

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDAN DUYULAN MEMNUNİYETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN İNCELENMESİ: ANKARA İLİNDEKİ ÖZEL BANKALARDA BİR UYGULAMA

AN INVESTIGATION OF THE EFFECT OF SATISFACTION FROM HUMAN RESOURCES APPLICATIONS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN APPLICATION ON PRIVATE BANKS IN ANKARA

Münevver BAYAR

Dr., Müdür, Sosyal Güvenlik Kurumu, munevverbayar@hotmail.com, Orcid: 0000-0002-8077-2160

Nuran VARIŞLI

Dr., Uzman, Sosyal Güvenlik Kurumu, gulumnuran@hotmail.com, Orcid: 0000-0002-0657-756X

ÖZET

Örgütlerde bölümlendirme ve iş bölümü uygulamaları yaygınlaştıktan sonra personelin iş akışının, görev ve yetki alanlarının belirlenmesi, doğru işe doğru kişinin seçilmesi için insan kaynakları yönetimi ön plana çıkmış ve bu alanda uzmanlaşacak insan kaynakları departmanları oluşturulmuştur. Örgütlerde sürdürülebilirliğin sağlanması adına ana unsur olan çalışanların örgüte bağlı ve işinden memnun şekilde çalışmasının zorunluluğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda örgütler çalışanları kendisine bağlamak ve onlara uygun iş ortamı sağlamak amacıyla yönelik tedbirler almaya zorunlu olmuşlardır.

Yukarıda ifade edilen çalışan memnuniyetinin örgüte bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma özel bankacılık sektörü açısından konuyu ele almıştır. Araştırma genelde örgütlerde özelde ise bankacılık sektöründe çalışan bağlılığını etkileyen çalışan memnuniyetinin etkilerinin olumlu veya olumsuz yönde olması durumunun incelenmesini kapsamaktadır.

Bu çerçevede ilk olarak kavramsal açıklamalara yer verilmiş ve yazınsal altyapı oluşturulmuştur. Yapılan bilgilendirmenin ardından araştırmanın metodolojisine yer verilmiş, araştırma bulguları belirtilmiş, veriler çerçevesinde elde edilen bilgilere dayanılarak sonuç bölümü oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Çalışan Memnuniyeti, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

After segmentation and Labor Department practices became widespread in organizations, Human Resource Management came to the fore in order to determine the workflow, duties and jurisdictions of personnel, to select the right person for the right job, and human resources departments were created to specialize in this area. In order to ensure sustainability in organizations, it was understood that the employees, who are the main element, should work in a way that depends on the organization and is satisfied with their wrk. In this context, organizations have been obliged to take measures aimed at connecting employees to them and providing them with a suitable work environment.

This study, which aims to determine the effects of employee satisfaction expressed above on commitment to the organization, addressed the issue from the point of view of the private banking sector. In general, the research covers the study of the positive or negative effects of employee satisfaction, which affect employee loyalty in the banking sector, if in private in organizations.

In this context, conceptual explanations were first included and a literary infrastructure was created. After the information, the methodology of the research was included, the research findings were stated, and the results section was created based on the information obtained within the framework of the data.

Keywords: Human Resources Applications, EmployeeSatisfaction, OrganizationalCommitment

GİRİŞ

Çalışanların memnuniyeti; onların işlerinden beklentilerinde gerçekleşmelere bağlı olan işe karşı takınılan tutum ve davranış eğilimlerinden ibarettir. Çalışanın hayatında çalışılarak geçirilen zaman oldukça fazladır, bu nedenle çalışılan işin ve ortamın tüm personelce istenerek iş görülen bir ortama dönüştürülmesi işletmenin üstünde durması gereken bir konudur. Çalışan memnuniyetinin düzeyinin, yaptığı işte sergilenen beceri, yaratıcılık ve performans üzerinde etkili olduğu unutulmamalıdır. İşinden ve çalışma ortamından hoşlanan bu sayede de işten aldığı tatmin ve aidiyet duygusu yüksek çalışanın yüksek verimle çalıştığı tespiti bu açıdan oldukça önemlidir.

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin çalıştıkları örgütlere karşı duyduğu bağlılık hissinin gücüdür. Örgütsel bağlılık duygusu, örgüt performansını olumlu etkileyen bir unsur görülmekte, bu bağlamda ise, örgütsel bağlılığın işten memnuniyetsizliğin göstergesi olan işe geç gelmek, devamsızlığa meyil ve işten ayrılma benzeri sonuçların azalmasını sağladığı, ürün ve hizmet kalitesini olumlu etkilediği ileri sürülmektedir. Günümüz açısından örgütsel bağlılık akademisyenler ve uygulayıcılarca ilgi gören bir kavram olmasına karşın, net bir tanımının yapılmadığı görülmektedir.

Personel memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ilişkisine dair alan yazında bulunan çalışmalar yetersiz sayıdadır. Konuya ilişkin çalışmalarda temel görüş, personel memnuniyetinin başarılması adına iş görenlerde örgütsel bağlılık oluşturulması bir zorunluluk olarak kabul edilir. Personel memnuniyeti kavramsal anlamda, yardımlaşmak, paylaşmak, yetiştirmek, eğitmek ve takım çalışmasını sağlamakla bir örgütün iş görenlerinin karar verme yetkilerinin artırılması ve iş görenlerin geliştirilmesi süreci olarak belirtilir. Söz konusu sürecin etkin işleme içinse, iş görenlerde örgütsel bağlılık sağlanması gerekir.

Günümüz iş dünyasında amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanan örgütlerdeki çalışan memnuniyeti ve onların tatmini büyük oranda insan kaynakları yönetiminde sağlanan başarıdan etkilenir. Bu sebeple örgütler insan kaynakları yönetimini eskiye nazaran daha çok önemsemektedir. Bu durumun ortaya koyduğu esas gerçek ise işletmeler için insan kaynakları yönetiminin oldukça önemli olduğudur. Teknolojinin gelişmesi ve rekabetin artması, işletmelerde sürdürülebilirlik için çalışanların özenle seçilmesi gerektiği ve çalışanlar memnuniyetinin en üst seviyeye çıkarılmasını gerektirmektedir. Doğru uygulamaların seçildiği insan kaynakları yönetimi, işletmelerin başarılı olmalarında yarar sağlar.

