

ENFORMASYON AĐINDA ÖRGÖT BAĞLILIĞINI GELİŞTİRMENİN YOLLARINA GENEL BİR BAKIŐ

AraŐ.Grv. Aytöl AyŐe CENGİZ

Anadolu Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi

alıŐma Ekonomisi ve Endüstri

İlişkileri Bölümü

ABSTRACT

While new doctrines like downsizing, rightsizing or reengineering have occurred and beside this, in information age, individuals' commitment has passed their occupations rather than organizations, organizational commitment has again come into discussion.

Organizational commitment refers to a belief in and acceptance of the goals and values of employing organization and a willingness to exert effort on behalf of the organization and to maintain organizational membership. Employing individuals who have commitment attribute to the organization is a factor that helps the organization to survive in an intensive competitive environment.

In recent years, a fact that has just realized about organizational life, is a fall in employees' commitment to their organization. But also methods to foster this work attribute which has a big role in organizations' being effective and productive are so simple: Clarifying

and communicating your vision and mission, making ownership programs, decreasing the work overload and work stress, focusing on teamwork and empowerment are some of the examples of these programs.

ÖZET

İş dünyasında küçülme, uygun büyüme, yeniden yapılanma gibi yeni doktrinlerin ortaya çıkması ve bununla birlikte enformasyon çağında, bireylerin bağlılıklarının örgütlerinden ziyade mesleklerine kaymasıyla örgüt bağlılığı yeniden gündeme gelmiştir.

Örgüt bağlılığı, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesi ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenin ötesinde çaba sarfetmesidir. Örgütlerde bağlılık hissi taşıyan çalışanları istihdam etmek, örgütlerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalmasına yardımcı olan bir etkidir.

Son dönemlerde örgüt yaşamına ilişkin fark edilen bir gerçek, çalışanların örgütlerine bağlılık oranlarında bir düşüş olduğudur. Örgütlerin etkin ve verimli olmasında büyük rol oynayan örgüt bağlılığını kazanmanın yöntemleri ise oldukça basittir. Örgüt misyonu ve vizyonu yaratmak, çalışanları pay sahibi yapmak, iş yükü ve stresini azaltmak, güçlendirme ve takım çalışmalarına önem vermek vb. gibi yöntemlerle çalışanların bağlılığını kazanmak mümkündür.

1. GİRİŞ

Örgüt bağlılığı, günümüz örgüt yaşamında yöneticilerin göz ardı ettikleri bir konudur. Oysa, yoğun rekabet koşullarında başarının belki de en önemli sırrı çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını ve sadakatlarını kazanmaktır. Örgüte güçlü bağlılık sergileyen çalışan, her zaman için örgütün bir adım önde olmasını sağlayacaktır; çünkü yüksek performans, daha az hata, kaliteli mal ve hizmet sunmak, bağlılık hissi taşıyan çalışanların gösterecekleri davranışlardır.

Tüm bunlara rağmen, dünya genelinde çalışanların bağlılık oranlarında yıllar itibariyle bir düşüş gözlenmektedir. Çalışanların bağlılık oranlarında yaşanan bu düşmenin nedenleri araştırıldığında

ise, çok pahalı olmayan ve basit yöntemlerle bağlılığın kazanılabileceği saptanmıştır. Özellikle örgüt ve çalışanlar arasında işbirliği ve sadakata dayalı ilişkilere duyulan ihtiyacın artmasıyla bağlılığı kazanmak için gerekli yöntemler çok sık gündeme gelmeye başlamıştır.

Çalışmamızın amacı, bağlılığı kazanmak ve aynı düzeyde tutabilmek için gerekli yöntemlerin neler olduğu ve bu yöntemlerin örgüt içinde nasıl kullanılabileceğine ilişkin bazı bilgiler vermektir.

2. ÖRGÜT BAĞLILIĞI VE ÖRGÜT BAĞLILIĞININ ÖNEMİ

Son dönemlerde yaşanan örgüt birleşmeleri, küçülme, kademe azaltma gibi politikalar, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin doğasını değiştirmiştir. Tüm bu değişiklikler modern endüstriyel dünyada çalışma yaşamını zedelemiştir. Bu yönde gelişen bir trend çalışanların örgüt bağlılığını günden güne azaltmaktadır. Oysa, bağlılık olgusu günümüz rekabet koşullarının vazgeçilmez bir unsurudur. Acaba örgüt bağlılığını olumsuz yönde etkileyen bu değişikliklerin nedenleri nelerdir?

- Ekonomik sıkıntıların artması ve endüstriyel yaşamda rekabetin kritik bir unsur haline geldiği bir ortamın oluşması,
- Rekabetin yüksek olduğu bir ortamda kar marjlarının azalması ve maliyetleri azaltmanın en kolay yolu olarak işgücü maliyetlerinin gündeme gelmesi,
- Teknolojik gelişmeler sayesinde çalışanların azaltılmasının mümkün olması. Örneğin, yeniden yapılanma (reengineering) yönetim biliminde yeni bir doktrindir ve örgütlerde istihdamı azaltan temel değişiklikleri ifade eder.
- Enformasyon çağı ile birlikte bilgi işçilerinin örgütlerinden çok işlerine bağlı olması. Çalışanlar gittikçe artan oranda, en önde gelen ve en derin bağlılığı işverenlerinden çok mesleklerine ve pratik topluluklarına gösterme eğilimindedir. İnsan sermayesinin temel bilmecesini

vurgulayan bir olgu; insanların kiralananabileceği ama insanlara sahip olunamayacağıdır.

Rekabet, küçülme ve daha yalın olmak demektir. Yeni slogan ‘çalışma ilişkileri’ yerine ‘verimlilik’dir. İş yaşamında gereksiz kademelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması sadece 80’li yıllarda olduğu gibi mavi yakalılarla karşılaştığı bir durum değildir. 90’larda finans sektörünün bu sıkıntıyla karşı karşıya kalmasının yanında bilgi teknolojisi sektörüne kadar aynı sıkıntının yayılacağı düşünülmektedir. Buradaki mesaj, örgüt bağlılığının önemini yitirdiği değildir. Örgütler, örgüt ve çalışanlar arasında işbirliği ve sadakata dayalı yeni psikolojik sözleşmeler yaratmalı ve geliştirmelidirler.¹ Yönetim düşünürü Charles Handy şöyle diyor: “Şirketlerin üyeliğe dayalı topluluklar olması gerektiği kanısındayım; bana kalırsa şirketleri işleten insanlardır. İnsanları şirket içinde tutmak istiyorsak, onlardan artık çalışanlar olarak söz etmemiz gerçekte mümkün değildir. İnsanları şirkete bağlı kılmak için, bir tür sürekliliğin ve bir tür aidiyet duygusunun olması gerekir.”

Yoğun rekabet ortamı ile birlikte enformasyon çağı da aslında özünde bir paradoks beslemektedir. İşverenler tam da iş güvenliği ve sadakat bağlarını gevşetmiş oldukları bir dönemde, her zamankinden daha fazla insan sermayesine dayanmak durumundadırlar.² Acaba bu kadar kritik bir konu olan örgüt bağlılığı tam olarak neyi ifade etmektedir?

Örgüt bağlılığıyla ilgili araştırmalarda belki de en çok kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday’e aittir. Bu tanımlamaya göre; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde güç sarf ettiklerinde bağlılık meydana gelir.

Bağlılık için üç unsur söz konusudur:

- a) Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulü,
- b) Örgütsel amaçların başarılması yönünde güç sarf etmeye istekli olma,

¹ Yehuda BARUCH, “The Rise and Fall of Organizational Commitment,” **Human Systems Management**, Vol:17, Issue:2, (1998), s.135-142.

