemesi kaçınılmazdır. İşgücünün daha küçük ama daha yetenekli bir anlayışı olacaktır. Teknolojideki gelişmeler ve pandeminin sebep olduğu durumla sayesinde dijital ortama daha fazla işe alım getirilmesi maliyetleri düşürecek ve doğru adayların bulunmasını kolaylaştıracaktır.

Önemli bir insan kaynakları yönetimi konusu olan savunuculuk ve eğitim faaliyetleri bir başka boyutta da gerçekleştirilecektir. Ofiste çalışmama (evden çalışma) durumunun Covid-19 pandemisinden sonra daha çok artacağına inanılıyor. İşe alımın dijital bir alanda yapıldığı ve işçinin kurumsal kampüsten değil, tam anlamıyla evden işlerini yürütmeye başladığı bir durumda, İK biriminin hedeflenen araştırmalar için yeni çareler bulması gerekir. Benzer durumda, firmaların personellerine farklı amaçlar için, özellikle dijital formatta (çevrimiçi) sağladığı eğitime yönelik artan bir eğilim olacaktır. Teknolojinin gelişimi ile doğru orantılı olarak dijital eğitimlerin detaylarının daha nitelikli şekle getirilmesi çok önemlidir. Bordro, performans yönetimi ve iş değerlendirme ön planda olacak ve bu da özellikle pandemi sonrasında iş dünyasını ve İK'yı meşgul edecek.

İşletme değerleme çalışmalarında, bir işletmenin değerinin belirlenmesinde önemli olan ana faktörlerin ve alt faktörlerin yeni iş modellerine bağlı olarak değişeceği beklenmelidir. Dolayısıyla bu durum işçilerin temel ücretlerini (ücret yapısını) da etkileyecektir.

Covid-19 salgını sonrasında esnek çalışma uygulamaları, iş dünyası ve insan kaynakları ile yakından bağlantılı olan ve gelecekte daha da önem kazanacak konulardan biri haline geldi. Pandemi öncesinde yüksek teknoloji hizmet sunan şirketler dışındaki işletmeler, genellikle çalışan motivasyonunu artırmak için bir uygulama olarak görülen evden çalışmayı gelecek için mecburi bir çalışma şekline dönüştürebiliyordu. Bu planda çalışanın çalışma isteği, iletişim becerileri, kurum kültürü, öz disiplini, zaman yönetimi, kurum kültürü, iş-yaşam dengesi gibi insan kaynağını zor duruma sokacak ve cezbedecek olaylar ön plana çıkmaktadır. Bugün, doğru yönetimleri kurumsal başarı için daha da önemlidir.

Kariyer yönetimi konusu, Covid-19 pandemisinin ardından iş yaşamının gündemini büyük oranda oyalayacak kıymetli konulardan biri. Bir takım firmalar pandemiden hiçbir zaman kurtulamadı. Bazı işletmelerin de işten çıkarmak zorunda olduğu personelleri oldu. Birçok firma için, yeni iş modellerini tekrardan yapılandırmaya ve tanıtmaya ihtiyaç vardı. Bu değişiklikler personellerin kariyer hedeflerini birebir etkileyecektir. Görev aldığı şirkette başarılı olan ve kariyer beklentileri olan çalışanların etkili yönetimi, şirketlerin işleyişi açısından temel esastır. Benzer olarak dijital dönüşüm sonucunda yeni işkollarının meydana gelmesi de yeni kariyer hedeflerinin oluşmasına neden olacaktır. Tekrar bu zaman zarfında işletmelerin evrensel pazarlardaki varlıklarını devam ettirebilmeleri için yetenekli personellere olan gereksinim gün geçtikçe çoğalacaktır. Bilhassa gelecek senelerde yoğun olarak işgücü piyasasında görev alan Y ve Z kuşaklarının hakimiyeti çoğalacaktır. Bu kuşaklardaki bireyleri, yeteneklerin dikkatini çekme ve sürekliliklerini sağlamak her zaman olduğundan daha önemli olacaktır. Bu anlamda, şirketlerin işveren markasına yeni nesilleri çekme uğraşları, yeteneklerin çekilmesinde ve elde tutulmasında katalizör olarak değerli bir rok alacaktır. İşveren markası ve yetenek yönetimi üzerine yapılan araştırmalarda, İK departmanları ve bu bölümün uygulanması önemli hale gelecektir.

İş kanunları ve Covid-19 salgını ile ilgili değişiklikler, personel kararlarını hem işletmeler hem de personeller açısından değerli kılmaktadır. Şirketler ve İK birimleri personellerin işten çıkarımlarını en son çıkış yolu olarak benimsemelidir. İK biriminin, personel planlaması ve iş hukuku çerçevesinde personellerin işten çıkarılmasına ilişkin olası tüm kararları üst idarecilere bildirmesi ve bu anlamda personellere itimat aşılması önemlidir.

Liu, Lee ve Lee (2020), pandemiye kriz olarak değil, şans olarak görülmesi gerektiğini ve kuruluşların süreci stratejik esneklik, girişimcilik ve sürdürülebilirlik gibi unsurlarla yönetebileceğini savundu.



5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

5.1. Bağlılık Kavramı

Bağlanma, sosyal duyguların her yerde olduğu, kişiye bağlanma duygusunun ve ondan kaynaklanan yükümlülüklerin psikolojik olarak davranışlarımıza, sadakatimize ve vicdani davranışlarımıza yansıdığı bir kavram olarak açıklanmaktadır (Elik, 2019). Luchak ve Gellatli (2007), bunun bir kişiyi bir yapıya veya faaliyete bağlı tutma süreci olduğuna inanmaktadır (Saldamly, 2009; Akt, Çelik, 2019, p. 71).

TDK'da "sadakat" kelimesinin anlamına baktığımızda "insana saygı ve sadakate dayalı samimiyet vizyonu" olarak tanımlandığını görüyoruz. Meyer ve Allen (1984) bağlanmayı var olduğuna inanılmış bir varlığa karşı duygusal bir yönelim olarak belirtirken (Akt, elik, 2019, s. 71), Mowday ve ark. bunu anlamla benzeştirmek olarak açıklamışlardır (Öztürk, 2014; Kanun, Çelik, 2019, s. 71).

5.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımlanması

İnsanlar ihtiyaç ve arzularını tek başlarına karşılayamayacağından, işbirliği ihtiyacı örgütlerin oluşmasına yol açmıştır (Aydın, 2005: 19). İnsanların kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve aynı zamanda insanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanan sosyal sistemlere organizasyon denir (Tutar, 2003, 18).

Organizasyon; bir grup insanın faaliyetlerini işbölümü yoluyla koordine etmek, sorumluluk ve sorumluluk duygusuyla ortak bir hedefe ulaşmaktır. İnsanlar, tek başlarına başaramayacakları hedeflere ulaşmak için sosyal araçlar olan organizasyonlara ihtiyaç duyarlar. Organizasyon; üye olan kişilerden ve onların ortak hedeflerinin sonucu olan faaliyetlerinden oluşur (Terzi, 2000: 1-2).

Örgütler yapay kurumlar olduğundan, yönetim ve örgüt kelimelerinin kurumsal ve bireysel bir bakış açısıyla incelenmesi, örgütsel analiz yapılırken bu kavramların karmaşık yapısını anlamayı kolaylaştırır. Modern yaklaşımlarda kişi,

örgütleri insani ve teknik değerlerin uyumlu bir şekilde bir arada yaşamasından kaynaklanan mekanik sistemler olarak değil, insanlardan oluşan sosyal sistemler şeklinde algılar. Örgütlerin bağlı oldukları toplulukların küçük bir parçası olması, dünyadaki toplumlarda ve kültürlerde gözlenen türlerin benzer olarak örgütlerde de gözlemlenebildiğini göstermektedir. İnsanlar hayatları süresince değişik çevre şartlarından etkilendikleri için birbirlerinden değişik karakteristik özellikleri sergilerler. Sonuç olarak, farklı kültürlerden insanları bir araya getiren kuruluşların kişilikleri birbirinden farklıdır. Bir organizasyonun en önemli unsuru kişidir. İnsan olmadan organizasyon ve yönetimden bahsetmek imkansızdır (Öztürk, 2013: 6).

Bağlanma, belli olan bir varlığa yönelik duygusal bir yönelme olarak tanımlanır (Meyer ve Allen, 1984: 373). Başka bir tanıma göre bağlanma, bir sosyal birimle özdeşleşme olarak tanımlanır (Mowday ve ark., 1982: 26). Bir insanı belli olan bir hedefe hizmet edecek gibi hareket etmeye yönelten bir güç şeklinde de tanımlanabilir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301).

Çalışanların çalışmaları hakkındaki görüşlerinden biri olan örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerinin yüksek inancı ve kabulü, kuruluşun hedeflerine ulaşmak için büyük çaba gösterme arzusu ve örgütün örgüte üyeliğini sürdürme konusundaki güçlü arzusu ile karakterize edilir (Mowday ve ark., 1982: 26). Başka bir tanıma göre, örgütsel bağlılık, bir örgütün üyesi ile bir örgüt arasında kurulan psikolojik bir sözleşmedir ve psikolojik bir sözleşme ile bir örgütün üyelerinin yükümlülüğü arasında açık bir ilişki vardır (McDonald ve Makin, 2000: 86).

Literatürde örgütsel bağlılığın birçok tanımı vardır. Örgütsel bağlılık, kimlik birliğinin ve insanların ait olduğu organizasyona sadakatin gücüdür. Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın üyesi olduğu örgütle kurduğu kimlik birliğinin gücüne ve bu örgütte kalmaktan duyduğu memnuniyete bağlı olarak bir örgüte üye kalma arzusudur (Gül, 2002: 38).

Örgütsel bağlılığın sadece bir kuruluşun taahhüdü olarak görülmesi, kavramı tam olarak anlamayı zorlaştırır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel başarıyı artırmada ve sadakati artırmada aktif rol oynadığı bir süreçtir (Yüksel, 2000: 76).

Çalışanın örgütle olan birliğinin gücü ve örgüte katılımı örgütsel bir taahhüdü temsil eder. Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini kabul etme, örgütün

menfaatleri doğrultusunda hareket etme isteği ve örgüte üyeliği sürdürme arzusunun güçlü olması unsurlarından oluşur (Öztürk, 2013: 9). Buna ek olarak, örgütsel bağlılık, çalışanın katıldığı kuruluşun görevlerini neşeyle yerine getirmesini ve kuruluşun hedef ve değerlerine güçlü ve önyargılı olarak bir bağlanma göstermesini gerektirir (Balay, 2000: 3).

Bütün tanımlar geçerli olmasına rağmen, yayınlarda en sık kullanılmış olan tanım Mooday, Porter ve Steers tarafından yapılmıştır. Bu tanımlamaya göre, örgütün amaç ve değerlerinin kabulü ve bu kabullere olan inancın tam olarak ortaya çıkması, örgütün kendi çıkarları doğrultusunda çalışmaya istekli olması ve örgüte üyeliği sürdürme konusundaki güçlü arzusu, örgüte sadakati belirler (Demir, 2006: 161).

Bu konuda örgütsel bağlılığın birçok tanımı yapılmış ve birçok görüş dile getirilmiş olmasına rağmen, araştırmacılar bu kavram üzerinde anlaşılamamışlardır. Anlaşmazlığın nedeni, örgütsel davranış, sosyal psikoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi değişik bölümlerde çalışan araştırmacıların görüşlerinin benzer olmamasıdır (Mowday ve ark., 1982: 20). Farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlar, örgütsel bağlılığa farklı perspektiflerden bakar ve farklı bakış açıları içerir. Ancak tüm tanımların ortak noktası, bir örgüte sadakatin birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi ifade etmesidir (Aydın, 2008: 10). Araştırmacılar tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelleri şu şekilde özetlenebilir (Sezgin ve Ünlüöner, 2011: 7):

- Becker'in Verasetliğe Bağlılık Modeli (1960)
- Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılığının üç boyutlu bir modeli (1991).
- Moodei, Steers ve Porter'in Duygusal Bağlanma Modeli (1979)
- Weiner ve Vardy'nin Normatif Bağlılık Modeli (1980)

Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığı tek boyutlu bir kavram olarak görse de, son zamanlarda araştırmacılar bunu çok boyutlu bir kavram olarak görmüştür. Kavramı çok kapsamlı şekilde anlamlandıranların bakış açısından örgütsel bağlılık; Kanter'in çalışmalarında katılım, uygunluk ve kontrol, O'Reilly ve Chatman'ın çalışmalarında kişiselleştirme, adaptasyon ve tanımlama, Moodey ve ark.'nda davranışsal ve davranışsal, Mayer ve Shurman'ın çalışmalarında ise süreklilik ve değer şeklinde gruplandırılmıştır. Bununla beraber, Allen ve Meyer (1990) aracılığıyla önerilen örgütsel bağlılığın sınıflandırılması literatürde sıklıkla öne çıkmaktadır. Bu

gruplamada örgütsel bağlılığın tanımlanması duygusal bağlılık, sürekli bir bağlılık ve normatif bir bağlılık şeklindedir (Kerse, 2016: 3).

5.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, bireyler ve kuruluşlar için ayrı şekilde önemli faydaları olan bir kavram olarak görülmektedir. Bireylerin yüksek derecede bağlılık, yönetim perspektifinden kuruluşların önemli hedeflerinden biridir (Tan, Akhtar 1998: 310). Bunun nedeni, katılımın örgütsel başarı için kritik öneme sahip olmasıdır (Dick, Metcalfe 2001: 112). Bir örgütün sürekliliği, örgüt içinde bireylerin hayatta kalmasına, bireylerin sadakatine ve örgütün doğru orantılı olarak güçlenmesine bağlıdır (Bayram 2005: 125). Bu konuda araştırma yapmanın nedeni, kuruluşların insanları nasıl tutabileceğini öğrenmektir. İnsanların neden organizasyonda kalma eğiliminde oldukları da önemlidir. Çünkü insanların örgütte istedikleri için kalmaları ile ihtiyaç duydukları için kalmaları arasında farklı anlamlar olacaktır (Ada et al. 2008: 489).

Kuruluşa yüksek düzeyde bağlılığı olan insanlar, organizasyondaki sorumluluklarını yerine getirmek ve kuruluşun hedeflerine ulaşmak için beklenenden daha fazla çaba harcarlar. Örgütleriyle olumlu ilişkiler kuran bu bireyler, üyeliklerini sürdürme kararlılığı göstermektedir (Yıldız 2013a: 868). Örgütsel bağlılığı düşük olan insanlar yeterince başarılı değildir, kendilerine yeterince iş veremezler ve örgütün hedeflerine ulaşmak için yeterince çaba göstermezler (Gül 2003: 76). Sonuç olarak örgütler refah içinde varlıklarını sürdürebilmek için üyelerinin sadakatine büyük önem vermelidir (Bozkurt, Yurt 2013: 126).

5.3.1. Çalışanlar İçin Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşletmelerin hedefleri olduğu gibi, insanların da hedefleri vardır. İş dünyasında işbirliği, işletmenin ve çalışanın hedefleri birleştirildiğinde ve karşılıklı fayda sağlandığında ortaya çıkar. Bu işbirliğini yaratarak her iki taraf da kendi çıkarlarına öncelik vermektedir. Yüksek düzeyde bir organizasyonel özveri, iş hedeflerine ulaşmada büyük başarı sağlar ve aynı zamanda bireylerin hedeflerine ulaşmada büyük başarı sağlar. Çalışanlarının katkısını gören şirketler, çalışanlarını hem hedeflerine ulaşmadaki ilerlemeleri hem de çalışanların katkısı için ikramiye, ikramiye veya terfi ile ödüllendirir (Bakan 2011, s. 22).

5.3.2. Liderler için Örgütsel Bağlılığın Önemi

Yöneticiler, çalışanların örgütsel bağlılığının büyümesini belirleyen ana faktörlerden biridir. İşverenler ve çalışanlar arasında köprü görevi gören yöneticiler, görevlerinde başarılı olabilmek için çalışanların örgütsel bağlılığını üst düzeyde tutmak zorundadır. Bu doğrultuda çalışanların ihtiyaçlarını yakından takip eden yöneticiler, çalışanların duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasında ve çalışanların ihtiyaç duyduğu malzemelerin sağlanmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Kuruluşların, çalışanların kuruluşun hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan, çalışanlara yaptıkları işin sadece kuruluşun yararına olmadığını ifade edebilen bir yöneticiye sahip olmaları son derece önemlidir (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 127).

5.3.3. Organizasyonlar İçin Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşletmeler, toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan ve bu ihtiyaçları karşılayarak karlılığı sağlamaya çalışan kuruluşlardır. Günümüzün rekabet ortamında, tüketicilerin iş sürekliliğini sağlamak için ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetleri sunmak yeterli değildir. Diğer işletmeler tarafından talep edilen fiyat, sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi kadar önemlidir. Bu bağlamda işletme adına örgütsel bağlılık kavramının temel önemi aşağıdaki gibidir (Saldamlı 2008: 27):

- a. Kuruluşa düşük bağlılık durumunda, bu, geç katılım, sık sık tatiller ve sürekli personel değişiklikleri gibi sonuçlara yol açar ve bu da kuruluşun verimliliğini azaltır.
- b. Düşük organizasyonel bağlılık, düşük iş tatminine yol açarak, daha düşük üretkenlik ve üretkenlikle sonuçlanır.
- c. Örgütsel bağlılık düşükse çalışanın işine olan ilgisi azalır ve bu durum risk taşır.
- ç. Düşük örgütsel bağlılık diğer çalışanları doğrudan etkiler ve örgütsel iletişime zararlıdır.

5.4. Örgütsel Bağlılık Türleri

5.4.1. Duygusal Bağlılık

Bu bağıllık ölçüsü, çalışanın çalıştığı organizasyon hakkındaki duygularına karşılık gelir. Kendilerini örgütün faaliyetlerine katılma ve katılma istekliliği şeklinde gösterirler. Bağlılığın bu boyutunda, dış etkidenden ziyade, bir çalışanın kendi istek ve arzularıyla organizasyonda kalmak istemesini sağlayan güçlü bir bağıllık vardır (Meyer ve Allen, 1991: 82-83).

Allen ve Meyer'in duygusal bağıllığının ölçümü, organizasyon ve kişiliğin entegrasyonuna dayanmaktadır. İşle ilgili duygusal tepkilerle kendini gösterir ve işe sarılma davranışı ile gözlenir. Duygusal getirisi yüksek çalışanlar çalışma arkadaşlarından, çalışmalarından ve örgüte ait olmalarından çok memnundur (Balay, 2000, s.73).