Çalışan memnuniyetinin örgüte bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma bankacılık sektörü açısından konuyu ele almıştır. Araştırma genelde örgütlerde özelde ise bankacılık sektöründe çalışan bağlılığını etkileyen çalışan memnuniyetinin etkilerinin olumlu veya olumsuz yönde olması durumunun incelenmesini kapsar.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Dünya üzerindeki tüm organizasyonların işlevlerini yerine getirmek ve devamlılığı sağlamak adına insan unsuruna gereksinim duyar, hatta bu gereksinim insanı örgütlerin olmazsa olmaz unsuru kılar. İnsan odaklı örgütlerin işlevlerini yerine getirmesinin bir düzen içerisinde olması gerekir. Bu bağlamda işlevlerin yerine getirilmesi ve çalışanların düzen içerisinde çalışması için insan kaynakları birimleri kurulmuştur. Bu birimlerin işleyişlerine ilişkin en uygun yaklaşımın seçilmesi insan kaynakları yönetimi adını almaktadır. Çalışanlara uygulanacak sosyal haklar, terfi, ödüllendirme, yaptırım gibi uygulamalar insan kaynaklarının görev alanına girer. İnsan kaynaklarının ilgi alanında bulunan kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Asıl anlamı İtalyanca “banko” olan ve “tezgâh, sıra, masa” benzeri objeleri anlatan kavram, Türkçeye “banka” olarak alınmıştır. 5500 yıllık tarihe sahip olan sektörün bel kemiği olan bankaların esas işlevi, kaynağa gereksinim duyanlara tasarruf sahiplerinden alınan kaynakları aktarmaktır. Bu bağlamda bankacılık sektörünü, en geniş anlamıyla, fonları ödünç verenlerle ödünç alanlar arasında irtibat sağlayarak, finans ortamının fon biriktirenlerinden alıp yatırımda veya tüketimde kullanmak üzere gereksinim duyanlara aktarılmasını sağlayan araçlardan oluşan mali sektördür (Yavuz ve Babuşcu, 2018: 2). Bankaların, yukarıda ifade edilene ek olarak uzun vadede makroekonomik sürekliliği sağlama işlevi de bulunmaktadır. Mali sistem açısından oldukça önem arz eden bankacılık sektörü, iktisadî sistemle etkileşimi ve sağlıklı bir yapıyla

sürekliliği sağlamak zorundadır (Yetiz, 2016: 9). Bu bağlamda sürekliliği sağlayacak olan ise kalifiye iş görenlerin işe alınmasıdır. Bu anlamda en önemli görev insan kaynakları bölümlerine düşmektedir.

İnsan kaynaklarınca yapılacak işlerin en önemlisi örgütte uygun pozisyona, uygun ve doğru insanların bulunarak yerleştirilmesidir. İşe alma, işletmede ihtiyaç duyulan emeği üretecek insan kaynağının işletmeye kazandırılması faaliyetidir. Personel seçimiye, bir işin iyi yapılabilmesi için gereken nitelikleri taşıyan kişilerin ayrıştırılması işlemidir. Doğru kişiyi, doğru yerde, doğru zamanda çalıştırmak organizasyonlarda büyümeyi kolaylaştıracaktır (Shen ve Edwards, 2004).

İşletmeler personel bulma konusunda öncelikle iç kaynaklara yönelirler. İç kaynak kullanımı beraberinde dış kaynak kullanımını da zorunlu kılar. Bunun nedeni işletmede boş pozisyonlara atanan bir kişinin pozisyonunun boş kalmasıdır. Terfilerle üst pozisyonlara çıktığında da alt pozisyonlar boş kalmaktadır. Dış kaynaktan bulma yöntemleriye genellikle meslek kuruluşlarından yararlanma, medyadan ilan verme, işyerine gerçekleştirilen kişisel başvuruların değerlendirilmesi, stajyerler, eğitim kurumları, eleman kiralama, iş ve işçi bulma kuruluşları olarak sıralanmaktadır. Bir işletme iç ve dış kaynaklara ulaşarak, doğru personeli bu kaynak havuzundan seçer. Doğru seçim, iş-personel ile örgüt-personel uyumunu sağlar ve verimi artırır.

Takım, üyeleri tarafından ortak bir hedefin sağlanması için kurulan birlikte yoğun bir şekilde çalışılan gruptur (George ve Jones, 2005:5-6). Takımlarda farklı yetenekler, farklı bakış açılarıyla bir araya getirilir. Takıma dahil olunarak birey yapabileceğinden fazlasını yapabilir ve işletme içerisinde sinerji oluşturabilir. Takımlara beş sebeple gereksinim duyulmaktadır. Bunlar; takım üyesi bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yeteneklerin bir araya gelmesi, kesin hedef ve yaklaşımların beraber geliştirilmesiyle gerçek zaman çözümünün ve inisiyatifin desteklenmesi ve iletişim sağlanması, esnek ve değişken olay ve taleplere karşı duyarlı olduklarından, yeni bilgi ve değişimlere; daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili uyarlanabilmesi, işin ekonomik ve yönetsel yönlerinin gelişmesini sağlayan sosyal boyut yaratmaları ve takım performanslarının, eğlence haline gelebilmesidir. Takımın başarısı üye motivasyonu ve bağlılıklarını artırır.

Profesyonel gelişim ve eğitim, çalışanların yeni beceriler kazanması, sahip oldukları beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi çabalarıdır. En değerli yatırım İnsana yapılacak yatırımdır. Örgütlerde verilen eğitim hem örgüte hem de eğitime katılan çalışanlara faydalı olur. Örgütlerde performans ve verimlilik eğitilmiş çalışanlarla artırılabilir, kayıplar azaltılabilir, motivasyon ve örgütsel bağlılık pekiştirilebilir. Profesyonel gelişim ve eğitim faaliyetleri sonucu çalışanların denetim maliyetleri azalır ve çalışan moral ve tatmin düzeyi artar. Daha eğitilmiş çalışansa piyasa değerlerini artırır, kariyer hedeflerine daha kolay ulaşır, yaşam standartlarını yükseltir ve iş tatminleri artar. Yüksek seviyedeki bilgi, beceri ve yetenek düzeyi, çalışanların işlerini etkin olarak yapmaları açısından önemlidir. Bu sebeple örgüt, çalışanların iş süreçlerinden gerçek anlamda sorumlu olmalarını sağlayacak yetkinliğe ulaşılması adına eğitim almalarını sağlamalıdır (Acar vd. 2008: 228).

