

T.C
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

72812

ÖRGÜT - BİREY UYUMUNUN SAĞLANMASINDA PERSONEL
SEÇİMİ VE SOSYALLEŞMENİN ÖNEMİ

GÜLEM İSHAKOĞLU

72812

TEZ DANIŞMANI
PROF.DR. ALEV KATRİNLİ

İZMİR
1998

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Yüksek lisans / Doktora tezi olarak sunduğum “Örgüt - Birey Uyumunun Sağlanması Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17/ Eylül / 1998

Gülem İSHAKOĞLU



TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 19.09.1998 tarih 18 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz Lisansüstü Yönetmeliğinin 21. Maddesine gereğince İşletme Anabilim Dalı doktora öğrencisi Gülam İSAKOĞLU'nun "Örgüt Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi " konulu yüksek doktora incelemiş ...19.9.98 tarih ve saat14.....de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verildiği cevaplar da değerlendirilerek tezin olduğuna oy ile karar verilmiştir.

Basarılı

BASKAN
Prof.Dr.Alpay ATAÖL

ÜYE

Prof.Dr.Alev KATRİNLİ

ÜYE

Doç.Dr.Sevinç KÖSE

TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün / Eylül / 1998 tarih ve ... sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin .. maddesine göre İşletme Anabilim / Anasanat Dalı yüksek lisans / doktora öğrencisi Gülem İshakoğlu'nun "Örgüt - Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi" konulu tezi incelenmiş ve aday /... / 1998 tarihinde, saat'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin olduğuna oy ile karar verildi.

BAŞKAN

ÜYE

ÜYE

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ
VERİ FORMU**

Tez No: **Konu Kodu:** **Üniv. Kodu:**

Tezin Yazarının

Soyadı : İshakoğlu

Adı : Gülem

**Tezin Türkçe Adı : Örgüt - Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel
Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi**

**Tezin Yabancı Dildeki Adı : The Importance of Selection and Socilization
in Person - Organization Fit**

Tezin Yapıldığı Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yıl : 1998

Diğer Kuruluşlar :

Tezin Türü :

1. Yüksek Lisans ☐

Dili : İngilizce Türkçe

2. Doktora ☒

Sayfa Sayısı : 153

3. Tıpta Uzmanlık ☐

Referans Sayısı : 93

4. Sanatta Yeterlilik ☐

Tez Danışmanlarının

Ünvanı Adı Soyadı : Prof. Dr. Alev KATRİNLİ

Türkçe Anahtar Kelimeler

İngilizce Anahtar Kelimeler

1. Örgüt - Birey Uyum

1. Person - Organization Fit

2. Personel Seçimi

2. Personnel Selection

3. Örgütsel Sosyalleşme

3. Organizational Socilization

4. Örgüt Kültürü

4. Organizational Culture

5. İşten Ayrılma Eğilimi

5. Intension of Leaving the Job

Tarih :

İmza :

ÖZET

Bireyler yaşamlarının çok önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Bu büyük zaman dilimi içerisinde maximum mutluluğun ve tatminin sağlanması için her bireyin yapmaktan çok hoşlandığı bir işinin ve üyesi olmaktan mutluluk duyduğu bir örgütün olması gerekmektedir.

Çalışanların örgütleri ile bütünleşmeleri ancak bireylerin o örgütte işe başlayana kadar oluşturdıkları değer yargılarının, inanç ve düşünce sistemlerinin, davranış biçimlerinin ; örgütte çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenip, paylaşılan örgütün kültürünü oluşturan değerler ile olabildiğince paralellik göstermesine bağlıdır.

“Örgüt - birey uyumu” olarak tanımlanan bu kavram bireysel değerler ile örgütsel değerlerin uyum haini gösteren bir olgudur. Örgüt - birey uyumu kavramı, çalışanların yalnızca yapacakları işler ile değil ; içinde çalışacağı örgüt ile de uyumlu olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.

Personel seçimi ve örgütsel sosyalleşme örgüt - birey uyumunun örgütlerde sağlanması açısından çok önemli iki süreçtir. Örgütler işe eleman seçerken örgütün kültürüne uyum sağlayacak bireyleri istihdam etmeyi ve çalışanlarını örgüt kültürüne uyum sağlayabilmeleri için sosyalleştirmeyi amaçlamalıdır. Ancak böylelikle örgüt - birey uyumunun varlığından söz edilebilir.

Bu çalışmada örgüt - birey uyumu kavramı ve bu kavramı etkileyen ve bu kavramdan etkilenen öğeler teorik olarak incelenecek ve konu ile ilgili bir araştırma çeşitli örgütlerde çalışan personele uygulanacaktır.



ABSTRACT

People spend most of their time at work. In order to receive maximum happiness and satisfaction in this vast period of time one needs to have a job which he / she likes the most and feel the happiness to become a part of that organization.

The person's integration to the organization which he works depends on his personal values, beliefs, and judgements which were established before starting to work in that particular organization. As long as these values, judgements and beliefs are shared of the most of the people in that organization person - organization fit would be realized.

The person - organization fit can also be defined as the harmonization of the personal and the organizational values. Person - organization fit would emphasize the importance of not only the specific job that he is responsible to do, but also fitness to the rest of the organization which he would be working at.

Personnel selection and organizational socialization are two crucial processes for person - organization fit. While selecting personnel; organization should employ the ones who are able to fit the organizational culture. Through organizational socialization this goal can be reached also.

In this study, person - organization fit concept and the factors that are effects and influenced from the concept will be theoretically investigated. The research will be conducted on various organizations.

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür etmek istiyorum. Kaynaklara ulaşmamda yardımını çok gördüğüm Yard. Doç Dr. Yasemin Arbak’a, bana destek olan Prof. Dr. Ömür Özmen’e, bütün İşletme Fakültesi öğretim üyelerine bana sağladıkları destek için müteşekkirim.

Fakat sevgili Prof. Dr. Alev Katrinli’ye, “hocam” demekten gurur duyduğum danışmanıma ayrıca teşekkür etmeyi bir borç biliyorum.

Çok sevgili arkadaşlarıma... Başta tezle ilgili bütün yükümü hiç sesini çıkarmada çeken arkadaşım Tahir Yeşilada’ya, Figen Akça’ya, Yaprak Gülçan’a, Tülay Yücel’e Özgür Ateş’e teşekkür etmek istiyorum. Hepsi benim için çok özel.

Ve aileme...Başta bana verdikleri manevi desteği hep hissettiğim sevgili eşim ve tatlı kızıma, bu günlere gelmemde en büyük payın sahibi olan annem ve babama, teyzeme, kardeşime ne kadar teşekkür etsem az gelir. Onlar olamasa tezi bitirecek gücü bulamazdım.

Gülem Atabay İSHAKOĞLU

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
1. Çalışmanın	
Amacı.....	1
2. Çalışmanın	
Önemi.....	4

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. KURAMSALÇERÇEVE.....	7
1.1.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Örgüt – Birey Uyumunun Yeri.....	7
1.1.2. Etkileşimci Yaklaşım.....	13
1.1.3. Çevre – Birey Uyum.....	15
1.1.3.1. Meslek – Birey Uyum.....	16
1.1.3.2. İş – Birey Uyum.....	17
1.1.3.3. Örgüt – Birey Uyum.....	18
1.2. ÖRGÜT – BİREY UYUMU VE BU KAVRAM İLE	
İLİŞKİLİ DİĞER TANIMLAR.....	19
1.2.1.Örgüt – Birey Uyumı İle İlgili Yazın Taraması.....	19
1.2.1.1.Talep – Beceri Uyumı İle İlgili Çalışmalar.....	19
1.2.1.2. Gereksinim – Arz Uyumı İle İlgili Çalışmalar.....	20
1.2.1.3. Örgütsel ve Bireysel Değerlerin Uyumı İle İlgili Çalışmalar.....	20
1.2.1.4. Bütünleyici Uyum İle İlgili Çalışmalar.....	21
1.2.2. Benimsenen Örgüt – Birey Uyum Tanımı.....	22
1.2.3. Örgüt – Birey Uyum Modeli.....	25
1.2.3.1 Örgüt – Birey Uyumunu Etkileyen Değişkenler.....	26
1.2.3.1.1. Personel Seçimi.....	26

1.2.3.1.2. Örgütsel Sosyalleşme.....	27
1.2.3.2. Örgüt – Birey Uyumunun Sonucu İle İlgili Değişkenler.....	28
1.3. ÖRGÜT – BİREY UYUMUNUN SAĞLANMASI NİÇİN ÖNEMLİDİR.....	30
1.3.1.Çalışanların Örgüt – Birey Uyumuna Yardımı İle Daha Kolay Motive Edilebilmeleri.....	32
1.3.2.Çalışanların Örgüt – Birey Uyumuna Yardımı İle Psikolojik Rahatlık Hissetmeleri.....	34
1.3.3.Çalışanların Örgüt – Birey Uyumuna Yardımı İle Örgüt Amaçlarını Benimsemeleri.....	34
1.3.4.Örgütün Personelini Daha İyi Tanıması.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. ÖRGÜT – BİREY UYUMU İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER	36
2.1.1.Personel Seçim Süreci Örgüt – Birey Uyumuna İlişkisi.....	41
2.1.1.1.Personel Seçimi Aşamaları.....	45
2.1.1.1.1.Aday Toplama Yöntemleri.....	46
a. Örgüt İçi Personel Kaynakları.....	46
b. Örgüt Dışı Personel Kaynakları.....	46
1.İşletmede Çalışanların Tavsiyeleri.....	47
2.İşe Alma Duyuruları.....	47
3.Resmi İş Bulma Kurumları.....	49
4.Özel İş Bulma Kurumları.....	49
5.Eğitim Kuruluşları.....	50
6.Meslek Odaları.....	51
2.1.1.1.2. İş İsteme Formu.....	51
2.1.1.1.3. Adaylara Sınav Uygulanması.....	54
2.1.1.1.4. Adaylara Test Uygulanması.....	54
2.1.1.1.5. İşe Alma Görüşmeleri.....	58
a. Serbest Görüşme Yöntemi.....	60

b. Planlı Görüşme Yöntemi.....	60
c. Karma Görüşme Yöntemi.....	60
d. Sorun Çözmeye Yönelik Görüşme Yöntemi	61
e. Aday Üzerinde Psikolojik Etki Yaratarak Görüşme Yöntemi.....	61
2.1.1.1.6. Referansların İncelenmesi.....	64
2.1.2. Sosyalleşme Örgüt – Birey Uyumu İlişkisi.....	69
2.1.2.1 Sosyalleşme Kavramının Tanımı.....	70
2.1.2.2. Örgütsel Sosyalleşme Bileşenleri Nelerdir.....	74
2.1.2.2.1. Değerler.....	74
2.1.2.2.2. Tutunular.....	75
2.1.2.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Davranış Modelleri.....	75
2.1.2.4. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Araçları.....	76
2.1.2.4.1. Ön Sosyalleşme.....	76
2.1.2.4.2. İşe Alıştırma.....	76
2.1.2.4.3. Eğitim.....	78
a. Hizmet İçi Eğitim.....	79
b. Hizmet Dışı Eğitim.....	79
2.1.2.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı.....	80
2.1.2.5.1. İş Yapmak İçin Gereklikleri Öğrenmek.....	80
2.1.2.5.2. Örgüt İçerisinde Bireyler İle İlişki Kurmak.....	80
2.1.2.5.3. Örgüt İçi Odakları Tanımak.....	80
2.1.2.5.4. Ortak Örgüt Dilini Öğrenmek.....	82
2.1.2.5.5. Örgüt Tarihinin Öğrenilmesi.....	82
2.1.2.5.6. Örgütsel Amaçlarını ve Değerlerin Öğrenilmesi.....	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. ÖRGÜT – BİREY UYUMUNUN SONUCU İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER.....	85
--	----

3.1.1. İşten Ayrılma.....	87
3.1.1.1. İşe Ayrılmanın Nedenleri.....	89
a. İşten Ayrılmayı Etkileyen Çevresel Faktörler.....	89
1. Genel İstihdam Düzeyi.....	89
2. Ücretlerin Genel Düzeyi.....	91
3. Çağdaşlaşma Derecesi.....	91
4. Kültür Yapısı.....	92
5. Dinsel İnançlar.....	92
6. Yasal Düzenlemeler.....	92
b. İşten Ayrılmayı Etkileyen Örgüt Kaynaklı Faktörler.....	93
1. Örgüt Büyüklüğü.....	93
2. Teknoloji Kullanımı.....	93
3. Örgütün Politikaları.....	93
c. İşten Ayrılmayı Etkileyen Kişi Kaynaklı Faktörler.....	94
3.1.1.2. İşten Ayrılmayı Azaltacak Önlemler.....	96

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. ÇALIŞMAYA İLİŞKİN GÖRGÜL ARAŞTIRMA.....	99
4.1.1. Araştırmanın Tasarımı.....	99
4.1.1.1. Araştırmanın Modeli ve Araştırmaya Ait Değişkenler.....	100
4.1.2. Araştırma Modelinin Analiz Yöntemi.....	102
4.1.2.1. Görüşmeler.....	103
a. Örgüt – Birey Uyumuna İlişkin Sorular.....	104
b. Personel Seçim Süreci İle İlgili Sorular.....	105
c. İşten Ayrılma ve İşe Devamsızlık İle İlgili Sorular.....	106
4.1.2.2 Örgüt – Birey Uyumunu Ölçümü.....	107
4.1.3. Örneklem.....	110
4.1.4. Araştırmanın Uygulanması.....	114

4.1.5. Araştırma Kısıtları.....	116
4.1.5.1. Alan Kısıtlaması.....	116
4.1.5.2. Çalışanların Pozisyonlarına İlişkin Kısıtlama.....	117
4.1.5.3. Sektörel Açıdan Kısıtlama.....	117
4.1.6. Benimsenen Yaklaşımlar.....	118
4.1.6.1. Öznel Yaklaşım.	118
4.1.6.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	119
4.1.7. Yazın Taraması.....	120
4.1.8. Verilerin Analiz Teknikleri.....	120
4.1.8.1. Nispi Frekans Dağılımı.....	120
4.1.8.2. Korelasyon Analizi.....	121
4.1.8.3. T - Testi Analizi.....	121

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.1. ÇALIŞMANIN BULGULARI.....	122
5.1.1. Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren Ve Vermeyen Örgütlerde Örgüt - Birey Uyum İlişkisi.....	122
5.1.2. Değerlerin Grafikselsel Analizi.....	124
5.1.3. Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren Ve Vermeyen Örgütlerde Değerler Arasındaki Farkların İstatistiksel Analizi.....	129
5.1.4. Örgüt - Birey Uyum İştten Ayrılma Eğilimi İlişkisi.....	133

ALTINCI BÖLÜM

6.1. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	136
6.1.1. Çalışmanın Sonuçları.....	136
6.1.2. Öneriler.....	141

6.1.2.1. Uygulayıcılar İçin Geliştirilen Öneriler.....	141
6.1.2.2. Araştırmacılar İçin Geliştirilen Öneriler.....	141

KAYNAKÇA.....	146
----------------------	------------

EKLER



TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO 1.	Temmuz 1995 - Temmuz 1996 Arasında İşten Ayrılma Nedenleri Ve Sayıları	90
TABLO 2.	Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren Ve Örgüt - Birey Uyumuna Önem Vermeyen Örgütlerin Dağılımı	110
TABLO 3.	Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren Ve Örgüt - Birey Uyumuna Önem Vermeyen Örgütlerde Örnekleme Giren Kişilerin Dağılımı	111
TABLO 4.	Cinsiyet Dağılımı	111
TABLO 5.	Yaş Dağılımı	112
TABLO 6.	Eğitim Düzeyleri	112
TABLO 7.	Örgütte Çalışma Süreleri	113
TABLO 8.	Görev Dağılımları	114
TABLO 9.	Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren İşletmelerde Algılanan İdeal Örgüt Ortamı İle Algılanan Mevcut Örgüt Ortamı İlişkisi	123
TABLO 10.	Örgüt - Birey Uyumuna Önem Vermeyen İşletmelerde Algılanan İdeal Örgüt Ortamı İle Algılanan Mevcut Örgüt Ortamı İlişkisi	124
TABLO 11.	Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren İşletmelerde Algılanan İdeal Örgüt Ortamı Sıralamaları İle Algılanan Mevcut Örgüt Ortamı Sıralamaları Arasındaki Farklar	130
TABLO 12.	Örgüt - Birey Uyumuna Önem Vermeyen İşletmelerde Algılanan İdeal Örgüt Ortamı Sıralamaları İle Algılanan Mevcut Örgüt Ortamı Sıralamaları Arasındaki Farklar	132
TABLO 13.	İşten Ayrılma Eğilimi Dağılımı	133
TABLO 14.	Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren Örgütlerde İşten Ayrılma Eğilimi İle Örgüt - Birey Uyum Düzeyi İlişkisi	134
TABLO 15.	Örgüt - Birey Uyumuna Önem Vermeyen Örgütlerde İşten Ayrılma Eğilimi İle Örgüt - Birey Uyum Düzeyi İlişkisi	134

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1.	Örgüt - Birey Uyum Modeli	26
ŞEKİL 2.	Personel Seçim Süreci	67
ŞEKİL 3.	Araştırma Modeli	99



ÇİZİMLER LİSTESİ

ÇİZİM 1.	Genel Örneklem İçin İdeal Ve Mevcut Durumlara Ait Değer Ortalamalarının Grafiksels Olarak Karşılaştırılması	125
ÇİZİM 2.	Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren Örgütler İçin İdeal Ve Mevcut Durumlara Ait Değer Ortalamalarının Grafiksels Olarak Karşılaştırılması	126
ÇİZİM 3.	Örgüt - Birey Uyumuna Önem Vermeyen Örgütler İçin İdeal Ve Mevcut Durumlara Ait Değer Ortalamalarının Grafiksels Olarak Karşılaştırılması	128

GİRİŞ

1. ÇALIŞMANIN AMACI

Çalışma yaşamında insan, işletme kaynaklarından bir tanesidir. Yönetim biliminin tarihsel süreci içerisinde incelendiğinde insanın önemi gittikçe artan bir oran sergilemektedir.

Yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan günümüz örgütleri çok hızlı değişen çevresel ve teknolojik koşullara ayak uydurmak zorundadırlar. Örgüt yapılarını , amaçlarını ve politikalarını oldukça dinamik seyreden bu şartlara uyum sağlamak için düzenlemeye çalışan örgütlerin ellerindeki en önemli silahları sahip oldukları yetenekli ve kalifiye insangücüdür.

Ancak örgütlerin sahip oldukları insangücünün bilgi birikimleri, tecrübeleri ve yetenekleri işletmelerin çevresel şartlara uyum sağlamaları için tek başına yeterli olmayacaktır. Örgütün etkinliğinin temel öğelerinden biri bütün bileşenlerinin bir harmoni içerisinde beraberce hareket etmeleridir. Bahsedilen bu harmoni ise ancak örgüt kültürü olarak tanımlanan örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin var olması ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle örgütler beraberce hareket edip ortak amaçlar doğrultusunda örgütsel faaliyetlerini sürdürmeyi istiyorlarsa, bu kolektif davranışa uyum gösterebilecek kişileri örgüt bünyesinde istihdam etmek durumundadırlar.

Yukarıda bahsedilen amacı gerçekleştirmek için yapılması gerekli ilk eylem, örgüt kültürüne uyumlu kişileri örgüte çekmek, daha sonra onları

örgüt personeli olarak seçmek ve onları tamamı ile örgütün değerlerine uyum sağlayabilecek düzeye getirmek için örgüt içerisinde sosyalleşmelerini sağlamaktır.

Bu nedenle örgüt - birey uyumu olarak tanımlanan örgütsel değerler ile bireysel değerleri uyumlandırma sürecinde personel seçimi ve sosyalleşme olguları çok önemlidir. Çünkü, bu aşamalara önem verilmediği takdirde örgüt kültürü ile uyumlu olmayan kişilerin değerlerini değiştirmek ; değer ve amaçları örgütün değer ve amaçları ile benzerlik gösteren kişileri örgüte kazandırmaya çalışmaktan çok daha zor zaman alıcı ve maliyeti yüksek bir işlem olacaktır.

Son yıllarda örgüt - birey uyumunu inceleyen çalışmalar oldukça yoğunluk kazanmıştır. Konu hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların oldukça ilgilerini çekmektedir. Fakat bu çalışmalara bakıldığında çalışmaların hemen hemen tamamının yabancı araştırmacılar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

Bu çalışmanın temel amaçlarından bir tanesi Türk Yönetim Yazınında eksikliği hissedilen örgüt - birey uyumu konusuna katkı sağlamaktır.

Çalışmanın temelini oluşturan bu amaç doğrultusunda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çok önemli olan, personelin örgütsel amaçlar çevresinde birlikte hareket etmelerini sağlayan ve örgütler tarafından bir strateji olarak benimsenmesi gereken örgüt - birey uyumu kavramı bütüncül bir bakış açısı ile ele alınmaya çalışılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın birinci bölümünde çalışmanın kuramsal çerçevesi verilmiştir. Bu kısımda ilk olarak örgüt - birey uyumunun tarihsel süreç içerisindeki yeri yönetim okullarının bakış açılarından yararlanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Yararlanılan bu görüşler doğrultusunda çevre - birey uyumundan ve bu uyumun ortaya çıkması ile çok yakından ilgili olan etkileşimci düşünceden bahsedilmektedir.

Daha sonra ise bu kavramın yönetim yazını açısından açıklanmasında algılanan tanımlar ve hem örgütü hem de bireyi etkilediği varsayımlanan öğeler çerçevesinde geliştirilen bir model etrafında örgüt - birey uyumu kavramı tanımı ve modelinden yola çıkarak örgüt - birey uyumunun etkilendiği öğelerin tanımlanması çalışmanın ikinci bölümünü oluşturmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgüt - birey uyumu kavramının etkilendiği değişkenler üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise çalışmada benimsenen örgüt - birey uyumu modeli çerçevesinde tasarımılanan görgül araştırma tanıtılmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde, araştırmadan elde edilen veriler ve bulgular yardımı ile genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise araştırmanın bulguları ile ilgili olarak sonuç ve geliştirilen öneriler uygulayıcıların ve araştırmacıların dikkatine sunulmuştur.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Sanayileşme boyutları hangi düzeylere ulaşırsa ulaşsın, mal ve hizmet üretimlerinin insan faktörü olmaksızın gerçekleştirilemeyeceği düşüncesi yönetimde insana verilen önemin artmasına yol açmıştır. Böylelikle işgörenlerin çağdaş yaşamda yerlerini alımları sağlanmıştır. Bu amaçla örgütler, sadece sistemlerden, teknolojik unsurlardan, işgörenler ve onların gözlemlenebilir davranışlarından oluşan bir sistem olarak algılanmaktan çıkmış; örgütte çalışan işgörenlerin oluşturdukları ve kendi sahip oldukları uygulamaları, değerleri, normları, ile sosyal ilişkilerini içeren gayri resmi bir yapının varlığı da önem kazanmıştır. Kısaca belirtmek gerekirse, örgütler artık yalnızca dış çevrelerinden girdi alan ve çeşitli süreçlerin yardımı ile çıktı sağlayan sistemlerin dışında da görevler yüklenmektedirler.

Örgütlerin iç çevrelerinin de en az dış çevreleri kadar önemli olduğu kabul edilmelidir. Örgütler etkin olabilmek için iç çevrelerine de gereken önemi vermek durumundadırlar. Ancak böylelikle kolektif davranış adı verilen beraber davranma ve olaylara benzer tepkileri verme sürecini yaşayabilirler. Bu durum ise örgütlerin etkin olarak faaliyetlerini sürdürebilmeleri açısından çok önemlidir.

Kolektif davranış biçiminin işletmeler tarafından benimsenmesi için örgütlerde çalışan bireylerin inanç, değer ve tutumları ile örgüt kültürü olarak adlandırılan, örgütlerde çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen değerlerin benzerlik göstermesi gerekmektedir. Bireysel değerler ile örgütsel değerlerin çakışması oranı ne kadar yüksek olursa örgüt – birey uyumundan bahsetmek o denli fazla mümkün olmaktadır.

Örgüt – birey uyumunun varlığı örgütlerin dış çevrelerinden gelecek tehditlere kolaylıkla karşı koyabilmelerini sağlayan bir kalkan vazifesini görmektedir. Örgütler bahsedilen bu uyum sayesinde bir bütün olurlar ve çevresel değişimlere uyum gösterebilirler.

Örgütlerin dış çevreleri kadar iç çevrelerinin de öneminden bahsedilmiştir. Örgüt çalışanlarının oluşturduğu iç çevrede de bir takım değişiklikler olabilmektedir. Bu değişiklikler örgütü daha iyiye ve daha güzele yönlendirebileceği gibi ; örgütün etkinliği açısından tehdit edici unsurları da içerebilir. Bu nedenle çalışanların değerleri ile örgütün bütününe değerlerinin birbirine benzeşmesi olarak tanımlanan örgüt - birey uyumu, iç çevrenin örgüte getireceği zararları da minimize edebilecek bir süreç görevi görebilir.

Kısaca belirtmek gerekirse hem örgüt çalışanlarının hem de örgütün toplam etkinliğinin artması yönünde çok önemli bir rol oynayan örgüt - birey uyumunun günümüzde işletmeler tarafından benimsenip, bu uyumu sağlamak için çeşitli politikalar üretilmeye çalışılması oldukça önemlidir.

İşletmelerin örgüt – birey uyumunu sağlamak için atmaları gereken ilk adım personel seçim süreçlerini örgüt – birey uyumunu sağlamak için yeniden tasarımıdır. Çünkü personel seçim süreci örgüt değerlerine sahip elemanların örgüte kazandırılması açısından ilk fırsat olmaktadır.

Örgüt – birey uyumunun sağlanmasına yönelik atılması gerekli ikinci önemli adım ise, örgüt personelinin örgütün kültürünü oluşturan değerleri benimsemeleri yönünde hazırlamaktır. Bu hazırlık işe başlanan ilk günden itibaren örgütsel sosyalleşme süreci adı altında düzenlenecek faaliyetler

yardımı ile gerçekleştirilir. İşe alıştırma faaliyetleri, hizmet içi yada hizmet dışı olarak planlanan eğitim programları hep örgüt – birey uyumunun işletmelerde sağlanması açısından kullanılabilecek yöntemlerdir.

Örgüt – birey uyumunun örgütün hem iç çevresi hem de dış çevresi tarafından bir bütün olarak algılanması için çok önemli bir süreç olduğunun bir kere daha hatırlatılmasından sonra, aşağıda konunun kuramsal çerçevesi ile ilgili bilgiler verilecektir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın temelini oluşturan kuramsal çerçeve yer almaktadır. Bu doğrultuda ilk olarak örgüt - birey uyumunun tarihsel süreç içerisindeki yeri yönetim okullarının bakış açılarından yararlanarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Daha sonra çevre - birey uyumu ve etkileşimci yaklaşımdan söz edilecektir. Bunu takiben etkileşimci yaklaşım ve çevre - birey uyumunun varsayımları altında çalışmanın temelini oluşturan örgüt - birey uyumu ve bu uyumu etkileyen temel değişkenler ile ilgili tanımlar verilecektir.

1.1.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Örgüt - Birey Uyumunun Yeri

Örgütler tarafından ilk başlarda yalnızca bir makine olarak algılanan insanın, motive edilerek onun ve dolayısı ile işletmenin verimliliğinin artırılmasının yolunun kişilere bir takım maddi ödüllerin verilmesi ile gerçekleşeceği düşünülmektedir. Bu ödüller ne çok fazla ne de çok az olmalıydı. İşler ve işleri yaparken kullanılacak araçlar ayrıntılı çalışmalar sonucunda planlanmalı ve standart hale getirilmeliydi. Böylelikle Bilimsel Yönetim Yaklaşımı adı ile anılan yönetim düşüncesi ortaya çıktı. Bu yaklaşımda, fiziksel koşulların düzenlenmesi, işlerin detaylı bir şekilde tasarlanması ve bütün bunların sonucu olarak işgörenlere makul bir ücret sisteminin uygulanmasının işgören verimi ile birlikte işletmenin verimini de arttıracığı savunulmaktaydı (Koçel, 1989 ; Robbins, 1989).

Fakat daha sonraları yapılan araştırmalar yukarıda belirtilen şartların sağlanması tek başına verimliliğin arttırılmasında yeterli olamayacağı gerçeğini ortaya çıkardı. 1924 - 1932 yılları arasında Western Elektrik Kuruluşunun Hawthorne Fabrikalarında bilimsel yönetim yaklaşımının prensiplerini test etmek amacı ile başlayan deneyler, daha sonra yukarıda da belirtilen bilimsel yönetim prensipleri ile açıklanamayacak bulguların elde edilmesi sonucunda yn değiştirmiştir. Kısaca belirtilecek olursa, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği ve bu değişkenlerde hiç bir değişikliğin olmadığı ortamlarda bile verimlilik artışının olabilmesinin nedenleri araştırmacıların verimliliği sağlayabilen başka değişkenlerin de olabileceğini düşünmelerine yol açmıştır. Yapılan araştırmalar bu yöne kayınca grup oluşturma, arkadaşlık, sevgi, saygı görme gibi bir takım faktörlerin insan davranışı zerindenmli etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Böylelikle bireylerin sosyal ihtiyaçları da olduğu ortaya konduķa “sosyal bir varlık” olarak kabul edilen bireylere,örgütler içerisinde farklı gözlerle bakılmaya başlanmıştır.örgütlerin toplum içerisindeki sosyal sorumlulukları arttıķa, bireylerin çalışma yaşamlarına ilişkin onları tatmin etmeye yönelik çabaların da paralel bir şekilde arttığı gözlemlenmektedir.

Yönetim bilimi içerisinde insan ilişkileri yaklaşımı olarak isimlendirilen bu düşüncenin dayandığı araştırmalarda araştırmacılar,örgütsel ortamlarda insan davranışlarını anlamaya ve bu davranışların hangi ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıktığını czp buna göre bir takım değişkenleri kullanarakrgtsel verimliliği arttırmaya çalışmışlardır. Böylece işletmede insanı konu alan varsayımların tarihsel gelişiminde dikkatler çalışma ortamının fiziksel koşullarından ve ücretin teşvik değerinden; insanlar arası ilişkiler, iletişim, grup dinamiği ve değerleri, kararlara katılma, gözetim, moral ve iş tatmini konularına yönelmiştir (Baysal, 1993 ; Koçel, 1989).

Yönetim bilimi içerisinde daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda, işletme verimliliğinin ve etkinliğinin artmasının tek başına fiziksel koşulların düzeltilmesiyle ya da çalışanların sosyal ihtiyaçlarının tatmini ile gerçekleşmeyeceği ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda, örgütlerin çevresel etkenlerden de etkilenen bir sosyal sistem oldukları üzerinde durulmaktadır. Durumsallık Yaklaşımı olarak isimlendirilen ve özellikle 1970'li yıllarda kendini hissettirmeye başlayan bu yönetim düşüncesi değişik teknoloji, çevre ve örgüt yapılarında insan ve iş ilişkilerinin farklı olabileceği ve her işletmede en iyi insan - örgüt ilişkilerinin oluşturulmasında bu faktörlerin etkisinin hissedileceği vurgulanmıştır (Aldemir, 1985).

Yukarıda ana hatları belirtilmeye çalışılan bu yaklaşımların zaman içerisinde örgütler tarafından benimsenmeleri ve uygulanmaya çalışılmalarının işgörenlere olan katkısı yadsınamaz. Özellikle durumsallık yaklaşımının örgütlere kazandırdığı görüş açısı üzerinde önemle durulması gereken bir faktördür. Çünkü artık örgütler kapalı birer sistem olarak algılanmamaya başlamışlardır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeleri için, her açık sistem gibi çevrelerinden girdi almaya ihtiyaçları olduğu durumsallık yaklaşımının benimsenmesi ile birlikte kabul edilmiştir.

Örgütlerin girdilerinden bir tanesinin de örgütlerde çalışan insangücü olduğu düşünülecek olursa durumsallık yaklaşımının hem örgütlere hem de kişilere katkısı çok açık şekilde görülebilir.

Günümüz çalışanı, yönetim biliminin bir bilim dalı olarak kabul edilmeye başlandığı dönemlerdeki çalışanla aynı değildir. Eğitim, sosyo -

kültürel etkileşimler, yasalar, kitle iletişim araçları, refah düzeyi gibi çeşitli faktörlerin etkisi ile bireylerin toplumsal ihtiyaçlarında gözle görülen bir değişme ve artış görülmektedir.

Toplumsal süreçle beraber bu sürece paralel olarak yönetim biliminin tarihsel süreci incelendiğinde bireylerin ihtiyaçlarındaki bu değişim ve artışın etkilerinin günümüz örgütlerinde de kendisini ağırlıklı olarak hissettirdiği önemle belirtilmelidir. Bunun sonucu olarak örgütsel ve yönetsel gelişmenin paralelinde örgütlerin insana bakış açıları ve verdikleri değerde artış gözlemlenmektedir. Örgütler artık yaşamlarının devam etmesi için kaliteli elemanlara ve bu elemanlara sağlayacakları kaliteli yönetime ihtiyaç duyduklarının bilincine varmaktadırlar (Herriot, 1989).

Günümüzde örgütler çalışanlarından yüksek başarı beklerken, çalışanlarda yöneticilerinden iyi yönetim talep etmektedirler. Örgütlerin sosyal sorumlulukları arttıkça, işgörenler açısından çalışma yaşamının kalitesi çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler yaşamlarının çok önemli bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Bu büyük zaman dilimi içerisinde maksimum mutluluğun ve tatminin yakalanması için her bireyin yapmaktan çok hoşlandığı bir işinin olması gerekmektedir. Kısaca belirtmek gerekirse, bireyler yetenek, bilgi ve kabiliyetlerine uygun işlerle ilgilenirlerse iş tatminlerinin ve “birey - iş uyumu” olarak adlandırılan kavramın gerçekleşmesi sağlanmış olur (Caldwell ve O'Reilly, 1990 ; Adkins, Russell ve Werber, 1994 ; Bowen, Ledford ve Nathan, 1991).

Bireyin yaptığı işin kendisine sağladığı bilgi birikimine, kişilik özelliklerine, iş gerekliliklerine uygun ve uyumlu olması bireyden işi ile ilgili olumlu çıktılar sağlanması açısından çok önemlidir. Ancak işgörenlerin

örgütleri ile bütünleşmeleri, çalışanların işletme amaçlarına yönelik faaliyetlerde bulunmalarının sağlanması, kısaca çalışanların ve örgütün amaçlarının paralel olabilmesi için bireylerin işlerinin gerektirdiği bilgi, yetenek ve kabiliyetlere tam olarak sahip olmaları yani işlerine uyum sağlamaları tek başına yeterli olamayacaktır. Bunun yanı sıra, bireysel iş tatmininin ve dolayısı ile örgütsel etkililiğin ve verimliliğin artırılabilmesi için çalışanların, çalıştıkları örgüt ile bütünleşmeleri gerekmektedir. Bireyler zamanlarının oldukça büyük bir bölümünü işyerlerinde yani çalışma ortamlarında geçirmektedirler. Bu oran mesai saatleri temel alınarak bir yüzde ile belirtilmek istenirse görülecektir ki, uykuya ayrılan zamanı çıkardıktan sonra %35 gibi bir ağırlığa erişmektedir. Bu nedenle kişilerin işyerlerinde mutlu ve huzurlu olmaları çok önemlidir.

Bireyler örgüte o güne kadar kazandıkları bilgi birikimlerini, deneyimlerini, öğrenme stillerini, algılama düzeylerini, değer, tutum ve davranışlarını kısaca kendilerine ait kişisel özelliklerini getirirler. Beraberlerinde getirdikleri bu özelliklerin de etkisi ile kendilerine verilen işi ya da görevi yerine getirmeye çalışırlar. Bu nedenle yukarıda kişisel özellikler adı altında sayılan bir takım faktörler işi yapılması gerekli olan şekilde yapıp yapamayacaklarını etkileyecektir. Fakat işletme içerisinde kendilerine verilen işi örgütün bütününden soyutlamak mümkün değildir. Çünkü iş, örgüt yapısında belirlenen süreçlerden yalnızca bir tanesidir. Diğer bir deyişle kişinin işini iyi yapabilmesi yalnızca o işi iyi yapabilmek için gerekli özelliklere sahip olmakla bitmeyecektir. Eğitim, tecrübe, yetenek vb. gibi bu özelliklere sahip olmanın yanı sıra, kişinin örgüte beraberinde getirdiği bir takım kişiye has özelliklerin de örgütün kişiliği yada kültürü diyebileceğimiz örgütsel özelliklerle uyum içinde olması gerekecektir. Ancak bu şekilde kişi işinde ve işyerinde mutlu olabilecektir.

Özetle belirtmek gerekirse, işin gerektirdikleri ile bireyin yetileri arasında olması gereken denge ve uyum bireyin kişilik özellikleri ile örgütün özellikleri arasında da olmalıdır. Ancak bu bütünleşme sonucunda mutlu ve huzurlu bireyler ile ve etkin örgütsel ortamlarla karşılaşmak mümkün olacaktır.