Duygusal katılımı etkileyen önemli bir faktör, organizasyon içindeki ilişkilerin gücüdür. Bir organizasyon içinde rahatça iletişim kurma ve fikirleri özgürce ifade etme yeteneği, kuruluşun taahhütlerini etkiler. Örgütsel bağıllık, çalışanların gönüllü olarak çalışmaya devam etmeleri ve istekleri doğrultusunda organizasyonun bir parçası olarak kalmaları anlamına gelir. Örgütsel bağıllık, çalışanların kuruluşun çıkarlarını düşünmeleri ve kendi çıkarlarını düşünmeden ve bunu kendi içlerinde bir sorumluluk olarak görmeden organizasyonu daha başarılı bir seviyeye taşımaya çalışmalarıdır. Bu boyutta önemli bir konu da çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olmaları ve örgüt düşünüldüğünde gönüllü davranışlarıdır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 124-125).

Bir iş organizasyonu, çalışanlar için değerli iş deneyiminin yaşanabileceği bir çalışma ortamı sağlarsa, çalışanlarında duygusal bağıllık yaratabilir ve işlerinde kalma isteklerini artırabilir. Dahası, bir örgütü hedeflerine ulaşmak için çok daha fazlasını yapmaya zorlayabilir (Meyer ve Allen, 1991, s. 75).

5.4.2. Sürekli Bağlılık

Bu, Allen ve Meyer'in Becker'in "yan bahisler" teorisine dayanarak geliştirdikleri ve zorunlu bir yükümlülük olarak adlandırdıkları bir yükümlülük türüdür. Bu tür bir bağıllığa sahip çalışanların organizasyona katılmaya devam etmelerinin nedeni, organizasyonda yaptıkları fedakarlıklar ve yatırımlarla birlikte tüm faydalardan vazgeçme maliyeti ile ilgilidir. Bu yatırımlar ve maliyetler; Örgütteki arkadaşlarıyla yakın ilişkileri, aldıkları hizmetin uzunluğu, emeklilik yatırımları, özel

kimlik bilgileri ve kariyerleri, bir kişinin örgütte geçirdiği süre boyunca kendisi için kazandığı faydalardır (Meyer & Allen, 1984, s. 373), (Çelik, 2008, s. 140).

Çalışanların bir kuruluştan ayrılırken karşılaşacakları maliyetlere örnek olarak, yeni bir kuruluşun o kuruluşa üye olduklarında o kuruluşun koşullarına uyum sağlaması ve orada yeni bir düzen kurması, çalışmak için başka bir şehre taşınması veya hak ettikleri tazminat açısından uğrayacakları zararı göstermesi verilebilir. Bir insanın bir kuruluştan ayrılırken karşılaşacağı en büyük sorun iş bulamamasıdır (Çöl & Gül, 2005: 293).

Sürekliliği etkileyen bir dizi faktör vardır (Allen & Meyer, 1990, s. 18).

- Beceriler: Bir çalışanın mevcut becerilerini aktarma veya bir çalışanın bir kuruluştan ayrılırken sahip olduğu becerileri diğer kuruluşa aktarma yeteneği.
- Eğitim: Bir kuruluştan ayrılırken alınan eğitimleri diğer kuruluşa aktarabilmek.
- Kendine yatırım: Bir çalışan, organizasyonda, organizasyonunda geçirdiği süre boyunca sahip olduğu zamanın çoğunu vermiştir
- Emeklilik katkısı: Bir kişinin kuruluştan ayrılması durumunda emeklilik primleri de dahil olmak üzere hak sahibi olduğu ve hak kazanacağı tazminatı kaybetme korkusu.
- Alternatif istihdam fırsatları: Bir kişi işini bırakırsa daha iyi bir fırsat bulduğunda.
- Yer değiştirme: Bir kişinin işten ayrılması durumunda başka bir şehirde konumlandırma.
- Topluluk: Bir insanın yaşadığı yerde ne kadar yaşadığı.

Herscovitch ve Meyer (2001), elde tutma konusunda güçlü bir katılım olduğunda, çalışanlardaki duygusal bağlılığın etkilerinin azaldığını savunmaktadır. Becker (1960), ekonomik maliyetleri tehdit etmeye devam etme veya diğer yardımcı katsayıların kaybını gösterme taahhütlerini vurgulamaktadır. Bu kayıplar duygusal bağlanmada azalmaya yol açar (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012, s. 13). Ek olarak, katılıma aktif katılımın performans üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu ve duygusal katılımın olumlu bir etkisi olduğu gösterilmiştir (Shore ve Wayne, 1993: 776).

Literatürde, angajmana katılmanın duygusal ve düzenleyici taahhütlere kıyasla iş değişkenleri üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu kanıtlayan birkaç çalışma vardır. Sürekli bağlılığın çalışan bağlılığı ile hiçbir ilgisi yoktur (Wasti, 2000). Devam etme yükümlülüğü, zorunluluktan kaynaklanan bir yükümlülük türüdür. Alternatif istihdam olanaklarının azalması sonucunda çalışan, başka bir iş bulamadığını düşünerek devam etme zorunluluğu yaratmaktadır. Bundan, sürekli bağlılığın kuruluşların arzu ettiği taahhüt türü olmadığını söyleyebiliriz. Kuruluşlar, yöneticilerden sürekliliğe olan bağlılıklarını artıracak İK yönetimi uygulamalarını seçmemelerini istiyor.

5.4.3. Normatif Bağlılık

Bu, işçilerin örgüte karşı sorumlulukları olduğuna güvenerek organizasyonda yer almaya mecbur hissettikleri normatif bir yükümlülük şeklinde ifade edilir. Bu tür bir bağlılıkta çalışanlar kişisel çıkardan ziyade ahlaki değerlerin önemiyle hareket ederler (Güney, 2011: 2899).

Düzenleyici yükümlülükler, kişinin kuruluşa karşı belirli görev ve sorumlulukları olduğuna inanarak, kuruluştaki kalmaya zorlandıkları duygusuna dayanan bir yükümlülük türüdür. Bir kişi çıkarlarına, ailesine, ait olduğu topluma veya çalıştığı organizasyona göre bir organizasyona bağlı değildir, kendisine sürekli sadakatin bir erdem olduğunu vurgular veya uzun yıllar aynı organizasyonda çalışmış olanları över. Dolayısıyla güvenin önemli olduğuna inanan kişi, örgütte yer almayı ahlaksal bir görev gibi görür (Akt: Desert and Juniper, 2008: p. 160).

İnsanlar şükran duygularının bir sonucu olarak bir organizasyonda olma duygusu yaşarlar. Bunun nedeni, işverenlerin ihtiyaç duyduklarında onları işe almalarının veya işverenlerinin yanında kalmalarının daha iyi olacağına dair değer yargılarına sahip olmalarıdır (Bayram, 2005, s. 133).

Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan kapsamlı bir analize göre, bir organizasyonda kalma motivasyonu duygusal bağlılık arzusunun, sürekli bağlılık ihtiyacına ve normatif yükümlülüklerle bağlılık üzerine kuruludur (Erdoğan, H, 2006: 44).

Tablo 2. Örgütsel Taahhüdün Üç Bileşeni (Colkitt, LePin ve Wesson, 2015:65)

Bir kişiyi kuruluşunda tutan nedir?		
Duygusal bağlanma (duygulara dayalı)	Katılım katılımı (maliyetlere göre)	Normatif yükümlülükler (yükümlülüklerle dayalı)
En iyi arkadaşlarımdan bazıları ofisimde... İşten ayrılırsam, onları çok özleyorum.	Yakında bir promosyon için sabırsızlanıyorum... Başka bir şirkete taşınırsam bu kadar hızlı ilerleyebilir miyim?	Patronum bana zamanının çoğunu verdi, bana akıl hocalığı yaptı, beni eğitti, işi nasıl yapacağımı öğretti.
Şu anki işimdeki atmosferi seviyorum... Güzel ve rahat.	Maaşım ve sunulan fırsatlar bize yaşadığımız yerde güzel bir ev sunuyor... Gideceğim yeni bir yerde yaşamak daha pahalı olacak.	Mesleğime burada başladım... Diğerleri niteliksiz olduğumu düşünürken beni işe aldılar.
Mevcut işimle ilgili sorumluluklarım çok yardımcı oluyor... Her sabah işe gelmeyi seviyorum.	Buradaki okul sistemi iyi ve eşimin iyi bir işi var... Şimdi buraya yerleştik.	İşverenim başım dertte olduğunda bana birçok kez yardım etti. . . Nasıl ayrılırım?
Kalıyorsunuz çünkü istiyorsunuz.	Kalırsın çünkü ihtiyacın var.	Kalıyorsunuz çünkü kalmak zorundasınız.

Tablo 2'ye bakıldığında, devam etme taahhüdünün en belirgin özelliği, gerektiğinde kuruluşa sadakati korumaktır. Bir kişi kuruluşa yapmış olduğu yatırım nedeniyle istemese bile kuruluşa kalmaya devam eder. 55'in aidiyet duygusu duygusal bağlılıkta baskın olduğu için, gönüllü olarak organizasyonda kalırlar. Organizasyonda kendini keyifli ve rahat hissediyor. Bir organizasyonda düzenleyici sadakat çerçevesinde kalmanın nedeni, sadakatin önemine inanmak ve organizasyonda kalmayı ahlaki bir yükümlülük olarak görmektir.

5.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

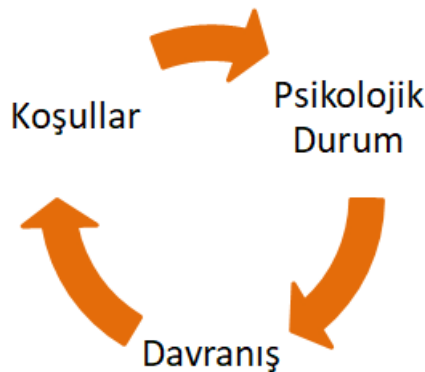
Literatürde örgütsel bağlılığa yönelik birçok araştırma ve yaklaşım bulunmaktadır. Bu çalışmalar içinde örgütsel bağlılık; Üç grupta ilişkilere, davranışlara ve çoklu taahhütlere yaklaşımlar olarak görülürler.



Şekil 3. Örgütsel Yükümlülüklerin Sınıflandırılması (Gül,2002, s.40)

5.5.1. İlişkilere Bağlanma Yaklaşımları

İlişkilerin doğrudan gözlemlenemeyen bir doğası vardır. Bu nedenle, bu kavram sadece bireyin gözlemlenen davranışlarından bilinir. Olaya verdiğiniz tepki nedeniyle tutumunuz hakkında yorum yapabilirsiniz. Tutumlar, bireylerin çevreye karşı tutum ve hareketlerinin oluşmasında, gelişmesinde ve devamında etkilidir (Ceylan, 1998). Bu yaklaşım, katılımı, kişinin çalışma ortamını değerlendirdikten sonra geliştirdiği bir tepki olarak açıklar ve kişinin örgütle duygusal olarak bağ kurmasını sağlar (Çöl, 2004). Bir diğer açıdan ise çalışanların örgüte katılım düzeyi ve kuruluşun değerleri ile bütünleşebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşıma göre, çalışanın kendisini içinde bulunduğu koşullar onu etkiler ve ona rehberlik eder. Sonuç olarak çalışan kuruma bağlılığını hisseder ve davranışlarını sürekli kılar (Doğan ve Kılıç, 2007). Tutum yaklaşımına göre, örgütsel bir ağ oluşturma süreci Şekil 4'te gösterildiği gibi gerçekleşir:



Şekil 4. Örgütsel Bağlılık Perspektifi (Allen ve Meyer, 1991; Act. Doğan ve Kılıç, 2007, 41).

Şekil 4'te görebileceğiniz gibi, durumlar, psikolojik durumlar ve davranışlar birbirini etkiler. Kuruluşun çalışanlarına sağladığı koşullar ve kuruluşun çalışanlar için yarattığı psikolojik koşullar yukarıdaki şekilde ifade edilmektedir. Ayrıca bu psikolojik durumun bir sonucu olarak ortaya çıkan davranış ve tutumlar zincir içinde gösterilmektedir (Öztürk, 2013).

5.5.1.1. Allen Ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer araştırmasına göre oluşturulan "Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli" ne göre, bağlılık bir çalışan ile bir organizasyon arasındaki ilişkiyi şekillendiren psikolojik bir durumdur ve üç temel yükümlülüğten bahsedebiliriz: duygusal, kalıcı ve normatif bağlılık. Bu yaklaşıma göre, sadakatin ana göstergesi kuruluşa üyeliği sürdürme kararıdır ve sınıflandırmaya göre; Duygusal bağlılık, bir çalışanın kuruluşun faaliyetlerini içselleştirmesi, kuruluşun değer ve hedeflerinin çalışan tarafından kabul edilmesi ve kendi takdirine bağlı olarak organizasyonda kalma arzusu ve sadakati yaratmasıdır. Sürekli bağlılık; bu bir kuruluştaki çalışanların sosyal, psikolojik veya maddi faydaları beklentilerini karşıladığında ortaya çıkar. Yönetmeliklere uygunluk; çalışanların örgüte karşı yükümlülükleri olduğu inancıyla sadakat inşa ederek bir örgüte üyeliği sürdürme eylemidir (Meyer ve Allen, 1997: 11, 1990: 3).

Bu yaklaşıma göre duygusal bağlanmanın kaynakları; iş çekiciliği, işin karmaşıklığı, rol ve amacın açıklığı, tekliflere açıklık, adalet, güven, eşitlik, geri bildirim, katılım ve uyumun yanı sıra sürekli bağlılık kaynakları - yetenek, eğitim, yer değiştirme, bireysel yatırımlar, emeklilik katkıları, topluluk ve seçeneklerdir (Allen ve Meyer, 1990: 14-18).

5.5.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Bu yükümlülükleri sınıflandırmaya yönelik ilk girişimlerden biriydi (Etzioni, 1961). Etzioni'ye göre bir örgütün çalışan üzerindeki etkisi, çalışanın örgütle yaklaşmasından veya örgüte olan bağlılığından kaynaklanmaktadır (Gül, 2002: 43). Etzioni (1961) adanmışlığı üç grupta inceler. Bunlar (Mowday, Porter, & Steers, 1982):

- **Ahlaki Bağlılık:** Kuruluşun amaç ve hedeflerini kendi değerleri ile tanımlayarak örgüte yönelik olumlu bir yönelimi temsil eder. Böylece, çalışanlar organizasyon içindeki faaliyetlere bağlı olacaktır. Çünkü organizasyonun hedeflerine ulaşacağını hissedeceklerdir.
- **Bağlılık Hesaplaması:** Bir kuruluşa olan çalışan sadakati, yalnızca kuruluş için fedakarlık yaptıklarında ödüllendirileceklerini bildiklerinde gerçekleşir. Organizasyona bağlıdırlar çünkü kendilerine fayda sağlayacağını bilirler, organizasyon ile çalışan arasında güçlü bir ilişki yoktur.
- **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Bu sadakat grubunda, organizasyona karşı tamamen olumsuz bir tutum vardır. Çalışan, sosyal nedenlerden dolayı organizasyonda kalır. Bu nedenle, çalışanın gönüllü davranışı sınırlıdır.

Etzioni'ye (1975) göre, grup olumsuzdan olumluya doğrudur; yabancılaştırıcı, hesaplayıcı ve ahlaki olarak sınıflandırılır. Yabancılaştırıcı bağlanma, çalışan bir örgüt kendisine fayda sağlamadığında, ancak ona zarar verdiğinde ortaya çıkar. Yükümlülükleri hesaplarken, çalışanın sadakat seviyesi onun elindedir ve kendi isteklerine uyum sağlar. Ahlaki bağlılık, değerler ve hedefler içselleştirildiğinde ortaya çıkar (Newton & Shore, 1992, s. 277).

5.5.1.3. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e (1968) çalışmasından yola çıkarak, örgütsel bağlılık, bir çalışanın kişiliğini arzularını ve ihtiyaçlarını karşılayan sosyal ilişkilerle birleştiren sadık ve gönüllü bir şekilde sosyal bir sisteme girmesi olarak ifade edilebilir. Kanter yaklaşımında (1968) örgütün belirli ihtiyaçları, arzuları ve beklentileri vardır ve bu beklentilerin karşılanması, çalışanın örgüte karşı olumlu bir tutum geliştirip geliştirmemesine ve kendini örgüte adaymasına bağlıdır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011).

Kanter, bağlanmayı iki farklı sistemde yorumlar: sosyal sistem ve kişilik sistemi. İşçilerin sosyal sistemlere katılımı; üç ana bölümden oluşur: grup birliği, sosyal kontrol ve sistemik halefiyet. Karakteristik sistemi duygusal, normatif ve bilişsel yönelimlerden oluşur (Kanter, 1968). İnsanların bir kuruluşa olan sadakatini artırmak, örgütte kurdukları sosyal ilişkileri ve kişilik özelliklerini tanımlamaya

bağlıdır. Kanter'e (1968) göre örgüt, çalışanı taahhüt etmeye zorlar ve çalışan ile örgüt arasında üç tür yükümlülük oluşur: "süreklilik", "uyum", "kontrol" (Söylemez, 2014).

Sürekli bağlılık; çalışanlar, örgütte kalma davranışının, örgütten ayrılırken davranıştan daha faydalı olduğuna inanarak örgüt içinde bağlılık gösterirler. Çalışan, örgüt için harcadığı çabayı gözeterek örgütte kalacak ve böylece örgüt üyesi olmaya devam edecektir (Aslan, 2017).

Uyumluluk taahhüdü; çalışanların mevcut sosyal ilişkilerini bırakıp örgüt içinde sadakat yaratacak şekilde yeni sosyal ilişkiler kurmaktır (Güçlü, 2006). Duygusal bağlanma olarak da adlandırılır. Çalışan tüm gruba sadakat hisseder ve grupla bütünleşir. Çalışan, grubun her üyesiyle etkileşime girer, gruba sadakat, aidiyet ve kimlik hisseder, grupla birleşir ve böylece organizasyonla bağlantı kurar. Kanter'e (1968) göre, bu tür bir yükümlülükte vazgeçme ve değişim çok önemlidir. Feragat, grup içi uyumu bozan insanlardan uzak durmakla ilgilidir. Öte yandan birleşme, çalışanlar arasında bir "biz" duygusu yaratır. Çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak hissetmeleri, organizasyonla birlikte çalışmalarını ve kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri, ağ oluşturma taahhüdünü artırmaktadır (Kılıçkaya, 2019).

Doğrulama taahhüdü; çalışanların organizasyonun değerlerine ve normlarına bağlılığıdır (Türkmen, 2016). Çalışanlar kendi norm ve değerlerini organizasyona göre gözden geçirir ve çalışan her zaman kendileri de dahil olmak üzere organizasyon için en iyisini arar (Dönmez, 2018).