Yazılı politikalar, yönetici ve çalışan davranışlarını yönlendiren, karar verilmesinde yararlı olan ve faaliyetlere rehberlik eden, kural ve ilkelerdir. Yazılı politikalar yoluyla neyi, nerede, kimin ve nasıl yapacağı belirlenir ve karmaşıklık önlenir. Organizasyonda işlerin standartlaştırılması oldukça önemlidir. Ayrıca yöneticileri, bu politikalara göre değerlendirebilme imkânı vermesi diğer bir yararlıdır.

Bir organizasyonda farklı eğitim türleri uygulayabilme imkânı vardır. Sözelimi, çapraz fonksiyonel eğitim bunlardan biridir ve stratejik açıdansa önem taşır. Çalışanlara çapraz eğitim verilen yerlerde yüksek kaliteye karşı düşük maliyetler sağlanır (Olorunniwo ve Udo, 2002:36).

Çapraz eğitim, çalışanların kendi görev alanlarına ek olarak farklı alanlarda bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılabilmesi amacıyla eğitime tabi tutulmalarıdır. Bu yolla çalışanlar yeni kabiliyetler kazanırken özgüvenleri artmakta işletmeye katma değerleri ise faydaya dönüşmektedir (Peçen ve Kaya, 2013:95).

Performans, personel çalışma davranışlarının sonucudur ve personelin ya da grubun, birim ve örgüt amaçlarına nicel ve nitel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanır (Bayram, 2006: 48). Performans; çalışanların çalışma sırasında elde ettiği sonuçlardır olup söz konusu sonuçlar olumluysa, personelle görev

ve sorumlulukların başarıyla yerine getirildiği ve yüksek performans sahibi olduğu; sonuçlar yetersizse çalışanların başarılı sayılmadığı ve düşük performansa sahip olduğu kabul edilir (Özgen vd., 2003, s.227). Performans değerlendirme amaçlarının önemi ise aşağıda (Sabuncuoğlu, 2005:185):

- İnsan gücünün planlaması için gereken personel envanterinin hazırlanması,
- Personelin eğitiminde gereksinimlerinin saptanması,
- Terfi ile yer değiştirmede nesnel ölçülerin seçiminin yapılması,
- Yeterliliğin baz alınarak ücret artışlarının hususunda yönetici kararlarında yardımcı olunması,
- Ödül ile ceza sistemi kullanılarak girdilerin temin edilmesi,
- Çalışan ve yönetim ilişkilerinde geliştirmeye gidilmesi,
- Çalışan bireylere karşı yetersiz yönler hususunda bilgi verilmesi ayrıca kendilerinin geliştirme yönünde gerekli eğitimleri alması ile onları bu açıdan motive etmesi,
- İşte başarı sağlayamayan çalışan bireylerin belirlenip işten uzaklaştırılması,

Performans değerlemedeki en çok önem taşıyan konulardan birisi ise objektif ve hızlı şekilde değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Performansın özellikle etkili ile doğru değerlendirilme hususunda değinilecek iki özelliği bulunmaktadır. Bunlar:

- Belirli davranışların ve amaçların performans kriterlerine dayanması,
- Astarların değerlendirmeye dayalı süreçte katılmalarının geribildirimleri.

Performans değerlendirmede, ödüllendirme faaliyet temel unsuru oluşturmaktadır. Örgütlere özgü olan ödüllendirme sisteminin kurulması, ödüllerin genellikle bir başarının tebrik edilmesi veya çalışanların motive edilerek başarı düzeylerinin artması amaçlı verilmektedir.

Bedensel ya da zihinsel çaba verilerek işletme fonksiyonlarına gereken katkı sağlanması bireyin emeğine karşılık ödenen paraya ücret denilmektedir. İşletmedeki yönetimde çalışan bireylerin ve diğer ilgili taraflarında ihtiyaçlarının karşılanması bir ücret sistemi kurulması ile yürütülmesini sağlamada insan kaynakları yönetimi uygulamasına ise ücret yönetimi denilmektedir. (Öztürk, 2010:5). Örgütlerin ve çalışan bireyler için ücret ile ücret yönetimi oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan genel anlamda işletmelerin ücret yönetimi hususunda temel amaçlara ulaşmak için belirledikleri hedefler ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Benligiray; 2007: 12-13):

- Nitelikli bireylerin cezbedilmesi ayrıca ellerinde tutulması hususunda diğer işletmeler ile rekabet edilmesi,
- Personelin gerekli güvenlik ile kendilerine olan saygı isteklerini kapsamaktaki ihtiyaçların karşılanması,
- Motivasyonun ve iş doyumunun artırılması ve süreklilik haline getirilmesi,
- Personelin istenmekte olan performans düzey seviyesine ulaşmasında teşvik sağlanması,
- Üst düzey performansın ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi,
- Organizasyonun tüm her yerinde adil şekilde ve süreklilik uygulanması,
- Personellerin devir hızının düşürülmesi beraberinde örgütsel bağlılığın artırılması,
- Maliyet oranının etkili olması beraberinde örgütün ödeyebileceği düzeyde sağlanması,
- Personelin bilgi ile becerilerini veya yetkinlik ile kıdemini ödüllendirilmesini sağlamak,
- Ücretler ile ilgili olan şikâyetlerin azaltılması,
- Örgüt kültürünün ve örgütsel değişimin desteklenmesi,
- Sendikalar ile uyumlu şekilde çalışma sağlanması,
- İşgücü piyasasında olan değişikliklerin işletmedeki ücret düzeylerine göre ayarlanması,
- Örgütün bütün düzeylerde görev yapmakta olan işgörelere adil şekilde ücretin ödenebilmesi beraberinde ücret politikalarının programları düzenlenmeli, yeni yöntem ilkeleri geliştirilmeli,
- Ücret yönetimi ile ilgili olan yasal düzenlemelere uyum sağlanmalı.

