

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**YÖNETİM İLE İLETİŞİM, EĞİTİM FIRSATLARI
VE ESNEK İŞ PROGRAMININ, DUYGUSAL
BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

FATMA HİLAL VARGÜN

İSTANBUL, 2018

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**YÖNETİM İLE İLETİŞİM, EĞİTİM
FIRSATLARIVE ESNEK İŞ PROGRAMININ,
DUYGUSAL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

FATMA HİLAL VARGÜN

Tez Danışmanı: PROF. DR. SAİT GÜRBÜZ

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Yönetim ile İletişim, Eğitim Fırsatları ve Esnek İş Programının, Duygusal Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi

Öğrencinin Adı Soyadı: Fatma Hilal VARGÜN
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Necip ÇAKIR

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ

Üye
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye
Ünvan, Adı ve SOYADI

İTHAF

Eşime ve Aileme

İstanbul, 2018

Fatma Hilal VARGÜN

TEŐEKKÖR

Bu çalışmayı hazırlamamda desteklerini esirgemeyen, motivasyonumu yüksek tutan tez danışmanım Sn. Prof. Dr. Sait GÖrbÖz'e, her zaman yanımda olan Annem, Babam ve Kardeşlerime, çalıőmalarımda bana yardımcı olan arkadaşlarıma ve her tÖrlÖ nazımı çeken Değerli Eşime teşekkürÖ borç bilirim.



ÖZET

YÖNETİM İLE İLETİŞİM, EĞİTİM FIRSATLARI VE ESNEK İŞ PROGRAMININ, DUYGUSAL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Fatma Hilal VARGÜN

İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ

Mayıs 2018, 63 sayfa

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin sürekli yaşaması gereken en hayati organlarından biridir. Örgütlerin devamlılığını sağlayabilmesi ve diğer fonksiyonlarının desteklenmesi insan kaynakları uygulamalarını zorunlu kılmaktadır. Gerek hükümet düzenlemeleri, gerekse günümüz şartlarının değişmesi, personel seçimi ve işe alım, eğitim ve gelişim, kariyer yönetimi, en uygun çalışma saatlerinin belirlenmesi, ücret yönetimi ve organizasyon yapılarını belirleyecek yaşayan bir sistem olmasını gerektirmektedir. Bu sistemi yürüten birim insan kaynaklarıdır.

İnsan kaynaklarının bir başka amacı ise, var olan personelin devamlılığını sağlayacak uygulamalar geliştirmektir. Çalışanlara uygun çalışma ortamının oluşturulması, eğitim ve seminerlerle kendilerini geliştirmelerinin sağlanması, çalışanların kendini değerli hissetmesi ve bunun neticesinde de örgüte olan güven ve bağlılığın oluşturulması da insan kaynaklarının sorumlulukları arasındadır.

Bu çalışmada çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim, eğitim ve gelişim olanakları ve esnek çalışma koşullarının çalışanların duygusal bağlılığına ve iş tatminine etkisi olup olmadığı, var ise ne düzeyde ve ne yönde etki ettiği araştırılmıştır. Bu amaçla çoğunluğu Ankara merkezli olan şirketlerde çalışan kamu ve özel sektörde çalışanların toplam 246 işgörenen anket tekniği ile veri toplanmıştır. Katılımcıların örgütlerinde yer alan yönetim ile iletişim, eğitim fırsatı ve esnek iş programlarını ve bunların duygusal bağlılık ve iş tatminine etkisini araştıran soruları cevaplamaları istenmiştir. Toplanan veriler için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra betimsel istatistikleri, ANOVA testi ve regresyon hesaplamaları yapılmıştır.

Çalışma sonucunda yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatıyla, iş tatmini ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: yönetim ile iletişim, eğitim fırsatı, esnek iş programı, duygusal bağlılık, iş tatmini.

ABSTRACT

THE EFFECT OF MANAGEMENT COMMUNICATION, TRAINING OPPORTUNITIES AND FLEXIBLE WORK PROGRAM ON AFFECTIVE COMMITMENT AND JOB SATISFACTION

Fatma Hilal VARGÜN

Master of Business Administration

Thesis Advisor: Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ

May 2018, 63 pages

Human resource management is one of the most vital organs my organizations need to live on. Ensuring the continuity of organizations and supporting other functions make human resources applications mandatory.Both government regulations require a living system to determine today's conditions, staff selection and recruitment, training and development, career management, optimal working hours, wage management and organizational structures. The unit that carries out this system is human resources.

Another aim of human resources is to develop practices that will ensure the continuity of existing personnel. It is also the responsibility of the human resources to create an appropriate work environment for the employees, to improve themselves through training and seminars, to make employees feel valuable, and to build trust and loyalty in the wake of this.

In this study, it was researched management communication, training and development possibilities and flexible working conditions are influential on employees' affective commitment and job satisfaction, and if so, on what level and in what direction. For this purpose, a total of 246 worker survey data were collected from public and private sector employees working in Ankara based companies. Participants were asked to respond to inquiries about management and communication, training opportunities and flexible work programs in their organizations and their impact on affective commitment and job satisfaction. Validity and reliability analysis were performed for the collected data. Then descriptive statistics, ANOVA test and regression calculations were done.

As a result of the study, management communication, flexible work program and training opportunity; job satisfaction and affective commitment were found to be significant and positive.

Keywords: management communication, training opportunities, flexible work program, affective commitment, job satisfaction.

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR.....	IX
ŞEKİLLER.....	X
KISALTMALAR	XI
1. GİRİŞ ve ARAŞTIRMANIN SORUNSALI.....	1
1.1. GİRİŞ	1
1.2. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI VE AMACI.....	3
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI.....	5
1.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	6
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER	7
2.1. YÖNETİM İLE İLETİŞİM.....	7
2.1.1. Yöneticinin İletişim Tarzı.....	8
2.1.2. Çalışanlarla İletişim Yöntemleri ve Örnek Uygulamalar	10
2.1.2.1. Açık kapı toplantıları.....	10
2.1.2.2. Oryantasyon eğitimleri	13
2.2. EĞİTİM VE GELİŞİM FIRSATLARI.....	14
2.2.1. Eğitim ve Gelişim Kavramları	14
2.2.2. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	15
2.2.3. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması	16
2.2.4. Eğitim Programlarının Geliştirilmesi	17
2.2.5. Personelin Geliştirilmesi.....	18
2.2.6. Kariyer Yönetimi	18
2.3. ESNEK İŞ PROGRAMI.....	20
2.3.1. Esnek Çalışma Sürelerinin Ortaya Çıkışı.....	20
2.3.2. Esnek Çalışma Modelleri.....	21
2.3.2.1. Çalışma süreleri bakımından esnek çalışma modelleri	21
2.3.2.2. İstihdam biçimleri açısından esnek çalışma modelleri	25
2.3.3. Esnek Çalışmanın Faydaları ve Sakıncaları.....	28
2.3.3.1. İşçi açısından esnek çalışmanın fayda ve sakıncaları	28
2.3.3.2. İşveren açısından esnek çalışmanın fayda ve sakıncaları.....	29
2.4. DUYGUSAL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ.....	31
2.4.1. Duygusal Bağlılık	31
2.4.2. İş Tatmini.....	32
2.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ.....	34
2.5.1. Sosyal Mübadele Teoremi ve Psikolojik Sözleşme Kuramı	34
2.5.2. Yönetim ile İletişim, Esnek İş Programı ve Eğitim Fırsatı ile Duygusal Bağlılık İlişkisi	36

2.5.3.	Yönetim ile İletişim, Esnek İş Programı ve Eğitim Fırsatı ile İş Tatmini İlişkisi.....	39
2.5.4.	Araştırmanın Modeli	41
3.	YÖNTEM.....	43
3.1.	ÖRNEKLEM.....	43
3.2.	VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	44
3.2.1.	Yönetim ile İletişim ve Eğitim Fırsatı Ölçeği.....	44
3.2.2.	Esnek İş Programı Ölçeği.....	45
3.2.3.	İş Tatmini Ölçeği.....	46
3.2.4.	Duygusal Bağlılık Ölçeği	46
3.2.5.	Demografik Sorular	47
3.3.	İŞLEM.....	47
4.	BULGULAR	49
4.1.	BETİMSSEL İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZİ BULGULARI	49
4.2.	REGRESYON ANALİZLERİ VE HİPOTEZ TESTLERİ	51
4.2.1.	Bağımsız Değişkenlerin Duygusal Bağlılığa Etkilerini İçeren Bulgular	52
4.2.2.	Bağımsız Ve Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkilerini İçeren Bulgular.....	54
5.	SONUÇ.....	57
5.1.	BULGULARIN TARTIŞILMASI	57
5.2.	ARAŞTIRMANIN YAZINA KATKISI.....	59
5.3.	ARAŞTIRMANIN UYGULAMAYA KATKISI VE YÖNETİCİLERE ÖNERİLER.....	60
5.4.	ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER	61
5.5.	SONUÇ.....	63
	KAYNAKÇA.....	64
	EKLER	71

TABLÖLAR

Tablo 2.1: Kısmi Süreli Çalışma ile İlgili İstatistiksel Veriler.....	23
Tablo 4.1: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri.....	50
Tablo 4.2: Demografik ve Bağımsız Değişkenler-Duygusal Bağlılık Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	52
Tablo 4.3: Demografik ve Bağımsız Değişkenler-İş Tatmini Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	54
Tablo 4.4: Hipotezlerin Desteklenme Durumu	56

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Araştırmanın Modeli.....	42
-------------------------------------	----



KISALTMALAR

CFI	: Comperative Fit Index
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Index
İK	: İnsan Kaynakları
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
RMSEA	: Root Mean Aquare Error Approximation
SDK	: Sosyal Değişim Kuramı



1. GİRİŞ ve ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Bu kısımda araştırmanın sorunsalı ve amacı, önemi ve yazına katkısı ile ilgili bilgilere yer verilecektir. Ayrıca araştırmanın konusu ve örnekleme bakımından kapsamı tanımlanacaktır.

1.1. GİRİŞ

Rekabet koşullarının maksimuma çıktığı günümüz iş dünyası; işverenleri hem kalifiye çalışanlar temin edebilme hem de var olan çalışanlarını kalifiye hale getirebilmeye zorunlu kılmıştır. Çünkü bu piyasada rekabet edebilmenin ve ayakta kalabilmenin bir yolu da; tecrübeli, işin ehli iş görenlere sahip olabilmekten geçmektedir.

İşverenler var olan kalifiye çalışanlarının istihdamını devam ettirebilmek ve piyasadaki saygın iş gücüne hitap edebilmek için çeşitli insan kaynakları uygulamalarını kullanmaktadır.

Örgütsel bağlılık; çalışanların iş hayatıyla ilgili tüm tutum ve davranışlarını belirleyen önemli bir statüdedir. Kariyerleri istikrarlı değil, değişim meyilli olan çalışanların işverenleriyle bir bağ kurması olanaklı değildir. Örgütsel bağlılığın zayıf olması da; organizasyon açısından rahatsız edicidir ve zamanla çalışanların üretkenliklerini optimalin altına indirebilir. (Meyer vd. 1989)

Rouessau' ya (1998) göre örgütler çalışanların bağlılığını iki araçla güçlendirebilir. Birinci araç; çalışanların örgüt bağlılığı konusunda algılarının artırılması; ikinci araç ise işverenlerin çalışanlarına değer verdiklerini göstermesidir.

İş tatmini; çalışanın işiyle ne kadar mutlu olduğunu ifade eder (Mrayyan 2005). İş tatmini çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygular olarak da tanımlanmaktadır (Weiss 2002). Çalışanların işine gösterdiği duygu olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Buna göre bireylerin iş tecrübeleri sonucu hissettiği duygu olumluysa iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği olarak tanımlanabilir (Spector 1996; Schermerhorn 1994).

İş tatminini oluşturan işin kendisinden kaynaklı faktörler; işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücreti, çalışma koşulları ve iş güvenliği, iş stresi, gelişim olanakları, sosyal olanaklar, uygun ödüllendirme sistemi, yönetim ve çalışanların kararlara katılım derecesidir (King vd. 1982; Simon 1996).

İş tatmininin sağlanması işletmenin en temel görevlerindendir. Çünkü iş tatminine ulaşmış çalışanlar, daha yüksek motivasyona sahip olduklarından örgütlerine daha fazla yarar sağlar (Schoderbek vd. 1991). İş tatmini yüksek çalışanların iş yerlerine ve yöneticilerine bağlılıkları yüksek olduğundan dolayı; işletmenin zor durumlarında, bu çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla çaba göstermektedir (Irvine vd. 2000; Suominen vd. 2004; Kaukkanen, vd. 2004). Dolayısıyla iş tatmini yüksek çalışanların diğer çalışanlara göre performansları daha yüksek ve işletmelerine katkıları daha fazladır.

İnsan Kaynakları Uygulamalarının etkinliği ve verimliliğini araştırmak amacıyla son yıllarda birçok çalışma yapılmaktadır. Zaman ve maliyet göz önünde bulundurulduğunda, uygulamaların verimliliğini ölçmek kaçınılmaz olmaktadır. Bu çalışmada irdelenecek olan insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsattır. Bu uygulamaların seçilmesinin nedeni uygulamaların önemini ortaya koymak ve örgütlerin bu önemi kavraması için gerekli altyapıyı oluşturmaktır. Bu uygulamalarla ilgili Türkçe yazında her değişkeni ayrı ayrı inceleyen eserlere rastlanmıştır. Tüm değişkenleri aynı araştırmada toplayan bir çalışmaya ihtiyaç olduğu düşünülmüştür. Bu amaçla bu çalışmada “yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsattının, duygusal bağlılık ve iş tatminine etkilerine” yer verilmiştir.

1.2. ARAŞTIRMANIN SORUNSA LI VE AMACI

Bu çalışmada; örgütsel bağlılık ve iş tatminin; yönetim ile iletişim, eğitim ve gelişim olanakları ve esnek iş programı ile ilişkisi irdelenecektir. Duygusal bağlılık ve iş tatmini kavramlarının, örgütün devamlılığı, çalışanların performansı ve örgütte kalma sürelerine etkili olduğu düşünülmektedir. İşletmelerin duygusal bağlılık ve iş tatminini sağlamak ya da artırmak için kullandıkları İnsan Kaynakları Uygulamaları olan; yönetim ile iletişim, eğitim ve gelişim fırsatları, esnek iş programının, bu iki kavram üzerinde ne derece etkili olduğu bu çalışma ile görülebilecektir.

Rousseau (1998), örgütlerin bugün çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirebileceği iki araç önermektedir. İlk araç, işverenler çalışanların örgüte bağlılığı konusundaki algılarını olumlu hale getirecek çalışmalar yapabilirler. İkincisi ise, işverenler çalışanlarına değer verdiklerini gösterebilirler. Bu durum teorik ve pratik nedenlerden ötürü önemlidir. Teorik olarak, organizasyonel bağlılık ile ilgili değişen çalışan-işveren ilişkisi içindeki rolü araştırmalarını yeniden canlandırmaya yardımcı olabilir. Pratik olarak ise, son yıllarda örgütlerin çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak için etkili yollar bulmaya çalıştığı görülmektedir (Mitchell vd 2001; Rousseau 2004). Örgütle ilgili bilgilerin çalışanlar ile paylaşımı ve yönetimin çalışanlar ile iletişimi örgüte bağlılığın daha güçlü algılanmasını kolaylaştırır. İşyerinde öğrenme fırsatı ve iş programının esnekliği, çalışanlar için kendilerine ilgi gösterildiğini ve destek sağlandığını gösterir.

Duygusal bağlılık ve iş tatmini, çalışanların tutum ve davranışsal olarak iş hayatına nasıl yaklaştıklarını belirlemektedir. Kariyerler, istikrarlı değil, değişiklik gösterebilen bir karaktere sahiptir (Roesseau 1998). Bu nedenle çalışanların örgütlerine olan bağlılığı ve işlerinden duydukları tatmin kişilerin örgütlerinde karşılaştıkları olaylara göre durumsallık gösterebilir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve iş tatminlerinin düşük olması onların üretkenliğini negatif etkileyebilir (Meyer vd. 1989). Aynı zamanda duygusal bağlılık ve iş tatmini çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki eden kavramlardır. Bu nedenle çalışmada duygusal bağlılık ve iş tatmini ele alınmıştır.

Örgütler çalışanlarının bağlılık ve iş tatminlerini artırmak için çeşitli uygulamalar geliştirmektedir. Bu uygulamalar sayesinde çalışanlarını destekledikleri ve onlara değer verdiklerini gösterebilirler. Çalışmada bu uygulamalardan, yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatı ele alınmıştır.

Çalışmada bu değişkenlerin ele alınmasının nedeni daha önce yazında yer alan yabancı kaynaklarda yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatının duygusal bağlılık ile ilişkisini inceleyen kaynaklar bulunmaktadır (Ör, Ng vd 2006). Ancak yapılan bu çalışmalara iş tatmini dahil edilmemiştir. Tüm bu uygulamaların bir arada analiz edilmesi daha çok soruya yanıt getirmiş ve yapılacak diğer çalışmalar için yol gösterici nitelikte olacaktır. Aynı zamanda son yıllarda trend olan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları bir arada incelenerek yazına katkı sağlanacaktır.

Bu çalışmanın ikinci motivasyonunu ise son yıllarda önemli bir sektör haline gelen savunma sektöründe; yönetim ile iletişim, eğitim ve gelişim olanakları ve esnek iş programı gibi önemli insan kaynakları uygulamalarının sektörde çalışan bilgi işçilerinin tatmin ve bağlılığını nasıl etkilediğine dair herhangi bir görgül çalışma yapılmamış olmasıdır. Savunma sanayii şirketlerindeki uygulamaları ele alan bu çalışma sayesinde, yazında özellikle bu sektörde bu değişkenleri içeren bir araştırma bulunmaması nedeniyle önem teşkil etmektedir. Mevcut araştırmalar incelendiğinde özellikle yerel yazında, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın farklı değişkenler ile birlikte ele alındığı, söz konusu kavramların tek bir araştırmada ele alındığı çalışmaların (Gülbüz ve Bayık 2016) sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Özellikle konunun savunma sektöründe yeterince incelenmediği düşünülmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın birbirinden farklı kavramları aynı yazında özel bir sektörde birleştirmesi bakımından ayırt edici özelliği olduğu söylenebilir. Savunma sektörünün son yıllardaki önemi ve dinamikleri göz önünde bulundurulduğunda kalifiye ve nitelikli iş gücüne sahip olmak ve sürdürebilirliğini sağlamak için yapılan bu insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatı) önemi bu çalışmada yapılan analizlerle vurgulanacaktır.

İnsan Kaynakları Uygulamalarının etkinliği ve verimliliğini araştırmak amacıyla son yıllarda birçok çalışma yapılmaktadır. Zaman ve maliyet göz önünde bulundurulduğunda, uygulamaların verimliliğini ölçmek kaçınılmaz olmaktadır.

Çalışmanın amacı aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- a. Yönetimle ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatının işgörenlerin duygusal bağlılığa etkisini tespit etmek
- b. Yönetimle ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatının işgörenlerin iş tatmine etkisini araştırmaktır.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI

Bu çalışma, beş farklı insan kaynakları yönetimi kavramını barındıracaktır. Bu kavramların her biri bir değişkeni temsil edecek ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri irdelenecektir. Çalışmada yer alan değişkenler; yönetim ile iletişim, esnek iş programı, eğitim fırsatı, iş tatmini ve duygusal bağlılıktır. Bu değişkenlerin hepsinin birlikte irdelenebiliyor olması daha bütünsel bir araştırma yapılmasına fırsat vermektedir.

İş tatmini ve duygusal bağlılık kavramlarına etkisi daha önceki yazında araştırılan kavramlardan yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatı (Thomas vd 2006; Morrow vd 1994; Akkoç 2012; Yüksel 2005) kavramları birlikte modellenerek irdelenecektir. Böylelikle birden fazla çalışma ile erişilebilecek sonuçlara, tek bir çalışma ile yön verilebilecektir.

İnsan Kaynakları departmanlarında çalışan yönetici ve çalışanlara, örgütlerin üst yönetimine; objektif ve kanıtlanmış hipotezlerle yoğunlaşmaları gereken kavramlar hakkında hap bilgiler verilecek ve uygulamada bu kavramlardan faydalanılmasına imkan verilebilecektir. Yöneticiler çalışanlarının örgütlerine daha bağlı ve daha yüksek iş tatmini ile çalışması için onlara sağlaması gereken olanaklara bu çalışma ile ulaşabilecektir.