Kanter (1968) tarafından geliştirilen bu üç bağlanma türü, birbirleriyle olduğu kadar birbirleriyle de ilişkilidir, ancak aynı zamanda farklı sonuçlarla da ilişkilidirler. Sürekli taahhütlerde bulunan kuruluşların üyeleri, yüksek düzeyde tutma davranışı gösterir. Mevzuata uygunluğa kendini adanmış kuruluşlar, dış tehlikelere karşı daha yüksek öz savunma davranışına sahiptir. Kontrole kendini adanmış kuruluşların değerleri ve normları, organizasyondaki bireylerin değerleri ve normları ile uyumludur. Kuruluşlar, çalışanlarının bağlılığını sağlamak için her üç yaklaşımın bir kombinasyonunu kullanmalıdır (Varoğlu, 1993).

5.5.1.4. O'Reil Ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a (1986) araştırmasına bakıldığında, birçok varsayım ve sonuç taahhütlerin oluşturulmasında doğal olarak etkili olsa da, sadakat esasen bir birey ile bir organizasyon arasındaki psikolojik bir bağ veya başka bir deyişle, bir organizasyon ile bir kişi arasındaki psikolojik bir bağlantıdır. Psikolojik bağlanma temel olarak, bireyin kendi kaderini tayin etmesiyle başlayan, bir kişiye, nesneye, gruba veya organizasyona bağlanmaktan, tutumları, değerleri veya hedefleriyle özdeşleşmekten kaynaklanan bir durumdur. Bir kişinin bir organizasyonun özelliklerini veya bakış açılarını içselleştirdiği veya kabul ettiği seviye, organizasyona olan bağlılığını da yansıtabilir. Bir insanın adanmışlığı, yaşadığı veya yaşayacağı olaylarla şekillenen farklı boyutlara ayrılır (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 492, 493).

Bu yaklaşım, Kelman'ın örgütsel bağlılık tanımından (1958) doğmuştur. Kelman, bağlanmanın çeşitli motivasyonel süreçlerden kaynaklandığını ve bunu yazışma, tanımlama ve içselleştirme olarak gördüğünü savunmuştur (Kelman, 1958). Bu yaklaşıma dayanarak, O'Reilly ve Chatman (1986), bir birey ile bir organizasyon arasındaki psikolojik bağlantının uyarlanması, tanımlanması ve içselleştirilmesine dayanan taahhütleri üç boyutta sınıflandırmıştır. Uyarlanabilir bağlanmada, örgütle birey arasında bulunan psikolojik bağlantı, örgütün belli olan dışsal ödüller elde etmenin bir aracı şeklinde değerlendirilmesine dayanmakla beraber betimleyici bağlanmada bu bağlantı, örgütün bir üyesi ve bir parçası olma isteğine dayanır ve içselleştirmeye dayalı yükümlülükte, bu bağlantı, bireyin ve örgütün değerlerinin karşılıklı anlaşmasına dayanmaktadır (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 493).

Çalışanların kuruluşlarına bağlılığı üç temel bağımsız ilkeye dayanmaktadır. Adaptasyona dayalı bir yükümlülük, dış ödüller alma yükümlülüğü, tanıma dayalı örgütsel bir yükümlülük, örgüt ve diğer üyelerle yakın ilişki kurma arzusuna dayalı bir bağlılık ve içselleştirmeye dayalı bir bağlılık, örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki uyuma dayalı bir bağlılık vardır (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 494).

5.5.1.5. Penley Ve Gould'un Yaklaşımı

Etzioni'nin makro olarak gördüğü örgütsel etkileşim modelinin adapte olmuş bir versiyonunun, örgütsel etkileşim üzerine duygusal ve araçsal olarak perspektiflerin birleşik bir modeli şeklinde ne seviyede hizmet ettiğini araştırmaya çalışan Penley ve Gould (1988), örgütsel etkileşimin çok boyutlu olduğu sonucuna varmıştır.

Yükümlülüklerin sonuçlandırılması; Etzioni'nin örgütsel bağlılığın hem araçsal hem de duygusal biçimlerini içeren örgütsel katılım modeline dayanmaktadır. Çalışmasında hipotezlerini özetledi; Etzioni'nin örgütsel etkileşim modelini, enstrümantal ve duygusal etkileşimi örgütlere ahlaki, yabancılaştırıcı ve makul bağlılık açısından kavramsallaştırmak için bir sistem olarak kullanma olasılığını test etmek için yarattı.

Bu çalışma, örgütsel yükümlülükleri çok boyutlu – ahlaki, makul ve yabancılaştırıcı yükümlülükler olarak görmenin potansiyel değerini göstermektedir. Bu nedenle, örgütsel katılımı tek boyutlu olarak gören önceki araştırmaları genişletti ve hem araçsal hem de duygusal bağlanma biçimlerini bireyler ve örgütler arasındaki ilişkinin açıklamaları olarak görme ihtiyacını açıklığa kavuşturdu (Penley & Gould, 1988).

Uyarlanmış örgütsel bağlılık modelleri ile Penley ve Gould (1988), katılımın duygusal ve araçsal köklerin bir kombinasyonundan kaynaklandığını öne sürdü. Bu kökler sadece bireyin kişilik bağlanmasının üç boyutundan birine karşı duyarlılığını değil, aynı zamanda eğitim birimi başkanı tarafından farklı adaptasyon stratejilerinin kullanılmasını ve örneğin organizasyonun sembolik olarak enstrümantal adaptasyon stratejileri geliştirebileceği kültürel ortamı da içerir. Bu nedenle, bir organizasyonda karşılaşılabilecek belirli yükümlülük türlerinin kombinasyonu, kuruluşun kültürüne, liderlerinin liderlik tarzına, organizasyonu işe alma felsefesine ve kriterlerine ve ayrıca belirli bir organizasyonun belirli bir kişi için çekiciliğinden kaynaklanan kendi kendine seçim sürecine bağlıdır.

5.5.2. Davranışsal Etkileşim Yaklaşımları

Davranışsal yaklaşımda, katılım bir organizasyonun açıklamasından daha fazlasıdır, bir kişi bundan ziyade davranışsal bir boyut ortaya çıkarır ve geliştirir. Örneğin, itaatsizliğin sonuçlarından sonra, bir kişi belirli nedenlerle tezahür ettirdiği eylemleri gerçekleştirmeye devam eder ve daha sonra bu tür davranışlara bağlılık hissi uyanır. İlerleme kaydedildikçe, söz konusu davranışa tekabül eden veya onu haklı çıkaran tutum ve davranışlar geliştirir ve davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Bayram, 2005: 129).

Davranışsal katılım, bir kuruluşun çalışanları tarafından yapılan önceki yatırımlardan kaynaklanan bağlılık düzeyini ifade eder. Bu yaklaşımda, örgütsel

bağlılık davranış olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, çalışanların yaşadığı duygular değil, örgüt için gerçekleştirdikleri davranışlardır. Çalışan, faydalarını gözlemlemek için kuruluşun dahili olarak geliştirdiği belirli davranışlara işaret eder. Bu tür davranışlar, çalışanın arzusundan doğru bir şekilde oluşur. Çalışanın bu tür davranışları aynı zamanda tutumunu da oluşturur (Ariani, 2013: 46).

Davranışsal bağlılık, bağlılığın bir ifadesi veya normatif umutların ötesine geçen bir eylem planı olarak görülebilir. Davranışsal bağlılık, bir kişinin geçmiş davranışları nedeniyle organizasyona bağlı olarak çalışmaya devam etme süreci ile ilişkilidir. Burada örgüte bağlı olarak çalışmaya devam etmek olarak tanımlanması gereken, örgütten ayrılmadan veya yürümeden örgütte çalışma niyeti gibi ortaya çıkan davranışlardır. Bir iş bulmak için, bir kişi organizasyonda taahhüdün ilk adımı olarak görülen fedakarlıklar yapmalıdır. Örgütlerde en yaygın olanı, zalimin kabulü için törenlerin düzenlenmesidir. Genellikle çeşitli sosyal kulüplerde, askeri organizasyonlarda, dini topluluklarda görülebilir. Davranışsal bağlılık, organizasyonla ilgili olarak değil, kişinin kendi eylemleriyle ilgili olarak ortaya çıkar. Bir çalışan belirli bir davranış kalıbı oluşturduktan sonra, bu davranışı desteklemeye devam eder. Aynı zamanda çalışanın tutumunu da etkiler. Davranışlarıyla tutarlı ilişkiler çalışan tarafından kabul edilir. Tutum geliştirmek, uygun davranış olasılığını artırır. Davranışsal bağlanma süreci bu mekanizma ile çalışır (Gül, 2003: 77).

Örgütsel bağlılığı inceleyen ilk araştırmacılardan biri olan Becker, sosyologların insan davranışını tutarlı bir şekilde açıklamak için katılımı kullandıklarını öne sürdü. Bunun nedeni, sosyologların insan davranışını tutarlı bir şekilde açıklayan diğer açıklamalardan memnun olmamalarıdır.

5.5.2.1. Salanchik'in Yaklaşımı

Salanchik'in yaklaşımına göre, bir kişi örgüt içindeki davranışlarıyla bağlantılı olmalıdır. Becker'in yaklaşımında olduğu gibi, davranışa bağlı olarak tutarlı olmalıdır. Salanchik'e göre, örgütsel bağlılık, bir kişinin organizasyona olan ilgisini artıracak davranışlarına, tutumlarına ve inançlarına olan bağlılığıdır, bir kişinin ilişkileri ve davranışları uyumlu olmadığında stres oluşabilir. Salanchik, Becker'in yaklaşımında olduğu gibi davranışın sürekliliği ile ilgileniyordu, ancak ikisi arasındaki fark,

Darker'ın davranışlarında aynı tutumun tezahürünün kaybolması gerektiğini fark etmesiydi ve Salanchik'in yaklaşımı, davranışı sürdürmek için psikolojik bir durumun, yani devam etme arzusunun olması gerektiğidir. (Gül, 2002)

5.5.2.2. Becker'in Yaklaşımı

"Yan Bahis Yaklaşımı" olarak da adlandırılan bu yaklaşım altında; Bir bireyin bu konuyla ilgili olmayan diğer ilgi alanlarını etkileyen bir konudaki davranışları dikkate alınır. Olası kayıplara karşı yan bahisler yaparak, çalışan amaçlanan amacı için tasarlanmış bir dizi davranış göstermezse, tutarlı bir dizi davranış doğrudan bu davranışla ilgili olmayan çıkarlarla ilişkilendirir. Başka bir deyişle, çalışan duygusal olarak kendini adanmış hissetmeden davranışını tekrarlar, hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak kabul eder ve davranışlarında değişiklik yaparsa kaybedeceklerini korumak için organizasyonda kalmayı tercih eder (Becker, 1960: 32-33). Becker'e (1960) göre, çalışanların sadakat göstermelerine neden olan teminat oranlarının oluşma nedenleri arasında paylaşılan sosyal roller, bürokratik düzenlemeler, kültürel beklentiler ve sosyal etkileşimler yer almaktadır.

Genel kültürel beklentiler, ait olduğu toplumun işçiyi etkileyen beklentilerini ifade eder. Bu beklentiler karşılanmazsa, çalışanın maruz kalacağı sosyal yaptırımlar, çalışanın bir karar vermesine ve kuruluştaki üyeliğini sürdürme konusundaki kararlılığını göstermesine izin verebilir. Bir çalışanı etkileyen bu beklentiler, aile ve arkadaşlar gibi önemli referans gruplarının beklentilerinin yanı sıra işverenin veya toplumun genel beklentileri olabilir. Örneğin, bir işveren bir çalışanın işe alım sırasında belirli bir süre çalışmasını bekliyorsa, örneğin bir projenin tamamlanması ve çalışanın bu süre zarfında daha cazip bir iş teklifi alması durumunda, beklentilerin aksine davranışlarından kaynaklanacak olumsuz izlenime rağmen çalışmaya devam edebilir.

Bürokratik kurallar, çalışanın işten ayrılmak istediğinde mahrum kalacağı ikramiyeler, sosyal yardımlar, emeklilik sistemi gibi kuruluş tarafından sağlanan faydaları ifade eder. Bir çalışanın istihdam süresi içerisinde bu haklar sayesinde bir yan oran oluşturmaları, kuruma olan bağlılığını etkileyen önemli bir faktördür.

Becker'in (1960) bir başka yan bahis kaynağı olarak gösterdiği ve sadakat sağlayan sosyal etkileşimler, bir kişinin etkileşime girdiği sosyal çevreyi oluşturan

insanlar tarafından yaratılan izlenimlerdir. Kişi yarattığı izlenimle bir yan bahis yapar ve bu izlenimi kaybetmemek için tutum ve davranışlarına bağlı olarak davranmaya devam eder. Bunun bir örneği, bir çalışanın kararlı ve çalışkan olarak yarattıkları izlenimi korumak için düzenli çalışma davranışına olan bağlılığıdır.

Becker'in (1960) yaklaşımına koyduğu son yan bahis kaynağı sosyal rollerdir. Bu, mevcut düzene uyum sağlayan bir çalışanın bu adaptasyonu sağlamak için yaptığı bir yatırım olarak açıklanmaktadır. Sadakat, mevcut düzene uyum sağlamak ve toplumsal rolünü yerine getirmek için gereken zamanı, çabayı, enerjiyi ortaya koyan bir organizasyonda bulunma eylemini sürdürerek gerçekleşir. Çalışanın mevcut düzene uyum sağlamasının sosyal rolünün neden olduğu yan etkilere rağmen, lehine gerçekleşecek değişiklikleri reddetmenin bir yolunu seçebilir. Spin-off oranlarına yaklaşımda, çalışanlar tarafından dayatılan ek oranların ekonomik olarak sağlam olduğu ve organizasyondan ayrılmayı seçmenin, olası kayıplar nedeniyle organizasyonda kalmaları için baskı yaparak onlara sadakat kazandırdığı söylenebilir.

5.5.3. Çoklu Etkileşim Yaklaşımı

Yükümlülüklerin tanımları, örgütsel bağlılığın bir bütün olarak örgüt için algılandığını gösterir. Başka bir deyişle, bir kişide meydana gelen açıklamalar, kuruluşun bakış açısından bir bütün olarak kabul edilir. Bu görüşlere cevaben, örgütlerin bütüncül olmadığı yönünde görüşler dile getirilmiştir (Nightingale, 2007).

Kuruluşlar, farklı değerleri vurgulayan amaç ve hedefleri benimseyebilir. Tüm çalışanlar kabul edilemez değildir ve farklı değerlere sahip amaç ve hedeflere bağlı kalamazlar. Organizasyon yapısında farklı gruplar oluşturulur ve grupları ayıran hedefler farklı olabilir. Bu nedenle, çalışanların kuruluşlarına olan bağlılıkları farklı şekillerde uygulanabilir. Örgütsel yapıda, farklı statüye ve farklı gruplara sahip çalışanlar açısından farklı görev türleri olduğuna inanılmaktadır (Balay, 2000).

Çok taahhütlü bir yaklaşımda, çalışanın bağlı olduğu örgütsel unsurlar ön plana çıkar. Bu yaklaşımla, bir bütün olarak kuruluş için herhangi bir zorunluluk yoktur. Etkileşim kaynakları farklı seviyeleri, farklı grupları ve ekolojik yerleri içerir. Bu

nedenle, davranışsal ve davranışsal yaklaşımların ayrı bir değerlendirmesi, örgütsel bağlılığın açıklanmasına katkıda bulunur (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011).

Katılımcı yaklaşımda, personelin bağlılık kaynakları ve bağlılık düzeylerinde farklılıklar olabilir. Kuruluşlar tarafından üretilen mal veya hizmetlerin kalitesi, bazıları için değil, bazı çalışanlar için bir sadakat kaynağı olarak görülebilir. Benzer şekilde, kalite algısı bazı çalışanların bağlılığında hafif bir artışa neden olabilirken, bazı çalışanların sadakati üzerinde yüksek olumlu bir etkiye sahip olabilir (Reichers, 1985).

5.6. Organizasyonel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler iki grupta tartışılır: bireysel ve örgütsel.

5.6.1. Bireysel Faktörler

Birçok çalışmada örgütsel bağlılığı etkilediği gösterilen seçilmiş faktörler (Mathieu ve Zajac, 1990; Obeng ve Ugboro, 2003) aşağıdaki bölümlerde ele alınmıştır (Balay, 2000: 55-61).

5.6.1.1. Yaş

Birçok çalışma, genellikle çalışanın kıdemliliği ve çalışma süresi ile birlikte düşünülen yaş faktörünün, örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu savunmuştur. Angle ve Perry (1981; 12) çalışmalarında, bunun yaşlı işçilerin iş bulmadaki zorluklarından ve çeşitli eğitim fırsatlarından kaynaklandığını savundu. Ayrıca çalıştığı kurumda çalışanın yaşının artmasına paralel olarak terfi, tazminat ve ücret gibi yatırımlar da artarak kuruma bağlılığını artıracaktır (Luthans vd., 1987: 221).

Singh ve Gupta (2015), genç çalışanların organizasyona diğer çalışanlardan daha düşük duygusal bir bağı olduğunu bulmuştur. Bu, gençlerin çalıştıkları organizasyona bağlı olduklarını, ancak katılımı yalnızca kişisel mesleki hedeflerine ulaşmanın bir yolu olarak gördüklerini ve uzun vadede kuruluşa hizmet etmeye daha az bağlı olduklarını göstermektedir.

Ancak literatürde zıt sonuçlar veren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Yaşın tek başına örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan bir çalışmada iki değişkenin negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Alvi ve Ahmed, 1987).

5.6.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçları uyumlu değildir. Kadın ve erkek lehine farklılıkları tespit eden çalışmalar olduğu için cinsiyet değişkeninin alakasız olduğuna dair bulgular bulunmaktadır (Gül, 2017: 64).

Erkek ve kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri için farklı sonuçlar genellikle çalışma alanına ve çalıştıkları mesleğe bağlı olarak değişir. Kadınların toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin üstesinden gelmek için artan mücadelesi örgütsel bağlılık düzeylerini artırırken, beyaz yakalı çalışanların aile sorumlulukları nedeniyle daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduklarını gösteren çalışmalar vardır. Öte yandan elde edilen sonuçlar birbiriyle örtüşmemektedir (Yıldız, 2016: 98).

5.6.1.3. Medeni Durum

Çalışanların örgütsel faaliyetlerini etkileyen faktörlere bakan literatürde, evli çalışanların yüksek ekonomik sorumlulukları nedeniyle işlerine devam etmek istediklerine dair kanıtlar bulunmaktadır. Aynı zamanda ortak bir dil kullanılmakta ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi tam olarak ortaya koyan bir sonuç çıkarmak mümkün değildir (Boylu vd., 2007: 66). Örneğin; Sağlık profesyonellerinin katıldığı bir çalışma (Taşkaya ve Şahin, 2011), toplumsal cinsiyet ve medeni halin sağlık çalışanlarının kuruma bağlılığını etkilemeyen faktörler olduğu sonucuna varmıştır.