² Thomas A. STEWART, **Entellektüel Sermaye**. (İstanbul: MESS Yayın no:258, Ekim 1997).

c) Örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı.³

Mowday, Steers ve Porter, örgüt bağlılığın örgüte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade ettiğini belirtirler. Örgüt ve birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili birtakım fedakarlıklar yapmaya hazırdırlar.⁴

Bağlılığı yüksek çalışanları bünyesinde bulunduran örgütlerin daha etkin olması kaçınılmazdır. Çünkü bağlılıkları güçlü çalışanların işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık yapma, işi kaytarma gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı, bağlılık hissi olmayan çalışanlara göre daha azdır. Örgüt amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin daha da üstünde çaba sarf eden çalışanlar örgütün rekabet gücünü artırırılar. Ayrıca yüksek bağlılık içinde olan çalışanlardan oluşan örgütler, örgüt dışındaki kimselere her zaman daha çekici gelir. Bağlı çalışanlar, örgüt dışındakilere örgüt hakkında olumlu sözler söylerler. Bu da örgütün kaliteli elemanı şirketine çekmesini kolaylaştırır.⁵

Bağlılığın örgüte getirdiği bir çok yararın yanında, çalışana getirdiği bir çok yarardan da bahsedebiliriz. Yüksek düzeyde bağlılık, ait olma, kendini güvende hissetme, yaşamda bazı amaç ve hedefler edinme gibi duygularla ilişkilendirilir. Genel olarak bireylerin çoğunun yaşamlarına belli bir yön vermek, yaşamlarında belli amaçlara sahip olmak ve kalıcı kurumlara üye olmaktan kaynaklanan güvenliklerini elde etmek istedikleri düşünülür. Örgüte bağlılık, çalışanlara kalıcılık ve ait olma hissi sağlar. Bunun yanında örgüt içinde, bağlı çalışanların kazanma olasılığı her zaman daha yüksektir. Bağlılık, örgütsel ödülleri de beraberinde getirir. Bağlı çalışanlar, örgütsel ödül politikaları gereğince çaba göstermeleri, üyeliklerini ve

³ Robert VANDENBERG, Vida SCARPELLO, "A Longitudinal Assesment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization," *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 15, (1994), s.536.

⁴ Jon PIERCE, Randall DUNHAM, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences," *Journal of Management*, Vol: 13, No: 1, (1987), s.163.

⁵ Donna RANDALL, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited," *Academy of Management Review*, (1987), Vol: 12, No:3, s.465.

sadakatlerini devam ettirmeleri nedeniyle bağı olmayan çalışanlara göre daha fazla ödüllendirilirler.⁶

Örgüt ve çalışana getirdiği yararlar düşünüldüğünde, bağlılığın çalışma yaşamı için taşıdığı önem bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin ise, bağlılık konusunu ihmal ettikleri, bu konu üzerinde tam bir bilgi sahibi olmadıkları gözlenmektedir. Esasında bağlılık, sağlıklı ve verimli ilişkilerin geliştirilmesinin temel şartıdır. Bu nedenle, çalışmanın bu kısmında bağlılık olgusunu geliştirme konusunda yararlı olacağını düşündüğümüz bazı yöntemlere değinilmiştir.

3. ÖRGÜT BAĞLILIĞINI GELİŞTİRMENİN YÖNTEMLERİ

Örgütler, ortak bir amaca ulaşmak için faaliyet gösteren kompleks sistemlerdir. Ve de örgüt bağlılığı ortak amaca ulaşmaya yardım eder. Bağlılık, güvene dayalı bir ilişkidir. Güvene dayalı ilişkilerin kurulması ise uzun bir zaman gerektirir. Büyümenin, verimliliğin, karın ön plana çıktığı ve baş döndürücü bir değişimin yaşandığı günümüz işletme koşullarında en kritik sorun çalışanların bağlılığının nasıl kazanılacağı ve bu bağlılığın nasıl korunacağıdır. Yapılan çalışmalar, çalışanlarda bağlılığın azalmasına neden olan faktörlerin aslında birbirinden çok da farklı olmadığını göstermiştir. Pahalı olmayan, çok basit yöntemlerle çalışanların bağlılığını kazanmak mümkün olabilmektedir. Bu yöntemlerden bazıları aşağıdaki başlıklar altında açıklanabilir:

Örgüt Vizyon ve Misyonu

Örgüt vizyon ve misyonunu belirlemek ve belirlenen bu vizyon ve misyondan çalışanları haberdar etmek bağlılığı kazanmak açısından

⁶ Richard MOWDAY, Lynna PORTER, Richard STEERS, **Employee-Organization Linkages.** (New York: Academic Press, New York, 1982). s.139.

önemlidir. Çalışanların örgüt misyonunu kendilerine amaç edinmeleri ve bu misyona bağlanmaları oldukça faydalıdır, çünkü nedensiz bir bağlılık hiçbir şey ifade etmez. Misyon ve vizyon, ne tür değerlere sahip çalışanların örgüte bağlanabileceklerini gösterirken, aynı zamanda misyon ve vizyonu oluşturan örgüt değerleri çalışanların davranışlarına rehberlik eder. Örneğin, örgüt misyonu ve vizyonunu belirginleştirmek ve çalışanlara bildirmek konusunda Saturn Corporation iyi bir örnek oluşturmaktadır. Her Saturn çalışanına örgüt misyonunu, değerlerini listeleyen bir kitapçık verilmektedir. Bu kitapçık, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarının nasıl karşılandığını gösterirken, aynı zamanda yaratıcılık, takım çalışması, sürekli gelişme gibi temel örgüt değerlerini de göstermektedir.⁷ Fakat, Doğan'ın yaptığı çalışmada, 1997 yılında İstanbul Sanayi Odası (İSO)'na belirlenen "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" listesinden seçilen 159 işletmesinde, yöneticilerin vizyon ve misyon kavramları hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıkları ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, işletme yöneticileri her ne kadar işletmelerinin geleceğine ilişkin bir vizyonları olduğunu belirtse de, bunu yazılı bir bildiri ile işletme çalışanlarına iletmek konusunda bilinçli olmadıkları görülmüştür. Aslında, vizyon yazılı olarak ortaya konulduğunda ve sürekliliği anlaşıldığında çalışanların vizyona bağlılığı artacaktır. Türk işletmelerinin en büyük eksikliği, vizyon ve misyonlarını çalışanlarına yazılı olarak bildirmenin önemini kavrayamamalarıdır.⁸

Örgütüne bağlı çalışanlar isteyen yöneticilerin, herkesin haberdar olduğu güçlü bir misyon ve vizyon yaratmaları faydalı olacaktır, çünkü misyon ve vizyona bağlılık beraberinde örgüte bağlılığı da getirecektir.

⁷ Gary DESSLER, "How to Earn Your Employees' Commitment," **Academy of Management Executive**, Vol:13, No: 2, (May 1999), s.59.

⁸ Selen DOĞAN, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi," **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, (Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000) s.187-204.

Örgüt Kültürü

Çalışanlar örgütlerine bağlılık geliştirmeden önce, örgüt kültürü hakkında her şeyi bilmek isterler. Örgüt kültürü önemlidir, çünkü kültür örgütü bir arada tutar. Bunun yanında, kültür hem birey hem de grup için kimlik oluşturur.⁹ Örgüt bağlılığı, paylaşılan etik değerlerin bir fonksiyonudur. Bu nedenle oluşturulacak örgüt kültürü yüksek etik değerleri de içinde barındırmalıdır.¹⁰ Tüm bu sebeplerden dolayı, güçlü bir örgüt kültürüne olan gereksinimin açık olmasına karşın, Eskişehir bölgesinde yapılan bir çalışmada, yöneticilerin örgütlerinde güçlü bir kültürün varlığına pek inanmadıkları ortaya çıkmıştır. Sadece Arçelik'te olumlu sonuçlara ulaşılırken, Toprak Seramik Sanayi, Otosan ve Tülomsaş şirketlerinde yöneticilerin olumsuz değerlendirmeleri ile karşılaşmıştır.¹¹

Çalışanlar, değerlerini ve normlarını bildikleri bir örgüte daha kolay bağlanırlar. Özellikle bu değerlerin kendi değerleri ile uyum içinde olması bu bağlılığı daha da güçlendirir. Ayrıca çalışanlara bir kimlik oluşturması ve örgütle bütünleşmeyi öngörmesi nedeniyle kültür, bağlılık içinde önemli bir yer tutar.