Günümüzdeki kariyer kavramı tam olarak insan kaynakları yönetiminin içinde önemli bir yere sahip olarak bireysel amaç dahilinde örgütsel amaçların bütünleşmesini teşkil etmektedir. Kariyerin tek başına farklı anlamlar ile kullanılması beraberinde, kariyer ile ilişkili birçok kavramında bulunduğu önemli unsurlardan

birisidir. Bu kavramlar ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Uyargil, 2008:309-310): Kariyer planlaması, kısaca kişinin hayatı boyunca yer alacağı iş ile ilgili görevini, pozisyonlarını, hedeflerini, geleceğini planlama kavramıdır. Kariyer yönetimi, kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesidir. Kariyer yolu, bir kişinin kariyer oluşturmada işlerini sıraladığı halini teşkil etmektedir. Kariyer gelişimi, kişinin kendine ait kariyer planlarına ulaşabilmede ayrıca başarı sağlamadaki gelişim sürecini ifade etmektedir. Kariyer kalıpları, kişilerin çalışma yaşamları boyunca iş ile kariyer davranışlarını tanımlamaktadır. Kariyer çapaları, bireyin kişisel değeri ile tutumundan oluşan, kendi algıladığı niteliği, yeteneği, güdüyü, değeri, tutumu ve davranışları beraberinde dengede tutan ayrıca yönlendiren unsurları ifade etmektedir. Kariyer platosu, kişinin kendi özel veya iş yaşamından dolayı belirli bir dönem itibarıyla kariyer ilerlemesinde meydana gelen durağanlığı tanımlamaktadır. Kariyer hareketliliği, bireyin çalışma hayatında farklı örgütlerde ve/veya farklı düzeylerde görev almasıdır. Kariyer kavramının geliştirilmesiyle ortaya çıkan kariyer yönetimi, örgüt çalışanlarının bireysel yetenekleri ile ilgi alanlarını anlamalarında yardımcı olmak ve kariyer gelişimlerine yönelik faaliyetleri belirlemektir.

Terfi, kişilerin çalışmaya güdülenmesinde önemli bir olgudur. İşe giren her kişi, çalıştığı yerde ilerlemeye ilişkin olanakların bulunmadığı ve ücretin artmayacağı düşüncesi oluşursa işe dair çabaları gereksiz görür ve işe karşı tutumu olumsuzlaşır. Terfi eden çalışanlar işe bağlılık ve işe karşı arzuda artış yaşarlar, kariyer sistemi açık şekilde belirlenmeyen ve adil terfi sistemi olmayan örgütlerde çalışanlar tatminsizlik sorunuyla karşılaşır (Bozkurt ve Bozkurt, 2012: 6).

Elde edilen ödüllerin düzeyi ile beklenen düzey arasındaki ilişki, çalışanın yaptığı işten tatmin olup olmadığına belirlenmesinde dikkate alınması gereken önemli bir husustur. Çalışana verilen ödüller, çalışanın beklentileri ile uyumlu ise, kişi tatmin olacaktır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 345)

Performans değerlendirme, çalışanların işletmede üstlendikleri görevdeki başarıları, görevlerine karşı tutumları ve işleme katkılarını değerlendirme işlevi üstlenen bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2005: 184). Değerlendirmeye dair süreçte; iş standartları belirlenir, belirlenen standartlar dahilinde çalışanların performansı değerlendirilir ve son aşamada çalışanlara geri bildirimler sağlanarak performans açısından eksikliği giderir ya da performanslarının artırır. Bu bağlamda performans değerlendirme, çalışanların hedefleneneye yaklaşma derecesini belirleme ve çalışanlara geri bildirimde bulunma süreci olarak değerlendirilir (De Cenzo, Robbins,,Verhulst, 2017:..228).

İşletmelerde genellikle işe almada personelin temini yöntemi iç kaynaklar ve dış kaynaklar olarak iki kaynaktan gerçekleşir. Personel temininde iç kaynakları kullanma personele olan gereksinimin organizasyonun içinde yer alan personelin tercih edilmesidir. Personel terfi ettirilerek, ihtiyaç duyan bölüme aktarılır ya da unvan düşürülür ve daha alt kademedeki görevlendirilir. Personeli dış kaynaktan bulma ise; personele dair gereksinimin iç kaynaklardan karşılanması uygun ve yeterli değilse başvuru, işe ilk başlama düzeyinde ve uygun nitelikte çalışana bulunmayan kademelerin örgüt dışından seçilerek işe başlatılmasıdır.

Ücret, işletme faaliyetlerinde beden veya düşünce katkısında bulunanlara emeğinin karşılığı olarak, üretim miktarı, zaman veya belirlenen başka bir ölçüğe göre belirlenmiş şekilde hesaplanıp ödenen parasal değerdir (Keser, 2005: 22). Bu çerçevede iyi teşvik edebilen bir ücretlendirme politikası çalışanların iş güdülenmesini güçlendirir. Yetersiz ücretlendirme ise örgütte olumsuz sonuçlara sebep olacaktır. Başka bir ifadeyle, eğer parasal ödüllendirme sisteminde memnuniyetsizliğe sebep olacak durum söz konusu ise çalışanlar motive edilemeyecektir (Benligiray, 2007: 14).

Eğitimin esas amaç, temelde çalışanların yapmaya devam ettiği işteki performansını artırmasına katkı sağlarken, geliştirmede amaç çalışanın gelecek iş hayatında alacağı görevlere hazırlık yapması anlamına gelmektedir (Taşçı, 2007: 104). Eğitim, insan kaynakları yönetiminin en temel faaliyetlerinden biridir. Organizasyonlar, çalışanlarının işiyle ilgili bilgi ve yetenek gelişimini desteklemektedir. Organizasyon için istenilen nitelikte bilgi ve yeteneğe sahip çalışanın seçimi sonrasında çalışma performansını arttırmaya yönelik eğitim faaliyetlerinin sürdürülmesi oldukça önemlidir (Özkan, 2015: 100).