Yukarıda bahsedilen bu bütünleşmeyi sağlamak için ise, bireylerin bir örgütte işe başlarken daha önceki yaşamları ile ilgili oluşturdukları değer yargıları, inanç ve düşünce sistemleri, davranış biçimleri gibi faktörlerin, o örgütün kültürünü oluşturan, kısaca o örgütte çalışan bireylerin çoğunluğu tarafından benimsenen ve paylaşılan değer sistemleri ile birbirlerine olabildiğince paralellik göstermesi gerekmektedir.

Konu ile ilgili literatürde “ Örgüt - Birey Uyum ” olarak isimlendirilen ; bireysel değerler, inançlar ve düşünce sistemlerinin örgütsel değerler, amaçlar, ve örgütün stratejik ihtiyaçları ile uyumunu anlatan bu kavram, (Adkins, Russel ve Werbel, 1994), kısaca bireyin yalnızca yapacağı işe göre değil içerisinde çalışacağı örgütsel ortama göstereceği uyuma göre, bir bütün olarak düşünülerek, istihdam edilmesini amaçlamaktadır (Bowen, Ledford ve Nathan, 1991). Kişinin içinde bulunduğu örgütsel ortam dendiğinde aynı zamanda kişilerin içinde yaşadıkları çevresel şartlar da önem kazanmaktadır. Çünkü hem bireyler hem de örgütler çevresel şartlardan karşılıklı olarak etkilenecek bir araya gelir ve örgütün bileşenlerini oluştururlar.

Çalışmanın bu kısmında kişilerin örgüte gelirken beraberlerinde getirdikleri kişiliklerinin oluşmasında çok önemli rol oynayan çevre ile nasıl uyum sağladıkları üzerinde durulacaktır ve bu kavram, etkileşimci yaklaşım,

Çevre – birey uyumu, meslek – birey uyumu, iş – birey uyumu, örgüt – birey uyumunun önermeleri açısından irdelenecektir. Unutulmamalıdır ki, örgütler kişilerin içerisinde yaşadıkları genel çevrenin bir alt versiyonudurlar.

1.1.2. Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci bakış açısı, örgüt - birey uyumu yazını incelendiğinde kullanımı hayli yaygın bir tarz olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde bireylerin kişilikleri ile çevresel faktörlerin ayrı ayrı incelenmemesi gereği yatmaktadır (Schneider, 1987). Bunun nedeni, bireyin çevreyi, çevrenin bireyi etkileyebildiği oranda etkileme gücüne sahip olmasıdır.

İnsanların davranış biçimlerini anlamaya yönelik araştırmalar çok uzun bir süredir yapılmaktadır. Bu araştırmalar genel olarak incelendiği takdirde insan davranışına neden olan değişkenlerin başlıca iki görüş altında irdelendiği görülmür.

Kişilik kuramı olarak isimlendirilen ilk çalışmaların varsayımları doğrultusunda, benzer kişilik özelliklerine sahip kişilerin benzer davranışlar göstereceği savunulmaktadır (Schneider 1983 ; Weiss ve Alder, 1984) ; (Chatman, 1989). Bu kuramın varsayımlarını bir ölçüde destekleyici bulgular bazı araştırmalarda görülmektedir. Örneğin Staw, Bell ve Clause (1986), Staw ve Ross (1985) araştırmalarında , değişen örgütsel ortamlarda bile kişilerin tutum ve davranışlarının oldukça durağan olduğundan bahsetmişlerdir.

Kişilik kuramının karşısında yer alan davranışsal kuram ise, kişinin davranış çeşitlerinin çıkış noktasının kişinin içinde bulunduğu çevresel koşullar olduğunu öne sürmektedir. Davranışsal kuram, kişi davranışlarını açıklayabilmek için, kişinin davranışlarını sergiledikleri ortamları inceler (Chatman, 1989). Bir başka deyişle, bu kurama göre kişilerin davranışlarındaki benzerlik, benzer kişilik yapılarına sahip olmalarına değil ; benzer ortamlarda bulunmalarına bağlıdır.

İki kuramın ortaya koydukları “kişilerin davranışlarında kişiye mi yoksa ortama mı bağlı özelliklerin daha etkin olduğu” sorusuna cevap aramak için başlatılan tartışma oldukça uzun sürmüştür. Kişilik kuramını eleştirenler, bu kuramın kişilik özelliklerinin değişmez olduğu fikrine karşı çıkmaktadırlar. Çünkü eğer bu varsayım doğru ise, kişiler değişen ortamlara uyum gösteremeyeceklerdir (Blake ve Preffer, 1989). Davranışsal kuramı eleştirenler ise, kuramı test etmek için hazırlanan ortamların yapay olmasından şikayetçidirler (Emmons ve Diener, 1986).

İki kuramın savunucuları arasında geçen tartışmalar, kişilerin davranışlarında hem kişilik özelliklerinin hem de ortamsal özelliklerin rol oynadığını savunan bir başka görüşün ortaya çıkmasını sağlamıştır (Chatman, 1988 ; Pervin, 1989). Etkileşimci görüş olarak adlandırılan bu görüşe göre davranışlar, kişinin ve çevrenin özelliklerinin bir fonksiyonudur ($\text{Davranış} = f(\text{Kişilik}, \text{Çevre})$) (Turban ve Keon, 1993).

Sonuç olarak etkileşimci yaklaşım davranışın kişilerin ve kişilerin içinde bulundukları çevrenin etkileşimleri sonucunda ortaya çıktığını savunur. Kısaca kişi herhangi bir olaya tepki verirken ortamdan etkilenir ama verdiği tepki de ortamı etkiler.

Günümüzde örgütsel davranış konuları ile ilgilenen bir çok araştırmacı etkileşimci görüşün varsayımlarını kabul etmişlerdir (Caldwell, O'Reilly, 1990 ; Chatman, 1988 ; Chatman, 1989 ; Chatman, Barsade, 1995). Aslında durumsallık yaklaşımının önermeleri ile yakından ilgili olan etkileşimci yaklaşım bir sonraki aşama olarak, kişilerin akılcı davranabilmeleri için, çevre - birey uyumunun var olması gerektiği düşüncesini savunmaktadır.

1.1.3. Çevre - Birey Uyumunu

Çevre - birey uyumu , birey ile bireyin içinde bulunduğu çevrenin karşılıklı olarak etkileşim içine girerek birbirlerine uyum sağlamalarını ifade eden bir kavramdır. Çevre - birey uyumu düşüncesine göre, kişilerin davranışlarındaki toplam değişimin bir kısmı kişilik özelliklerine, bir kısmı ortamsal özelliklere bağlı olarak açıklanırken ; çok daha büyük bir oranı ise, kişilerin çevreleri ile etkileşimlerine bağlı olarak açıklanır (Caldwell ve O'Reilly, 1990 ; Ivancevich ve Matteson, 1984).

Etkileşimci yaklaşımın benimsenmesinden sonra, bu yaklaşımın iki temel belirleyicisi olan çevre ve bireyin birbirlerinden etkilenmesini konu alan çevre - birey uyumu gittikçe artan bir oranda araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Caldwell ve O'Reilly, 1990 ; O'Reilly, Chatman ve Caldwell 1991 ; Chatman, 1989 ; Schneider, 1987 ; Alder, 1997 ; Ivancevich ve Matteson, 1984 ; Holland, 1985 ; Blau, 1987 ; Meglino, Ravlin ve Adkins, 1989) .

Örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen çevre - birey uyumu çalışmalarına bakıldığında, uyum sağlanması gereken çevrenin daha alt kategorilere ayrılarak incelendiği görülmektedir. Dikkate alınan çevreyi mesleki çevre, iş çevresi ve örgüt olarak üç ana grupta toplayan çalışmalar bulunmaktadır (Chatman, 1991).

1.1.3.1. Meslek - Birey Uyumu

Çevre - birey uyumunun konu edildiği ilk uygulamalı çalışmalar kişilerin seçecekleri meslekleri, bu mesleklerin ortamsal özelliklerini de dikkate alarak seçmeleri gerektiğini savunan ; meslek - birey uyumu ile ilgili çalışmalardır (Turban ve Keon, 1993 ; Kristof, 1996 ; Holland, 1985).

Sözü edilen bu çalışmalarda, bireylerin kişilik özellikleri ile mesleğin gerektirdiği özellikler arasında bir uyum olursa, meslekten elde edilecek doyum, motivasyon ve bağlılık daha fazla olacaktır. Bu durumda ise kişiler bulundukları şartları değiştirmeye çalışmayacaklardır. Aksi bir durumda yani somut olarak bir uyumsuzluk söz konusu olduğunda ise, kişiler, o çevrenin diğer bileşenleri tarafından çevreye uyuma zorlanacaklardır. Bu zorlanma sonucunda da çevreye uyum sağlayamayan kişilerde ise çevrelerini değiştirme bir çözüm yolu olarak görülebilecektir (Costa, Mc Crae ve Holland, 1984 ; Holland, 1985).

1. 1. 3. 2. İş - Birey Uyumı

Çevre - birey uyumunun inceleme alanına giren bir diğer uyum türü, kişilerin bilgi, beceri, yetenek ve gereksinimleri ile işlerinin özelliklerinin arasındaki uyumu inceleyen iş-birey uyumudur. "Uygun işe uygun adam" olarak somutlaştırılan bu düşünce çok uzun süre örgütlerin personel seçimi politikalarını birinci derecede etkileyen bir yaklaşım olmuştur.

İş ve bireyin uyumu kişinin ve işin özelliklerinin birbirlerine uyumu sonucunda ortaya çıkar. Böylelikle kişi kişilik özelliklerinin yardımı ile işini etkili ve başarılı bir biçimde yerine getirebilir.

Günümüz örgütlerinin büyük bir kısmı personel seçme prensiplerini belirlerlerken hala yalnızca iş - birey uyumunun var olduğu işgörenleri seçebilmeyi amaçlamaktadırlar. Bu prensiplere göre, eğer kişinin işi yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri ve yeteneği var ise ortada sorun da yok demektir. Ancak böylelikle kişileri yalnızca kendilerine verilen işi yapmaları beklenen birer meta olarak görmek yanlışından kurtulmak mümkün olamamaktadır.

Etkileşimci yaklaşımın ortaya çıkardığı çevre - birey uyumuna sağladığı katkıyı hiç bir zaman inkar etmemekle birlikte, iş - birey uyumunun kişilerin içerisinde bulunacakları sosyal ortamları ile etkileşimlerinin göz ardı etmesi, bu yaklaşımın en zayıf tarafıdır. Çünkü birey işini yaparken kendisini sosyal ortamından soyutlayamayacaktır. Kısaca belirtmek gerekirse, kişinin çevresini çok dar anlamda ele alan bu görüşün geçerliliği günümüzde tartışılmaktadır.

1.1.3.3. Örgüt - Birey Uyumu

Çevre - birey uyumu yazını incelendiğinde tarihsel süreç içerisinde meslek - birey uyumu ile başlayan araştırmaların, iş - birey uyumu ile devam ettiği ve 1990'lı yıllarda ise yönünü bir başka tarafa çevirdiği görülmektedir.

Konu ile ilgili yapılan bir araştırmada “Farklı örgütler farklı bireyler tarafından çekici bulunmaktadır.” (Schneider, 1987) diye ifade edilen bu yeni uyum türü “işe göre adam” prensibini, “örgüte göre adam” prensibine çevirmiştir. Kısaca örgüt - birey uyumu olarak isimlendirilen bu yeni yaklaşım kişisel değerler ile örgütün değerlerinin uyum içerisinde olması gerektiğini öne sürmektedir. (Chatman, 1988, 1989 ; Kristof, 1996 ; Bretz ve Gerhart, 1990 ; Alder, 1997 ; Bretz, Rynes, ve Gerhart, 1993).

Çalışmanın temel amacının örgüt - birey uyumunun varlığının örgütler ve bireyler üzerindeki etkilerinin incelenmesi olduğu daha önce belirtilmişti. Çalışmanın bu bölümünde belirlenen amaç doğrultusunda örgüt - birey uyumunun geniş tanımı ve bu kavram ile ilişkili olan değişkenlerin tanımlarına yer verilecektir.

1.2. ÖRGÜT - BİREY UYUMU VE BU KAVRAM İLE İLİŞKİLİ DİĞER TANIMLAR

1.2.1. Örgüt – Birey Uyumu İle İlgili Yazın Taraması

Örgütsel değerler ile bireysel değerlerin ilişkilendirildiği örgüt - birey uyumu gerek örgütlerin verimli bir biçimde çalışmalarına katkısı, gerekse çalışanların işlerinden duydukları doyuma, örgütlerine ve işlerine olan bağlılıklarına katkısı yönünden hem akademisyenlerin hem de yöneticilerin son zamanlarda ilgilerini oldukça çeken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yukarıda verilen tanım doğrultusunda örgüt - birey uyumu ile ilgili yazın incelendiğinde, konunun dört ana yaklaşım altında incelendiği görülmektedir (Bretz ve Judge, 1994). Bu yaklaşımların önermeleri altında örgüt - birey uyumu ile ilgili çalışmaları aşağıdaki gibi sınıflamak mümkündür.

1.2.1.1. Talep - Beceri Uyumu İle İlgili Çalışmalar

Bu çalışmalar, örgüt - birey uyumunu, bireylerin kişisel yetenekleri ile örgütün onlardan beklentileri arasındaki çakışma yönünden incelerler. Bu yönde gerçekleştirilen çalışmalara örnek olarak Caldwell ve O'Reilly (1990) tarafından yapılmış araştırma gösterilebilir. Yazarlar çalışmalarında işin özelliklerine ve kişilerin özelliklerine ilişkin birer profil geliştirip, Q-sort tekniğini kullanarak iki profili karşılaştırmışlardır. Altı farklı sektör ve yedi ayrı iş tipi üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada örgüt - birey uyumu

aslında iş - birey uyumu olarak tanımlanmış ve bu uyumun olmasının kişisel performansa olumlu yansımalar yaptığı belirlenmiştir.

1. 2.1.2. Gereksinim - Arz Uyumu İle İlgili Çalışmalar

Örgüt - birey uyumunu bireylerin ve örgütlerin karşılıklı olarak birbirlerine her iki tarafın da ihtiyaçlarını karşılamak için sundukları faktörler açısından inceleyen bu çalışmalara örnek olarak Bretz, Ash ve Dreher'in (1989), Turban ve Keon'un (1993) çalışmaları gösterilebilir. Bu çalışmalarda kişilerin ihtiyaçlarına göre işlendirilmeleri gereken örgütsel ortamlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1.2.1.3. Örgütsel ve Bireysel Değerlerin Uyumu İle İlgili Çalışmalar

Örgüt - birey uyumunun, bireysel değerler ile örgütsel değerlerin benzeşmesi sonucunda ortaya çıkacağını savunan bu tarz çalışmalara Chatman'ın (1988, 1989) ve Judge ve Bretz'in (1992, 1994) çalışmaları örnek teşkil etmektedir. Bu çalışmalarda yazarlar örgütsel kültürü oluşturan değerlerin , kişilerin değerleri ile uyum sağlayıp sağlamadığını incelemeye çalışmışlardır.

Vancouver ve Schmitt'in (1991) çalışmaları da yine bu tür çalışmalara örnektir. Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların uyumunun örgütsel bağlılığa, iş doyumuna ve işten ayrılma eğilimine olan etkisinin araştırıldığı çalışmada amaçlar arasındaki uyumun örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu arttırırken işten ayrılma isteğini düşürdüğü görülmüştür.

Cable, Judge (1997), Adkins, Werbel ve Russell (1994) çalışmalarında, kişinin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumun işe alma kararını önemli ölçüde etkilediğini görmüşlerdir.

Meglino, Rawlin, Adkins (1989), O'Reilly, Caldwell ve Chatman (1991) çalışmalarında değerlerin uyuşmasının örgütsel bağlılığa ve işdoyumuna neden olacağını vurgulamışlardır. Aynı çalışmalarda işten ayrılma oranının da düşeceği belirtilmiştir.

1.2.1.4. Bütünleyici Uyum İle İlgili Çalışmalar

Bireylerin kişilik özelliklerinin örgütün özelliklerini bütünlemesi oranında örgüt - birey uyumunun var olduğunu belirten bu çalışmalara Tom'un (1971) ve Adler'in (1997) araştırmaları örnek olarak gösterilebilir. Tom (1971), çalışmasında kişilerin kendilerini tanımlarken kullandıkları ifadeler ile en fazla çalışmak istedikleri örgütü tanımlarken kullandıkları ifadelerin benzerliği üzerinde dururken ; Adler (1997), kişilerin kişilik özelliklerinin , üstlerine ve / veya iş grubundakilere benzemesi durumunda iş doyumunun ve performansın artacağını ve işten ayrılma riskinin azalacağını vurgulamaktadır.

Örgüt - birey uyumu ile ilgili çalışmalara genel olarak bakılacak olursa, örgütlerde görev yapan bireylerin birbirlerine olan uyumu arttıkça, örgütsel çıktılar olarak adlandırılan bir takım değişkenlerde de olumlu artışların olduğu gözlemlenebilmektedir. Bireylerin örgüte bağlılıklarının artması (Kristof, 1996 ;Meglino, Ravlin ve Adkins, 1989 ; Blau, 1987; O'Reilly, Caldwell ve Chatman, 1991), iş tatmininin çoğalması, (Meglino, Ravlin ve Adkins, 1989 ; O'Reilly, Caldwell ve Chatman, 1991 ; Chatman,

1988 ; Chatman, 1989) işe devamsızlık ve işgücü devri oranlarının düşmesi (Meglino, Ravlin ve Adkins, 1989 ; O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991 ; Posner, 1991 ; Bowen, , Ledford ve Nathan, 1991), performansın artması (Bowen, , Ledford, Nathan ve 1991) hep örgütleri ile benzer değerlere sahip bireylerin işlendirildiği ortamlarda karşılaşılan sonuçlardır.

1.2.2. Benimsenen Örgüt - Birey Uyumu Tanımı

Örgütsel değerler ile kişisel değerlerin benzerlik göstermesi gerektiğini belirten örgüt birey uyumunun gerçekleşmesi için, tanımından da anlaşılacağı gibi önerilen şartların başında bazı kişilik özelliklerine sahip bireylerin, bazı kültürel değerlere sahip işletmelerde istihdam edilmeleri gereği gelmektedir. Ancak böylelikle uzun dönemde etkinlik sağlanabilecektir (Bretz ve Judge, 1994 ; Chatman, 1989).

Örgüt - birey uyumu, gerek değişen çalışma şartları altında olabildiğince esnekliğe sahip olmaları gereken örgütlerin toplam performansının ; gerekse örgütte çalışan bireylerin bireysel performanslarının artmasında önemli bir rol oynamaktadır (Bowen , Nathan ve Ledford, 1991).

Bir örgütün üyesi olarak istihdam edilme olayının çift yönlü olduğunu kabul eden, örgüt - birey uyumu, örgütü çalışanlar ve yönetim yönünden olmak üzere iki yönlü analiz etmeye çalışır. Örgüt - birey uyumu hem örgütlerin bireyleri ; hem de bireylerin örgütleri birbirlerine benzeyen yönleri ile irdeler (Schenider, 1987). Eğer çalışanları daha önceki yaşamlarından getirdikleri bir takım faktörlerden yada örgütsel ortamların oluşturduğu bazı olaylardan etkilenmeden çalışabilecek birer unsur olarak

görürsek ; ya da örgütleri yalnızca örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için faaliyet gösteren sistemler olarak algılasak büyük bir yanılgıya düşmüş oluruz (Chatman, 1989). Düşülecek olan yanılgının temelinde yatan neden ise, bireylerin örgütsel ortamları değiştirebilecek ya da en azından bu ortamları etkileyebilecek olanaklarının ve güçlerinin olduğunun göz ardı edilmesidir.

Örgütler çok çeşitli geçmişleri olan ve bu değişik geçmişlerin şekillendirdiği değişik değer sistemlerine sahip bireylerin bir araya gelip ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermelerinden oluşan sosyal sistemlerdir. İşte bahsedilen değişik değer sistemlerinin arasından bazıları örgüt üyeleri tarafından benimsenip paylaşılmaktadır. Örgüt çalışanlarının çoğunluğu tarafından paylaşılan bu değerler, o örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü olarak adlandırılan örgütün değerler sistemi ile, o örgütte çalışan bireylerin değerlerinin birbirlerine gösterdikleri benzerlik oranı ise, örgüt çalışanları ile örgüt arasında örgüt - birey uyumundan bahsedilebileceğini göstermektedir (Chatman, 1988, 1989 ; Bretz, Ash ve Dreher1989).

Örgütsel değerler ile bireysel değerlerin uyumu olarak tanımlanan örgüt - birey uyumunda kişilik özelliklerinin kişiyi ; örgüt kültürünün ise örgütü temsil ettiği farzedilirse karşımıza “uyumun tanımı nedir?” şeklinde bir soru çıkacaktır.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında uyum kavramına değişik yaklaşımlar getirildiği görülmektedir. Örneğin Bowen ve diğerleri (1991), Bretz, Ash ve Dreher (1989) uyumu, kişinin değerleri ile örgütün stratejik ihtiyaçları arasındaki uygunluk olarak tanımlarlarken ; Muchinsky

ve Monahan (1987) uyumu bütünleyici ve tamamlayıcı olarak iki alt başlıkta incelemeyi uygun bulmuşlardır (Kristof, 1996). Örgüt - birey uyumu üzerinde çalışan bir başka araştırmacı ise , gereksinim - arz uyumu ve talep - beceri uyumu şeklinde bir ayırıma gitmeyi tercih etmiştir (Caplan, 1987).

Örgütte bulunan diğer bireyler ile aynı ve / veya benzer kişilik özelliklerine sahip bireylerin örgüt ile çok daha kolay uyum sağlayabileceğini söyleyen bütünleyici uyum ile ; örgütün etkin olabilmesi için belli özelliklere sahip bireyleri talep etmesi gerektiğini söyleyen tamamlayıcı uyumun (Muchinsky ve Monahan, 1987), en önemli eksikliği örgütün ihtiyaçlarına önem vererek bireysel ihtiyaçları göz ardı etmesidir.

Örgüt - birey uyumunun uyum bölümünü hem örgüt açısından hem de birey açısından tanımlayan Caplan (1987), gereksinim - arz uyumunu, “ben örgütten ne elde edebilirim?” ve “ bu kişiyi örgütte nasıl tutabilirim?” sorularına verilecek yanıtlar ile; talep beceri uyumunu ise, “ben bu örgüte ne verebilirim? ve “ bu kişiden ne elde edebilirim?” sorularına verilecek yanıtlar ile tanımlamıştır.

Yukarıda örgüt - birey uyumunun tanımı ile ilgili değişik görüşler belirtildikten sonra çalışmanın bu kısmında benimsenen örgüt - birey uyumu tanımı üzerinde durulacaktır.

Muchinsky, Monahan ve Caplan'ın örgüt - birey tanımlarında öngördükleri unsurları bir araya getiren , Kristof (1996) örgüt - birey

uyumunu üç aşamalı olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, **örgüt - birey uyumu** ;

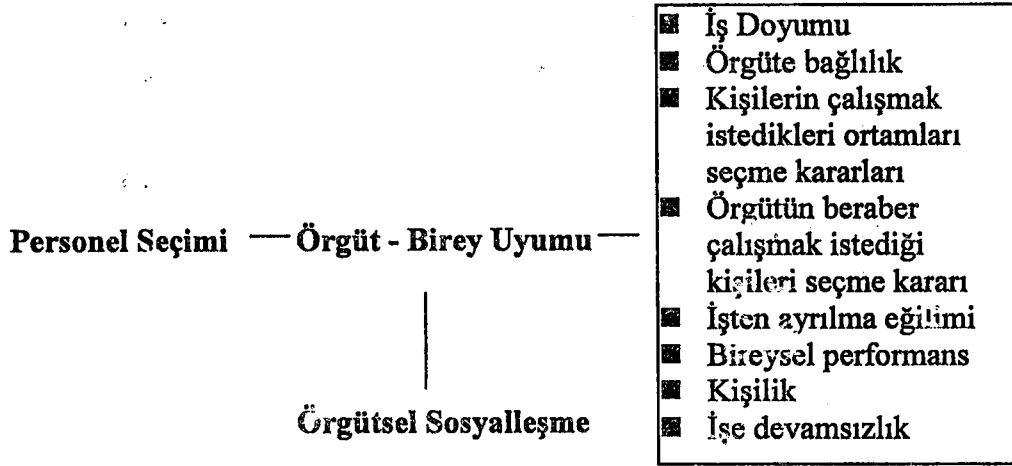
- **Örgütlerin bireylerin ihtiyaçlarını ve / veya bireylerin örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamaları ile,**
- **örgütsel özelliklerin, bireysel özelliklere ve / veya bireysel özelliklerin örgütsel özelliklere benzemesi ile,**
- **Yada yukarıda sayılan durumların her ikisinin gerçekleşmesi**

sonucunda ortaya çıkar.

Örgüt - birey uyumunun çeşitli tanımlarının karıştırıcı rollerini bertaraf etmeyi başaran bu tanım, çalışmada benimsenen örgüt - birey tanımıdır.

1.2.3. Örgüt – Birey Uyum Modeli

Çalışmanın bu bölümünde örgüt – birey uyumunun tanımından ve konu ile ilgili yapılan yazın taramasından hareketle, örgüt – birey uyumunu etkileyen ve örgüt – birey uyumunun sonucunda ortaya çıkan değişkenler üzerinde durulacaktır (Bkz. Şekil 1).



Şekil 1: Örgüt – Birey Uyum Modeli

Şekil 1’deki örgüt – birey modelinden de görülebilen bu değişkenler, iki ana başlık altında incelenebilir.

1.2.3.1. Örgüt – Birey Uyumunu Etkileyen Değişkenler

Örgüt – birey uyumunu etkileyen değişkenler, personel seçim süreci ve örgütsel sosyalleşmedir. Çalışmanın bu kısmında, örgüt – birey uyumu ile bu değişkenler arasındaki ilişki incelenecektir.

1.2.3.1.1. Personel Seçimi

Yukarıda da belirtildiği gibi bir işletmede örgüt - birey uyumunun sağlanması için ilk aşama örgüte uyum sağlayabileceği düşünülen kişilerin o işletme bünyesinde istihdam edilmeleri gereğidir (Chatman, 1988 ; Chatman, 1989 ; Chatman, 1991 ; Rynes, Gerhart, 1990). Örgüt – birey uyumunun oluşması için gerekli ilk adım personel seçim sürecinde atılır. İşe uyumlu

kişilerdense, örgüte uyumlu kişileri seçmek örgütsel ortamlara kolayca adapte olabilecek esnek işgücünü oluşturmak açısından oldukça önemlidir (Kristof, 1996). Bu doğrultuda seçim sürecinde örgütler, örgütsel değerler ile uyumlu özelliklere sahip kişileri örgüte kazandırmayı amaçlamaktadırlar. Personel seçim süreci aynı zamanda örgüt kültürü ile uyuşmayan değerlere sahip olanların da örgüte girmelerini engelleyeceği için örgütün homojenliğini de artırır (Bowen, Nathan ve Ledford, 1991).

1.2.3.1.2. Örgütsel Sosyalleşme

Sosyalleşme, kişinin örgütün bir üyesi olabilmesi için gerekli değerleri, becerileri, davranış biçimlerini anlamasını sağlayan süreçtir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar sosyalleşme sürecine bağlı olarak kişilerin ilk alt aylık dönemde örgütlere olan adaptasyonlarının arttığını belirtilmektedirler (Morrison, 1983).

Örgüte uyum sağlayabilecek işgörenlerin seçimini izleyen süre içerisinde o bireylere örgütü ve değerlerini tanıtmaya yönelik bir takım faaliyetlerde bulunulması olarak tanımlanan sosyalleşme, örgüt - birey uyumunun sağlanabilmesi açısından gerekli bir başka süreçtir (Chatman, 1988; Chatman, 1991).

Örgütsel sosyalleşme süreci ile personel seçimi sürecine ayrılan finansal kaynaklar ve zaman ters orantılı olacaktır. Çünkü örgüt - birey uyumu personel seçim aşamasında gerçekleştirilememişse ; örgütsel sosyalleşme sayesinde bireylerin ve örgütlerin değerlerinin uyumlaştırılmasına çalışılır (Chatman, 1991).

1. 2.3.2. Örgüt – Birey Uyumunun Sonucu İle İlgili Değişkenler

Örgüt -birey uyumunun var olması ile beraber bir takım sonuçlar elde edilecektir. Bu sonuçlar hem bireyi hem de örgütü çok yakından ilgilendiren sonuçlardır.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda örgüt - birey uyumunun iş doyumu ile (Vancouver ve Schmitt, 1991; Meglino, Ravlin ve Adkins, 1989 ; O'Reilly, Caldwell ve Chatman, 1991 ; Chatman, 1988 ; Chatman, 1989), örgüte bağlılık ile (Kristof, 1996 ; Meglino, Ravlin ve Adkins, 1989 ; Blau, 1987 ; O'Reilly, Caldwell ve Chatman, 1991 ; Vancouver ve Schmitt, 1991), kişilerin çalışmak istedikleri ortamları seçme kararları ile (Tom, 1971; Adler, 1997), örgütlerin birlikte çalışmak istedikleri kişileri istihdam etme kararları ile (Cable ve Judge, 1997 ; Adkins, Werbel ve Russell, 1994), işten ayrılma eğilimi ve işe devamsızlık ile (Meglino, Ravlin ve Adkins, 1989 ; O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991 ; Posner, 1991 ; Bowen, , Ledford ve Nathan, 1991), bireysel performans ile (Bowen, Ledford ve Nathan, 1991 ; Adler, 1997 ; Caldwell ve O'Reilly, 1990), kişilik ile (Tom, 1971 ; Adler, 1997) ilişkilendirildiği görülmektedir.

Yukarıda sayılan bu sonuç değişkenleri arasından işten ayrılma eğilimi ve işe devamsızlık üzerinde durulacaktır.

Diğer sonuç değişkenlerinin çalışma kapsamına dahil edilmemesinin nedenleri çeşitlidir.

Örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun çalışma kapsamında incelenmemesinin nedeni, bu iki değişkenin zaten örgüt - birey uyumu kavramının tanımında yer aldığının düşünülmesidir.

Ayrıca örgüt - birey uyumu konusunda yapılan araştırmaların büyük bir kısmında sözü edilen kavramlar ile ilgili gerekli incelemeler yapılmıştır (Vancouver ve Schmitt, 1991 ; Meglino, Ravlin ve Adkins, 1989 ; Kristof, 1996 ; Blau, 1987 ; O'Reilly, Caldwell ve Chatman, 1991) .

Bireysel performansın örgüt - birey uyumuna bağlı olarak artmasının ölçülmesi konusunda yeterince çalışma olmasının düşünülmesi bu kavramın bu çalışma kapsamına alınmamasının nedenidir (Bowen, Ledford ve Nathan, 1991 ; Adler, 1997 ; Caldwell ve O'Reilly, 1990).

Kişilerin çalışmak istedikleri örgütü seçmeleri yada örgütlerin beraber çalışmak istedikleri kişileri seçmeleri ise, kanımızca, örgüt - birey uyumunu oluşturmak için gerekli birinci aşama olan seçim süreci ile çok yakından ilişkilidir (Tom, 1971 ; Adler, 1997 ; Cable, Judge, 1997).

Kişilik ile örgüt - birey ilişkisi ise çalışmada yer almamaktadır. Çünkü bireylerin kişiliklerine ilişkin analizin de aslında seçim sürecinde gerçekleştirildiği düşünülmektedir.

Bütün bu anlatılanların ışığı altında çalışmanın modelinde işten ayrılma eğilimi ve işe devamsızlık yapma eğilimi incelenme konusu olarak benimsenmiştir.

1.3. ÖRGÜT-BİREY UYUMUNUN SAĞLANMASI NİÇİN ÖNEMLİDİR?

Örgüt - birey uyumunun örgütler için öneminden bahsetmeden önce, bu konuda bazı saptamalarda bulunmak yerinde olacaktır. Öncelikle örgütsel değerler ile bireysel değerler arasında yüksek oranlı bir uyumun olması her zaman olmazsa olmaz bir koşul olarak karşımıza çıkmaz. Ama bu durum o bireyin örgüt içerisinde işini yaparken başarısız olacağının kesin bir göstergesi de değildir. Bununla beraber belli bir oranda uyum, örgütsel ve bireysel performans açısından şart olmaktadır (Chatman, 1988). Üzerinde önemle durulması gerekli bir başka nokta ise, bazı durumlarda bireyin örgütün değerlerini paylaşıp o değerleri kabul ettiği halde, paylaşılan ve kabul edilen bu değerleri somut hale getirip uygulamamasıdır. Kısaca belirtmek gerekirse, birey örgüt değerlerini kabul ettiği halde bu değerlerin uygulanması şeklinde ifade edilen örgütsel normları kendi davranış kalıplarına uyarlayamayabilir. Ancak bu durum her zaman olumsuz olarak algılanmamalıdır. Şöyle ki, birey paylaştığı örgütsel değerlere işlerlik kazandırıp uygulamak için farklı davranış kalıpları geliştirebilir. Bu durum ise, bireysel ve örgütsel yaratıcılığı arttırabileceği gibi dolayısı ile bireysel ve örgütsel performansta da çok olumlu çıktılar sağlayabilecektir (Chatman, 1988).

Fakat örgüt değerlerini benimsedikleri halde bu değerlerin uygulamada yer bulabilmesi için gerekli davranış biçimlerini göstermeyi kesinlikle reddeden bireylerin zaman içerisinde örgütsel değerlerle gösterecekleri paralellik ve uyum da hiç kuşkusuz yaralanacaktır. Bu tür bireyler için sosyalleşme süreci içerisinde de yapılabilecek çok fazla bir şey yoktur.

Örgüt - birey uyumunun önemi bu uyumdan yoksun ortamlarda daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü birey örgüt içerisinde çoğunluk tarafından paylaşılan ortak değer ve davranış biçimlerine uyum gösteremez ise, bu durum onun işine ve çalıştığı örgüte karşı olumsuz bir takım duygu ve düşünceler geliştireceğinin ; hatta davranış biçimini de bu olumsuzluklara göre ayarlayabileceğinin bir göstergesi olacaktır. Eğer birey örgüt içerisinde yaptığı iş ile gerek bilgi birikimi, tecrübesi, eğitimi gerekse yetenek ve kabiliyetleri açısından uyumlu ise işini yeterli düzey ve kalitede yapacak ama değerler sistemi örgüt kültüründen farklı olacağı için bu durum sonunda yaptığı işin nitelik ve niceliğini bir şekilde etkileyecektir.

Buradan yola çıkarak örgüt - birey uyumunun üç ana nedenle hem örgütler hem de o örgütlerde çalışanlar için önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Bu nedenlerden ilki, örgütlerin örgüt - birey uyumundan yararlanarak çalışanları motive edebilecek bir takım politikaları daha kolaylıkla belirleyebilmeleridir. Böylelikle çalışanların örgütlerinden, örgüt yönetiminin ise çalışanlarından beklentilerinin ne olacağı konusunda iki taraf açısından paylaşılan değerler yardımcı olacaktır.

İkinci bir neden ise, örgüt içerisinde bireylerin değerleri ile örgüt kültürünü oluşturan değerler arasındaki uyumun çalışanlara psikolojik bir rahatlık sağlamasıdır (Chatman, 1988).

Örgüt - birey uyumunun önemli bir konu olarak son yıllarda üstünde durulmasının bir başka nedeni ise, örgüt - birey uyumu yüksek olan örgütlerde örgütsel amaçlara ulaşmanın daha kolay olabilmesidir. Böylelikle açık olarak belirlenen ve örgüt içinde herkes tarafından bilinen örgüt amaçları sayesinde çalışanların kendilerini örgüt içinde daha rahat

hissetmeleri ve amaçlara ulaşmak için kendilerini zorlamaları sağlanmaktadır.

Yukarıda ana hatları ile anlatılan örgüt - birey uyumunun işletmeler için önemi konusundaki maddeler detaylandırılacak olursa ;

1.3.1. Çalışanların Örgüt - Birey Uyumu Yardımı İle Daha Kolay Motive Edilebilmeleri

Lawler ve Porter (1973) tarafından geliştirilen bekleyiş kuramlarına göre, bir kişinin belli bir iş için gayret sarfetmesi belli başlı iki faktöre bağlıdır. Bunlar, kişinin iş sonunda alacağı ödülü arzulama derecesi ile bekleyiştir. Valens olarak isimlendirilen ödülü arzulama derecesi farklı kişiler tarafından farklı olarak arzulanacaktır. Bazıları ödülü çok arzu ederken, bazıları ise, ödüle hiç değer vermeyeceklerdir.