Bu çalışmanın; (a) duygusal bağlılığın, yönetimle iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatı değişkenleri tarafından nasıl etkilendiğinin ölçülmesi, (b) iş tatmininin, yönetimle iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatı değişkenleri tarafından nasıl etkilendiğinin ölçülmesi, bağlılık arasındaki ilişkide işgören adanmışlığının aracı rolünün olup olmadığının test edilmesi ve yapılan anket ile uygulamaların işgörelere yansımalarının görülmesi açısından hem yazına hem de daha bağlı ve işinden daha fazla tatmin olan bir çalışan profili elde etmek adına uygulamaya katkı sağlaması beklenmektedir.

Dolayısıyla, elde edilecek olan görgül veriler sayesinde, özellikle insan kaynakları departmanları çalışanları ve örgütlerin üst yönetimleri için insan kaynakları yönetimi uygulamaların daha sağlıklı ve verimli yürütülmesine fayda sağlayacak tavsiyelerde bulunulması hedeflenmiştir.

1.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma, Türkiye’de kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan 246 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın içeriğinde iş tatmini ve duygusal bağlılık bağımlı değişkenler, yönetimle iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatları bağımsız değişkenler olarak ele alınacaktır.

Bu araştırma ile bağımlı değişkenler olan; yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatlarının bağımsız değişkenler olan iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenecektir. Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler dışında anketi yanıtlayan işgörenlerin demografik bilgilerinin bağımlı değişkenler üzerinde olan etkisi test edilecektir. Bu demografik bilgilere göre bağımlı değişkenlerin değişip değişmeyeceği, demografik değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişki de irdelenecektir.

Araştırmanın birinci bölümünde; araştırmanın sorunsalı, amacı, önemi ve katkısı ile hususlara yer verilmiş olup araştırmanın konu ve örneklem bakımından kapsamı tanımlanmıştır. İkinci bölümde, araştırmanın kuramsal çerçevesi, kullanılan değişkenler ile araştırmanın hipotezleri ve araştırma modeline yer verilecektir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, veri toplama süreci ve hipotezleri test etmek amacıyla yapılan işlem ve analizler ile ilgili bilgiler verilecektir. Dördüncü bölümde, araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı bilgiler ve bu değişkenler arasındaki ilişki ile hipotezleri test etmek için yapılan analiz bulgularına yer verilecektir. Araştırmanın son bölümü olan beşinci bölümde ise, araştırmanın bulguları tartışılacak, sonuçların yazına ve uygulamaya katkısı belirtilecek, araştırmanın kısıtlarından bahsedilecek, gelecek araştırmacılara ve yöneticilere tavsiyelerde bulunulacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Bu bölümde; yönetim ile iletişim, esnek iş programı, eğitim fırsatları, duygusal bağlılık ve iş tatmini kavramları tanımlanacaktır. Araştırmanın konusunda yer alan sorulara temel oluşturacak ve değişkenler arasındaki ilişkilere dayanak olacak yazın taramasına yönelik bilgiler sunulacaktır.

2.1. YÖNETİM İLE İLETİŞİM

İletişim belli bir sonuca ulaşmak veya davranışları etkilemek amacıyla, iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam ve duyguların sembollere dönüştürülerek bir araç vasıtasıyla aktarılması, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir (Bakan vd 2004). Örgüt açısından bakıldığında iletişim, işletmenin tüm süreçlerinin temel fonksiyonudur. Bu yüzden iletişim, “örgütü bir arada tutan sosyal yapıştırıcı” görevi görmektedir (Greenberg vd 2000).

Yönetim iletişimi; bir örgütün organizasyon politikaları, prosedür değişiklikleri, mali sonuçlar, bireysel başarılar ve grup başarıları, müşteri geri bildirimleri gibi konularda çalışanlarına bilgi sağlama derecesidir (Vandenberg vd 1999). Örgütle ilgili bilgiler, denetimler, grup toplantıları, afiş ve broşürler, bültenler ve şirket web siteleri gibi kanallarla; örgütler çalışanlarıyla iletişim kurabilir (Argenti 1998; Soupata 2005). Hatta 2010’lu yıllarda bu iletişim kanalları giderek genişlemiş ve örgütler kendi iç iletişimlerini sağlamak amacıyla, portaller kurmaya başlamıştır.

Örgütle ilgili bilgilerin çalışanlarla paylaşılması ve onların görüşlerinin alınmasının, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını artıracaktır. Çünkü bu tür paylaşımlar; çalışanların kendini örgütün temel ögesi olarak algılamasına ve örgüt hedefleri için daha fazla çalışmaya teşvik etmektedir (Rousseau 1988).

İletişim örgütte dört işleve sahiptir (Robbins 2001):

- i. Çalışanların rollerine uygun davranmasının kontrolü
- ii. Ne yapılması gerektiğinin açıklanarak motivasyonun artırılması
- iii. Çalışanların duygularını ifade etmelerine imkân tanımak
- iv. Karar verme sürecini daha kolay hale getirmek için bilgi sağlamak

2.1.1. Yöneticinin İletişim Tarzı

Çalışanlar arasındaki uyum ve iyi ilişkilerin temeli olan iletişim, aynı zamanda örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyonu da sağlar. Bahsedilen uyum ve iyi ilişkilerin oluşması hem örgütsel etkinliği artırmakta, hem de çalışanlar arasındaki bağları güçlendirmektedir. (Atak 2005)

Tüm yönetim faaliyetlerinde iletişim etkin olarak kullanılmaktadır. Örgütün temel faaliyetlerini yürütebilmesi, neyin nasıl yapıldığının doğru aktarılması, örgütün varlığını sürdürebilmesi yine iletişimle sağlanabilmektedir. Örgütte görevler çok iyi tanımlansa bile, görevleri yürüten çalışanlar arasında etkili iletişim olmazsa koordinasyon sağlanamaz ve amaçlara ulaşılamaz. Yöneticiler, yeterli bir iletişim ağı kurmadan ve bunu etkili bir şekilde çalıştıramadan, örgütte neler yapıldığını anlayamaz. Dolayısıyla, yeterli bilgileri edinemeyecek ve bu da yöneticinin karar verme sürecini etkileyecektir (Gürgen 1997).

İletişim bir örgütün sinir sistemi gibidir. İletişim dışındaki tüm unsurları çok iyi olsa bile, iletişim olmadan örgütü oluşturan unsurlar arasında bir bağlantı ve koordinasyon sağlanamaz. Örgüt içinden ve dışından edinilen bilgiler ancak etkili bir iletişim sayesinde örgütün tüm organlarına aktarılır ve gerekli bilginin kullanılması sağlanır.

İletişim, bir yöneticinin astlarıyla birlikte görevini ifa edebilmesi için en temel unsurdur. Yönetici, iletişim aracılığıyla astlarıyla iletişim kurar ve onlara yapması gereken şeyleri aktarabilir. Yöneticinin başarısı ekibinin başarısı, ekibinin başarısı ile doğru orantılıdır. Bir yönetici, dünyanın en iyi planını yapsa bile bunu uygulamaya geçirebilmesinin ilk şartı iletişimdir (Koçel 2005). Yönetici; iletişim sayesinde çalışanlarına duygu ve düşüncelerini paylaşabilirken, aynı zamanda çalışanlarını anlayabilmesi de aralarındaki iletişime bağlıdır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin iyi olması ekibin ortak hedef doğrusunda birleşerek başarıya ulaşabilmesine imkân tanıyacaktır.

Yönetici- çalışan iletişimi farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda incelenmiştir. Miles yönetici- çalışan iletişimini; olumlu ilişki iletişimi, yukarıya doğru açık ve sorgulayıcı iletişim, olumsuz ilişki iletişimi ve işe ilişkin iletişim olmak üzere dört boyutta; Penley ve Hawkins (1985) göreve ilişkin iletişim, performansa ilişkin iletişim, kariyere ilişkin iletişim, iletişim duyarlılığı ve kişisel iletişim olmak üzere beş boyutta incelemiştir. Jolkhe ve Duhan'a (2000) göre yönetici-çalışan ilişkisi dört boyutta açıklanmıştır.

- i. Temas sıklığı; Yönetici çalışan arasındaki iletişim miktarıdır.
- ii. İletişim tarzı; Yöneticinin mesajı aktarmadaki iletişim yoludur. İki şekilde gerçekleşir; Resmi iletişim, yazılı, kısa notlar ya da grup toplantıları gibi kişisel olmayan yollarla kurulan iletişimdir. Gayri Resmi İletişim, kişiselleştirilmiş, çalışana özel ve yüz yüze kurulan iletişimi ifade etmektedir.
- iii. İletişimin içeriği; alıcının eylemlerini değiştirmek için kullanılan etkileme stratejidir. Doğrudan ve Dolaylı iletişim olmak üzere ikiye ayrılır. Doğrudan iletişim; yöneticinin çalışanına neyi, ne zaman, nasıl yapacağını net olarak anlatması ve çalışanlarına çok az inisiyatif bırakmasıdır. Dolaylı iletişimde ise, yönetici bilgi paylaşımı ve karar verme gibi yollarla, çalışanın davranışlarını yönlendirir.
- iv. İletişimin Yönü; örgütte bilginin ve etkinin hareketini gösterir. İletişim tek yönlü ya da iki yönlü olarak gerçekleşebilir. Tek yönlü iletişim; genellikle güçlü yöneticiden, daha az güçlü çalışana doğru bilgi akışını ifade eder. İki yönlü iletişim; yöneticiler hem çalışanlarına bilgi aktarır hem de onlardan gelen girdileri aktif olarak izler. Bu sayede çalışanlara geribildirim vermeleri de kolaylaşır.

İletişimin farklı boyutlar halinde incelenmesi, konuyu çok yönlü olarak değerlendirebilmek açısından yararlı olmaktadır.

2.1.2. Çalışanlarla İletişim Yöntemleri ve Örnek Uygulamalar

Yönetimin çalışanlarla ilişkileri, örgütün devamlılığı açısından önemli bir yer oluşturmaktadır. Bunun farkına varan birçok şirket, yönetimin çalışanlarla olan ilişkilerini geliştirmek için uygulamalar geliştirmektedir. Bu bölümde yazında ve uygulamalarda geçen çalışanlarla iletişim yöntemleri ve bu yöntemlerin nasıl uygulandığı hakkında örnekler verilecektir.

2.1.2.1. Açık kapı toplantıları

İşletme ve kurumsal anlamda açık kapı toplantısı, bir yöneticinin, CEO'nun, başkanın, genel müdürün; şirket çalışanlarıyla açıklığı ve şeffaflığı sağlamak için ofis kapılarını “açık” bıraktığı bir iletişim politikasıdır. Terimden de anlaşılacağı üzere, çalışanlar; karşılaşılan sorunları çözmeye, önerilerini sunma, soru sorma veya önerilerini yöneticilere bildirme ihtiyacı duyduklarında açık olan kapılardan uğramaya teşvik edilir. Açık kapı toplantılar genel olarak, üst yönetim ve çalışanlar arasında işbirliği, yüksek performans ve karşılıklı saygı ortamı yaratmayı amaçlar. Açık kapı politikası, kelimenin tam anlamıyla her yöneticinin kapısının her çalışana açık olmasını ifade etmektedir.¹

Açık kapı toplantılarının faydaları (Quast 2013);

- i. Açık kapı toplantıları, çalışanların öneri ve fikirlerini sunma, geri bildirim sağlama ve geri bildirimleri iletme, kişisel ya da profesyonel danışman bulma, şirket içerisindeki endişeleri giderme amacıyla yapılan uygulamalardır. Bu politika çalışan ve işveren arasında karşılıklı saygı ve güven ortamının oluşmasını sağlamaktadır.
- ii. Çalışanlarla e-posta veya sesli mesaj yoluyla değil, yüz yüze görüşmeler yaparak, yöneticilerle görüşmesine olanak sağlamak, çalışanların moral ve motivasyonunu güçlendirici bir faktör olarak görülmektedir.

¹ <https://www.thebalancecareers.com/open-door-policy-1918203> [Erişim Tarihi: 9 Mart 2018]

- iii. Açık kapı toplantıları özünde seslerin duyulduğu ve sorunların hızla ele alınıp çözülür çözilemeyeceği konusunda çalışanların yetkilendirildiği ortamları ifade eder. Çalışanlar üst yönetime güvenmeyi kabule ettiklerinde, şirket büyüme ve gelişme eğilimine girmektedir.

Açık kapı toplantılarının dezavantajları²;

- i. Bazı çalışanlar yöneticilerle öneri ve eleştirilerini paylaşmaktan çekinip dürüst davranmayabilirler.
- ii. Çalışanlar yöneticilerin önerilerini eleştireceği ve küçümseyeceği düşüncesiyle öneri ve fikir vermekten çekinebilir.
- iii. Açık iletişim ve şeffaflık süreci, çalışanların üst düzey yöneticilerle etkileşimde bulunmak üzere amirlerini atlamasına olanak tanır. Bu durum, istemsiz olarak çalışanlar ve orta yönetim arasında gerginlik ve çekişme yaratabilir.
- iv. Bu politika, çalışanların, üst düzey yöneticileri ile istihdamı veya kişisel konularını tartışmak için iletişim kurmayı tercih ederek bağlı oldukları yöneticileriyle görüşmeyi bırakmalarına neden olabilir.

Açık kapı toplantıları ile ilgili uygulamalar;

Garanti Emeklilik Genel Müdür ile Ailece Sohbetler Uygulaması; Çalışanların şirkette kalması için o şirkette bir anlam bulması, aile ortamına sahip olması önemlidir. Garanti Emeklilik üst yönetimi yılda iki kez liderlerle bir araya geliyor. Bu grup şirketin yaklaşık yüz atmış çalışanını oluşturuyor. Geriye kalan yedi yüz elli kişilik ekibe dokunmak için “ Genel Müdürümüz ile Ailece Sohbetler” adı altında bir uygulama başlatıyorlar. Yirmi kişilik gruplar halinde çalışanlar genel müdür ile kahvaltı ya da öğle yemeği organizasyonu yapılıyor. Bu organizasyonlarda belirlenen gündem üzerine konuşuluyor. Çalışanlar genel müdürün gününün nasıl geçtiğini gözlemleme fırsatı yakalıyor ve böylece çalışanın şirkete olan bağının artacağı düşünülüyor. Çünkü çalışanlarla baş kurmanın ve onlar için anlam oluşturma şirketin bağlılıkta önemli bir yeri olduğuna inanıyorlar.³

² <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-opendoor-policy-22576.html>, [Erişim Tarihi: 9 Mart 2018]

³ <http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2016/10-Ekim/2532/-yaptigimiz-uygulamalar-rakamlara-yansiyor-oduller-de-basariyi-taclandiriyor->, [Erişim Tarihi: 05.03.2018]

HAVELSAN İnsan Kaynakları Paylaşım Toplantıları; şirket ve süreçlerle ilgili bazı kararlar alınırken, çalışanların fikirlerine ihtiyaç duyulmaktadır. HAVELSAN’da İnsan Kaynakları yöneticileri tarafından, çalışanlarla gerçekleştirilen bu toplantıların amacı, İnsan Kaynakları süreçleriyle ilgili çalışanların öneri ve sorunlarını dinlemek ve çözüme kavuşturabilmektir. Ayrıca yılın belirli dönemlerinde alınacak bazı kararlar için, çalışanlar arasından rasgele belirlenen temsilciler tarafından kararlarla ilgili fikirleri alınıyor. Bu sayede çalışanlar, yönetimle ilgili bazı kararlara katılım sağlamış oluyor ve kendini HAVELSAN Ailesinin bir parçası gibi hissediyor.⁴

İNG Bank Açık Kapı Toplantılarıyla İnsan Kaynakları Bölümünün yöneticileri, birimlerin yöneticileri ve çalışanlarının bir araya gelmesi için planlanmış toplantılardır. Türkiye genelinde çevre illerden de katılımın saplanması için merkez iller belirlenmiş ve altı ilde toplantılar gerçekleştirilmiştir. Toplantıların genel amacı bölge ve şube çalışanlarına bankanın insan kaynakları politikası, stratejileri ve uygulamaları hakkında bilgi vermektir. Toplantılarda banka çalışanları yetkili yöneticilere bütün sorularını sorabilmiş ve önerilerde bulunabilmiştir. Böylelikle interaktif bir paylaşım ortamı oluşturulmuştur. İNG Bank’ın değerlerinden biri de “çalışanları ile omuz omuza çalışmak” olduğundan bu tür toplantılarla onlarla bir araya gelerek bu değeri gerçekleştirmek hedeflenmektedir. Yönetim kadrosu ve çalışanların bir araya geldiği bu tür çalışmaların kurumun başarısına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.⁵

⁴ Bilgiler HAVELSAN İnsan Kaynakları yöneticilerinden röportaj yoluyla alınmıştır. [Erişim Tarihi: 05.03.2018]

⁵ <https://www.secretcv.com/kariyer-rehberi/roportajlar/ing-bank-secil-refik-ik-acik-kapi-toplantilarimiz-sayesinde-calisanlarimizla-bir-araya-geliyoruz> [Erişim Tarihi: 05.03.2018]

2.1.2.2. Oryantasyon eğitimleri

Dilimize Fransızca “*orientation*” sözcüğünden geçmiş olan oryantasyon kelimesi TDK’ya göre “*yönlendirme, uyumlandırma, eğitme*” anlamına gelmektedir.⁶ Genellikle zaman işe yeni başlayan personele verilen oryantasyon eğitimleri, çalışanların işe daha kolay adapte olması, iş ve iş yeri ile ilgili bilgisinin artırılması, kendilerini işyerinin bir parçası olarak görmelerini sağlamak ve işe yeni başlayan personele kurum kültürünü aşılamaı amaçlamaktadır (Baz 2017).

Oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayan personelin, kurumun organizasyonunu ve yapacağı görevi tanınmasına yönelik eğitim faaliyetlerinden biridir. Bu ifade “işe uyum”, “işe alıştırma”, “ uyarlama” ve “kurumu tanıma” olarak da adlandırılmaktadır (Yenilmez vd. 2016).

Sabuncuoğlu’na (2006) göre, işe alım aşaması tamamlanarak organizasyonun ailesinin bir parçası olan bir işgörene işe başladığı ilk günlerde verilen eğitim oryantasyon veya işe alıştırma eğitimi olarak tanımlanmaktadır.

Son asırlardaki yönetim ve organizasyon kültürü incelendiğinde çalışanların beklenti ve gereksinimlerinin kültürel ve teknolojik değışmelerle birlikte değışmektedir. Çalışanların işe karşı olumlu tutumlarını etkileyen etmenlerden biri de oryantasyon eğitimleridir. (Murtonen vd. 2008).

Oryantasyon eğitimi, yeni çalışanlar için özel hazırlanmış bir programdır. Bu programın amacı, işe yeni başlayan çalışana değerli ve şirketin bir parçası olduğunu hissetmesini sağlayarak, başlamış olduğu yeni iş ile ilgili onu bilgilendirmektir. Aynı zamanda bu eğitim programı, yeni başlayan çalışanın şirketle ilgili birçok konuda ilk izlenimlerini oluşturur.

Oryantasyon eğitiminin içeriğinde genellikle, şirket tanımı, şirket süreçlerinin tanıtımı, personelin sahip olduğu haklardan bahsedilir. İyi bir oryantasyon yeni çalışanın şirkete daha hızlı adapte olmasını sağlayarak, çalışanın işe alışma maliyetini düşürecektir.

Oryantasyon yalnızca işe yeni başlayanlara değil, şirket içerisinde yer değıştiren personele de verilebilir. Bu tür eğitimlerin içeriğinde genellikle çalışanın yeni görevi ve yeni birimi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

⁶http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ab2b4a393c913.49481400 [Erişim Tarihi: 20.03.2018]

Çağımızın gerektirdiği organizasyon yönetimi, çalışanların istek, ihtiyaç ve düşüncelerinin dikkate alınması, onları motive eden bir iş ortamının oluşturulması, etkin bir ödül mekanizması kurulması, takım ruhunun oluşturulması ve iş tatmini gibi sosyal içerikli değerlerin kullanılması ile şekillendirilmiştir.