İletişim

Daha önce de bahsettiğimiz üzere, küçülme (downsizing) ve birleşme (mergers) gibi örgüt politikaları sonucu çalışanların örgüt bağlılığı azalmaktadır. Fakat, burada bilinmesi gereken nokta, çalışanların bağlılıklarını azaltan faktörün çalışanların işlerini kaybetme korkusu olmadığıdır. En önemli faktör, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim eksikliğidir. Sürekli ve dürüst iletişim,

⁹ Jennifer LAABS, "Show Them Where You're Headed," **Workforce**, Vol:77, No: 11, (November 1998), s. 45-48.

¹⁰ Shelby HUNT, Lawrence CHONKO, "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing," **Journal of Marketing**, Vol: 53, (July 1989), s.79-90.

¹¹ Enver ÖZKALP, "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma," **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XV, Sayı:1-2 ,(1999), s.437-462.

olumsuzlukların elimine edilmesinde gerçekten önemli bir role sahiptir. Gerçeklerin yöneticiler tarafından manipule edilmesi, çalışanları olumsuz etkilemektedir.¹² Günümüz çalışanlarının örgüt hakkında en çok öğrenmek istedikleri, şirketlerinin ne kadar iyi yönetildiği, piyasada hangi noktada oldukları ve şirketin değişimle ne kadar etkin baş edebildiğidir. Aynı zamanda çalışanların değişim planlarına dahil edilip edilmeyecekleri ve değişim zamanı fikirlerinin dikkate alınıp alınmayacağı onlar için büyük önem taşımaktadır. Etkin iletişim için örgütlerin sık sık çalışanları ile toplantılar düzenlediklerini görmekteyiz. Düzenli olarak yöneticilerin ve çalışanların biraraya geldiği ortamlar aynı zamanda birlik duygularını güçlendirmektedir. Toyota'nın, sırf bu amaçla kendisine ait bir televizyon sistemi kurmuş olması ilginç bir örnektir.¹³ Bağlılığın temelinde "karşılıklı" olmak vardır. Çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettiklerinde ve önemli kararlarda kendilerinin de bazı katkıları olduğunu bildiklerinde, örgüte bağlılık geliştirmeleri kolaylaşır. Bu nedenle de, çalışan ve örgüt arasında düzenli ve etkin işleyen bir iletişim sisteminin varlığı şarttır.

Pay Sahibi Olmak

Çalışanları pay sahibi yapmak, çalışanların sahiplik duygusunu artırarak örgüte bağlılıklarını olumlu etkiler. Örgüt başarısını paylaşmak, çalışanları daha fazla çalışmaya motive etmektedir. Örgütün bir üyesi olduğunu bilen çalışanlar, örgüte daha fazla bilgi ulaştırmak için ellerinden geleni yaparlar. Örneğin, California'da yapılan bir çalışmada, çalışanlarını pay sahibi yapan örgütlerin, diğer örgütlere kıyasla daha hızlı büyüdükleri bulunmuştur. Örgüt içindeki pozisyonuna bakmaksızın her çalışanı örgüt karına dahil etmek bağlılık yaratmak açısından olumlu bir hareket olacaktır. Sahiplik kültürünü yaratacak yöneticilerin şu kurallara dikkat etmeleri gerekir:

¹² Ilene WOLFMAM, Deb McCUSKER "Loyalty in the Eyes of the Employers and Employees," *Workforce*, Vol: 77, No:11, (November 1998), s.30-33.

¹³ DESSLER, a.g.m., s.61.

- Örgüt içinde güven odaklı bir atmosfer olmalıdır. Özellikle yönetimin güveni üzerine odaklaşmak daha etkin olacaktır. Her seviyedeki yöneticiler arasında güven ihmal edilmemelidir.
- Yanlış anlaşılmaların ve söylentilerin önüne geçilmelidir. Çalışanlar, bir projeyi tam olarak anladıklarında, projeye güvenmeleri ve örgütün sahibiymiş gibi düşünmeleri ve davranmaları kolaylaşır.
- Çalışanlar, yöneticileri ile gerekli iletişimi kurmalıdır. Çalışanlar, yöneticilerini tanımalı ve onların hangi işleri yaptıklarını bilmelilerdir. Veriler, çalışanların en çok iletişimde oldukları yöneticilere güvendiklerini göstermiştir.
- Yöneticiler, bu tür bir proje ile çalışanlara gerçekçi olmayan kazançlar vaat etmemelilerdir. Finansal açıdan en güçlü örgütler bile projenin getirebileceği risklerden çalışanları haberdar etmelidirler. Aksi bir uygulamada, çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının azalması kaçınılmazdır. Fakat, A.B.D.'de bile, sahiplik yönünde bir proje hazırlamak ve bunu uygulamaya koymak oldukça zordur. Çünkü ilk başta çalışanların bu konuda eğitilmeleri gerekir.¹⁴

Güçlendirme (Empowerment)

Çalışanlar örgüt amaçlarını benimsedikleri ve örgüt başarısına katkıda buldukları ölçüde örgüt bağlılıkları yükselir. Örgüt amaç ve değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi için ilk olarak kendilerine aktarılan bilginin miktarından tatmin olmaları gerekir.¹⁵ Bilgi, güçtür ve çalışanlar bilgi ile güçlendirilmek isterler. Özellikle işlerini daha iyi ve daha etkin yapabilmek için ihtiyaç duydukları

¹⁴ Scott HAYS, "Ownership Cultures Create Unity," **Workforce**, (February 1999), s.60-64.

¹⁵ M. PUTTI, S. ARYE, J. PHUA, "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment," **Group and Organization Studies**, Vol:15, No:1, (March 1990), s.44-52.

¹⁶ Bob NELSON, "How to Encourage Employee Loyalty?," **Workforce**, Vol: 77, No: 3, (February 1999), s.15-17.

bilginin örgüt tarafından sağlanması çalışanların örgüte duydukları bağlılığı artırır.¹⁶ Güçlendirme kavramını incelediğimizde, destek, gelişmek için fırsatlar, kaynak, işle ilgili güçlendirme ve bilgi olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu görmekteyiz. Hemşireler üzerinde, bağlılık ve güçlendirme arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Örgütsel destek ve bağlılık arasında olumlu fakat zayıf bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar, özellikle işle ilgili streslerinin azalmasında gördükleri desteğin önemli yer tuttuğunu belirtmişlerdir. Örgütleri içinde gelişme ve büyüme fırsatlarına sahip hemşirelerin örgüt bağlılıkları daha yüksek çıkmıştır. Yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatları olduğu sürece örgüte daha çok yatırım yapmaktadırlar. Bu yatırımlar, risk alma, işi ilk sıraya koyma, olumlu ve değişim odaklı faaliyetlere katılma şeklinde özetlenebilir. Fakat, gelişme için fırsatlarının olmadığını bilen çalışanlar örgütsel değişimlere direnç gösterirler, yeniliklerden kaçarlar ve becerilerini değersiz kılma eğilimi gösterirler. Özellikle işle ilgili güçlendirme ve bağlılık arasındaki ilişki çok kuvvetli çıkmıştır.¹⁷ Aynı zamanda işlerini nasıl yaptıklarına dair yönetimden aldıkları geri bildirim, bağlılığın kazanılmasında etkin rol oynamaktadır. Takım çalışmaları veya proje çalışmalarından sonra neyi doğru ve neyi yanlış yaptıklarına dair aldıkları bilgiler hem yönetim hem de çalışanlar için faydalı olabilmektedir.¹⁸

Adil Bir Ödüllendirme Sistemi

Yapılan çalışmalarda, çalışanların en çok şikayetçi olduğu noktanın örgütlerin temel normunun çalışanlarını tanıma veya ödüllendirmeden ziyade çok çalışma ve ekstra bir çabanın sarf edilmesini vurgulaması olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanlar örgüte katkılarının bilinmesini ve bu katkılarının örgüt tarafından

¹⁷ Kathryn McDERMOTT, Spence LASCHINGER, Judith SHAMIAN, "Work Empowerment and Organizational Commitment," *Nursing Management*, (May 1996), s.56-62.