Kuramın ikinci ana belirleyicisi ise bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi belirli bir gayret sarfederek belirli bir ödülü elde edebileceğini bekliyorsa, daha fazla gayret gösterecektir.

Daha sonra Lawler ve Porter tarafından daha da geliştirilen ikinci bekleyiş kuramında kişinin işi ile ilgili bilgi ve yeteneği ile, kişinin kendisi ile ilgili olarak algıladığı örgütsel rol de kurama eklenmiştir (Koçel, 1998 ; Eren, 1993). Kısaca belirtmek gerekirse kuramın ilk aşamasında kişinin valens ve bekleyiş dereceleri kişinin işi ile ilgili motivasyonunu dolayısı ile performansını etkilemektedir. Daha sonra geliştirilen modelde ise yalnızca valens ve bekleyiş dereceleri değil ; kişinin o iş ile ilgili bilgi ve kabiliyeti ve

örgüt içerisinde kendisi ile ilgili olarak algıladığı roller de önemli kriterler olarak görülmektedir.

İşte burada örgüt - birey uyumundan bahsetmek doğru olacaktır. Örgüt - birey uyumunun ilk aşamasının personel seçim sürecinde başlaması gerektiği açıktır. Çünkü bu aşama bireyin örgüte uygun olup olmadığının anlaşılması için örgüte sunulan ilk fırsattır. İşte bu aşamada beklenti kuramında Lawler ve Porter tarafından kuram dahiline alınan kişinin işi ile ilgili bilgi ve yeteneği dikkatle araştırılmalıdır. Çünkü bir kişi o işte ne kadar gayret gösterip başarılı olmaya çalışırsa çalışsın eğer işin gerektirdiği bilgi ve yetenekten yoksun ise başarılı olması imkansızdır. Aynı şekilde Lawler ve Porter'ın modelinde belirttikleri kişinin örgüt içerisinde algıladığı rol de örgüt - birey uyumu kavramı ile yakından ilişkilidir. Algılanan rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlarsak ; örgüt her üyesinden belirli roller beklediği gibi, çalışanlar da örgütten bazı rolleri beklemektedir. Özetle, her örgüt üyesinin kendisinin o örgütte oynaması gereken rol konusunda bir inancı bulunmaktadır. İşte bu noktada örgüt - birey uyumunun tanımında yer alan bireysel değerler ile örgütsel değerlerin uyumu olayı ortaya çıkmaktadır.

Kişinin örgüt içerisinde kendisinden beklenen rol ile ilgili algılamaları, eğer kişisel değerleri örgütsel değerler ile uyum içerisinde ise örgüt tarafından kendisinden beklenen rol ile paralellik gösterecektir. Bu durum ise kişinin motive edilebilmesini hayli kolaylaştıracak ve dolayısı ile bu durum kişinin performansına çok olumlu etkilerde bulunacaktır (Bretz ve Judge, 1994).

1.3.2. Çalışanların Örgüt - Birey Uyumu Yardımı İle Psikolojik Rahatlık Hissetmeleri

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; kendi değer yargı sistemi ile örgüt kültürünü oluşturan değerler bütünü uyum içinde değil ise, bireyler psikolojik bir rahatlık içerisinde olamazlar (Chatman, 1988). Bu durum çalışanların kendilerini yetersiz, sinirli, tedirgin hissetmelerine yol açacaktır. Tam tersi durumlarda ise, yani bireysel değerlerin örgüt kültürü ile çakıştığı durumlarda bireyler rahat, kendine güvenli ve işlerinden tatmin olmuş durumda görevlerini yerine getirecek ve örgütten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir (Moos, 1987 ; Posner, 1991 ; Lovelace ve Rosen, 1996).

1.3.3. Çalışanların Örgüt - Birey Uyumu Yardımı İle Örgütsel Amaçları Benimsemeleri

Örgüt - birey uyumu yüksek olan örgütlerde örgütsel amaçlara ulaşmak daha kolay olabilmektedir. Böylelikle açık olarak belirlenen ve örgüt içinde herkes tarafından bilinen örgüt amaçları sayesinde çalışanların kendilerini örgütün bir üyesi olarak görmeleri kolaylaşacaktır. Bu durum ise örgütsel bağlılığın, iş tatmininin, performansın, verimlilik ve etkinliğin artmasına sebep olurken ; işe devamsızlık ve iş gücü devri oranlarının ise özellikle işe başlanan ilk yıl içerisinde azalmasına neden olacaktır (Blau, 1987 ; Vancouver ve Schmitt, 1991 ; Bretz ve Judge, 1994 ; Chatman, 1991 ; O'Reilly, Chatman, ve Caldwell, 1991 ; Bowen, Ledford ve Nathan, 1991 ; Lovelace ve Rosen, 1996 ; Alder, 1997).

Kendilerini örgütün değişmez bir parçası olarak algılayan bireyler örgüt içerisinde daha yenilikçi ve yaratıcı olabilmektedirler. Her ne kadar yaratıcılığın bir şartı değişik inanç sistemlerine sahip kişiler ile bilgi

alışverişine girmek olsa da (Kanter, 1988), ortaya çıkarılan yeniliğin örgüt içerisinde uygulanması, uyumlu çalışan örgüt üyeleri arasında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkların minimum seviyede seyretmesi ile yakından ilişkilidir (Chatman, 1988). Bu durum ise, örgüt - birey uyumunun bir sonucu olmaktadır.

Örgütün stratejik yönetimi ile ilgili olarak kararlar veren üst yönetim, örgütte bir takım teknolojik, yapısal veya davranışsal değişmeyi örgüt amaçları içerisinde belirlemişse, bu durumda değişime karşı direncin az olması da örgüt - birey uyumu oranının fazla olması ile paralellik gösterecektir (Chatman, 1988).

1.3.4. Örgütün Personeli Daha İyi Tanınması

Örgüt ve örgütte çalışacak birey arasında uyum olmasını insan kaynakları politikası olarak benimseyen işletmelerin bir başka avantajı ise, işlendirecekleri bireyleri daha yakından tanıma şansına sahip olmalarıdır. Çünkü örgütle birey arasındaki bir uyumun var olup olmadığını anlamak için işe başvuran adaylar daha ilk aşamadan itibaren detaylı bir soruşturmaya tabi tutulacaklardır. Bahsedilen bu detaylı analizin nedeni, örgütün artık yalnızca işin gerektirdiği yeteneklere sahip adayları değil ; aynı zamanda örgüt kültürüne uyumlu adayları da belirlemeye çalışmasıdır. Böylelikle daha sonraları ortaya çıkabilecek sorunları örgüt - birey uyumu sayesinde en baştan elimine edilebileceklerdir (Alder, 1997).

Son olarak, aynı değerlere sahip kişiler arasında çatışma, iletişim kopuklukları gibi olaylarında asgari seviyede olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. ÖRGÜT - BİREY UYUMU İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER

Çalışma ortamlarında uyum sorunu temel insan gereksinimleri ile örgütün şartları arasındaki çelişkilerin giderilmesi ile sağlanır (Doğan, 1980). İşi ve örgütü ile uyum sağlamış birey, gereksinimleri yeterince karşılanmış, doyuma ulaşmış huzurlu ve mutlu bireydir. Uyumu bireyin tanımına bakıldığında genelleme yapılır ise küçük oranda bir işgören topluluğunun tam anlamıyla iş ve örgütü ile uyum içerisinde olduğu görülebilir. Bu oranın maksimum seviyeye çekilebilmesi için örgütün amaçlarını ve bireyin amaçlarını paralel hale getirmeye çabalayan örgüt - birey uyumundan yararlanmak gerekecektir.

Örgüt - birey uyumunun sağlanıp örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, tek başına teknoloji ya da tek başına insan gücü yeterli değildir. Ancak insangücünün ve teknolojinin beraber ve etkin kullanımı sonucunda örgüt amaçlarına ulaşabilir. Burada unutulmaması gerekli en önemli nokta, örgüt en gelişmiş teknolojiyi de transfer etse bu teknolojinin insanlar tarafından etkin kullanımının gerekliliğidir. Bu nedenle, örgütsel davranışları etkileyen en önemli özellikler bireylerin davranışlarının altında yatmaktadır. Çünkü örgütler, bireylerden oluşan sosyal sistemlerdir. Bu sosyal sistemler ise bir takım ortak değerleri paylaşarak var olurlar. İşte ortak değerler ve inanç sistemlerinin paylaşımı olarak tanımlanan örgüt kültürü kavramı, (Smircich, 1983 ; Schein, 1985) örgüt - birey uyumunun sağlanmasında çok önemli bir süreçtir. Zaten örgüt - birey uyumunun tanımında örgüt kültürüne uyabilecek işgörenlerden bahsedilmektedir (Chatman, 1988).

İnsanı diğer varlıklardan ayıran bir takım özellikleri mevcuttur. İnsan fiziksel ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal ihtiyaçlarının da tatmin edilmesine gereksinim duyan sosyal bir varlıktır. Bahsedilen sosyal ve fiziksel ihtiyaçların tatmini için bir örgütte çalışan insan, bu örgüte doğduğu günden o ana kadar çeşitli etkenlerin yön vermesi ile oluşmuş bir takım inançlarla beraber gelir. Bu inançlar örgütte çalışan diğer kişilerin inanç sistemleri ile bir etkileşim içine gireceklerdir. Bu etkileşimin sonucunda bazı değerler örgütün değerleri haline gelecek ve örgütte bulunan çoğunluk tarafından paylaşılacak ve benimsenecektir.

Paylaşılan değerlerin, inançların, beklentilerin, tutumların ve normların bir bütün oluşturması (Kilmann, Saxton ve Serpa, 1985) şeklinde tanımlanan örgütsel kültürün temelinde, örgütün çoğunluğunun bu değerlere uygun hareket etmeleri yatmaktadır.

Örgüt kültürü, üyeler tarafından paylaşılan ve bir örgütü diğerlerinden ayırdeden bir sosyal sistemi ifade eder (Smircich 1983 ; Schein, 1985). Bu sistem örgütün değer verdiği bir takım özellikleri içerir. Bu özellikler her örgütte, değişik oranlarda mevcuttur (Robbins, 1992).

Bu tanımlardan en yaygın kullanıma sahip olanı Edgar Schein'a aittir. Schein'e göre örgütsel kültür, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyum gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır (Schein, 1985).

Yukarıda sayılan bütün tanımlara bakılacak olursa tanımlar farklı kişiler tarafından gerçekleştirilmiş olsalar da, dikkat çeken ortak özellikleri ;

örgütsel kültürün örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerleri vurgulamasıdır.

Olaya farklı kültürel değerlere sahip personelin yönetilmesi açısından yaklaşılacak olursa, örgüt - birey uyumunun önemi bir kez daha ortaya çıkacaktır. İnsanlar doğumlarından ölümlerine kadar bir toplumun üyesi olarak yaşarlar. Her birey içinde yaşadığı toplumun değer yargıları, doğru olarak kabul edilen inançları ve kendisinden yerine getirmesi beklenen beklentiler ile beraber hayatını devam ettirir. Böylece çeşitli yapılar içinde kalıplaşmış bir takım davranış biçimlerini sürdürürler. Bahsedilen bu davranış biçimlerini sürdürürken bireysel değerlerine uygun ortamlarda çalışmayı arzu ederler. Kısacası her bireye uygun ve cazip gelen kültürel ortamlar mevcuttur (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991).

Çevrelerinde bulunanların, her gün karşılaştıkları olayların etkisinde kalan bireyler, herhangi bir örgütte çalışmaya başladıkları zaman kendi bireysel farklılıkları ile beraber örgüte gelirler. Kendi bireysel kültürlerinin sonucu ortaya çıkan bu farklılıklar eğer örgütün çoğunluğu tarafından paylaşılan ve benimsenen değerlerden çok uzak ise o zaman örgüt içerisinde çatışmanın ve anlaşmazlıkların olacağı kesindir. Bu nedenle örgütün değerlerine hiç benzemeyen değerlere sahip bireylerin örgüt içerisinde istihdamı hem bireye hem de örgüte sonradan onarılamayacak sorunlar doğurabilecektir.

Örgütün kültürü olarak da tanımlanabilen değerler kapsamına, işin özellikleri , yönetimin yapısı , işgörenler arasındaki ilişkiler dahildir. Uyum ise, çalışanların içinde bulundukları örgüt ile kendilerini bütünleştirmeleriyle ilgilidir.

Örgüt - birey uyumunun bir örgüt içerisinde sağlanması yani örgüt kültürü ile uyum sağlayabilecek bireylerin örgüt bünyesinde istihdam edilmeleri için ilk basamak eleman seçimi aşamasıdır (Chatman,1988,1989 ; Bowen, Ledford ve Nathan, 1991 ; Bretz, Rynes ve Gerhart, 1993 ; Cable, ve Judge, 1997).

Seçim aşaması, bir örgütte bireyin kendisini tanıtabilmesi için ilk adım olarak düşünülmektedir. Örgütlerin personel seçimi sürecine verdikleri önem oranında örgütle uyum gösterebilecek değerlere sahip personel istihdam edebilme şansları yükselecektir.

Örgüt - birey uyumuna etkileşimci bir bakış açısı ile yaklaşılacak olursa, seçim sürecinin aşamaları adaya, bireysel değerlerine benzeyen bir örgütle mi yoksa kendi kişisel değerleri ile hiç benzeşmeyen bir kültüre sahip bir işletme ile mi karşılaştığını anlaması için olanak sunmaktadır.

Etkileşimci bakış açısına göre, bireyler olaylara kişilik özellikleri ile birlikte o anki durumsal özellikleri de dikkate alarak tepki verirler. Kısaca belirtmek gerekirse, bireyin gösterdiği davranışlar bireyin kişisel yargılarının ve durumun gerektirdiği davranış kalıplarının bir etkileşimi sonucunda ortaya çıkarlar (Terborg, 1981). Olay örgüt - birey uyumu açısından irdelenecek olursa, çeşitli durumlarda bireyin ya da örgütün bir bütün olarak belli bir şekilde tepki vermesinin nedeni örgüt değerlerinin kişisel değerleri ; kişisel değerlerin ise örgüt değerlerini etkilediği gerçeğidir.

Etkileşimci bakış açısını örgütler tarafından irdelenecek olursak, örgütler de kendi kültürlerine uyum sağlayabilecek adayları personel seçimi aşamasında bulabilecek bir fırsata kavuşacaklardır (Schwab, Rynes ve Aldag, 1987). Bütün bu sayılan nedenlerden ötürü örgütlerde personel

politikaları oluşturulurken, personel seçim aşamaları dikkatle ve özenle ve örgütün değerler sistemine uygun olacak bir şekilde planlanmalıdır.

Örgüt - birey uyumunun sağlanmasında çok önemli rol oynayan bir başka süreç ise sosyalleşme sürecidir. Bir örgütte işe başlayan herhangi bir çalışan, işe başlarken kendi inanç ve değerler sistemini de beraberinde getireceğini daha önce belirtmiştik. İşte bireylerin doğumlarından itibaren aile, toplum, eğitim, kültürel farklılıklar gibi bir takım faktörlerin etkisi ile oluşturdukları bireysel değer sistemleri, örgüt tarafından bireye sağlanacak bir takım faaliyetlerin yardımıyla, örgütün kültürünü oluşturan değerler ile uyumlandırılabilir. Bu faaliyetlerin bütününe sosyalleşme denmektedir. Bu sürecin kapsamındaki faaliyetler, örgütü bireye tanıtmak, ve bireyin örgüt kültürüne uyum göstermesini sağlamaya yönelik çabalar bütünüdür. Bireyler örgütsel sosyalleşmeyi yaşarlarken, o örgütün bir üyesi olarak kendilerinden beklenen roller ile ilgili eğitilmektedirler.

Sosyalleşme sürecinin işleyişi incelenecek olursa, sürecin aynı seçim sürecinde olduğu gibi etkileşimci bir bakış açısı ile incelenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Çünkü sosyalleşme aşamalarında bireysel değerler örgütsel değerler ile şekillendirilmeye çalışılırken ; aynı zamanda, örgütsel değerlerin de bireysel değerlerden etkilenmesi söz konusu olabilmektedir.

Yapılan bu saptamalardan yola çıkarak, personel seçim süreci ve sosyalleşme süreçlerinin örgüt - birey uyumunun işletmelerde var olabilmesi için çok önemli iki süreç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışmamızın bundan sonraki bölümünde örgüt birey uyumunun sağlanması açısından ilk basamağı oluşturan bu iki değişken üzerinde durulacaktır.

2.1.1. Personel Seçim Süreci Örgüt - Birey Uyumu İlişkisi

İş arayan bir aday, bir işletmeye iş başvurusunda bulunurken, o işletmenin özelliklerinin kendi beklentileri ile uyum içerisinde olmasını isteyecektir. Çünkü çalışanın iş ortamında mutluluğunu olumlu olarak etkileyen en önemli unsur, yaptığı işin yeteneklerine ; çalıştığı örgütün de değerlerine uygun olmasıdır.

Diğer taraftan işletme de, bünyesinde istihdam edeceği personelin özelliklerinin örgüt politikalarına uyumlu olmasını bekleyecektir. Kişinin ve örgütün bu karşılıklı beklentileri ise örgüt - birey uyumunun ilk basamağıdır. Bu basamakta belirlenen karşılıklı beklentilere iki tarafın da cevap verip veremeyeceğinin ölçüldüğü süreç ise personel seçim süreci olmaktadır. Bu nedenle personel seçim süreci örgüt - birey uyumunun sağlanabilmesi için tartışmasız çok önemli bir süreç olarak görülmektedir (Rynes ve Gerhart, 1990 ; Chatman, 1991 ; Adkins, Russell ve Werber, 1994).

Örgüt birey uyumunun sağlanması amacını personel politikalarından bir tanesi olarak benimsemiş örgütler bu uyumun sağlanabilmesinin temelinde seçim sürecinin bulunduğunu hiç bir zaman unutmamalıdır.

Bir işe başvuran adayların arasından belli kural ve yöntemlere göre seçim yapmak işlemine verilen isim olan personel seçimi süreci, (Chatman, 1989) örgütler tarafından üzerinde önemle durulması gerekli bir konudur.

Seçim süreci aşamasının örgütlerde bu denli önemli görülmesinin ana nedeni, seçim süreci sonunda işyerinde çalışmasına karar verilen kişinin, o örgüte uyumludur kararının da aynı süreç sonunda verilecek olmasıdır. Böylece hem kişilerin hem de örgütlerin uzun dönemde çıktılarını olumlu

yada olumsuz yönde etkileyebilecek örgüt - birey uyumunun da bir anlamda temeli atılmış olmaktadır.

Seçim süreci sonunda örgüte uyum sağlayabilecek yaptığı işten maksimum doyumunu elde edecek, örgüte ve işine bağlı, örgütün etkinliğine ve verimliliğine olumlu etkileri olabilecek personelin o örgütte göreve başlamaları hedeflenmektedir .

Örgütlerde personel seçimi süreci, her ne kadar örgütler arasında ufak tefek farklılıklar içerse de, bu sürecin temelinde aynı aşamalar bulunmaktadır. Bu aşamaların amacı, o örgütte ve o işte başarılı o'acak adayları belirleyip bu adayları örgüte kazandırmaktır.

Boş pozisyon için adaylar arasından uygun elemanın seçilmesi ve işe yerleştirilmesi gerekmektedir. Personel seçimi, işletmede herhangi bir nedenle (ölüm, emeklilik, ayrılma, geçici görevlendirme gibi) boşalan görev yerinin (Aldemir, Ataol, Budak, 1994 ; Aşkun, 1978) ve örgüt kültürüne uyum sağlamanın gerektirdiği nitelikleri taşıyan adaylar ile yönetimin etkileşim içerisinde bulunduğu işlemlerden oluşur (Chatman, 1988, 1989, 1991).

İşletmelerde uygulanmakta olan seçim işlemlerinin iş için başvuranlarla seçiciler tarafından farklı biçimlerde algılandıkları görülmektedir. Personel seçiminde rolü olan görevliler işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilecek kişilerin saptanmasına çalışırken ; adaylar işletmeyi ve işleri değerlendirerek işe girme kararlarını gözden geçirirler (Aldemir, Ataol, 1986).

Geleneksel personel seçimi yöntemleri incelendiğinde, bu yöntemlerin kişinin o örgütte yapacağı iş ile uyum sağlayıp

sağlayamayacağını belirlemeye yönelik olduğu görülmektedir. Bu yöntemlerin amacı doğru işe doğru eleman seçilmesi ve seçilen elemanın performansının yüksek olup yaptığı işten doyum sağlamasıdır (Schmidt & Hunter, 1981). Kısaca belirtmek gerekirse, geleneksel personel seçimi yöntemleri, işin gerektirdiği özelliklere uyum gösteren yani iş - birey uyumunun gerektirdiği dengeyi kurabilen bireyleri örgüte kazandırmayı amaçlarlar.

Fakat konu örgüt - birey uyumu ile ilişkilendirildiğinde, olay birey - iş uyumundan farklı bir noktaya gelmektedir. Bu noktada önemli olan örgüt kültürünü oluşturan değerlere bireysel olarak halihazırda sahip yada bu değerlerin çoğu ile kolaylıkla uyum sağlayabilecek kişilerin örgüt tarafından işlendirilmelerinin sağlanmasıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için kullanılacak personel seçimi yöntemlerine bakılacak olursa, seçim yöntemlerinin ya da seçim süreci basamaklarının değişmediğini söyleyebiliriz. Burada asıl fark, örgütün kendisine has örgütsel özelliklere sahip elemanları seçmek istemesi fikrinin benimsenmiş olmasıdır. Bu fikri, bir başka deyişle örgüte sahip olduğu bireysel özellikleri ile uyum sağlayabilecek kişileri kazandırmayı amaçlayan seçim sürecinin her aşamasında ön planda tutmayı ve personel seçimi yöntemlerini bu düşüncenin ışığı altında tasarlamayı amaç edinmiş işletmeler personel seçim sürecinin ruhunda bir takım değişiklikler yapmaya başlamışlardır bile...

Stratejik bir amaç olarak örgüt - birey uyumunu gerçekleştirmeyi benimseyen işletmelerde personel seçim süreci çok önemli bir süreç olarak karşımıza çıkacaktır. Personel seçim süreci ve sosyalleşme süreçleri, örgütün kültürü kapsamında örgüt - birey uyumunun sağlanmasında birbirlerini tamamlayıcı iki süreçtir. Örgüt - birey uyumunu sağlamayı amaç edinmiş işletmelerin personel seçimi sürecine vermeleri gereken önem ve bu sürecin onlara getireceği maliyet, aynı işletmelerde sosyalleşme

sürecine verilen önem ve maliyetle ters orantılı olacaktır (Chatman, 1988, 1989, 1991).

Kısaca belirtmek gerekirse, örgüte uyumlu personeli ; personelin örgütle karşılaştığı ilk önemli süreç olan personel seçimi aşamasında bulamayan örgütler, örgüt - birey uyumunu sağlamayı daha sonraya sosyalleşme aşamasına bırakacaklardır. Bu durum ise, gereksiz zaman ve finansal kayba neden olacaktır. Bu nedenle personel seçim aşamasında kullanılan yöntem ne olursa olsun, sürecin her basamağında örgüt - birey uyumunu sağlamak düşüncesi yer almalıdır. Bu da ancak örgüt yöneticilerinin işe almak için sınadıkları adayları her görüşlerinde, örgütsel özelliklerine paralellik gösterecek kişisel özelliklerin bu adaylarda var olup olmadığının algılanmaya çalışılması ile gerçekleşir. Eğer örgütler bu konuda başarılı olabilirlerse, bireylerin işlerini yaparken gösterecekleri performans yükselecek ; kişilik yapılarına uygun bir örgütsel ortamda çalışacakları için, işlerinden ve / veya çevrelerinden sağlayacakları tatmin de yüksek olacaktır. Böylelikle bireyin işine ve örgütüne bağlılığı artacak ve iş yaşamlarına bu ortamda devam etmek isteyeceklerdir.

Bütün bu bahsedilenleri sağlamak için ilk aşama, örgüt kültürünü oluşturan değerlere kolaylıkla uyum gösterebilecek elemanları seçmek için gerekli seçim kriterlerini örgütün politikaları arasına sokmaktır. Aksi halde birey işinde ne kadar başarılı olursa olsun çevresel faktörlere uyum sağlarken zorlanacak ve bu durum bir süre sonra hem bireyin hem de örgütün çıkarlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Günümüze kadar kullanılan seçim yöntemleri incelenecek olursa, bu yöntemlerin kantitatif olarak gitgide karmaşıklaşan yöntemler olduğunu görmekteyiz. Fakat bu yöntemlerin geçerlilik ve güvenilirliklerine bakılacak olursa, 0.30 düzeyinde seyrettikleri görülmektedir (Schmidt 1983 ; Schneider, 1987). Bu nedenle, birey - iş uyumundan örgüt - birey uyumuna geçerken yapılması gereken en

önemli husus seçim sürecinin amaçları arasına, işe uygun bilgi ve beceriye sahip elemanların örgüte kazandırılması düşüncesi ile beraber ; örgüt kültürüne uygun değerlere sahip elemanların örgüte kazandırılması fikrinin de yerleştirilmesidir.

2.1.1.1. Personel Seçimi Aşamaları

Örgütlerde seçim süreci aday toplama ile başlamaktadır. Aralarından seçim yapılacak adayları belirlemek için öncelikle örgüt tarafından belirlenmesi gerekli bazı kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler iş ile ilgili kriterler ve aday ile ilgili kriterler olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

İş ile ilgili kriterleri belirlerken örgütte insan kaynakları uzmanları tarafından yapılan insan kaynakları planlamasına da temel teşkil eden iş analizlerinden ve iş spesifikasyonlarından yararlanarak işin özellikleri ortaya konmaktadır. İş ile ilgili kriterler arasında, işin yeri, konumu, iş için gerekliliklerin neler olduğu, işin ücreti gibi belirleyiciler sayılabilir.

Aday ile ilgili kriterler belirlenirken ise, yine iş analizlerinden yararlanılır. Bundan başka ise, insan kaynakları planlaması sürecinde yapılan analizlerin sonuçları da adaylar ile ilgili kriterlerin belirlenmesinde kullanılır. Adaylar ile ilgili kriterler arasında, adayın yaşı, eğitim durumu, cinsiyeti, askerlik durumu, sürücü belgesi gibi kriterler olabilmektedir.

Aday toplama basamağı öncesinde belirlene bu kriterler yardımı ile çeşitli kaynaklardan aday toplama sürecine başlanabilir. İş ile ilgili belirlenen kriterler daha çok birey - iş uyumunun sağlanmasına yönelikken ; aday ile ilgili belirlenen kriterler örgüt - birey uyumunun sağlanması için bir temel oluşturabilmektedir.

2.1.1.1.1. Aday Toplama Yöntemleri

Belli bir işe uygun elemanı seçmek amacı ile aday belirlemek için kullanılan yöntemlere “ aday toplama yöntemleri “ adı verilmektedir (Aşkun, 1978). Bu yöntemlerin çoğu bir çok örgüt tarafından çeşitli zamanlarda kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden birine yada bir kaçına en doğru yöntem budur demek her zaman mümkün olamamaktadır. Her yöntemin avantajları bulunduğu gibi, dezavantajları da bulunmaktadır.

Eleman seçimi sürecinde iş için aday toplama kaynakları iki grupta incelenebilir.

a) Örgüt İçi Personel Kaynakları

Örgütlerin personel politikaları boşalan görev yerlerine örgüt içerisinde eleman sağlanmasına öncelik verdiğinde örgüt içinde halihazırda çalışan personelden boş pozisyona uygun olanlar yatay yada dikey transferler ile yeni görev yerine kaydırılırlar. Örgütlerde belli dönemlerde gerçekleştirilen terfiler, yan ilerlemeler, şubeler arası transferler, yasaların elverdiği ölçüde tekrar işe almalar bu tip aday toplama yönteminin örnekleri arasında sayılabilir (Aldemir, Ataol, 1986).

b) Örgüt Dışı Personel Kaynakları

Örgüt içinde oluşan personel gereksiniminin tümü örgüt içi kaynaklardan sağlanamayacağı için, aday toplamak amacı ile örgüt dışı kaynaklara da başvurulabilir (Aldemir ve Ataol, 1986). Örgütler tarafından en fazla dış kaynaklı aday toplama yöntemleri aşağıda belirtilmektedir.

1. İşletmede Çalışanların Tavsiyeleri

Belli bir pozisyon için aday toplanacağını bilen, ve o işletmede hali hazırda çalışan bireyler tanıdıkları ve o pozisyon için uygun olduklarını düşündükleri kişiler ile ilgili tavsiyelerde bulunurlar. Bu yöntemin etkili bir yöntem olduğu düşünülmektedir. Çünkü örgütü bilen, tanıyan kişilerin örgüte uyum sağlayabilecek ve boş pozisyonun gerektirdiği işi yapabilecek kişileri örgüte tavsiye edecekleri düşünülmektedir. Ancak tavsiye edilen adaylar ile ilgili olarak duygusal yaklaşımlarda bulunulursa, bu durum bu yöntem için bir dezavantaj teşkil edebilir.

2. İşe Alma Duyuruları

İşletme içerisindeki boş pozisyonların doldurulması amacı ile, gazete, mesleki dergiler gibi yayın kuruluşlarında yayınlanan işe alma duyuruları işletmenin çevresi ile iletişim kurması açısından çok önemli bir dış kaynaktır. İşletme için aday toplama sorumluluğunu taşıyan kişiler işe alma duyurularının amaçlarını çok iyi bilmek durumundadırlar. İşe alma duyurularının amaçları arasında iş arayanları görevlere güdülemek, uygun nitelikte, işe ve örgüte uyum sağlayabilecek kişilerin işe başvurularını sağlamak, işletmenin çevrede yarattığı iyi tanınmışlık imajını pekiştirmektir(Aldemir, Ataol ve Budak, 1993). Amaca yönelik olarak düzenlenmiş bir işe alma duyurusu iletişim kuralları da dikkate alındığında boş olan görevlere ilgi duyacak kişilerin sayısının artmasına yol açacak şekilde “biz - siz - ben” kuralına göre düzenlenmiş olmalıdır (Aldemir, Ataol ve Budak, 1993) Bu kurala göre ilanın ilk bölümünde işletme ve görev ile ilgili “biz” bölümü, daha sonra adaylarda aranan özellikleri içeren “siz” bölümü, ve işe nasıl başvurulacağını gösteren “ ben “ bölümü yer almalıdır (Aldemir, Ataol ve Budak, 1993). Görevin sağlayacağı ödülleri, yan ödemeleri açıklayan, personelde aranan deneyim, yaş gibi özellikleri belirten

işe alma duyuruları kişilere görevi açıklarken aynı zamanda işletmenin pazardaki yerini tanıtır ve saygınlığını belirler.

Bahsedilen bu amaçlara yönelik düzenlenen işe alma duyuruları, örgüt - birey uyumunun sağlanabilmesi açısından da çok önemlidir. İşe alma duyuruları “ biz - siz ben “ kuralına göre düzenlenirken, o göreve gelecek kişinin değerleri ile örgüt değerleri arasında bir uyumun var olup olmayacağı anlaşılmaya çalışılmalıdır. Bu nedenle, siz bölümünde adayların özellikleri anlaşılmaya çalışılırken adayın kişisel değerleri ile ilgili bazı ipuçları ; biz bölümünde de örgütsel değerlerle ilgili bazı ipuçları verilmelidir. Böylelikle aday da işletme de aralarında bir uyum olup olmayacağını anlayabilecek bazı ön bilgilere sahip olabilecektir.

İşe alma duyuruları üç başlık altında incelenebilir.

a. Gazete ve dergilerin küçük ilan sayfalarında yer alan ve daha çok alt basamak görevleri için hazırlanan ilanlar.

b. Günlük gazete ve mesleki dergilerde yer alan düzenli, özgün, daha çok üst ve orta kademe yöneticilere yada teknik personele hitap eden ilanlar.

c. Çalışma yaşamına ilk kez başlayanlar için çekici bulunan, görev yerini özgün biçimde açıklayan, resim ve çizimlerin yer aldığı ilanlar. Genç yönetici adaylarının bu tür ilanlardan etkilendikleri saptanmıştır (Ataol, 1979).

3. Resmi İş Bulma Kurumları

Resmi irade ile kurulmuş olan ve Türkiye’de İş ve İşçi Bulma Kurumu adı altında faaliyet gösteren bu tür kuruluşlar işletmeler tarafından kendilerine bildirilen açık işler için portföylerinde olan ve iş arayan adayları karşılaştırmaya çalışırlar. Genellikle vasıfsız işçiler için kullanılan bu yöntem, resmi iş bulma kurumlarının kamuoyundaki zayıf imajı yüzünden istenilen kalitede hizmet sunamamaktadırlar.

4. Özel İş Bulma Kurumları

Resmi iş bulma kurumlarının tam olarak etkin çalışamamalarının bir sonucu olarak, aynı işi kar amacı güderek yapmaya çalışan özel iş bulma kurumları ortaya çıkmıştır. Bu tür kuruluşların amacı da iş arayanlar ile işletmelerinde meydana gelmiş boş pozisyonlar için eleman arayanları karşı karşıya getirmektir.

Özel iş bulma kuruluşlarının bazıları her düzeyde ve özellikle kişiye iş bulması için yardım ederken, bazıları ise olaya daha farklı şekilde yaklaşp hangi düzeyde ve özellikte kişilere iş bulacaklarının ayırımına gitmeyi tercih edebilirler. Örneğin üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler, teknik personel gibi...

Bu tür kuruluşların bir başka amacı ise, o anda iş arayan değil hali hazırda bir işletme bünyesinde belli bir işi yerine getiren kişileri takip edip, bu kişileri başka işletmelere transfer etmektir.

Özel iş bulma kurumlarının yukarıda belirtilen görevlerinin ve amaçlarının ışığı altında bir takım avantajlarından bahsetmek olasıdır. Bu avantajlardan birincisi iş arayan kişiye yöneliktir. Özel iş bulma kurumuna

kendisine iş bulunması için başvuran birey, kendisine uygun işi ararken kapı kapı dolaşmaktan ve çeşitli olumsuzluklarla karşılaşp eksik motive olmaktan kurtulacaktır. Aynı şekilde hali hazırda bir işletmede belli bir işte çalışan kişiler de işlerinden ya da çalışırken içinde bulundukları örgütsel ortamlardan hoşnut olmadıkları zaman, iş aramak için rakip işletmelerin kapılarını kendileri çalmak zorunda kalmayacaklar bu işi onlar için yapmak üzere özel iş bulma kurumlarına devir edeceklerdir. Sayılan bu avantajlarının yanında bu tür kuruluşların yaptıkları işi “iş ahlakına aykırı” bulanlar da mevcuttur. Bir işletmenin personelini ayartmak hatta onu çalmanın iş ahlakına uymadığını savunanlar bulunmaktadır.

Özel iş bulma kuruluşlarının yaptıkları işi örgüt - birey uyumu konusu ile ilişkilendirecek olursak, özel iş bulma kurumlarının portföylerinde bulunan gerek iş arayanları gerekse işletmeleri iyi analiz etmelerini, onların bireysel ve örgütsel değerlerini anlamalarının böylece işletmeye uygun personeli işe başlatmalarının mümkün olabileceği açıktır. Bu durum ise, beklentilerine uygun iş ve beklentilerine uygun personel bulabilecek işletmeler ve bireyler açısından örgüt - birey uyumunun sağlanabilmesi için büyük bir zamanın kazanılması ile aynı anlamlıdır.

5. Eğitim Kuruluşları

Belli işler için örgüt dışı kaynakları kullanarak aday toplamanın bir başka yöntemi ise, üniversite, yüksek okul ve teknik okulların mezunlarını hatta bazen başarılı alt sınıf öğrencilerini takip etmektir. Eğitim kuruluşları tarafından düzenlenen ve öğrenci ile personel arayan firmaları karşılaştırmayı amaçlayan kampüs toplantıları aday belirlemek için hem çok masraflı olmayan hem de aday çeşitlemesini sağlayan avantajlı bir yöntemdir. Ancak bu yöntemin bir dezavantajı belirlenen adayların özelliklerini anlayabilmenin yalnızca bu yöntem kullanılarak imkansız

olmasıdır. Bu dezavantajı ortadan kaldırmak için daha sonra bahsedilecek yöntemlerin bu yöntemi desteklemeleri gerekmektedir.

6. Meslek Odaları

Aday toplamak için meslek odalarının oluşturdukları üye portföylerini kullanmak ta bir yöntemdir. Fakat bu yöntem için de eğitim kuruluşlarından aday toplama yönteminin sakıncalardan bahsetmek mümkündür. Bu nedenle meslek odalarından yararlanarak aday toplama yöntemi de diğer yöntemlerle desteklenmelidir.

İşletmelerdeki görev yerleri için aday toplama ile ilgili işlemler sona erdikten sonra sıra, yukarıda belirtilen bir ya da daha fazla yöntemin kullanılarak belirlenen adaylar arasında görev için en uygun kişileri seçmeye gelir. Bu aşamada da dikkat edilmesi gerekli olan en önemli husus, iş için uygun olduğu düşünülen kişilerin örgütsel değerlere de uyum sağlayabilip sağlayamayacaklarının ortaya konmaya çalışılmasıdır.