Bir kurumda yeni işe başlamış olan çalışan, kurumun kültürünün gerektirdiği şekilde değişime ve gelişime açıktır. Oryantasyon bir yönden de kişinin kurumu kendisiyle özdeşleştirebilmesi için gereklidir. Yeni çalışan, oryantasyon sayesinde kurumu tanıyacak ve kurum içerisindeki konumunun farkına varacaktır. Oryantasyon yoluyla çalışanlarla kurulacak iletişim, onların kuruma olan bağlılıklarını, ait olma ihtiyacını ve güvenlerini sağlayacaktır. (Aldemir vd. 1998)

Oryantasyon eğitimi ne şekilde uygulanırsa uygulansın, bu eğitimin amacına ulaşabilmesi için işe yeni başlayanların işletmenin amacı, politikası, yönetim biçimi, kurum kültürü, yöneticileri, iş arkadaşları, çalışma koşulları, yönetmelikleri, yapacağı işin özellikleri ve işin performans standartları gibi konularda bilgilendirilmesi gerekir. (Sadullah vd. 2015, s 197)

2.2. EĞİTİM VE GELİŞİM FIRSATLARI

Bu bölümde eğitim ve gelişim kavramları ile ilgili yazında yer alan çalışmalar irdelenecektir. Örgütlerde çalışanlara sunulan eğitim fırsatları değerlendirilecektir.

2.2.1. Eğitim ve Gelişim Kavramları

Kişi, grup ve ya örgütlerin, performanslarını geliştirmek için düzenlenen planlı ve düzenli etkinliklere eğitim adı verilir (Çetin vd. 2001, s 335). Eğitim, kişiye, bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırma süreci olarak tanımlanabilir. Örgütlerde çalışandan beklenen performans ile çalışanın göstermiş olduğu performans arasında bir fark varsa, çalışanlara gerekli yetkinliklerin kazandırılması ve aradaki farkın en aza indirilmesi için, uygun bir yöntem olarak eğitime başvurulmaktadır.(Perek 2005).

Geliştirme; biçimsel eğitim, iş tecrübeleri, ilişkiler ve personeli geleceğe hazırlamaya yardımcı olan kişilik ve yetenek değerlendirmeleri demektir. Geliştirme geleceğe yönelik bir kavram olup, personelin yalnızca şuan ki öğrenmesini kapsamaz. Gelişim aynı zamanda, personeli teknoloji, ürün, satış yöntemleri, ürün pazarları gibi alanlarda olabilecek değişimlere karşı hazırlar. Geliştirme, kişinin var olan işinde yetkinlik kazanmasından çok, geleceğe hazırlanmasını amaçlar. Bu yüzden geliştirme amaçlı eğitimler yüksek potansiyelli (gelecekte daha iyi kademelere gelmesi öngörülen) personele uygulanır. (Şencan vd. 2001)

Gelişim, yöneticiyi örgütte değişimi başlatacak kişi olarak ele alarak, organizasyonun yapısı ve işleyişi, toplum içindeki yerini, kendi rolünü görebilmesi için yetiştirilmesi ve eğitilmesini ifade etmektedir. Yetiştirme; verimli çalışmak için, gerekli işleri doğru yapmak olarak tanımlanırken; geliştirme; yöneticinin doğru işler yapması için değiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. (Koçel, s.39)

2.2.2. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Etkili eğitim ve geliştirme yöntemlerinin uygulanabilmesi için, bir bütün olarak bütün örgütün ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekir. Sınırlı bütçeler ve düşük maliyetli çözümlere ihtiyaç duyan tüm organizasyonlar, yatırım yaptıkları eğitim alanının, ihtiyaçlarıyla örtüşmesini ve örgüt için olumlu bir getirinin sağlanmasını amaçlar. Günümüzde değişen iş koşulları, yeni teknolojiler ve esnek çalışma uygulamaları yaygınlaştıkça, ihtiyaç duyulan yetenek ve becerilere ulaşabilmek için etkili bir eğitim ihtiyaç analizinin yapılması, örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının analiz edilmesi, etkili bir eğitim programı veya eğitim aktivitesini tasarlamak için vazgeçilmez bir ön şarttır. Eğitim ihtiyaç analizi, organizasyonların; kaynaklarını çalışanların gelişimine en fazla katkıda bulunacakları alanlara kanallize etmesini, çalışanların motivasyonunun ve kurumsal performansın artırılmasını sağlar. Eğitim ihtiyaç analizi, performans değerlendirme sistemlerinin doğal bir fonksiyonudur.⁷

⁷ "Training Needs Analysis Checklist", Chartered Management Institute, Nisan 2012

Etkili bir eğitim ihtiyaç analizi, örgütsel önceliklerin hesaba katılması, çaba tekrarlarından kaçınılması ve ölçek ekonomilerine ulaşılmasını sağlamak için, örgütün bütünü için sistematik planlama, analiz ve koordinasyon içerir. Yalnızca yöneticinin öznel değerlendirmesi üzerine değil, eğitim alması gereken herkes sürece dahil edilmelidir. İdeal olarak, yöneticilerin neye ulaşmak istediklerini ve yaklaşımlarının ne olması gerektiğini açıklığa kavuşturmak için eğitim ihtiyaç analiz sürecinde de eğitim almalıdır.⁸

2.2.3. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

İşletme bütçesi, işletmenin belirlenmiş amaçlarına ulaşmalarında gerekli faaliyetlerin yerine getirilmesi amacıyla gereksinim duyulan kaynakların nasıl sağlanacağı ve nerelerde kullanılacağına belirlenmesidir. İşverenler personelin eğitim harcamaları için belirli maliyetlere katlanmak durumundadır. Bu nedenle, belirli bir dönemdeki eğitim harcamalarla ilgili kaynakların planlanması amacıyla eğitim bütçesi yapılır. İşletmenin eğitim bütçesi yapılırken, yapılacak harcama kalemleri ile eğitimin sağlayacağı fayda arasında mantıksal bir ilişki olmalıdır. Eğitim harcamaları işletme için masraf değil, bir yatırım olarak değerlendirilmelidir. İşletmenin eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, dönemsel olarak gerçekleşecek eğitimlerin kapsamını belirleyen bir eğitim bütçesi hazırlanır. Eğitim bütçesi, genellikle bir yıllık bir dönemi kapsar ve işletme bütçesiyle birlikte yapılır. (Gökbulut 2012)

Eğitimden beklenen katkının elde edilebilmesi için, eğitim için yeterli kaynakların sağlanması gerekmektedir. Eğitime yatırım yapmanın amacı uzun dönemde karlılığı ve verimliliği artırmaktır. Çalışanların nitelikleri ve yetenekleri geliştirildiğinde, örgütün verimliliği de artar. Plansız ve herhangi bir programa göre düzenlenmemiş eğitimler, işletme için bir yarar sağlamayacağı gibi, işletmenin gereksiz harcamalar yapmasına neden olur. Bu nedenle önce etkili bir eğitim ihtiyaç analizi ile gerçek eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim programının hazırlanması, daha sonra da programların gerçekleşmesi için yeterli ve gerekli bütçenin ayrılması gerekir. (Seçim vd, s. 160)

⁸ "Eğitim İhtiyaç Analizi", KARGEM Akademi, Nisan 2016

Eğitimden sağlanan katkı ile eğitimin maliyeti arasındaki ilişki işletmenin, bir sonraki yılda hazırlayacağı bütçeye girdi oluşturabilir. İşletmelerin bütçe hazırlama süreçleri genellikle aşağıdaki gibi gerçekleşmektedir (Şenatalar 1978, s. 185).

- i. İşletmenin eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, tüm dönemi kapsayan genel bir eğitim bütçesi tahmini yapılır.
- ii. Yapılan tahminler değerlendirilir.
- iii. Dönemin tüm eğitimlerini kapsayan bir eğitim bütçesi hazırlanır ve yetkili kişilerce onaylanır.

İnsan kaynakları, eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmesi ile başlayan faaliyetlerin maliyetlerinin, işletmeye finansal olarak nasıl katkısı olduğunu belirleyecek yöntem ve teknikleri uygulamalıdır.

2.2.4. Eğitim Programlarının Geliştirilmesi

Eğitim programları, işletmelerde yapılan eğitim ihtiyaç analizi sonrasında geliştirilir. Eğitim programları, eğitimlerin nasıl bir yol izlenerek yürütüleceğini belirlemek amacıyla belirlenir. Eğitim programı belirlenirken, işlerin aksamadan yürümesi ve eğitimlerden elde edilen faydanın maksimize edilmesi ön plana çıkmaktadır.

Eğitim programları, iki ana amaca hizmet etmektedir. İlki var olan çalışmalara ilişkin eğitim programlarının tasarlanmasıdır. Bu programlarının uygulanmasının amacı, yeni işe başlayan personelin iş gerekliliklerine ve iş ortamına uyumunu sağlamaktır. İkincisi ise, şirketin temel stratejisine göre ilerleyen dönemde değiştireceği ya da geliştireceği alanlara uygun eğitim programlarıdır. Buradaki amaç ise işletmenin rekabet ortamında oluşabilecek değişmelere personelinin hazır olmasını sağlayabilecek eğitim programlarını belirlemektir (Şimşek 2007, s. 52)

Personele sağlanan doğru bir eğitimi programı, çalışanların katılımını, kalıcılığını ve üretkenliğini artırır, denetim ihtiyacını azaltır, devamsızlık oranını düşürür, müşteri hizmetlerini iyileştirir, şikâyet sayısını düşürür ve satışları artırır. İyi bilgilendirilmiş çalışanlar daha az hata yapar ve müşteri karşısında daha etkili olurlar. Sağlanan eğitim programları sayesinde çalışanlar kendilerini daha değerli hissedecekleri için, eğitim aynı zamanda personelinizin işlerinde hissettikleri bağlılığı ve kişisel güvenini de artırabilir.

Bu, çekici bir çalışma ortamı yaratmaya yardımcı olur ve personel devir oranını (turnover) en aza indirmeye yardımcı olur. Bu yüzden eğitim programlarının doğru tasarlanması, eğitimden sağlanan fayda açısından çok önemlidir.

2.2.5. Personelin Geliştirilmesi

Bireylerin kendi mesleklerinin heykeltıraşları olduğuna dair artan bir inanç vardır (King 2004, Sullivan 1999). Bu nedenle bireyler bulundukları pozisyon ve organizasyonlarında, iş tecrübeleri ve bilgi edinme konusunda daha fazla kendilerini geliştirmek istemektedir.(Bird 1996, Sullivan vd. 1998). Kariyer özdenetimine olan bu ilgi öğrenme ve gelişimin önemini vurgulamaktadır. Öğrenme insan yetkinliklerinde göreceli olarak kalıcı bir artış olup, doğal olgunluğun bir sonucu değildir (Noe 1999). Genel olarak öğrenme, bireylerin objektif olarak kariyerlerinin geliştirilmesi ve öznel değerlendirmelerini etkileyebileceği için, bireyler tarafından günden güne daha değerli hale gelmektedir.

Günümüzün kariyerlerinde öğrenmeye artan vurgu nedeniyle, işyerinde gelişim fırsatı, çalışanların iş tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyicisi olabilir (Lankau ve Scandura 2002). Daha önceki araştırmalar, gerekli eğitimlere katılımın organizasyonel bağlılık ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermesine rağmen (Birdi vd. 1997), öğrenme fırsatını örgütsel bağlılık ile olan ilişkisine çok fazla incelenmemiştir.

Öğrenme fırsatı günümüzde çalışanlar tarafından en fazla arzu edilen konuların başında gelmektedir. Bu nedenle çalışanların işverenleri ile kaliteli bir iletişim algısına ve dolayısıyla örgütsel bağlılığa da etki etmektedir. Buradan öğrenme fırsatının örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu hipotezini yürütebiliriz.

2.2.6. Kariyer Yönetimi

Kariyer kelimesi dilimize Fransızca dilindeki “carriere” kelimesinden geçmiştir (Bingöl 2006, s. 284). Kariyer kelimesinin anlamına geniş kapsamda bakıldığında maddi ve manevi yönden yeni para, saygınlık, prestij, başarıma arzusu, daha iyi koşullarda yaşama standartları gelişimi biçiminde özetlenebilir. (Gürüz ve Yaylacı 2009)

Kariyer geliştirme süreci, personelin becerilerini, kişiliğini ve yeteneklerini uygulayıp geliştirebileceği sosyal ve teknik olarak tüm becerilere sahip olabilme süresidir (Akın 2005, s 5). Bu süreç birçok avantaj sağladığı gibi çalışan personelin mevcut bilgi beceri ve kişisel yeteneklerini geliştirir ve mevcut bilgi becerinin kullanımı bireysel ve örgütsel olarak kullanımı kolaylaştırır.

Rekabetin artması, Avrupa Birliği'nde bütünleşme ve giderek belirsizleşen bir iş ortamında rekabet avantajı sağlamanın gereklilikleri; insan kaynakları faaliyetlerinin başlatılmasına ve yaygınlaştırılmasına yol açmıştır. Böylece, birçok şirket, çalışanların organize planlama ve kariyer geliştirme sistemlerini geliştirmeye ve uygulamaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetiminde, kariyer planlaması; bireylerin kariyerleri doğrultusunda ihtiyaçları, istek ve fırsatları belirlemek ve bu kariyeri desteklemek amacıyla geliştirilen insan kaynakları programlarını uygulamayı amaçlamaktadır. Edgar Schein'in kariyer planlaması (Manolescu 2003), bireyin kendi değer sisteminin yetenek, beceri, ihtiyaç, motivasyon ve isteklerinin bir sonucu olarak kendi mesleki konseptini kendisinin geliştirdiği kesintisiz bir süreçtir. Kariyer planlaması, kariyer gelişimini ve stratejilerin uygulanmasını hedefleyen, fırsatların değerlendirilmesine ve analiz edilmesine yönelik olarak geliştirilen çok sistematik ve kapsamlı bir süreç olarak görülür ve sonuçları değerlendirir.

Kariyer yönetimi örgütte çalışan personelin iş hayatında önemli adımlar atmasını, mesleğinde ilerlemesini doğru ve sağlam bir kariyer hedefi yönünde ilerlemesini sağlar (Fındıkçı 2009). Kariyer yönetimi aynı zamanda kişilerin mesleğine ilişkin planlar yapmasına olanak sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde, kariyer planlaması, bireylerin kariyerleri için ihtiyaçları, istekleri ve fırsatları belirlemek ve bu kariyeri desteklemek için gelişen insan kaynakları programlarının uygulanmasını amaçlamaktadır. Edgar Schein'in kariyer planlaması (Manolescu 2003), bireyin kendi değer sisteminin yetenek, beceri, ihtiyaç, motivasyon ve isteklerinin bir sonucu olarak kendi mesleki konseptini yavaş geliştirdiği kesintisiz bir süreçtir.

Kariyer planlama süreci hem organizasyonunun hem de bireyin kendi sorumluluğunda olan bir süreçtir. Organizasyon yetkililerinin, bireylerin istek ve yeteneklerini belirlemek ve eğitim gelişim ihtiyaçlarını belirlemek için değerlendirme ve danışmanlık yapması gerekir. Aynı zamanda organizasyonun ihtiyaç ve fırsatlarının belirlenmesi, çalışan planlaması ve personelinin gerekli bilgi ve donanıma sahip olması için kariyer planlamasının yapılması gerekmektedir. Bu nedenle, kariyer planlaması (Neveanu 2003), bireysel ihtiyaç ve isteklerin örgütsel ihtiyaç ve fırsatlarla ilişkilendirildiği ve buradan ulaşılan çıktılarına göre personelin eğitim ve geliştirme programları ile bireysel kalkınma sürecine destek sağlar. Çoğu zaman bu amaç yapılır, organizasyonlar çalışanlarına farklı bir dikkat göstererek, yüksek performanslı bireylerin kariyer planlamasını promosyon için daha fazla fırsatla planlar ve performans potansiyel çalışanlarını göz önünde bulundurmazlar.

2.3. ESNEK İŞ PROGRAMI

Esnek çalışma, gelenekselleşmiş çalışma modelleri dışındaki, tüm çalışma modellerini içeren geniş kapsamlı bir tanımdır. Genel anlamda esnek çalışma, organizasyonun kültür ve amacına göre, herhangi bir yer ve zamanda çalışma imkânının sağlanmasıdır (İnciroğlu 2011). Bu bölümde esnek çalışmanın ortaya çıkışı, esnek iş modelleri, esnek çalışmanın fayda ve sakıncaları tanımlanacaktır. Bu çalışmada tanımlanacak olan esnek çalışma fazla çalışma ile karıştırılmamalıdır. Esnek çalışma belirli süreler içerisinde çalışma saatlerinin esnetilebilmesi olarak incelenecektir.

2.3.1. Esnek Çalışma Sürelerinin Ortaya Çıkışı

Çalışma sürelerinin kısaltılması, işçi ve işveren arasında uzun yıllardır süregelen bir sorun olmuştur. İşçi sendikaları, işverenlerle görüşmelerinde işçilerin; çalışma şartlarının insanileştirilmesi, işçinin iş dışındaki sosyal hayatına zaman ayırabilmesi ve iktisadi durgunluk zamanlarında işçi çıkarılmasının önüne geçilmesi gibi nedenlerle günlük ve haftalık çalışma sürelerinin kısaltılması için çalışmalar yürütmüştür. Zamanla çıkarılan yasalar ve toplu imza sözleşmeleriyle çalışma saatlerinin düştüğü görülmüştür.

1960 yılında Batı Avrupa’da imalat sanayiinde ortalama haftalık çalışma süresi kırk altı saat iken, 1985 tarihinde bu rakamın kırk saatinde altında olduğu görülmüştür. Günümüzde, birçok sanayi ülkesinde çalışma saati kırk saatin altındadır. 1970’li yıllardan sonra ekonomik ve teknolojinin değişmeye başlamasıyla çalışma sürelerinin artması ya da azalması yerine “esnetilmesi” gündeme gelmiştir. (Yavuz 1997)

2.3.2. Esnek Çalışma Modelleri

Esnek iş programı modelleri; çalışma süreleri bakımından ve istihdam biçimleri bakımından olmak üzere ikiye ayrılır. Genellikle esnek iş programı kapsamında çalışma süreleri bakımından ile istihdam biçimleri bakımından modeller iç içe geçmiştir. Örneğin; evde çalışma iş modeli şeklinde çalışan bir personel, hem çalışma süresi bakımından hem de istihdam biçimi bakımından esnek çalışmaktadır. İstihdam biçimi bakımından esnek çalışma modeline göre istihdam edilen bir personel aynı zamanda çalışma süresi bakımından da esnek istihdam edilmiş olur. Fakat yazında konuların detaylı iyi irdelenmesi açısından bu tür bir ayırım yapılması uygun görülmüştür. (Tozlu 2011)

2.3.2.1. Çalışma süreleri bakımından esnek çalışma modelleri

Üretim bandını içeren (fordist) üretim sistemlerinde çalışma süreleri düzenlidir. Haftalık belirli bir çalışma süresi vardır ve bu süre bir haftaya eşit olarak paylaştırılır. Eğer fazla çalışma yapılıyorsa, bu çalışma karşılığında normal saatlik ücretten daha fazla ücret ödenir. Örgütün çalışma ve üretim kapasitesinin türüne bakılmaksızın düzen bu şekilde işlemektedir. (Tatlıoğlu 2011)

Günümüzde sanayileşmiş ülkelerin üretim sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışma hayatındaki değişimlerin başında çalışma sürelerinin esnetilmesi gelmektedir. Çalışma sürelerinin esnetilmesinin birçok nedeni vardır. Değişen ve gelişen teknoloji, organizasyon yapılarının farklılaşmasına bağlı olarak hizmet sektörünün de hızla gelişmesi çalışma sürelerinin belirli bir standart dışında esnek bir hal almasına yol açmıştır. Hizmet sektörünün sektörün büyük bir oranında yer almasından sonrada işlerin niteliğinin büyük oranda değişmesine neden olmuştur. Nitelik olarak değişen işlerde, çalışma süresi ve biçimi bakımından değişmiştir. Personelin çalışma hayatına ve şartlarına ilişkin tercihleri çalışma sürelerinde esneklik yapılması ihtiyacının ortaya çıkmasının başka bir nedeni olmuştur. (Aykaç 1996)

Öğrencileri, çalışmayan gençler, ev hanımları ve emekliler çalışma hayatına katılmak istemekte fakat esnek bir çalışma süresine sahip bir işte çalışmayı tercih etmektedir. Bu şekilde hem çalışma hayatına katılmış olacak hem de çalışma sürelerini kendilerine uygun şekilde belirleyebilmiş olacaktırlar. Kişilerin tercihlerine göre belirlenebilen çalışma süreleri, üretim faaliyetleri için önemlidir. Ayrıca çalışanlar açısından da faydalı bir değişiktir. Ancak burada çalışma sürelerinin esnetilmesinden daha çok irdelenmesi gereken konu, çalışma süreleri esnetilirken çalışma koşullarının da aynı ya da benzer olmasıdır. Örneğin part- time çalışan bir öğrenci hak ettiği ücreti alabilmeli, evde çalışan bir kişi, ofiste çalışan bir kişiyle aynı işi yaptığı takdirde aynı ücreti alabilmeli aynı şartlara sahip olabilmelidir.(Yavuz 1997)

Devamlı olarak artan rekabet ortamında, işverenler karlılığa giden yolun sömürüden geçtiğini düşünmektedir. Bunun içinde çalışma sürelerini düzensizleştirmiş ve uzatmışlardır. Çalışma sürelerinin uzatılarak karlılaşma esasen vahşi kapitalizmin bir stratejisidir. On dokuzuncu Yüzyılda çalışma sürelerinin İkinci Dünya Savaşından sonra uluslararası düzenlemelerle bu süre günlük sekiz saate kadar inmiştir. Yasalar ve standartlardan dolayı günümüzde çalışma sürelerinin uzaması pek olanaklı olmadığından, işverenler çalışma sürelerini düzensizleştirme yoluna gitmektedir (Belek 2004; ss 121-122).