5.6.1.4. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel özelliklerden biri eğitimidir. Çalışanların eğitim düzeyi artarsa, örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığı görülmektedir. Daha yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların daha fazla alternatif istihdam fırsatına ve daha yüksek iş beklentilerine sahip olmaları, kuruluşlarına olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir. Eğitim düzeyi düşük olan işçilerin, tecrübeleri yokken işyerinden ayrılıp başka bir işe geçmeleri açısından ekonomik kayıplara uğrayacaklarını düşünmeleri etkili olmaktadır (Bakan, 2011, s.124).

Genellikle çalışanların eğitim seviyesiyle örgütsel bağlılıkları arasında karmaşık bir bağlantı olduğu belirtilmektedir. Lise mezunları daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahiptir. Eğitim düzeyi arttıkça, bilgi ve kişisel özgürlük alanının büyümesine paralel olarak bağlılık düzeyi de azalmaktadır. Özellikle genç nesil çalışanlar arasında iş değişikliği ile ilişkili kariyer planlaması, örgütsel bağlılık açısından olumsuz bir durumu ortaya koymaktadır. Mezunların yüksek beklentileri bağlılıklarını olumsuz yönde etkilerken, alternatif istihdam olanaklarının da etkisi vardır (Taş, 2012: 26).

5.6.1.5. Ömür Boyu/Kıdem

Literatürde, bir çalışan bir kuruluşa ne kadar çok çalışırsa, kuruluştan aldığı kazançlarla kuruluşa olan sadakatinin o kadar arttığına inanılmaktadır. Bununla birlikte, McCaul et al. (1995), insanların aynı işte bulundukları süre ve organizasyona olan bağlılıkları hakkında geri bildirim aldıkları sonucuna varmıştır.

Meyer ve Allen (1997; 11); görev süresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye farklı bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Araştırmacılar, çalışanların genellikle deneyimlerine dayanarak beklentileri formüle ettiklerini söylüyor. Daha fazla iş tecrübesine sahip olanların, olmayanlara göre daha yüksek beklentileri vardır. Çalışanların bir organizasyona katılmadan önceki beklentileri karşılandığında, organizasyona daha bağlı hissediler.

5.6.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanın yaptığı işin kalitesi ve işe verdiği önem, yönetim tarzı, örgütteki rolünün belirsizliği, çalışanın karar alma süreçlerine katılımı, sosyal fırsatlar, maaşın

büyükluğu, çalışanın güvenilirliği gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler olarak bilinir (Balay, 2000: 62).

5.6.2.1. İşin Doğası

Çalışanların yaptıkları iş hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları ve yaptıkları işin gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirebilmeleri hem çalışan hem de kurum için önemlidir. Çalışmalar ayrıca performans ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Örneğin, artan güven ve hesap verebilirlik, çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

5.6.2.2. Ücretler ve Ücretlendirme Sistemi

Ücretler sadakati etkiler çünkü insanların ihtiyaçlarını karşılayan ilk unsurdur. Ücret dağıtım sistemi ve ücretlendirmenin nasıl yapıldığı, sadakat ve ücretlerin yüksek veya düşük olması üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yükümlülüklerin olumlu tarafında, ücretler çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamakta ve ekonomik koşullara uygun olarak belirlenmektedir. Diğer bir faktör, ücretlendirmenin adil olması ve çalışanların karşılaştırmalarında adil bir dağıtım sistemine inanmaları gerektiğidir. Bordro yönetimi, motivasyonu belirleyerek, çalışanın işten ayrılma niyetinin açıklanmasını önler ve işletmeye nitelikli personel çekilmesine katkıda bulunur (Chakinberk, Derin ve Demirel, 2011, s.131).

Ödüllerin bir diğer özelliği de karşılığında çalışanların çabalarının ve enerjisinin kazanılması ve örgütsel bağın güçlendirilmesidir. Finansal faydaların yetersiz olduğu işletmelerde, düşük düzeyde örgütsel bağlılık nedeniyle çalışanları elde tutmak zordur. Ücretlendirmenin yanı sıra ikramiye ve ikramiyeler de belli bir sisteme göre yapılır, yani ücretlendirme adil bir şekilde yapılır (Usta ve Küçükaltan, 2012: 89).

Ücretler, işletmedeki çalışanların sosyal statüsünü de belirleyen bir yapıya sahiptir. Çalışanların işlerinden duydukları gurur, diğer insanlara kıyasla aldıkları yüksek maaşlara bağlıdır. Çalışanlara ödenen yüksek maaşlar, örgütsel bağlılığı artırmanın yanı sıra işin çekiciliğini de artırır. Düşük ücretler, çalışanların yeni iş aramaya zorladıkları için sadakatlerini zayıflatmalarına neden olur. Bir insanın var

olma ihtiyacı nedeniyle çalışması, alternatif bir iş bulduğunda ayrılacağı anlamına gelir (Balai, 2000, s. 68).

5.6.2.3. Yönetişimin Etkisi

Karar verme, yetkilendirme ve hesap verebilirliğe çalışanların katılımına yönelik yönetimsel desteğin, eşitlik ve adalete verdikleri önemin ve sağladıkları destek ve güvenin çalışan bağlılığını artırdığına dair kanıtlar vardır. Çalışan bağlılığının artmasına neden olan bu faktörlerden en önemlisi, yöneticilerin tüm çalışanlarına adil davranmalarındır. Bu durum literatürde işçilerin örgütsel adalet hakkındaki düşünceleriyle tartışılmıştır (Lambert ve ark., 2007: 644-656). Sosyal destek ve özerklik, örgütsel bağlılık için önemli ön koşullar olarak görülmektedir. Bir kişi mesleğinde ne kadar özerkliğe sahip olursa, meslektaşları ve yöneticileri tarafından ne kadar çok desteklenirse, örgüte olan bağlılığı da o kadar artar (Humphrey ve ark., 2007).

5.6.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmada ve norm, ilke ve değer sistemlerinin oluşturulmasında önemli görevler üstlenir. Örgütsel bağlılığın kültürde olumlu olduğu söylenebilir, böylece çalışanlar bu amaç ve ilkeleri kabul etme düzeyiyle organizasyonun bir parçası olarak hissedebilirler. Bununla birlikte, örgüt kültürünün, çalışanların bağlılıklarını etkileyebilmeleri için güçlü bir organizasyon yapısına sahip olması beklenmektedir. Örgüt kültürü, çalışanlar için özgüvenden yoksun ve bizim gibi hissedecekleri bir altyapı oluşturduğunda, çalışanlarla güçlü duygular paylaşılır (Özdevecioğlu, 2003: 117).

Örgüt kültürü. Çalışanlar için önemi, işletme içindeki iletişim ve etkileşim sisteminin ilke ve normlarının benimsenmesi ve içselleştirilmesinde yatmaktadır. Bu anlamda, güçlü ve kapsayıcı bir örgütsel kültür, güçlü bir örgütsel taahhüdün oluşmasına izin verir ve çalışanlar örgütle özdeşleşebilir. Özellikle yeni çalışanların ihtiyaç duyduğu olumlu davranışları öğrenmek ve kabul etmek, bir örgüt kültürünün benimsenmesine bağlıdır (İnce ve Gül, 2005: 76).

5.6.2.5. Rol Belirsizliği

Onlardan beklenenleri ve yaptıkları işin gereksinimlerini ifade etmek, rol belirsizliğini ve rol çatışmasını azaltabilir, böylece çalışan bağlılığını artırabilir. Öte yandan, rol belirsizliğinin varlığı, çalışanlar arasında örgütsel yükümlülüklerine zarar veren çatışmaya neden olur. Bu nedenle çalışanların işyerindeki görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmalıdır (Yüceler, 2009).

5.6.2.6. Diğer Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen başka faktörler de vardır. Bu faktörlerin başında daha az insanın başına gelen ve sosyal ilişkileri güçlendiren takım çalışması, önemli bir çalışma yöntemi olarak gösterilmektedir. Dayanışma ve beraberliğin yüksek olduğu takım çalışması, insanların duygusal yanını desteklediği gibi toplumsal bağların da güçlenmesine yol açar (Gül ve İnce, 2005: 80).

İşyerinde sürekli stres, kuruluşun taahhüdünü olumsuz yönde etkiler. Sürekli stresin neden olduğu tükenmişlik, çalışanların işyeri ile bağlarının zayıflamasına ve işten çıkarmalara yol açabilir. Bu süreçte güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmayan işletmelerde rol çatışmaları, açık ve kesin görev tanımlarının olmaması, örgütsel bağlılık açısından önemlidir. Rol çatışmasının neden olduğu belirsizlik strese neden olmakla birlikte, örgütsel bağlılığın da olumsuz bir etkisi vardır (Cengiz, 2001: 60-61).

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktör, işletmenin görevleri çalışanlara adil bir şekilde dağıtılmadığı algısıdır. Örgütsel adalet, normların, ilkelerin ve kuralların çalışan beklentilerini karşılamak için nasıl uygulandığı hakkında önemli ipuçları sağlar ve adalet duygusu ile normatif bağlılık arasında önemli bir bağlantı uyandırır. Adil bordro dağıtım sistemine sahip kuruluşlarda, çalışanların olumlu bir adalet duygusu, yaptıkları iş için ödüllendirilebileceklerini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebileceklerini göstermektedir (Yıldız, 2016: 102).

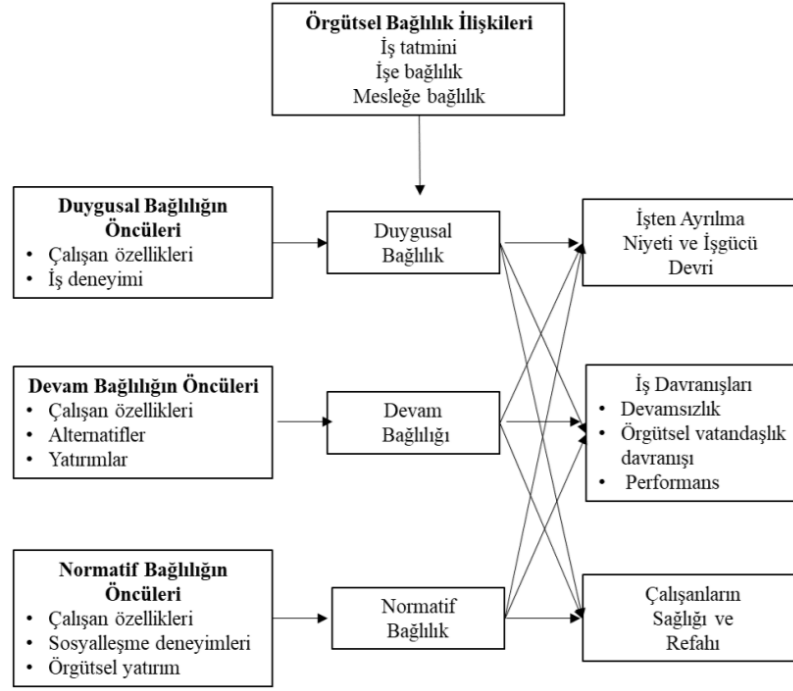
5.7. Örgütsel Taahhüdün Sonuçları

Çalışmalar, örgütsel bağlılığın işletmelerin genel performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu kapsamda ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmanın ve verimliliği artırmanın yanı sıra, kuruluşuna bağlı hisseden çalışanların işe geç gelme, dinlenme ve işten ayrılma eğilimlerinin de azaldığı tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların aşağıdaki davranış ve tutum kalıplarını benimsedikleri görülmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 156):

- Örgütsel amaç ve hedefler, bireysel amaç ve hedeflerden öncelikli olmalı,
- Örgütsel hedeflerin uygulanmasının bireysel bir hedef olarak kabul edilmesi,
- Örgüt sadece bir işyeri olarak görülmediğinden, işyerinde işi içselleştirmek ve gayri resmi roller üstlenmek,
- Çalışanların organizasyonlarıyla gurur duymaları ve işyerini her platformda korumaları,
- Organizasyonel amaç ve hedeflere ulaşmak için verimliliği artırmaya ve kapasite geliştirmeye odaklanmak,
- Bu özel bir çaba ve işletmede çalışmaya devam etmek için güçlü bir arzudur.

Bir anlamda örgütsel bağlılık, uygunluğun gücünü ve işletme ile çalışan arasındaki ilişkiyi gösterir. Bu uyum güçlü ise çalışanların işlerine devam etme isteklerinin büyük olduğu ve iş psikolojisi açısından kuruluşların arzu edilen konumunu yansıttığı görülebilir. Örgütsel bağlılık sadece çalışan verimliliğini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda işyerinde işbirliğini ve koordinasyonu artırır ve ekip çalışmasında işbirliğini ve arkadaşlığı kolaylaştırır. Örgütsel hedeflerin kabul düzeyi, personel devir hızını azaltarak daha fazla çaba göstermelerini ve çalışanların kuruluşlarında daha uzun süre kalmalarını sağlar (Sezgin, 2010, s. 146). Örgütsel düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkili duygusal, katılımcı ve normatif bağlılığın etkileri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 4. Örgütsel Bağlılığın Sonucu (Meyer ve Allen, 1991: 5.)

Şekil 5'e göre, çalışanların örgütsel bağlılığının etkileri karmaşık ve çok boyutludur. Bütünsel bir bakış açısıyla, etkileşimin örgütsel yönlerinin altında yatan etkiler birbiriyle ilişkilidir. Duygusal bağlılık, çalışanlara çalışmaya devam etmek için duygusal aidiyet duygusu verir. Katılma taahhüdü, çalışmaya devam etme taahhüdüne katkıda bulunurken, diğer ilişkilerde çalışmaya olan bağlılığı ve normatif bir bağlılığı temsil eder. yükümlülük, çalışanları ahlaki bir yükümlülük olarak destekler. Örgütsel düzeyde, çalışanların üretkenliği, üretkenliği ve motivasyonu, örgütsel bağlılık düzeylerine bağlıdır.

Örgütsel bağlılığın ilk sonucu, insanların faaliyet gösterdikleri işletmelerle girdikleri psikolojik sözleşmelerin gücüyle sağlanan barış ve refaktır. İşyerinde örgütsel amcalara bağlı hisseden çalışanların olumlu davranışları üretkenliklerini artırır. Bu anlamda işgücünün yeniden dağılımı, devamsızlık, gevşeme, işletmelerde işe geç kalma gibi faktörlerin azaltılması ve insan kaynağının verimlilik açısından süreçlere etkin bir şekilde entegre edilmesi önemlidir (Çakır, 2001: 57).

Çok yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılık, bireylerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda da önemli bir konu olarak ortaya çıkabilir. Stresli ve katılım konusunda aşırı heyecanlı olan çalışanlar hayal kırıklığına veya tükenmişliğe yol açabilir. Kendilerini işlerine adanmış insanların, yaşadıkları stres nedeniyle

kendilerini rahatsız hissetme olasılığı, "iki ucu keskin bir kılıç" a benzer bir örgütsel bağlılığa yol açmıştır (Deniz vd., 2013: 695).

Günümüzde rekabetin yoğun bir şekilde yaşanıyor olması, işletmelerin verimlilik ve kalite açısından insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmalarını zorunlu kılmaktadır. Organizasyonlarına bağlı hisseden çalışanların gerçekçi olmayan olumlu davranışları ve işlerine olan bağlılıkları tüm yönetim süreçlerinin temel hedefleridir. İşletmelerin varlıklarını ve karlılıklarını sürdürebilmeleri için kuruma sadakati yüksek çalışanların varlığında bu mümkün olmuştur (Bakan, 2011, s.44).

5.8. Hastanelerde Organizasyonel Faaliyetler

Örgütsel bağlılığın en çok beklenen ve en güçlü sonucu, kuruluştan ayrılma niyetlerinin azalması ve dolayısı ile ciro oranıdır (Sabuncuoğlu, 2007: 617). Düşük örgütsel bağlanmanın performans sorunları, iş tatminsizliği, devamsızlık, gecikmeler, örgütten ayrılma gibi negatif durumlara sebep olduğu savunulmakta ve çalışanların örgütten ayrılmaları ve beklenmeyen durumlar öngörülürken çalışanların örgütsel bağlılığının dikkate alındığı görülmektedir (Sergül ve Korkmaz, 2008: 11).

Sağlık çalışanlarının sağlık hizmeti sağlayıcısına sadakatini kazanmak için, kuruluş personele belirli fırsatlar sunulmalıdır. Bu fırsatları iş tatmini, tatmin edici bir maaş, terfi fırsatları, mesleki tanınma, yeterli personel ile çalışma ve güvenli bir çalışma ortamı olarak sıraya dizebiliriz. Sağlık profesyonellerinin örgütsel bağlılığı, hastaların memnun olması ve kaliteli sağlık hizmeti üzerinde olumlu bir izlenime sahip olabilir. Sağlık sektöründe, sağlık çalışanının örgütsel hedef ve değerlerini içselleştirmek ve örgütle bütünleştirme demek olan örgütsel bağlılığın sağlanması; Bu da iş tatminini artıran, yani çalışanların iş ve işyeri hakkında kendilerini iyi hissetmeleri ve iş yeri ile ilişkisi kesme isteklerini azalması anlamına gelen önemli bir faktördür (Gül vd., 2008: 7).

Ankara, Türkiye'deki hemşireler arasında yapılan bir araştırma, mesleki bağlılık ile devam eden örgütsel bağlılık ile normatif bağlılık, iş bağlılığı ve aile bağlılığı arasında anlamı olan ve olumlu bir bağlantının varlığını ortaya sunmuştur. Araştırmacılar, bu durumun hemşirelerin kurumlarına normatif ve sürekli bağlılıklarını, ailelerine ve işe olan ilgilerini, eğitim ve çalışma hayatları süresince

işlerine bağlılıklarını devam ettirecek ve geliştirecek uygulamaları artıracığını savunmaktadırlar (Benligiray ve Şenmez, 2011: 36).

3 hastanede 483 tıbbi sekreter ve hemşire arasında yapılmış bir çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli ve olumlu bir bağlantı bulunmuştur (Gider ve ark., 2011: 9).

Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nin değişik bölümlerinde görev yapan 249 doktor arasında yapılmış bir çalışmada, doktorların örgütsel bağlılık seviyeleri ile iş doyumu düzeyleri arasında doğrudan bağlantı bulunmuştur (Karahana, 2009: 421).