Seçim sürecinde aday toplama işleminden sonra adaylarca iş isteme formunun doldurulması gelir.

2.1.1.1.2. İş İsteme Formu

İş isteme formunun açık, anlaşılabilir ve yanlış anlaşmalara yol açmayacak şekilde planlanması ve düzenlenmesi gerekmektedir. İş isteme formunun adayın işletme ile ilgili imajı üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır (Fear ve Chiron, 1990).

İş isteme formları, adaylar hakkında genel bilgi toplamaya yönelik araçlardır. Her işletme kendi önceliklerine göre kendisine özgü bir iş isteme

formu hazırlamayı amaçlamalıdır. Fakat iş isteme formlarının öncelikli işlevi, adaylar hakkında genel bilgi edinip onlar arasında ilk kıyaslamayı yapılmasını sağlamak olduğu için her işletmenin iş isteme formunun ortak bölümlerinin bulunması çok doğaldır. Bu ortak bölümler kişilerin kimliklerinin saptandığı, eğitim durumlarının ilgi alanlarının belirlendiği bölümlerdir.

İş isteme formlarının ilk bölümlerinde isim, adres, telefon numarası, cinsiyet, doğum tarihi, uyruk gibi genel bilgiler yer alırken, formların daha sonraki bölümlerinde iş tecrübesi, askerlik durumu, eğitim durumu, alınan ödüller gibi konular ile ilgili saptamaları yapmaya yarayacak sorular yer alır. İş isteme formlarının genellikle son bölümlerinde ise, adayın ilgi alanlarını, boş zamanlarını nasıl değerlendirdiğini, özel zevklerini öğrenmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Örgüt - birey uyumunun sağlanmasını örgütsel politikaları arasında benimsemiş olan işletmeler için iş isteme formlarının özellikle ilgi alanlarına yönelik olan bu son kısımları bireyin değer sistemini öğrenmek açısından iyi bir ipucu sağlayabilecektir. Bu nedenle özellikle bu bölümde, örgütün kendisine uygun ve orijinal sorularla bireyi teşvik etmeleri uygun olacaktır.

İş isteme formlarında soruların işin tanımına uygun olması beklenir. İş isteme formundaki soruların görevi yerine getirebilecek ve örgüte uyum sağlayabilecek doğru kişileri işletmeye çekmesi hedeflenmektedir. Sorular işin tanımında yer alan faktörleri ortaya çıkarıcı, başvuranın bilgi düzeyini saptayıcı, kişinin önderlik özelliğini araştırıcı, ilkelerini açıklayıcı olmalıdır. Sorular görevin önemini kişiye gösterici, çalışma koşullarındaki olası değişikliklere karşı kişinin takınacağı tutumları öngörebilmelidir. Soruların cevaplanması kolay olmalı, soru sayısı ve biçimleri adayı sıkmamalıdır (Aldemir, Ataol ve Budak, 1993).

İş isteme formunun doldurtulup bu formun incelenmesi ile aday sayısında bir indirime gitmek söz konusu olabilmektedir. Bu ilk eleme sonucunda kalan adaylar arasında son kararı vermek için bir takım işlemlere daha gereksinim duyulmaktadır. Bu işlemler arasında adaylara uygulanacak sınav ve testleri, adaylar ile yapılacak işe alma görüşmelerini, adaylar ile ilgili referanslardan adaylar hakkında bilgi toplanmasını saymak mümkündür. Bütün bu işlemler süregelirken unutulmaması gereken en önemli konu, bu işlemler sonucunda elde edilen verilere göre boş görev için eleman seçimi gerçekleştirilirken seçilen bu elemanın örgüt kültürüne uyum sağlayabilmesinin örgütsel etkinliğe de çok önemli bir etkisinin olacağı gerçeğidir.

Aday toplama, iş isteme formunun doldurtulması, bu formların değerlendirilmesi işlemlerinin sonucunda aday sayısında bir indirime gidilmesi ile beraber artık sıra, geriye kalan adaylar arasında işe ve örgüte uyum gösterebilecek personelin seçilmesine gelir. Bu işlemi yerine getirirken kullanılabilecek bir takım araçlar bulunmaktadır. Bu araçların arasında seçimi gerçekleştirmek için, hazırlanan iş spesifikasyonlarında saptanan ve seçim sırasında adaylarda aranması gereken bilgisel, zihinsel ve bedensel bazı özellikler vardır. Bu özelliklerin analizi için bazı işletmeler doğrudan sınav uygulamasına giderken, bazı işletmelerde adayların bu özelliklerinin saptanabilmesi için adaylarla mülakatlar yapılmakta ; seçimi daha tutarlı yapmak isteyen işletmeler ise, adaylara psikolojik testler uygulayıp, daha sonra bu testlerden elde ettikleri verileri mülakat yöntemi ile desteklemeye çalışmaktadırlar. Böylelikle seçim sürecinin özellik ve yetenek değerlendirme kısmını tamamlamaktadırlar (Erdoğan, 1991).

2.1.1.1.3. Adaylara Sınav Uygulanması

İş gören seçimi süreci içerisinde adayların özellik ve niteliklerinin analiz edildiği sınav yöntemi genellikle aday sayısının çok olduğu durumlarda adayları ön elemeye tabii tutmak amacı ile uygulanır. Sınav yönteminin etkin olabilmesi için birinci koşul, sınavda sorulacak soruların, iş spesifikasyonları ile belirlenen ve işgörenlerin sahip olmaları gereken temel bilgileri ve bildiklerine bağlı olarak hangi davranışları gerçekleştirmeleri gerektiğini ölçmeye yönelik olmasıdır.

İşgören seçimi için kullanılan yöntemlerden bir tanesi olan sınav yönteminde asıl amaç, adayın istenilen yön ve konudaki yeterliliğinin saptanmasıdır. Bu nedenle seçim sınavlarının içeriği adayların zihinsel ve bedensel özelliklerini ortaya çıkarmaya dönük olarak düzenlenmeli, sınav ise işletmeye ilişkin gereken bilgileri ölçmeli, sorular açık ifadeler ile sorulmalı, ortam ve sınav süresi adaylar arasında fark yaratmamalıdır. Sınav bunlardan başka, geçici ve kısa sürede elde edilebilecek bilgileri değil, kalıcı ve temel bilgileri ölçmelidir (Erdoğan, 1991).

2.1.1.1.4. Adaylara Test Uygulanması

Test yönteminin gittikçe seçim sınavlarının yerini almaya başladığı görülmektedir. Test yönteminin yaygın olarak kullanıma girmesinin ana nedenleri arasında, testlerin adayların analizinde çok yönlü ölçüm yapabilmeleri, yapılan ölçümün tüm adaylar için standart hale getirilmiş değişkenler ile gerçekleştirilmesidir. Test yönteminin bahsedilen bu özellikleri taşıması için hazırlama aşamasında titizlikle çalışılması gerekmektedir.

Personel seçimi için hazırlanan veya uyarlanan testlerin ölçüm gücünü arttırmak için testler öncelikle “ortamın kültürüne uyum” sağlamalıdır (Erdoğan, 1991). Testin uygulanacağı ortamın kültürüne uyum sağlamayacak testlerin vereceği sonuçlar yanlış olabilecektir.

Yapılan araştırmalar seçim sürecinde test yöntemine başvuran işletmelerin sayısının azımsanmayacak kadar fazla olduğunu göstermektedir. Bu nedenle yukarıda belirtilen ortam kültürüne uyum sağlamaları dışında testlerin “geçerli” ve “güvenilir” olmaları da testlerin kullanılmaları sonucunda doğru bilgilere ulaşılabilmesi açısından gereklidir.

Uygulanacak testler geçerli olmalıdır. Test hangi özelliği ve / veya yetenek dizinini ölçmek için yaratılmışsa, o özelliği ölçümde iyi dağılım vermeli ve aynı test ile fazla özellik ve / veya yetenek dizini ölçmek yoluna gidilmemelidir (Erdoğan, 1991). Bir testin geçerliliğini analiz etmeden veya geçerliliğinin kesin olarak saptandığını bilmeden işletme yönetiminde kullanılması söz konusu olamaz (Erdoğan, 1990).

Çeşitli fonksiyonlar için kullanılacak testlerin taşımaları gereken bir başka özellik ise bu testlerin güvenilir olmaları gereğidir. Güvenilirlik kavramı ölçümün tutarlılığı ile ilgilidir. Kısaca bir testin güvenilir olması için ölçüm sonuçlarının kişinin gerçek durumunu yansıtması ve kişinin yetenek ve özelliklerinde bir gelişme olmadan testin tekrar uygulanması halinde elde edilecek puanda herhangi bir değişiklik olmaması halidir (Erdoğan, 1990). Güvenilirlik kişiler arası farklılıklar açısından da tam olmalıdır. Aynı teste tabi tutulan farklı kişilerin arasındaki farklılıklar test sonuçlarında gözlenebilmelidirler.

Ortam kültürüne uyum, geçerlilik ve güvenilirlik dışında personel seçimi sürecinde kullanılan testler “homojen” ve “ekonomik” olmalıdırlar.

Bir testin homojen olması, onun aynı özellikleri değerleyecek şekilde hazırlanması ile ilgili iken ; ekonomiklik koşulu ise, personel seçimi için kullanılacak testlerin fazla sayıda iş için analiz yapacak türden olmaları gereğini ifade etmektedir (Erdoğan, 1990, 1991).

Örgütlerde iş analizi sırasında işlerin başarılmaları için gerekli davranışlar saptanarak personel seçiminde ölçüt olarak kullanılır (Aldemir, Ataol, 1986). İşte personel seçim testleri iş analizleri sırasında belirlenen bu belirleyicilerin aday tarafından iyice anlaşılıp anlaşılmadığını ve yerine getirilip getirilemeyeceğini ortaya koyarlar.

İşe alma testleri yazılı ve soru cevaplama biçiminde olabileceği gibi, iş ortamını canlandıran ortamlarda aletlerin kullanılabilmesi ile de uygulanabilir. Yazılı soru cevap testleri daha çok bireylerin ilgili konulara ilişkin bilgilerini ölçmeye yönelik olurlarken ; aletli testler bedensel özelliklerin yapılacak işe uygunluğunu ortaya çıkarmaya çalışırlar.

Değişik kademelerde görev alacak personele değişik testlerin uygulanması söz konusu olmaktadır. Üst düzey yöneticilere, satış personeline, mühendislere “psikolojik testler” in uygulanması uygun olurken, orta düzey yöneticilere, teknik personele bilgi düzeylerini ölçen “bilgi testleri” uygulanabilmektedir. Aday oldukları görevi yerine getirirken nasıl bir performans göstereceklerini ölçen “başarım testleri ”de yine iş başvurusunda bulunan adaylara uygulanacak testler içerisinde sayılabilir. Adayların yapacakları göreve ilişkin tutumlarının ölçülmeye çalışıldığı “tutum testleri” de güvenlik görevlilerine, satış personeline, işe alt düzey eleman olarak başlayacak personele uygulanabilir. Bu gibi testlerin yanında, işletmeler bazı görevleri yerine getirecek adayların çeşitli “sağlık testleri” nden geçmelerini bir ön koşul olarak isteyebilirler. Örneğin gıda sektörü gibi hijyene çok önem verilen sektörlerde bütün personel akciğer filmi çekirmek

zorundadırlar (Aldemir ve Ataol, 1986). Bu durum aynı zamanda belli başlı bazı işler ve bazı sektörler için yasalar tarafından da öngörülmektedir.

Kısaca belirtmek gerekirse, personel seçim sürecinde testlerin yaygın olarak kullanılmalarının bir takım yararlarından bahsetmek mümkündür. Klasik bilgi sınavlarında sonuçları değerlendiren kişilerin algılamaları farklı olabileceğinden standart sonuçlara ulaşmak hayli zor olabilmektedir. Ancak test yönteminde sonuçlar kolaylıkla standart hale getirilip, sayısallaştırılabilirler. Bundan başka, testler yardımı ile adayların işe ilişkin genel zeka düzeyleri analiz edilebilir (Erdoğan, 1991).

Personel seçim sürecinde çeşitli testlerin kullanılmasının üstte belirtilen avantajlarının yanı sıra, uygulanan testler sonucunda, örgüt - birey uyumu kavramları ölçülebilir hale gelmektedir. Çünkü klasik bilgi sınavında adayın o anda konuya ilişkin bilgisi ile ilgilenilir. Ama bilginin yanında en az onun kadar önemli olan bir takım kavramlar gözardı edilebilir. Bu önemli kavramlardan bir tanesi, kişinin aday olduğu işe yatkınlığının konu edildiği birey - iş uyumu ; bir diğeri ise, kişinin değerler bütünü ile örgütün değerler bütünüdürün ilişkilendirildiği örgüt - birey uyumu kavramıdır. İşte bu iki kavram seçim sürecinde kullanılan testler neticesinde sayısallaştırılabilir. Böylece sayısallaştırılan kavramların daha sonra işe alma görüşmeleri sırasında daha detaylı bir şekilde analiz edilip, irdelenmesi sonucunda adaylar ile örgüt arasında bir uyumun olup olamayacağı eldeki somut test sonuçlarının da yardımı ile öngörülebilir.

Bu konu ile ilgili çalışmasında Chatman (1988, 1989), seçim sürecinde kullanılan bir takım kişilik testlerinin yardımı ile örgüt - birey uyumunun ölçülmesi yoluna başvurmuştur.

2.1.1.1.5. İŖe Alma GrŖmeleri

İŖgren seçimi sürecinde diğeri bir aŖama iŖe alma grŖmesidir.

İŖe alma grŖmesi belirli bir iŖ için baŖvuran adayların gerekli eğitimi ve deneyime sahip olup olmadıklarının anlaŖılması amacı ile gerekleŖtirilir. Bu grŖmede, adayın kiŖiliđi, güdülenmesi, iŖ ile ilgili özellikleri ve zihinsel gücü, örgüte uyum sağlayıp sağlayamayacağı (Cable ve Judge, 1997) değerlendirilir. Böylelikle iŖe alma grŖmesi örgüt - birey uyumunun sağlanıp sağlanamayacağının anlaŖılabilmesi için çok önemli bir basamak olarak karŖımıza çıkmaktadır (Herriot, 1989). İŖe alma grŖmesinde grŖmeyi yapan kiŖinin adaya soracağı soruları hazırlarken çeŖitli amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlardan bir tanesi adayın iŖletme içinde görevlendirileceği iŖe uygun olup olmadığını anlayabilmektir. Bu nedenle adayın iŖe uygunluğunu ölçmeye yönelik bir takım sorular sorulmalıdır. Adayın iŖe uygun bir kiŖi olup olmadığının anlaŖılması açısından iŖe alma grŖmesinde bu tip soruların yer alması oldukça önem kazanmaktadır. Bireyin iŖe uygunluğunu ölçmekle beraber belki daha da önemlisi iŖe alma grŖmeleri bireylerin kiŖisel değerlerini anlayabilmek açısından da çok önemli fırsatlardır. KarŖılıklı soru cevap Ŗeklinde geçen iŖe alma grŖmeleri esnasında örgüt - birey uyumunun tanımında gördüğümüz adayın kiŖisel değer, tutum ve davranıŖları grŖmeyi gerekleŖtiren kiŖi tarafından kolaylıkla anlaŖılabilir.

Örgüt - birey uyumunun karŖılıklı etkileŖimi içeren bir süreç olduğu dikkate alınacak olursa ; iŖe alma grŖmelerinin adayın, örgütsel değerlerin toplamı olarak tanımlanan örgüt kltrine uyum sağlayıp sağlayamayacağını anlayabilmesi açısından bir lanak olarak görülmelidir.

Görüşme, seçicinin bilgi sahibi olmasında ve bu bilginin ne kadarının iş isteme formunda, testlerde yada başka kaynaklarda yer aldığıın denetlenmesinde yardımcı olur (Aldemir, Ataol ve Budak, 1993 ; Cook, 1990).

Görüşme sırasında hem seçicinin hem de adayın iletişim kurallarına dikkat etmeleri gerekmektedir. Görüşme sırasında gerek sözlerin, gerekse mimik ve jestlerin işe almada son karar verilirken dikkate alınacağı unutulmamalıdır (Fear ve Chiron,1990).

Aday, işe alma görüşmelerinde bazen daha önceden hazırlanmış ve planlanmış soruları cevaplarken bazen tamamı ile doğaçlama bir iş görüşmesi de gerçekleştirebilir.

İş görüşmesi sırasında dikkat edilmesi gerekli diğer bir husus ise, görüşmelerde adayın da işletme ve iş hakkında yeterince aydınlatılması gereğidir. Aksi takdirde karşılıklı iletişim kurulamayacağından iş görüşmesi işlevini tam anlamı ile yerine getiremeyecektir.

İşe alma görüşmeleri adaylar ile birebir yapılabileceği gibi, bazı durumlarda görüşmeyi yapan kişi bir grup adayla aynı anda görüşebilir. Bazı durumlarda ise, bir aday bir grup seçici ile birden görüşme yapabilir.

Personel seçiminde görüşmenin temel yaklaşımı görüşmeyi yapan uzman veya yöneticinin adaya daha önceden planlanmış yada planlanmamış sorular yönelmesi ve elde edilen bilgiler yardımı ile adayın işi yapabilme gücünün (Erdoğan,1991).ve örgüte uyum sağlayabilme esnekliğinin ölçülmesidir.

İş görüşmelerinin yöntem olarak çeşitlerinin bulunduğundan daha önceki bölümlerde bahsedilmişti. Bahsi geçen bu yöntemlerin avantaj ve dezavantajlarından aşağıdaki bölümlerde bahsedilmeye çalışılacaktır.

a. Serbest (Daha Önceden Planlanmamış) Görüşme

Bu yöntemde görüşme biçimi ve soruları daha önceden hazırlanmamıştır. Görüşmeyi yapacak olanlar adaya soracakları soruları görüşme yapılırken belirlerler. Bu görüşme yönteminde soruların konuları hakkında bir sınırlama yapılmaz. Bu yöntem uygulanarak yapılan iş görüşmelerinin sonucunda elde edilen bilgilerin geçerlilikleri çok yüksek değildir (Erdoğan,1991). Bu yöntemde seçiciler sezgilerine dayanarak karar vermek durumundadırlar.

b. Planlı Görüşme Yöntemi

Adayın seçiciler tarafından daha önceden hazırlanan soruları cevapladığı bir yöntemdir. Görüşme sırasında aday ile konuşulacakların daha önceden hazırlanmış olması seçiciye büyük kolaylık sağlayabilmektedir. Sorular ve konuşulacak konular özenle hazırlanırsa yöntemin geçerliliği yüksek olacaktır (Erdoğan, 1991 ; Aldemir ve Ataol, 1986; Cook, 1990).

c. Karma Görüşme Yöntemi

Planlı ve serbest görüşme yöntemlerinin bir arada ve aynı görüşme sürecinde kullanılmasıdır. Bu yöntem ile adaylar hakkında daha fazla bilgi toplanılmasına çalışılmaktadır.

d. Sorun Çözmeye Yönelik Görüşme Yöntemi

Adaylara işletmenin karşılaşılabileceği belli bir sorun verilir ve “Siz bu durum ile karşılaşıyorsanız nasıl davranırdınız, sorunu nasıl çözmeye çalışırdınız ?” sorusuna adayın yanıt vermesi beklenir. Adayın soruna yaklaşımı ve sorunu çözme yolları incelenir ve aday değerlendirilir. Bu yöntem adaylar arasında karşılaştırma olanağı sağladığı için yararlı görülür.

e. Aday Üzerinde Psikolojik Görüşme Yöntemi

Stres düzeyi yüksek işlere eleman seçerken bu yöntemin uygulandığı görülmektedir. Bu yöntemde, adaya kısa bir zaman dilimi içerisinde cevaplanmak üzere bir çok soru sorulur. ve adayların bu sorulara cevap vermeleri istenir. Bu yöntem yardımı ile, adayların stresli durumlarda gösterecekleri tepkileri ölçülür. Güvenlik ile ilgili görevlere eleman seçilirken kullanılır fakat endüstriyel işletmelerde rahatsızlık verici olabilmektedir (Aldemir ve Ataol, 1986).

Personel seçimi yöntemleri arasında işe alma görüşmelerinin kullanımı oldukça eskilere dayanır. Personel seçimi sürecinde işe alma görüşmelerinin bir araç olarak kullanılması tek başına yetersiz olacaktır. Çünkü ister planlı, isterse plansız görüşme tekniği kullanılsın her iki halde de seçici kişi/kişiler sezgilerine göre karar vermek durumunda kalabilmektedirler. Ya da bir takım önyargılar karar vericileri etkileyebilmektedir. Bu nedenle işe alma görüşmesinde asıl önemli olan görüşmenin hangi teknik kullanılarak yapılacağı değil, görüşmecinin kişiliği, görüşmenin yapısı ve görüşme sürecinin tamlığıdır. Görüşmenin yapılmasından önce, yararlanılacak yöntem seçilmeli, gerekiyor ise görüşmeciler eğitilmeli, görüşmede adaylarda aranacak kriterler belirlenmeli

ve görüşme ancak bütün bu şartlar sağlandıktan sonra gerçekleştirilmelidir. İşe alma görüşmesi sürecinin en son basamağı olarak ta ilgili görüşme bir rapor ile daha üst makamlara bildirilmelidir (Erdoğan, 1991).

İşe alma görüşmesini daha etkin bir hale getirmek için görüşmeden ne elde edileceğinin, adayın hangi özelliklerinin görüşme yolu ile saptanacağını önceden çok iyi belirlenmiş ve bu kriterler üzerinde karar birliğine varılmış olması gerekmektedir. Ancak bu şekilde işe alma görüşmesinden en etkin bir şekilde yararlanılması olası olabilecektir. Böylelikle adayın da sahip olması istenilen ve / veya beklenen örgütsel değerler ile ilgili açıklamalar işe alma görüşmeleri sırasında yapılabilecektir.

İşe alma görüşmesini yapan kişi / kişiler, adayda kendilerini bulmaya çalışmamalı, merak ettikleri noktaları adaydan sorup öğrenmelidirler. Tahmin etme yaklaşımından uzak durulmalıdır.

Görüşme sırasında adayın veya görüşmecinin dikkatini dağıtacak telefon bağlantıları, ilgisiz kişilerin görüşmenin yapıldığı yere girip çıkmaları gibi olaylardan uzak durulmalıdır.

Görüşmenin dostça bir ortamda gerçekleşmesine önem verilmeli, aday mümkün olduğunca rahatlatılmaya çalışılmalıdır. Adayında merak ettiği konular olabileceği bilinmeli ve adaya da soru sorabilmesi için gerekli ve yeterli fırsatlar sağlanmalıdır. Görüşmeci adayın söylediklerini çok dikkatle dinlemelidir. Böylece hem adayın ilgili iş ile uyum sağlayıp sağlayamayacağı, hem de bireyin örgüte uyum sağlayıp sağlayamayacağı analiz edilebilecektir. Görüşme yöntemi planlı olarak saptanmışsa, seçim sürecinde daha önceki aşamalardan elde edilmiş somut veriler görüşmecinin yanında bulunmalı ve görüşmeci gereksinim duyduğu anda bu bilgilerden

yararlanabilmelidir. Böylelikle görüşmenin haddinden fazla uzaması bir ölçüde önlenebilmiş olur.

Görüşmeciler adaylar ile ilgili kararlarını bireysel olarak vermemelidirler. Adayla eğer birden fazla kişi görüştü ise, bütün görüşmecilerin ortak fikirlerine dayanarak bir karar verilmelidir.

Görüşmecinin yanlış karar vermesine yol açabilecek bir takım hatalardan kaçınmak gerekir. Bu hatalardan birincisi, görüşmecinin adayı daha önceden tanınması sonucu ortaya çıkan, adayın daha önceden bildiği özelliklerine göre değerlendirilmesine yol açan hatalardır.

Bir diğer hata, adaylardan çok kısa ve net cevaplar beklemekle gerçekleşebilir. Bu durum adayı gereksiz bir gerilime sokabilir ve aday asıl ifade etmek istediklerini ifade edemeyebilir.

İşe alma görüşmeleri sırasında ortaya konulan hatalardan bir diğeri ise, görüşmecilerin adaylarda kendi kişisel beklentilerini aramalarıdır. "Uzun boylu ve gösterişli satış personeli daha etkili olur." görüşüne sahip bir görüşmeci için kısa boylu adaylara önyargısız yaklaşabilmek bir hayli zor olacaktır. Görüşmecilerin değer yargılarının, inanç sistemlerinin aşırı etkisinde kalmaları da bir başka hata kaynağı olabilmektedir. Benzer şekilde görüşmecinin belli konularda sabit fikirleri olması halinde de bu fikirler eğer adaylar tarafından kabul edilmezler ise görüşme istenilen etkinlikte olmayacaktır.

Adayların konu ile ilgili sorularına ya da yorumlarına izin vermemek bir başka hata olarak karşımıza çıkabilmektedir.

İşe alma görüşmelerinin personel seçim süreci içerisinde hayli yaygın bir yöntem olarak kullanıldığı düşünülecek olursa, sürecin etkinliği için yukarıda belirtilen hatalardan mümkün olduğunca kaçınmak gerekir. Yine de işe alma görüşmeleri için son kararın sezgilere dayanarak verildiği düşünülecek olursa hiç hatasız bu süreci tamamlamak hemen hemen imkansızdır. Bu nedenle işe alma görüşmelerinin örgüt - birey uyumunu sağlamak açısından çok önemli bir aşama teşkil ettiği düşünülerek, adaylar ile ilgili net kararın her işe alma görüşmesinde bir görüşme yaparak verilemeyeceği unutulmamalı ve gerektiğinde adaylarla birden fazla görüşme yapılmalıdır.

2.1.1.1.6. Referansların İncelenmesi

Sınav ve test uygulamasından sonra, adaylarla yapılan bir yada birden fazla görüşme personel seçim sürecinin son aşamaları değildir. Özellikle büyük ölçeli işletmelerde yukarıda belirtilen aşamalardan sonra adaylar hakkında bir takım ek destekleyici bilgilere gereksinim duyulur. Bu bilgileri elde etmek için de adayın aday olduğu işe, ve örgüte uygun olup olmadığını yazılı veya sözlü biçimde ifade edebilecek, adayı tanıyan kişilerden bilgi sağlanmaya çalışılır. Adaylar hakkında bilgi toplanmasının amacı işe alma sürecinin daha önceki aşamalarında yönetimce elde edilen bilginin doğruluğunun kanıtlanmasıdır (Aldemir ve Ataoğlu, 1986).

Seçim sürecinin bu aşamasında bazı işletmeler adaylardan kendileri hakkında bilgi verecek kişilerin isimlerini isterler. Daha sonra verilen bilgilerin doğruluğunu referans noktalarına bazen telefon görüşmeleri ile ulaşmaya çalışarak, bazen özel mektuplar ile bazen de bilgi verecek kişiyi şahsen ziyaret ederek araştırmaya çalışırlar.

Aday tarafında referans olarak belirtilen kişilerden aday hakkında bilgi sağlanması önemli bir seçim tekniği olarak kabul görse de, bazı durumlarda bu yöntemin güvenilirliği konusunda kuşklar ortaya çıkabilmektedir. Özellikle adaylar referans olarak gösterdikleri kişileri çok yakın çevrelerinden seçtikleri zaman bu kişilerin adaylar hakkında ne kadar tarafsız karar verecekleri hususunda bir takım riskler doğabilecektir. Refere edilen kişiler adaylar hakkında hep olumlu konuşacaklar, bu durum ise yöntemin güvenilirliğine zarar verebilecektir. Bu nedenle özellikle üst ve orta düzey yönetici adaylarının seçiminde, adayların daha önce çalıştıkları yerde amiri pozisyonunda bulunan kişiler ile görüşülmesi gereği ortaya çıkacaktır. Bu yöntem ile adayın işine ve çalışma yaşamına ilişkin değerleri ve tutumları daha kolay anlaşılabilir. Fakat bu durumda da üzerinde önemle durulması gerekli bir başka husus adayın bir önceki amirinin aday hakkında olumlu yada olumsuz olarak önyargısız konuşup konuşmayacağı riskidir. Bu nedenden ötürü aday hakkında gerekli bilgiyi sağlamak için adaya ani ziyaretlerde bulunmak yararlı olmaktadır. Böylelikle bir sohbet ortamı içerisinde adayın çok yakın çevresi ile olan ilişkileri ortamdaki davranışları analiz edilebilecektir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, bu tip görüşmelerin gerçekten tarafsız ve objektif hareket edebilen kişiler tarafından yapılması gereğidir (Erdoğan, 1991).

Adaylar bütün bu aşamalardan geçtikten sonra, artık işe kabulü mümkün kişiler haline gelmişlerdir. Bu durumda adayın gerekli sağlık kontrolleri gerçekleştirilmeli ve çalışacağı bölümün yöneticisi ile son görüşmeyi yapması sağlanmalıdır. Bütün bunlar sona erdikten sonra adaya işe kabul edildiği duyurulabilir. Aday hakkında seçim süreci boyunca elde edilen bilgiler ise dosyalararak işletmenin insan kaynakları bölümünce saklanmalıdır. Personel seçim sürecinin yukarıda bahsedilen aşamalarından birinden ya da birkaçından başarı ile geçmiş olan adayın artık işe başlanmaması için hiç bir engel kalmamıştır.

Yukarıda bahsedilen personel seçim sürecinin aşamaları incelenecek olursa (Şekil 2), sürecin işe eleman daveti ile başlayan ve seçilen işgörenin çalışacağı bölüme kabulü ile son bulan bir dizi çalışma bütünü olduğu görülmektedir. Ancak ideal bir personel seçim sürecinin aday davetinden önce başlaması gerekmektedir. Personel seçim sürecinin bir ön hazırlık çalışması olmalıdır. Bu ön hazırlık aşamasında, örgütlerin personel alımları ile ilgili politikalarını net bir biçimde ortaya koymaları ve ne tip işlerde , nasıl ortamlarda, hangi değer yargılarına sahip kişilerle çalışmak istediklerini belirlemeleri gerekmektedir. İşe alma ile ilgili politikalarını belirlerken örgütün hangi bölümlerinde ne özellikte işgörenlerin var olması gereği, işletmelerde insan kaynakları uzmanları tarafından yapılan iş analizleri, insan kaynakları planlaması ve halihazırda o örgütte istihdam edilen bireylerin kariyerlerinin yönlendirilmesi ile ilişkili olan kariyer yönetimi süreçlerinin yardımı ile belirlenebilir.

PERSONEL SEÇİMİ ÖN HAZIRLIKLARI

VE ADAY TOPLAMA YÖNTEMLERİ

İşin Yapısal Özelliklerinin Saptanması



İŞ TANIMI



İş İçin Gerekli Özelliklerin Saptanması



İŞ SPESİFİKASYONU



Potansiyel İşgöreni Belirleme



ADAY HAVUZU OLUŞTURMA



İşletme Dışı Kaynaklar

- Gazete İlanları
- Görevli Kuruluşlar
- Eğitim Kuruluşları
- Mesleki Kuruluşlar
- Bireysel İlişkiler
- Diğer

İşletme İçi Kaynaklar

- Terfi
- Yetiştirme
- İç Transferler

Şekil 2. Personel Seçim Süreci

Kaynak : Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, sayfa 34,
İlhan ERDOĞAN, 1991, İSTANBUL,

Yukarıda sayılan yöntemler kadar önemli bir başka konu ise, işletmede işe başlayacak olan bireyin işletmede ne kadar uyumla çalışılacağına bilinmesidir. Örgüt - birey uyumu olarak adlandırılan ve kişinin bireysel değer yargıları ile o örgüte hakim olan, örgütün kültürünü meydana getiren, örgütün değer yargıları arasındaki uyumun incelendiği bu kavram, örgütlerin etkin, verimli ve doyumlu işgörenleri istihdam edebilmeleri açısından çok önemlidir. Açık ve net bir şekilde belirtmek gerekirse, örgüt içerisinde istihdam edilen bireylerin yaptıkları işten ve çalıştıkları ortamdan doyum sağlamaları, performanslarının istenilen standartlara uygun olması, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri hep örgüt - birey uyumunun sağlanması neticesinde gerçekleşecektir. Bu durumun mutlu ve huzurlu bireylerin çalıştığı bir işletmenin etkinliğine ve verimliliğine yapacağı pozitif etki açıktır. Böylelikle örgütlerde örgüt - birey uyumunu sağlamaya yönelik bir amaç doğrultusunda personel seçimi faaliyetlerinin düzenlenmesinin önemi bir kere daha vurgulanmış olmaktadır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları açısından bu kadar önemli sahip olan örgüt - birey uyumu kavramının bir örgütte var olabilmesi için de birinci şart, örgütte işe başlayacak olan kişilerin değer yargılarının işletme kültürü ile çakışıp çakışmayacağının analiz edilmesi gereğidir. Bu analiz, personel seçim aşamasında başlamalı ve kişiler işe başladıktan sonra da bir takım örgütsel politikaların desteği ile devam etmelidir.

2.1.2. Sosyalleşme Örgüt - Birey Uyumu İlişkisi

Örgüt - birey uyumu modelinde belirtildiği gibi, sosyalleşme örgüt - birey uyumunun sağlanmasında kullanılan ikinci önemli değişkendir (Chatman, 1988 ; Chatman, 1989).

Örgüt - birey uyumunun var olabilmesi için örgütsel politikalar ile desteklenmesi gereken uygulamalardan belki de en önemlisi, bireysel değerlerin örgütsel değerlere uyum sağlamasının gerçekleştirilebilmesi için bireyin örgüte alışması konusunda bir takım faaliyetleri içeren “sosyalleşme” sürecidir. Bireylerin herhangi bir işletmede işe başladıktan sonra ilk beş yılını belli bir takım faaliyetler ile geçirmesini öngören bu sürecin amacı, kısaca, bireyin örgüte alışmasını sağlamaktır (Chatman, 1988).

Örgüt - birey uyumunun sağlanmasında seçim sürecinden sonra en önemli aşama olarak karşımıza çıkan sosyalleşme süreci için harcanacak zaman ile, örgütlerin personel seçimi için harcadıkları zaman ters bir orantı sergilemektedir. Şöyle ki, bir örgüt insan kaynakları politikası olarak seçim sürecinde örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek kişileri seçmeyi ve örgüte kazandırmayı benimsemiş ise, bireylerin değerlerini anlamaya yönelik, çok ayrıntılı bir seçim sürecinin o örgütte uygulanması gerekmektedir. Bu ayrıntılı işlemlerin örgütte var olabilmeleri için de personel seçim sürecine ayrılan zamanın hayli uzun olması gerekmektedir. Böylelikle örgüt - birey uyumu yüksek bir oranda sağlanmış bir seçim işlevi o örgütte gerçekleşmiş olacaktır.

Eğer bir işletmede seçim sürecine ayrılan süre çok kısa oluyor ise, bu durumda örgüt - birey uyumunu gerçekleştirebilmek için uygulanacak sosyalleşme sürecinin üzerinde daha önemle durulması gerekecektir. Bireyleri örgüt değerleri ile uyumlaştıracak bir takım faaliyetlerin özenle

hazırlanarak uygulanması ise, takdir edileceği gibi uzun bir zaman dilimini kapsayacaktır. Normal şartlar altında beş yıl sürecek sosyalleşme süreci , örgüt - birey uyumunun sağlanabilmesi için daha uzun bir sürede gerçekleştirilecektir (Chatman, 1988, 1989, 1991).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, işletmelerde örgüt - birey uyumunun sağlanabilmesi için personel seçim sürecini destekleyen ve tamamlayan sosyalleşme süreci detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.1.2.1.Sosyalleşme Kavramının Tanımı

Örgütler yalnız ilerlemek ve gelişmek için değil, hayatta kalabilmek, faaliyetlerini sürdürebilmek için de etkinliklerini korumak zorundadırlar. Dolayısı ile işletmelerin personel kadroları endüstriyel ve teknolojik değişmeye uyum sağlayabilecek düzeyde yetiştirilmeli ; düzenli ve devamlı şekilde uygulanacak eğitim ve geliştirme programları ile edinecekleri bilgileri koruyabilmelidirler. Psikolojik yönden de personelin işletmeye uyumunun sağlanması için bu tür faaliyetlere ihtiyaç duyulmaktadır. Faaliyetler sonucunda bireyin hem işine hem de örgüte bağlılığı artacaktır. Çünkü kendisini örgütün bir üyesi olarak gören birey, işini ve örgütsel çevreyi tanıyacaktır. Bu tür faaliyetlerin içerildiği sosyalleşme süreci sonunda birey, işletmenin hayatına aktif olarak katılığını hissedecektir (Yalçın, 1988 ; Schein, 1984 ; Louis, 1980 ; Chatman, 1988, 1989).