Çalışma süreleri bakımından esnek çalışma modelleri; vardiyalı çalışma, kısmi süreli çalışma (part- time çalışma), kısa süreli çalışma, kayan iş süresi, mevsimlik çalışma, çağrı üzerine çalışma, iş paylaşımı olarak sıralanabilir.

i. *Kısmi Süreli Çalışma (Part- Time Çalışma)*

Esnek çalışma uygulamalarının en yaygınlarından. Kısmi çalışmanın International Labory Organizational (ILO)’ ın kabul ettiği en genel tanımı “normal çalışma süresinden az, sürekli ve düzenli olan ve gönüllü olarak yapılan çalışmadır.” Bu tanımda üç unsura dikkat çekilmiştir;

- Normal çalışma süresinden az olması
- Çalışmanın düzenli ve sürekli olması
- Gönüllü olarak yapılması

Bununla birlikte, yarı zamanlı çalışmalarda haftalık olarak belirli bir çalışma süresi kullanılır. İstatistiklere göre işçileri tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışanlar diye ayıran eşik değer, ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Aşağıdaki tabloda bazı örnekler verilmiştir (International Labour Office Geneva, 2004).

Tablo 2.1 : Kısmi Süreli Çalışma ile İlgili İstatistiksel Veriler

Ülke	Eşik Değer
Finlandiya, Kanada, Yeni Zelanda	30 saat
Avusturalya, Avusturya, Japonya, İzlanda, İsveç, Birleşik Devletler	35 saat
Macaristan, Türkiye	36 saat
Norveç	37 saat

Kaynak: ILO 2004

Yarı zamanlı çalışma, yasal çalışma süreleri ile tam zamanlı işgücü ihtiyacı olmadığı zaman, işgücü karşılama konusunda bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Kişiler işsiz kalmak yerine kısmi çalışmayı tercih etmektedir. Lakin kısmi çalışan bir işçi, tam gün çalışarak kullanabileceği emeğini, daha az zaman diliminde kullandığı için eksik istihdama dahil olmaktadır. Eğer iş gören kendi isteğiyle kısmi çalışıyorsa burada eksik istihdamdan bahsedilemez (Serter 1991, s 105). Kısmi çalışan sayısı günden güne artmaktadır. Öğrenciler, emekliler, özürlüler ve ev kadınları kısmi çalışmayı tercih etmektedir. Kısmi çalışanlar saat başı ücret aldıkları ve daha az süre çalıştıkları için düşük maliyetli olmakta ve işverenler açısından da tercih edilmektedir.

Kısmi süreli çalışan işçi ve tam zamanlı çalışan işçi arasında yalnızca çalışma zamanı olarak fark vardır. 4857 sayılı İş Kanunun 5. maddesi Eşit Davranma İlkesi gereğince “İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz.”

ii. Kısa Süreli Çalışma

Ekonomik kriz, talebin arzdan düşük olması, makine ve teçhizatın bozulması gibi durumlarda başvurulmuş bir esnek çalışma biçimidir. Bu modelde, günlük ve çalışma süreleri normal çalışma süresinin altına çekilmekte, ücretlendirmede çalışanın çalıştığı saate göre yapılması şeklindedir (Belek 2004, s. 130).

iii. Vardiyalı Çalışma

Vardiyalı Çalışma özellikle üretim sektöründe, tüm gün çalışmanın durmadığı örgütlerde uygulanan bir esnek çalışma modelidir. Taleplerdeki yoğunluğa göre esnek çalışma süresi farklılaşmaktadır. 4875 sayılı İş Kanununa göre bu çalışma türünde haftalık çalışma süresi kırk beş saate kadar olabilir. Esnek çalışma süresi iki ve ya daha fazla gruba göre ayarlanır (Serter, 1991). Örneğin yirmi dört saat çalışan bazı işletmelerde bu süreler; 07:00- 15:00; 15:00- 23:00; 23:00- 07:00 şeklinde üç vardiya şeklinde düzenlenmektedir.

iv. Çağrı Üzerine Çalışma

Çağrı üzerine çalışma, işçinin önceden işverenle yaptığı hizmet akdi gereğince, işçinin işveren tarafından çağrıldığında işyerine giderek çalışması olarak tanımlanmaktadır. Çağrı üzerine çalışan bir işçinin düzenli çalışma süresi olamayacak ve yalnızca işverenin çağrısı üzerine çalışacaktır. Böyle bir çalışma şekli işçinin sosyal hayatını etkileyerek, başka bir işte çalışmasını zorlaştıracaktır.

v. *İş Paylaşımı (Job Sharing):*

İş paylaşımı, tam günlük iş gücü gerektiren bir işin, iki ve ya daha fazla işçi tarafından yapılmasıdır (Yavuz 1995, s 50). Bu modelde önemli olan konu, işi yapabilecek kişilerin tek başına o işi yapabilecek yetkinliklere sahip olması ve birlikte uyum içerisinde çalışabilmesidir (Serter 1991, s 109). İş yapan çalışanlar tarafından, iş ve çalışma süresi paylaşıldığı gibi, ücret, haklar, ikramiyeler, emekli maaşı, izinler ve yan haklarda paylaşılır. İş paylaşımı model olarak kısmi çalışmaya benzese de, kısmi çalışmadan farklı bir yapıdadır.

Kısmi çalışma ile yapılan işler işin niteliği olarak genellikle kısa süreli işlerdir. İş paylaşımında ise, tam gün çalışma gerektiren işler paylaşılmaktadır. İş paylaşımı modelinin işçiler açısından olumsuz tarafı, ücretlerin tam gün çalışma süresindeki ücretlere göre düşük olmasıdır. Yine terfi ve kariyer fırsatı da, tam gün çalışan işçilere göre daha azdır. Bunun yanı sıra, sendikalarda işçilerin çalışma koşullarının kötüleşeceği endişesiyle iş paylaşımı modeline olumlu bakmamaktadır. (Yavuz 1995, ss 50-51)

2.3.2.2. İstihdam biçimleri açısından esnek çalışma modelleri

Rekabetin artması, teknolojik gelişmeler ve değişen hayat koşulları, günümüzde klasik iş yeri anlayışı da değişmiştir. İletişim yöntemlerinin farklılaşması ve zenginleşmesiyle; tele çalışma, evde çalışma gibi yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu çalışma modelleri uzaktan çalışma başlığı altında toplanmıştır.

4857 sayılı İş Kanununda uzaktan çalışma aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır;

ABD ve Avrupa’da 2000’li yılların başlarında otuz milyon kişi uzaktan çalışırken, on yıl sonra bu sayı yaklaşık altmış milyona yükselmiştir. Finlandiya’da uzaktan çalışan sayısı, toplam çalışan sayısının üçte ikisini oluşturmaktadır.

İstihdam biçimleri açısından uzaktan çalışma modelleri; evde çalışma, tele çalışma (e-çalışma), ödünç iş ilişkisidir.

i. *Evde Çalışma*

İstihdam biçimi açısından en çok bilinen ve en yaygın çalışma biçimlerinden biri de evde çalışmadır. Evde çalışmayla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlar içerisinde en geniş kapsamlılarından biri International Labour Organizational'ın yaptığı tanımdır. International Labour Organizational'a göre evde çalışma; "Bir işveren ya da aracı için, çalışanın uygun gördüğü yerde, genellikle çalışanın kendi evinde, işveren ya da aracının gözetimi olmadan, bir malın ve ya hizmetin üretilmesidir." (Yavuz 1995, s 58)

Bir başka deyişle evde çalışma, evde iş yapma, piyasada üretilen ürün ve hizmetin evde üretilmesidir. Evde çalışma, fordist üretimde post fordist üretime geçildiğinde, firmaların ürün maliyetlerini düşürmek ve başka firmalarla rekabet edebilmek adına üretimin bir kısmını evde çalışma yöntemi ile evde çalışan kişilere devretmesi sonucu yaygınlaşmıştır.

Evde çalışma yöntemiyle, hem gündelik hayatta kullanılabilecek eşyalar (kazak, terzilik iş, ütüleme, düğme dikme, paketleme işleri, hem de yazılım ve program üretme, tercümanlık, çağrı merkezi hizmetleri gibi hizmetler giderek yaygınlaşmaktadır.

Evde çalışma ile eve iş götürme birbirine karıştırılmaması gereken iki ayrı kavramdır. Eve iş götüren çalışanlar evde çalışma kapsamına girmemektedir (Yavuz 1995, s 59).

Evde çalışma modelinin başlıca sıkıntıları, Türkiye'de ve birçok ülkede yasal bir zemini olmadığından dolayı işverenler, işçileri kayıt dışı olarak çalıştırmaktadır. Fakat evde çalışmaya mecbur kalan genellikle öğrenciler, engelliler ve kadınlar kayıt dışı çalışmayı kabul etmektedir. Böyle bir yöntemde, işçi maliyetlerini düşüreceği için, işverenler tarafından tercih edilir. (Yavuz 1995, s 59)

ii. *Tele Çalışma (e-çalışma)*

Tele çalışma, işle ilgili seyahatin yerini alması için bilgi teknolojisi (IT) ve telekomünikasyon kullanımını ifade eder. Tele çalışma, çalışanlara uzak bir yerden çalışma görevlerini yerine getirmek için telefon, faks, modem, İnternet telekonferans, e-posta gibi iletişim araçlarını kullanarak haftanın bir günü veya bir kaç günü evde veya yerel bir Telework Center'da çalışmalarına olanak tanır. Uzaktan çalışma terimi, Avrupa'da ve diğer ülkelerde tercih edilirken, telekomünikasyon Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Kanada'da daha sık kullanılır.⁹

Tele çalışmanın uygulama alanı ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Fakat bu modelin kullanıldığı başlıca iş alanları; program ve yazılım yazma, tercüme, muhasebe ve mimarlık hizmetleridir. Tele çalışma, işverenler için kalifiye işçiyi kolay temin edebilme, kira ve ulaşım giderlerinin azalması sonucu maliyetlerinde düşüş yaşanması ve verimlilikte artış sağlanması açısından faydalı görülmektedir. İşçiler açısından tele çalışma; ulaşım masraflarında azalma, iş yerinden uzakta daha az baskı ve stres altında çalışma, iş ve aile ilişkilerinin dengelenmesi olarak algılanmaktadır.

iii. *Ödünç İş İlişkisi*

Ödünç iş ilişkisi modeli daha çok holdingler bünyesinde uygulanmakta ve geçici iş ilişkisi olarak da adlandırılmaktadır. Ödünç (geçici) iş ilişkisi, işverenin kendi bünyesinde olan ve kendisine hizmet akdi ile bağlı olan personelinin iş görme edinimini belirle ve geçici bir süreliğine başka bir işverenin emrine vermesidir.

⁹<http://www.webopedia.com/TERM/T/teleworking.html>

2.3.3. Esnek Çalışmanın Faydaları ve Sakıncaları

Esnek iş programının ortaya çıkmasından bu yana işverenler ve işçi için çeşitli fayda ve sakıncaları birçok araştırmaya konu olmuştur. Yazarların büyük bir kısmı esnek iş programının işçi ve işverenler için faydalı bir çalışma biçimi olduğunu savunurken, bir kısmı da azımsanamayacak sakıncaları olduğunu savunmaktadır. Genel anlamda bakıldığında, faydalarının sakıncalarından daha çok olduğu görülmektedir.¹⁰ Esnek çalışmanın fayda ve sakıncalarını işveren ve işçi açısından ayrı ayrı değerlendirmek gerekmektedir.

2.3.3.1. İşçi açısından esnek çalışmanın fayda ve sakıncaları

İşçiler için esnek çalışmanın faydaları değerlendirilecek olursa (Yavuz 1995);

- a. Çalışma şartlarının iyileşmesini sağlayacaktır.
- b. Çalışanlara çalışma saatlerini ayarlama konusunda yetki verdiğinden, iş ve özel yaşam dengesinin sağlanmasını ve özel hayatlarının kalitesinin artırılmasını sağlayacaktır.
- c. Çalışanlar biyolojik dengesine, gereksinimlerine ve psikolojik durumuna göre bir çalışma zamanı belirleyebileceği için işe ayıracağı zamanın kalitesi artacaktır. Bu da işin daha verimli bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır. Bu süreleri işçinin kendinin belirleyebiliyor olması, motivasyonunu artıracaktır.
- d. Esnek çalışma uygulamaları sayesinde, çalışanlar hafta içerisinde özel işlerini yapabilme, sosyal etkinliklere katılabılme, mesai saatlerine denk gelen eğitim imkânlarından yararlanabilme olanağına sahip olacaklardır. Bu imkân işgücünün nitelikli hale gelmesini kolaylaştıracaktır.

¹⁰ Günay, s.199; Bolat vd. 6-7; Aktekin, “İş ve Yaşam Dengesi Esneklikle Sağlanıyor”

İşçiler açısından esnek çalışmanın sakıncaları değerlendirilecek olursa (Yavuz 1995);

- a. Esnek çalışma sisteminin ortaya çıkma nedenlerinden biri de fazla mesailerin azaltılmasının sağlanmasıdır. Fazla mesai ücretleri normal ücretin %100 'ü olarak hesaplanmaktadır. Bazı çalışanlar için fazla mesai ödemeleri önemli bir ek gelir imkânı sunmaktadır. Esnek çalışma sistemi ile fazla çalışma süreleri azalacağı için çalışanların fazla mesai yaparak ek gelir sağlama olanakları azalmaktadır.
- b. Esnek çalışma sisteminin uygulandığı kurumlarda kısa süreli ücretli izinler kullanılmamaktadır. Birçok kurum çalışanlarının mesai saatleri içerisinde kısa süreli işlerini halletmeleri için onlara ücretli izin olanağı sunmaktadır. Fakat esnek çalışma sisteminin uygulandığı kurumlarda, eksik zamanların fazla çalışılarak telafi edilme olanağı olduğundan çalışanlar kısa süreli ücretli izin imkânından mahrum kalmaktadır.
- c. Birçok ülkede esnek sistemde çalışanlar sosyal haklardan ve sosyal güvenlikden mahrum kalmaktadır. Türkiye’ de 4857 İş Kanunu ile bu ihlalin önüne geçilse de, denetimlerin sık olmaması nedeniyle çalışanların bu tür problemler yaşaması mümkün olabilmektedir.

2.3.3.2. İşveren açısından esnek çalışmanın fayda ve sakıncaları

Esnek çalışmanın işverene sağladığı faydalar aşağıda sıralanmıştır;

- a. Çalışma saatleri işçi tarafından belirlendiği için, iş daha çok tercih edilecek ve işverenin personel bulma şansı yükselir. Aynı zamanda çalışanlar esnek çalışma koşullarına sahip olduğu için kuruluşun personel devir hızı (turnover) oranı düşer. Böylelikle işverenin personel bulma ve personel kaybetme maliyeti düşer. (Çelik 2007, s 37)
- b. Esnek çalışma şartları çalışanların gelişimleri için zaman yaratmasına olanak sağlamaktadır. Kendini geliştiren çalışanlara sahip bir kuruluşun verimliliği ve yapılan işin kalitesi artar.
- c. Esnek çalışma sistemini kullanan kuruluşlarda iş hızı daha fazla ve iş süresindeki kayıp daha azdır. Çalışanlara biyolojik zamanlarına uygun çalışma fırsatı verildiğinden işin verimliliği artar. (Çelik ve Atmaca 2010, s 19)

- d. Personelin işe olan devamsızlığı ve işverenin vermiş olduğu fazla çalışma ücretleri azalır. Böylelikle işverene yüklenen maliyet düşer.
- e. Esnek çalışma iş barışının oluşmasına katkı sağladığından, çalışanların psikolojik motivasyonuna ve bunun sonucu olarak da verimliliğe olumlu etkisi olacaktır. (Aksu 2012, s 34)

Esnek çalışmanın işveren için sakıncaları;

- a. Esnek çalışmanın işçiler ve işverenler açısından birçok yararı olsa da, tipik çalışma sürelerinin işçinin güvencesini sağlamaktadır. Esnek çalışma sistemi uygulayan kuruluşlar bu güvenceleri göz önünde bulundurarak sistemi uygulamalıdır. (Aksu 2012, s 34)
- b. Esnek çalışma işyerinin işçi tarafından benimsenmesini zorlaştırmakta işinin verimliliği için fikir ve zaman üretmeyi ikinci planda tutmasına neden olabilmektedir. (Aksu 2012, s 34)
- c. Esnek çalışma ile birlikte organizasyonda yönetim sorunu ve denetimlerin uzamasına neden olmaktadır. Çalışanların işe gidiş geliş saatleri belli olmadığından bir iş için personel planlaması ve organizasyonu yönetme konusunda karmaşıklıklar olabilmektedir. Öte yandan kuruluşun çalışma süresi artacak, çalışma sürelerinin artmasından dolayı denetimlerde sorunlar olabilmekte ve denetim süreleri uzamaktadır.
- d. Esnek çalışma personelin çalışma zamanlarına bir kısıt koymadığından, işyeri sürekli çalışır durumda olabilmekte ve sürekli kullanımdan doğan maliyetler artabilmektedir.

2.4. DUYGUSAL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ

İşgörenlerin örgütlerine ilişkin tutumlarından olan bağlılık ile iş tatmini arasında büyük bir benzerlik olsa da bu iki kavram birbirinden farklıdır. Bağlılık, örgütün bütününe adanmayla ilgilidir, kademeli olarak gelişir ve kalıcı hale gelir. Bu yönüyle bağlılık işgörenin özdeşliklerini, tutumlarını ve amaçlarını şekillendirerek örgütün beklentileri ile bütünleşmesini sağlar (Salancık 1977). Buna karşın iş tatmini, işgörenin işine veya işinin belirli boyutlarına (ücret, çalışma şartları vb.) yönelik tutumdur. Bağlılığa kıyasla daha geçici ve değişkendir. Yazında yapılan görgül çalışma bulguları, iş tatminin genellikle işgörenlerin örgütsel bağlılığının bir öncülü olduğunu destekler niteliktedir (Brown vd 1994, ss 70-80).

2.4.1. Duygusal Bağlılık

Günümüzde birçok araştırmada yer verilen örgütsel bağlılık ifadesi, “çalışanların örgütle psikolojik anlamda bütünleşmesini, örgütün hedef amaç ve değerlerini benimsemesini ve bununla birlikte örgütte kalmak için duyduğu istek” olarak tanımlanabilir. (Morrow 1983)

Örgütsel bağlılığın en fazla kabul gören modeli Allen ve Meyer’in üç boyutlu modelidir. Bu model; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. (Meyer vd 1997) Duygusal bağlılık, bireyin istediği için örgütte kalmayı seçtiği, devam bağlılığı bireyin ihtiyaç duyduğu için örgütte kalmayı seçtiği, normatif bağlılık bireyin kurum değerleri ve misyonundan ötürü kendine bir görev edindiği için örgütte kalmayı seçtiği modeldir.

Mowday ve arkadaşları, Meyer ve Allen, O’Reilly ve Chatman tarafından öne sürülen bazı bağlılık modelleri irdelendiğinde, kurumsal ve psikometrik özellikleri bakımından en güçlü olan bağlılık çeşidi duygusal bağlılıktır. Buradan hareketle bu çalışmada duygusal bağlılık konusu ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın boyutlarından bir olan duygusal bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri duygusal yakınlık olarak tanımlanabilir. Çalışanın kurumuna duyduğu duygusal bağlılığın güçlü olması, örgütün değerlerini ve ilkelerini benimseyerek kurumda çalışma istekliliğini artırmaktadır (Gürbüz 2006).