Sağlık kuruluşlarının personellerinin örgütsel bağlılığını ölçmek, yöneticilerine önemli veriler sağlayacaktır. Buradan gelen tavsiyelerle, yöneticiler yönetim modellerini yeniden düşünme fırsatına sahip olacaklar. Selçuk Meram Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde yapılan bir çalışma sonucunda hastanede uzun süre çalışan hemşirelerin kurumlarına bağlılık düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Yani hemşire düzeyinin nispeten düşük olduğunu söyleyebiliriz. İlgili bir çalışma, doktorların hemşirelerden daha kurumsal olarak bağlantılı olduğunu bulmuştur. Araştırmacılara göre bu kısmen 10 sene ve daha uzun zamandır bu kurumda görev yapan hekimlerin kendilerini hastanede "aile üyesi" gibi hissetmelerinden kaynaklanmaktadır (Sevinç ve Şahin, 2012: 279).

Türkiye'de Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nde hemşireler arasında yapılmış bir çalışmada; hemşireler için en kuvvetli örgütsel bağlılık kaynağı, kurumlarının başarısı için her zamankinden daha çok gayret göstermeye istekli olmalarıdır (Demirel ve ark., 2014: 92). Yine bu çalışmada, katılımcılar örgütün geleceği hakkında endişelerini dile getirdiler; örgütsel bağlılığın en zayıf göstergesi olarak tanımlanmıştır. Gülhan Askeri Tıp Akademisi'nde yapılan bir çalışmada; "Duygusal bağlılık" ve "normatif bağlılık"ın iş doyumu üzerinde anlamlı bir olumlu etkiye sahip olduğu, "sürekli bağlılığın" ise iş doyumu ile arasında anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır (Çelen ve ark., 2013: 399).

6. YÖNTEM

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hastaneler acil sağlık kurumlarıdır ve ekip çalışması gerektirirler. Bu özelliklerinden dolayı; birincil ve tıbbi hizmetler sunan doktor ve hemşireler grubunda, personel değişiklikleri, işi bırakma, devam sorunu ve kötü çalışma kabul edilmeyen tutumlardır. Hizmet sektörü ile birlikte diğer sektörlerde de bu tür negatif davranış şekillerinin ana nedeni araştırıldığında, çalışanlar arasında "örgütsel bağlılık" kavramı öne çıkmaktadır. İnsan Kaynakları, çalışanların örgütsel taahhütlere yönelik tutum ve davranışlarının ölçülmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesinde önemli sorumluluklara sahiptir. Kurumların görmezden gelemeyeceği etkileri olan örgütsel bağlılık kavramının özel sağlık tesisleri için de kıymetli datalar sağlayacağına inanılmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın esas amacı: Özel sağlık kuruluşlarında görev alan hemşireler için örgütsel bağlılık yaratacak İK çalışmalarının önem düzeyini saptamak ve bu uygulamalar ile örgütsel yükümlülükler arasındaki bağı belirlemektir.

6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Varsayımları

Çalışma hizmet sektörüne odaklanmış ve özel hastanelerde gerçekleştirilmiştir. Çalışma, zaman ve finansal olanakları dikkate alarak coğrafi olarak sınırlıdır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde xxxxx özel hastanelerde yapılması uygun görülmüştür. Bu çalışmanın yapılacağı özel hastaneler, dünyada hastane standartlarının uygulanması amacı ile Özel Hastaneler Yönetmeliği'nde belirtilen şartlar altında A-1 sınıfı olarak tanımlanan özel hastanelerdir. Tüm bölümlerde çalışan hemşireler, bölümlere ayrılmadan çalışma grubuna dahil edildi. Çalışmaya dahil edilen özel hastanelerin örgütsel bağlılık üstündeki tesirinin statü açısından diğer hastanelerden farkı bulunmadığı varsayılmaktadır. Bu nedenle söz konusu özel hastanelerin bu sektörde aynı statüdeki özel hastaneleri temsil edebileceği varsayılmaktadır.

6.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Çalışma, çalışmanın tanımlayıcı modeline göre yürütülmüştür. Buna göre; bu çalışmada hemşirelerin çalıştıkları hastanedeki örgütsel taahhütleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları araştırılmıştır. Çalışma süresince kaynak çalışmasına uygun bir araştırma modeli oluşturuldu. Modeldeki bağımlı değişken "örgütsel taahhüt"tür; Açıklayıcı değişkenler insan kaynakları yönetimi yöntemleri olarak tanımlanmaktadır.

6.4. Veri Analizi

Tüm istatistiksel analizler. IBM SPSS 25.0 ile araştırma değişkenleri arasındaki bağlantıyı araştırmak için istatistiksel veri analizi teknikleri uygulanmıştır. Tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, kişisel değişkenleri incelemek, araştırma değişkenleri ile kişisel değişkenler arasındaki bağlantıyı araştırmak ve veri ölçüm araçlarından sağlanan ölçümleri demografik değişkenlerle karşılaştırmak için veri analizi yöntemleri olarak kullanılmıştır.

İlk olarak, asimetri ve düzlük katsayılarının yanı sıra parametrik test yöntemleri yardımıyla İK uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışan memnuniyeti anketlerinin normal dağılım hipotezine uyumu belirlenmiştir. Daha sonra iç tutarlılık analizi yapılmış ve çalışmada anketlerin kullanılmasının olası dezavantajları tartışılmıştır.

Özel hastanelerde çalışanların sosyo-demografik profili incelendikten sonra, İK uygulamalarının işlevleri ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve kurumsal çalışan memnuniyeti düzeyinin tanımlayıcı bir analizinin sonuçları dikkate alınmıştır. Grup puanlarının değişkenlerin kişisel bilgilerinden farklılaşmasını incelerken, değişkenleri karşılaştırmak için normal dağılım varsayımı sağlayan "bağımsız bir örneklem t-testi" kullanılmış ve karşılaştırma için üç veya daha fazla grup kullanılmıştır. Ayrıca parametrik test yöntemleri arasında İK uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların örgütsel memnuniyet düzeyi arasındaki ilişki incelenirken Pearson'ın korelasyon analizi tercih edilmiştir. Regresyon analizini kullanarak, özel hastane çalışanlarının İK uygulamalarının işlevlerinin ve etkinliğinin İK uygulamalarına kurumsal bağlılık üzerindeki etkisini ve kurumsal çalışan memnuniyetinin İK uygulamalarına kurumsal

bağıllık üzerindeki etkisini inceledik. İstatistiksel anlamlılık tüm sonuçlar için $p<0.05$ olarak tahmin edildi.

Tablo 3. Anketlerin Asimetri Ve Düzlük Değerleri

Açık	N	Çekik	Gaz
İnsan kaynakları uygulamalarının işleyişi ve etkinliği	240	,096	,026
İK uygulamalarına organizasyonel bağıllık düzeyi	240	-,942	,795
Çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyi	240	-,166	-,050

Selects (2015, s. 28) — normal dağılım varsayımı; Tahminin "çarpıtma ve düzlük" değerlerini göz önünde bulundurarak daha doğru bir yaklaşım olduğunu takdir etti. Tabachnik ve Fidell (2013), bozulma ve düzlük değerleri +1.50 ile -1.50 arasında olduğunda normal dağılımın elde edildiği konusunda hemfikirdir. Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Sech, 2015; Tabachnik ve Fidell, 2013).

6.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Özel hastane çalışanlarının personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağıllık düzeyi ve kurumsal çalışan memnuniyeti düzeyi cinsiyete bağlı olarak önemli farklılıklar göstermektedir.

H2: Özel hastane çalışanlarının İK uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağıllık düzeyi ve kurumsal çalışan memnuniyeti yaşlarına bağlı olarak önemli farklılıklar göstermektedir.

H3: Özel hastane personelinin İK uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağıllık düzeyi ve kurumsal çalışan memnuniyeti medeni duruma bağlı olarak önemli bir farklılık göstermektedir.

H4: Özel hastane personelinin personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağıllık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyleri eğitim durumlarına bağlı olarak önemli farklılıklar göstermektedir.

H5: Özel hastane personelinin İK uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve kurumsal çalışan memnuniyeti düzeyi çalışma alanına bağlı olarak önemli farklılıklar göstermektedir.

H6: Özel hastane çalışanlarının personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyleri çalıştıkları zamana bağlı olarak önemli farklılıklar göstermektedir.

H7: Özel hastane personelinin personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyi, kurumda çalışan hemşire sayısına bağlı olarak önemli bir farklılık göstermektedir.

H8: Özel hastane personelinin İK uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve kurumsal çalışan memnuniyeti düzeyi, çalışılan iş sayısına bağlı olarak önemli bir farklılık göstermektedir.

H9: Özel hastane personelinin personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyi, çalıştıkları hastanenin hizmet yaşına bağlı olarak önemli bir farklılık göstermektedir.

H10: Özel hastane personelinin personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına yönelik örgütsel bağlılığı etkiler.

H11: Özel hastane personelinin kurumsal memnuniyeti, İK uygulamalarına yönelik örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

6.6. Güvenirlilik Analizi

Bu bölümde; veri toplama aracı olarak tercih edilen İK yönetimi uygulamalarının işlevini ve etkinliğini, İK uygulamalarına yönelik örgütsel bağlılık düzeyini ve kurumsal çalışan memnuniyeti düzeyini belirlemek amacıyla iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Cronbach alfa değerleri için kriterler aşağıdaki gibidir;

$0,00 \leq a < 0,40$ ise Güvenilmez

$0,40 \leq a < 0,60$ ise Düşük güvenilirlikte

$0.60 \leq a < 0.80$ ise Oldukça güvenilir

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise Yüksek güvenilirliktir.

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Anketler	Alfa Kronbacha	Makale sayısı
İnsan kaynakları uygulamalarının işleyişi ve etkinliği	,915	20
İK uygulamalarına organizasyonel bağlılık düzeyi	,919	12
Kurumsal çalışan memnuniyeti	,916	15

Çalışmada kullanılan anketlerin Cronbach Alpha değerleri; İK uygulamalarının işlevi ve etkinliği 0,915 Cronbach Alpha değerini, İK uygulamalarının organizasyonel bağlılık düzeyini 0,919 Cronbach Alpha değerini ve kurumsal çalışan memnuniyeti 0,916 Cronbach Alpha değerini oluşturmaktadır. Bu değerler şunlardır: anketlerin son derece güvenilir olduğunu ve analizde kullanımlarının önünde hiçbir engel olmadığını göstermektedir.

7. BULGULAR

Bilgisayar ortamına iletilen verilerde eksik/yanlış değerler ve emisyonlar kontrol edilmiş ve çalışma örneklemini evrenin içinden basit bir rastgele yöntemle seçilen özel hastanelerin 240 çalışanı oluşturmuştur. Bu çalışmalar, İK uygulamalarının işleyiş ve etkinlik ölçeğinde, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyindeki ifadelerle birlikte kişisel bilgi biçiminin uygulanması suretiyle elde edilmiş ve bu bölümde veri analizi gerçekleştirilmiştir.

7.1. Demografik Bulgulara İlişkin Değerlendirme

Araştırmanın bu bölümünde cinsiyet, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma alanı, bölümde çalışan hemşire sayısı, çalışma saatleri ve vardiya sayılarının aynı yerde dağılımı, araştırmaya katılan özel hastane çalışanlarının kişisel özelliklerine göre incelenmiş ve kişisel özelliklerine yönelik tanımlayıcı analizler yapılmış ve tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 5. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Cinsiyet Dağılımı

Kişilik özellikleri	f	%
Cinsiyet	Kadın	209
	Erkek	31
	Toplam	240
		100,0

Tablo 5'te gösterildiği gibi özel hastanelerde çalışan hemşirelerin yüzde 87,1'i kadın, yüzde 12,9'u erkektir.

Tablo 6. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Yaş Durumlarının Dağılımı

Kişilik özellikleri		f	%
Yaş durumu	18-24	90	37,5
	25-34	102	42,5
	35-44	43	17,9
	45-55	5	2,1
	Toplam	240	100,0

Tablo 6'da görüldüğü gibi özel hastanelerde çalışan hemşirelerin %37,5'i 18-24 yaş, %42,5'i 25-34 yaş, %17,9'u 35-44 ve %2,1'i 45-55 yaş aralığındadır.

Tablo 7. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Medeni Durumlarının Dağılımı

Kişilik özellikleri		f	%
Medeni durum	Boşanmış	5	2,1
	Sadece	159	66,3
	Evli	76	31,7
	Toplam	240	100,0

Tablo 7'de görüldüğü gibi özel hastanelerde çalışan hemşirelerin yüzde 2,1'i boşanmış, yüzde 66,3'ü bekar ve yüzde 31,7'si evlidir.

Tablo 8. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Eğitim Durumlarının Dağılımı

Kişilik özellikleri		f	%
Eğitim	Ön lisans derecesi	129	53,8
	Lisans	65	27,1
	Efendi	46	19,2
	Toplam	240	100,0

Tablo 8'den de görüleceği üzere özel hastanelerde çalışan hemşirelerin yüzde 53,8'i önlisans, yüzde 27,1'i lisans, yüzde 19,2'si yüksek lisans derecesine sahiptir.

Tablo 9. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Çalışma Alanı Dağılımı

Kişilik özellikleri	f	%	
Çalışma alanı	Ameliyat	33	13,8
	Yoğun Bakım	37	15,4
	Acil	38	15,8
	Onkoloji	12	5,0
	Yenidoğan	3	1,3
	Y. Doğan Yoğun Bakım	19	7,9
	Başka	98	40,8
	Toplam	240	100,0

Tablo 9'dan da görüleceği üzere özel hastanelerde çalışan hemşirelerin %13,8'inin ameliyathanede, %15,4'ünün yoğun bakımda, %15,8'inin acil bakımda, %5,0'ının onkolojide ve %1,3'ünün yenidoğanlarda çalıştığı gözlenmektedir.

Tablo 10. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Çalışma Sürelerinin Dağılımı

Kişilik özellikleri		f	%
Çalışma süresi	0-2 yıl	114	47,5
	3-5 yıl	68	28,3
	6-10 yıl	30	12,5
	11-15 yıl	28	11,7
	Toplam	240	100,0

Tablo 10'da özel hastanelerde çalışan hemşirelerin yüzde 47,5'inin 0-2 yıl, yüzde 28,3'ünün 3-5 yıl, yüzde 12,5'inin 6-10 yıl arası, yüzde 11,7'sinin ise 11-15 yıl arası çalışma süresi olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Çalıştığı Bölümdeki Hemşire Sayısı Dağılımı

Kişilik özellikleri		F	%
Çalışan hemşire sayısı	1-5	62	25,8
	6-10	97	40,4
	11 ve üzeri	81	33,8
	Toplam	240	100,0

Tablo 11'den de görüleceği üzere özel hastanelerde çalışan hemşirelerin %25,8'inin 1-5 kişi, %40,4'ünün 6-10 kişi, %33,8'inin ise 11 kişi ve üzeri kişiler ile çalıştığı görülmektedir.

Tablo 12. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Değişikliği Sayısı Dağılımı

Kişilik özellikleri	f	%
İş değişikliklerinin sayısı		
0-1 kez	124	51,7
2-4 kez	116	48,3
Toplam	240	100,0

Tablo 12'den de görüleceği üzere özel hastanelerde çalışan hemşirelerin %51,7'sinin 0-1 kez, %48,3'ünün ise 2-4 kez iş değiştirdiği görülmektedir.

Tablo 13. Hemşirelerin Çalıştığı Özel Hastanelerin Hizmet Yılı Dağılımı

Kişilik özellikleri	f	%
Hastane hizmet yılı		
0-1	10	4,2
2-4	36	15,0
5-9	194	80,8
Toplam	240	100,0

Tablo 13'ten de görüleceği üzere hemşirelerin çalıştığı özel hastanelerin %4,2'sinin 0-1 yıl arası, %15,0'ının 2-4 yıl arası ve %80,8'inin 5-9 yıl arası hizmet verdiği görülmektedir.

7.2. Covid 19 İle İlgili Sorulara İlişkin Değerlendirme

Çalışmanın bu bölümünde, görüşülen özel hastanelerin çalışanları tarafından Covid-19 konularının tanımlayıcı bir analizi yapılmış ve Tablo 14'de sunulmuştur.

Tablo 14. Özel Hastane Personelinin Covid-19 ile İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Kişilik özellikleri		f	%
Covid-19 teşhisi konan hastaların bakımında yer alıyorsunuz?	Hayır	96	40,0
	Evet	144	60,0
	yapıyorum		
2. Covid-19 pandemisinin başlangıcından bu yana çalışma saatleriniz arttı mı?	Hayır	93	38,8
	Evet	147	61,3
	yapıyorum		
3.Covid-19 salgınından bu yana iş yerindeki stresiniz arttı mı?	Hayır	29	12,1
	Evet	211	87,9
	yapıyorum		
4.Covid-19 pandemisi sizi psikolojik olarak etkiledi mi?	Hayır	15	6,3
	Evet	225	93,8
	yapıyorum		
5.Covid-19 pandemisinden bu yana psikolojik destek aldınız mı?	Hayır	211	87,9
	Evet	29	12,1
	yapıyorum		
6.Çalıştığınız özel hastanede Covid-19 pandemisi ile psikolojik olarak nasıl başa çıkılacağı konusunda eğitim verildi mi?	Hayır	122	50,8
	Evet	118	49,2
	yapıyorum		
7. Çalıştığınız özel hastanede kendinizi Covid-19'dan nasıl koruyacağınız konusunda eğitim aldınız mı?	Hayır	68	28,3
	Evet	172	71,7
	yapıyorum		
8 Kendinizi Covid-19'dan nasıl koruyacağınız konusunda çalıştığınız özel hastane tarafından verilen yeterli eğitim var mı?	Hayır	93	38,8
	Evet	147	61,3
	yapıyorum		
9.Covid-19 salgını sırasında çalıştığınız tesiste kişisel koruyucu ekipman sıkıntısı yaşadınız mı?	Hayır	108	45,0
	Evet	132	55,0
	yapıyorum		
10. Covid-19 salgını sırasında risk nedeniyle evde kalamadınız mı?	Hayır	123	51,2
	Evet	117	48,8
	yapıyorum		
11. Evde kalamıyorsanız, tesisiniz size herhangi bir kolaylık/kolaylık sağladı mı?	Hayır	126	52,5
	Evet	114	47,5
	yapıyorum		
12. Çalıştığınız kurumun pandemi sürecinde çalışanlarını tedavi etmesinin doğru olduğunu düşünüyor musunuz?	Hayır	105	43,8
	Evet	135	56,3
	yapıyorum		
13. Pandemi sürecinde çalıştığınız kurumdan/devletten maddi / manevi çabalarınızın karşılığını aldığınızı düşünüyor musunuz?	Hayır	160	66,7
	Evet	80	33,3
	yapıyorum		

Tablo 14'ten de görüleceği üzere, araştırmaya katılan özel hastane çalışanlarının %60,0'ı covid-19 pandemisi süresince covid-19 tanısı alan hastaların bakımında yer almış, %61,3'ü çalışma saatlerini artırmış, %87,9'u stres düzeylerini

artırmış ve %93,8'i psikolojik olarak etkilenmiş, %87,9'u psikolojik destek almamış, %50,8'i eğitim almamıştır. Pandemi ile psikolojik olarak nasıl başa çıkılacağı, %71,7'sinin kurumunu pandemiden nasıl koruyacağı konusunda eğitim aldığı, %61,3'ünün hastanede yapılan eğitimin yeterli olduğunu, %55'inin çalıştıkları kurumda ekipman sıkıntısı olmadığını, %48,8'inin bu süreçteki risk nedeniyle evde kalamadığını, %52,5'inin evde kalamadığı halde kurumunun kolaylık sağlamadığını, %56,3'ü çalıştıkları kurumun tutumundan memnun, %66,7'si ise pandemi sürecinde çabalarının karşılıksız kaldığına inanmıştır.