¹⁸ Jennifer LABS, "Loyalty is a Two-Way Street at D.A. Stuart," *Workforce*, Vol:77, No: 11, (November 1998), s.38.

ödüllendirilmelerini istemektedirler.¹⁹ Kariyer fırsatı önemli bir bağlılık belirleyicisidir. Terfiler, çalışanlar tarafından ödül olarak algılanır ve onların çalışma isteğini artırır. Tabii bu tür örgüt politikalarının adil olması da çalışanların bağlılığının korunmasında önemlidir.²⁰ Örneğin, örgütlerin küçülmeye gitmesi sonucu çalışanların bir kısmının işten çıkartılması diğer çalışanların örgüt bağlılığını çok da olumsuz yönde etkileyebilir ama işten çıkartmalarda adaletsiz tutumlar çalışanların bağlılığında gerçek bir düşüş yaratabilmektedir.²¹ O nedenle yöneticiler tutum ve davranışlarında adil olmaya özen göstermelidirler. Dürüstlüğe ve eşitliğe dayanan politikalar izlemek, çalışanların başarılarını değerlendirmek, bağlılığa esas teşkil edecektir.

Çalışan Odaklı Anlayış

Örgütsel iklim olarak adlandırabileceğimiz samimi, güvenilir ve çalışan odaklı bir örgüt atmosferi bağlılık üzerinde olumlu etki yapmaktadır.²² Satın almak ve satmak için bir araç olarak görülmeğe geliştirmek için birer kaynak olarak görülmek örgüt içinde çalışana verilen öneme işaret eder.²³ Örneğin, örgütlerde çalışma yaşam kalitesini artırıcı programları sayesinde iş yaşamını biraz daha insana yönelik hale getirmek mümkün olabilir. Çalışma hayatının kalitesine yönelik bütün programların dört temel amacı vardır.

Bunlar:

¹⁹ WOLFMAN, a.g.m., s.31.

²⁰ Christopher MARTIN, "The Role of Justice Judgements in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment," **Group and Organizational Management**, Vol:21, No: 1, (March 1996), s.84-93.

²¹ Leon GRUNBERG, Richard ANDERSON, Edward GREENBERG, "Surviving Layoffs: The Effects on Organizational Commitment and Job Performance," **Work and Occupations**, Vol:27, No:1, (February 2000), s.7-31.

²² Randall DUNHAM, "Reactions to Job Characteristics: Moderating Effects of the Organization," **Academy of Management Journal**, Vol:20, No:1, (1997), s.46.

²³ Karen GAERTNER, Stanley NOLLEN, "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organizations," **Human Relations**, Vol:42, No:11, (1989), s.975-991.

- Kendi hayatını etkileyen konularda üyelerin daha çok söz sahibi olmalarını sağlayan daha demokratik bir örgüt yapısı,
- Daha iyi işbirliği, yüksek üretim ve artan karlılıktan herkesin faydalanmasını sağlayan ödül sistemi,
- Örgütün canlılığını artırarak, çalışanların haklarını genişleterek daha iyi iş güvenliği,
- Kişilerin gelişme ve uyum şartlarına imkan veren iş ortamını hazırlamak.

Richard E. Walton, çalışma yaşamını kalitesini yükseltici programları sekiz kategoriye ayırmaktadır. Bunlar:

- Uygun ve adil bir ücret
- Güvenli ve sağlıklı çevre
- İnsanların kapasitelerini geliştirici bir iş
- Emniyet ve bireyin kendini geliştirme şansı
- Kişilik gelişimine yardımcı olan, önyargılardan uzak, özgün ve dikey mobilite imkanı veren bir sosyal çevre
- Bireyin kişilik özellikleriyle ve özel yaşamına saygılı, farklı fikirlerine anlayışlı yaklaşan bir ortam
- İnsanların boş zaman faaliyetlerine ve aile ihtiyaçlarına müdahaleyi en aza indiren bir iş rolü
- Sosyal sorumluluk veren örgütsel faaliyetler²⁴

Çalışma yaşam kalitesini artırıcı bu tür programlar hazırlanırken, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının da dikkate alınması faydalı olabilir. Çünkü, bazı çalışanlar için ücret ve ödül çok önemliyken, bazıları için bireysel gelişme ve kariyer daha önemli olabilmektedir.

Güç Tarzları

Güç, bir başkasının tutum ve davranışlarını etkileme kapasitesidir. Örgütlerde yasal, zorlayıcı, uzmanlık, özdeşlik ve ödüllendirici olmak üzere beş tip güç temeli vardır. Yasal güç, bireyin örgüt içinde işgal ettiği pozisyonunun bir sonucudur. Zorlayıcı güçte

²⁴ Çiğdem KIREL, "Örgüt Geliştirmede Çalışma Yaşam Kalitesini Destekleyici Programlar ve Bir Uygulama," *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XV, Sayı:1-2, (1999), s.483-510.

ise, ceza yöntemi ile çalışanlar üzerinde güç sahibi olunur. Bir başka deyişle çalışanları motive eden şey korkudur. Ödüllendirici güç ise, zorlayıcı gücün tam tersi örgütsel ödül ve kaynakları kontrol etme yeteneği üzerine kuruludur. Çalışanlar kendilerine fayda sağlayacaklarını inandıkları sonuçlara ulaşacaklarsa, diğer bireylerin isteklerine uyarlar. Uzmanlık gücü, özel beceri ve bilgi üstüne kuruludur. Bir konuda uzman olmak diğerlerinin size bağımlı olmasını sağlar. Özdeşlik gücünün temelinde ise saygı, hayranlık duyma gibi faktörler yatar. Bir bireyde, diğer bir kişinin beğendiği ve çekici bulduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya ona benzemeye çalışıyor ise, söz konusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür. Örneğin, aranan niteliklere ve iyi bir üne sahip kıdemli yöneticiler, onları tanıyan ve onlardan daha iyi olmak isteyen genç yöneticiler üzerinde bu tür bir güç kullanabilirler.²⁵ Güç tarzları ve bağlılıkla ilgili çalışmalarda, uzmanlık ve özdeşlik gücünün bağlılığı artırmada en etkili güç tarzları olduğu ortaya çıkmıştır.²⁶ Bu nedenle örgütlerin vazgeçilmez bir gerçeği olan güç kullanımı konusunda yöneticilerin daha çok uzmanlık ve özdeşlik gücüne başvurmaları gerektiği ortaya çıkmıştır.

Örgütün Güvenilirlik Düzeyi

Örgütün güvenilirlik düzeyi yani çalışanların çıkarlarının gözetilmesi de önemli bir bağlılık belirleyicisidir. Örgütsel ilişkilerde önceden tahmin edilebilirlik ve güvenilirlik özelliklerinin olmaması örgüt bağlılığının azalmasına neden olmaktadır. Yönetim ve çalışan arasında güvene dayalı bir ilişki oluşturmak için açık iletişim, kararlara katılım, kritik bilgilerin paylaşımı, duygu ve düşüncelerin dürüst paylaşımı gerekmektedir.²⁷

²⁵ Jerald GREENBERG, Robert BARON, **Behavior in Organizations**. (Division of Simon&Schuster Inc., 1993), s.400-403.