Örgütsel bağlılık, çalışanların tutum ve davranışsal olarak iş hayatına nasıl yaklaştıklarını belirleyen temel bir mesleki tutum statüsünden dolayı son yıllarda kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Allen ve Meyer 1990, Mowday vd. 1979, O'Reilly ve Chatman 1986). Bununla birlikte, Rousseau (1998), kariyerlerinin istikrar değil de değişim ile karakterize edildiği göz önüne alındığında, çalışanların işverenleriyle güçlü bir şekilde tanımlanması pek mümkün değildir. Zayıf örgütsel bağlılık, çalışanların üretkenliğinin optimalden daha düşük olduğu anlamına gelebilir (Meyer vd. 1989) ve bunun daha sonra organizasyon bakış açısından rahatsız edici olduğu söylenebilir.

2.4.2. İş Tatmini

İş tatmini; çalışanın işine karşı gösterdiği tutum olarak ifade edilmektedir. Locke'a göre iş tatmini; bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısından memnun olması ve ya olumlu bir duygu olarak sonuçlanmasını ifade eder. İşin niteliği, eğitim ve kariyer fırsatları, çalışma koşulları, ücret, yönetim tarzı gibi birçok faktör iş tatminini etkilemektedir (Eronat 2004; ss 15-18). Çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğunu gösteren iş tatmini, hem çalışan hem de örgüt açısından çok önemlidir. Bu yüzden çalışanın iş tatmininin düşük olması da örgüt için olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. İş tatmininin düşük olması, çalışanın iş yapmada isteksiz olmasına, işten ayrılma isteğine, hatalar yapmaya ve yanlış kararlar vermesine yol açabilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:3). Bu nedenlerden dolayı da iş tatmini örgütler için büyük sorunlar oluşturabilmektedir.

İş tatmini denildiğinde akla ilk gelen tanımlardan biri de yapılan işin kendi niteliğinin ve şartlarının ya da iş bitiminde ulaşılan sonuçların işi yapan kişi tarafından değerlendirilmesidir. İş tatmini kişilerin sistem üzerinden geçişinden sonra iş ve işin koşullarına bağlı olarak oluşturduğu içsel tepkilerdir (Schneider ve Snyder 1975).

İş tatmini örgüt psikolojisi alanında en çok araştırılan değişkenlerden biridir ve liderlikten iş tasarımı kadar birçok psikososyal mesele ile ilişkilendirilmiştir (Spector 1997). Tanımlardan hareketle iş tatmini kavramını değerlendirecek olunursa, işi yapan kişinin işe bakış açısı, onun için sağlamış olduğu fayda ve zararları karşılaştırması ve oluşan bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal tepkiler olarak tanımlanabilir.

Çalışan üzerinde işin bırakmış olduğu olumlu duygusal cevaplar iş tatmini olarak düşünülmekle birlikte, eğer kişi işinden tatmin oluyorsa çalıştığı kurum ve işine karşı olumlu düşüncelere sahip olduğu düşünülmektedir (Erdoğan 1991, s. 376).

İş tatminin olumlu bir kavram olmasıyla birlikte iş koşullarının iyileştirilmesine yönelik, örgütsel program ve yönetsel uygulamalar geliştirilmekte bu konuda genellikle insan kaynakları uygulamacıları çalışanların işe yönelik tutumlarını etkilemeye yönelik çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmada, yönetim ile iletişimin, esnek iş programı ve eğitim fırsatının iş tatmini üzerindeki etkileri irdelenecektir.

Son yıllarda yapılan çalışmalarda, kişisel özellik be iş eğilimlerinin önemi her ne kadar ortaya çıkmış olsa da henüz uygulamada tam anlamıyla buna yönelik çalışmalar yoktur. İş tatmini ile ilgili uygulamalar fazla başarıya ulaşamamakla birlikte çalışan ile çalıştığı iş arasında en iyi seçim yöntemleri kullanılarak ve çalışan seçimi yapılırken en uygun işe yerleştirilerek iş tatmini artışları sağlanmaktadır (Sagri vd 2004, s 396).

Smith, Kendall ve Hulin' e göre iş tatminini etkileyen ve iş ile ilgili önemli hususları ifade eden beş iş boyutu bulunmaktadır (Luthans 1994, s 114).

- a. İşin Kendisi; çalışılan işin ilginç olmasını, bireye öğrenme fırsatı sunmasını ve bireye bu konuda sorumluluk ve inisiyatif alma özgürlüğü verilmesini ifade eder.
- b. Ücret; bireyin ücretini diğer örgütlerdeki ücretlerle karşılaştırıldığında eşit görmek istemesini ifade eder.
- c. Yükselme Şansı; bireyin kurumunda hiyerarşik olarak yükselme şansı bulmak istemesini ifade eder.
- d. Yönetim; bireyin yönetim tarafından teknik ve davranışsal olarak desteklenmek istediğini ifade eder.
- e. İş Arkadaşları; bireyin çalışma arkadaşlarından teknik ve sosyal konularda destek alma isteğini ifade eder.

Eğer bireye; çalıştığı iş ilgi çekici gelmiyor ve sorumluluk alma şansı verilmiyorsa, benzer işler ile benzer ücreti alamıyorsa, hiyerarşik düzende çalışıyor ve yükselme şansı verilmiyorsa, yönetim olumlu bir tutum sergilemiyorsa, iş arkadaşları teknik ve sosyal anlamda destek sağlamıyorsa, işinden tatmin olması beklenemez.

Yazında iş tatmini, çalışma performansını, istifa etme oranını, işten beklenti ve hayal kırıklıkları yönünden belirleyici bir etmendir. Genel olarak işten ayrılış ve işe devamsızlık gibi durumlar iş tatmininin düşük olduğu çalışma alanlarında daha fazladır (Rogers vd 1988, s 599).

Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous'a (1988) göre çalışanın iş tatmin oranının düşük olması durumunda birey farklı tepkiler vermektedir. Bu tepkiler işten ayrılma ve iş yerinde devamsızlık gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir.

2.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Bu bölümde araştırmanın hipotezlerinin kuramsal ve görgül dayanaklarına yer verilecek ve araştırmanın modeli ifade edilecektir.

2.5.1. Sosyal Mübadele Teoremi ve Psikolojik Sözleşme Kuramı

Araştırmada yer alan hipotezlerin temel dayanağı Sosyal Mübadele Teoremi ve Psikolojik Sözleşme Kuramıdır. Sosyal Mübadele Teoremine göre çalışanlar ile örgütler arasında var olan ancak açıkça belirtilmeyen, ihlal edildiğinde kritik ve olumlu olmayan neticeler ortaya çıkarabilen karşılıklı zorunluluklar vardır. Teoriye göre, örgütler çalışanlarının mutluluğu için yatırım yaptıkları ve bunun işgörenler tarafından doğru algılanmasını sağladıkları sürece sosyal mübadeleyi başlatıp devam ettirmektedirler. (Bedük vd. 2015)

Bedük ve diğerlerine (2015) göre Sosyal Mübadele Teoreminin temel varsayımı tarafların, ödüllendirme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içerisinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür. Çalışmada incelenecek olan değişkenlerin tamamı (yönetim ile iletişim, esnek iş programı, eğitim fırsatı, iş tatmini, duygusal bağlılık) bu teoremin varsayımlarında yer alan özelliklere sahiptir. Yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatı, işverenin işgörene sağladığı ödüller; iş tatmini ve duygusal bağlılık ise işgörenin işverene sağladığı ödüller olarak tanımlanabilir.

Çalışanlarına karşı çeşitli fırsatlar ve onları desteklemek için imkanlar sunan örgütler, bunun karşılığında onlardan işlerinde tatmin olmalarını ve örgüte duygusal bağlılıklarının artmasını beklemektedir. Bu beklenti Sosyal Mübadele teoreminin bir gerekliliğidir. Örgütler, çalışanlarının mutluluğu için onlarla yöneticiler arasında bağ kurmayı sağlayacak iletişim yöntemleri benimsemekte, çalışanların kariyerlerini destekleyecek eğitim fırsatları sunmakta ve özel hayat ve iş yaşam dengelerini kurabilmeleri için esnek çalışma programları uygulamaktadır. Bunları uygulayan örgütler, çalışanlarının bu desteği hissetmesini sağlamalıdır. Bu destek hissedildiğinde ise örgüt, çalışanlarını mutlu etmek için verdiği emeklerin bir karşılığı olarak, iş tatmini ve duygusal ödüllendirilmek istemektedir. Burada yer alan hipotezlerin temel dayanaklarından bir tanesi bu teoremdir.

Psikolojik sözleşme, çalışanlar ve örgütlerin karşılıklı olarak, bilinçli bir şekilde kurdukları, güven, dürüstlük ve ahlaki temelleri olan, karşılıklı sorumlulukları içeren, dinamik ve yazılı olmayan beklentiler olarak ifade edilebilir. (Topaloğlu vd 2016, s 27) Schein'a (1977) göre psikolojik sözleşmelere göre işverenin sorumlulukları arasında eğitim fırsatı sağlama, sosyal sorumluluklarını yerine getirme ve işgörenlere eşit davranma kavramları yer alırken, işgörenin sorumlulukları arasında; işine bağlı olma ve işini sahiplenme gibi kavramlar yer almaktadır. Bu kavramlar çalışmada yer alan duygusal bağlılık ve iş tatmini değişkenlerini içeren hipotezlerin temel kaynağı olarak ifade edilebilir.

Örgütler çalışanlarına gerekli ve adil eğitim fırsatlarını sağlayarak, onların yönetimle iletişimlerini artıracak faaliyetler gerçekleştirerek, özel hayatlarına da zaman ayırabilecekleri esnek iş programları olanaklarını onlara sunarak, psikolojik sözleşmede yer alan sorumluluklarını yerine getirmektedir. Sözleşme iki taraflı bir anlaşma olduğundan, çalışanlarında sözleşmeye itaat edebilmeleri için işlerinden tatmin duymaları ve örgütlerine duygusal anlamda bağlı olmaları beklenmektedir. Bu beklenti psikolojik sözleşmenin bir gereksinimidir. Çalışmada yer alan hipotezlerin diğer bir temel kaynağı ise Psikolojik Sözleşme Kuramıdır.

2.5.2. Yönetim ile İletişim, Esnek İş Programı ve Eğitim Fırsatı ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanları örgütün hedef ve amaçlarına kuvvetli bir şekilde bağlanmasını sağlayan psikolojik bir istikrarı öngören zorlayıcı bir güçtür (Bentein vd 2005, Meyer 2001). Rousseau (1998), kariyerlerin giderek istikrar değil de değişim ile karakterize edildiğini, çalışanların işverenlerine karşı güçlü bir bağlılığa sahip olma ihtimalinin düşük olduğunu savunmaktadır. Örneğin, Blau'nun (2000) yaptığı bir araştırmada, 500 tıbbi teknisyenin yaklaşık yüzde yirmisinin bir yıllık dönemde iş değiştirdiklerini bildirdiği görülmüştür.

Rousseau'ya (1998) göre çalışanların örgütleri ile psikolojik bağlarını güçlendirmenin anahtarı örgüt üyeliği algılarını güçlendirmesi ve yönetimin çalışanlara olan desteğini göstermesidir. Örgütsel üyeliğin güçlü olarak algılandığı kurumlarda birey ve örgütün ortak çıkarları doğrultusunda hareket ettiği görülür ve bireyin ben algısı “biz” algısına dönüşür (Rousseau 1998). Bu çalışanlar örgütleri için daha büyük çaba gösterir ve örgüte daha çok katkıda bulunurlar; örgütle ortak hedef, görev ve değerleri benimserler. Yönetim iletişimi, yönetimin; organizasyon politikaları ve prosedürlerindeki değişiklikler, mali sonuçlar, çalışan ve grup başarıları ve müşteri geri bildirimi gibi örgütü ilgilendiren konularda çalışanlarına organizasyonla ilgili bilgi sağlama derecesidir (Vandenberg vd 1999). Bu değişken, örgütsel bağlılık yazınında pek az incelenmiştir. Örgütle ilgili bilgiler, denetimler, grup toplantıları, broşürler ve bültenler, şirket web siteleri ve misyon bildirileri gibi çeşitli kanallar aracılığıyla çalışanlarla paylaşılabılır (Argenti 1998; Soupata 2005). Rousseau (1998), organizasyonla ilgili bilgilerin iletişiminin, çalışanları çalışanlarının işverenlerine olan psikolojik bağlılığını artırabileceğini, çünkü çalışanların kendini örgütün temel üyeleri olarak algıladığını ve bu sayede kuruluşun hedeflerine katkıda bulunmaya teşvik ettiğini ileri sürmektedir.

Örneğin, Soupata (2005) UPS'in dünyanın en büyük paket dağıtım şirketi olarak başarısının büyük oranda, şirketin yönetim iletişimi yoluyla çalışanlara bir aidiyet hissi vermeye yönelik eğiliminden kaynaklandığını gözlemlemiştir. Ng ve diğerlerinin 2006 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın daha güçlü bir şekilde algılanmasını sağlamak için yönetim iletişiminin etkisi kanıtlanmıştır.

Buradan hareketle araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde ifade edilmiştir:

H1: “Yönetim ile iletişim, duygusal bağlılık ile olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.”

Bireylerin kendi mesleklerinin heykeltıraşları olduğuna dair artan bir inanç vardır (King 2004; Sullivan 1999) ve bu nedenle iş ve organizasyonlarda çeşitli iş tecrübeleri ve bilgi edinme konusunda bireyler daha fazla kendilerine yönelmiştir (Bird 1996, Sullivan vd 1998). Kariyer özdenetimine olan bu ilgi, son yıllarda vurgulanan öğrenmenin önemini vurgulamaktadır.

Öğrenme, insan yetkinliklerinde göreceli olarak kalıcı bir artış olup doğal olgunluğun bir sonucu değildir (Noe 1999). İnsan sermayesine yapılan yatırım (Becker, 1964) ve işgücü piyasasında çalışanların ödüllendirilmesi muhtemel olduğu için ilgi ve becerilerin kazanılması, bireylerin kariyerlerini etkilemektedir (Bird 1996; DeFillippi vd 1994). Genel olarak öğrenme, objektif kariyer edinimlerini ve öznel değerlendirmelerini etkileyebileceği için, bireyler tarafından gittikçe değer gören bir konudur.

Günümüzün kariyerlerinde öğrenmeye verilen önemin artması nedeniyle, işyerinde öğrenme fırsatı, çalışanların iş tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyicisi olabilir (Lankau&Scandura 2002). Daha önceki araştırmalar, gerekli eğitime katılımın örgütsel bağlılık ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermesine rağmen (Bird vd 1997), öğrenme fırsatını örgütsel bağlılığın önceliği olarak inceleyen çalışma sayısı çok azdır. Örgütler; resmi eğitim ve geliştirme programları, atölye çalışmaları, gayri resmi paylaşım grupları, rehberlik, iş rotasyonları, uluslararası ödevler, promosyonlar ve indirimler (Stilwell vd 1998) dahil olmak üzere çeşitli öğrenim kanallarını çalışanlarına sağlayabilir. İş yerinde öğrenme fırsatı günümüzdeki çalışanlar tarafından gün geçtikçe arzu edilen bir ihtiyaç haline gelmiştir. Ng ve diğerlerinin 2006 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık üzerinde öğrenme fırsatının etkisi kanıtlanmıştır.

Buradan hareketle araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde ifade edilmiştir:

H2: “Eğitim fırsatı, duygusal bağlılık ile olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.”

Kariyerlerin doğasındaki son değişikliklerden biri de, iş ve özel hayatın dengelenmesi için daha güçlü bir endişe duyulmasıdır. Araştırmacılar, çalışanların, özel hayatındaki faktörlerin işleri ile bölünmemesinin gerekliliğini gündeme getirmiştir. (Arthur ve Rousseau 1996; Fletcher vd 1996). Sosyologlar, uzun süredir birçok kişinin kariyerlerinin tek bir kimlikten ziyade çeşitli sosyo-demografik kimliklerin (örneğin, bir işçi, bir baba, bir oğul, bir koca ve bir profesyonel kulüp üyesi) provasıyla desteklendiğini ileri sürmüşlerdir. Richardson (1993), mesleki psikolojiye ilişkin yazının iş rollerinin birbirinden ayrılmaz biçimde başka yaşam rolleriyle iç içe geçtiğini ve görgül araştırmalarda ayrılmamaları gerektiğini savunmaktadır.

İş ve çalışma dışı rolleri dengelemek için artan bu endişeler nedeniyle, iş programının esnekliği veya çalışanların çalışma saatlerini değiştirebilme kolaylığı (McGuire & Liro 1986), çalışanlar tarafından giderek daha fazla tercih edilen bir hale gelmiştir. Çalışanlar genellikle organizasyonel rolleri dışında başka yükümlülüklerle sahiptir ve bu nedenle farklı yaşam rolleri arasındaki uyumun sağlanmasına karşı duyarlıdır (Fletcher vd 1996; Hall vd 1973; Jackofsky vd 1987).

Esnek çalışma programları, çalışanların; gündüz ve akşam vardiyaları arasında daha kolay geçiş yapabilmelerini, çalışma saatlerini belirleyebilmelerini ve işin gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirmek için özel çalışma zamanlarını tasarlamalarını sağladığı için iş ve özel yaşam dengesini sağlamaya yardımcı olabilmektedir (McGuire & Liro 1986). Bu nedenle, esnek çalışma programı, kişisel stresi azaltacağı ve çalışanların kendilerine belirlenen rollere gerekli dengeyi sağlayabileceği için onların işe karşı tutumlarını olumlu yönde değiştireceği düşünülmektedir (Baltes vd 1999; Krausz vd 2000). Örneğin, Baltes ve diğerleri (1999), Ng ve diğerleri (2006) alternatif çalışma programlarının (esnek zaman, sıkıştırılmış çalışma haftaları) iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğunu savunmuşlardır. İş programı esnekliğinin sağlanması çalışanlara karşı ilgi ve desteğin göstergesi olduğundan, çalışanların işverenlerle kaliteli bir ilişki içerisinde olmasını ve örgütsel bağlılığı artırdığı düşünülmektedir.

Buradan hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde ifade edilmiştir:

H3: “Esnek iş programının, duygusal bağlılık ile olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.”

2.5.3. Yönetim ile İletişim, Esnek İş Programı ve Eğitim Fırsatı ile İş Tatmini İlişkisi

Yazın incelendiğinde, yönetim ile iletişim ve iş tatminini etkileyen farklı faktörler olduğu görülmektedir. İş tatminini etkileyen en önemli beş unsurun; işin kendisi, ücret, yükselme şansı, yönetim ve iş arkadaşları olduğu savunulmaktadır (Luthans 1994). Buradaki maddelerden biri olan yönetim unsuru içerisinde yönetimin çalışanlarla iletişimini de kapsamaktadır.

İletişim olmadığı ya da eksik olduğu ortamlarda belirsizlikler hissedilmektedir. Bu belirsizlikler, örgüte karşı güvensizlik, işte duyulan tatminsizlik, örgüte olan bağlılıkta azalma, düşün verimlilik, devamsızlık sürelerinin artması gibi örgüt ve çalışan için önemli birçok unsuru etkilemektedir. Çalışanlarla doğru iletişimin sağlanması, bu belirsizliklerin azalması için olanak sağlamaktadır (Schweiger ve Denisi 1991, s. 127). İletişimin eksik olduğu örgütlerde çalışanların olumsuz tutum ve davranışlar sergilediği gözlemlenmektedir. İşgören ve üst yönetim arasındaki iletişim yollarının açıklığı ve bu iletişimin tarafların istediği zamanlarda gerçekleşebilmesi imkânı işgörenlerin iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Kim 2002, s. 231; Schwiger ve Denisi 1991, s. 110; Nathan vd. 1991, s. 352).

Buradan hareketle araştırmanın dördüncü hipotezi şu şekilde ifade edilmiştir:

H4: “Yönetim ile iletişim, iş tatmini ile olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.”

Eğitim ve gelişim uygulamaları, personelin rekabet standartlarına uymak için gerekli yeni bilgi ve becerileri kazanmalarına yardımcı olan en önemli yollardan birini oluşturmaktadır (Tsai 2003). Çalışmalar, kapsamlı eğitim gibi insan kaynakları (Mc. Elroy 2001; Allen ve Meyer 1997). Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi yoluyla kariyer gelişim fırsatları sağlamak, en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemli bir yönü olarak giderek daha fazla kabul görmektedir (Yew 2011).

Birçok organizasyonda, çalışanların iş doyumlarını artırmada önemli mekanizmalardan biri de eğitimidir (Dardar vd. 2011). Müşteri hizmetleri çalışanlarının eğitim programlarına katılmalarından kaynaklanan yeterlilik duygusunun, iş tatminini arttığını gözlemlenmiştir (Hartline ve Ferrell, 1996). Öğretim kadrosunun nasıl eğitileceğine ilişkin bir tartışmada, eğitimin iş tatmini ile anlamlı ve pozitif bir şekilde bağlantılı olduğu gösterilmiştir (Jones 2008).