1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın yönetsel bağlamda hayati önemi vardır. Bağlılık kavramı için, stres kaynaklı durumlar ve stresin bir sonucu olarak meydana çıkan veriler arası ilişkilerin düzenlenmesini sağlayan bir kavram tanımı yapılır. Örgütsel bağlılık, performansın artmasını, işten ayrılma niyetinin azalmasını, çalışan etkinliğinin artmasını beraberinde getiren, örgüt etkinliklerinin bir unsurudur (Al-Hussami, 2008: 22).

Chang ve arkadaşlarının 2015 yılında yaptıkları araştırmaya göre, mesleki bağlılık, çalışanın kendisini işine adanmasının yanı sıra kendinin kuruma bağlılığı nedeniyle hissettiği hazzın dile getirilme derecesidir (Chang vd., 2015: 47). Örgütsel bağlılık, çalışanlarca kimliğinin örgütle özdeşleştirilmesi, örgüte karşı sadakat hissi oluşması şeklinde tanımlanır (Grant, Cravens, Low, Moncrief, 2001: 29). Örgütsel bağlılığın kimi araştırmacılara göre kişi tarafından örgüte duyulan çok güçlü bir bağ olduğu ifade edilmiş ve söz konusu bağın da kişi tarafından örgüt üyeliğinin istekle sürdürülmesine bağlanmıştır. İş yerine meslekî bağlılığa sahip çalışanların çalışma arkadaşlarına da örgütlerine de yararlı oldukları bir gerçektir.

Kişinin organizasyonla arasında oluşan duygusal bağa örgütsel bağlılık denir. Söz konusu bağın etkisiyle, örgütün değerleri ve politikalarını baz alarak, onları kabul ederek, işletme başarı ve bekası için çabalarlar (Kılıç, Sakallı, 2013: 6).

1930 yılından itibaren iş tatmini konusu üstünde önemle durulmuş olan bir konu iş tatminidir ve 1970 yılından sonra yerine örgütsel bağlılık rol almaya başlamıştır. Örgütsel bağlılığı konu alan ilk araştırmayı, 1956'da Whyte yapmıştır. Çalışmada Whyte, örgüte aşırı bağlı kişiyi tanımlamış ve örgüt açısından olabilecek zararları araştırmıştır (Atay, 2006). Sonra ki dönemlerde, Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi çok sayıda araştırmacının çalışmaları örgütsel bağlılığı çeşitli yönleriyle ele almışlardır (İnce ve Gül, 2005: 12). Bu süreçte, örgütsel bağlılığın, bağlılık-motivasyon ilişkisinin, iş başarımının, bağlılık-güçlendirme ilişkisinin, bağlılık-işe gelmeme ilişkisinin, bağlılık-çalışan devir oranı ilişkisinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelendiği görülmüştür (Balay, 2000: 22).

1961 yılında, örgütsel bağlılığı sınıflandıran ilk çalışmayı Etzioni yapmıştır. Steers, 1970 yılında yaptığı çalışmada verimliliğin örgütsel bağlılık tarafından nasıl etkilendiğini ve 1976 yılında ise çalışan devir oranının örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelemiştir. 2000'li yıllarda önceki dönemlerden farklı bir örgütsel bağlılığın önemini artıracakları belirtilmektedir. Çünkü birçok araştırmacıya göre örgütlerin hedefi, işin ve çevrenin değişken koşullarında çalışanlarda örgütsel bağlılığın oluşması olasıdır oluşturabilmektir (İnce ve Gül, 2005: 15). Günümüz organizasyonlarında örgütsel bağlılığın bu denli önem arz ediyor olmasının nedeni, kalifiye iş gücüne yüksek talep olmasıdır. Emek yoğun üretim yerine teknoloji yoğun üretime geçilmiştir (Juholin, 2006: 16).

Örgütsel bağlılık, çalışanlar tarafından çalışılan kuruma duyulan sadakat duygusuna ilaveten ortak hedef ve değerler çerçevesinde, işyeri ortam ve kültürüne uyumlanabilme süreci olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar ve örgütler açısından bakıldığında örgütsel bağlılığın, işe devamlılık, etkinlik ve verimlilik, performans, işten memnuniyet ve işi bırakma konusunda önemli bir role sahip olduğu görülmektedir (Korkmaz, Erdoğan, 2014: 541-557). Örgüt çalışanların, organizasyon içinde aidiyet duygusu eksikse, yukarıda belirtilmiş olduğumuz durumlarda olumsuzluk görülecek ve bundan dolayı kuruma zarar verecek; tersi durumda ise çalışanlar kurum menfaatleri doğrultusunda ilerleme sağlayacaktır. Örgütsel bağlılık; üst yönetimin belirlediği hedeflerin sağlanmasıyla sürdürülebilirliği temin eden örgütün yönetim unsurlarındandır. Örgütlerin, organizasyon içerisinde yer alan çalışanların aidiyet duygularını güçlendirmek için örgütsel bağlılığın artırılmasına yönelik belirli politikalar oluşturmalı ve uygulamalıdır (Sığırı, 2007: 12). Huzurlu ve çalışılabilir iş ortamı sağlayan örgütlerde çalışanlarda işyerlerine aidiyet hissi oluşur. Söz konusu his ise örgütsel bağlılığı oluşturur. Bu nedenle iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

Çalışan tarafından işe beslenen olumlu veya olumsuz duyguların derecesi şeklinde belirtilen iş tatmini ile çalışandaki örgüt üyesi olmaya devam etme arzusu, örgüte beklenenden çok emek harcama isteği ve örgüt amaç ve değerlerine karşı inancın birleşimi şeklinde belirtilen örgütsel bağlılık ifadelerinin ön plana çıktığı görülür (Koç ve Topaloğlu, 2010: 23). Örgütsel devamlılık, örgütte sağlam bir iş ortamı oluşturulmasında

temel şarttır. Örgüte bağlılık gösteren çalışanların daha çok çalışması ve örgütsel hedeflerin tutturulması adına haklarından feragatte bulunacaklarına inanılır.