7.3. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları

Araştırma değişkenleri; İK uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyinden oluşur. Çalışmanın bu bölümünde değişkenler hakkında tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır.

Tablo 15. Değişkenlerin Betimsel Analizinin Sonuçları

Anket	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
İnsan Kaynakları Uygulamalarının Fonksiyonu ve Etkinliği	240	1,55	5,00	3,36	,75
İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Düzeyi	240	1,75	5,00	3,89	,74
Çalışanların Kurumsal memnuniyet Düzeyi	240	1,27	5,00	3,42	,83

Personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği çalışmasına katılan özel hastane çalışanlarının ortalama yanıtları; 3.36 ± 0.75 , minimum puan 1.55 ve maksimum puan 5.00, personel uygulamasında örgütsel bağlılık düzeyinin ortalama değeri; 3.89 ± 0.74 , minimum 1.75 puan ve maksimum 5.00 puan kurumsal çalışan memnuniyeti düzeyi; 3.42 ± 0.83 , minimum puan 1.27 ve maksimum puan 5.00.

7.4. Anket Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma alanı, çalışma süresi, çalışan hemşire sayısı, hastane bakım yaşı, İK yönetimi uygulamalarının medeni hal dağılımına göre işlevi ve etkinliği, insan kaynakları yönetimi

uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve Kurumsal Çalışan Memnuniyeti Anketi'nden elde edilen ortalama puanlar arasındaki farklar tartışılacaktır.

Tablo 16. Cinsiyet Durumuna Bağlı Olarak Puanların Değişkenlerden Farklılaşması

Değişken	Cinsiyet durumu	N	$\bar{X}$	cesaret	t	p
İnsan kaynakları uygulamalarının işleyişi ve etkinliği	Kadın	209	3,28	,74	-4,794	,000
	Erkek	31	3,94	,54		
İK Yönetimi Uygulamaları Organizasyonel bağlılık düzeyi	Kadın	209	3,89	,78	-,070	,945
	Erkek	31	3,90	,43		
Kurumsal çalışan memnuniyeti	Kadın	209	3,40	,87	-1,258	,210
	Erkek	31	3,60	,45		

Yukarıdaki tablo 16'da görüleceği üzere, özel hastane personelinin personel uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ile kurumsal çalışan memnuniyeti düzeylerinde değişken cinsiyet durumu açısından anlamlı bir farklılaşma olmamasına rağmen ($p>.05$), işlevlerin alt büyüklüğü ve insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinde anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmuştur ($s<0,05$). Başka bir deyişle, özel hastane çalışanlarının cinsiyeti, çalışanların örgütsel bağlılık ve kurumsal memnuniyet düzeylerini etkilemezken, İK uygulamalarının İK yönetimi uygulamalarının işlevsellik ve etkinlik düzeyini etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 17. Yaş Durumuna Bağlı Olarak Puanların Değişkenlerden Farklılaşması

Değişken	Yaş durumu	N	$\bar{X}$	cesaret	F	p
İnsan kaynakları uygulamalarının işleyişi ve etkinliği	18-24	90	3,37	,73	4,151	,007
	25-34	102	3,43	,83		
	35-44	43	3,09	,41		
	45-55	5	4,15	,71		
İK Yönetimi Uygulamaları Organizasyonel bağlılık düzeyi	18-24	90	4,11	,84	8,712	,000
	25-34	102	3,91	,53		
	35-44	43	3,44	,81		
	45-55	5	3,78	,25		
Kurumsal çalışan memnuniyeti	18-24	90	3,53	,93	4,595	,004
	25-34	102	3,21	,82		
	35-44	43	3,61	,50		
	45-55	5	4,07	,27		

Yukarıdaki tablo 17'den de görüleceği üzere özel hastane personelinin işlevleri ve performansı, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, insan kaynakları

uygulamalarına örgütsel bağlılık ve kurumsal çalışan memnuniyeti düzeyleri açısından yaş değişkeni durumu açısından anlamlı farklılaşma bulunmuştur ($p<0.05$). Başka bir deyişle, özel hastane çalışanlarının yaşı, personel uygulamalarının işlevleri ve etkinliği, personel uygulamalarının örgütsel bağlılık düzeyini ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyini etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 18. Medeni Duruma Bağlı Olarak Puanların Değişkenlerden Farklılaşması

Değişken	Medeni durum	N	$\bar{X}$	cesaret	F	p
İnsan kaynakları uygulamalarının işleyişi ve etkinliği	Boşanmış	5	3,29	,02	4,265	,015
	Sadece	159	3,27	,78		
	Evli	76	3,57	,62		
İK Yönetimi Uygulamaları Organizasyonel bağlılık düzeyi	Boşanmış	5	3,93	,25	5,133	,007
	Sadece	159	4,00	,74		
	Evli	76	3,67	,72		
Kurumsal çalışan memnuniyeti	Boşanmış	5	3,93	,05	11,114	,000
	Sadece	159	3,25	,94		
	Evli	76	3,75	,40		

Yukarıdaki tablo 18'den de görüleceği üzere, özel hastane personelinin personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, özel hastane personelinin personel uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve değişken medeni durum açısından kurumsal çalışan memnuniyeti düzeyi açısından anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir ($p<0.05$). Başka bir deyişle, özel hastane çalışanlarının medeni durumunun, İK uygulamalarının işlevi ve etkinliğinin, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyinin ve kurumsal çalışan memnuniyetinin düzeyi etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 19. Eğitimin Durumuna Bağlı Olarak Puanların Değişkenlerden Farklılaşması

Değişken	Eğitim	N	$\bar{X}$	cesaret	F	p
İnsan kaynakları uygulamalarının işleyişi ve etkinliği	Ortak	129	3,44	,67	1,372	,256
	Lisans	65	3,26	,97		
	Efendi	46	3,31	,58		
İK uygulamalarına organizasyonel bağlılık düzeyi	Ortak	129	4,02	,73	9,112	,000
	Lisans	65	3,92	,82		
	Efendi	46	3,50	,50		
Kurumsal çalışan memnuniyeti	Ortak	129	3,47	,96	1,066	,346
	Lisans	65	3,29	,67		
	Efendi	46	3,46	,60		

Yukarıdaki tablo 19'dan da görüleceği üzere, özel hastane personelinin insan kaynakları uygulamalarının işlevleri ve etkinliği ile çalışan memnuniyetinin kurumsal düzeyi arasında eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma olmamasına rağmen ($p>.05$), insan kaynakları uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyinin alt ölçümünde anlamlı bir farklılaşma düzeyi bulunmuştur ($p<0,05$). Başka bir deyişle, özel hastane çalışanlarının eğitim durumu, özel hastane çalışanlarının personel uygulamalarının işlevini ve etkinliğini ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyini etkilememekle birlikte, personel uygulamalarının örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 20. Çalışma Alanına Bağlı Olarak Noktaların Değişkenlerden Farklılaşması

Değişken	Çalışma alanı	N	$\bar{X}$	cesaret	F	p
İnsan kaynakları uygulamalarının işleyişi ve etkinliği	Cerrahi ev	33	3,38	1,13	6,454	,000
	Yoğun Bakım	37	3,03	,39		
	Acil Bakım	38	3,11	,76		
	onkoloji	12	3,18	,18		
	Yenidoğan	3	2,00	,00		
	Yenidoğan Y.	19	3,63	,53		
	Başka	98	3,59	,65		
İK uygulamalarına organizasyonel bağlılık düzeyi	Cerrahi ev	33	4,06	,87	2,548	,021
	Yoğun Bakım	37	3,98	,79		
	Acil Bakım	38	3,71	,98		
	onkoloji	12	4,25	,61		
	Yenidoğan	3	4,00	,00		
	Yenidoğan Y.	19	4,25	,26		
	Başka	98	3,76	,61		
Kurumsal çalışan memnuniyeti	Cerrahi ev	33	3,49	,94	7,407	,000
	Yoğun Bakım	37	3,40	1,03		
	Acil Bakım	38	2,74	,90		
	Onkoloji	12	3,10	,59		
	Yenidoğan	3	3,93	,00		
	Yenidoğan Y.	19	3,68	,34		
	Başka	98	3,65	,61		

Yukarıdaki tablo 20'den de görüleceği üzere, özel hastane personelinin personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve değişken çalışma alanı açısından kurumsal çalışan memnuniyeti düzeyi açısından anlamlı farklılaşma bulunmuştur ($p<0,05$). Başka bir deyişle, özel hastane çalışanlarının çalışma kapsamı, personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, personel

uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve kurumsal çalışan memnuniyeti düzeyi belirlenmiştir.

Tablo 21. Çalışılan Süreye Bağlı Olarak Noktaların Değişkenlerden Farklılaşması

Değişken	Çalışma süresi	N	$\bar{X}$	cesaret	F	p
İnsan kaynakları uygulamalarının işleyişi ve etkinliği	0-2 yaş	114	3,46	,82	4,671	,003
	3-5 yıl	68	3,10	,52		
	6-10 yıl	30	3,37	,60		
	11-15 yaş	28	3,62	,88		
İK uygulamalarına organizasyonel bağlılık düzeyi	0-2 yaş	114	3,97	,86	4,436	,005
	3-5 yıl	68	3,94	,48		
	6-10 yıl	30	3,93	,28		
	11-15 yaş	28	3,43	,94		
Kurumsal çalışan memnuniyeti	0-2 yaş	114	3,46	,91	11,470	,000
	3-5 yıl	68	3,41	,43		
	6-10 yıl	30	2,80	1,07		
	11-15 yaş	28	4,00	,42		

Yukarıdaki tablo 21'den de görüleceği üzere, özel hastane personelinin personel yetiştirme uygulamalarının işlevi ve etkinliği, insan kaynakları uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışılan zaman değişkeni açısından kurumsal çalışan memnuniyeti düzeyi açısından anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir ($s<0,05$). Başka bir deyişle, özel hastane çalışanlarının çalışma saatlerinin, İK uygulamalarının işlevi ve etkinliğinin, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyinin ve kurumsal çalışan memnuniyeti düzeyinin etkilendiği belirlenmiştir.

Tablo 22. Hemşire Sayısına Göre Değişkenlerden Puanların Farklılaştırılması

Değişken	Hemşire sayısı	N	$\bar{X}$	cesaret	F	p
İnsan kaynakları uygulamalarının işleyişi ve etkinliği	1-5 kişi	62	3,30	,62	,848	,429
	6-10 kişi	97	3,33	,68		
	11 ve üzeri	81	3,45	,90		
İK uygulamalarına organizasyonel bağlılık düzeyi	1-5 kişi	62	3,63	,71	10,247	,000
	6-10 kişi	97	3,84	,70		
	11 ve üzeri	81	4,16	,74		
Kurumsal çalışan memnuniyeti	1-5 kişi	62	3,56	,72	2,128	,021
	6-10 kişi	97	3,46	,55		
	11 ve üzeri	81	3,28	1,12		

Yukarıdaki tablo 22'den de görüleceği üzere, özel hastane personelinin kurumsal memnuniyet düzeyi ile insan kaynakları uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyinin alt ölçümünde yukarıdaki değişken ($s < 0,05$) açısından insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işlev ve etkinliğinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($s > 0,05$). Başka bir deyişle, özel bir hastanenin çalışanlarının çalıştığı bir bölümdeki hemşire sayısı, İK uygulamalarının işlevsellik düzeyini ve etkinliğini etkilememekle birlikte, İK uygulamasının çalışanların örgütsel bağlılık ve kurumsal memnuniyet düzeyini etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 23. Görev Değişikliğinin Durumuna Bağlı Olarak Noktaların Değişkenlerden Farklılaştırılması

Değişken	İş değişikliği	N	$\bar{X}$	cesaret	F	p
İnsan kaynakları uygulamalarının işleyişi ve etkinliği	0-1 arası	124	3,27	,61	-	,059
	2-4 arası	116	3,46	,86	1,901	
İK uygulamalarına organizasyonel bağlılık düzeyi	0-1 arası	124	3,85	,73	-,890	,375
	2-4 arası	116	3,94	,76		
Kurumsal çalışan memnuniyeti	0-1 arası	124	3,53	,67	2,061	,040
	2-4 arası	116	3,31	,97		

Yukarıdaki tablo 23'ten de görüleceği üzere, özel hastane personelinin personel alım uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının değişken iş değişimleri açısından işlev ve etkinliğinde anlamlı bir farklılaşma olmamasına rağmen ($para > 0,05$), kurumsal çalışan memnuniyetinin alt ölçümünde anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmuştur ($s < 0,05$). Ayrıca 1 kez iş değiştirmeyen/iş değiştirmeyen çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyinin, iş değiştiren çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, özel hastanelerde çalışanların işyeri değişim sayısının, personel uygulamalarının işlevi ve etkinliğinin, İK uygulamalarının ise örgütsel bağlılık düzeyini etkilemediği, çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyini etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 24. Değişkenlerden Alınan Puanların Kurumun Hizmet Yılı Durumuna Göre Farklılaştırılması

Değişken	Kurumsal Hizmetler Yılı	N	$\bar{X}$	cesaret	F	p
İnsan kaynakları uygulamalarının işleyişi ve etkinliği	0-1 yıl	10	3,03	,23	1,586	,207
	2-4 yıl	36	3,50	,84		
	5-9 yaş	194	3,36	,75		
İK uygulamalarına organizasyonel bağlılık düzeyi	0-1 yıl	10	3,32	,09	3,251	,040
	2-4 yıl	36	3,95	,78		
	5-9 yaş	194	3,91	,74		
Kurumsal çalışan memnuniyeti	0-1 yıl	10	3,77	,65	3,867	,022
	2-4 yıl	36	3,10	,55		
	5-9 yaş	194	3,46	,87		

Yukarıdaki tablo 24'ten de görüleceği üzere, özel hastane personelinin personel yetiştirme uygulamalarının işleyiş ve etkinlik düzeylerinde kurumun değişken hizmet yılı açısından anlamlı bir farklılaşma saptanmamış olsa da ($p>0,05$), personel uygulamalarına örgütsel bağlılık ve kurumsal çalışan memnuniyeti düzeyinde anlamlı bir farklılaşma düzeyi tespit edilmiştir ($s<0,05$). Başka bir deyişle, özel hastane çalışanlarına yönelik bir yıllık hizmet, İK uygulamalarının işleyiş düzeyini ve etkinliğini etkilemezken, İK uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık ve kurumsal memnuniyet düzeylerini etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 25. Hipotezlerin Değerlendirilmesi (Fark Testleri)

Değişken	İK Yönetimi Uygulamaları İşlevsellik ve verimlilik	İK Yönetimi Uygulamaları Organizasyonel bağlılık düzeyi	Kurumsal çalışan memnuniyeti
Özel hastane çalışanlarının personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, personel uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyi cinsiyet statüsünde önemli bir farklılık göstermektedir.	√	X	X
Özel hastane çalışanlarının personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, personel uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyi yaş durumuna bağlı olarak	√	√	√

önemli farklılıklar göstermektedir.			
Özel hastane çalışanlarının personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyleri medeni hallerine bağlı olarak önemli farklılıklar göstermektedir.	√	√	√
Özel hastane çalışanlarının personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamasına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyi, eğitim düzeyine bağlı olarak önemli bir farklılık göstermektedir.	X	√	X
Özel hastane çalışanlarının İK uygulamalarının işlevi ve etkinliği, personel uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyi, faaliyet alanına bağlı olarak önemli bir farklılık göstermektedir.	√	√	√
Özel hastane çalışanlarının personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyleri çalıştıkları zamana bağlı olarak önemli farklılıklar göstermektedir.	√	√	√
Özel hastane personelinin personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyi, çalışan hemşirelerin durumuna bağlı olarak önemli bir farklılık göstermektedir.	X	√	√
Özel hastane çalışanlarının personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, personel	X	X	√

uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyi, işyeri varlıklarının sayısında önemli bir fark göstermektedir.

Özel hastane çalışanlarının personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, personel uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyi, kurumun hizmet yılında önemli bir farklılık göstermektedir.

X

√

√

X: Red, √: Кабыл

7.5. Pearson'ın Korelasyon Analizi

Çalışmanın bu bölümünde, İK uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyi arasındaki ilişki, "Pearson Korelasyon Analizi" parametrik testinin parametrik yöntemlerinden biri ile ele alınmış ve <0,05 sayfasında istatistiksel anlamlılık değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısını değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir:

"Eğer $0.00 = r_p$, o zaman bağlantı yoktur."

" $0.00 < r_p < 0.29$ düşük bir ara bağlantı seviyesidir."

" $0,30 < r_p < 0,69$ orta bir ara bağlantı seviyesidir."

" $0.70 < r_p < 0.99$ yüksek bir korelasyon seviyesidir."

"Eğer $1.00 = r_p$ ise, o zaman mükemmel bir ilişki vardır" (Köklü, Büyükoztürk ve Bökeoğlu, 2006).

Tablo 26. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	1.	2.	3.
1. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Fonksiyonu ve Etkinliği	r_p 1	,509	,515
	p	,000	,000
2 İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Düzeyi	r_p	240	240
	p	1	,211

3. Çalışanların Kurumsal memnuniyet Düzeyi	r_p	,001
	p	240

Pearson Korelasyon Testi'nin sonuçlarını Tablo 26'da görebilirsiniz;

- Personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği ile özel hastane çalışanlarının personel uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif ve ılımlı bir ilişki ortaya konmuştur ($s<0.05$).
- Özel hastane çalışanlarının personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği ile çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyi arasında pozitif ve ılımlı bir ilişki ortaya konmuştur ($s<0.05$).
- Özel hastane personelinin örgütsel bağlılık düzeyi ile İK uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmadı ($p>0.05$).