Eğitim fırsatları, çalışanların işlerini standartların beklentisine ulaştırmak için bilgi, beceri ve yetenekleri ile donatmasını sağlar. Bu da çalışanların işlerine duydukları güveni ve memnuniyetini artırır (Costen & Salazar 2011). Çalışanlarına yönelik eğitim ve gelişim programları sunan kurumlar, yüksek düzeyde çalışan memnuniyeti ve düşük personel devrine ulaşmaktadır (Wagner 2000). Birçok çalışan bir eğitim programının önemini kabul eder ve eğitim ile sağlanan faydanın kariyerlerine olumlu katkı sağladığı inancındadır (Dillich 2000). Çalışan eğitimi, iş tatmini için kabul edilen unsurların başında gelmektedir (Batool, A. ve Batool, B. 2012).

Schmidt'e göre (2007), işveren tarafından sağlanan işyeri eğitiminin memnuniyeti ile müşteri iletişim temsilcilerinin genel iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğu savunulmaktadır. Shelton (2001), çalışanların gelişim programlarının iş tatmini ve çalışanların iş başarısı konusundaki tutumu üzerindeki etkilerini incelemiş ve eğitim ve geliştirmenin çalışan memnuniyetini artırdığını tespit edilmiştir.

Buradan hareketle araştırmanın beşinci hipotezi şu şekilde ifade edilmiştir:

H5: "Eğitim fırsatı, iş tatmini ile olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir."

Esnek iş programının örgütler tarafından kullanılmasının bireysel düzeyde en önemli faydalarından biri de iş özel yaşam dengesinin kurulmasıdır. Çalışma hayatı ve aile yapılarında oluşan değişiklikler, çalışanların stres düzeylerini artırmıştır. Bu yüzden iş ve özel yaşam dengesinin kurulması çalışanların en çok önem verdiği konulardan biri olmuştur. Bireyler yaşamlarının en önemli kavramlarından biri olan zamanlarını nerede ne zaman nasıl geçireceği konusunda esnek olmak istemektedirler. Esnek iş modelleri sayesinde işgörenler, işyeri dışındaki sorumlulukları ile ilgilenebilmekte, özel hayatlarındaki rollerine daha fazla önem vermekte bu sayede işyerinde olduğu saatlerde ise işle ilgili sorumluluklarına daha fazla odaklanabilmektedir.

Fakat esnek çalışma modellerine sahip olmayan şirketlerde iş ve özel yaşam dengesini sağlayamayan çalışanların daha fazla devamsızlık yaptıkları ve daha moralsiz oldukları söylenebilir. Kırk iki bin IBM çalışanına yetmiş dokuz ülkede uygulanan iş özel yaşam dengesi araştırması sonuçlarına göre, çalışanların IBM'den ayrılmasına sebep olan en önemli ikinci neden esnek çalışma programlarının olmamasıdır. (Cascio 2010)

İş tatmini, bireyin işini veya iş deneyimlerini değerlendirdiği olumlu bir duygusal tutum olarak tanımlanmaktadır (Locke ve Latham 1990). Esnek çalışma modelleri, çalışanlara özgürlük sağladığından iş tatminini arttırdığı söylenebilir (Baltes ve diğerleri 1999; Scandura ve Lankau 1997; Evans 1973; Almer ve Kaplan 2002; Golden 2006; McNall, Masuda ve Nicklin 2010). Esnek çalışma programına sahip olan çalışanlar, genellikle amaçlarını ve zamanlarını belirlemede yüksek oranda takdir yetkisine sahiptir (Carr ve Tang 2005). Esnek çalışma modelleri çalışan kaynaklarının korunmasına yardımcı olur ve algılanan özerkliğin artmasına bağlı olarak iş tatminini olumlu yönde etkiler (Hackman ve Oldham 1976).

Buradan hareketle araştırmanın dördüncü hipotezi şu şekilde ifade edilmiştir:

H6: “Esnek iş programının, iş tatmini ile olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.”

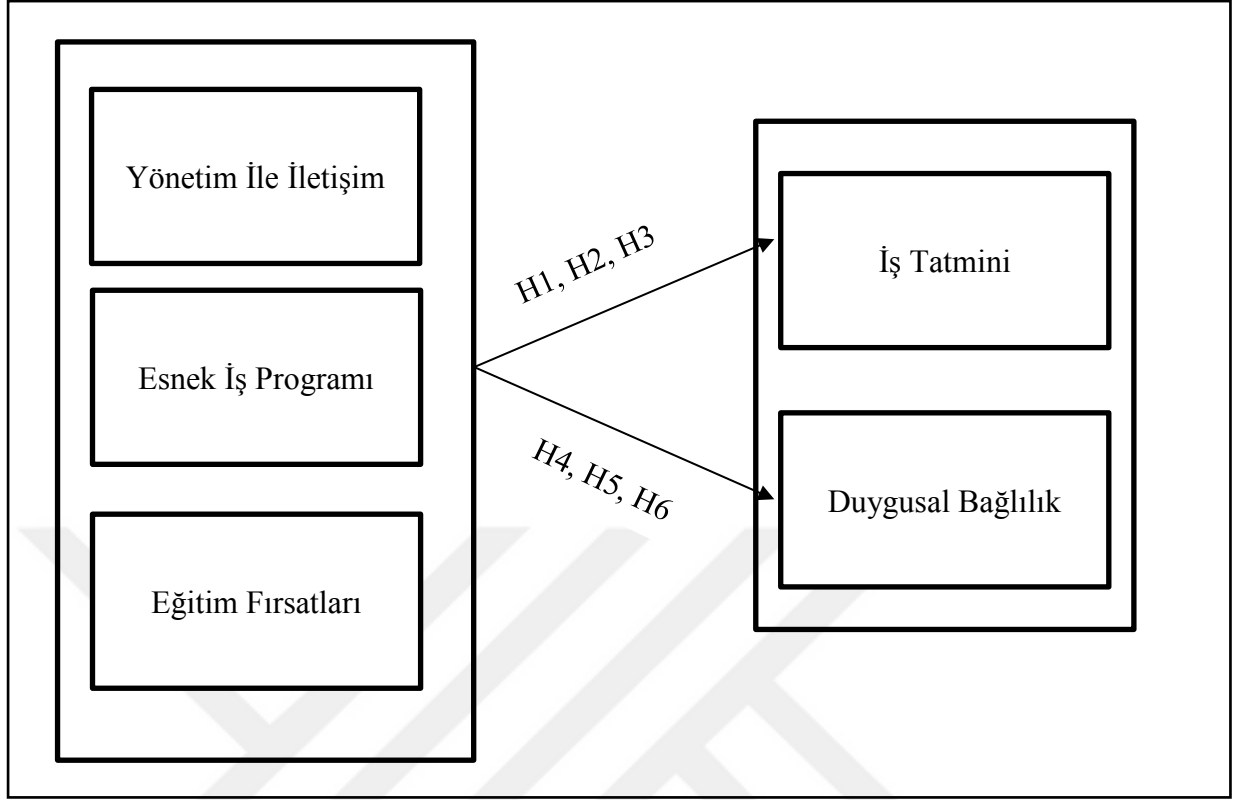
2.5.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın dayandığı Psikolojik Sözleşme ve Sosyal Mübadele Teorileri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında daha önce yapılan araştırma bulguları incelenerek geliştirilen hipotezler çerçevesinde oluşturulan ve ilişkileri gösteren araştırma modeli Şekil 2.1'dedir.

Oluşturulan modelde iş tatmini ve duygusal bağlılık bağımlı değişken; yönetim ile iletişimi, esnek iş programı ve eğitim fırsatı bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırma modelinin oluşturmasına kadarki bölümlerde modelde yer alan değişkenlerle ilgili yazın taraması yapılmış ve hipotezler oluşturulmuştur. Bundan sonraki bölümde araştırma için kullanılan yöntemler hakkında bilgiler anlatılacaktır.

Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli



3. YÖNTEM

Araştırma yöntemleri, içerdikleri felsefe, yöntem, amaç ve kapsadıkları döneme göre çeşitli gruplara göre ayrılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2015). Yapılan mevcut araştırma benimsediği felsefe bakımından temel araştırma, yöntemi bakımından nicel araştırmalar arasından tarama araştırması ve amacı bakımından açıklayıcı araştırma özelliği sağlamaktadır.

3.1. ÖRNEKLEM

Mevcut araştırmada Ankara'da kamuda ve özel sektörde çoğunluğu savunma sektöründe çalışanlar (n=246) kapsama alınmıştır. Kitlenin büyüklüğü yaklaşık on altı bin kişiden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü yaklaşık yüzde beş hata payı ve yüzde doksan güven aralığı ile hesaplanarak 188 bulunmuştur. Bu büyüklüğe ulaşabilmek için savunma sanayii firmalarında çalışan ve basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen yaklaşık 500 kişiye anket online ve elden anket formu ulaştırılmıştır. Yanıtlanan anket sayısı 246'dır. Bu yanıtlar arasından tespit edilen 9 uç değer analizlere dahil edilmemiştir. Örnekleme oluşturan bireylerin;

- i. Ortalama toplam iş deneyimi 10,31 yıldır.
- ii. Ortalama son iş deneyimi 5,35 yıldır.
- iii. Ortalama yaş 33'tür.
- iv. Yüzde 51,44'ü kadın, yüzde 48,56'sı erkektir.
- v. Yüzde 85,19'u özel sektörde, yüzde 14,81'i kamuda çalışmaktadır.
- vi. Yüzde 2,06'sı lise, yüzde 3,29'u önlisans, yüzde 51,44'ü lisans, yüzde 43,21'i yüksek lisans mezunudur.
- vii. Yüzde 54,73'ü evli, yüzde 45,27'si bekârdır.

3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Verileri toplamak için kullanılan anket formu Ek- A 'da sunulmuştur. Altı bölümden oluşan anketin iki bölümü bağımlı değişkenler olan; iş tatmini ölçeği ve bağlılık ölçeği; üç bölümü bağımsız değişkenler olan eğitim ve gelişim fırsatı ölçeği, yönetim ile iletişim ölçeği ve esnek iş fırsatı ölçeği; son bölümü ise demografik sorulardan oluşturulmuştur.

Ölçekler Beşli Likert Ölçeği şeklinde tasarlanmıştır. Verilen puanlar; “1- Kesinlikle Katılmıyorum”, “5- Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Yüksek puanlar belirlenen davranışlara karşı gösterilen tutumların yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan anket formu Ek A'da yer almaktadır.

3.2.1. Yönetim ile İletişim ve Eğitim Fırsatı Ölçeği

Belirlenen örneklemdeki kişilerin yönetim ile ilişkilerini ölçmek için Riordan, Vandenberg ve Richardson (2005) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek on sekiz sorudan oluşmaktadır. Bu soruların on tanesi yönetim ile olan iletişimi ölçerken sekiz tanesi eğitim fırsatı ile ilgilidir. Bu çalışmada hem yönetim ile iletişim ölçeği hem de eğitim fırsatı ölçeği kullanılmıştır. Bahsedilen iki ölçekte Türkçe'ye uyarlanmıştır. Çalışmada kullanılan yönetim ile iletişim ve eğitim fırsatı ölçeklerinin Türkçeye çeviri aşamasında ilgili yazın (Brislin vd. 1973) ve Uluslararası Test Komisyonu'nun (International Test Commission ITC) ilkeleri dikkate alınarak Bayık ve Gürbüz (2016) tarafından geliştirilen beş aşamalı modelin ilk üç aşaması uygulanmıştır. Uygulanan aşamalar (1) ölçeğin belirlenen dile çevrilmesi, (2) belirlenen dile çevrilen ölçeğin, yeniden orijinal diline çevrilmesi, (3) uzman görüşüne başvurulmasıdır.

Yönetim ile iletişim ölçeği için örnek madde: “Yönetim, şirket politika ve prosedürlerinde değişiklik yapmadan önce çalışanlarını yeterli düzeyde bilgilendirir.” Eğitim fırsatı ölçeği için örnek madde: “Bu örgütte becerilerimi geliştirmek için gerçek bir eğitim ve gelişim fırsatı sunulmaktadır.”

Yönetim ile iletişim ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,937 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin (χ^2 [N= 246] = 132.176; $p > .05$; $\chi^2 / sd = 4.00$; RMSEA = .078; CFI = .94; GFI = .94) kabul edilebilir seviyelerde olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin yapısal geçerliliğinin olduğu söylenebilir.

Eğitim fırsatının Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,941 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin (χ^2 [N= 246] = 73,907; $p > .05$; $\chi^2 / sd = 3,965$; RMSEA = .074; CFI = .96; GFI = .93) kabul edilebilir seviyelerde olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin yapısal geçerliliğinin olduğu söylenebilir.

3.2.2. Esnek İş Programı Ölçeği

Belirlenen örneklemdaki esnek çalışma seviyelerini ölçmek için McGuire ve Liro'nun (1986) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek on sorudan oluşmaktadır ve sorular Türkçe'ye uyarlanmıştır. Çalışmada kullanılan esnek iş programı ölçeği Türkçeye çeviri aşamasında ilgili yazın (Brislin vd. 1973) ve Uluslararası Test Komisyonu'nun (International Test Commission ITC) ilkeleri dikkate alınarak Bayık ve Gürbüz (2016) tarafından geliştirilen beş aşamalı modelin ilk üç aşaması uygulanmıştır. Uygulanan aşamalar (1) ölçeğin belirlenen dile çevrilmesi, (2) belirlenen dile çevrilen ölçeğin, yeniden orijinal diline çevrilmesi, (3) uzman görüşüne başvurulmasıdır. Örnek madde: “Mesai saatlerim esnektir. (Çalışma saatlerimi kendim belirleyebiliyorum)”. Kullanılan esnek çalışma ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,695 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyelerde olmadığı tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bunun üzerine, keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde altıncı madde “Çalıştığım şirket çocuk bakıcı/ kreş imkanı sağlıyor” sorusu çapraz yüklenme eğilimi olduğundan ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır.

Analiz yinelendiğinde ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerinin 0.688 olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik Testinin anlamlı olması [χ^2 (358)= 333.941, $p<.001$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. Her bir maddenin ortak varyans değeri 0,2'den büyük olup, faktör yükleri 0.456 ile 0.855 arasında bir dağılım göstermektedir. Bu sonuçlar neticesinde, tek boyutlu dokuz maddeli yapının toplam varyansın yüzde 57.98'ini açıkladığı görülmüş olup yapı geçerliliğinin sağlandığı tespit edilmiştir.

3.2.3. İş Tatmini Ölçeği

Belirlenen örneklemdeki iş tatmini seviyelerini ölçmek için Brayfield ve Rothe'un (1951) geliştirdiği iş tatmin indeksinden Gürbüz (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan ve dört maddenin yer aldığı ölçek kullanılmıştır. Örnek madde: "İş günlerimin çoğunda işimi şevk ve istekle yapıyorum." Kullanılan iş tatmini ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,893 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin geçerliliği, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin (χ^2 [N= 246] = 6,816; $p > .05$; χ^2 / sd = 3,408; RMSEA = .0711; CFI = .991; GFI = .985) kabul edilebilir seviyelerde olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin yapısal geçerliliğinin olduğu söylenebilir.

3.2.4. Duygusal Bağlılık Ölçeği

Örneklemin duygusal bağlılık seviyelerini ölçmek için Allen ve Meyer(1990) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan altı maddenin yer aldığı duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örnek madde: "Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum." kullanılan duygusal bağlılık ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin geçerliliği, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin (χ^2 [N= 246] = 21,206; $p > .05$; χ^2 / sd = 2,356; RMSEA = .076; CFI = .989; GFI = .971) kabul edilebilir seviyelerde olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin yapısal geçerliliğinin olduğu söylenebilir.

3.2.5. Demografik Sorular

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan demografik sorulara anketteki diğer ölçeklerle birlikte yer verilmiştir. Örnekleme yer alan bireylerin; yaş, cinsiyet son iş deneyim süresi, toplam iş deneyim süresi, sektörü (kamu-özel), medeni hali, cinsiyeti ve öğrenim durumu sorularına cevap vermesi istenmiştir.

Kodlamalar yapılırken; cinsiyette kadın 1, erkek 0 olarak; öğrenim durumunda lise 1, önlisans 2, üniversite 3, yüksek lisans ve üzeri 4 olarak; medeni hali evli 1, bekâr 0 olarak, sektörü; kamu 1, özel 0 olarak kodlanmıştır.

3.3. İŞLEM

Anket yoluyla toplanan veriler, IBM SPSS ve IBM AMOS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve DFA ile doğrulanamayan veriler için keşfedici faktör analizi (KFA) kullanılmıştır.

Araştırmanın sorunsalı; fark, ilişkisel ve betimleyici araştırma olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Gürbüz ve Şahin 2016, s 221). Bu çalışmada değişkenler arası ilişkileri tespit etmek için korelasyon ve regresyon tekniği, elde edilen verileri özetlemek için de betimleyici istatistikler kullanılmıştır.

Elde edilen verilerin test edilen modelleri destekleme durumunu ölçebilmek için doğrulayıcı faktör analizi sonucunda üretilen uyum iyiliği ölçütlerinden Ki kare (χ^2), Degree of Freedom (df), basit uyum indeksi olan RootMeanSquareError of Approximation (RMSEA) ve karşılaştırmalı uyum indekslerinden Comparative Fit Index (CFI) ve Goodness of Fit Index (GFI) değerlerine bakılmıştır (Gürbüz ve Şahin 2015).

Belirlenen tüm değişkenlerin betimleyici istatistiksel analizleri çevresinde; ortalama, standart sapma ve bağımlı-bağımsız değişkenler arasındaki; Pearson Katsayısı, korelasyon ve kovaryansları hesaplanmıştır.

Yönetim ile iletişim, eğitim fırsatları ve esnek iş programının, iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenlerin ve demografik değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri her bir boyut için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, iş deneyimi, medeni durum, öğrenim durumu, kamu veya özel sektörde çalışma durumu) bağımlı ve bağımsız değişkenleri farklılaştırıp farklılaştırmadığını ölçmek için ise hiyerarşik regresyon analizinde modele ilk önce bu değişkenler girilerek analiz gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmanın istatistiksel boyuttaki bulguları üç bölümde değerlendirilecektir. Birinci bölümde, değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiksel değerleri gösterilecektir. İkinci bölümde ise regresyon analizleri ile değişkenler arasındaki ilişkiler test edilecektir.

4.1. BETİMSSEL İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZİ BULGULARI

Anket tekniği ile 237 kişiden toplanan veriler ışığında, bağlılık, iş tatmini, yönetim ile iletişim, eğitim fırsatı, esnek iş programı, cinsiyet, medeni durum, toplam ve son iş deneyimi, sektör, öğrenim durumu değişkenlerine ait; ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Yapılan analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri (N=237)

	Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Eğitim Durumu	1,89	1,012	-									
2	Yaş	33,19	7,839	,216**	-								
3	Toplam İş Deneyimi	10,48	8,17	,199**	,942**	-							
4	Cinsiyet	0,49	0,501	0,12	,301**	,325**	-						
5	Medeni Durum	0,45	0,499	-,326**	-,560**	-,549**	-,268**	-					
6	İş Tatmini	3,44	0,943	0,038	0,1	0,125	,149*	-0,092	(0,893)				
7	Bağlılık	3,28	1,022	0,004	,174**	,184**	,152*	-0,08	,683**	(0,93)			
8	Yönetim ile İletişim	2,82	0,906	-0,115	-0,013	-0,028	-0,069	0,064	,491**	,537**	(0,937)		
9	Esnek İş Programı	2,237	0,653	-0,064	-0,048	-0,051	0,022	,141*	,375**	,384**	,399**	(0,688)	
10	Eğitim Fırsatı	3,013	0,999	-0,051	0,106	0,106	0,028	-0,067	,471**	,551**	,633**	,312**	(0,941)

*p<0.05; **p<0.01; Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı değerleridir.