Örgüte yeni katılanların ve diğer çalışanların örgüt kültürü ile bütünleşmelerini sağlamaya yönelik faaliyetleri içeren bu süreç “sosyalleşme” adı verilmektedir. Diğer bir ifade ile bir sosyal sistem ile ona girmiş yeni üyeler arasındaki bağlantının kurulabilmesini amaçlayan (Schein, 1984) sosyalleşme süreci, örgütün değerlerini, kurallarını,

felsefesini yeni girene öğretmeyi ve hatta benimsetmeyi amaçlar (Can, 1992). Örgüte yeni katılanlar ona öğretilmek istenenleri tam olarak öğrenmeseler bile, bu sürecinin sonunda, örgütün olaylara bakış açısını öğrenirler.

Sosyalleşme süreci denildiği zaman, süreçten anlaşılması gerekli ana husus, bireyin örgütte çalışmaya başladığı andan itibaren örgütün aktiviteleri ve kültürü ile tanışmaya başlamasıdır.

Sosyalleşme faaliyetleri bir örgütten diğer bir örgüte göre farklılık göstermesine karşın tek bir amaca hizmet eder : İşgöreni örgütün etkili bir üyesi haline getirmek için bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirmek (Can, 1992).

Bireylerin ve örgütlerin çıkarlarını birleştirmek çok açıktır ki birbirlerinden çok farklı değerlere sahip bireyler ve örgütler arasında hayli zor olacaktır. Fakat örgüt kültürünün bileşenlerine yakın değerlere sahip bireylerin örgüte entegre olmaları çok daha kolay gerçekleşecektir.

İşte bu nedenle örgüt - birey uyumunun sağlanması aşamasında iki temel süreçten bahsedilmektedir. Personel seçimi aşamasında kültürü oluşturan değerlere sahip bireyler örgüt bünyesinde istihdam edilmeye çalışılırken ; sosyalleşme sürecinde ise, bireye eski tutum, değer ve davranışları olabildiğince terk ettirilmeye ve örgütsel değerler benimsetilmeye çalışılmaktadır.

Böylelikle sosyalleşme sürecinin işe eleman seçildiği andan başlayarak, işe alıştırma, hizmet içi, hizmet dışı eğitimlerini içerdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Kısaca belirtmek gerekirse sosyalleşme sürecinde, örgüte yeni katılanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak

hissedip, onlara yüklenen yeni rol veya rolleri tanımaya ve öğrenmeye çalışırlar (Chao, O'Leary - Kelly, Wolf, Klein veGardner, 1994).

Sosyalleşme süreci ile ilgili yukarıda belirtilenlerin ışığı altında örgütsel sosyalleşmenin aslında bireylerin yaşamları boyunca her yeni unsurla tanıştıklarında ya da karşılaştıklarında yaşadıkları, daha genel anlamda tanımlayabileceğimiz sosyalleşmenin bir alt bileşeni olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü bireyler yaşadıkları her an kendilerinden beklenen rol ya da rollere alışmaya çabalamaktadırlar. İşte örgüt içerisinde, örgütün bir üyesi olarak kendilerinden beklenen rollere de adapte olmaya çalışan birey de örgütün sosyalleşme sürecinden geçmektedir.

Bu çalışmada kavramla ilgili verilen diğer tanımların toplamı olarak düşünülen Feldman'ın (1976, 1981) tanımı benimsenecektir. Feldman örgütsel sosyalleşme ile ilgili yaptığı tanımda üç ana öneriyi benimsemiştir. Bu öneriler sırası ile;

1. Sosyalleşme örgütün öngördüğü davranış kalıplarına uymaktır.
2. Sosyalleşme örgüte uyum sağlamak için gerekli yetenek ve becerileri geliştirmektir.
3. Sosyalleşme örgütün kural ve değerlerine benzeyen kişisel değerler geliştirmektir (1981, 309).

Feldman'ın sosyalleşme süreci için üzerinde önemle durduğu üç önerme daha detaylı incelenecek olursa bu önermelerden birincisinin günlük hayatımızda bizden beklenen rol davranışlarına uyum sağlamakla ilgili olduğu görülmektedir. Kısaca belirtmek gerekirse bu önerme sosyalleşmenin vukuu bulduğu yeri ele almaktan çok en geniş anlamda bütün bireylerin yaşadıkları rollere adapte olması sürecini tanımlamaktadır.

Feldman'ın sosyalleşme süreci ile ilgili ikinci önermesi ise aslında belki de örgütsel sosyalleşme sürecinin bir alt bileşeni olarak değerlendirilmesi gerekli olan mesleki sosyalleşme tanımını betimlemektedir. Mesleki sosyalleşme kavramı yapılacak işe, göreve ya da sahip olunan mesleğe ilişkin değer, tutum ve normlara uyum sağlama yani bu değer, tutum ve normları benimsemeyi içermektedir. (Chatman 1988).

İş-birey uyumunun sağlanabilmesi için hayli gerekli olan mesleki sosyalleşme, örgüt-birey uyumunun sağlanmasına da bir anlamda temel hazırlamaktadır. Bir örgütte eğer belli bir mesleğe ait değerler baskın ise hiç kuşkusuz bu değerler aynı zamanda örgütsel değerlerin de önemli bir kısmını teşkil ederler.

Feldman'ın üçüncü önermesi ise tamamı ile örgüt - birey uyumu ile ilişkilidir. Örgütün değerlerine ve normlarına uyum süreci olarak tanımlanan sosyalleşmeye aslında örgütsel sosyalleşme demek yanlış olmayacaktır. Çünkü burada özel anlamda bireyin örgüt içinde yapması gereken işlerin gerektirdiği unsurları öğrenmesi ve geliştirmesi değil ; daha genel anlamda örgütün bir üyesi olan bireyin örgütün bir bileşeni olarak kendisinden beklenen tutum ve davranışları örgütsel değerlere uygun olarak gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Kendisinden beklenenleri gerçekleştiren her birey ise örgütün geneline uyum göstermiş bireydir.

Özetle belirtmek gerekirse kısaca "örgüte uygun davranışları öğrenmek" (Schein, 1966) olarak tanımlanan örgütsel sosyalleşme; örgütsel değer ve tutumların paylaşım oranı ile doğru orantılı bir kavram olan örgüt kültürü ile dolayısı ile örgüt kültürüne uyum gösterebilecek değerlere sahip bireylerin örgüte uyum göstereceğini savunan örgüt - birey uyumu kavramı ile çok yakından ilişkilidir.

2.1.2.2. Örgütsel Sosyalleşme Bileşenleri Nelerdir?

Örgütsel sosyalleşmeyi örgüt değerlerini, tutumlarını, davranış modellerini öğrenme ve bu unsurlara uyum sağlama şeklinde bir kere daha tanımladıktan sonra çalışmanın bu bölümünde örgütsel sosyalleşmenin bileşenleri hakkında bilgi vermenin uygun olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel sosyalleşmenin tanımında bahsedilen değer ve tutumlar örgütsel sosyalleşmenin bileşenlerini oluşturmaktadır. Çalışmada bu bileşenlerin tanımları kısaca verildikten sonra bu bileşenlerin kapsadığı ana noktalar üzerinde durulacaktır.

2.1.2.2.1. Değerler

Değerler; bireyin maddi imkanlara, diğer insanlara, gruplara, etkileşime, görev ve rollere, soyut fikir ya da kavramlara verdikleri göreceli önemi belirtir. Neyin doğru, neyin iyi, neyin arzulanabilir olduğuna dair bireysel yargılar değerleri oluşturur (Robbins, 1989). Değerler, bireyin tutum ve davranışının anlaşılmasında önemli faktörlerdir. Bireyler örgüte “neyin yapılması” ve “neyin yapılmaması” ile ilgili önyargılarla gelirler. Anlaşılacağı gibi bu yargılar “doğru ve yanlış” yorumlarını içermektedirler (Özmen, Katrinli, Arbak, İshakoğlu, 1997). Sonuç olarak değerler, bireylerin yaşam sürecinde edindikleri deneyim, birikim ve bilgilerin süzgeci ile geliştirdikleri objektifliği ve rasyonelliği bireyden bireye göreceli olarak değişiklik gösteren ifadelerdir.

Bireyden bireye farklılık gösteren değerler, tutumlar ve davranışlar çok doğaldır ki değişik bireylerden oluşan örgütler açısından da farklılık gösterecektir.

2.1.2.2.2. Tutumlar

Tutumlar; nesne, birey ya da olaylar ile ilgili olumlu ya da olumsuz değerlendirci ifadelerdir (Robbins, 1989). Tutumlar, bireylerin herhangi bir şey (somut ya da soyut) hakkında ne ve nasıl hissettiklerini yansıtan sözel ya da davranışsal ifadelerdir (Özmen, Katrinli, Arbak, İshakoğlu, 1997).

2.1.2.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Davranış Modelleri

Bireyler sahip oldukları farklı değerler ve tutumlara ilişkin farklı davranış modelleri sergilemektedirler. Doğru olduğuna ilişkin değerlere sahip oldukları somut ya da soyut olay ve kişilere, olumlu tutumlar takınıp onlara “iyi” davranırlar. Belli bir olay ya da kişi hakkındaki değerleri ve tutumları olumsuz ise o kişiye ilişkin gösterdikleri davranış modeli de “kötü” olacaktır.

İşte örgütsel sosyalleşme sürecinde örgütün bir bütün olarak somut ya da soyut olay ya da kişilere verdiği değerlere gösterdiği tutum ve davranışlara ilişkin saptamalar yapılmaya ve yeni gelenin aynı yönde davranmasına çalışılmaktadır. Bu nedenle yeni gelene örgüt amaçları benimsetilmeye çalışılmakta, örgüt içinde kişinin üstleneceği sorumluluklar kişiye benimsetilmeye uğraşılınakta, özetle kişiyi örgüte entegre etmek için gerekli kural ve istenilen ve tercih edilen herşey kişiye enjekte edilmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle çalışmanın daha başında bahsedilen oryantasyon, ön sosyalleşme, hizmet içi eğitim, hizmet dışı eğitim, rol yönetimi gibi bir takım araçlardan yararlanılmaktadır.

2.1.2.4. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Araçları

Örgütsel sosyalleşme sürekliür. Yavaş yavaş ve uzun dönemde gerçekleştirilir. Özellikle yeni bir örgütte işe başlarken ya da yeni bir göreve başlarken hissedilir. Sosyalleşme sürecini yeterince tanımlayan üç aşamadan bahsetmek olasıdır.

2.1.2.4.1. Ön Sosyalleşme

Bu aşama bireyin örgüte girmeden yada örgütte bir başka görevi üstlenmeden önce yapılan faaliyetleri içerir. Bu faaliyetlerin temel amacı, bireye örgütte ve/veya yeni görevi ile ilgili bilgi verilmesidir. Verilen bilgilerin örgütte birey arasındaki uyumun sağlanmasına yardımcı olabilmesi için gerçekçi bilgi akışının olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Can, 1992).

2.1.2.4.2. İşe Alıştırma

Örgütsel sosyalleşmenin ikinci aşaması, bireyin örgütün üyesi olmasından yani işe alınmasından sonra ortaya çıkar (Can, 1992). Bu aşamada birey, örgütü tanımaya başlar. Çeşitli faaliyetler yardımı ile bireyin işe aktif katılımı sağlanır. Bu aşamada birey örgütün değerleri ile yüz yüze gelirken, bu değerler doğrultusunda işinde kendisinden beklenenleri, astları, üstleri ve iş arkadaşlarının beklentilerini öğrenmeye ve benimsemeye çalışır (Aşkun, 1978).

İşe alıştırma programlarının temel amacı, yeni işgörenin planlı bir biçimde örgüt ve görev çevresine uyumlu bir hale getirilmesidir. Etkili bir işe alıştırma programı ;

- İşten ayrılış oranlarını düşürür,
- Yeni işgörene ait bilgilerin ilgili bölümlere sistemli bir biçimde aktarılmasını sağlar,
- Olumlu bir çalışma ortamı yaratır.

İşe alıştırma hem örgütsel sosyalleşmenin ve hem de örgüt - birey uyumunun sağlanması açısından çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü işe alıştırma yeni bir ortama giren bireylerin gerginliklerini ve huzursuzluklarını azaltmada çok önemli bir araçtır (Aldemir ve Ataol, 1986). Dolayısı ile işe alıştırma bir tanıtma, tanıma ve tanınma faaliyetidir.

İşe alıştırma süreci sosyalleşmenin birinci basamağı olması nedeni ile de örgüt - birey uyumunun sağlanması açısından belki de personel seçim sürecinin bir sağlaması olmaktadır. Çünkü personel seçimi aşamasında “örgüt ile uyumludur” tanısı ile işe alınan bireyin gerçekten işe ve örgüte uyum sağlayıp sağlayamayacağı işe alıştırma döneminde belli olabilecektir. Eğer yeni işgören bu süreçten de başarı ile geçerse, bireyin örgütte sosyalleşmesinin maliyeti oldukça düşük olacaktır. Bu durum hiç kuşkusuz örgüt etkinliği açısından oldukça önemli pozitif bir rol oynar.

2.1.2.4.3. Eğitim

Örgütsel sosyalleşmenin sağlanması için bir diğer araç ise personel eğitimleridir. Bireylere gerek örgütün genel yapısı ile ilgili, gerekse işleri ile ilgili örgüt içerisinde personel işinin başında , işini aktif olarak yaparken yada işletme dışında başka ortamlarda verilen eğitimler, bireylerin örgütsel politikalar, stratejiler ile ilgili bilgilendirilmelerinin yanısıra, onların örgüte uyum sağlamalarını da kolaylaştıracaktır.

Personel eğitimi faaliyetleri, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanısıra örgütsel etkinliği de olumlu yönde etkileyecektir.

İşletmede eğitim uygulanacak kişilere uygun öğrenme koşullarının sağlanması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, eğitimcilerin seçilmesi, eğitim araçlarının hazırlanması ve eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi yönetimin sorumluluğundadır (Aldemir ve Ataol, 1986).

Eğitim ile ilgili gerekli hazırlıkların yapılması aşamasında yönetim, eğitimin amacını net olarak belirlemelidir. Böylelikle amaca yönelik eğitim planlaması kolaylaşacaktır.

İşletmelerde sosyalleşmenin sağlanması da eğitim fonksiyonunun amaçlarından bir tanesidir. Eğitim yardımı ile, bireylerin örgütte sosyalleşme süreçleri hızlandırılabilir. Bu amaçla hizmet içi yada hizmet dışı eğitimler planlanır ve işgörenlerin bu eğitimlere katılmaları sağlanır.

Eğitim sırasında işgörene kazandırılması istenen yetiye göre eğitimin hizmet içi mi, hizmet dışı mı olması gerektiği ortaya konmalıdır. Fakat burada dikkat edilmesi gerekli nokta, iyi planlanmış hizmet içi ve hizmet dışı

eğitimlerin bireye örgüte uyum için çok büyük kolaylıklar sağlayacağı gerçeğidir. Çalışmanın bu bölümünde hizmet içi ve hizmet dışı eğitim teknikleri üzerinde durulacaktır.

a. Hizmet İçi Eğitim

İşletmelerde hizmet içi eğitim uygulaması işgörenin yaptığı işi bırakmaksızın “çalışırken eğitmek” prensibine dayanır (Aldemir ve Ataol, 1986). Hizmet içi eğitim hizmet dışı eğitime oranla daha düşük maliyetlidir. Ancak hizmet içi eğitim tekniğinin benimsenebilmesi için, eğitimi alacak işgörenlerin görevleri ile ilgili temel becerilere sahip olmaları gerekmektedir.

İşgörenlerin işlerine uygun bilgi ve becerileri kazanmaları, işlerinin gerektirdiği davranışlarda bulunabilmeleri hizmet içi eğitim yöntemleri kullanılarak sağlanabilir. Hizmet içi eğitimde işgörenler, ya bir üste bağlı olarak çalışırlar, ya onlara yetki göçerilir, ya çeşitli işlerde rotasyona tabi tutulurlar, ya da iş ile ilgili özel projelerde görevlendirilirler.

Bütün bu hizmet içi eğitim yöntemlerinde amaç doğrudan işi ; dolaylı olarak da örgüt ve bileşenlerini yaşayarak öğrenmektir. Böylelikle hizmet içi eğitimin örgütsel sosyalleşmeyi sağlamak açısından oldukça etkili bir araç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

b. Hizmet Dışı Eğitim

İşgöreni görevi başından soyutlayarak ayrı bir ortamda eğitmek ve işgörenlerin kişiliklerini ve çevrelerini geliştirmeye yönlendirmek hizmet dışı eğitim faaliyetlerinin temel amacını oluşturmaktır. Bu yöntem genellikle “tamamlayıcı” bir nitelik taşır.

Hizmet dışı eğitim faaliyetleri kişiye kavramlarla ilgili genel bilgi sağlarlar. Ancak bu kavramları örgüte uyarlamak ve örgütte sosyalleşmek için dolaylı olarak kullanmak tamamı ile bireyin kendisine kalmıştır.

2.1.2.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı

Örgütsel sosyalleşme faaliyetlerinde bireyin yeni bir ortama ya da bildiği ve tanıdığı ortamda kendisinden beklenen yeni bir role uyum sağlayabilmesi için gerekli düzenlemelerin yapıldığı görülmektedir.

Bütün bu düşüncelerin ışığı altında örgütsel sosyalleşme sürecinin amacını altı ana başlık altında incelemek mümkün olabilecektir. Bu amaçlar sırası ile aşağıda sıralanmıştır:

1. İş yapmak için gereklilikleri öğrenmek
2. Örgüt içerisinde bireyler arası ilişkiler kurmak
3. Örgüt içi güç odaklarını tanımak
4. Ortak örgüt dilini öğrenmek
5. Örgütsel amaçları ve değerleri öğrenmek
6. Örgütün tarihini öğrenmek

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sosyalleşmenin yukarıda sayılan altı ana amacı ile ilgili bilgi verilecektir.

2.1.2.5.1. İş Yapmak için Gereklilikleri Öğrenmek

Bireyin örgüt içerisinde örgütün bir üyesi olarak kendisinden beklenen iş / görevi en etkin nasıl yapabileceğini öğrenmesi sosyalleşme sürecinin amaçları içerisinde yer almaktadır. Birey bu süreç içinde iş yaparken hangi araçları kullanacağını, hangi performans kriterlerine göre

çalışacağını, işini yaparken hangi yeteneklerini ve bilgilerini kullanacağını öğrenmektedir.

2.1.2.5.2. Örgüt İçerisinde Bireyler ile İlişki Kurmak

Örgütsel sosyalleşme sürecinin bir diğer önemli amacı, örgüte yeni giren bireyin örgütün eski üyeleri ile tanışmasını, yeterli ve gerekli bireysel ilişkileri kurmasını sağlamaktır. Birey bu ilişkileri kurarken eski üyelerden;

- a. Örgütün geneli hakkında
- b. Birebir çalışacağı çalışma grubu hakkında (astları, üstleri ve çalışma arkadaşları)
- c. Örgütte kendisine verilen işi hakkında

bilgi toplamaya çalışır. Bu bilgileri formal ilişkileri kullanmak yolu ile elde edebileceği gibi, doğru insanlarla informal ilişkiler kurarak da sağlayabilir. Örgütün formal yapısından kaynaklanan formal ilişkilerin yanısıra kendisinininki ile paralellik gösteren kişilik özellikleri, iş dışı hobileri gibi nedenlerden ötürü şekillenen informal ilişkilerin olduğu süreç hep örgütsel sosyalleşme sürecinin kapsamında yer almaktadır.

2.1.2.5.3. Örgüt İçi Odakları Tanımak

Örgütsel sosyalleşme sürecinin amaçlarından bir diğeri, örgüt içerisinde farklı konularda güç sahibi olan kişilerin tanınmasıdır. Farklı konular uzmanlık gerektiren işleri kimin ya da kimlerin daha iyi yaptığından, örgüt içinde bulunan informal liderlerin kimler olduğunu öğrenmeye kadar çeşitlilik gösterebilmektedir.

2.1.2.5.4. Ortak Örgüt Dilini Öğrenmek

Örgütlerin örgüt üyeleri tarafından bilinen, örgüt üyelerinin ortak kullanımlarına açık bir dilleri bulunmaktadır. Bu dil teknik terimleri, örgütsel jargonu ve örgüt içerisinde kullanılan kısaltmaları içermektedir. Örgütsel lisan denilen bu kavram örgüt üyeleri tarafından sosyalleşme süreci içerisinde öğrenilmektedir.

2.1.2.5.5. Örgüt Tarihini Öğrenilmesi

Toplumların gelenekleri, görenekleri, örf ve adetleri mitolojik hikayeleri kısaca folklörü toplum değerlerinin dolayısı ile toplumun kültürel yapısının oluşmasında önemli rolü oynamaktadır. Özetle toplumsal tarih dediğimiz bu kavram aynı şekilde örgütler için de geçerlidir. Aynı toplumlar gibi örgütlerinde, kendilerine özgü gelenek görenekleri, adetleri, özel günleri, hikayeleri bulunmaktadır. Örgütün kuruluşundan başlayarak zamanla örgütsel değerlere ve amaçlara dek uzanan bu örgütsel tarih sürecinin örgüte yeni giren bireyler tarafından öğrenilmesi örgütsel sosyalleşme sürecinin bir diğer amacıdır.

2.1.2.5.6. Örgütsel Amaçların ve Değerlerin Öğrenilmesi

Yukarıda beş başlık altında sayılanların birey tarafından örgütsel sosyalleşme süreci içinde öğrenilmesi ile beraber örgüte ilişkin değerler ve örgütün kuruluş nedenini oluşturan amaçlar da bireyler tarafından öğrenilmiş olmaktadır. Örgüt amaçlarının ve değerlerinin öğrenilmesinin sağlanması ve örgütsel sosyalleşmenin en geniş anlamını ve amacını oluşturmaktadır.

Örgütlerde sosyalleşme süreci ile ilgili yapılan gerekli aktarımların ardından örgütle birey uyumunun sağlanması açısından sosyalleşmenin

öneminin ne kadar fazla olduğunu bir kere daha vurgulamak yararlı olacaktır. Çünkü örgütsel sosyalleşme en geniş anlamda bireye toplum içerisinde üyesi olduğu örgütün değerlerine uygun yaşamayı öğretmeyi amaçlayan bir süreçtir. Bu sürecin sonunda bireylerin örgüte bağlılıklarının artması hedeflenmektedir (Schein, 1966).

Bu süreç sonunda birey örgüt tarafından kabul edildiğini hissedecektir. Çünkü o da artık onlardan biridir. Bireyin sahip olduğu bu düşünce örgüt kültürüne uyum sağladığının da somut bir göstergesi olacaktır. Kısaca birey örgüte ait kimliğin bir bileşeni haline gelecektir. Fakat bu durumun yukarıda belirtilen bağlılık örgüt-birey uyumu gibi olumlu çıktıları olduğu gibi yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyebileceği gibi olumsuz tarafları da olabilmektedir.

Örgütsel sosyalleşme hem değişimi hem de öğrenmeyi içermektedir. Burada önemli olan bireysel değerleri örgütsel değerler ile bağdaştırmak için yapılacak değişimlerin derecesidir. Eğer örgütler örgütsel sosyalleşme faaliyetleri adı altında beyin yıkama yöntemini kullanarak çalışanları örgüte kazandırmaya çalışıyorlarsa, bu durum daha sonra yukarıda belirtilen yaratıcılıktan uzaklaşmak gibi ciddi problemler yaratabilmektedir (Can, 1992).

Olumsuz bu durumu ortadan kaldırmak için atılması gereken ilk adım, örgütün değerlerine bir kere daha göz atmaktan geçer. Örgütün değerleri arasında “yaratıcılık” baskın bir değerse pek fazla bir sorunla karşılaşamayacaktır. Aksi halde “vazgeçilmez” olarak adlandırabileceğimiz örgütsel değerler ile “yan” değerleri birbirinden ayırt etmek gerekecektir. Vazgeçilmez ve yan değerlerin bireyler tarafından kabul ya da reddedilmesi durumu ile ilgili olarak üç tip birey tanımlamak mümkün olabilmektedir. Bu üç tipten ilki örgütün hem vazgeçilmez, hem yan bütün değerlerini reddeden

tiptir. Sosyalleşme sürecine verdiği tepkiler açısından bir başka tip bireyi örgütün sosyalleşme süreci sırasında kendisine tanıttığı her türlü değeri (vazgeçilmez ve yan değerler) tamamıyla benimseyip itaat eden tip olarak tanımlamak mümkündür. Bu iki tip birey dışında örgütün kendisine aktardığı değerleri bir süzgeçten geçirip vazgeçilmez olanları kabul eden, yan değerleri gerektiği zaman ikincil değerler olarak algılayan birey tipi üçüncü tipi oluşturmaktadır.

Örgüt-birey uyumunun yaratıcılık faktörünü ortadan kaldırmadan sağlanmasına yönelik olarak oluşturulması örgütlerin üçüncü tip bireyleri mümkün olduğunca seçmeleri ve onlara gerekli sosyalleşme aşamalarını sunmalarından geçmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. ÖRGÜT – BİREY UYUMUNUN SONUCU İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER

Örgütler stratejilerini ve politikalarını belirlerlerken örgütün amaçları ile işgörenlerinin amaçlarını ve beklentilerini bir potada birleştirmek zorundadırlar. Çünkü günümüz örgütlerinde insan, ekonomik ve toplumsal yapının merkezinde yer almaktadır. Personelinin amaçlarını dikkate almadan örgütün ilerisini planlamaya ve öngörümlemeye çalışmak bir arabayı şoförü yokken kullanmaya benzemektedir.

İşletmelerde bireylere verilen önem arttıkça, bireylerin işletmeye getirdikleri iş kazaları, işçi devri, işe devamsızlık gibi sorunlarla da yüzleşmek gerekmektedir. Çünkü bu problemler insanın olduğu her yerde olan gerçeklerdir. Bu gerçeklerden kaçmak mümkün olamayacağına göre sorunların işletmelere vereceği zararları minimum seviyede tutmak için bir takım önlemlerin alınması kaçınılmazdır.

Bireylerin kişisel değerleri ile örgütün kültürünü oluşturan değerlerin bir ahenk içerisinde olmasını anlatan örgüt - birey uyumu kavramının olmaması halinde örgütlerde baş gösterecek çok çeşitli sorunlar olacaktır. Bu sorunların arasında işten doyum sağlayamama, işe ve örgüte olan bağlılığın düşmesi, performans düşüklüğü bu sonuçlar içerisinde kolaylıkla sayılabilir (Bkz. Bölüm 1.2.3.2.).

Fakat yukarıda sayılan bu davranışsal sonuçların ortaya çıkaracağı bazı davranış kalıpları bulunmaktadır ki ; bu davranış kalıplarına temel olarak iki ana başlık altında incelemek mümkün olabilmektedir. Bu başlıklardan bir tanesi “işe devamsızlık” ; bir diğeri ise, “işten ayrılmaktır”. İşe devamsızlık ve işten ayrılma davranışları örgütlerde somut olarak gözlemlenebilen kavramlardır. Ayrıca bu kavramların örgüte olan eksi maliyetlerini de gözardı etmek mümkün olamamaktadır.

Çalışmada, daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi örgüt - birey uyumunun sonucunda ortaya çıkan olası kavramlar olarak ele alınmıştır. Fakat çalışmanın araştırma kısmında da belirtileceği gibi işe devamsızlık ile ilgili olarak bireysel bazda verilerin yetersizliği işe devamsızlığı örgütsel anlamda yorumlamak gereğini doğurmuştur. Bu nedenle aşağıda işe devamsızlık kavramının tanımı verilecek ve yalnızca işten ayrılma kavramı detaylı olarak incelenecektir.

İşe devamsızlık en genel ifadesi ile, personelin hastalık veya bunun dışındaki çeşitli psikolojik, sosyal ve ekonomik nedenler ile çalışma saatleri içerisinde işinin başında bulunmaması halidir (Kepir, Pazarcık ; 1983).

İşe devamsızlığın çeşitli tanımlarından yola çıkarak bu kavramın işletmenin genel verimliliği üzerindeki olumsuz etkilerinden bahsetmek mümkündür. Ancak burada dikkat edilmesi gerekli temel nokta, çalışanların işe devamsızlık yapmalarının diğeri bir takım sorunların somut bir ifadesi olarak ortaya çıktığıdır. Kısaca, işe devamsızlık işle ve / veya örgütle ilgili bir takım hoşnutsuzlukların davranış haline gelmesidir. İşe devamsızlık olgusu dikkate alınmaz ve çözümü için yeterli çaba sarfedilmez ise, işten ayrılmaya kadar gidecek bir takım davranış biçimlerinin habercisi olacaktır (Farrel, Petersen, 1984).

3.1.1. İşten Ayrılma

Çalışma, düzenlenmiş ve hedefe yönelmiş bilinçli bir davranış biçimidir (Himmetoğlu, 1977). Çalışmanın tanımından yola çıkılacak olursa çalışmanın hem bireysel olarak kişiyi ; hem de kişinin içinde bulunacağı çevreyi etkilediği söylenebilir. Diğer bir deyişle kişi çalışarak yani iş ortamlarında bulunarak kendisine amaçlarına ulaşmak için bir yol çizer ve bu yolda ilerler. Örgüt ise, bireyleri istihdam ederek kendisi için belirlediği örgütsel amaçlara ulaşmaya çabalar. Çalışma yaşamında kişi, beklentileri ile uymayan durumlarla karşılaşabilir. Bu durum ise kişiye çeşitli savunma mekanizmalarını oluşturması için zemin hazırlar. Kişinin geliştirdiği bu savunma mekanizmalarından bazıları kişiyi pasifize eder. Bazıları ise kişiye doğrudan etki eder. Çekilme, duymazlıktan gelme, kendini karşısındakinin yerine koyma gibi davranışlar birinci türde savunma davranışlarına örnek olurken, saldırganlaşma, tehdit etme, işe geç gelme ya da gelmeme davranışları yukarıda bahsedilen ikinci tür davranışlara örnek olarak gösterilebilir.

Örgütten uzaklaşmayı amaçlayan işten ayrılma da bir çeşit doğrudan savunma davranışdır. Kişi çalıştığı örgütten ayrılarak kişisel beklentilerine karşılık göremeyeceğini kabul eder ve örgüt ile bağlantısını koparma yolunu seçer. Çünkü örgüt, kişiyi ekonomik, toplumsal yada psikolojik olarak tatmin etmemiştir. Bu durumda kişi daha fazla aynı örgütün bir parçası olmak istemeyecektir.

İşten ayrılma kişi ile ilgili etmenler yüzünden ortaya çıkabileceği gibi; çevresel ya da örgütsel bazı faktörler de işten ayrılmaya sebep olabilmektedir (Miller, Powell ve Seltzer, 1990 ; Aldemir ve Ataol, 1986 ; Himmetoğlu, 1977).

İşten ayrılma, bir örgüte insangücü bakımından giriş ve çıkışları ifade eden bir kavramdır (Himmetoğlu, 1977 ; Steel, Shane ve Griffeth, 1990). İşten ayrılma oranı, işletmeden belirli bir süre içinde ayrılan kişi sayısının aynı dönemde aynı işletmede çalışanların toplam sayılarına oranlanması ile bulunur.

$$\text{İşten Ayrılma Oranı} = \frac{\text{Ayrılmalar} \times 100}{\text{Çalışanların Toplam Sayısı}}$$

Oran aylara ve yıllara göre de uygulanabilir. Oranlama yıllara göre yapıldığında, örgütün yıllık insangücü değişim oranı belirlenmiş olur.

İşten ayrılma oranı formülündeki “ayrılmalar” ; işçinin gönüllü olarak işini bırakmasını, ölüm halini, emeklilik halini, kaza sonucunda iş görememezliği ve örgütün tasarrufu sonucunda kişileri işten çıkarmasını kapsamaktadır (Steel, Shane ve Griffeth ,1990 ; Himmetoğlu, 1977).

Formüldeki çalışanların toplam sayısı ise, yine örgütten örgüte değişiklik gösterebilmektedir. Bazı örgütlerde toplam çalışan sayısı, dönem başında örgütte bulunan işgücünün tamamı olarak alınırken ; bazı örgütlerde dönem sonundaki işgören sayısı eşitliğin paydasını oluşturur. Bu iki örgüt tipinden başka bazı örgütler ise, toplam çalışan sayısını, dönem başı ve dönem sonu görevli sayısını toplayıp ikiye bölerek ortalama bir sayı olarak benimserler. Bu tür değişik uygulamaların sonucunda işten ayrılma oranları örgütler arasında sağlıklı olarak karşılaştırılamamaktadır.

3.1.1.1. İşten Ayrılmanın Nedenleri

İşten ayrılmanın nedenlerinin kişi ile ilgili, çevre ile ilgili ve / veya örgüt ile ilgili olduğu çalışmanın daha önceki bölümünde belirtilmişti. Çalışmanın bu bölümünde işten ayrılmayı etkileyen bu faktörler üzerinde durulacaktır.

a. İşten Ayrılmayı Etkileyen Çevresel Faktörler

Çevreden kaynaklanan işten ayrılma nedenleri arasında genel istihdam düzeyi, ücretlerin genel düzeyi ve teknoloji kullanımı gibi ekonomik etkenlerin yanında, kültür yapısı, dinsel inançlar, çağdaşlaşma düzeyi gibi toplumsal nedenleri de sayabiliriz. Ayrıca yasal bazı durumlar da işten ayrılmayı etkileyen faktörler arasında sayılabilmektedir.

1. Genel İstihdam Düzeyi

Ülke içerisindeki genel istihdam düzeyi işten ayrılmayı teşvik eden yada işten ayrılmayı önermeyen bir yapı sergiliyor olabilir (Miller, Powell ve Seltzer, 1990). Ülkede işsizlik oranı yüksek ise, kişiler açısından işlerinden ayrılmaları yeniden bir iş bulabilmeleri açısından riskli olabilmektedir.

Aşağıda Tablo 1'de Temmuz 1995 - Temmuz 1996 yılında Türkiye'de işten ayrılma nedenleri verilmektedir.

Tablo 1. Temmuz 1995 - Temmuz 1996 Arasında İşten Ayrılma Nedenleri Ve Sayıları

İŞTEN AYRILMA NEDENİ	Kamu Sektörü	Özel Sektör	Toplam
Kendi İsteği İle	1721	402852	404573
Malulen Emeklilik	219	982	1201
Normal Emeklilik	9023	10942	19965
İş Bitimi	3878	41514	45392
Tenkisath	315	3449	3764
Vefat	354	1654	2008
Naklen Tayin	5817	34389	40206
İşyeri Devri	161	1531	1692
Disiplin Kurulu Kararı	527	1055	1582
Çalışamaz Durumda	20	346	366
Devamsızlık Nedeni İle	57	7681	7738
İşe Ara Verilmesi	2515	4766	7281
Askerlik	211	8766	8977
Ücretsiz İzin	4	215	219
İşyeri Kapanması	978	9036	10014
Evlenme	56	2776	2832
Geçici İşçi	70	538	608
Başka İl'e Taşınma	5	184	189
İşverenin Bildirimsiz Feshi	30	3240	3270
Deneme Süresi İçinde	22	892	914
İşçinin Bildirimsiz Feshi	490	78843	79333
Aktin Feshinde Bildirim	15976	58276	74252
Mevsimlik	7271	24181	31452
Kampanya Dönemi	558	1888	2446
Sözleşmeli Statüye Geçiş	191	159	350
Memur Kadrosuna Geçiş	65	57	122
Adres Değişikliği	136	1486	1622
İşyeri Değişikliği	1287	4403	5690
Staj Bitimi	1281	496	1777
Sebebi Belirsiz	2907	106544	109451
TOPLAM	56145	813141	869286

Kaynak : T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Hayatı İstatistikleri,

1996, s: 294

Tablo 1'den görüldüğü gibi işten ayrılanların toplamında daha fazla sayıyı özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Kamu sektöründeki iş

güvencesi ve “devlet kapısı” mantığı işten ayrılmalarda hangi nedenle olursa olsun özel sektör kuruluşlarını bir adım önem geçirmektedir.

Özel sektörde ise, sebebi bilinmeyen işten ayrılmalar bir yana bırakılacak olursa, işten ayrılma nedenleri arasında en fazla sayıya istifa etme faktörünün sahip olduğu görülmektedir. Daha sonra , işin bitimi, naklen tayin, işçinin bildirimsiz fesih hakkı ve aktin feshinde bildirim nedenleri işten ayrılmaya sebep olmaktadır.

İşten ayrılmaların işkollarına göre dağılımlarına bakılacak olursa, en çok işten ayrılmanın inşaat işkolunda meydana geldiği görülmektedir (DİE Çalışma İstatistikleri, 1996)

2. Ücretlerin Genel Düzeyi

Bir ülkedeki değişik ücret düzeyleri, çalışma saatleri ve çalışma yoğunluğu yolu ile genel emek sunumunu etkiler (Himmetoğlu, 1977). Kişilerin yaptıkları işler karşılığında bekledikleri ücret ile onlara verilen ücret arasında eşitlik yada olumlu açıdan yakınlık yok ise, kişiler işlerinden ayrılmayı bir yol olarak benimseyebilirler. Fakat bunu yapabilmeleri için kişilerin ülke içerisindeki benzer işlere verilen benzer ücretleri ortalama olarak da olsa bilmeleri gerekmektedir.