²⁶ Melek SUNGURLU, “**Güç Tarzları ve Organizasyona Bağlılık**,” (İstanbul: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994) s.73.

²⁷ Jacqueline GILBERT, “An Examination of Organizational Trust Antecedents,” **Public Personnel Management**, Vol: 27, Issue:3, (Fall 1998), s.321-333.

Örgütün Çalışanlarına Bağlı Olması

Çalışma yaşamında ve örgüt-çalışan ilişkisinde örgüt bağlılığı gündeme geldiğinde önemli bir konu ihmal edilmiştir. Bir çok çalışma sadece çalışanların örgütlerine olan bağlılığını konu almıştır. Fakat örgütlerin çalışanlarına bağlılığı çok önemsenmemiştir. Her ilişkinin temelinde 'karşılıklı olmak' vardır. Ve örgüt bağlılığının kazanılması için örgütlerin de çalışanlarına bağlı olması gerekir. Daha önceki dönemlerde örgütler, yasalar, bazen sendikalar ve en önemlisi sahip oldukları değerler bakımından çalışanlarını çok kolay işten çıkartamazlardı. Fakat bugünkü atmosfer oldukça farklıdır. Rekabetin doruk noktada olduğu günümüzde çalışanlar daha kolay işten çıkartılmaktadır; kamuoyu tepkisi veya sendika baskısı çok fazla olmamaktadır. Böyle bir ortamda çalışanların bağlılığını kazanmanın en etkin yolu ilk başta örgütün çalışanlarına bağlanmasıdır.²⁸ Bu karşılıklı ilişki de, örgütün çalışanlarına bağlılığının çalışanlar tarafından algılanması önemli bir konudur. Yöneticiler, çalışanlarına olan bağlılıklarını hissettirecek kararlar ve politikalar izlemelilerdir.

Liderlik

Liderlik biçimlerini incelediğimizde, gerçekten bağlılık içinde önemli yer tuttuğunu görüyoruz. Çalışanların görev ve sorumluluklarını formalize eden, amaçları belirgin kılan ve grup üyeleri arasındaki ilişkileri tanımlayan liderlik biçimi ya da diğer bir deyişle görev yapısını belirleyen liderlik biçimi örgüt bağlılığını etkileyen önemli bir faktördür. Diğer bir liderlik biçimi ise duyarlı liderliktir. Lider, çalışanlar arasında güven ve iletişimi sağlamalıdır. Fakat, genel olarak çalışanlar yapısal liderlik biçimine çok sıcak bakmamaktadırlar; çünkü yapısal liderlik çalışanların sorumluluk düzeyini azaltmaktadır. Buna karşın, kriz dönemlerinde yapısal liderlik biçimi faydalı olurken, normal zamanlarda duyarlı liderlik biçimi daha yararlı olmaktadır.²⁹ Örgüt içinde cezalandırıcı bir tutum

²⁸ BARUCH, YEHUDA, a.g.m., s.138.

²⁹ Fred LUTHANS, Donald BOACK, Lew TAYLOR, "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents," *Human Relations*, Vol:40, No:4, (1987), s.219-236.

yerine destekleyici bir tutum çalışanların bağlılık hissini artırmaktadır.³⁰ Özellikle günümüz çalışanları dikkate alındığında katılımcı ve demokratik liderlik biçimi tercih edilmektedir.³¹ Örgütlerin yeniden yapılanma ve değişim süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştiren bir özelliğe sahip bir diğer liderlik biçimi ise dönüştürücü (transformational) liderdir. Dönüştürücü liderlik, örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada çalışanları güçlendirme sürecidir. Örgütün misyon ve vizyonunun algılanması ve benimsenmesini sağlayan ve çalışanların kendi çıkarlarının ötesinde örgütün yararı doğrultusunda harekete geçiren lider tipi dönüştürücü liderdir.³² Niehoff, Enz ve Grover'in araştırmasında yenilikçiliği teşvik eden, bireysel çabaları destekleyip, kararlara katılma olanağı sağlayan dönüştürücü liderin çalışanların örgüt bağlılığını ve iş tatminini olumlu etkileyeceği saptanmıştır.³³ Dönüştürücü liderliği tamamlayıcı karizma, bireyselleştirilmiş düşünce ve entellektüel uyarım olmak üzere üç konuya açıklık getirdiğimizde dönüştürücü liderliğin bağlılık üzerindeki olumlu etkisi daha iyi anlaşılacaktır:

- Karizmatik Liderlik Davranışı: Dönüştürücü liderler astlarına onur, güven ve saygı aşılama uğraşındadırlar. Bu tip liderler, astlarına empoze etmeye çalıştıkları görevin zor olduğunun farkındadırlar.
- Bireyselleştirilmiş Düşünceler: Dönüştürücü liderler, tipik olarak her asta tek bireymiş gibi davranma, öğretici deneyimler yaratma ve teşvik için projeleri devretme eğilimindedirler.

³⁰ Shaker ZAHRA, "Understanding Organizational Commitment," **Supervisory Management**, (March 1984), s.18.

³¹ Patricia WILSON, "A Theory of Power and Politics and Their Effects on Organizational Commitment of Senior Executive Service Members," **Administration and Society**, Vol:31, Issue:1, (March 1999), s.120-137.

³² İnan ÖZALP, **İşletme Yönetimi**. (Eskişehir: Birlik Ofset, 2000) s.345-347.

³³ B.P. NIEHOFF, C.A.ENZ, R.A.GROVER, "The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions," **Group&Organization Management**, Vol:15, No:3, (September 1990), s.337-352.

- Entellektüel Uyarım: Dönüştürücü liderler, astlarını eski davranış kalıplarını değiştirebilecek düşüncelere yönlendirirler. Böylece izleyicilerin sorunlara farklı gözlerle bakmalarını ve bu sorunları değişik ve yeni yollarla çözmelerini sağlarlar. Çünkü entellektüel uyarım yaratmak isterler, böylece liderler pratiğe izin verme, yaratıcı düşüncelerin üstünde durma ve astların üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirme eğilimindedirler.³⁴

Dönüştürücü liderin bu tür özellikleri göz önüne alındığında, çalışanların örgüte olan tutumları üzerinde olumlu etki bırakacağını düşünmek çok yanlış olmayacaktır.

Sorumluluk ve Özerklik

Çalışanlar işlerini yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmak istemektedirler. Bireylerin sorumluluk düzeyleri arttıkça, örgütlerine duydukları bağlılık da o derede artar. Özellikle üst düzey pozisyonlarda çalışanların sahip olduğu özerklik ve sorumluluk daha fazla olduğu için bağlılıklarının daha fazla olması beklenir.³⁵ Kendilerini devamlı gözetleyen ve izleyen bir örgüt sistemi içinde çalışmak onları rahatsız etmektedir. İşlerini yaparken tüm enerjilerini, yaratıcılıklarını kullanabilmek örgütlerine daha fazla bağlanmalarına yardımcı olmaktadır. Örneğin, reklamcılık işiyle uğraşan bir kimse, yaptığı işe kendi yeteneklerinden, yaratıcılığundan, zekasından çok şey katacağı için işini yaparken duyduğu tatmin daha fazla olacaktır ve bu da bireyin örgüte olan bağlılığını olumlu etkileyecektir.

Kararlara Katılım

Günümüzde yöneticiler sayısız problem ve fırsatlarla karşılaşmaktadır. İşletmecilik faaliyetlerinin hızlı değişimi, karar

³⁴ Çiğdem KIREL, "Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe," *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1, (2000).