Bakan ve ekibi (2012)'nin çalışmasında, yerli ve yabancı sermayeli banka çalışanlarının kendi bankalarının ve diğer bankaların performans değerlendirme ve ücretlendirme temelli uygulamalarını değerlendirmiştir. Yabancı sermayeli banka çalışanlarının performans değerlendirme ve ücretlendirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin yerli sermaye bankalarındaki uygulamalardan daha olumlu olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada, banka çalışanlara yerli bankalarda, personel sorunlarıyla ilgili daha az danışmanlık hizmeti verildiği, personelin işten farklı ölçütlerle değerlendirildikleri, performans değerlendirmesiyle personelin maddi ve manevi yeter derecede ödüllendirilmedikleri ve eğitim düzeyi, harcanan emek ile zamanı gibi faktörlerin ücretlendirmeye esas oluşturmadığı gerekçeleriyle olumsuz değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Bakan ve diğerleri (2012) aynı zamanda yerli sermaye bankalarının performans ve ücretlendirmeye dair daha nesnel yaklaşım sergilenirse yabancı bankalarla rekabette avantaj sağlayacağını belirtmişlerdir (Bakan vd., 2012: 128).

Güneş (2003)'in yaptığı 10 bankadan görüşme yöntemiyle elde edilen verilerle, Türkiye bankalarının performans değerlendirmesine ilişkin değişimleri takip ettikleri, ulaşılan sonuçların eğitimin, ücretin, insan kaynakları planlamasının ve işletme genel politikalarının belirlenmesinde kullandığı ifade edilmiştir. Çalışmada banka performans değerlendirme ölçütlerini davranışlar, yetkinlikler, bireysel özellikler ve hedef gerçekleştirme olarak tespit etmiştir. Bankaların grafik dereceleme ölçekleri yöntemi ve sonuç odaklı sistemleri bir arada kullandıkları bulgusu da çalışmanın bir diğer dikkat çekici bulgusudur.

Performans değerlendirme sistemlerini değişik sektörlerde inceleyip karşılaştıran çalışmasında Demir, bankacılık sektöründe liyakat esaslı bireysel ücret planlarının diğer sektörlerle kıyaslandığında daha çok tercih edildiği; söz konusu ücret planlarını sırayla satış özendirme komisyon planları, takım özendirici ücret planları, kar paylaşım planları ve son olarak beceri ve yetkinliklere göre ücret planlarının takip ettiği saptanmıştır (Demir, 2010: 120).

Türkiye'deki kamu ve özel bankalarındaki insan kaynakları uygulamalarının incelendiği Yurdatapan (2011)'in araştırmasında, Edirne'deki 6 bankanın şube yöneticileri ile görüşülmüş, uygulamada önemli farklılıklara rastlanmamıştır (Yurdatapan, 2011: 256).

Türkiye'de faaliyet gösteren yerli ve yabancı sermayeli 5 mevduat banka çalışanları ile düzenlenen mülakatlarda, bazı insan kaynakları uygulamalarının bütün bankalarda standart olarak uygulandığı ifade edilmiştir (Koçak ve Erdoğan, 2011: 382). Buna göre, çalışmanın gerçekleştiği bütün bankalarda, çalışanlara ikramiye gibi ek olanaklar verildiği, performans, eğitim ve beceri düzeyine göre terfilerin gerçekleştirildiği, çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik özel uygulamalar yapıldığı ve yeni işe alınanlara yurtiçi ve yurtdışında eğitim olanakları sağlandığı saptanmıştır. Personel seçimlerinde bankaların bilgisayar teknolojilerini etkin bir şekilde kullandıkları; bazı bankaların bilgi testlerini internet aracılığıyla yaptıkları; bazılarının bütün personel seçimlerini genel müdürlük tarafından yapılmasını tercih ettikleri; buna karşılık bazı bankaların şube müdürlerinin önerdiği adayları değerlendirmeye aldıkları tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada, özellikle yabancı sermayeli bankaların veri tabanlarından ve internette yararlanarak çalışanlara eğitim verdikleri; çoğu bankada eğitim ihtiyaçlarının bölüm yöneticilerinin tavsiyesiyle belirlendiği saptanmıştır. Çalışmadaki en dikkat çekici bulgular ise performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile ilgilidir. Çalışmaya katılan bütün bankalarda, performansa dayalı ücretlendirme politikasının benimsendiği; yılda bir kez belirlenmiş hedeflere göre çalışanın performansının değerlendirildiği ve aynı işi yapan personelin performanslarına göre farklı maaş aldıkları tespit edilmiştir. Türkiye'de performans ödüllendirme/ücretlendirme ilişkisinin düşük olduğu düşünülürse, bankacılık sektöründeki görülen bireysel ücret politikasının Türkiye'de genel kabul görmüş uygulamalarla çeliştiğini söylemek mümkündür. Çoğu bankanın "kariyer fırsatlarını" duyurarak terfi ve yer değiştirmeyi özendirdikleri; terfileri sadece performans kriterine göre değil, sarf edilen çabayı da dikkate alarak yaptıkları bulgusu da oldukça dikkat çekicidir. Özellikle, Koçak ve Erdoğan'ın (2011) elde ettiği bulgular, Türk bankacılık sektöründe kanıtlara dayalı insan kaynakları yönetimi prensiplerinin uygulandığını; İK faaliyetlerinin Amerika ve Kıta Avrupası'ndakilerle büyük ölçüde benzerlik taşıdığını söylemek mümkündür (Koçak ve Erdoğan, 2011:

1.3. Bankacılık Sektörü Özelinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri

Çalışan tarafından işe beslenen olumlu veya olumsuz duyguların derecesi şeklinde belirtilen iş tatmini ile çalışandaki örgüt üyesi olmaya devam etme arzusu, örgüte beklenenden çok emek harcama isteği ve örgüt amaç ve değerlerine karşı inancın birleşimi şeklinde belirtilen örgütsel bağlılık ifadelerinin ön plana çıktığı görülür (Koç ve Topaloğlu, 2010: 23). Örgütsel devamlılık, örgütte sağlam bir iş ortamı oluşturulmasında temel şarttır. Örgüte bağlılık gösteren çalışanların daha çok çalışması ve örgütsel hedeflerin tutturulması adına haklarından feragatte bulunacaklarına inanılır (Allen, ve Meyer, 1990: 01-18).

TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarının katılımcı olduğu araştırmada iş tatmini düzeyleri ortalamaya yakın bir düzeydeyken terfi, çalışma koşulları ve ödüllendirmeye dair genel bir memnuniyetsizlik olduğu bu alanlarda yapılacak iyileştirmelerin önemi ifade edilmiştir. Özellikle İş güvencesinin yüksek olduğu bankalarda, istihdam politikası örgütsel bağlılığı destekler bir unsur olarak görülmektedir. Bu nedenle, devamlılığı yüksek çalışanlarda duygusal bağlılığın artırılması çalışmaları yaşamsal önem taşır. Çünkü duygusal bağlılık arttıkça, kişisel ve örgütsel değer ve hedeflerin örtüşmesi performansı artırıcı etki gösterir. Bu bağlamda; çalışanların örgüte olan bağlılığını sağlamak adına yapılacak olanlar işe alım sürecinde başlar (Gündoğan, 2009:117-120)

Seçme ve değerlendirme esnasında ilgili pozisyona aranan yetkinlikler, kişinin yetkinlikleriyle örtüştürülmelidir. O pozisyon için alınan nitelik ve yetkinlikleri fazla kişiler bir zaman sonra mutsuz olmakta, yaptıkları işten sıkılmaktadırlar. Bu ve benzer durumların engellenmesi adına, iş gören ve işveren yükümlülüklerinden kaynaklı beklentiler dikkatle incelenmeli ve başvuruda bulunanlara işe dair yeterli bilgi verilmek suretiyle görüşmeleri yapılmalıdır. Çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması açısından oldukça önemli konulardan biri de kurumsal iletişimidir. Yöneticiler tarafından, çalışan istek ve ihtiyaçlarının öğrenilebilmesi ve çalışanın kendini ifade edebilmesi, kurum kültürü ve aidiyet duygusunun sağlamaştırılması bağlamında örgüt içi iletişim büyük önem taşır (Gündoğan, 2009:117-120).

Çalışanların örgüte bağlılıklarının artırılmasının öncelikli olarak memnuniyet seviyelerinin artırılmasıyla mümkün olmaktadır. Çalışanların çoğunlukla, ücret yetersizliği, sosyal imkânlardaki eksiklik, çalışma saatlerinin ve iş bölümlerinde adaletli davranılmaması gibi konulardan şikâyetçi olmaktadır. Bu durumun gerek kamu gerekse özel sektörde benzerlik gösterdiği görülmektedir (Emhan ve Gök, 2011:170)

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Özel bankacılık sektöründe çalışan memnuniyeti ile örgüte bağlılık üzerinde oluşana etkileri belirlemek amaçlı yapılan çalışmada genel olarak bankacılık sektöründe çalışanların bağlılıkları ve memnuniyetleri üzerindeki etkilerini incelemek üzere gereken araştırma yapılacaktır.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan çalışma sonucunda anket sonuçları neticesinde elde edilen verilerin bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı ile analizi yapılmıştır. Çalışma kapsamında yapılan anket uygulamaları sonucunda elde edilmiş olan bulgular; demografik bilgiler, ANOVA ve t testi ile değerlendirme sonuçlarına yer verilmiştir.

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

H₁ İKY uygulamalarından terfi sistemi ile örgütsel bağlılık demografik özelliklerine göre olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₂ İKY uygulamalarından ödüllendirme ile örgütsel bağlılık demografik özelliklerine göre olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₃ İKY uygulamalarından performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık demografik özelliklerine göre olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₄ İKY uygulamalarından işe alma ile örgütsel bağlılık demografik özelliklerine göre olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₅ İKY uygulamalarından ücretlendirme ile örgütsel bağlılık demografik özelliklerine göre olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₆ İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme ile örgütsel bağlılık demografik özelliklerine göre olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

2.4. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Ankara ili Çankaya İlçesinde faaliyet gösteren özel bankacılık sektöründe çalışan 346 katılımcı oluşturmaktadır.

2.4.1. Ölçekler/İnsan Kaynakları Ölçeği

6 madde ile oluşan ölçekte 5'li likert ifadeleri ile beraber kullanılmıştır. Kullanılan ölçeğin ise Green vd. (2001) tarafından geliştirilip ve geçerlilik ile güvenilirlik ölçüm testleri yapılmıştır.

Tablo 1: İnsan Kaynakları ölçeğinin güvenilirlik katsayıları

Boyutlar	İnsan Kaynakları Ölçeği
Terfi sistemi	$\alpha = .85$
Ödüllendirme	$\alpha = .93$
Performans değerlendirme	$\alpha = .90$
İşe alma	$\alpha = .87$
Ücretlendirme	$\alpha = .88$
Eğitim ve Geliştirme	$\alpha = .89$
GENEL	$\alpha = .97$

Uygulanan çalışmada insan kaynakları ölçeklerinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları $\alpha > .60$ olduğunda kullanılan ölçeğin güvenilir yönde olduğu söylenilebilmektedir.

2.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacı ile 18 maddelik ve üç boyutlu (duygusal bağlılık alt boyutu, devam bağlılığı alt boyutu, normatif bağlılık alt boyutu) "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, Meyer, Allen, & Smith 1993 yılında geliştirilmiş ayrıca, Çetin 2006 yılında Türkçe'ye çevirisi yapılmıştır. (Meyer vd., 1993:538-551)

Tablo 2: Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayıları

Boyutlar	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
	Çalışmada
Duygusal Bağlılık	$\alpha = .70$
Devam Bağlılık	$\alpha = .72$
Normatif Bağlılık	$\alpha = .66$
GENEL	$\alpha = .71$

Yapılan çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları oranı $\alpha > .60$ olduğundan ölçeklerin güvenilir katsayı değerlerine sahiptir.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ (ÖZEL BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA)

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	N	%
Kadın	151	%43,6
Erkek	195	%56,4
Öğrenim Durumu	N	%
Ön Lisans	42	%12,1
Lisans	304	%87,9
Yüksek Lisans	-	-
Doktora	-	-
Yaş	N	%
30 yaş altı	22	%6,3
30-39 yaş arası	136	%39,3
40 ve 49 yaş arası	134	%39,0
50 yaş ve üstü	54	%15,4
Mesleki Kıdem	N	%
1-5	32	%9,4
6-10	55	%15,9
11-15	61	%17,6
16-20	81	%23,4
21-25	53	%15,2
26 yıl ve üstü	64	%18,5
Toplam	341	%100

Yapılan çalışma doğrultusunda katılımcıların 151 bireyin kadın, 195 bireyin ise erkek olduğu görülmektedir. Çalışmada eğitim durumları incelendiği ise katılımcıların çoğunluğunun lisans mezunu olduğu yanı sıra yaş sıralamasında ise çoğunluk ise 30-39 yaş aralığı ile 40-49 yaş aralığındadır. Mesleki kıdemleri incelendiğinde yine çoğunluğunun mesleki kıdem yönünden oldukça fazla çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4: Çalışanların örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin genel görüşleri.