3. Çağdaşlaşma Derecesi

Çağdaşlaşma olgusu bireylerde bir takım yeni değerlere olan inancı pekiştirmektedir. Kentleşme, aile yapılarında değişim, toplumun değer yargılarında değişim gibi yeni değerler bireylerin işlerinden ayrılma ya da ayrılmama seçimlerini etkileyecektir.

4. Kùltür Yapısı

Değişik toplumların kültürel özellikleri, o toplumlarda yaşayan bireylerin doğrudan çalışma kavramına dolaylı olarak ta yaptıkları işe karşı farklı tutumlar geliştirmelerine yol açarlar. Bu tutumlar neticede kişilerin işten ayrılma düşünceleri üzerinde oldukça önemli etkilere yol açabilirler.

5. Dinsel İnançlar

Değişik dinler, aynı değişik kültürler gibi çalışma kavramına değişik öğretiler ile yaklaşmışlardır. “Çalışmak ibadettir” düşüncesini benimseyen İslam dininin o toplumun üyelerine sunduğu fikir bir başka dinin üyelerine sunduğu fikirden tamamı ile farklı olabilir.

Aynı şekilde Weber (1958) “Protestan Etik ve Kapitalizm’in Ruhu” adlı eserinde çalışmaya olan tutumları dört ana grupta sınıflamış ve bu dört ana gruba üye olanların işe ilişkin davranışlarının da birbirinden farklı olacağını belirtmiştir.

Farklı dinsel yaklaşımların işe ve çalışmaya karşı farklı fikirleri kişileri işten ayrılma kararlarını verirken etkileyecektir.

6. Yasal Düzenlemeler

Hem bireyi hem de örgütü korumak ve kollamak amacı ile Anayasa’da (Madde 48 - 54) İş Kanununda (Madde 12 - 17) ve Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunlarında işten ayrılmaya ilişkin bir takım yasal düzenlemelere gidilmiştir.

b. İşten Ayrılmayı Etkileyen Örgüt Kaynaklı Faktörler

İşten ayrılmaya neden olabilecek örgüt kaynaklı faktörler arasında örgütün büyüklüğü, örgütte kullanılan teknoloji ve örgütün politikaları sayılabilir.

1. Örgüt Büyüklüğü

Örgütte çalışanların sayısı ile ifade edilen örgüt büyüklüğü ile işten ayrılma oranı arasında doğrusal bir orantının olduğu söylenebilir. Çünkü küçük ölçekli işletmelerde kişiler işleri ile daha fazla özdeşleşebilirler. Örgüt içerisinde çok fazla yönetim kademesi olmamasından dolayı iletişim daha kolaylıkla sağlanır. Bu durumda da işe ve örgüte bağlılığın daha yüksek oranlarda seyredeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

2. Teknoloji Kullanımı

Toplumlarda bir teknolojiden bir üst teknoloji kullanımına geçildikçe, ilk başlarda işten ayrılma oranlarında bir yükselme olduğu dikkati çekmektedir. Teknolojiye alıştıkça yabancılaşma duygusundan kurtulan işgörenler işlerinden ayrılmayı daha az düşünür olacaklardır.

3. Örgütün Politikaları

Örgütlerin küçülme yada büyüme ücretlendirme, performans yönetimi gibi konularda örgütsel amaçlarına ulaşabilmek için belirledikleri bazı politikaları bulunmaktadır. Örgütler bu politikalarının doğrultusunda işten ayrılmayla ilgili bazı olayları yaşayabilirler.

Örneğin, örgütün küçülmesini gerektiren durumlarda, ücretlendirme politikaları yüzünden, performans değerlendirme neticeleri yüzünden ya da örgüt kültürüne uymayan hareketler ile karşılaşıldığında örgüt, kişileri yasal yaptırımlar kullanarak, işten çıkarma yoluna gidebilmektedir.

Örgütlerde kişilerin hiyerarşik basamaklarda yükselmeleri ile ilgili belirlediği politikalar ile kişilerin terfi etmelerine ilişkin düşüncelerinin eş zamanlı olarak uyuşmaması da örgütten kaynaklanan işten ayrılmaya neden olan faktörler arasında sayılabilmektedir. Kişiler böyle zamanlarda işten ayrılmak için bir istek duyabilmektedirler.

Bu durum özellikle kişilerin orta - kariyer dönemlerinde daha da fazla hissedilmektedir. Çünkü orta kariyer döneminde kişiler gelebilecekleri en üst pozisyonun ne olacağını bilmek isterler. Örgütler ise orta - kariyer dönemi içinde bulunan işgörenlerinin yalnızca belli bir oranını daha üst pozisyonlara terfi ettirmek şansına sahiptirler (İshakoğlu, 1993). Başka bir deyiş ile, istedikleri pozisyona ulaşamayacaklarını orta kariyer dönemlerinde net bir şekilde hisseden işgörenler için işten ayrılma bir alternatif olabilmektedir (Abelson, 1987).

c. İşten Ayrılmayı Etkileyen Kişi Kaynaklı Faktörler

İşten ayrılmaya neden olabilecek kişi kaynaklı faktörlerin başında kişinin işine ve / veya örgüte karşı tutumları gelmektedir. Kişi yaptığı işten doyum sağlanıyor olabilir ya da işine ve örgüte duyduğu bağlılık azalabilir (Miller, Powell ve Seltzer, 1990).

İşten ayrılma ile ilgili yapılan çalışmalar iş doyumunu ile işten ayrılma arasında ters yönlü bir ilişkinin varolduğunu söylemektedir (Muchinsky ve Tuttle, 1979 ; Jenkins, 1991).

Kişi yaptığı işten doyum elde etmiyorsa bu durum onu işten ayrılmaya kadar götürebilmektedir.

Kişinin işinden ve / veya bulunduğu iş ortamından doyum elde edememesinden başka işine ve örgüte duyduğu bağlılığın derecesi; de işten ayrılma oranı ile ters yönlü bir ilişki göstermektedir. Yapılan araştırmalar bağlılık ile doyum oranlarının beraber ya da ayrı ayrı işten ayrılma ile sonuçlanacak davranışların nedeni olduklarını göstermektedir (Arnold ve Feldman, 1982 ; Mowday, Steers ve Porter, 1979; Jenkins, 1991).

Doyum yada bağlılık gibi iş ile yada örgüt ile ilgili tutumların yanı sıra, kişilerin yaşadıkları sağlık problemleri, ölümler, bazı nedenler dolayısı ile evde kalıp çalışamama durumları eşin yer değiştirmesi sonucunda işten ayrılma ihtiyacı da kişi kaynaklı nedenlerden bir kaçıdır (Abelson, 1987). Bu gibi durumlarda örgütün kişinin işten ayrılmamasını sağlamak amacı ile yapabileceği çok fazla bir şey bulunmamaktadır.

Yukarıda sayılan faktörler dışında bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklanan bir takım nedenler yüzünden de işten ayrılmalar gerçekleşebilmektedir (Jenkins, 1991). Örneğin kişilik özellikleri içerisinde başarı güdüsü çok yüksek olan kişiler örgütte çok çabuk terfi etmek beklentisi içerisinde olabilirler. Bu durum onları sabırsız yapar ve beklentilerine istedikleri zamanda ulaşamadıkları takdirde işten ayrılmayı düşünebilirler.

Kişiden kaynaklanan işten ayrılma nedenleri arasında örgütün dışarısındaki bazı alternatiflerin, kişiyi maddi ve manevi olarak daha fazla tatmin olacağına inandırması da sayılabilir. Bu gibi durumlarda kişi örgütü ile de bir takım problemler yaşıyor ise kendisine örgüt dışından sunulan

alternatifler işten ayrılması ile ilgili olarak daha kolay karar vermesini sağlayacaktır.

3.1.1.2. İşten Ayrılmayı Azaltacak Önlemler

Yukarıda işten ayrılma nedenleri üzerinde kısaca durduktan sonra çalışmanın bu bölümünde işten ayrılmanın örgüte vereceği zararları minimize etmek için yapılması gerekenler üzerinde durulacaktır.

İşten ayrılma her işletmenin yaşadığı bir problemdir. İşten ayrılma oranını tamamı ile sıfıra indirmek hiç bir şekilde mümkün değildir. Ancak örgütler etkili ve planlı insan kaynakları politikaları uygulayarak işten ayrılmanın örgüte vereceği zararı minimize edebilirler.

İşten ayrılma ile başa çıkabilecek insan kaynakları politikaları içerisinde hiç kuşkusuz en önemli rolü örgütün ihtiyacı olan insan gücünün planlanması ve planlanan işgücünün etkin bir seçim süreci ile işlendirilmesi gelmektedir. Böylelikle örgütler işlerine yarayacak personeli işe almayı başaracaklardır.

İşten ayrılmanın örgüte uyum sağlayamamanın bir sonucu olduğu düşünülecek olursa, (Sims ve Kroeck, 1994) daha seçim aşamasında örgütün değerlerine ve amaçlarına uyum sağlayan bireyleri işlendirmek işten ayrılma problemine daha en baştan çözüm bulmak için atılan çok ciddi bir adım olacaktır.

Personel seçim sürecinden sonra, uygulanacak ve ihtiyaçlara cevap verecek bir eğitim politikası da işten ayrılma problemini çözmek açısından çok etkili olmaktadır.

Eğitim programlarının kapsamında ve / veya onlardan ayrı, sosyalleşme aşamasında bireye iş ve örgüt sevdirmeye çalışıldığı takdirde işten doyumsuzluk duyma, işe ve örgüte bağlılığın azalması en aza indirgenebilir.

Kısaca söylemek gerekirse daha personel örgüte adım atmadan örgütsel bir hazırlığın yapılması hem bireyleri hem de örgütü işten ayrılmanın vereceği zararlardan koruyacaktır.

İşten ayrılma, hem bireyin, hem de örgütün tümünün performansını olumsuz yönde etkileyen çok önemli bir değişkendir. Unutulmaması gerekli olan olay işten ayrılmanın tek başına ortaya çıkmayacağıdır. İşten ayrılma bir takım başka olayların ardında işgörenlerin yapmaya başladıkları işten ayrılmaya neden olan etkenler devam ederse yapmayı alışkanlık haline getirdikleri bir davranış çeşididir.

İşten ayrılmayı ortadan kaldırmaya yönelik bir takım yöntemlerden söz etmek mümkündür. Bu yöntemlerin başında işten ayrılmayı düşünen işgörenler ile sorunlarını çözmeye yönelik görüşmeler yapılması gelmektedir. İşten ayrılmanın nedenleri sağlık, ulaşım gibi çözülmesi hayli kolay nedenler ise yapılan görüşmelerde çözüm olanakları hemen yaratılabilecektir.

Çalışma sürelerinin değiştirilmesi de işten ayrılmayı çözmeye yönelik hayli etkin bir yöntemdir. Vardiya saatlerinin işgören ile birlikte ayarlanması, esnek çalışma saatlerinin uygulanması, dört günlük çalışma haftası belirlenmesi gibi kolaylıklar işten ayrılmayı büyük oranda azaltacaktır.

İşî özendirici prim sistemlerini devreye sokmak ta yine etkili bir işten ayrılmayı azaltma yöntemidir.

Bütün yukarıda sayılan yöntemler denendikten sonra yine de işten ayrılma belirgin bir problem olmaya devam ediyorsa, işten ayrılma ile ilgili yasaların ve örgüt içi disiplin yönetmeliklerinin devreye sokulması kaçınılmaz olacaktır. Fakat unutulmamalıdır ki, işten ayrılmanın en büyük düşmanı planlı bir insan kaynakları politikası izlenmesidir. Planlı bir insan kaynakları politikası izleyen, ve bu politikanın her aşamasında “işgörenin değerleri örgütün değerleri ile uyumlu mu ?” sorusuna cevap aramaya çalışan işletmelerde işten ayrılmanın işletmeye ve bireye vereceği zarar en alt düzeyde kalacaktır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

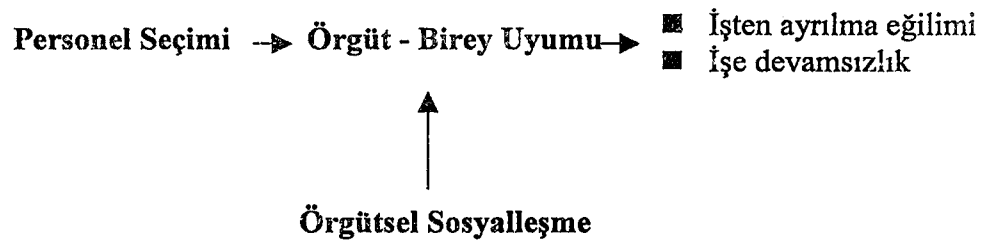
4.1. ÇALIŞMAYA İLİŞKİN GÖRGÜL ARAŞTIRMA

4.1.1 Araştırmanın Tasarımı

Örgüt kültürünü oluşturan değerler ile bireysel değerlerin birbirlerine paralellik göstermesini ifade eden örgüt- birey uyumunun var olabilmesi için personel seçimi ve sosyalleşme süreçlerinin öneminden bahsedilmişti.

Tezin bu bölümünde, çalışmanın amacında bahsedilen bu iki süreç etkisinde, daha önceki bölümlerde konu ile ilgili verilen bilgilerin ışığı altında, örgüt birey uyumunun var olduğu işletmeler ve bu kavramın dikkat edilmediği işletmeler üzerinde çalışmanın modelinde sözü geçen işten ayrılma eğilimi ve işe devamsızlık sonuçlarını irdeleyen araştırmanın detayları üzerinde durulmuştur.

Bu amaç doğrultusunda araştırmanın modeli (Bkz. Şekil 3) belirlenmiş ve bu model içindeki değişkenlerin birbirleri ile ilişkisi incelenmiştir.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Araştırmanın modelinde belirlenen değişkenlerin örgüt - birey uyumuna etkisi ve örgüt - birey uyumunun sonucunda işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerini nasıl etkilediği sorusuna yanıt aramak için İzmir ve Manisa illeri çevresinde faaliyet gösteren 12 firma ziyaret edilerek , bu firmalar kapsamında bir uygulama gerçekleştirilmiştir. .

4.1.1.1. Araştırmanın Modeli ve Araştırmaya Ait Değişkenler

Tezin bu bölümünde, Şekil 3'te görülen araştırma modeli tanıtılacak ve model kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkilerden bahsedilecektir.

Araştırmada benimsenen örgüt - birey uyumu modelinde, örgüt birey uyumuna etki eden personel seçimi (Kristof, 1996 ; Bowen, Nathan, Ledford, 1991) ve örgütsel sosyalleşme süreçleri (Chatman, 1988 ; Chatman, 1991) ile ; örgüt - birey uyumunun etkilediği sonuç değişkenleri arasından işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi üzerinde durulacaktır.

Araştırmada sonuç değişkenleri olarak işten ayrılma eğilimi ile işe devamsızlığın seçilmesinin nedeni bu davranışların örgüt birey uyumu ile doğrudan ilişkileri olduğunun düşünülmesidir (Bowen, Nathan, Ledford, 1991).

Örgütlerde örgütsel değerler ile bireysel değerlerin benzemesi için hazırlanmış personel seçimi politikaları ve sosyalleşme süreci sonucunda ortaya çıkacak örgüt birey uyumunun ; kişilerin işe devamsızlık yapma ve işten ayrılmalarına ilişkin eğilimlerinde düşüşe yol açacağı düşünülmektedir.

Kısaca belirtilecek olursa, çalışmanın araştırma bölümünde, örgüt - birey uyumu tanımından yola çıkarak benimsenen model çerçevesinde

personel seçimi ve sosyalleşme süreçleri yardımı ile elde edilen bireysel değerlerin örgütsel değerlere uyum sağlaması olgusunun, (örgüt - birey uyumu) işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Bu amaçla İzmir ve Manisa illerinde çeşitli işletmeler ziyaret edilmiştir. İşletmelere yapılan bu ziyaretlerde çalışmanın modelinde belirtilen personel seçimi süreci incelenmiş ve bu yolla işletmenin belirlediği politikalarında örgüt - birey uyumunun var olup olmadığı irdelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda ziyaret edilen işletmeler ;

- Örgüt - birey uyumuna örgütsel politikaları içerisinde önem veren
- Örgüt - birey uyumuna örgütsel politikaları içerisinde önem vermeyen

işletmeler olmak üzere iki ana gruba ayrılmışlardır.

Araştırmanın daha sonraki bölümünde ise, sözü edilen iki grup işletmenin işgörenleri üzerinde örgüt - birey uyumunun işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerine etkileri açısından bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamına her iki grup işletmede bir yıl ve daha az çalışanlar ile beş yıl ve daha fazla çalışanlar dahil edilmişlerdir. Araştırmada bir yıl ve daha az süre ile işletmede çalışan işgörenlerin seçilmesinin amacı, her iki tip işletmede de seçim sürecini daha yeni yaşamış olan bu işgörenlerin örgüt - birey uyumlarının, seçim sürecinin üstünden hayli zaman geçmiş ve sosyalleşme sürecini yaşamış işgörenlerden daha yüksek olacağının düşünülmesidir.

Bu uygulamanın detayları çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde incelenecektir.

4.1.2. Araştırma Modelinin Analiz Yöntemi

Araştırmada benimsenen modelin test edilmesi için iki aşamalı bir analiz yöntemi izlenmiştir. Bu aşamalardan ilkinde, yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda, İzmir ve Manisa çevresinde bulunan 12 işletme ziyaret edilmiştir. Yapılan ziyaretlerde bu işletmelerin personel seçim sürecinde yetkili olan yönetici ve / veya yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır.

Bu görüşmelerin amacı, öncelikle araştırmanın uygulanabilirliğini saptamak olmuştur. Bu görüşmelerde ziyaret edilen tüm yöneticiler araştırmanın konusunun ve araştırma yapılırken kullanılması planlanan araştırma tekniğinin uygulanabilir ve yararlı olduğu görüşünü dile getirmişlerdir.

Araştırmanın ikinci aşamasında, modelde Örgüt - birey uyumuna etki ettiği düşünülen personel seçimi sürecinin incelenmesi amacı ile işletmelerde insan kaynakları konusunda sorumlu olan kişiler ile görüşmeler yapılmıştır.

Daha sonra, modelde yer alan diğer değişkenleri ölçebilmek için hazırlanan soru formundan yararlanılmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde modeldeki değişkenleri ölçmek için yararlanılan görüşmelerden ve soru formundan bahsedilecektir.

4.1.2.1. Görüşmeler

Araştırmanın ilk aşamasında örgüt - birey uyumuna önem verip vermediklerini anlamak için ziyaret edilen işletmelerde , örgüt birey uyumunu oluşturmak için kullanılan süreçlerden bir tanesi olan personel seçimi uygulamalarının irdelenmesi açısından insan kaynakları sorumluları ile görüşmeler yapılmıştır.

Bu görüşmelerde aşağıda sıralanan üç ana konuda bilgi alınmaya çalışılmıştır. Bu konuları şöyle sıralayabiliriz ;

- İşletmelerin örgüt - birey uyumuna önem verip vermediklerine ilişkin bilgi sağlanması
- İşletmelerin seçim sürecinde kullandıkları yöntemler ile ilgili bilgi sağlanması
- İşletmelerin işten ayrılma , işe devamsızlık oranları ile ilgili bilgi sağlanması.

Yapılan araştırmada görüşmelere yer verilmesinin bir başka nedeni, çalışmanın bilimsel amaçlı olduğuna ve bireysel değerlendirmelerin söz konusu olmayacağına ait bilgilendirmenin yapılmasıdır. Araştırma kapsamında seçilen örneklemin isimlerinin alınmayacağı da aynı görüşmeler sırasında belirtilmiştir.

Yapılan bu görüşmelerde planlı görüşme yöntemi uygulanmıştır. Görüşmelerde planlı görüşme yönteminin kullanılmasının nedeni, görüşmelerin işletmelerin örgüt - birey uyumunu bir strateji olarak benimseyen bir işletme mi yoksa örgüt - birey uyumuna önem vermeyen

türde bir işletme mi olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik olarak tasarlanma gereğidir. Görüşmelerde kullanılan planlanmış görüşme formatı Ek 1’de görülmektedir.

Planlanmış görüşme yönteminin kullanılmasının bir diğer nedeni ise, ziyaret edilen her işletmeden elde edilmesi istenen bilgilerin aynı olması gerektiği düşüncesidir. Böylelikle işletmeler kolaylıkla iki kategoriye ayrılabilir ve aralarında karşılaştırmalar yapılabilir.

a. Örgüt - Birey Uyumuna İlişkin Sorular

Ziyaret edilen işletmelerin örgütsel politikalarının kapsamında örgüt - birey uyumunun önemli olup olmadığını anlamak için görüşmelerde aşağıdaki sorulardan yararlanılmıştır.

- Örgütün değerlerinin neler olduğu
- Örgüte uygun eleman seçimi için özel bir yöntemin kullanılıp kullanılmadığı
- Örgütün değerlerine benzer değerlere sahip adayları örgüt kapsamına çekmenin onlar için önemli olup olmadığı

Yukarıdaki sorulara verilen yanıtlar işletmenin hangi kategoriye (örgüt – birey uyumuna dikkat eden ya da örgüt – birey uyumuna dikkat etmeyen) girdiğini anlamak için çok önemlidir.

Yanıtlar incelendiğinde örgütlerde konu ile ilgili yetkililerin özellikle işletmelerinin seçim süreçlerini anlatırken “adayların kişilik özelliklerinin firmamıza uygun olup olmaması çok önemlidir” ya da “iş görüşmelerinde adayların kafa yapılarını anlamaya çalışıyoruz” ya da “örgüt değerlerimize uyum sağlayabilecek elemanlar arıyoruz” gibi

söylencileri araştırmacıya şşletmelerin örgüt - birey uyumuna önem veren veya vermeyen tip örgütleri tanımlayabilmesi açısından ipucu olmuştur.

Yapılan görüşmelerde örgütlerin örgüt - birey uyumuna önem verip vermediklerini anlamak için sorulan “Örgüt değerkleriniz nelerdir ?” sorusuna “**Belli bir örgüt değerkimiz yoktur**” şeklinde verilen yanıtlar şşletmeyi örgüt - birey uyumuna önem vermeyen örgütler statüsüne sokmuştur.

b. Personel Seçim Süreci İle İlgili Sorular

insan kaynakları sorumluları ile yapılan görüşmelerde personel seçim süreci ile ilgili sorulan sorular belirtilmiştir.

- Görüşmelerde örgüt içinde uygulanan personel seçim sürecinin aşamaları
- Personel seçim sürecinden sorumlu olanların bu konu hakkında herhangi bir eğitime sahip olup olmadıkları
- İşe alma görüşmelerinin içeriğı
- Herhangi bir pozisyona eleman seçerken adaylar ile ortalama olarak kaç kere görüşüldüğü

Özellikle işe alma görüşmelerinin içeriğinin öğrenilmesinin amaçlandığı soruya verilen yanıt örgüt - birey uyumuna dikkat edilip edilmediğinin öğrenilmesi açısından oldukça önemlidir.

Bu soruya “**işi etkin olarak yapabilecek kişiye seçmeye yönelik düzenlemeler yapılmaktadır**” şeklinde cevap verilmesi şşletmeyi örgüt - birey uyumuna önem vermeyen tipteki örgütler safına yerleştirmektedir.

Bu durumun tam tersi ise “işe alma görüşmelerinin ana hedefi bize uygun elemanları seçmek ve onları örgüte kazandırmaktır” şeklinde verilen yanıtlardır. Bu durumda ise işletme örgüt - birey uyumuna önem veren örgütler statüsüne girmiştir.

Fakat örgütlerin hangi gruba dahil edileceği onlara kesin ve net olarak “örgütünüzün değerlerine benzer bireysel değerlere sahip kişileri örgütünüzde istihdam ediyor musunuz ?” ve “Örgütünüzde çalışanlara örgüt değerlerini benimsemeleri açısından gerekli faaliyetleri sunuyor musunuz?” sorularına verilen yanıtlar ile anlaşılmaya çalışılmıştır

Yukarıda belirtilen sorulara verilen yanıtların ışığı altında hem örgütlerin personel seçim süreçleri ile ilgili yeterli veri elde edilmiş, hem de elde edilen bu verilerin yardımı ile örgütün örgüt – birey uyumuna önem verip vermediği ile ilgili kararın bir sağlaması yapılmıştır.

c. İşten Ayrılma ve İşe Devamsızlık Oranlarının Öğrenilmesine Yönelik Sorular

Yapılan ziyaretlerde örgüt - birey uyumunun tanımında yer alan kavramları ortaya çıkarmaya ve işletmelerin seçim süreçlerine yönelik sorulardan başka, örgütün devamsızlık oranı, örgütte personel devir hızının ne olduğu ile ilgili de sorular da sorulmuştur.

Görüşmelerde bu tip sorulara yer verilmesinin gereği, bu oranların örgüt - birey uyumuna insan kaynakları politikaları içerisinde yer veren ve bu kavrama gereken önemi vermeyen işletmeler arasındaki oransal farkın anlamı olup olmadığının ölçülmesinin araştırmanın ortaya koymaya çalıştığı amaçlarından bir tanesi olmasıdır. Fakat çalışmanın daha önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi işe devamsızlık ile ilgili olarak bireysel

bazda verilerin yetersizliği iŖe devamsızlığı örgütsel anlamda yorumlamak gereğini dođurmuŖtur

4.1.2.2. Örgüt – Birey Uyumu Ölçümü

AraŖtırmanın daha sonraki bölümünde ziyaret edilen örgütlerde çalışan bir kısım personel ile yüzyüze görüşmeler yapılarak örgütün değerleri ile kendi değerlerini karŖılaŖtırmalarına yönelik olarak hazırlanan bir ölçeği doldurmaları istenmiŖtir.

Hazırlanan ölçek iki bölümden meydana gelmiŖtir. Ölçeğin birinci bölümünde bireysel değerler ile örgütsel değerlerin karŖılaŖtırılmasına yönelik olarak hazırlanmıŖ bir dizi karttan yararlanılmıŖtır. Bu kartlarda katılımcıların örgütleri ile uyumlu olup olmadığının araŖtırılması amacı ile hazırlanmıŖ “on beŖ” adet değer yargısı sıralanmıŖtır (Bkz. Ek.3).

Sözü edilen bu on beŖ değer, O'Reilly, Chatman ve Caldwell tarafından geliŖtirilen “Örgütsel Kültür Profili” (1991) temel alınarak belirlenmiŖtir.

Örgütsel kültür profili elli dört adet örgütsel değer kapsayan bir ölçüm aracıdır. Bu elli dört adet değer, örgütsel değerler ile ilgili çalışmalarını olan çeŖitli akademisyenlerin konu ile ilgili çalışmalarında bahsettikleri yüz on adet değerin yine akademisyenlerden oluŖan bir jüri tarafından ayıklanması sonucunda elde edilmiŖtir.

Bahsedilen yüz on adet değerin akademisyenler tarafından oluŖturulan jüri tarafından değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi sürecinde dikkat ettikleri kriterler aŖađıda belirtilmektedir (Chatman, 1991). Bu kriterler sırası ile ;

- Gerekenden fazla sözle ifade edilmiş olmak
- Konu ile ilgisi olmamak ve
- Anlaşılması zor olmaktır.

Yukarıda sayılan kriterler dikkate alınarak elde edilen elli dört değer ilk aşamada İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Yapılan bu tercüme sırasında işletme konusunda uzman akademisyenlerin yardımı alındığı gibi, bununla yetinilmeyerek dil bilimleri konusunda uzman kişilerin de yardımlarına başvurulmuştur.

Daha sonra İngilizce'den Türkçe'ye tercümesi yapılmış elli dört değer her biri bir kart üzerine bastırılmış ve bu kartların kullanılması yolu benimsenerek araştırma tasarımlanmış ve uygulamaya geçmeden önce bir test grubunda denenmiştir.

Test grubunu oluşturan 20 kişi kendilerine kartların üzerinde yazılı olarak verilen elli dört değeri sıraya koymanın imkansızlığından bahsetmişlerdir.

Ayrıca bu elli dört değer aralarında çakışan ifadeler olduğu test grubunu oluşturan kişiler tarafından belirtilmiştir. Bu durum elli dört değer tekrar gözden geçirilmesi gereğini ortaya koymuştur.

Böylelikle daha önce bir jürinin elemesinden geçen değerlerin Türkçe ifade bozukluklarını ortadan kaldırmak için tekrar gözden geçirilmesine ve bu amaçla yeni bir jüri oluşturulmasına karar verilmiştir. Oluşturulan yeni jüri konu ile ilgili beş akademisyenden meydana gelmiştir.

Konunun uzmanlarından oluşturulan bu jüri eli dört değeri yeniden ele almış ve yine yukarıda belirtilen kriterleri dikkate alarak ve Türkçe dilindeki anlamlarına da dikkat ederek on beş adet değere indirmiştir.

Ortaya çıkan on beş adet değer in uygulama aşamasında nasıl sonuçlar vereceğinin anlaşılması için 20 kişilik yeni bir test grubu oluşturulmuştur. Bu test grubu kendilerine kartlar üzerinde basılı olarak verilen değerleri gerek anlamları açısından, gerekse sıralanabilirlikleri açısından inceledikten sonra zorlukla karşılaşmadıklarını beyan etmişlerdir.

Böylelikle yapılan iki aşamalı bir değerlendirme sürecinden sonra elde edilen on beş değere ulaşılmıştır. Elde edilen bu on beş değer araştırmanın örgüt - birey uyumu ile ilgili ölçüm aracını teşkil etmektedir.

Soru formunun ikinci bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bir takım sorular yer almaktadır. Örneklerni tanımlamak amacını güden bu soruların arasında ; kişilerin örgüt içindeki pozisyonları, o örgütte kaç senedir çalıştıkları, cinsiyetleri, yaşları, ve eğitim durumlarına ilişkin sorular bulunmaktadır.

Demografik özelliklerin öğrenilmesine yönelik hazırlanan soruların dışında, soru formunun ikinci bölümünde katılımcıların örgütten ayrılma isteklerinin olup olmadığını anlamak için sorulmuş bir sorunun yanında, örgütte göreve başlarken hangi süreçlerden geçtikleri de öğrenilmeye çalışılmıştır. Böylelikle katılımcıların işten ayrılma eğilimleri öğrenilebilecektir. Katılımcıların işe başlarken geçirdikleri aşamaların öğrenilmesi ise, örgütte personel seçimi ile ilgilenen yöneticilerin verdikleri bilgilerin bir anlamda sağlamlasının yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar yardımı ile örgütte eleman seçiminin

gerçekleşmesinde örgüt - birey uyumuna dikkat edilip edilmediği bir kere de personelin anlattıkları ile doğrulanmaya çalışılmaktadır.

4.1.3. Örneklem

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan örneklem demografik özelliklerinin tanıtılması amaçlanmıştır.

Tablo 2. Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren ve Örgüt - Birey Uyumuna Önem Vermeyen Örgütlerin Dağılımı

	n	%
Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren Örgütler	7	58.3
Örgüt - Birey Uyumuna Önem Vermeyen Örgütler	5	41.7
Toplam	12	100.0

İşletmelerde insan kaynakları konusunda yetkili olan kişiler ile yapılan görüşmeler sonucunda örnekleme oluşturan 12 şirketten 7'sinin örgüt - birey uyumuna önem verdiği, 5'inin ise örgüt - birey uyumu konusunda herhangi bir faaliyet göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 3. Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren ve Örgüt - Birey Uyumuna Önem Vermeyen Örgütlerde Örnekleme Giren Kişi Dağılımı

	n	%
Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren Örgütler	98	49.5
Örgüt - Birey Uyumuna Önem Vermeyen Örgütler	100	50.5
Toplam	198	100.0

Örnekleme oluşturan 198 kişinin 98'i örgüt - birey uyumuna önem veren işletmelerde, 100'ü örgüt - birey uyumuna önem vermeyen işletmelerde çalışmaktadırlar. Örneklem dağılımı nispi ağırlıkları açısından değerlendirilecek olursa; örgüt - birey uyumuna önem veren işletmelerde % 49.5 , örgüt - birey uyumuna önem vermeyen işletmelerde ise % 50.5 oranları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4. Cinsiyet Dağılımı

	n (Toplam)	n (Grup1)	n (Grup2)	% (Toplam)	% (Grup1)	% (Grup2)
Erkek	98	43	55	49.5	43.0	56.1
Kadın	100	57	43	50.5	57.0	43.9
Toplam	198	100	98	100.0	100.0	100.0

Araştırmaya katılanlardan 98 kişi erkek, 100 kişi kadındır. Tablo 4 örgüt - birey uyumuna önem veren ve vermeyen örgütler açısından incelenecek olursa, 43 erkeğin ve 57 kadının örgüt birey uyumuna önem veren işletmelerde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 5. Yaş Dağılımı

YAŞ	n (Toplam)	n (Grup1)	n (Grup2)	% (Toplam)	% (Grup1)	% (Grup2)
25'ten Az	47	26	21	23.7	26.0	21.4
26 - 30	73	39	34	36.9	39.0	34.7
31 - 35	37	15	22	18.7	15.0	22.4
36 - 40	18	9	9	9.1	9.0	9.2
41 - 45	12	7	5	6.1	7.0	5.1
46 ve Üzeri	11	4	7	5.5	4.0	7.2
Toplam	198	100	98	100.0	100.0	100.0

Tablo 5'te de görüldüğü gibi örnekleme oluşturan kitlenin yaş olarak dağılımı hem genel örneklem içerisinde, hem örgüt - birey uyumuna önem veren hem de vermeyen örgütlerde ağırlıklı olarak 26 - 30 yaş arasındadır.

Tablo 6. Eğitim Düzeyleri

	n (Toplam)	n (Grup1)	n (Grup2)	% (Toplam)	% (Grup1)	% (Grup2)
İlkokul	2	-	2	1.0	-	2.0
Ortaokul	-	-	-	-	-	-
Lise ve dengi	35	20	15	17.7	20.0	15.3
Üniversite	143	67	76	72.2	67.0	77.6
Lisansüstü	18	13	5	9.1	13.0	5.1
Toplam	198	100	98	100.0	100.0	100.0

Araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri incelendiğinde üniversite mezunlarının oranı diğerlerine göre hayli yüksek olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin örgütlerde çalışan beyaz yakalıları arasında seçildiği düşünülecek olursa üniversite mezunu olmaları anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Örgütte Çalışma Süreleri

	n (Toplam)	n (Grup1)	n (Grup2)	% (Toplam)	% (Grup1)	% (Grup2)
1 yıl ve daha az *(1.Grup)	112	54	58	56.5	54.0	59.2
6 – 10 yıl **(2.Grup)	67	41	26	33.7	41.0	26.6
11 – 15 yıl **(2.Grup)	14	4	10	7.3	4.0	10.2
16 – 20 yıl **(2.Grup)	2	1	1	1.0	1.0	1.0
20 yıl ve daha fazla **(2.Grup)	3	-	3	1.5	-	3
Toplam	198	100	98	100.0	100.0	100.0

*Sosyalleşme Süreçlerini Tamamlamamış İşgörenler

**Sosyalleşme Süreçlerini Tamamlamış İşgörenler

Örnekleme işletmelerde 1 yıl ve daha fazla çalışmış bireylerin sayısı ile işletmede 5 yıldan fazla çalışan bireylerin sayısı sırası ile 112 ve 86'dır. Örgüt - birey uyumuna önem veren ve örgüt birey uyumuna önem vermeyen işletmeler açısından dağılıma bakılacak olursa, 1 yıldan az ve 5 yıldan fazla çalışma yılı sıklığı sırası ile 54, 46 ; 58 ve 40 olarak görülmektedir.

Tablo 8. Görev Dağılımları

	n (Toplam)	n (Grup1)	n (Grup2)	% (Toplam)	% (Grup1)	% (Grup2)
Koordinatör	6	4	2	3.0	4.0	2.0
Müdür	20	11	9	10.1	11.0	9.2
İdari Personel	66	34	32	33.3	34.0	32.7
Mühendis	61	26	35	30.8	26.0	35.7
Şef	36	19	17	18.2	19.0	17.3
Teknik eleman	9	6	3	4.6	6.0	3.1
Toplam	198	100	98	100.0	100.0	100.0

Araştırmaya katılanların genel olarak pozisyonlarına bakılacak olursa, % 33.3 oranında idari personel ve % 30.8 oranında mühendis ile karşılaşılacaktır. Bu dağılım örgüt - birey uyumuna önem veren ve vermeyen işletmeler için ayrı ayrı incelenirse, birinci grupta % 34 oranında idari personel ; ikinci grupta ise % 35.7 oranında mühendis bulunmaktadır.