³⁵ J.R. HACKMAN, Edward LAWLER, "Employee Reactions to Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology*, Vol:55, (1971), s.259-286.

almak için gerekli zamanı azaltmaktadır. Çalışanları, özellikle kendilerini ilgilendiren konularda karar alma faaliyetlerinin içine katmak hem daha pratik olacak hem de çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakacaktır.³⁶ Çalışanlar, örgüt problemlerine ne kadar yakın olurlarsa, ne yapılması gerektiği konusunda en etkin fikirleri de sunabilirler. Böylelikle, çalışanların bağlılıklarını kazanmanın yanında yeni fikir ve değişikliklerin desteklenmesi de sağlanır.

Takım Çalışmaları

Örgüt içinde takım çalışmalarına yer vermek bağlılık artırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Her bireyi işbirliği içinde çalışabileceği projeler içine sokmak bağlılık için önemlidir. Özellikle kendi kendini yöneten takımlar gibi örgüt içinde takımlar organize etmek, çalışanlar arasında işin paylaşıldığına dair duyguların gelişmesine yardımcı olur. Takım çalışmaları sayesinde birbirleriyle dayanışma içinde olan ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktadır.³⁷ Delta Havayolları ve Amerikan Ekspres bu konuda iyi bir örnek oluşturmaktadır. Bu örgütlerde, özellikle kendi kendini yöneten takımlar sayesinde her birey birbirinin işini paylaşmakta ve işleri rutin bir biçimde yer değiştirerek yapmaktadırlar.³⁸ Takım çalışmalarının yararlarını sıraladığımızda, örgüt bağlılığı üzerindeki olumlu etkilerinin nedenleri daha iyi anlaşılacaktır:

- Takım halinde çalışmak, üyelerin uğraş düzeylerini yükseltmektedir. Bu süreçte çalışanlar, fiziksel güçlerini olduğu kadar zihinsel güçlerini de kullanabilmekte, bu da büyük bir yaratıcılık ve enerjisinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

³⁸ NELSON, a.g.m., s.15.

³⁷ Enver ÖZKALP, "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği," Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:XIII, S:1-2, 1997), s.431-459.

³⁸ DESSLER, a.g.m., s.62.

- Takım çalışması, üyelerin iş tatminini arttırmaktadır. Çalışma sürecinde çalışanların topluluğun bir parçası olduğu, bir yere ait olduğu bilincine erişmiş olmaları, onlarda tatmin sağlamaktadır.
- Takım çalışması, üyelerine yeni mesleki bilgiler sağlamaktadır. Üyeler, takımın yaptığı görevler hakkında bilgi sahibi olmaktadır.
- Takım çalışması ile çalışanlar arasında takım ruhu yaratmaktadır. Üyeler birbirine sıkıca bağlanmışlardır ve birbirlerinden önemli beklentileri vardır. Böylece işbirliğini kolaylaştırırlar ve üyelerin moralleri yükseltilmiş olur.³⁹

Örgüt bağlılığının en önemli yaratıcılarından biri de, aidiyet hissetmek ve yeni mesleki bilgiler öğrenmektir. Takım çalışmalarının uygulanması ise, her iki faktörün de gerçekleşmesini sağlar.

Meslek Bağlılığı

Meslek bağlılığı, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleğine katılımıdır.⁴⁰ Günümüzde çalışanların bağlılıklarının örgütlerden mesleklere kayacağı yönünde genel bir kanı oluşmuştur. Fakat, örgütler mesleki değer sistemiyle uyumlu bir değer sistemi belirlediklerinde, her iki bağlılık türünün olumlu bir etkileşim içinde olabileceğini söyleyebiliriz. Bir başka deyişle, mesleki etik, mesleki özerklik veya mesleki sadakat gibi değerler, hiyerarşik otorite, kontrol, örgütsel sadakat gibi değerlerle uyumlu olmalıdır. Bununla birlikte, mesleklerine bağlı kimseler, profesyonel davranışlarını cesaretlendirecek ve ödüllendirecek örgütlerde çalışmak isterler. Örgütler profesyonel çalışmalarını destekleyici ve kolaylaştırıcı sistemler geliştirdikleri sürece meslek bağlılığının örgüt bağlılığı ile çatışma riski en aza indirilmiş olur.⁴¹ Örgüt ve mesleki değer sistemlerin uyum içinde çalışabileceği bir iş ortamı yaratıldığında,

³⁹ Mehmet SİLAH, *Sosyal Psikoloji*. (Gazi Kitabevi: Ankara, 2000), s.174-175.

⁴⁰ Paula MORROW, Rosemary WIRTH, "Work Commitment among Salaried Professionals," *Journal of Vocational Behavior*, Vol:34, (1989), s.41.

⁴¹ Jean WALLACE, "Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible?," *Journal Vocational Behavior*, Vol:42, (1993), s.333-349.

akademisyen, doktor, mühendis gibi profesyonel meslek sahibi bireylerin mesleklerinin yanında örgütlerine de bağlılık duymalarına olanak sağlanmış olur. Her ne kadar kişisel tercihler, değerler veya eğitim gibi faktörler her iki bağlılık türünü etkilese de, en azından örgüt ortamı içinde bireylerin mesleki tatmin duymalarını sağlayacak gerekli özerklik ve sorumluluk kendilerine verildiğinde, meslek bağlılığı beraberinde örgüt bağlılığını da getirecektir.

İşin Niteliği

Yöneticiler, çalışanların yaptıkları işi anlamlı ve ilginç kılabilme için ellerinden gelen çabayı göstermelidirler. Hiç kimse, her gün aynı sıkıcı işi yapmak istemez. O nedenle çalışanlar için işlerinin kapsamı ve niteliği de bağlılık yaratma açısından önemlidir. İş kapsamı arttığı sürece çalışanların karşılaşacağı fırsatlar artacak ve bu da bağlılığı olumlu etkileyecektir.⁴² Her çalışan örgüte belli istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla girer. Temel ihtiyaçlarını karşıladığı ve yeteneklerini kullanabildiği ölçüde örgüte olan bağlılığı artar. Örgüt güvenilir olmadığında ya da çalışanına anlamlı ve kendisini geliştirebileceği fırsatlar yaratmadığı sürece çalışanın bağlılığı azalır.⁴³ Bunların yanında, işin tehlikeli olması, olumsuz çalışma koşulları, vardiyalı çalışma düzeni örgüt bağlılığının azalmasına neden olabilir. Bu nedenle, işlere ilişkin düzenlemelerde bunlara dikkat edilmelidir.

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Çalışanlar örgüt içinde hangi rolleri yerine getirdiklerini bilmek isterler. Bu konuda yönetimden yeterli bilginin gelmesini beklerler. Eğer rollerinin ne olduğu belli değilse, huzursuzluk yaşarlar. Ayrıca farklı kaynaklardan farklı talepler gelmesi yani rol çatışması da

⁴² John STEVENS, Janice BEYER, Harrison TRICE, "Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment," *Academy of Management Journal*, Vol:21, No:3, (1978), s.380-396.

⁴³ John MATHIEU, Dennis ZAJAC, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, Vol:108, No:2, (1990), s.171-172.

çalışanı olumsuz etkiler.⁴⁴ Yönetimce bu sorunlara bulunabilecek yollardan biri kişisel yolların yeniden tanıtımı, görevlerin yeniden belirlenmesi yapılarak rol yükünün azaltılmasıdır. Birey, örgütte kime ve neye karşı sorumlu olduğunu bilemediğinde, örgüte olan güveni ile birlikte bağlılığı da azalacaktır.