7.6. Regresyon Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde, "Özel hastane çalışanlarının personel uygulamalarının fonksiyon ve etkinliğinin personel uygulamalarına örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ve kurumsal çalışan memnuniyetinin personel uygulamalarının örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin doğrusal regresyon analizi" gerçekleştirilmiştir. Bilinen normal dağıtılmış sayısal değişkenden bilinmeyen ve ikisi arasında ilişki bulunan başka bir normal dağıtılmış sayısal değişkeni tahmin etmek için kullanılıyorsa basit bir doğrusal regresyon analizi olarak tanımlanır (Kılıç, 2013). Bu nedenle sonuç; İK uygulamalarının örgütsel bağlılık seviyesi ile kurumsal çalışan memnuniyeti düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığından, "H11: Özel hastane çalışanlarının kurumsal memnuniyeti, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir" hipotezi reddedilmiştir.

Regresyon analizinden önce, veri kümesiyle ilişkili doğrusallık, normallik ve homojenlik varsayımları incelenmiştir. Veri kümesinde emisyon olup olmadığı incelenmiş ve aşırılıkların olmadığı sonucuna varılmıştır. Standart hatalar arasında otokorelasyon olup olmadığını belirlemek için Durbin-Watson istatistikleri kullanılmış ve Durbin-Watson istatistikleri yaklaşık 2 olduğundan, hatalar arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmıştır" (Genceli, 1973: 179).

Tablo 27. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun ve Uygulamaların Etkinliğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırmak İdi Faktörler			F	sayfa ²
	B	CYBH. kulübe	B	T	P		
Kalıcı İnsan kaynakları uygulamalarının işleyişi ve etkinliği	2,195	,191		11,500	,000	83,148*	,259
	,505	,055	,509	9,119	,000		
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık							

* En düşük<0.01

Tablo 27'deki regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarının örgütsel yükümlülüklerdeki farklılığın yüzde 25,9'unu açıklayabileceği açıktır ($R^2=259$; $F_{(1,238)}=83.148$, $s<0.05$). Bulunan sonuçlara göre; İnsan kaynakları uygulamalarının işlevi ve etkinliğinin örgütsel bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir şekilde öngördüğü bulunmuştur ($\beta=0.509$, $t=9.119$, $s<0.001$). Başka bir deyişle, çalışmaya katılan özel hastane personelinin İK uygulamalarının fonksiyonel düzeyleri ve performans düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ek olarak, regresyon denklemi göz önüne alındığında, diğer öngörücü değişkenler sabit kalır; Özel hastane personelinin fonksiyonel düzeyinin ve verimliliğinin iyileştirilmesi ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılığı yüzde 0,505 oranında artıracaktır.

Tablo 27'te yer alan analiz sonuçları incelenirken; Çalışmaya katılan özel hastane çalışanlarının işlevsel ve etkin personel uygulama düzeyleri örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde öngördüğünden, "H10: Özel hastane çalışanlarının personel uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına yönelik örgütsel bağlılığı etkilemektedir" hipotezi desteklenmiştir.

8. SONUÇ

Dünya Sağlık Örgütü tarafından “dünyanın sağlığına kavuşmasında kilit sağlık çalışanı” olarak belirtilen hemşireler fazla mesai, uzun çalışma saatleri, sağlığını kaybetme, ailesinden ayrı kalma, yeterince dinlenememe, yetersiz özlük hakları ve aşırı iş yüküne bağlı stres ile tükenmişlik sendromu dahil olmak üzere birçok sorunlarına rağmen özveri ile mesleklerini yapmaya devam etmektedirler. Özellikle pandemi sürecinde değerleri tartışmasız bir kez daha öne çıkan Hemşireler örgütsel adalet, profesyonel değil yardımcı sağlık personeli gibi görülerek sürdürülen davranışlar, insan kaynakları uygulamalarının yeterince motive edici olmaması örgütsel bağlılıklarını da etkileyebilmektedir.

Kısaca, çalışan personelin örgüte olan bağlılığının gücünü ifade eden Örgütsel Bağlılığı; devam, normatif ve duygusal olmak üzere üç farklı kapsamı bulunmaktadır. Pandemi öncesi örgütsel bağlılığını etkileyen ve çözüm bekleyen birçok sorunu bulunan hemşirelerin pandemi süreci ile birlikte bu sorunların katlanarak arttığı görülmektedir. Çözüm çabaları ise yetersiz kalmaktadır. Örgütsel bağlılığı sağlama konusunda yürütülen çalışmaları, Pandemi sürecinin etkilerini de dikkate alarak ortaya koymak ve bu sürecin çalışanlar için ortaya çıkardığı bütün sorunları yaşamakta olan hemşirelerin örgütsel bağlılık konusunda düşüncelerini belirleyerek bu konudaki çalışmalara katkı sağlamak hedeflenmiştir.

Temel Araştırma Sorusu; “Özel hastanelerde insan kaynakları uygulamalarının yetersizliğini ve özellikle bu uygulamaların pandemi sürecinin şartlarına göre uyum sağlamaması hemşirelerin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir? “şeklinde belirlenmiş ve çalışma bu ekseninde yürütülmüştür.

Çalışma, tanımlayıcı modele göre yürütülmüştür. Buna göre; bu çalışmada hemşirelerin çalıştıkları hastanedeki örgütsel taahhütleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları araştırılmıştır. Modeldeki bağımlı değişken "örgütsel taahhüt" olarak belirlenmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde yer alan, Özel Hastaneler Yönetmeliği'nde belirtilen şartlar altında A-1 sınıfı olarak tanımlanan özel hastanelerde yürütülen çalışmaya, hastanenin tüm bölümlerinde çalışan hemşireler, bölümlere ayrılmadan dahil edilmiştir.

Ankete katılan özel hastane çalışanlarının %87,1'i kadın, %42,5'i 25-34 yaş arası, %66,3'ü bekar, %53,8'i ön lisans mezunu, %15,8'i acil bakımda, %47,5'i 0-2 yaş arasında, %40,4'ü 6-10 hemşirenin bulunduğu bir bölümde çalışmış, %51,7'si 0-1 kez iş değiştirmiş, %80,8'i 5-9 yaş arasında çalışmıştır.

Çalışmaya katılan özel hastane çalışanlarının %60,0'ı covid-19 pandemisi süresince covid-19 tanısı alan hastaların bakımında yer almış, %61,3'ü çalışma saatlerini artırmış, %87,9'u stres düzeylerini artırmış ve %93,8'i psikolojik olarak etkilenmiş, %87,9'u psikolojik destek almamış, %50,8'i eğitim almamıştır. Pandemi ile psikolojik olarak nasıl başa çıkılacağı, %71,7'sinin kurumunu pandemiden nasıl koruyacağı konusunda eğitim aldığı, %61,3'ünün hastanede yapılan eğitimin yeterli olduğunu, %55'inin çalıştıkları kurumda ekipman sıkıntısı olmadığını, %48,8'inin bu süreçteki risk nedeniyle evde kalamadığını, %52,5'inin evde kalamadığı halde kurumunun kolaylık sağlamadığını, %56,3'ü çalıştıkları kurumun tutumundan memnun, %66,7'si ise pandemi sürecinde çabalarının karşılıksız kaldığına inanmıştır.

Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma alanı, çalışma saatleri, istihdam edilen hemşire sayısı, hastane hizmetlerinin yaşı, İK yönetimi uygulamalarının medeni duruma uygun işlevi ve etkinliği, personel uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve kurumsal çalışan memnuniyeti anketi sonucunda elde edilen ortalama puanlar arasındaki farklar göz önüne alındığında;

Özel hastane çalışanlarının cinsiyetinin, çalışanların örgütsel bağlılık ve kurumsal memnuniyet düzeylerini etkilememekle birlikte, İK yönetimi uygulamalarının işlevsellik ve etkinlik düzeylerini etkilediği,

Özel hastane çalışanlarının yaşlarının, personel yönetimi uygulamalarının işlevini ve etkinliğini, personel uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyini ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeylerini etkilediği,

Özel hastane çalışanlarının medeni hallerinin, personel uygulamalarının işlev ve etkinliğini, personel uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyini ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeylerini etkilediği,

Özel hastane çalışanlarının eğitim durumlarının, özel hastane çalışanlarının personel uygulamalarının işlevini ve etkinliğini ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyini etkilemezken, İK uygulamaları örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği,

Özel hastane çalışanlarının çalıştığı alan, İK yönetimi uygulamalarının işlevi ve etkinliği, İK uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyi ve kurumsal çalışan memnuniyeti düzeylerini etkilediği,

Özel hastane çalışanlarının çalışma sürelerinin, personel uygulamalarının işlevini ve etkinliğini, personel uygulamalarına örgütsel bağlılık düzeyini ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyini etkilediği,

Özel hastanelerde çalışanların çalıştığı bölümdeki hemşire sayısı İnsan Kaynakları yönetimi uygulamalarının işlevsellik ve etkinlik düzeyini etkilemezken, çalışanların örgütsel bağlılık ve kurumsal memnuniyet düzeylerini etkilediği,

Özel hastanelerin çalışanları için işyeri değişikliklerinin sayısının, personel uygulamalarının işlevi ve etkinliğini ve örgütsel bağlılık düzeyini etkilemezken, çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyini etkilediği,

Özel hastane çalışanlarının hizmet yılının, insan kaynakları uygulamalarının işleyiş düzeyini ve etkinliğini etkilememekle birlikte, çalışanların örgütsel bağlılık ve kurumsal memnuniyet düzeylerini etkilediği belirlenmiştir.

İnsan kaynakları uygulamalarının işlevlerinin ve etkinliğinin, örgütsel bağlılıktaki farklılığın yüzde 25,9'unu açıklayabildiği ve insan kaynakları uygulamalarının işlevlerinin ve etkinliğinin örgütsel bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir şekilde öngördüğü bulunmuştur.

KAYNAKÇA

- Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M., & Rauh, C.** (2020, April 8). *The large and unequal impact of COVID-19 on workers*. Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2020, <https://voxeu.org/article/large-and-unequal-impact-COVID-19-workers>
- Akbaş, Tuğba** (2020) *Covid19- Koronavirüs Bülteni*, 2020. (<https://www.gencdiplomalar.com/masalar/asya-pasifik/covid-19-koronavirusbulteni-1.html>)
- Allahverdi, Metin** (2006). *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- AppsJobs.** (n.d.). *Coronavirus vs. Gig Economy - Many Left Jobless - Blog*. Erişim Tarihi: 15.05.2020, <https://www.appjobs.com/blog/coronavirus-effect-on-gig-economy>.
- Arabacı, H.** (2020). *İşçi İşveren İlişkisi Açısından Koronavirüs (Covid-19) Salgını*. <https://blog.lexpera.com.tr/isciisveren-iliskisi-acisindan-koronavirus-covid-19-salgini/>
- Ataay, İ. D.** (1985). *Ücret tatmini ve ücret sistemleri*. İstanbul: Cihad Matbaası.
- Aykaç, B.** (1999) *İnsan Kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Aytun, U., & Özgüzel, C.** (2020, April 12). *Türkiye'nin evden çalışması mümkün mü?*, <https://sarkac.org/2020/04/turkiyenin-evden-calismasi-mumkunmu/>
- Bayraktaroğlu, Serkan, Aras, Mustafa ve Atay, Erhan,** (2018) *Çalışanlarda İş Güvenliği ve İş Kazası Algısı: Mavi Yakalılar Üzerine Bir Araştırma, Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1-15. ISSN:2148-1415
- BBC News.** (2020, May 19). *Sunak: No guarantee of quick economic bounceback*. <https://www.bbc.com/news/business-52719230>
- Benligiray, Serap.** (2013) *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, yazar Ramazan Geylan ve Hatice Zümrüt Tonus, 4. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Benligiray:** (2003). *Ücret yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Berberoğlu, G. N. (Ed.).** (2007). *Genel işletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Birimoğlu, Y.** (2014). *Bankacılıkta performans değerlendirme sistemi uygulamaları ve mobbing*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.

- Brenan, B. M.** (2020, April 3). *U.S. Workers Discovering Affinity for Remote Work*. <https://news.gallup.com/poll/306695/workers-discovering-affinityremote-work.aspx>
- Bukhari, M. M.** (2020). *Psychological Traits of Leaders in the World of Start-ups. Bachelor's Thesis*, Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampere University of Applied Sciences. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/336798/Bukhari%20c%20Sye%20d%20Muhammad%20Mazhar.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Butler, M.** (2020). *Get in Front*. markbutler.com.au https://static1.squarespace.com/static/5d385285c6c2e700011cd166/t/5eaf57f60d119810f633a2dc/1588549653856/MarkButler_Whitepaper_MH+in+workplace.pdf A. D.
- Byars, L. L. ve Rue, W.** (1991) *Human Resource Management*. Third Edition, Boston.
- Canman, D.** (2000) *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Caruth, D. L., Caruth, G. D. and Pane, S.** (2009). *Staffing the Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals*, USA: Greenwood Publishing Group.
- Cin, G. İ.** (2010). *360 derece performans değerlendirme yöntemi ile işgörenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilerin analizi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Cingöz, Ayşe ve Akdoğan, Asuman,** (2013) *İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 42, Temmuz-Aralık 2013: 91-122.
- Çakmak, A. F.** (2006). *Performans yönetim sistemi*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Davis, K. ve Werther W.B.** (1993). *Human Resource and Personnel Management*, USA: McGraw-Hill. 165
- Deloitte** (2020) *Covid 19 Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Olası Etkileri*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/covid-19-calisanlara-ve-calisma-hayatina-olasi-etkileri.pdf> (28.04.2020)
- Deloitte Türkiye** (2020) *Covid 19 Raporu*, 2020. <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consulting/articles/kuresel-covid-19-salgininin-turkiyede-farkli-kategorilere-etkileri.html>
- Deniz, Yasemin** (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Deveci, E.** (2020, May 12). *İşsizlik maaşına iki ayda yarım milyonu aşkın başvuru*, <https://www.sozcu.com.tr/2020/ekonomi/nisanin-ilk-17-gununde-300-binkisi-issizlik-maasina-basvurdu-5809422/>
- Dingel, J., & Neiman, B.** (2020). How many jobs can be done at home? *COVID Economics-Vetted and Real-Time Papers*, 3 April (1), 16–25. <https://cepr.org/sites/default/files/news/COVIDecon1%20final.pdf>
- Dolgun, U.**, (2011) İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, yazar Uğur Dolgun, 2. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Ergül, H. F.** (2006). Kurumlarda ücret, ücret sistemleri ve ücret-başarı ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), 92-105.
- Ertürk, M.**, (2011) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Fındıkçı, İ.**, (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yay. Dağ., Bursa.
- Gencheli, M.** (1973). İki değişkenli doğrusal regresyondaki zaman faktörü. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 33(1).
- Genç, Ç.** (2016). E-İnsan Kaynakları Yönetiminde E-İşe Alım Süreci, *Anadolu Üniversitesi E-Kurgu İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(1): 64- 85
- Gerdin, A., & Kolev, A.** (2020, April 17). *Why protecting informal economy workers is so critical in time of COVID-19*. <https://oecd-developmentmatters.org/2020/04/17/why-protecting-informal-economy-workers-is-so-critical-in-timeof-COVID-19/>
- Geylan, R. (Ed.).** (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gök, Sibel** (2006). *XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım, 16.
- Gürbüz, Sait**, (2011) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, 2011: 397-418.
- Gürüz, Demet; Y. Özdemir, Gaye; ed. Öznur Girmek** (2009). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Haywood, M.** (2020). *A post-COVID future: tourism community reimagined and enabled*, Tourism Geographies, Doi: 10.1080/14616688.2020.1762120 A. D. <https://www.channelnewsasia.com/news/asia/modi-s-covid-19-rescue-package-means-little-to-indian-migrant12732832>
- <https://www.theguardian.com/politics/2020/may/29/chancellor-takes-a-softly-softly-approach-to-easing-covid-19-crisis-support> 31.05.2020

- Hultman, K.** (2020). Building a Culture of Employee Optimization. *Organization Development Journal*.
<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/63277276>
- ILO.** (2020). COVID-19 ve Turizm Sektörü. https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/covid19/WCMS_742714/lang--tr/index.htm 07.06.2020
- ILO.** (2018, August 21). *Helping the gig economy work better for gig workers*.
https://www.ilo.org/washington/WCMS_642303/lang--en/index.htm
- ILO.** (2020). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work*. Third edition.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/document/s/briefingnote/wcms_743146.pdf
- ISER.** (2020, April 18). New analysis of the impact of lockdown on UK jobs - *Institute for Social and Economic Research (ISER)*. Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2020,
https://www.iser.essex.ac.uk/2020/04/18/new-analysis-of-the-impact-of-lockdown-on-ukjobs?mod=article_inline
- Ishak:, Omar, A. R. C., and Osman, L. H.** (2020). Sympathy and Benevolence of Business Entities: Evidence during the COVID-19 Pandemic Outbreak. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 102–113.
- John-Eke, E. C. and Eke, J. K.** (2020). Strategic Planning and Crisis Management Styles in Organizations: A Review of Related Literature. *Journal of Strategic Management*, Vol. 5, Issue 1, pp 36-46.
- Jolevski, F., & Muzi:** (2020, April 8). *Supporting vulnerable temporary workers and businesses coping with coronavirus challenges*. Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2020,
<https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/supporting-vulnerable-temporary-workersand-businesses-coping-coronavirus>
- Karacan, Esin ve Erdoğan, Özlem Nazan,** (2011) İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İKY Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 21, 2011: 102-116.
- Karagöz, A.,** (2020) *Salgın Dönemlerinde Tarım ve İstihdamın Durumu: Covid19 Örneğinin İncelenmesi*, İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kaufman, B. E.** (2007). The Development of HRM in Historical and International Perspective. P. Boxall. J. Purchell ve P. Wright (Ed.). *Human Resource Management* içinde. New York: Oxford University Press, 19-47
- Kaushik, M., & Guleria, N.** (2020). The Impact of Pandemic COVID-19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*. Vol.12, No.15
- Kılıç, S.** (2013). Doğrusal regresyon analizi. *Duygudurum Bozuklukları Dergisi*, 3(2), 90-92.