4.1.4. Araştırmanın Uygulanması

Araştırmanın uygulanmasına çalışmanın daha önceki bölümlerinde adı geçen işletmelerin ziyaret edilmeleri ile başlanmıştır. Araştırmanın birinci bölümünü yukarıda bahsedildiği gibi insan kaynakları sorumluları ile yapılan görüşmeler oluşturmaktadır.

Örgütlerin personel seçim süreçleri, örgüt - birey uyumuna verdikleri stratejik önem ve örgütlerin işten ayrılma, devamsızlık oranlarını öğrenmeye ilişkin yapılan bu görüşmelerin ardından, örgütler çalışmanın amacına yönelik olarak kategorize edilmiş ve daha sonra, o örgütlerde çalışan

personelle yüz yüze görüşmeler yapılarak, onlara hazırlanan soru formu doldurulmuştur.

Uygulama yapılmak üzere seçilen bireylerin o örgütte ne kadar süredir çalıştıkları çok önemlidir. Uygulama kapsamına alınan bireylerin seçiminde iki kriter üzerinde durulmuştur ; Bu kriterlerden bir tanesi örnekleme oluşturmak üzere seçilen bireylerin o örgütte bir yıldan veya daha az süre ile çalışıyor olmalarıdır. Diğer kriter ise yine örneklem kapsamına alınan bir diğer grup bireyin örgütte çalışma sürelerinin beş yıl ve daha üzeri olması gereğidir.

Yukarıda bahsedilen bu iki kritere ihtiyaç duyulmasının gereği, örgüt- birey uyumu kavramının tanımında yatmaktadır. Bilindiği gibi örgüt - birey uyumu içerisinde iki ana temel süreçten bahsedilmekteydi. Bu süreçlerden bir tanesi eleman seçimi, bir diğeri ise sosyalleşme süreçleridir. İşte bu iki sürecin örgütlerde örgüt - birey uyumuna yaptıkları etkinin ölçülebilmesi amacı ile örgütte yeni işe alınmış bireyler ile, örgütte sosyalleşme süreçlerini tamamlamış kişiler üzerinde araştırma yapılması uygun görülmüştür. Ancak böylelikle, örgüt - birey tanımını etkileyen iki sürecin (seçim, sosyalleşme) örgüt - birey uyumuna etkilerinin incelenebilirliğinin sağlanacaktır. Bu durum ise örneklemin sayısı açısından en baştan bir kısıtlama getirmiştir.

Araştırmaya katılan kişilerden ilk olarak soru formunda demografik özelliklere ilişkin olan soruları cevaplamaları istenmiştir. Daha sonra ellerine verilen kartlar üzerinde yazılı “on beş” değer yargısını ideallerindeki örgütte olmasını arzu ettikleri sıra ile göstermeleri istenmiştir. Yapılan birinci sıralamanın ardından, katılımcılardan aynı kartlarda yazan aynı ifadeleri çalıştıkları örgütte bulunduklarını düşündükleri sıralama ile göstermeleri istenmiştir.

Bütün bu aşamaların gerçekleşmesi esnasında araştırmacı katılımcıların yanından ayrılmamış ve her bir katılımcı ile yaklaşık on beş dakika geçirmiştir. Araştırmacının katılımcılar ile beraber olmasının ana nedeni, değer yargılarının ne ifade ettiğine ilişkin soruları cevaplayabilme olanağına sahip olmasına olan isteğidir.

Bu görüşmelerde personele çalışmanın amacı açık ve net olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın yapılmasının örgütün isteği ile olmadığı ve sonuçların tamamı ile bilimsel değerlendirmelerde kullanılacağı onlara belirtilmiştir. İsimlerinin kesinlikle istenmeyeceği ve bireysel değerlendirmelerin söz konusu olmayacağı bir kere daha vurgulanmıştır. Böylelikle personelin vereceği yanıtlarda samimi olması sağlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde çalışma kapsamına dahil edilen örneklemin seçilmesinde gerekli olan kısıtlar üzerinde durulacaktır.

4.1.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın her iki aşamasında da örneklemini oluştururken bazı kısıtlar belirlenmiştir. Araştırmaya bu kısıtlar ile başlanmasının ve bu kısıtların neler olduğunun açıklaması aşağıda verilmektedir.

4.1.5.1. Alan Kısıtlaması

Araştırmanın ilk kısıtı olarak alan kısıtı belirlenmiştir. Bu kısıtla ilgili olarak araştırmanın uygulanacağı yerler olarak Manisa ve İzmir ili ve bu iki ilin yakın çevreleri seçilmiştir.

İki ilin seçilmesinin nedeni, zaman açısından ortaya çıkmaktadır. İzmir ve Manisa'ya ulaşım diğer merkezlere ulaşmaktan çok daha kolay olabilmektedir.

İzmir ve Manisa'nın seçilmesinde bir diğer neden ise bu illerde bulunan örgütlerin , böyle bir çalışma yapılmasına olan pozitif tutumlarıdır.

4.1.5.2. Çalışanların Pozisyonlarına İlişkin Kısıtlama

Örnekleme oluşturulurken kişilerin beyaz yakalıları arasından seçilmeleri bir kısıt olarak belirlenmiştir. Böyle bir kısıtlamaya gerek duyulmasının nedeni, beyaz yakalıları diye tabir edilen teknik ve idari personelin seçim ve sosyalleşme aşamalarına daha fazla itina gösterildiği düşüncesidir.

Örneklemin beyaz yakalılarıdan oluşturulması isteğinin bir başka nedeni ise, uygulama sürecinin zaman alıcı ve karmaşık olmasından kaynaklanmaktadır. Uygulamanın objektif olarak gerçekleşmesi için örnekleme oluşturan işgörenlerin beyaz yakalılarıdan oluşturulmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

4.1.5.3. Sektörel Açıdan Kısıtlama

Örneklem kapsamına alınan kuruluşların özel sektör kuruluşları olmasına dikkat edilmiştir. Böyle bir kısıtlamanın söz konusu olmasının nedeni, özel sektör işletmelerinin araştırma yapılmasına ait kararı kamu işletmelerine oranla daha kolay ve özerk olarak verebilmeleridir.

Özel sektör işletmelerinin kapsam dahiline alınmalarının bir başka nedeni, bu tür işletmelerin personel seçimi süreçlerini kendilerine has durumları analiz ederek hazırlayabilme haklarının olmasıdır. Halbuki, kamu işletmelerinde personel seçimi işletmelerin özerk yönetimlerine bırakılmamıştır. Kamu işletmelerinde personel seçiminin yapılabilmesi kanunlarla öngörülen bazı aşamalardan geçmeyi gerektirmektedir. Dolayısı ile, özerk olarak seçim prosedürü geliştirme hakkına sahip olmayan işletmelerde, örgüt - birey uyumuna dikkat ederek personel işlendirilmesi mümkün olamayacaktır.

Yukarıda belirtilen kısıtlar doğrultusunda ; İzmir ve Manisa ilindeki 12 işletmeye ziyaretler yapılmış ve bu işletmelerde araştırma uygulanmıştır.

4.1.6. Benimsenen Yaklaşımlar

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya temel olacak yaklaşımlardan bahsedilmektedir.

4.1.6.1. Öznel Yaklaşım

Çalışmada ele alınan değişkenlerle ilgili verilerin toplanmasında öznel görüş yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırma yazınında bu yaklaşımın sakıncalarından bahsedilse de Blalock (1982), kişilerin gerçek olarak tanımladıkları durumların gerçek olduğu görüşünün ortaya atıldığından bu yana, sürekli olarak gerçeğe ilişkin öznel değerlendirmelerin sakıncalarının göz ardı edilmemesi gerektiğine ilişkin uyarıların yapıldığını belirtmektedir. Ancak yazar, bu uyarıların tek başına bu konudaki test edilebilir kuramların gelişimini engellemediğini de belirtmektedir.

Öznel görüş yaklaşımının sakıncalı bulunmasının en önemli nedeni, kişilerin algılamalarına bağlı olarak yapacakları değerlendirmelerin kişiden kişiye farklılık göstereceği düşüncesidir. Fakat bu sakıncaya karşın, öznel görüş yaklaşımı sosyal bilimlerdeki araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunun temel nedeni, kimi değişkenlere ilişkin gerçek durumların ölçülmelerinde karşılaşılan zorluklardır (Arbak, 1993).

Sonuç olarak, araştırmanın temelini teşkil eden değerler kavramı zaten nesnel yaklaşımlar kullanılarak ölçülmesi mümkün olmayan bir kavramdır. Çünkü değerler tamamı ile kişilerin algılamaları sonucunda ortaya çıkan fikirlerdir. Bu nedenle araştırmada öznel yaklaşım benimsenmiştir.

4.1.6.2. Durumsallık Yaklaşımı

Örgüt - birey uyumu konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmanın daha önceki bölümlerinde bahsedilen etkileşimci yaklaşımın doğal bir uzantısı olarak durumsallık yaklaşımının da benimsendiği görülmektedir.

Durumsallık yaklaşımının benimsenme nedeni örgüt - birey uyumunun tanımında yer almaktadır. Örgüt - birey uyumunun var olabilmesi için örgüt bireyi ; birey de örgütü etkiler. Her iki unsur birbirlerini etkilerken çevresel ve durumsal faktörlerden etkilenirler. Kısaca belirtmek gerekirse, bu bakış açısına göre, bireyler olaylara kişilik özellikleri ile birlikte o anki durumsal özellikleri de dikkate alarak tepki verirler. Özetle bireyin gösterdiği davranışlar bireyin kişisel yargılarının ve durumun gerektirdiği davranış kalıplarının bir etkileşimi sonucunda ortaya çıkar (Terborg, 1981).

Bu düşüncelerin ışığı altında durumsallık yaklaşımı da çalışmada benimsenen bir diğer yaklaşım olmaktadır.

4.1.7. Yazın Taraması

Araştırmaya temel oluşturacak kaynakların belirlenebilmesi ve elde edilmesi için Boğaziçi Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi kütüphanelerinden, YÖK Dökümantasyon Merkezinden yararlanılmıştır. Buralardan elde edilemeyen kaynaklar için yurt içinden ve yurt dışından konu ile ilgili çalışması olan yazarlara ulaşılmış ve internet aracılığı ile kaynak transferi sağlanmıştır.

4.1.8. Verilerin Analiz Teknikleri

Araştırma neticesinde elde edilen veriler, istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Çalışmanın istatistiksel analizlerinde SPSS / PC + 6.0 kullanılmıştır. Kullanılan istatistiksel analizler sırası ile, nispi frekans dağılımı, korelasyon ve T -testi dir. Aşağıda bahsedilen bu testler ile ilgili bilgi verilecektir.

4.1.8.1. Nispi Frekans Dağılımı

Araştırmada sonuç değişkenine ve örneklemin demografik özelliklerine ilişkin verilerin özetlenerek elde edilen bilgilere ilişkin genel bir değerlendirmenin yapılması amacı ile tanımlayıcı istatistiklerden nispi frekans dağılımı istatistiğinden yararlanılmıştır.

4.1.8.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkiye ilişkin detaylı bilgi vermesi nedeniyle araştırma yazınında yaygın bir kullanıma sahiptir (Arbak, 1993). Bu nedenle bu araştırmada araştırmaya katılanların algıladıkları ideal örgütsel ortamın değerleri ile algıladıkları mevcut örgütsel ortamın değerleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarıp örgüt - birey uyumunun var olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmada korelasyon analizi ayrıca araştırmaya katılanların bireysel örgüt - birey uyumları ile işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için de kullanılmıştır.

4.1.8.3. T- Testi

Çalışmada T- testi örgüt - birey uyumuna önem veren ve örgüt - birey uyumuna önem vermeyen işletmeler için ayrı ayrı kullanılmıştır.

Her iki tip örgütte çalışanların her bir değer için algıladıkları ideal örgüt ortamı sıralamaları ile algıladıkları mevcut örgüt ortamı sıralamalarının arasındaki farkların anlamlı olup olmadığının anlaşılması için T - testi istatistiğinden yararlanılmıştır.

Yukarıda belirtilen istatistiki yöntemlerin kullanılması sonucunda elde edilen bulgular beşinci bölümde yer almaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.1. ÇALIŞMANIN BULGULARI

Bu bölümde çalışmanın amacına yönelik olarak tasarımılanan ve Manisa ve İzmir illerinde toplam 12 işletmenin 198 çalışanı üzerinde uygulanan araştırmaya ilişkin verilerin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

5.1.1 Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren ve Vermeyen Örgütlerde Örgüt - Birey Uyum İlişkisi

Örgüt - birey uyumu, bireylerin o güne kadar geçirdikleri yaşamları boyunca etkilendikleri çeşitli faktörler nedeni ile oluşturdukları bireysel değerler ile örgütün kültürünü oluşturan örgütsel değerlerin birbirine benzerliği oranında yüksek olduğu düşünülen bir kavramdır.

Araştırmanın bu bölümünde örgüt - birey uyumunun bu tanımından yola çıkarak örgütlerde örgüt - birey uyumunun var olup olmadığını ortaya çıkarmak için kişilerin ideal örgütsel ortamlar hakkındaki değerleri ile o anda içinde çalışıp, üyesi oldukları örgütsel ortama ilişkin algıladıkları değerler arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 9 ve Tablo 10'da örgüt - birey uyumuna önem veren ve örgüt birey uyumuna önem vermeyen örgütlerde algılanan ideal örgütsel ortamlara ilişkin değerler ile algılanan mevcut örgütsel ortamlara ilişkin değerlerin arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik olarak yapılan istatistiki analiz sonuçları yer almaktadır. Bu ilişkiyi ortaya çıkarmak için öncelikle her iki

tip örgütte yer alan personelin ideal durumları tanımlamak amacı ile sıraladıkları değerlerin toplamlarının ortalaması ; mevcut örgütü tanımlarken sıraladıkları değerlerin toplamının ortalaması ile korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Bu analizin sonuçları iki tip işletme için aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 9. Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren İşletmelerde Algılanan İdeal Örgüt Ortamı İle Algılanan Mevcut Örgüt Ortamı İlişkisi

	İdeal Örgüt Değerleri
Mevcut Örgüt Değerleri	$r = 0.9466$

$p = 0.000$

Tablo 9'dan da görüldüğü gibi örgüt - birey uyumunu bir örgüt politikası olarak benimseyen işletmelerde ($n= 100$), personelin algıladıkları ideal örgüt ortamını tanımlamak için sıraladıkları değerlerin ortalaması ile ; algıladıkları mevcut örgüt ortamını tanımlamak için sıraladıkları değerlerin ortalaması arasında ($p = 0.0000$) düzeyinde anlamlı bir farklılık ; ($r = 0.9466$) düzeyinde pozitif bir ilişki mevcuttur.

Bu sonuçtan da anlaşılacağı gibi, bu tip örgütlerde çalışan bireylerin kişisel değerleri ile algıladıkları örgütsel değerler arasında oldukça fazla bir benzerlik mevcuttur. Bu durum ise örgüt - birey uyumunun somut bir göstergesidir. Çünkü bu tip işletmeler örgüt - birey uyumunun önemine inanıp bu kavramı örgütün amaçları ve stratejileri içerisine dahil etmektedirler. Bu nedenle örgüt - birey uyumunun tanımında belirtilen faaliyetleri gerçekleştirmek için ilk aşamada personel seçim süreçlerini daha sonra ise, sosyalleşme süreçlerini bu doğrultuda planlar ve tasarımlarlar. Bu düzenlemelerin sonucunda ise, örgüte seçilen ve örgüt içerisinde sosyalleşen bireylerin ideal olarak düşündükleri ortamlara ilişkin değerlendirmeler ile o

anda çalıştıkları örgüte ait değerlendirmeleri uyum içerisinde olacaktır. Böylelikle örgüt - birey uyumu sağlanmış olmaktadır.

Tablo 10. Örgüt - Birey Uyumuna Önem Vermeyen İşletmelerde Algılanan İdeal Örgüt Ortamı İle Algılanan Mevcut Örgüt Ortamı İlişkisi

	İdeal Örgüt Değerleri
Mevcut Örgüt Değerleri	r = - 0.0058

p = 0.954

Tablo 10'dan da görüldüğü gibi örgüt - birey uyumunun önemine inanmayan işletmelerde (n=98), personelin algıladıkları ideal örgüt ortamını tanımlamak için sıraladıkları değerlerin ortalaması ile ; algıladıkları mevcut örgüt ortamını tanımlamak için sıraladıkları değerlerin ortalaması arasında ($p = 0.0954$) düzeyinde anlamlı bir farklılık ; ($r = -0.0058$) düzeyinde ters yönlü bir ilişki mevcuttur.

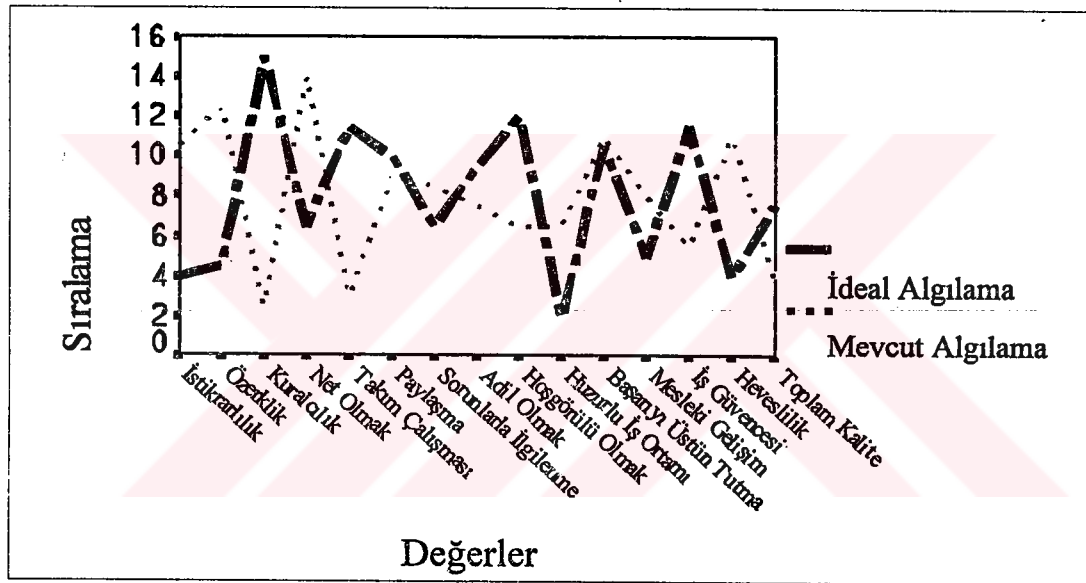
Kısaca belirtmek gerekirse, bu tip örgütlerde çalışanların kişisel değerleri ile algıladıkları örgütsel değerler arasında bir benzerlik bulunmamaktadır. Bu durum bu tip örgütlerin örgüt - birey uyumuna önem vermemelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

5.1.2. Değerlerin Grafikselsel Analizi

Çalışmanın bu bölümünde örgüt - birey uyumuna önem veren (n=100) ve örgüt - birey uyumunun önemine inanmayan (n= 98) işletmelerde algılanan ideal örgütsel ortamlara ilişkin değerlerin ortalamaları ile algılanan mevcut örgütsel ortamlara ilişkin değerlerin ortalamaları arasındaki farklar grafikler yardımı ile gösterilecektir.

Bu yöntemin araştırma kapsamında kullanılmasının nedeni, grafik yardımı ile hangi değerlerin ideal durum ve mevcut durum açısından birbirlerine yaklaştığının ve hangi değerlerin yine her iki örgütsel ortamda birbirlerinden ayrıldığına görsel olarak anlaşılmasının sağlanmasıdır.

Çizim 1. Genel Örneklem İçin İdeal ve Mevcut Durumlara Ait Değer Ortalamalarının Grafikselsel Olarak Karşılaştırılması



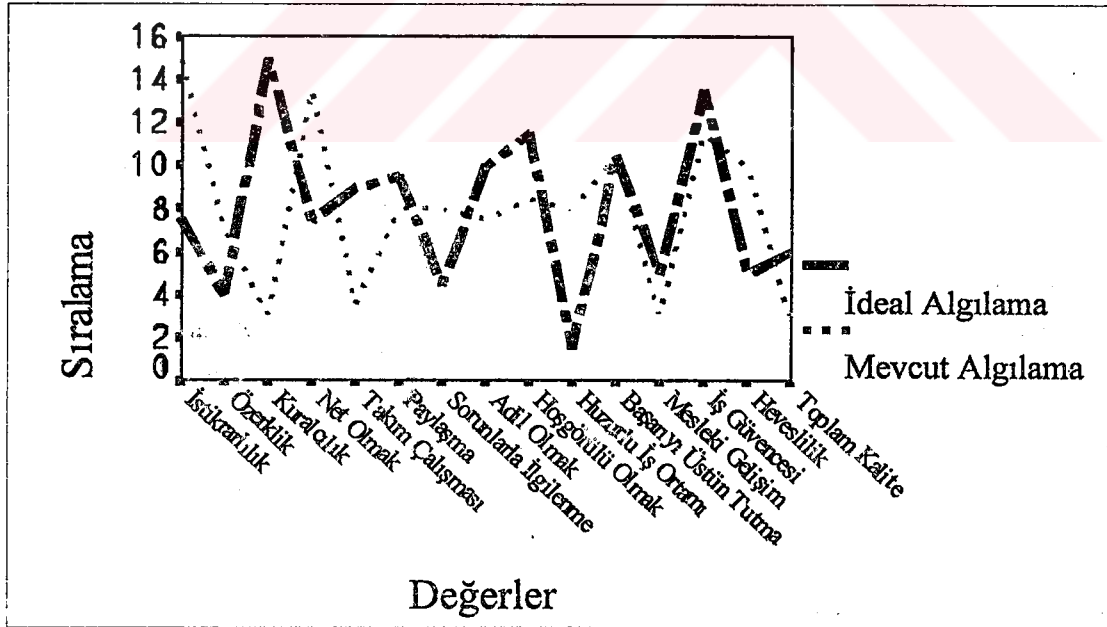
Çizim 1.'de örgüt - birey uyumuna önem veren ve örgüt birey uyumuna önem vermeyen örgütlerde algılanan ideal örgütsel ortamlara ilişkin değerlerin ortalamaları ile algılanan mevcut örgütsel ortamlara ilişkin değerlerin ortalamaları arasındaki farklar bir grafik üzerinde gösterilmektedir.

Çizimde de görüldüğü gibi, bireylerin ideallerindeki örgütte olmasını istedikleri değerleri düşünerek yaptıkları sıralama ile içinde çalıştıkları

örgütün değerlerini düşünerek yaptıkları sıralamaların arasında farklılıklar görülmektedir.

Bu farklılıklar özerklik, kuralcılık, takım çalışmasına önem vermek gibi bazı değerler için daha somut olarak görülebilirken ; paylaşımı olmak, örgütün çalışanların sorunları ile ilgilenmesi, başarıyı üstün tutmak, mesleki gelişim için fırsat vermek, toplam kaliteyi ön planda tutmak gibi bazı değerler açısından oldukça düşük olarak seyretmektedir.

Çizim 2. Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren Örgütler İçin İdeal ve Mevcut Durumlara Ait Değer Ortalamalarının Grafiksel Olarak Karşılaştırılması

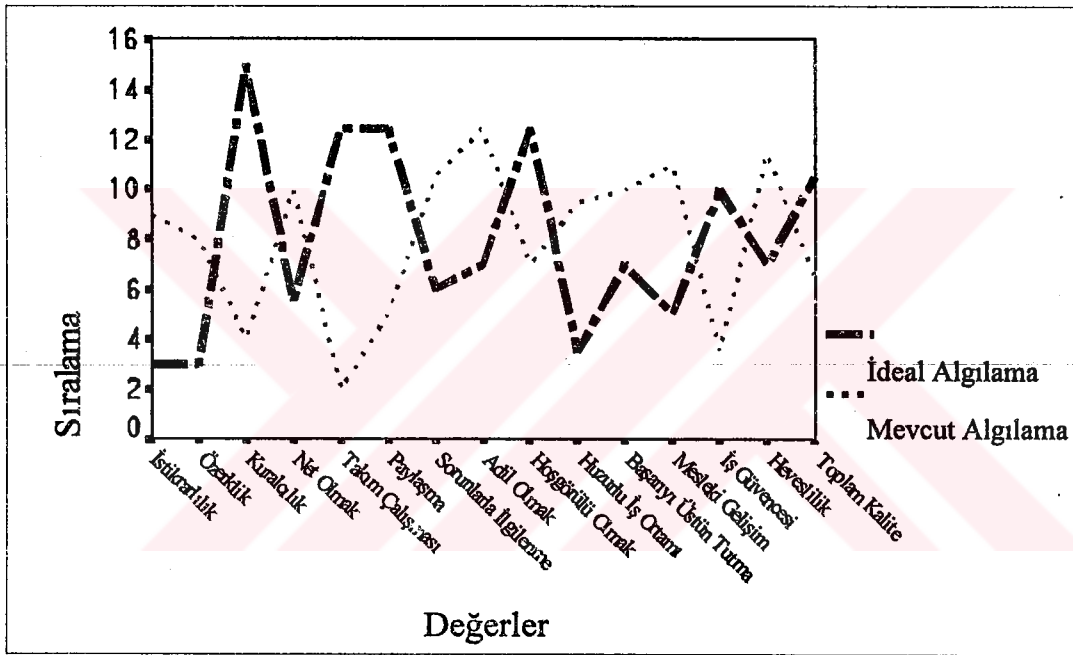


Çizim 2’de ise, örgüt - birey uyumuna önem veren işletmelerde (n=100), bireylerin ideallerindeki örgütte olmasını istedikleri değerleri düşünerek yaptıkları sıralama ile içinde çalıştıkları örgütün değerlerini düşünerek yaptıkları sıralamaların arasındaki farklılıklar grafik üzerinde görülmektedir.

Bireysel değerleri ile örgüte ilişkin algıladıkları değerlerin birbirlerine yakın olması şeklinde tanımlanan örgüt - birey uyumunun var olduğu düşünülen bu tip örgütler, gerek personel seçim süreçlerini ; gerekse sosyalleşme süreçlerini planlarken bireysel değerler ile örgütsel değerleri birbirlerine olabildiğince yakınlaştırmayı amaçlarlar.

Çizim 2’de yukarıda bahsedilen tipteki örgütlerde (n=100) ideal durum ile mevcut durum karşılaştırılmış ve değerlerin arasındaki farklar belirlenmiştir. Çizim 2 incelendiğinde kuralcılık, istikrarlılık, huzurlu bir iş ortamı, iş için heves, coşku, tutku duymak gibi bazı değerler arasındaki farklar yüksek iken; özeklik, paylaşımcı olmak, örgütün çalışanların sorunları ile ilgilenmesi, adil olmak, hoşgörülü olmak, başarıyı üstün tutmak, mesleki gelişim için fırsat vermek, iş güvencesi sağlamak, toplam kaliteyi ön planda tutmak gibi bazı değerlerin arasında neredeyse hiç fark yok gibi görünmektedir. Bu durum ise, bu tip örgütlerde örgüt - birey uyumunun varlığını desteklemektedir.

Çizim 3. Örgüt - Birey Uyumuna Önem Vermeyen Örgütler İçin İdeal ve Mevcut Durumlara Ait Değer Ortalamalarının Grafikselsel Olarak Karşılaştırılması



Çizim 3’de ise, örgüt - birey uyumuna önem vermeyen işletmelerde (n =98), bireylerin ideallerindeki örgütte olmasını istedikleri değerleri düşünerek yaptıkları sıralama ile içinde çalıştıkları örgütün değerlerini düşünerek yaptıkları sıralamaların arasındaki farklılıklar grafik yardımı ile gösterilmektedir.

Çizim 3’de bu tip örgütlerde çalışanların (n=98) ideallerindeki örgütü düşünerek yaptıkları değer sıralamasının ortalamaları ile çalıştıkları örgütlerin değerlerine ilişkin sıralamanın ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Şekilden de görüldüğü gibi değerlere ilişkin ortalamalar arasındaki farklar hemen hemen her değer için oldukça belirgindir (istikrarlılık, kuralcılık, takım çalışmasına önem vermek, paylaşımcı olmak, örgütün çalışanların sorunları ile ilgilenmesi, huzurlu bir iş ortamı, mesleki gelişim için fırsat vermek, iş güvencesi sağlamak).

Bireysel değerler ile örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benzemediğini kanıtlayan bu durum örgüt - birey uyumunun varlığında yok etmektedir.

5.1.3. Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren Ve Örgüt Birey Uyumuna Önem Vermeyen Örgütlerde Değerler Arasındaki Farkların İstatistiksel Analizi

Aşağıda örgüt - birey uyumuna önem veren ve örgüt - birey uyumuna önem vermeyen örgütlerde algılanan ideal duruma ait değerlendirme ile algılanan mevcut duruma ait değerlendirme arasındaki farklılıklar her değer açısından incelenmiştir. Her iki tip örgüt için algılanan ideal örgütsel ortam ve algılanan mevcut örgütsel ortam değer ortalamalarının böyle bir incelemeye tabi tutulmasının nedeni her değer arasındaki farkın istatistiki olarak anlamlı olup olmadığının ortaya konmasıdır.

Tablo 11. Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren İşletmelerde Algılanan İdeal Örgüt Ortamı Sıralamaları İle Algılanan Mevcut Örgüt Ortamı Sıralamaları Arasındaki Farklar

Değerler (Algılanan İdeal Örgüt Ortamı–Algılanan Mevcut Örgüt Ortamı)	P
İstikrarlılık	0.0497*
Özerklik	0.0115**
Kuralcılık	0.0000***
Net Olmak	0.0000***
Takım Çalışmasına Önem Vermek	0.0000***
Paylaşımçı Olmak	0.1732
Örgütün Çalışanların Sorunları ile İlgilenmesi	0.6949
Adil Olmak	0.0000***
Hoşgörülü Olmak	0.0096
Huzurlu Bir İş Ortamı	0.0067**
Başarıyı Üstün Tutmak	0.2257
Mesleki Gelişim İçin Fırsat Vermek	0.0693
İş Güvençesi Sağlamak	0.0000***
İş İçin Heves, Tutku, Coşku Duymak	0.0000***
Toplam Kaliteyi Ön Planda Tutmak	0.0021**

*** $p \leq 0.001$; ** $p \leq 0.01$; * $p \leq 0.05$

Tablo 11'de örgüt - birey uyumuna önem veren örgütlerde algılanan ideal duruma ait değerlendirme ile algılanan mevcut duruma ait değerlendirme arasındaki farklılıklar her değer açısından incelenmiştir. Bu konuda istatistiki bir analize gerek duyulmasının nedeni her değer arasındaki farkın istatistiki olarak anlamlı olup olmadığının ortaya konmasıdır.

Tablodan da görüldüğü gibi örgüt - birey uyumuna önem veren işletmelerde kuralcılık, net olmak, takım çalışmasına önem vermek, iş güvencesi sağlamak, ve iş için heves, tutku, coşku duymak değerlerine ilişkin farklılıklar ($p = 0.0000$) düzeyinde anlamlıdır. Kısaca belirtmek gerekirse yukarıda bahsedilen değerlerin ideal örgüt ortamı düşünülerek yapılan sıralaması ile mevcut örgüt ortamı düşünülerek yapılan sıralaması arasında istatistiki olarak çok yüksek düzeyde farklılık bulunmaktadır. Bu değerler açısından örgütün bu değerlere verdikleri sıranın bireyler tarafından algılanması ile bireylerin ideallerindeki örgüt için aynı değere verdikleri önem derecesi birbirinden çok farklıdır.

Diğer yandan aynı tip örgütlerde, özerklik, huzurlu bir çalışma ortamı ve toplam kaliteyi ön planda tutmak değerleri arasındaki farklar ($p \leq 0.01$) düzeyinde anlamlı iken ; istikrarlılık değeri ($p \leq 0.05$) düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 12. Örgüt - Birey Uyumuna Önem Vermeyen İşletmelerde Algılanan İdeal Örgüt Ortamı Sıralamaları İle Algılanan Mevcut Örgüt Ortamı Sıralamaları Arasındaki Farklar

Değerler (Algılanan İdeal Örgüt Ortamı—Algılanan Mevcut Örgüt Ortamı)	P
İstikrarlılık	0.6501
Özerklik	0.0081
Kuralcılık	0.0000***
Net Olmak	0.8649
Takım Çalışmasına Önem Vermek	0.6107
Paylaşımçı Olmak	0.8934
Örgütün Çalışanların Sorunları ile İlgilenmesi	0.8184
Adil Olmak	0.0214**
Hoşgörülü Olmak	0.0002***
Huzurlu Bir İş Ortamı	0.0037*
Başarıyı Üstün Tutmak	0.0134**
Mesleki Gelişim İçin Fırsat Vermek	0.0565
İş Güvencesi Sağlamak	0.0148**
İş İçin Heves, Tutku, Coşku Duymak	0.0004***
Toplam Kaliteyi Ön Planda Tutmak	0.4943

*** $p \leq 0.001$; ** $p \leq 0.01$; * $p \leq 0.05$

Tablo 12’de örgüt - birey uyumuna önem vermeyen örgütlerde algılanan ideal duruma ait değerlendirme ile algılanan mevcut duruma ait değerlendirme arasındaki farklılıklar her değer açısından incelenmiştir.

Tablo 12’de de görüldüğü gibi, örgüt - birey uyumuna önem vermeyen örgütlerde, kuralcılık, hoşgörülü olmak ve iş için heves, coşku,

tutku duymak değerlerinin ideal ve mevcut durumlarının ortalamalarına ait farklar ($p \leq 0.001$) düzeyinde anlamlıdır.

Bunun yanında , özerklik, adil olmak, başarıyı üstün tutmak ve iş güvencesi sağlamak değerlerine ilişkin farklar ($p \leq 0.01$) düzeyinde anlamlı iken; huzurlu bir iş ortamına ilişkin mevcut ve ideal duruma ilişkin fark ise, ($P \leq 0.05$) düzeyinde anlamlıdır.

5.1.4. Örgüt - Birey Uyumu İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi

Çalışmanın bu bölümünde örneklem kapsamındaki bireylerin işten ayrılma ile ilgili düşüncelerinin dağılımları ile (Tablo 13) örgüt - birey uyumuna önem veren ve vermeyen örgütlerde personelin işten ayrılma eğilimleri ile örgüt - birey uyum düzeyi arasındaki ilişki görülmektedir (Tablo 14 ve Tablo15).

Tablo 13. İşten Ayrılma Eğilimi Dağılımı

	n (Toplam)	n (Grup1)	n (Grup2)	% (Toplam)	% (Grup1)	% (Grup2)
1*	72	44	28	36.5	44.0	28.9
2*	120	53	67	60.9	53.0	69.1
3*	5	3	2	2.6	13.0	2.0
Toplam	198	100	98	100.0	100.0	100.0

1= Hiç Düşünmüyorum ; 2= Belki ayrılabilirim ; 3= Kesinlikle Ayrılacağım

İşten ayrılma eğilimi için verilen yanıtların dağılımı incelendiğinde genel toplamda ve her iki grup için ağırlıklı olarak verilen yanıtın “belki ayrılabilirim” olarak belirlendiği görülmektedir (% 60.9).

Örgüt - birey uyumuna önem veren işletmelerde örgütünden “kesinlikle ayrılmayacağım” yanıtı % 44 gibi bir ağırlığa sahipken ; aynı yanıt, örgüt - birey uyumuna önem vermeyen işletmelerde % 28.9 oranında ağırlıklandırılmıştır. Bu durum örgütün değerleri ile benzer değerlere sahip bireylerin çalışma ortamlarından ayrılmak için çok aşırı bir eğilime sahip olmadıklarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Örgüt - birey uyumuna önem veren ve vermeyen işletmelerde uyum düzeyinin işten ayrılma eğilimi ile ilişkisi Tablo 14 ve Tablo 15’te irdelenmiştir.

Tablo 14. Örgüt - Birey Uyumuna Önem Veren Örgütlerde İşten Ayrılma Eğilimi İle Örgüt - Birey Uyum Düzeyi İlişkisi

	İdeal Örgüt Değerleri
Mevcut Örgüt Değerleri	$r = 0.9466$

$p = 0.003$

Tablo 14’den de görüldüğü gibi, örgüt - birey uyumuna bir politika olarak önem veren işletmelerde personelin örgüt - birey uyumu ile işten ayrılma eğilimleri arasında ($p = 0.003$) düzeyinde anlamlı bir fark ; ($r = 0.2984$) düzeyinde pozitif bir ilişki mevcuttur.

Tablo 15. Örgüt - Birey Uyumuna Önem Vermeyen Örgütlerde İşten Ayrılma Eğilimi İle Örgüt - Birey Uyum Düzeyi İlişkisi

	İdeal Örgüt Değerleri
Mevcut Örgüt Değerleri	$r = 0.0799$

$p = 0.437$

Tablo 15'den de görüldüğü gibi, örgüt - birey uyumunu bir politika olarak benimsemeyen işletmelerde ise, örgüt - birey uyumu ile işten ayrılma eğilimleri arasında çok düşük düzeyde ($p = 0.437$) anlamlı bir fark ; ($r = 0.0799$) düzeyinde pozitif bir ilişki mevcuttur.