İş Yükü ve İş Stresi

Aşırı iş yükü çalışanlar tarafından bir maliyet olarak algılanır ve iş yükünün fazlalığı bağlılığı olumsuz etkiler. O nedenle, işleri her çalışana uyacak şekilde yeniden yapılandırmak faydalı olacaktır. İş yükünü azaltacak bir diğer alternatif ise, yöneticilerin örgüt ve müşterileri için önemli olan işler üzerine yoğunlaşmalarıdır.⁴⁵

İş yükü beraberinde iş stresini de doğurmaktadır. Tahmin edileceği gibi iş stresi düşük bağlılığa neden olur. Günümüz çalışanlarının hayatında aile ve özel yaşamın ilk sırada yer tutmaya başlaması, bu konuda yöneticileri acil çözümler bulmak zorunda bırakmıştır. Artık çalışanların bağlılığı, büyük ölçüde yöneticilerin aile ve özel yaşamın önemini algılamalarıyla ve işin özel yaşam üzerindeki etkilerini fark etmeleriyle güçlü korelasyon içindedir. Çalışanlar, işyerlerinin daha destekleyici olmasını beklerler. Yöneticiler, iş ve aile yaşamının dengede tutulması gerektiğini bilmelidirler.⁴⁶ Örgüt içinde çalışanların kendilerin rahat hissedecekleri bir atmosfer yaratmak oldukça önemli hale gelmiştir. Çalışanların aileleri ile katılacakları piknikler veya tatiller düzenlemek, iş ve özel yaşam dengesini kurabilmek açısından oldukça önemli gözükmektedir. Örgüt kültürü, yazılı kurallarını esnekleştirerek aile ihtiyaçlarını ilk sıraya koyabilir.⁴⁷ Örneğin, bakıcısı geç geldiği için işine geç kalan çalışanını cezalandırmak yerine daha esnek davranmak yerinde bir hareket olacaktır. Günümüz

⁴⁴ William PASEWARK, Jerry STRAWSER, "The Determinants of Job Insecurity in a Professional Accounting," *Behavioral Research in Accounting*, Vol:8, (March 1996), s.91-112.

⁴⁵ Jennifer LABS, "Overload," *Workforce*, (January 1999), s.30-37.

⁴⁶ Jennifer LABS, "They Want More Support- Inside and Outside- of Work," *Workforce*. Vol: 77, No:11, (January 1999), s.54-56.

⁴⁷ LABS, a.g.m., (November 1998), s.39.

şirketleri çalışanların hem akıl hem de fiziki açıdan işyerlerine konsantrasyonlarını istiyorsa, bunu engelleyen aile sorunlarının çözümüne katkıda bulunarak onları kazanmak yolunda çabalar göstermelidirler. Örgüt içerisinde kreş veya çocuk bakım yurdu açmak, yaşlılara ev hizmeti vermek, fiziksel gereksinmelerini karşılamak için rehabilitasyon yardımı yapmak çalışanların bağlılıklarını kazanmak ve korumak açısından oldukça faydalıdır.⁴⁸

İş Arkadaşları

Çalışanlar sadece kendileriyle ilgili yatırımlarla ilgilenmezler. Takım üyelerinin kim olduğu, nasıl bir eğitime tabi tutuldukları ve örgütün onların gelişimi için nasıl fırsatlar sunduğu çalışanları yakından ilgilendirir. İş arkadaşlarının teknik beceri düzeyi, aldıkları eğitimin yeterli olup olmadığı, iş taleplerini ne derece etkin karşılayabildikleri çalışanların bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Özellikle orta büyüklükteki örgüt çalışanları, iş arkadaşlarının teknik yeterlilikleri ile daha yakından ilgilidirler. Artık çalışanlar için kazanan takımın üyesi olmak çok önemlidir. Takım ihtiyaçlarını karşılayacak beceri ve özelliklerden yoksun kişilerin işe alınması veya alınacağıının bilinmesi çalışanların kendilerine farklı örgütler aramalarına neden olabilir.⁴⁹ Bu bilgiler sonucu, doğru yapılan personel alımlarının ne kadar önemli olduğunu görüyoruz. Örgüt bağlılığı önemli bir konu olmaya devam ettiği sürece, yöneticiler, kendi kriterleri yanında mevcut personelinin kriterlerini de düşünerek personel alımını gerçekleştirmelidir.

Farklı İşgücü Kesimlerini Yönetmek

Artık -farklılık- örgütler için önemli bir konu olmuştur. Günümüz örgütlerinin işgücü kesiminde azınlıklar, göçmenler ve kadınlar da yerini almıştır. Örneğin, A.B.D’de, 1995 yılında 57.8 milyon kadın işgücünün %77.4’ü beyaz, %12.1’i Afrikalı Amerikan,

⁴⁸ ÖZKALP, a.g.m., s.449-452.

⁴⁹ Jennifer LABS, “Pick The Right People,” *Workforce*, Vol:77, No:11, (November 1998), s.50-52.

%7'si Latin Amerikalı ve %3.6'sının Asya ve diğer kökenlerden olduğu saptanmıştır.⁵⁰ Örgüt içinde uzun dönemli ve güçlü bir bağlılık kurabilmek için farklı işgücü kesimlerinin değerlerini anlamamız, istek ve ihtiyaçlarına cevap vermemiz gerekir. Yöneticiler farklılığı yönetmek için bazı teknikler kullanmaktadırlar. Bunlar:

- Eğitim Programları: En popüler teknik, farklılığı yönetici eğitim programlarıdır. Bu programlar için gerekli zaman birkaç saat veya birkaç gün olabilmektedir. Programların esas amacı farklı işgücü kesimi ile ilgili konulara daha ilgili ve daha duyarlı olabilmektir. Örneğin, küçük bir grup içerisinde onların etnik kimliği ve bu kimliğin onların davranışlarını nasıl etkilediği üzerine yapılan konuşmalar veya çalışanların diğer kültürleri ne kadar bildiğine dair yapılan kültür testleri programlara dahil olmaktadır.
- İç Gruplar (Core Groups): İç gruplar, farklı kültürden çalışanların düzenli olarak buluştukları gruplardır. Grup, farklılıkları hakkında açıkça konuşma imkanı vermektedir. Zamanla grup üyeleri farklı tutum, değer ve inançlara daha toleranslı yaklaşmaktadır.
- Çokkültürlü Takımlar: Birbirlerinin farklılığını, etkinliği maksimize etmek için nasıl kullanacaklarını öğrenen farklı kültürden çalışanlardan oluşur. Paylaşılan bir takım vizyonu geliştirerek, bir dizi çalışma kuralları yaratarak ve birbirlerinin farklı özelliklerini keşfederek etkin bir çalışma sistemi kurmaktadırlar.
- Kıdemli Yöneticiler Görevlendirmek: Bazı örgütler için farklılığın yönetimi o kadar önemlidir ki, örgüt tüm farklılık girişimlerinden sorumlu kıdemli bir yönetici görevlendirir. Bu tür bir teknik, örgütün çabalarının samimi olduğunu gösterir.⁵¹

⁵⁰ Gillian FLYNN, "The Harsh Reality of Diversity Programs," **Workforce**, (December 1998), s.27-32.

⁵¹ Anne Marie FRANCESCO, Barry Allen GOLD, **International Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall, 1998, s.233-234.

Özellikle azınlık gruplarının örgüt bağlılığının daha yüksek olduğunu gösteren çalışmalarla karşılaştıkça, farklılık yönetiminin örgüt için ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Farklı işgücü kesimlerinin iş bulmak için karşılaştıkları zorluklar ve işe girdikten sonra başarılarını ispatlamak için daha çok çaba sarf etmek zorunda olmaları, onların örgüt bağlılığının yüksek olmasına neden olabilmektedir.⁵² Özellikle çokkültürlü örgütlerin sayısının hızla arttığı günümüzde, yöneticilerin değerleri, kültürleri, istek ve ihtiyaçları farklı olan bu kesimi örgüte bağlayacak etkin yönetim tekniklerini öğrenmesi gerekir.