- Kocaman, Yeliz, Dizbay, İ. Ece, Karaöz, Burcu, Gümüšoğlu, Şevkinaz, (2017)** Değişim Yönetiminde İş Gücü Planlama Yaklaşımı: Bir Büyükşehir Belediyesi Uygulaması, *International Journal Of Economic And Administrative Studies UIİİD-IJEAS*, 2017, (16. Uik Özel Sayısı): 515-526.
- Koirala, J. and Acharya: (2020).** *Dimensions of Human Resource Management Evolved with the Outbreak of COVID-19* (April 24, 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3584092orhttp://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3584092>
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., & Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006).** *Sosyal bilimler istatistiği*. Ankara: Pegem Yayınevi
- Küçüksille, Ecir Uğur, (2007)** *İş Yoğunluğu Tahmini ve İşgücü Planlama: Süpermarket Uygulaması*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020).** *The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective*. Asian Business & Management,
- Mia, M. Y. (2020).** *Employee well-being and better organization performance*. Bachelor's Thesis, Degree Programme in Hospitality, Tourism and Experience Management, Haaga-Helia University of Applied Sciences, <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/336321/Employee%20wellbeing%20and%20better%20organisation%20performance.pdf?sequence=2>
- Midem, G. (2016).** *İnsan kaynakları yönetiminde inovasyon (2000'li yıllardan günümüze*
- Mohr, E. (2020).** Modi-Covid19 Bio-Economic and -Politics Simulation, National Resource Protectionism, Lockdown, Citizen Loyalty, Workplace, Reorganization and Health-cum-Economic Policy Stabilization on the Road to Pandemics Defense Planning. <http://www.ici.unisg.ch/wp-content/uploads/2020/04/Covid-19-Modi.pdf>
- Molla, Gözde (2011).** *Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven İlişkisine Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Mucuk, İ. (1997)** *Modern işletmecilik*. 7. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nastopoulous, C. (2020).** *A Scenario-Based Analysis on the Impact of COVID-19 on the Public Sector, Private Sector, and International Business*. Senior Theses, University of South Carolina, Moore School of Business. https://scholarcommons.sc.edu/senior_theses/379/
- OECD. (2016).** *Family-Friendly Workplace Practices*. http://www.oecd.org/els/family/LMF_2-4-Family-friendly-workplace-practices.pdf

- Oyer, P. (2020, January 29). *The gig economy*. <https://wol.iza.org/articles/the-gig-economy/long>
- Öge, E. ve Çetin, M. (2020). Covid-19 Pandemisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Olası Etkileri. *Covid-19 Süreci ve Örgütsel Yönetim*. (Ed. Dr. Alper Tutcu & Dr. Serkan Gün). İKSAD yayınları. Ankara.
- Öğütoğulları, E., Akpınar, T. (2016) İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neoklasik Ve Modern Örgüt Kuramları, *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, 23-50.
- Öz-Alp, Ş. (Ed.). (1999). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Özçelik, O., (2009) İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, yazarın Cavide Uyargil, ve diğerleri. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım,
- Özgen, H. ve Yalçın, A., (2011) *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım*. Akademisyen Kitabevi
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, ve Azmi Yalçın (2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Palmer, M ve K. T. Winters. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Palmer, M. & Winters, K. (1993). *İnsan kaynakları* (Çev. D. Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Perold, I., Bruwer, J.P. and Hattingh, C. (2020). *The Forced Cancellation of Four Jewel Events Amidst COVID-19 and Its Probable Influence on the Western Cape Economy: a Literature Review*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3604132>
- Petzer, M. (2020). *Coronavirus and the workforce: how can we limit redundancies?* http://researchonline.ljmu.ac.uk/iFd/eprint/12960/1/coronavirus-workforceredundancies_20200402T170659.pdf
- Pikalenko, R. (2020). *Corporate Social Responsibility in Restaurant Business with The Emphasis on Sustainability*. Thesis of International Business Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/339561/CSR%20in%20Restaurant%20Business.%20Bock%27s%20Corner%20Case%20Company.pdf?sequence=2>
- Pynes, J. E. (2009) *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*, San Francisco: Jossey- Bass, 2009. ISBN 978-0-470-33185-9.
- Ritter, A. (2020). *The TUDAPOL Principle: The Way to Think Unlimited, Develop Agile, Produce and Operate Lean*. <https://books.google.com.tr/>

- Sabuncuoğlu, Z.** (2009). *İnsan kaynakları yönetimi uygulama örnekleriyle*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z.,** (1997). *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saç, Sinem** (2004). *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Sağlık Bakanlığı** (2019) *Pandemik Influenza Ulusal Hazırlık Planı*, 2019. https://grip.gov.tr/depo/saglik-calisanlari/ulusal_pandemi_plani.pdf
- Salminen, H.** (2020). *Those who tell stories rule society"-An ethnographic study of narrative leadership in an HR department*. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/177224/salminen_helen.pdf?sequence=2
- Saltiel, F.** (2020). Who can work home in developing countries? *COVID Economics-Vetted and Real-Time Papers*, 17 April (6), 104–119. <https://cepr.org/sites/default/files/news/COVIDEconomics6.pdf>
- SAM** (2020) *Covid19 Sonrası Küresel Sistem: Eski Sorunlar Yeni Trendler*, 2020. (<http://sam.gov.tr/tr/wp-content/uploads/2020/04/sam-covid-kitap.pdf>,
- Schuler, R. S.** (1992) Strategic human resource management: Linking people with the stratejik needs of business, *Organizational Dynamics*, 21 (1),
- Schuler, R.S.** (1995). *Managing Human Resources*. beşinci basım. USA: West Pub. 110-116.
- Seç, I.** (2015). *Spss ve Lisrel ile pratik veri analizi*, 2. Baskı. s. 28, Ani Yayınevi, Ankara.
- Seleş, Ö.** (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde iş analizinin yeri: Örnek bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. KTO Karatay Üniversitesi, Konya.
- Simonen, R.** (2020). *Planning a New Wellness Trip Using Service Design Case: Geneesi. Thesis for a Master in Culture and Arts*. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/339808/Simonen_Riikka_Service_Design_Wellness_Trip.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Stephens, A.** (2020). *Case Studies on Special Topics in Accounting*. Honors Theses. 1520. https://egrove.olemiss.edu/hon_thesis/1520
- Supardi and Hadi:** (2020). New Perspective on the Resilience of SMEs Proactive, Adaptive, Reactive from Business Turbulence: A Systematic Review. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, Volume XII, Issue V, 1265-1275.

- Şahin, S.**, (2013) OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Yeri ve Önemi, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 38 2013: 1-19. ISSN:1694-528X
- Şahin, Y.** (2019). *Kamu çalışanlarında performans değerlendirmesi ve performans değerlendirmenin iş tatmini ile ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kafkas Üniversitesi, Kars.
- Şeker, M., Özer, A., & Korkut, C.** (2020). *Küresel Salgının Anatomisi*.
- Şen, E.** (2020). Global Virus of the Digital Village COVID-19 and Senism. *Eurasian Journal of Researches in Social and Economics*, 7 (3), 176-204.
- Şen, E. & Batı, G.** (2020). *COVID-19 Pandemik Krizinin Yönetim ve Ekonomi Politik Üzerine Olası Etkileri*. 4. 71-84. 10.29226/TR1001.2020.186.
- Şimşek, M. Ş., Öge, H. S.**, (2009) *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M., Çelik, A. ve Akatay, A. (Ed.)**. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları*. Konya: Eğitim yayınları.
- T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı**, (2020) <https://ailevecalisma.gov.tr/covid19> 07.06.2020
- Tabachnik, B.G., Fidell, L.S.** (2013). *Çok boyutlu istatistikler kullanın*. Boston Altıncı Baskı: Pearson.
- Ting, H., Ling, J. and Cheah, J. H.** (2020). Editorial: It Will Go Away!? Pandemic Crisis and Business in Asia. *Asian Journal of Business Research*, Volume 10, Issue 1, pp 1-7. DOI: 10.14707/ajbr.190072
- Tortop, N.** (1999). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tuna A. A. ve Çelen, O.** (2020). İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Covid-19 Pandemisinin Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 16(30). 2750.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varoğlu, D.** (2011). *Genel işletmecilik bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- TÜBA** (2020) *Covid-19 Pandemi Değerlendirme Raporu*, 2020. (<http://www.tuba.gov.tr/files/images/2020/kovidraporu/Covid-19%20RaporuFinal+.pdf>,
- Tülen, M.** (2010). *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama Araştırması*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Türedi, Ö.M.** (2018). *Türkiye'nin Önde Gelen Girişimcilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Bakış Açısı ve Nitel Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul

- Tüzüner, L.**, (2014) *İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ölçme ve değerlendirme*. İstanbul: Beta Yayınları.
- U.S. Bureau of Labor Statistics.** (2020, September 24). Table 1. Workers who could work at home, did work at home, and were paid for work at home, by selected characteristics, averages for the period 2017-2018. <https://www.bls.gov/news.release/flex2.t01.htm>
- Vnoučková, L.** (2020). Impact of COVID-19 on human resource management. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 3(1), 18-21.
- Vyas, M.** (2020, May 25). *Covid-19 crisis: Unemployment rate remains high at 24.3% amid lockdown*. https://www.businessstandard.com/article/opinion/job-losses-may-have-narrowed-120052500549_1.html
- Wangila, F.** (2020). Organizational Cyber-Security Measures During COVID-19 Epidemic. *International Journal of Innovative Science and Reserach Technology*, Volume 5, Issue 3, 1340-1341.
- Werther, W.B. ve Davis, K.** (1993). *Human Resources and Personnel Management*. Third Edition. Singapore: McGraw-Hill Book Co
- Yıldız, E.** (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Boyutu ve Bir Örnek Olay. *Öneri Dergisi* 10 (40), 103-113.
- Yıldız, G. ve Balaban, Ö.** (2013). *İş değerlendirme ve ücret yönetimi*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Yılmaz, C.** (2018). *Aile İşletmeleri Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Etik Algısı: İstanbul İlinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Yüce, H.** (2009). *Talaşlı imalatta iş değerlemesi ve yeni faktörlerin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yüksel, Ö.** (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Zengin, D.** (2020, May 21). *ABD’de geçen hafta 2,4 milyon kişi işsizlik maaşı başvurusunda bulundu*. Erişim tarihi: 25 Mayıs 2020, <https://www.aa.com.tr/tr/dunya/abdde-gecen-hafta2-4-milyon-kisi-issizlik-maasi-basvurusunda-bulundu/1849219>

EKLER

Ek A. Katılımcılara Yöneltilen Sorular

SOSYODEMOGRAFİK FORM

Cinsiyet: Kadın ☐ Erkek ☐

Yaş: 18 – 24 ☐ 25 – 34 ☐ 35 – 44 ☐ 45 – 55 ☐

Medeni Hal: Bekar ☐ Evli ☐ Boşanmış ☐

Okuduğunuz bölüm / Sınıfınız / Öğrenim Düzeyi (Önlisans/Lisans/Yüksek Lisans/Doktora):

Çalışma Alanınız: () Ameliyathane () Yoğun Bakım () Acil Bakım () Onkoloji ()
Pediatri () Pediatrik Yoğun Bakım () Yenidoğan () Yenidoğan Yoğun Bakım ()
() Kadın sağlığı ve hastalıkları () Psikiyatri () Diğer Yazınız

Bulunduğunuz Özel Hastanede ne kadar süredir çalışıyorsunuz? () 0-2 Yıl () 3-5 Yıl
() 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16 + Yıl

Bölümünüzde çalışan hemşire sayısı: () 1-5 Kişi () 6-10 Kişi () 11 + Kişi

Şu ana kadar kaç kere iş değişikliği yaptınız? () 0-1 () 2-4 () 5 +

Bulunduğunuz özel hastane kaç yıldır hizmet vermektedir? () 0-1 Yıl () 2-4 Yıl () 5-9
Yıl () 10 + Yıl

Ek B. İnsan Kaynakları Yönetim Anketi

Aşağıdaki ifadelere ilişkin düşüncelerinizi işaretleyiniz.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1.Özel hastanelerde işe alınacak adaylara işe uygunlukları için yapılan bir dizi test ve analizler hemşire seçimi için yeterlidir.					
2.Hemşire seçimi aşamalarında bütün adaylara eşit davranılmaktadır.					
3.Özel hastanelerde yapılan eğitim programlarına katılım sağlayacak çalışanlar arasında bir ayrımcılık yapmamakta ve tüm çalışanlara adil davranılmaktadır.					
4.Eğitim planlaması yapılırken çalışanların tavsiyeleri göz önüne alınmaktadır.					
5.Yapılan eğitim programlarının tüm içerikleri çalışanlar için tatmin edicidir.					
6.Eğitim değerlendirmeleri düzenli bir şekilde yapılmaktadır.					
7.Çalışmaya yeni başlayan hemşirelere işe başlamadan önce görevlerini, sorumluluklarını ve kurumu tanıtan bir eğitim programı (oryantasyon çalışması) yapılmaktadır.					
8.Özel hastanelerde hemşirelik mesleği ile alakalı herhangi yeni bir uygulama ya da yeni bir cihaz kullanımına yönelik tanıtım amaçlı eğitimler düzenlenmektedir.					
9.Kariyer hedeflemesi yapılırken bütün çalışan hemşirelere adil ve tarafsız davranılmaktadır.					
10.Hemşirelere kariyer hedefleriyle ilgili gerekli yönlendirme ve bilgilendirme hizmeti verilmektedir.					
11.Özel hastanelerde hemşirelere düzenli olarak performans değerlendirmeleri yapılmaktadır.					
12.Performans değerlendirilmesi yapılan hemşirelere hangi koşullara göre değerlendirildikleri hakkında bilgi verilmektedir.					
13.Hemşirelerin performans değerlendirme verileri yazılı ya da sözlü olarak taraflarına bildirilmektedir.					
14.Performans değerlendirme verilerine göre başarılı bulunan hemşireler ödüllendirilmektedir.					
15.Maaşlar, hemşirelerin iş esnasında gösterdiği performansla doğru orantılıdır.					
16.Benzer özel hastaneler arasında hemşirelere ödenen maaş oranları birbirine yakındır.					
17.Özel hastanelerde hemşireler problem ve tavsiyelerini üst yönetime rahatlıkla anlatabilmektedir.					
18.Özel hastanelerde iş güvenliği ve hemşirelerin sağlığına yönelik yapılan çalışmalar yeterlidir.					
19.Çalışma planlaması yapılırken hemşirelerin öneri ve istekleri dikkate alınmaktadır.					

20.Özel hastane yönetimi tarafından belirli aralıklarla çalışanlara sosyal aktivite düzenlenmektedir.					
---	--	--	--	--	--

Ek C. Kurumunuza Bağlılık Anketi

İnsan kaynakları uygulamalarının, sizin -kurumunuza bağlılığınızı- ne ölçüde etkilediğini gösteren seçeneği işaretleyiniz.

Çok Etkiliyor	Etkiliyor	Kararsızım	Etkilemiyor	Hiç Etkilemiyor
---------------	-----------	------------	-------------	-----------------

1.Aday hemşirelerin seçim süreci uygulamaları					
2.Çalıştığınız özel hastanede, yeni başlayan hemşirelere işe alıştırmak için yapılan oryantasyon programları					
3.Çalıştığınız özel hastanede hemşirelere yönelik verilen mesleki eğitim programları (konferans, kurslar vb.)					
4.Çalıştığınız özel hastanede kariyer planlaması yapılırken tüm hemşirelere adil davranışlar					
5.Hemşirelere uygulanan performans değerlendirme yöntemleri					
6.Performans değerlendirmesi yapılırken hemşirelere gösterilen tarafsız davranışlar					
7.Hemşirelere uygulanan performans değerlendirme sonucunda yapılan ödüllendirmeler					
8.Özel hastanede uygulanan ücret politikası					
9.Hemşireler arasında ücret dağılımı yapılırken uygulanan adil davranışlar					
10.Yönetim ve hemşireler arasındaki iletişim					
11.Hemşirelerin birbiriyle iletişimi					
12.İş sağlığı ve güvenliğine yönelik yapılan uygulamalar					

Ek D. Çalıştığınız Kuruma Yönelik Düşünceler Anketi

Çalıştığınız kuruma- ilişkin düşüncelerinizi en iyi ifade eden seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Hemşirelik kariyerimin kalan kısmını bu özel hastanede geçirmekten mutluluk duyarım					
2.Çalıştığım özel hastanenin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum					
3.Çalıştığım özel hastanede “oraya ait olma” duygusunu güçlü bir şekilde hissetmiyorum					
4.Çalıştığım özel hastaneye karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum					
5.Çalıştığım özel hastanede kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum					
6.Çalıştığım özel hastane benim için değerlidir					
7.İstesem bile benim için bu özel hastaneden ayrılmak şu an da çok zor					
8.Şu an bu özel hastaneden ayrılırsam hayatım büyük ölçüde etkilenir					
9.Çalıştığım özel hastaneden ayrılabilmeyi düşünmek için çok az seçeneğim var					
10.Çalıştığım özel hastaneye kendimden fazla yatırım yapmasaydım başka bir özel hastanede çalışmayı düşünebilirdim.					
11.Çalıştığım özel hastanede kalmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.					
12.Avantajım olsa bile şu an bu özel hastaneden ayrılmayı doğru bulmuyorum.					
13.Çalıştığım bu özel hastaneden ayrıldığım takdirde kendimi suçlu hissedeceğim					
14.Çalıştığım özel hastane benim sadakatimi hak ediyor.					
15.Bağlı olduğum özel hastaneye çok şey borçluyum.					

Ek E. Covid-19 Pandemi Süreci Hakkında Anket

Aşağıdaki ifadelere ilişkin düşüncelerinizi işaretleyiniz.

	Evet	Hayır
1.Covid-19 tanılı hasta bakımında görev alıyor musunuz/ aldınız mı?		
2.Covid-19 Pandemisi başladıktan sonra çalışma saatlerinizde bir artış oldu mu?		
3.Covid-19 Pandemi sürecinden bu yana iş stresiniz arttı mı?		
4.Covid-19 Pandemi süreci sizi psikolojik olarak etkiledi mi?		
5.Covid-19 Pandemisinden bu yana psikolojik destek aldınız mı?		
6.Çalıştığınız özel hastane Covid-19 pandemi süreci ile ilgili psikolojik olarak nasıl baş edeceğiniz hakkında bir eğitim verdi mi?		
7. Covid-19 hastalığından nasıl korunacağınız ile ilgili görev yaptığınız özel hastane tarafından eğitim verildi mi?		
7.1. Covid-19 hastalığından nasıl korunacağınız ile ilgili görev yaptığınız özel hastane tarafından verilen eğitim sizce yeterli miydi?		
8.Covid-19 pandemisi sürecinde çalıştığınız kurumda kişisel koruyucu ekipman eksikliği yaşadınız mı?		
9.Covid-19 pandemisi sürecinde risk nedeniyle evinizde konaklayamadığınız oldu mu?		
9.1.Eğer evinizde konaklayamadıysanız kurumunuz size bir herhangi bir imkan/kolaylık sağladı mı?		
10. Pandemi sürecinde çalıştığınız kurumun çalışanlarına karşı tutumunu doğru buluyor musunuz?		
11.Pandemi sürecinde çalıştığınız kurum/devlet tarafından emeklerinizin karşılığını maddi/manevi olarak aldığınızı düşünüyor musunuz?		