Kısaca belirtmek gerekirse, örgüt - birey uyumunu bir politika olarak benimseyen işletmelerde çalışan personelin işten ayrılma eğilimleri örgüt - birey uyumunu bir politika olarak benimsemeyen işletmelere oranla daha düşüktür.

(Örgüt - birey uyumunu bir politika olarak benimseyen işletmelerde işten ayrılma eğilimi ortalaması = 1.590) :

(Örgüt - birey uyumunu bir politika olarak benimsemeyen işletmelerde işten ayrılma eğilimi ortalaması = 1.732)

ALTINCI BÖLÜM

6.1. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde çalışmaya ilişkin sonuçlar ve hem uygulayıcılara hem de araştırmacılara konu ile ilgili geliştirilen öneriler sunulmuştur.

Çalışmanın bu bölümünde örgüt - birey uyumunun örgütler üzerinde yol açacağı değişiklikler üzerinde durulacaktır.

6.1.1. Çalışmanın Sonuçları

Örgütlerin çeşitli amaçları bulunmaktadır. Kar etmek, büyümek, kaliteli mal ve hizmet üretmek bu amaçlardan bazılarıdır. Fakat örgütlerin en önemli amaçları faaliyetlerini sürdürmek ve yarınlara ulaşmaktır. Bu amaca ulaşmak için örgütler, sürekli değişen çevresel koşullara uyum sağlamak zorundadırlar.

Örgütlerin çevresel koşullara uyum sağlamak için yapmaları gerekli ilk şey, gerek yapısal gerekse teknolojik özelliklerini belirlenen örgüt amacı doğrultusunda planlamaktır. Ancak yapısal ve teknolojik düzenleme tek başına işletmelerin ayakta kalıp varlıklarını sürdürme amaçlarına ulaşmalarına yetmeyecektir.

Örgütlerin yaşayıp ayakta kalmaları için sosyal yönlerinin de önemli olduğunun kabul görmesi gerekmektedir. Çünkü örgütler yalnızca yapı ve teknoloji gibi maddi unsurlardan meydana gelmemişlerdir. Sadece bahsedilen bu unsurlara önem vererek çevresel değişimlere uyum sağlamak

mümkün olamamaktadır. Bu nedenle örgütler çalışanlarının oluşturduğu manevi unsurlara da yönelmek durumundadırlar.

Örgüt çalışanlarının oluşturduğu manevi varlık, örgütlerin yarınlara ulaşmak için gösterdiği çabanın etkin olarak sonuca varması açısından çok önemli görevler yüklenmektedir. Onlar örgüte, çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için gerekli esnekliği kazandırmaktadırlar. Ancak burda unutulmaması gerekli husus, örgütün çalışanlarının onlardan beklenen rolleri ve görevleri tam olarak yerine getirebilmeleri için örgütün politikaları arasında onlarla ilgili gerekli düzenlemelerin yapılmış olması gerekliliğidir. Düzenlemelerin eksikliği ve / veya gerekli itina gösterilmeden göstermelik yapılan düzenlemeler örgüt çalışanlarının demotive olmalarını veya en azından etkinliklerinin azalması sonucunu doğuracaktır.

Etkin bir performans değerlendirme sisteminin varlığı, performansa göre adil bir ücretlendirme sistemi, çalışanları yarınlara için gereken bilgi ve yetenekle donatmak amacıyla eğitime verilen önem hep örgütlerin manevi yönlerini kuvvetlendirebilmek için yönetim tarafından üzerlerinde hassasiyetle durulması gereken faktörlerdir.

Yukarıda sayılan örgütsel faktörler kadar önemli bir başka süreç ise personel seçim sürecidir. Personel seçim süreci belki de örgütün amaçlarına ulaşması için atılan adımların en önemlilerinden bir tanesidir. Çünkü bu sürecin çerçevesinde örgütler, örgütsel amaçlarını realize edebilecek bireyleri işletmeleri kapsamına dahil etmeye çalışmaktadırlar. Düzgün ve belirlenen amaç doğrultusunda tasarlanmış bir personel seçim sürecinin örgüte kazandırabilecekleri tartışılmaz.

Personel seçim süreci yardımı ile örgütler istedikleri özelliklere sahip bireyleri işlendirme olanağına sahiptirler. Bu gerçeği kabul ederek işletmeler

tarafından bünyelerine katılmaları arzu edilebilecek personelin özelliklerinin ne olduğu sorusuna cevap aramak belki de örgüt - birey uyumu kavramına somut olarak yaklaşmaktan geçmektedir.

Bir işletmede çalışacak bireyin, o işletmede kendisine verilecek işi yapabilmek için gerekli yetilerle donatılmış olması gereği çok önemlidir. Gerek eğitim durumunun, gerek fiziksel ve zihinsel özelliklerinin bu doğrultuda analiz edilip bireyin işlendirme kararının verilmesi personel seçim sürecinin amaçları arasındadır. Kısaca “işe göre adam” arayıp bulmak olarak tanımlanabilen bu amaç örgütü belli bir noktaya kadar ulaştırabilir.

Ancak günümüzün çok çabuk değişen şartları dikkate alınacak olursa işletmeler, gerek dış çevrelerinden gerekse iç çevrelerinden gelen değişim arzusuna gereken yanıtı verebilmek için artık işe uygun olmak prensibinden de öteye geçmek durumundadırlar. Artık “örgüte göre adam” ilkesinin örgütsel politikalar içerisinde benimsenmesi ve örgütün iç dinamiklerinin bu ilkeye göre planlanıp tasarlanması gerekmektedir. Böylelikle örgüte göre adam ilkesini gerçekleştirmek için örgütsel süreçler kapsamında bazı değişik anlayışların yerleştirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Kısaca “örgüt - birey uyumu” olarak adlandırılan ve bireylerin değerleri ile örgütün çoğunluğu tarafından paylaşılan değerlerin birbirlerine benzemesi olarak tanımlanan kavram, örgüte göre adam ilkesinin somut hale getirilmesi yönünden işletmeler tarafından benimsenmesi ve inanılması gerekli örgütsel bir politikadır.

Örgüt - birey uyumunun varlığından, bu uyuma etki eden değişkenlerin neler olduğundan, bu uyumun yol açacağı davranış türlerinden çalışmanın daha önceki bölümlerinde detaylı olarak bahsedilmiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda genel bir değerlendirme yapılacak olursa çalışmanın bulgularından elde edilen sonuçların da gösterdiği gibi bireylerin geçmişe dayanarak şekillendirdikleri ideal örgütsel değerleri ile halihazırda içinde çalıştıkları örgütün kültürünü oluşturan değerleri düşünerek yaptıkları sıralamalar arasındaki benzerliklerin oranının yüksek olması durumunda, bireylerin örgütleri ile uyumlu oldukları söylenmektedir.

Araştırma kapsamına alınan örgütleri iki ana grupta düşünerek (örgüt - birey uyumuna önem veren ve örgüt - birey uyumuna önem vermeyen örgütler) yapılan analizlerde çok açık olarak ortaya çıkan bir gerçek bulunmaktadır. Bu gerçek ; örgüt - birey uyumuna önem veren işletmelerde çalışan personelin bireysel değerleri ile örgütsel değerlerinin birbirlerine daha fazla benzediğidir. Kısaca belirtmek gerekirse bu tip örgütlerde örgüt - birey uyumunun yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Örgüt - birey uyumuna önem vermeyen örgütlerde ise, çalışanların bireysel değerleri yardımı ile algıladıkları ve kendileri için ideal olarak tanımladıkları örgütleri düşünerek yaptıkları değer sıralaması ile ; içinde bulundukları ve bir üyesi oldukları mevcut örgütsel ortamı düşünerek yaptıkları sıralama arasında herhangi pozitif bir ilişkiye rastlanmadığı gibi, bu tip örgütlerde çalışan bireylerin ideal olarak düşündükleri sıralama ile somutu gösteren sıralama arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Her iki tip örgüt için ortaya çıkan pozitif ve negatif ilişkilerin ardında örgüt - birey uyumunun tanımında bahsedilen faktörlerin örgütler tarafından bilinip bilinmemesi ve bu unsurlara inanıp inanılmaması gelmektedir.

Eğer bir işletmenin yöneticileri örgütün kültürü ile uyum sağlayabilecek bireysel değerlere sahip çalışanların örgütlerinde görev

yapmalarının öneminin bilincinde iseler, bu işletmede örgüt - birey uyumunun sonucunda ortaya çıkabilecek olumlu sonuçlar ile karşılaşmamak için hiç bir neden yoktur.

Örgüt - birey uyumunun tanımının içinde saklı olduğu düşünülen iş doyumunu, işe ve örgütü bağlılık, bireysel performansın artması gibi sonuçlar örgüt - birey uyumuna inanan işletmelerin karşılaşacağı sonuçlar arasındadır.

Örgüt - birey uyumunun daha somut ve gözle görülebilen sonuçları ise işten ayrılma eğilimindeki oransal düşüşlerdir. Nitekim örgüt - birey uyumuna önem veren işletmelerde işten ayrılma eğilimi ile örgüt - birey uyumu düzeyi arasında güçsüz bir ilişki görülmektedir (Bkz.Tablo 14).

İşten ayrılmayı etkileyen bir çok diğer nedenin varlığının bilinmesi ile birlikte, örgüt birey uyumuna önem vermeyen işletmelerde aynı analiz yapıldığında örgüt - birey uyumu ve işten ayrılma arasında yine pozitif bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Fakat bu ilişki örgüt - birey uyumuna inanan örgütlerdeki ilişkiye daha kuvvetlidir (Bkz. Tablo 15).

Örgüt - birey uyumu ile ilişkilendirilmeye çalışılan işe devamsızlık ve işten ayrılma oranları örgütsel düzeyde yorumlanırsa, (Bkz. Ek.4) örgüt birey uyumuna önem veren işletmelerde işten ayrılma oranlarının daha düşük seyrettiği görülmektedir.

Aynı şekilde işe devamsızlık yapma oranı ise yine örgüt düzeyi esas alınarak yorumlandığında örgüt - birey uyumuna dikkat eden işletmelerin bu konuda da daha şanslı olduğu görülmektedir (Bkz. Ek.4).

6.1.2. Öneriler

Çalışmanın bu kısmında iki ana başlık altında örgüt - birey uyumu ile ilgili olarak araştırmacılar ve uygulayıcılar için geliştirilen önerilerden bahsedilecektir.

6.1.2.1 Uygulayıcılar İçin Geliştirilen Öneriler

Örgüt - Birey uyumunun sağlanmasının örgütler için yararları çalışmanın daha önceki bölümlerinde belirtilmişti. Çalışmanın bu bölümünde örgüt - birey uyumunu sağlamak için yapılması gerekenler ile ilgili bilgiler verilecektir.

Örgüt - birey uyumunun sağlanması yönünde çok önemli role sahip olan iki sürecin varlığından bahsedilmiştir. Bir anlamda birbirlerinin sağlama rolünü üstlenerek hem işletmenin konuyla ilgili eksiklerini gideren hem de maliyetleri düşürmek için kullanılması gerekli bu iki süreç : personel seçim süreci ve örgütsel sosyalleşme süreçleridir.

Örgüt - birey uyumunun sağlanması için çok önemli olan bu iki sürecin yöneticiler tarafından çok iyi planlanarak amaca yönelik olarak tasarımılandırılmaları gerekmektedir. Gerek personel seçim süreçlerinde gerekse sosyalleşme faaliyetlerinde her adımın örgüt - birey uyumunun sağlanması amaçlanarak atılması uygun olacaktır.

Örgütün bireyle ; bireyin de örgütle ilk karşılaştığı adım olan personel seçim süreci daha ilk aşamasından başlamak üzere örgüt - birey uyumunun tanımıda belirtilen örgütsel değerler ile bireysel değerleri

uyumlaştırmak için düzenlenmelidir. Aday toplama yöntemlerinin seçiminden adaylarla yapılan iş görüşmelerinin içeriğine, referansların kontrolüne kadar her adımda akıllarda bulunması gereken en önemli husus örgütün değerlerini adaya tanıtmak ve adayın değerlerini iyice öğrenmek olmalıdır.

Hiç unutulmamalıdır ki, seçim aşamasında kaybedilen zaman çok önemli bir maliyet olarak işletmenin karşısına çıkacaktır. Çünkü örgütü benimsemeyen ve örgüt tarafından benimsenmeyen bireylerin verimlilikleri düşecek, iş tatminleri ve örgüte bağlılıklarında önemli sorunlarla karşılaşılacaktır. Hatta somut davranışlara kadar giden olaylar meydana gelebilir. Çalışma modelinde incelenmeye çalışılan işten ayrılma eğilimi, işe devamsızlık gibi hareketler bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Personel seçim sürecinde işletmelerin yapmaları gerekli en önemli noktanın bireyleri olabildiğince tanımak gereği olduğu belirtilmişti. Bireylerin kişilik yapıları ve çevresel etmenlerin yardımı ile geliştirdikleri değer, tutum ve davranışların tanınması, örgütün değerlerini örgüt çalışanlarının oluşturması yüzünden bir kere daha önem kazanmaktadır. Örgütün toplum önünde imajını zedeleyebilecek yaklaşımlara sahip bireylerin işlendirilmesi daha ilk baştan personel seçim sürecinde engellenebilir.

Personel seçim sürecinden başka örgütsel sosyalleşmenin de örgüt - birey uyumunu örgütlerde yerleştirebilmek açısından çok önemli olduğunu bir kere daha vurgulamanın gerekliliğine inanılmaktadır.

Örgüt - birey uyumunu örgütlerinde sağlamayı bir örgüt politikası olarak benimsemiş olan örgütler işe yeni aldıkları bireyleri seçme süreçlerinde örgüt - birey uyumunun doğasına uygun olarak seçim

aşamalarını planlayabilirler. Ancak bu işletmelerde daha önceki zamanlarda işlendirilmiş personelin örgütsel değerlere nasıl uyum sağlayacağı sorusunun yanıtı, örgütsel sosyalleşme sürecinin tanımında yatmaktadır. Örgütün kurallarını, kültürünü, davranış kalıplarını inanç ve düşünce sistemlerini kısaca örgüte uygun hareket etmeyi bilmek ve öğrenmek şeklinde açıklanan örgütsel sosyalleşme örgüt - birey uyumunun herhangi bir işletmede tam anlamı ile yerleşmesi için bir başka önemli süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerde yöneticiler örgütsel sosyalleşmenin ilk aşaması olan işe alıştırma adımından başlayarak sosyalleşmenin her basamağına örgüt - birey uyumunun yerleştirilmesi düşüncesini aşılayabilirlerse o işletmeye gerek yeni girenler gerekse işletmenin eski personeli açısından örgütün değerlerine benzeyen değerler geliştirmeleri sorun olmayacaktır.

Yeni ve eski personele verilen hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlarının içerikleri de örgüt - birey uyumunun tanımından yola çıkarak planlanmalı ve tasarlanmalıdır. Böylelikle ilk bakışta işletmelere hep bir maliyet kalemi olarak görülen eğitim faaliyetlerinin uzun dönemde örgüte sağlayacağı yararlar arasına “örgütü ile bütünleşmiş işgücüne sahip olmak” maddesi de eklenebilir. Çok doğaldır ki örgütleri ile bütünleşebilmek hem iş tatmini, işe ve örgüte bağlılık, stres düzeyinde azalma gibi bireysel çıktıları ; hem de işten ayrılma oranları, işe devamsızlık oranları, etkinlik ve verimlilik gibi örgütsel çıktıları olumlu yönde etkileyebilecektir.

Örgüt - birey uyumu ile ilgili yöneticilerin unutmamaları gereken bir başka faktör, örgüt - birey uyumunun kesinlikle yaratıcılık gibi özellikleri yok etmemesi gereğidir. Örgüt ile tıpatıp aynı değerlere sahip olmaları istenen bireylerin bireysel yaratıcılıkları yok olmak tehlikesi ile karşı

karşıyadır. Bu tehlike bir adım sonra örgütlere de inanılmaz düzeyde zararlar verebilecek bir hal alabilir.

Bu durumun bertaraf edilmesi için atılması gerekli ilk adım, örgütün değerleri arasında yaratıcılık faktörünün yer almasını sağlamaktır. Yaratıcılık faktörüne yer bulmak ta yine yaratıcılık değerine sahip işgörenleri işletmeye kazandırmaya çalışmaktan ve / veya örgüt çalışanlarına yaratıcılık değerini geliştirmeleri için gerekli olanakları sağlamaktan geçer.

6.1.2.2. Araştırmacılar İçin Geliştirilen Öneriler

Örgüt - birey uyum kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, ağırlıklı olarak örgüt - birey kavramını tanımlayan ve önemini belirten çalışmalarla ve örgüt - birey uyumunun sonuçları ile ilgili çalışmalarla karşılaşmaktadır (Kristof, 1996 ;Meglino, Ravlin ve Adkins, 1989 ; Blau, 1987; O'Reilly, Caldwell ve Chatman, 1991 ; Chatman, 1988 ; Chatman, 1989 ; Posner, 1991 ; Bowen, , Ledford ve Nathan, 1991).

Bu çalışmaların örgüt - birey uyumuna yaptığı katkı çok önemli olmakla beraber, artık örgütlerde örgüt - birey uyumunu sağlamaya yönelik faaliyetlerin konu edildiği çalışmalar yapılmalıdır.

Türk yöneticilere personel seçim süreci ve örgütsel sosyalleşmenin örgüt - birey uyumunu sağlamaya yönelik iki önemli unsur olduğunun kanıtlanması ile ilgili çalışmalar yapılması da gerek araştırmacılar gerekse uygulayıcılar için oldukça önemlidir.

Örgüt - birey uyumunun varlığından hareketle bu uyuma sahip işgörenleri yönetmek için politikalar geliştirmek, bireysel ve örgütsel etkinlik açısından önemlidir. Fakat en az bunun kadar önemli bir başka

unsur, örgütleri ile benzer değerlere sahip olmayan bireylerin örgütsel değerleri benimsemeleri yönünde yönetilmeleridir. Bu konu ile ilgili araştırmalar yapılması bireysel ve örgütsel etkinliğin sağlanması açısından oldukça önemlidir.



KAYNAKÇA

Abelson, M.A. (1987) **Examination Of Avoidable And Unavoidable Turnover**. Journal Of Applied Psychology, 72 : 382 - 386.

Adkins, CL, Russell CJ, Werbel JD. (1994). **Judgments Of Fit In The Selection Process: The Role Of Work Value Congruence**. Personnel Psychology , 47 : 605-623

Aldemir, Ceyhan., (1985). **Örgütler Ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım**. Bilgehan Basımevi, İzmir.

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol., (1986). **Personel Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir.

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol , Gönü Budak., (1994), **Personel Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir.

Alder, GS. (1997). **A Personality Approach To Person-Organization Fit**. Paper Presented At The Annual Meeting Of Wam , Lake Tahoe.

Arbak, Yasemin., (1993). **Örgütlerde Bilgi Teknolojisi Kullanımının Analitik Bir Yaklaşımla İncelenmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Arnold, HJ., Feldman DC. (1986) . **Organizational Behavior** . Mc Graw-Hill, NewYork.

Aşkun, Cem İnal.(1978). **İşgören** , Eskişehir.

Ataol, Alpay (1983) **Endüstri İşletmelerinde İşgören Seçiminin Çözümlemeli Bir Yaklaşımla İncelenmesi**, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İzmir.

Ataol, Alpay (1979) **An Examination Of Recruitment Advertising And Employment Opportunity For Junior Managers In The Communications Industry**, London College Of Printing, London

Baysal, Ayşe Can. (1993). **Çalışma Yaşamında İnsan**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:225, İstanbul

Blake, A., Pfeffer J. (1989) . **Just A Mirage: The Search Of Dispositional Effects In Organizational Research**. Academy Of Management Review, 14,3,385-400. -147

Blalock, H.M., (1982), **Conceptualization And Measurement In Social Sciences**, Sage Publications, London.

Blau, GL (1987) . **Using A Person-Environment Fit Model To Predict Job Involvement And Organizational Commitment** . Journal Of Vocational Behavior, 30:240-257.

Bowen, DE, Ledford GE Jr, Nathan BR.(1991).**Hiring For The Organization Not For The Job**. Academy Of Management Executive ,5 ,4 :35-41.

Bretz, RA , Ash RA. Dreher GF. (1989). **Do People Make The Place ? An Examination Of The Attraction-Selection-Attrition Hypothesis**. Personnel Psychology, 42:561-581.

Bretz, RD, Judge TA.(1994). **Person-Organization Fit And The Theory Of Work Adjustment: Implications For Satisfaction, Tenure, And Career Success**. Journal Of Vocational Behavior, 44 : 32-54.

Bretz, R.D, Rynes SL , Gerhart .(1993). **Recruiter Perceptions Of Applicant Fit : Implications For Individual Career Preparation And Job Search Behavior**. Journal Of Vocational Behavior, 43:310-327

Cable, DM, Judge TA (1997).**Interviewers' Perceptions Of Person - Organization Fit And Organizational Selection Decisions**. Journal Of Applied Psychology, 82 ,4 : 546-561.

Caldwell, D., O'Reilly C. (1990). **Measuring Person - Job Fit Using A Profile Comparison Process**. Journal Of Applied Psychology ,75, 6, 648-657.

Can, Halil., (1992) **Organizasyon Ve Yönetimi**, Adım Yayıncılık, Ankara

Caplan, RD., (1987). **Person-Environment Fit Theory And Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, And Mechanisms.** Journal Of Vocational Behavior, 31 : 248-267.

Chatman,J,(1988) . **Matching Individuals And Organizations : Selection And Socialization In Public Accounting Firms.** Doctoral Dissertation University Of California, Berkeley.

Chatman ,J., Barsade SG., (1995). **Personality , Organizational Culture , And Cooperation : Evidence From A Business Simulation .** Administrative Science Quarterly , 40 ,423-443.

Chatman, J., (1989). **Improving Interactional Organizational Research: A Model Of Person-Organization Fit.** Administrative Science Quarterly 36 , 333-349.

Chatman, J., (1991). **Matching Individuals And Organizations : Selection And Socialization In Public Accounting Firms.** Academy Of Management Review, 14,3, 333-349. - 21.

Chao, G.T, O'Leary-Kelly A.M, Wolf S., Klein H., Gardner P.D. (1994) **Organizational Socialization : Its Content And Consequences,** Journal Of Applied Psychology, 79, 730 - 743

Cook, M. (1991) **Personnel Selection And Productivity,** John Wiley Sons, Liverpool.

Devlet İstatistik Enstitüsü Yayınları 1996 Yılı Çalışma İstatistikleri

Doğan, Hasan Zafer (1980). **Çalışma Ortamına Uyum : Algısal Bir Yaklaşım.** Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Ege Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İzmir.

Emmons, RA.,Diener E . (1986). **Situation Selection As A Moderator Response Consistency And Stability.** Journal Of Personality And Social Psychology ,51, 1013-1019.

Erdoğan, İlhan (1990). **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik,** Küre AjansıMatbaası, İstanbul.

Erdoğan, İlhan (1991). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri.** Küre AjansıMatbaası, İstanbul.

Eren, Erol (1993). "İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi", Metler Matbaası İstanbul.

Farrel, Dan J.C.Petersen., (1984), "Commitment, Absentecisim, And Turnover Of New Employees : A Longitudinal Study", Human Relations, V. 37, No.8, Pp. 681 - 692.

Feldman, D. (1981). The Multiple Socialization Of Organization Members . Academy Of Management Review , 6 , 309-318.

Feldman, D. (1976). A Contingency Theory Of Socilization, Administrative Science Quarterly, 21, 433- 452

Herriott, P., (1989) . Assesment And Selection In Organizations, John Wiley And Sons, Newyork.

Himmereöğlu, Bülent., (1977), "İşten Gönüllü Ayrılmada Etkenler (Davranışsal Bir Yaklaşım) ", Yayımlanmamış Doçentlik Tezi, E.Ü, İktisadi Ve Ticari Bilimler Fakültesi, İzmir.

Holland, JL. (1985). Making Vocational Choices : A Theory Of Vocational Personalities And Work Environments . Englewood Cliffs , Nj: Prentice Hall.

İshakoğlu, Gülem., (1993), "Kariyerde Plato - İş Doyumu İlişkisi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul.

1475 Sayılı İş Kanunu

Ivancevich, JM. , Matteson MT. (1984) . A Type A-B Person-Work Environment Interaction Model For Examining Stress And Its Consequences. Human Relations, 37,7, 491-513

Jenkins, J.M., (1993), Self -Monitoring And Turnover : The Impact Of Personality On Intent To Leave, Journal Of Organizational Behavior, V.14, P.P. 83 - 91.

Judge, TA, Bretz RD (1992). Effects Of Work Values On Job Choice Decisions. Journal Of Applied Psychology, 77 : 261-271

Judge, TA., Cable DM. (1997). Applicant Personality , Organizational Culture , And Organizational Attraction . Personnel Psychology , 50, 359-394.

Kanter, E. (1988) **When A Thousand Flowers Bloom : Structural, Collective And Social Conditionsfor Innovation In Organizations**, Research In Organizational Behavior, 10, 169- 211.

Kepir, Handan , Pazarcık Orhan., (1983), “**Sanayide İşe Devamsızlık**”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 287, Ankara.

Kilmann, RH, Saxton A.Serpa R., (1985), “**Gaining Control Of Corporate Culture**”, Jossey - Boss, Sanfransisco.

Koçel, Tamer (1989) **İşletme Yöneticiliği. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul**

Koçel, Tamer (1998) **İşletme Yöneticiliği. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul**

Kristof, A.(1996).**Person - Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations , Measurements And Implications. Personnel Psychology**, 49 : 1-49.

Louis, M. (1980) **Surprise And Sense Making : What Newcomers Experience In Entering Un Familiar Organizational Settings**, Administrative Science Quarterly, 25, 226 - 251

Lovelace, K And B.Rosen., (1996), **Differences In Achieving Person - Organization Fit Among Diverse Groups Of Managers**, Journal Of Management, No. 5, Pp. 703 - 722.

Lawler, E.E. (1973) **Motivation In Work Organizations** Monterey, Ca: Brooks / Cole

Meglino, BM, Ravlin EC, Adkins CL. (1989).**A Work Values Approach To Corporate Culture: A Field Test Of The Value Congruence Process And Its Relationship To Individual Outcomes. Journal Of Applied Psychology**, 74 : 424 - 432.

Miller, L.E., G.N.Powell, J.Seltzer., (1990), “**Determinants Of Turnover Among Volunteers**”, Human Relations, V.43, No.9, P.P. 901 - 917.

Moos, R.H. (1987) **Person - Environment Congruence In Work School And Health Care Settings**, Journal Of Vocational Behavior, 31, 231-247

Morrison, EW. (1993) **Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources And Outcomes.** Academy Of Management Journal, 36, 3:557-589

Morrison, EW (1993) **Longitudinal Study Of The Effects Of Information Seeking On Newcomer Socialization** Journal Of Applied Psychology, 78,2:173-183

Mowday, R.T, Porter L.W., Steers R.M., (1979), “ **The Measurement Of Organizational Commitment**”, Journal Of Vocational Behavior, V.14, P.P. 224 - 247.

Muchinsky, PM. , Monahan CJ. (1987). **What Is Person-Environment Congruence ? Supplementary Versus Complementary Models Of Fit.** Journal Of Vocational Behavior , 31, 268-277.

Muchinsky, P.M., Tuttle M.L., (1979), “**Employee Turnover : An Empirical And Methodological Assessment**”, Journal Of Vocational Behavior, V. 14, P.P. 43 - 47.

O'Reilly CA., Chatman J., Caldwell DF. (1991). **People And Organizational Culture : A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit .** Academy Of Management Journal ,34 , 3, 487-516.

Özmen Ö, Katrancı A., Arbak Y., İshakoğlu G., (1997), **Özürlü Bireylerin İstihdam Edilmelerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Bir Model Analizi**, 3. Verimlilik Kongresi, Ankara.

Pervin, LA. (1989). **Persons, Situations , Interactions: The History Of A Controversy And Discussion Of Theoretical Models .** Academy Of Management Review, 14,3, 350-360.

Posner, BZ. (1991). **Person-Organization Value Congruence : No Support For Individual Differences As A Moderating Influence .** Human Relations ,45 , 351-361

Robbins, SP. (1989). **Organizational Behavior : Concepts , Controversies And Applications (5 Th Ed.) .** Prentice-Hall , Englewood Cliffs, Nj.

Robbins, S P (1992). Organizational Behavior : Concepts , Controversies And Applications. Prentice-Hall , Englewood Cliffs, Nj.

Rynes, SL, Gerhart B (1990) Interviewer Assessments Of Applicant Fit: An Exploratory Investigation. Personnel Psychology, 43;13-35

Saks AM, Ashforth BE. (1997). A Longitudinal Investigation Of The Relationships Between Job Information Sources, Applicant Perceptions Of Fit , And Work Outcomes, Personnel Psychology ,50: 395-426

Schein, H. Edgar., (1986).What You Need To Know About Organizational Culture. Training And Development Journal, Jan,30-33.

Schein, H. Edgar., (1984), "Coming To A New Awareness Of Organizational Culture", Sloan Management Review, V. 25, 12.

Schein, H.Edgar (1992) .Organizational Culture And Leadership. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

Schneider, B.(1983a). An Interactionist Perspective On Organizational Effectiveness. In Ks , Whetton Ds (Eds.). Organizational Effectiveness: A Comparison Of Multiple Models (27-54). Greenwich ,Ct: Jai Press

Schneider, B.(1987) . The People Make The Place. Personnel Psychology, 40,437- 453.

Schmitt, F.L., Hunter J.E. (1981) Research Finding In Personnel Selection : Myths Meet With Realities In 1980's, Prentice- Hall, Newyork.

Sims, R., K.G. Krook , (1994), "The Influence Of Ethical Fit On Employee Satisfaction, Commitment And Turnover", Journal Of Business Ethics, V.13, P.P. 939 - 947.

Smircich, L. (1983). Concepts Of Culture And Organizational Analysis Administrative Science Quarterly , 28, 339-358.

Staw, BM., Bell Ne, Clausen Ja. (1986) .The Dispositional Approach To Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. Administrative Science Quarterly ,31,56-77.

Staw, BM, Ross J. (1985) . **Stability In The Midst Of Change: A Dispositional Approach To Job Attitudes** . Journal Of Applied Psychology, 70 , 469-480.

Steel, R.P., G.S. Shane, R.W. Griffeth., (1990), "**Corecting Turnover Statistics For Comparative Analysis**", Academy Of Management Journal, V.33, No.1, P.P. 179 - 187.

T.C.Anayasası

Terborg, Jr . (1981) . **Interactional Psychology And Research On Human Behavior In Organizations** . Academy Of Management Review , 6 , 559-576.

Tom, VR.(1971).**The Role Of Personality And Organizational Images In Recruiting Process**. Organization Behavior And Human Performance, 6:573-592.

Toplu Sözleşme, Grev Ve Lokavt Yasası

Turban, DB, Keon TL.(1993). **Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective** . Journal Of Applied Psychology ,78 , 2, : 84-193.

Vancouver, JB, Schmitt Nw.(1991).**An Exploratory Examination Of Person Organization Fit: Organizational Goal Congruence**. Personnel Psychology, 44 : 333-352

Yalçın, Selçuk (1971) **Personel İdaresi**, İstanbul

Weber, Max., (1958), "**The Protestan Ethic And The Sprit Of Capitalism**"

Weiner, Y.I., (1988), "**Forms Of Value System : A Focus On Organizational Effectiveness And Cultural Change And Maintanance**, Academy Of Management Review, V.13, Pp. 534 - 545.

Weiss HM , Adler S. (1984) . **Personality And Organizational Behavior**. In BM. Staw V.,Cummings L. (Eds.): 6,1-50, Research In Organizational Behavior Greenwich, Ct: Jai Press

EKLER

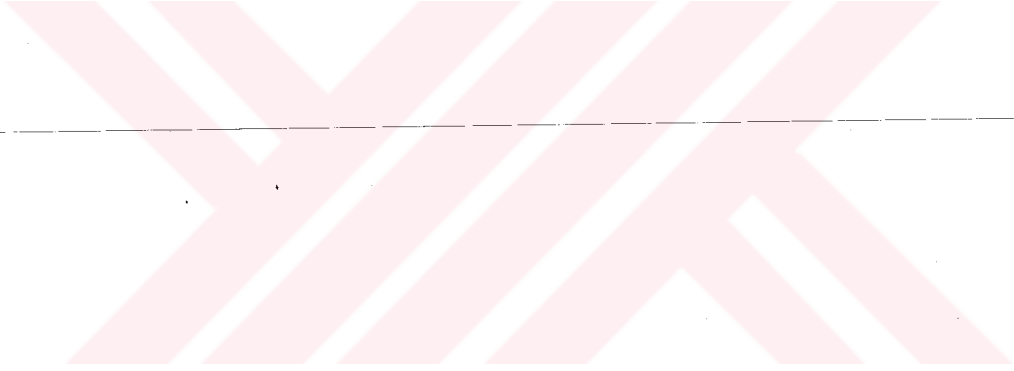
T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

EK. 1. İŞLETMELERİN YETKİLİLERİ İLE YAPILAN PLANLANMIŞ GÖRÜŞMENİN SORULARI

- 1. Firmanızda işe alma görüşmeleri sırasında adaylar ile hangi konular üzerinde konuşuyorsunuz ?**
- 2. Firmanızda “personel seçimi” konusunda görevli olanlar bu konu hakkında özel bir eğitim alıyorlar mı?**
- 3. Herhangi bir pozisyona eleman seçerken adaylar ile kaç kere görüşüyorsunuz? Birden fazla görüşme yapılıyorsa nedeni nedir?**
- 4. Örgütünüzün değerleri nelerdir?**
- 5. Örgütünüzün değerlerine uyum sağlayabilecek bireyleri istihdam etmek ne derecede önemli?**
- 6. Firmanızda çalışanlarınıza örgüt değerlerine uyum sağlayabilmeleri için ne gibi faaliyetler düzenlenmektedir?**
- 7. Firmanızda işe devamsızlık oranı nedir?**
- 8. Firmanızda işten ayrılma oranı nedir?**

EK 2. SORU FORMU

- 1. Örgütte şu anda bulunduğunuz pozisyonunuz nedir?**
- 2. Kaç yıldan beri aynı örgütte çalışıyorsunuz?**
- 3. Eğitim Durumunuz nedir?**
- 4. Cinsiyetiniz ?**
- 5. Yaşınız ?**
- 6. Çalıştığınız örgütten ayrılma isteğiniz ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi size uymaktadır ?**
 - 1. Çalıştığım örgütten ayrılmayı hiç düşünmüyorum.**
 - 2. Çalıştığım örgütten belki ayrılabilirim.**
 - 3. Çalıştığım örgütten kesinlikle ayrılacağım.**



EK. 3. DEĞERLER

- 1. İSTİKRARLILIK**
- 2. ÖZERKLİK**
- 3. KURALCILIK**
- 4. NET OLMAK**
- 5. TAKIM ÇALIŞMASINA ÖNEM VERMEK**
- 6. PAYLAŞIMCI OLMAK**
- 7. ÖRGÜTÜN ÇALIŞANLARIN SORUNLARI İLE İLGİLENMESİ**
- 8. ADİL OLMAK**
- 9. HOŞGÖRÜLÜ OLMAK**
- 10. HUZURLU BİR İŞ ORTAMI**
- 11. BAŞARIYI ÜSTÜN TUTMAK**
- 12. MESLEKİ GELİŞİM İÇİN FIRSAT VERMEK**
- 13. İŞ GÜVENCESİ SAĞLAMAK**
- 14. İŞ İÇİN HEVES, TUTKU, COŞKU DUYMAK**
- 15. TOPLAM KALİTEYİ ÖN PLANDA TUTMAK**

**EK. 4. ÖRGÜT BAZINDA İŞE DEVAMSILIK VE İŞTEN AYRILMA
ORANLARI**

İŞLETME TİPLERİ	İŞE DEVAMSIZLIK ORANI	İŞTEN AYRILMA ORANI
ÖRGÜT-BİREY UYUMUNA ÖNEM VEREN İŞLETMELER		

1. Şirket	% 0.2	% 0.6
2. Şirket	% 0.0	% 2.0
3. Şirket	% 0.0	% 1.7
4. Şirket	% 2'nin altı	% 5.0
5. Şirket	% 2.5	% 3.0
6. Şirket	% 0.0	% 1.0
7. Şirket	% 0.0	% 3.0

**ÖRGÜT-BİREY UYUMUNA
ÖNEM VERMEYEN İŞLETMELER**

1. Şirket	% 3.0	% 13.0
2. Şirket	% 2.5	% 11.0
3. Şirket	% 0.5	% 12.0
4. Şirket	% 10.0	% 10.0
5. Şirket	-	-