Bağımlı değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında, bağlılık ortalaması (3,28), iş tatmini ortalaması (3,44) olarak hesaplanmıştır. Buradan yorumla, örneklemin çalıştıkları yerlere bağlılıkları konusunda ortalamanın biraz üzerinde oldukları aynı şekilde iş tatminlerinin de ortalamanın biraz üzerinde olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında, yönetim ile iletişim ortalaması (2,82), eğitim fırsatı ortalaması (3,01), esnek iş programı ortalaması (2,23) olarak hesaplanmıştır. Bu değerler yorumlandığında; örneklemin kendilerine sunulan esnek iş programını ve yönetimin kendileriyle olan iletişimini yetersiz bulduğunu, eğitim fırsatları konusunda da ortada oldukları görülmektedir. Ankete katılanların; yüzde 49'u erkek, yüzde 51'i kadın; yüzde 14'ü kamu sektöründe, yüzde 86'sı özel sektörde çalışmakta, yüzde 51'i lisans, yüzde 43'ü yüksek lisans ve üzeri diğer kısmı da lise ve önlisans mezun, yaş ortalaması 33, son iş deneyimi ortalaması 5,44 yıl, toplam iş deneyimi ortalaması 10,48 yıl olarak hesaplanmıştır.

Elde edilen verilere göre bağımlı değişkenler ve bağımsız değişkenler arasında Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 4.1'deki bulgular elde edilmiştir. Çizelge değerlerine göre eğitim fırsatı ile iş tatmini arasında ($r_{(237)} = .471, p < .01$) pozitif ve anlamlı, eğitim fırsatı ile bağlılık arasında ($r_{(237)} = .551, p < .01$), pozitif ve anlamlı, yönetim ile iletişimle iş tatmini arasında ($r_{(237)} = .491, p < .01$) pozitif ve anlamlı, yönetim ile iletişimle bağlılık arasında ($r_{(237)} = .537, p < .01$) pozitif ve anlamlı, esnek iş programı ile iş tatmini arasında ($r_{(237)} = .375, p < .01$), esnek iş programı ile bağlılık arasında ($r_{(237)} = .384, p < .01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre tüm bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

4.2. REGRESYON ANALİZLERİ VE HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin (yönetim ile iletişim, eğitim fırsatı, esnek çalışma modeli) bağımlı değişkenler (iş tatmini ve duygusal bağlılık) üzerindeki değişimi aralarındaki etkinin anlamlılığının tespiti için regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi bağımlı değişkenlerle bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkiyi belirleyerek, buna göre kestirimler çıkarmaya ve tahmin yürütmeye yardımcı olur. Araştırmada çok değişkenli regresyon (hiyerarşik regresyon) analizi yapılmıştır.

Öncelikle, demografik sorular ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişki irdelenmiştir. Daha sonra sırasıyla; iş tatmini ve duygusal bağlılığın demografik değişkenler ve bağımsız değişkenler tarafından nasıl açıklandığı regresyon analizi ile tespit edilmiştir.

4.2.1. Bağımsız Değişkenlerin Duygusal Bağlılığa Etkilerini İçeren Bulgular

Duygusal bağlılığın; yönetim ile iletişim (H1), eğitim fırsatı (H2), esnek iş programı (H3) tarafından nasıl ve ne düzeyde etkilendiğini test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, iş deneyimi, medeni durum, öğrenim durumu, kamu veya özel sektörde çalışma durumu) bağımlı üzerindeki etkilerini kontrol altında almak amacıyla hiyerarşik regresyon analizinde modele ilk önce bu değişkenler dahil edilmiştir. Yapılan analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Demografik ve Bağımsız Değişkenler-Duygusal Bağlılık Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Eğitim Durumu	-.042	.066	-.041	.026	.052	.026
Cinsiyet	.217	.139	.106	.237	.108	.116*
Yaş	.003	.025	.025	-.005	.019	-.042
Toplam Deneyim	.017	.024	.134	.021	.019	.167
Yönetim ile İletişim				.333	.077	.295**
Esnek İş Programı				.283	.086	.181**
Eğitim Fırsatı				.300	.067	.293**
R		.212			.656	
R ²		.045			.430	
Düzeltilmiş R ²		.029			.413	

*p<.05; **p<.01

Tablo 4.2' de yer alan bulgular incelendiğinde Model 1'e R değeri 0.212 olarak hesaplanmıştır. R değeri korelasyonu ifade etmektedir. Bu değer duygusal bağlılık ile yaş, toplam iş deneyimi, cinsiyet ve öğrenim durumu arasında pozitif yönlü zayıf bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Model 2'nin R değeri 0.656 olarak hesaplanmıştır. Model 2'nin, Model 1'e göre iş tatmini ile arasında daha güçlü bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca Model 2'de yer alan bağımsız değişkenler ile duygusal bağlılık arasında güçlü ve pozitif bir korelasyon olduğu söylenebilir. Model 1'in R^2 değeri 0.029, Model 2'nin R^2 değeri 0.413 olarak hesaplanmıştır. Bu değer bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı ifade eder. Model 1 için bulgular değerlendirildiğinde duygusal bağlılığın yüzde 2.9'u öğrenim durumu, yaş, cinsiyet ve toplam deneyime bağlıdır. Model 2 için bulgular değerlendirildiğinde ise duygusal bağlılığın yüzde 43'ü öğrenim durumu, yaş, cinsiyet, toplam deneyim, yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatına bağlıdır. Düzeltilmiş R^2 değeri, bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından ifade edildiğini açıklamaktadır. Model 1'de bu değer yüzde 2 iken Model 2'de yüzde 41 olarak hesaplanmıştır.

Çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçlarına göre Model 1 ($p = 0.03 < 0.05$) ve Model 2'nin ($p = 0.00 < 0.05$) regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Çoklu regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde; Model 1 de yer alan bağımsız değişkenlerin (demografik değişkenlerin) duygusal bağlılığı açıklamada anlamlı bir katkısı yoktur. Model 2'de yer alan bağımsız değişkenler arasından cinsiyet ($\beta = 0.237$), eğitim fırsatı ($\beta = 0.300$), esnek iş modeli ($\beta = 0.283$) ve yönetim ile iletişimin ($\beta = 0.333$) duygusal bağlılığı açıklamada katkısı olduğu söylenebilir.

Bu bulgular ışığında Hipotez 1, 2 ve 3 desteklenmiştir.

4.2.2. Bağımsız Ve Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkilerini İçeren Bulgular

İş tatmininin; yönetim ile iletişim (H4), eğitim fırsatı (H5) ve esnek iş programı (H6), tarafından nasıl ve ne düzeyde etkilendiğini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, iş deneyimi, medeni durum, öğrenim durumu, kamu veya özel sektörde çalışma durumu) bağımlı üzerindeki etkilerini kontrol altında almak amacıyla hiyerarşik regresyon analizinde modele ilk önce bu değişkenler dahil edilmiştir. Yapılan analizlere ilişkin bulgular Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3: Demografik ve Bağımsız Değişkenler-İş Tatmini Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Eğitim Durumu	.011	.062	.012	.069	.051	.074
Cinsiyet	.226	.129	.120	.243	.106	.129*
Yaş	-.018	.023	-.152	-.026	.019	-.215
Toplam Deneyim	.026	.022	.226	.031	.018	.265
Yönetim ile İletişim				.312	.075	.300**
Esnek İş Programı				.279	.084	.193**
Eğitim Fırsatı				.204	.066	.216**
R		.177			.596	
R ²		.031			.355	
Düzeltilmiş R ²		.015			.336	

*p<.05; **p<.01

Tablo 4.3' de değişkenler arasındaki ilişkiyi R değeri gösterir. İlk grupta yaş, toplam iş deneyimi, cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenleri ile tatmini içeren bir model oluşturulmuştur. İkinci grupta ise bu modele, eğitim fırsatı, yönetim ile iletişim ve esnek iş programı dahil edilmiştir. Model 1'in R değeri 0.177 olarak hesaplanmıştır. R değeri korelasyonu ifade etmektedir. Bu değer iş tatmini ile yaş, toplam iş deneyimi, cinsiyet ve öğrenim durumu arasında pozitif yönlü zayıf bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Model 2'nin R değeri 0.596 olarak hesaplanmıştır. Model 2'nin, Model 1'e göre iş tatmini ile arasında daha güçlü bir korelasyona sahip olduğu görölmektedir. Model 1'in R^2 değeri 0.31 olarak hesaplanmıştır. Bu değer bağımlı değişkendeki (iş tatmini) değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler (öğrenim durumu, cinsiyet, yaş, toplam deneyim) tarafından açıklandığı ifade eder. Yani iş tatmini yüzde 3.1 öğrenim durumu, yaş, cinsiyet ve toplam deneyime bağılıdır. Model 1'in R^2 değeri 0.031 olarak hesaplanmıştır. Model 2'in R^2 değeri 0.355 olarak hesaplanmıştır. Buna göre bağımlı değişkenin yüzde 35,5'i model 2'de yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklanır. Düzeltilmiş R^2 değeri, bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından ifade edildiğini açıklamaktadır. Model 1'de bu değer yüzde 1 iken, Model 2'de yüzde 33 olarak hesaplanmıştır. Tahmini standart hata bağımlı değişkenin kendi ortalaması etrafındaki dağılımı ölçer. Bu değer bağımlı değişkenlerin ortalamasının yüzde 10'unu geçerse, hatanın yüksek olduğu söylenebilir.

Yapılan ANOVA sonuçlarına göre Model 1'in regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p = 0.114 > 0.05$). Model 2'nin regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p = 0.00 < 0.05$).

Çoklu regresyon modelinin katsayıları Tablo 4.3'te gösterilmiştir. Bu standardize katsayılar, çoklu regresyon modelindeki bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı katkıları olan bağımsız değişkenleri gösterir. Model 1 de yer alan bağımsız değişkenlerin (demografik değişkenlerin) iş tatmini açıklamada anlamlı bir katkısı yoktur. Model 2'de yer alan bağımsız değişkenler arasından eğitim fırsatı ($\beta = 0.216$), esnek iş programı ($\beta = 0.193$) ve yönetim ile iletişimin ($\beta = 0.300$) iş tatminini açıklamada katkısı olduğu söylenebilir.

Bu bulgular ışığında Hipotez 4, Hipotez 5 ve Hipotez 6 kabul edilmiştir.

Tablo 4.4: Hipotezlerin Desteklenme Durumu

Hipotez	Sonuç	Çizelge
H ₁ : Yönetim ile iletişim, duygusal bağlılık ile olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.	Kabul	Tablo 4.2
H ₂ : Eğitim fırsatı, duygusal bağlılık ile olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.	Kabul	Tablo 4.2
H ₃ : Esnek iş programı, duygusal bağlılık ile olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.	Kabul	Tablo 4.2
H ₄ : Yönetim ile iletişim, iş tatmini ile olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.	Kabul	Tablo 4.3
H ₅ : Eğitim fırsatı, iş tatmini ile olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.	Kabul	Tablo 4.3
H ₆ : Esnek iş programı, iş tatmini ile olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.	Kabul	Tablo 4.3

5. SONUÇ

Bu bölümde araştırmanın bulguları tartışılacak, araştırmanın bulgularının ve sonuçlarının yazın ve uygulamaya katkısı ile ilgili hususlar ortaya koyulacak, araştırmanın kısıtlarında anlatılacak ve gelecek dönemde yapılacak olan çalışmalar için araştırmacılara ve yöneticilere öneriler sunulacaktır.

5.1. BULGULARIN TARTIŞILMASI

Bu çalışmada günümüzde birçok kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatı) , çalışanların işte kalma ve işten ayrılma niyetlerine etkisi kanıtlanmış olan iş tatmini ve duygusal bağlılık ile ilişkisi ele alınmıştır.

Yazında yer alan Ng ve diğerlerine (2006) ait çalışmada yönetim ile iletişim, öğrenme fırsatı ve esnek iş programının örgütsel bağlılığa etkileri incelenmiştir. Yapılan bu araştırmanın sonuçları ile Ng' nin yaptığı araştırmanın sonuçları örtüşmektedir. Her iki çalışmada da yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve öğrenme fırsatının duygusal bağlılığa olumlu katkısına ulaşılmıştır. Fakat Ng örgütsel bağlılığı araştırmış olup, bu çalışmada örgütsel bağlılığın alt ve en önemli kavramı olan duygusal bağlılık irdelenmiştir.

Soupata'nın 2005 yılında UPS'in dünyanın en büyük paket dağıtım şirketi olarak başarısının büyük oranda, şirketin yönetim iletişimi yoluyla çalışanlara bir aidiyet hissi vermeye yönelik eğiliminden kaynaklandığını gözlemlemiştir. Buradan hareketle yine benzer bir sonuç olan yönetim ile iletişimin duygusal bağlılığa etkisi gözlemlenebilir.

İşgören ve üst yönetim arasındaki iletişim yollarının açıklığı ve bu iletişimin tarafların istediği zamanlarda gerçekleşebilmesi imkânı işgörenlerin iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Kim 2002, Schwiger ve Denisi 1991, Nathan vd. 1991). Buradan hareketle yazındaki diğer çalışmalar ile aynı sonuçlar elde edilmiştir.

Müşteri hizmetleri çalışanlarının eğitim programlarına katılmalarından kaynaklanan yeterlilik duygusunun, iş tatminini arttığını gözlemlenmiştir (Hartline ve Ferrell 1996). Öğretim kadrosunun nasıl eğitileceğine ilişkin bir tartışmada, eğitimin iş tatmini ile anlamlı ve pozitif bir şekilde bağlantılı olduğu gösterilmiştir (Jones 2008).

Çalışan eğitimi, iş tatmini için kabul edilen unsurların başında gelmektedir (Batool ve Batool 2012). Schmidt'e (2007) göre, işveren tarafından sağlanan işyeri eğitiminin memnuniyeti ile müşteri iletişim temsilcilerinin genel iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğu savunulmaktadır. Bu çalışmada yazında yer alan benzer çalışmalarda olduğu gibi eğitim fırsatı ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişki kanıtlanmıştır.

Esnek çalışma modelleri, çalışanlara özgürlük sağladığından iş tatminini arttırdığı söylenebilir (Baltes vd. 1999, Scandura ve Lankau 1997, Evans 1973, Almer ve Kaplan 2002, Golden 2006, McNall vd. 2010). Esnek çalışma programına sahip olan çalışanlar, genellikle amaçlarını ve zamanlarını belirlemede yüksek oranda takdir yetkisine sahiptir (Carr ve Tang 2005). Esnek çalışma modelleri çalışan kaynaklarının korunmasına yardımcı olur ve algılanan özerkliğin artmasına bağlı olarak iş tatminini olumlu yönde etkiler (Hackman ve Oldham 1976). Bu çalışmada yazında yer alan benzer çalışmalarda olduğu gibi esnek iş programı ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişki kanıtlanmıştır. Bazı çalışmalarda yer alan esnek iş programı part time ve full time olarak iki başlıkta toplanmıştır. Bu çalışmada yer alan esnek iş programı ise işgörenlerin çalışma saatlerini kendilerinin şekillendirebileceği programlardır.

Araştırma sonucunda yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatının, duygusal bağlılık ve iş tatminine etkileri ayrı ayrı incelenmiştir. Araştırmayı cevaplayan örneklemde demografik değişkenler iş tatminin %3,1'ini, duygusal bağlılığın %2,9'unu açıklamaktadır. Demografik değişkenlerin tek başına iş tatmini ve duygusal bağlılığa etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu demografik değişkenler ile eğitim fırsatı, yönetim ile iletişim ve esnek iş programı değişkenleri birleştirilerek regresyon analizleri yapıldığında, demografik değişkenlerin iş tatmine etkisi olmadığı, fakat cinsiyet değişkeninin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Eğitim fırsatı, yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve demografik değişkenlerin birlikte olduğu modelin iş tatminin %35,5'ini, duygusal bağlılığın %43'ünü açıkladığı görülmüştür. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatı değişkenleri, iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

İş tatmini ve duygusal bağlılık; yönetimin çalışanlarla olan iletişimi, onlara sunulan eğitim programları ve esnek çalışma saatlerine sahip olmaları ile olumlu bir ilişki içerisinde. Yani kendilerine sunulan eğitim ve esnek çalışma olanaklarından memnun olan, yönetimin çalışanların fikirlerine önem verdiği, kararlara onları da dâhil ettiği işverenler ile çalışan çalışanların kurumlarına olan duygusal bağlılığı ve işlerinden duyduğu tatmin artmaktadır.

5.2. ARAŞTIRMANIN YAZINA KATKISI

Bu çalışmada çalışanların işte kalma ve işten ayrılma niyetlerine etkisi kanıtlanmış olan iş tatmini ve duygusal bağlılık konuları ele alınmıştır. Çalışmada beş adet ölçek kullanılmıştır. Yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatı ile ilgili Türkçe 'ye uyarlanmış geçerli bir ölçek bulunamamıştır. Bu ölçekler için yabancı kaynaklı geçerli ölçekler bulunmuş ve Türkçe 'ye uyarlanmıştır. Türkçe' ye uyarlanan ve güvenilirliği kanıtlanmış bu ölçek yazında diğer araştırmacılar tarafından kullanılabilecektir.

Daha önce yazında bu beş değişkenin birlikte kullanıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma neticesinde, tüm bu değişkenlerin etkileri bir arada incelenebilmiştir. Yazında yer alan yabancı kaynaklarda yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatının duygusal bağlılık ile ilişkisini inceleyen araştırmalar bulunmaktadır (Ör, Ng vd 2006). Fakat iş tatmini çalışmalara dahil edilmemiştir. Tüm bu uygulamaların bir arada analiz edilmesi daha çok soruya yanıt getirmiş ve yapılacak diğer çalışmalar için yol gösterici nitelikte olduğu söylenebilir.

Savunma sanayii şirketlerinin verilerini içeren bu araştırma, özellikle bu sektörde bu değişkenleri içeren bir araştırma bulunmaması nedeniyle önem teşkil etmektedir. Mevcut araştırmalar incelendiğinde özellikle yerel yazında, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın farklı değişkenler ile birlikte ele alındığı, söz konusu kavramların tek bir araştırmada ele alındığı çalışmaların (Gülbüz ve Bayık 2016) sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Özellikle konunun savunma sektöründe yeterince incelenmediği düşünülmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın birbirinden farklı kavramları aynı yazında özel bir sektörde birleştirmesi bakımından ayırt edici özelliği olduğu söylenebilir.

Özetlenecek olursa; bu çalışmada, çalışanların; demografik özellikleri ile iş tatmini ve duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki, yönetim ile iletişimleri ile iş tatmini ve duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki, eğitim fırsatları ile iş tatminleri ve duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki, esnek çalışma fırsatları ile iş tatminleri ve duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Tek bir çalışma kapsamında yapılan analizlerin ve bu analizler sonucu elde edilen bulgular kapsamında, birçok değişkenin ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin bir arada değerlendirilmesi ve birbirleri ile karşılaştırılma imkânı bulunması nedeniyle yazındaki bilgi birikimine katkı sağlandığı düşünülmektedir. . Ayrıca çalışma ile Türkçe 'ye uyarlanan ve geçerliliği test edilmiş ölçeklerinde yine yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

5.3. ARAŞTIRMANIN UYGULAMAYA KATKISI VE YÖNETİCİLERE ÖNERİLER

Bu çalışmada yer alan analizdeki veriler göstermektedir ki; çalışanın yaptığı işten tatmin olması ve örgütü ile duygusal bir bağ kurabilmesi için yönetimin kendisiyle daha etkili iletişim kanalları oluşturmasını, daha fazla ve daha doğru eğitim programlarından yararlanmayı, iş ve özel yaşamlarını dengeleyebilecek esnek bir çalışma modeline sahip olmayı beklemektedir. Bu bulgulardan hareketle örgüt ve yöneticiler için şu öneriler getirilebilir.

İlk olarak, bu araştırma yer alan analizler, iş tatmini ve duygusal bağlılığın çalışanlara kazandırılması için örgütlerin çalışanları desteklemeleri ve bu desteklerini onlara göstermeleri gerektiğini göstermektedir. Çalışanlar kendileri için gerekli eğitim programlarına katılabilmeli ve bu programlara katılımları yöneticileri ve örgütleri tarafından desteklenmelidir. Çalışanlar kendi alanlarıyla ilgili seminer ve konferanslara katılım için teşvik edilmelidir. Örgütler, ilk günden itibaren uygun eğitim programları ile çalışanları destekleyici imkânlar sunmalıdır. Bu programlar hem şirket içi hem de şirket dışı eğitim programları olabilir. Savunma sektörü, son yılların en önemli sektörlerinden biri olarak, bu sektörde yer alan şirketlerin personelini kaybetmemek için gerekli çalışmaları yapması gerekir.

Bu kapsamda bu sektörde çalışan yöneticiler, personelin yeni trendleri takip edebilmesi için onları eğitim anlamında desteklemeli, onlarla doğru ve etkili iletişim kanalları oluşturulmalı ve iş ve özel yaşamlarını destekleyebilmeleri için esnek çalışmalarına imkan tanınmalıdır.