SONUÇ

Küresel rekabette başarılı olmanın kuralları hızla değişmektedir. İnsan kaynaklarına gereken önemin verilmesi ayakta kalmak ve gelişmek için stratejik öneme sahiptir. Sadece para amaçlı örgütsel faaliyetler, kısa vadeli başarıyı beraberinde getirir. Çalışanları en önemli örgüt sermayesi olarak görmek ve çalışanlarla ilgili gerekli yatırımları yapmak, uzun dönemli örgüt başarısı için vazgeçilmez bir koşuldur.

Bilgi işçileri dediğimiz, yani uzmanlıkları ve zihin güçleriyle örgüte katılan kesimin sayısı hızla artmaktadır. Başarının sırrı, iş alternatifi fazla olan bu kesimi örgüte çekip, örgüte bağlanmasını sağlamaktır. Beceri düzeyi yüksek ama bağlılığı düşük kimseleri istihdam etmek örgüte bir şey kazandırmayacağı gibi, zararlı bile olabilmektedir.

Yöneticiler ve çalışanlar arasında sadakata ve karşılıklı güvene dayalı yeni ilişkilerin gündeme gelmesi gerekir. Oysa, günümüz yöneticileri bağlılık konusunu önemsememekte veya çoğunlukla göz ardı etmektedir. Bunun nedeni ise, yöneticilerin bağlılığın gerçek anlamda örgüte neler kazandıracaklarını bilmemeleridir. Başarılarıyla anıldıkları bir örgüt imajı yaratabilmek ve her kaliteli elemanın çalışmak istediği bir örgüt olabilmek için yöneticilerin bağlılık olgusunu ön plana çıkaracak adımlar atması gerekir.

⁵² ZAHRA, a.g.m., s.18.

Tüm bu etkenler, bizi örgüt bağlılığının önemine değinen ve bağlılığı geliştirmek isteyen yöneticilere yardımcı olacağını düşündüğümüz bazı yöntemleri gösteren bir çalışma yapmaya götürmüştür. Özellikle örgüt bağlılığı zor kazanılan ama bir o kadar da kolay kaybedilen bir bağlıdır. Bugün, yöneticilerin iş zenginleştirmeden katılımcı yönetime kadar kullanabilecekleri bir çok motivasyon aracı vardır. Bu araçların bazılarını çalışanların örgüte bağlılığını kazanmak amacıyla kullanmalarının hiçbir sakıncası olmayacaktır. Yoğun rekabet ortamında başarılar imza atmak ve küresel piyasada adını duyurmak isteyen yöneticilerin, örgütlerine bağlı çalışanlar yaratmaları gerekecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Yehuda BARUCH, "The Rise and Fall of Organizational Commitment," **Human Systems Management**, Vol:17, Issue:2,

Gary DESSLER, "How to Earn Your Employees' Commitment," **Academy of Management Executive**, Vol:13, No: 2, (May 1999).

Selen DOĞAN, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi," **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, (Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000).

Randall DUNHAM, "Reactions to Job Characteristics: Moderating Effects of the Organization," **Academy of Management Journal**, Vol:20, No:1, (1997).

Gillian FLYNN, "The Harsh Reality of Diversity Programs," **Workforce**, (December 1998).

Anne Marie FRANCESCO, Barry Allen GOLD, **International Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

Karen GAERTNER, Stanley NOLLEN, "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organizations," **Human Relations**, Vol:42, No:11, (1989).

Jacqueline GILBERT, "An Examination of Organizational Trust Antecedents," **Public Personel Management**, Vol: 27, Issue:3, (Fall 1998).

Jerald GREENBERG, Robert BARON, **Behavior in Organizations**, Division of Simon&Schuster Inc., (1993).

Leon GRUNBERG, Richard ANDERSON, Edward GREENBERG, "Surviving Layoffs: The Effects on Organizational Commitment and Job Performance," **Work and Occupations**, Vol:27, No:1, (February 2000).

J.R. HACKMAN, Edward LAWLER, "Employee Reactions to Job Characteristics," **Journal of Applied Psychology**, Vol:55, (1971).

Scott HAYS, "Ownership Cultures Create Unity," **Workforce**, (February 1999).

Shelby HUNT, Lawrence CHONKO, "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing," **Journal of Marketing**, Vol: 53, (July 1989).

Çiğdem KIREL, "Örgüt Geliştirmede Çalışma Yaşam Kalitesini Destekleyici Programlar ve Bir Uygulama," **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XV, Sayı:1-2, (1999).

—————, "Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe," **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:I, (2000)

Jennifer LABS, "Loyalty is a Two-Way Street at D.A. Stuart," **Workforce**, Vol:77, No: 11, (November 1998).

_____, "Show Them Where You're Headed," **Workforce**, Vol:77, No: 11, (November 1998).

_____, "Overload," **Workforce**, (January 1999).

_____, "They Want More Support -Inside and Outside- of Work," **Workforce**. Vol: 77, No:11, (January 1999).

_____, "Pick The Right People," **Workforce**, Vol:77, No:11, (November 1998).

Fred LUTHANS, Donald BOACK, Lew TAYLOR, "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents," **Human Relations**, Vol:40, No:4, (1987).

Christopher MARTIN, "The Role of Justice Judgements in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment," **Group and Organizational Management**, Vol:21, No: 1, (March 1996).

John MATHIEU, Dennis ZAJAC, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment," **Psychological Bulletin**, Vol:108, No:2, (1990).

Kathryn McDERMOTT, Spence LASCHINGER, Judith SHAMIAN, "Work Empowerment and Organizational Commitment," **Nursing Management**, (May 1996).

Paula MORROW, Rosemary WIRTH, "Work Commitment among Salaried Professionals," **Journal of Vocational Behavior**, Vol:34, (1989).

Richard MOWDAY, Lymna PORTER, Richard STEERS, **Employee-Organization Linkages** (New York: Academic Press, New York, 1982).

Bob NELSON, "How to Encourage Employee Loyalty?," **Workforce**, Vol: 77, No: 3, (February 1999).

B.P. NIEHOFF, C.A.ENZ, R.A.GROVER, "The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions," **Group&Organization Management**, Vol:15, No:3, (September 1990).

İnan ÖZALP, **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset, (2000).

Enver ÖZKALP, "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma," **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XV, Sayı:1-2, (1999).

—————, "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği," **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt:XIII, Sayı:1-2, 1997.

William PASEWARK, Jerry STRAWSER, "The Determinants of Job Insecurity in a Professional Accounting," **Behavioral Research in Accounting**, Vol:8, (March 1996).

Jon PIERCE, Randall DUNHAM, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences," **Journal of Management**, Vol: 13, No: 1, (1987).

M. PUTTI, S. ARYE, J. PHUA, "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment," **Group and Organization Studies**, Vol:15, No:1. (March 1990).

Donna RANDALL, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited," **Academy of Management Review**, Vol: 12, No:3, (1987).

Mehmet SİLAH, **Sosyal Psikoloji**. (Gazi Kitabevi: Ankara, 2000).

John STEVENS, Janice BEYER, Harrison TRICE, "Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment," **Academy of Management Journal**, Vol:21, No:3, (1978).

Thomas A. STEWART, **Entellektüel Sermaye**, (MESS Yayın no:258, İstanbul, Ekim 1997).

Melek SUNGURLU, "**Güç Tarzları ve Organizasyona Bağlılık**," (İstanbul: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,1994).

Robert VANDENBERG, Vida SCARPELLO, "A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization," **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 15, (1994).

Jean WALLACE, "Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible?," **Journal Vocational Behavior**, Vol:42, (1993).

Patricia WILSON, "A Theory of Power and Politics and Their Effects on Organizational Commitment of Senior Executive Service Members," **Administration and Society**, Vol:31, Issue:1, (March 1999).

Ilene WOLFMAM, Deb McCUSKER "Loyalty in the Eyes of the Employers and Employees," **Workforce**, Vol: 77, No:11, (November 1998).

Shaker ZAHRA, "Understanding Organizational Commitment,"
Supervisory Management, (March 1984).