Anketlere verilen analizler irdelendiğinde, birçok örgütte esnek çalışma imkânı bulunmamaktadır. Fakat günümüz koşullarında artık esnek çalışma bir lüks değil bir gereklilik haline gelmelidir. Y kuşağı ve sonrasında gelen kuşak, işve özel hayatını dengeleyebilecek ortamlarda çalışmayı arzulamaktadır. Bu kuşaklara uygun ortamlar sağlayabilmek için örgütler esnek iş programları geliştirmelidir. Koşulları esnek iş programına elverişli olan şirketlerin bu modele uygun çalışma ortamı oluşturması çalışanların iş ve özel yaşamları arasında denge kurmasına yardımcı olacağı için daha tercih edilebilir şirketler olmasına zemin oluşturacaktır. Bu tür şirketlerde çalışan çalışanlar örgütlerine duygusal olarak daha bağlı ve işlerinden daha tatmin olmaktadır. İşyerinde işlerine, iş dışında özel hayatlarına zaman ayırabildikleri ve bu zamanları kendileri belirleyebildikleri için çalışanların iş çıktıları daha verimli hale gelebilecektir. Harward Business Rewiev’da (2018) yer alan bir makalede “çalışanlar işlerinden değil yöneticilerinden ayrılırlar” gibi bir ifade yer almaktadır. Buradan yönetimin desteğinin aslında çalışanlar üzerinde ne kadar etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticiler, çalışanları ile doğru ve etkili iletişim kanalları oluşturursa, onların kendilerini geliştirebilecek eğitimler almasına olanak sağlarsa çalışanlarda o örgütte çalışmak için bir o kadar istekli olacaktır. Yöneticilerin çalışanlara yeteneklerini sergileyecek alanlar tanımalı, onlara bu konuda yol göstermelidir. Çalışanını anlayan, dinleyen, ulaşılabilen, çalışanın değerlerine değer veren yöneticiler ve örgütler çalışanlara ulaşabilir ve onların duygusal bağlılıklarını yukarı çekebilirler.

5.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER

Araştırmada duygusal bağlılık ve iş tatminine ilişkin insan kaynakları yönetimi uygulamaları incelenmiş olsa da, bu değişkenlerin sadece Ankara’da ve savunma sanayii firmaları bağlamında değerlendirilmesi bir kısıt olarak görülebilir.

Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar, mevcut çalışmayı daha farklı bir çalışma ortamında çoğaltmak ve genişletmek isteyebilir. Araştırma, kesitsel bir araştırmadır ve veriler öz değerlendirme tekniği ile toplanmıştır. Bu nedenle sosyal bütünlük ve ortak yöntem varyansı hatası önemli bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın İnsan Kaynakları departmanında çalışan biri tarafından yapılıyor olması, örnekleminde azımsanamayacak bir kısmını oluşturan kurum çalışanlarını tedirgin etmiş olma ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı zamanda siyasi konjktrnde etkisiyle kurum içerisindeki yeni yapılanmaların olduğu bazı savunma sanayii şirketlerinde çalışanlar, kurumlarına olan tepkilerini anket sorularına düşük puanlar vererek göstermiş olabilirler. Bu etkilerden uzak sonuçlar elde etmek için, çalışanlar birebir çok iyi bilgilendirilmeli ve anketin örgütlerden bağımsız bir çalışma için yapıldığı anlatılmalıdır.

Katılımcılardan alınan geri bildirimlere ışığında bir diğer kısıt ise anketteki soru sayısıdır. Demografik zellikler dâhil olmak üzere toplam kırk beş sorudan oluşan anket, katılımcılar için uzun olarak algılanmıştır. Bu sebeple, bunun gibi bir çalışmada katılımcıları motive edecek teknikler eşliğinde benzer bir anket uygulanabilir. Böylece, katılımcıların sıkılması engellenerek gerçeği yansıtmayan cevaplar vermelerinin önüne geçilebilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizi eldeki veriler ışığında yapılmış, esnek iş programı leğinin geçerliliklerinin yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple, ilgili ölçekten bir madde çıkarılmıştır. Bu leklerin gelecek araştırmalarda kullanılması durumunda psikometrik özelliklerine dikkat edilmesi faydalı olacaktır. Bundan sonraki araştırmalarda, anket uygulamalarının yüz yüze yapılması ile katılımcılara daha sağlıklı bilgiler verilmesi ve takıldıkları yerde açıklamalar yapılması ile bu sorunun önüne geçilebileceği düşünülmektedir.

Araştırmada incelenen bağımsız değişkenler duygusal bağlılık ve iş tatminidir. Fakat bu değişkenlere ek olarak bağımlı değişkenlerin çıktılar göz önünde bulundurulduğunda motivasyonla da ilişkilendirilebilen kavramlar olduğu görülmüştür. Bu yüzden bağımsız değişkenlere motivasyon kavramının da eklenip, sonuçların ona göre yorumlanması daha geniş bir araştırma yapılmasına imkan verecektir. Diğer sektörlerde de bu çalışmanın yapılması farklı bulgulara ulaşılmasını sağlayabilir.

5.5. SONUÇ

Günümüzde birçok şirketin iyi yönetilmelerine ek olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarına verilen önem sayesinde ayakta kalabildiği görülmektedir. Yirmi birinci yüzyılda artık makinelere değil insanlara yatırım yapmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır. Çünkü dünyanın en büyük ciroya sahip şirketleri artık makine gücüyle değil, insan beyninin gücüyle başarıyı elde etmektedir. Bu akım, insan kaynağını değerli kılmanın önemini ortaya koymaktadır.

İş tatmini ve duygusal bağlılık bir örgütün ayakta kalabilmesi için en önemli faktör olan insan kaynağının, örgütte tutunmasına neden olan önemli etkenlerdendir.

Bu çalışmada, iş tatmini ve duygusal bağlılığa etki ettiği düşünülen faktörlerden, yönetim ile iletişim, eğitim fırsatı ve esnek iş programının etkileri elde edilen bulgular ile bilimsel olarak tespit edilmek istenmiştir. 237 kişiden oluşan örneklem üzerinde yapılan istatistiksel analizlere göre, yönetim ile iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatı işgörenlerin iş tatmini ve duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanları ile iyi iletişim kuran şirketler, oluşacak belirsizlikleri ve dedikoduları en aza indirgeyebileceğinden, çalışanların iş tatmini ve duygusal bağlılığına olumlu katkı sağlamış olurlar.

Çalışanlar kurumlarının kendilerine sağladığı eğitim fırsatını, kariyer yollarının aracısı olarak görmekte ve kurumlarının bu gelişim yolculuğunda eğitimler aracılığıyla kendilerine destek verdiği hissetmektedir. Oluşan bu destek hissi, kurum ile ilişkilerinin güçlenmesine yol açmaktadır. Örgütte çalışan arasında kuvvetlenen bu ilişki, hem duygusal bağlılığı hem de iş tatminini pozitif anlamda etkilemektedir.

Esnek çalışma modeli, çalışanlara iş ve özel yaşamlarını dengeleyebilecekleri fırsatlar sunmaktadır. Bu sayede hem iyi bir anne, baba olup hem de iyi bir kariyer fırsatı sağlanabilir. Esnek çalışma fırsatına sahip olan çalışanların diğer çalışana kıyasla, daha yüksek iş tatmini ve daha güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, yönetim ve iletişim, esnek iş programı ve eğitim fırsatı çalışanların iş tatmini ve duygusal bağlılığına olumlu ve anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aldemir, C., Ataol, A. & Budak, G.,1998. *Personel Yönetimi*. 3. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- Can, H. & Kavuncubaşı, Ş., 2005. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cascio, W.F. , 2010. *Managing Human Resources*. 8th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Dillich, S., 2000. *Corporate universities*. Computing Canada.
- Erdoğan, İ. 2007. *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. 2015. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. 2.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürüz, G. & Yaylacı, G., 2009. *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Mediat Yayınları, İstanbul.
- Holden, T., 2003. *Training Needs Analysis in A Week*. Hodder & Stoughton.
- Luthans, F., 2011. *Organizational Behavior*. Newyork: McGraw-Hill, Inc.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., 1997. *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Sage, Thousand Oaks CA., Sage Publications, Inc.
- Murtonen, M., Olkinuora, E., Palonen, T., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E., 2008. *Motivational orientations in work*. International Journal of Educational Research, 47(4), pp. 213-222.
- Sabuncuoğlu, Z., 2016. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Aktüel Yayınları.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C & Özçelik, O., 2015. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları.
- Spector, P.E.,1997. *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. London: Sage.

Sürekli Yayınlar

- Akkoç, İ., Çalışkan, A. & Turunç, Ö., 2012. Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. **1**, ss. 107- 135.
- Almer, E. D., & Kaplan, S. E., 2002. The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting, *Behavioral Research in Accounting*. **14**, pp.1–34.
- Antoniou, E., 2010. Career Planning Process and Its Role in Human Resource Development. *Annals of the University of Petroşani, Economics*. 10(2), pp. 13-22.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A. & Neuman, G. A., 1999. Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*. **84**, pp. 496–513.
- Batool, A. & Batool, B., 2012. Effects of employees training on the organizational competitive advantage: Empirical study of Private Sector of Islamabad, Pakistan. *Far East Journal of Psychology and Business*. **6**(1), pp. 59-72.
- Brown, S.P. & Peterson, R.A., 1994. The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, **58**, pp. 70-80.
- Carr, A. E., & Tang, L.-P., 2005. Sabbaticals and employee motivation: Benefits, concerns and implications. *Journal of Education for Business*. **80**, pp. 160–164.
- Costen, W. M., & Salazar, J., 2011. The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, **10**(3), pp. 273-284.
- Çekmecelioğlu, H.G., 2005. Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **2**, ss. 23- 38.
- Dardar, A., Jusoh, A. & Md Rasli, A., 2011. Impact of training on job turnover: Evidence from contemporary literature. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. **3**(4), pp. 929-940.
- Doğan A., Bozkurt B. & Demir R., 2015. Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, **15**.

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. & Erat, S., 2004. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5, ss. 17-26.
- Evans, M. G., 1973. Notes on the impact of flexitime in a large insurance company: Reactions of non-supervisory employees. *Occupational Psychology*. 47, pp. 237–240.
- Giannikis, S. K., & Mihail, D. M., 2011. Flexible work arrangements in Greece: A study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resources*, 22, pp. 417–432.
- Golden, T. D., 2006. The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*. 27, pp. 319–340.
- Gülmez, M., 2005. Sağlık Hizmetlerinde Memnuniyet Ölçümü ve Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma Hastanesi’nde Ayakta Tedavi Gören Hastalara Yönelik Bir Uygulama. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6(2), ss. 28-29.
- Günay, C., 2004. “Çalışma Sürelerinde Esneklik“, *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*.
- Gürbüz, S.& Bekmezci, M. 2012. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. ss 189-213.
- Gürbüz, S., 2006. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(1), ss. 48-75.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R., 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16, pp.250–279.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C., 1996. The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal Of Marketing*. 60(4), pp. 52-70.
- Karacaoğlu, C. & Karcioğlu, F., 2012. Yöneticilerin İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki. 13. Ulusal Turizm Kongresi.
- Karuna K., & Reddy M.P, 2018. Training and Job Satisfaction. *International Education & Research Journal*. (4).

- Locke, E. A., & Latham, G. P., 1990. A theory of goal setting and task performance
Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- McElroy, J. C., 2001. Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resources Management*. **11**(3), pp. 327-335.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M., 2010. Flexible work arrangements, job satisfaction and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*. **144**, pp. 61–81.
- Morrow, P.C., McElroy J.C. & Elliot, S.M., 1994. The Effect of Preference Work Status, Schedule and, Shift on Work-Related Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*. **45**, pp. 202- 222.
- Mowday, R.T, Steers, R.M. & Porter, L.W, 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. **14**, pp. 224–247.
- Ng, T, Butts, M., Vandenberg, R., Dejoy, D. & Wilson, M., 2006. Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. **68**, pp. 474–489.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J., 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. **71**, pp. 492-499.
- Quast, L., 2013. New Managers: 4 Reasons You Need An 'Open Door' Policy. *Forbes Dergisi*.
- Riordan C.M., Vandenberg, R. & Richardson, H., 2005. Employee Involvement Climate and Organizational Effectiveness. *Human Resources Management*. **44**(4), pp. 471- 488.
- Salancik, G.R., 1977. Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. *New Directions in Organizational Behavior*. St. Clair Press, pp. 1-54.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J., 1997. Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, **18**, pp. 377–391.
- Schmidt, S.W., 2007. The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, **18**(4), pp. 481-498.

- Schneider, B., & Snyder, R. 1975. Some Relationships between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, pp. 318- 328.
- Shelton, S., 2001. The effects of employee development programs on job satisfaction and employee retention. *International Journal of Business and Public Management*. 3(2), pp. 10-60.
- Tiryaki, H., 2016. Yeni Bir Esnek Çalışma Modeli: Uzaktan Çalışma. *MDergi*. (151).
- Tozlu, E, 2011. Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. (4).
- Tsai, W. C., & Tai, W. T., 2003. Perceived Importance as a Mediator of the Relationship between, Training Assignment and Training Motivation. *Personnel Review*. 32, pp. 151-163.
- Turgut, T., 2011. Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. (3)-(4), ss. 155- 176.
- Tüzün, K. İ., 2005. General Overview of Training Effectiveness and Measurement Models. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1, ss. 144-156.
- Wagner, S., 2000. Retention: Finders, keepers. *Training & Development*. 54 (8).
- Yüksel, İ., 2005. İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. ss. 291- 306.

Diğer Yayınlar

- Ayan, B., (2008). İşletmelerde eğitimin çalışanlar üzerindeki iş tatmini: gıda sektöründe bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Bakaçkan, Ç., (2016). Yaptığımız uygulamalar rakamlara yansıyor, ödüller de başarıyı taçlandırıyor. *HR Dergi*. (10).
- Başdoğan, T., (2015). Esnek çalışanlarda esnek çalışmaya yönelik tutumun iş tatmini üzerine etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Baz, Z., (2017). Seçme ve yerleştirme sürecinde oryantasyon. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Çamlı, L. G., (2010). Esnek çalışma saatleri ve çalışanların esnek çalışma saatleri düzenlemelerine yönelik tutumlarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Demirbağ, S., (2010). İşletmelerde eğitim faaliyetleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Doğru, Ç., (2010). Türkiye’deki insan kaynakları açısından esnek çalışmanın istihdama etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Eğitim İhtiyaç Analizi, (2016). KARGEM Akademi.
- Heathfield, S., (2004). What does having an open door policy at work mean for employees? <https://www.thebalancecareers.com/open-door-policy-1918203> [08.08.2017]
- O’Neal, D. A., (2012). The effects of work schedule flexibility on job satisfaction of telephone advice nurses. Masters of Science. Kennesaw, GA: Kennesaw State University.
- Refik, S., K Açık Kapı Toplantılarımız Sayesinde Çalışanlarımızla Bir Araya Geliyoruz. <https://www.secretcv.com/kariyer-rehberi/roportajlar/ing-bank-secil-refik-ik-acik-kapi-toplantilarimiz-sayesinde-calisanlarimizla-bir-araya-geliyoruz> [05.03.2018]
- Şafak, İ., (2014). Örgütlerde esnek çalışma biçimlerine ilişkin algının çalışanların bağlılık düzeyleri üzerine etkileri ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.

- Tathioğlu, E., (2011). Esnek çalışmanın Avrupa Birliği ve Türkiye’de uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Training Needs Analysis Checklist, (2012). Chartered Management Institute.
- Uyar, B., (2010). İşletmelerde eğitim geliştirme ve performans ilişkisi ve Türk telekomünikasyon sektöründe bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.



EKLER



EK 1: Anket Soruları

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Bölüm I: Çalıştığınız organizasyona ve işinize ilişkin aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi belirtiniz.

1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Kendimi kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
6. Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissim var.	1	2	3	4	5

Bölüm II: İşinizle ilgili aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz.

1. Şimdilik işimin beni tatmin ettiğini söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
2. Diğer insanların birçoğuna göre işimde mutlu olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. Yaptığım işi gerçekten eğlenceli bulurum.	1	2	3	4	5
4. İş günlerimin çoğunda işimi şevk ve istekle yapıyorum.	1	2	3	4	5

Bölüm III: Çalıştığınız organizasyonun yönetimiyle ilgili aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz.

1. Şirket, prosedür ve politikalarını açıkça çalışanlarına bildirir.	1	2	3	4	5
2. Yönetim, şirket politika ve prosedürlerinde değişiklik yapmadan önce çalışanlarını yeterli düzeyde bilgilendirir.	1	2	3	4	5
3. Çoğunlukla çalışma grubumu etkileyen değişiklikler hakkında yeterli bilgilendirmeyi alırım.	1	2	3	4	5
4. Şirket Yönetimi, kritik kararların altında yatan mantığı çalışanlara açıklamaya zaman ayırır.	1	2	3	4	5
5. Departmanımdaki önemli konulardan, yönetimin yeterli bilgisi vardır.	1	2	3	4	5
6. Yönetim, çalışanların görüşlerini ve duygularını anlamak için yeterli çaba gösterir.	1	2	3	4	5
7. Yönetim, çalışanların ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmaya çalışır.	1	2	3	4	5
8. Üst yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim kanalları etkin şekilde çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
9. Üst yönetim organizasyonun misyonunu ve her bölümün misyona nasıl katkıda bulunacağını açıkça belirler.	1	2	3	4	5
10. Şirket çalışanları ortak organizasyonel hedefler doğrultusunda çalışır.	1	2	3	4	5

Bölüm IV: Çalıştığınız organizasyonun eğitim ve gelişim fırsatlarıyla ilgili aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz.

1. Bu örgütte becerilerimi geliştirmek için gerçek bir eğitim ve gelişim fırsatı sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Yaptığım işle ilgili yeterli eğitimi aldım.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda işimle ilgili ilave eğitimler almamı destekledi.	1	2	3	4	5
4. Sürekli eğitimler alıyorum ve bu işimi daha iyi yapmamı sağlıyor.	1	2	3	4	5
5. Bana sağlanan eğitim ve geliştirme programlarının miktarından memnunum.	1	2	3	4	5
6. Benim için sağlanan eğitim ve gelişim programlarının kalitesinden memnunum.	1	2	3	4	5
7. Aldığım eğitim ve eğitici faaliyetler sayesinde işimi daha etkili bir şekilde yapabiliyorum.	1	2	3	4	5
8. Genel olarak bana sağlanan eğitim fırsatlarından memnunum.	1	2	3	4	5

Bölüm V: Çalıştığınız organizasyonun esnek çalışma koşulları ile ilgili aşağıdaki ifadelerin ne oranda uygulandığını belirtiniz.

1	2	3	4	5
Hiç uygulanmıyor	Çok az	Orta	İyi	Çok iyi

Çalışanların iş ve aile / ev sorumlulukları arasındaki dengeyi kurmasına yardımcı olmak için, aşağıdaki seçeneklerden hangileri şirketiniz bünyesinde sunulmaktadır?

1. Mesai saatlerim esnekler. (Çalışma saatlerimi kendim berleyebiliyorum)	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım şirkette uzun süreli izinler alabiliyorum. (3 aydan uzun süreli)	1	2	3	4	5
3. Yaptığım iş uzaktan çalışmaya uygun ve çalıştığım işyeri uzaktan çalışmama olanak sağlıyor.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım şirkette iş paylaşımı yapılıyor. (iş paylaşımı; özellikle iş gücünün azaltıldığı dönemlerde, işten çıkarma yerine, tam günlük işlerin birden çok kişiye paylaştırılması)	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım şirket yarı zamanlı çalışmama olanak sağlıyor.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım şirket çocuk bakıcı/ kreş imkanı sağlıyor.	1	2	3	4	5
7. İşyerimde çocuk bakma imkanına sahibim.	1	2	3	4	5
8. İşyerimde Hasta çocuk bakımı/ Çalışanlara hasta çocukları için hastane izni hakkına sahibim.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım şirket çalışanların yaşlı ebeveynleri için bakım desteği sağlıyor.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım şirket çalışanlarına esnek limitli harcama hesapları tanımlıyor. (Esnek limitli yan haklar, tatil çekleri, hediye çekleri, alışveriş çekleri,...)	1	2	3	4	5

Bölüm VI: Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz	
2. Yaşınız	
3. Son İş Deneyiminiz (Yıl olarak belirtiniz)	
4. Toplam İş Deneyiminiz (Yıl olarak belirtiniz)	
5. Çalıştığınız kurumun/şirketin sahiplik türü (kamu/özel)	
6. Medeni durumunuz (Evli/ Bekar)	
7. Eğitim durumunuz	