Boyutlar	\bar{X}	S
Duygusal boyut	3,06	,538
Devam boyut	3,46	,734
Normatif boyut	3,17	,655
Genel	3,22	,454

Çalışan bireylerin örgütsel bağlılık boyutlarının yönündeki görüşlerine göre incelendiğinde ; “Duygusal” anlamdaki boyut sonuçlarına göre “orta düzeyde katılıyorum” seviyesinde olduğu (Ort.=3,05); “Devam” boyutunun “Katılıyorum” seviyesinde olduğunu (Ort.=3,47); “Normatif” boyutun ise “orta düzeyde katılıyorum” seviyesinde olduğu (Ort.=3,16); diğer taraftan örgütsel bağlılığın çalışan bireyler üzerindeki görüşleri ele alındığında “Orta düzeyde Katılıyorum” (Ort.=3,23) düzeyinde olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 5: Cinsiyet değişkenine göre t-testi analizi

Madde No	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	T	P
Terfi sistemi boyutu	Kadın	151	3,40	,665	,095	,925
	Erkek	195	3,37	,663		
Performans değerlendirme boyutu	Kadın	151	3,12	,816	-1,147	,253
	Erkek	195	3,24	,756		
Ücretlendirme boyutu	Kadın	151	3,26	,724	,540	,590
	Erkek	195	3,22	,795		
Ödüllendirme boyutu	Kadın	151	3,53	,764	,145	,885
	Erkek	195	3,54	,703		

İşe alma boyutu	Kadın	151	3,13	,746	-,040	,966
	Erkek	195	3,16	,841		
Eğitim ve Geliştirme boyutu	Kadın	151	3,29	,795	,540	,592
	Erkek	195	3,23	,765		
GENEL	Kadın	151	3,28	,600	-,112	,912
	Erkek	195	3,31	,637		

Yukarda yer almakta olan bağımsız örneklemelerin T-Testi sonuçlarına göre görev yapmaktaki yöneticilerin insan kaynakları hususunda görüşleri incelediğinde “cinsiyet” faktör oranları “istatistik açısından teşkil eden bir farklılığının olduğunun” tespiti yapılamamıştır ($p>0.05$). Çalışmakta olan bireylerin görüşleri arasında ise anlamlı bir farklılık tespitinin olmaması cinsiyet değişken türüne göre çalışan bireylerin görüşleri ile benzer olduğu yönündedir.

Tablo 6: Eğitim değişkenine göre t-testi analizi.

Madde No	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	T	P
Terfi sistemi	Ön Lisans	42	3,42	,631	,423	,674
	Lisans	304	3,37	,668		
Performans değerlendirme	Ön Lisans	42	3,26	,802	,519	,604
	Lisans	304	3,16	,782		
Ücretlendirme	Ön Lisans	42	3,25	,843	-,054	,959
	Lisans	304	3,24	,752		
Ödüllendirme	Ön Lisans	42	3,53	,736	,006	,995
	Lisans	304	3,53	,728		
İşe alma	Ön Lisans	42	3,23	,878	,507	,613
	Lisans	304	3,16	,788		
Eğitim ve Geliştirme	Ön Lisans	42	3,34	,662	,341	,735
	Ön Lisans	42	3,43	,630		
GENEL	Lisans	304	3,39	,668	,431	,735
	Lisans	304	3,28	,617		

Yukarda yer almakta olan bağımsız örneklemelerin T-Testi sonuçlarına göre görev yapmaktaki yöneticilerin insan kaynakları hususunda görüşleri incelediğinde “öğrenim durumu” faktör oranları “istatistik açısından teşkil eden bir farklılığının olduğunun” tespiti yapılamamıştır ($p>0.05$). Çalışmakta olan bireylerin görüşleri arasında ise anlamlı bir farklılık tespitinin olmaması öğrenim durumu değişken türüne göre çalışan bireylerin görüşleri ile benzer olduğu yönündedir.

Tablo 6: Yaş değişkenine göre insan kaynaklarına ilişkin tek yönlü varyans analizi.

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	F	p	Tukey HSD
Terfi sistemi	Ön Lisans	42	3,44	,631	,423	,674
	Lisans	304	3,39	,668		
Performans değerlendirme	Ön Lisans	42	3,24	,804	,519	,606
	Lisans	304	3,18	,784		
Ücretlendirme	Ön Lisans	42	3,25	,844	-,054	,957
	Lisans	304	3,24	,754		
Ödüllendirme	Ön Lisans	42	3,53	,736	,005	,997
	Lisans	304	3,53	,728		
İşe alma	Ön Lisans	42	3,21	,878	,509	,613
	Lisans	304	3,15	,787		
Eğitim ve Geliştirme	Ön Lisans	42	3,33	,661	,341	,735
	Ön Lisans	42	3,43	,630		
GENEL	Lisans	304	3,39	,668	,431	,735
	Lisans	304	3,28	,617		

Tablo 7: Yaş değişkenine göre insan kaynaklarına ilişkin tek yönlü varyans analizi.

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	F	p	Tukey HSD
Terfi sistemi	Grupların Arasında	1,191	,398	,904	,442	
	Grupların İçinde	95,331	,438			
	Toplam	96,522				
Performans değerlendirme	Grupların Arasında	2,848	,948	1,557	,202	
	Grupların İçinde	132,383	,611			
	Toplam	135,228				
Ücretlendirme	Grupların Arasında	3,661	1,221	2,126	,097	
	Grupların İçinde	124,613	,573			
	Toplam	128,273				
Ödüllendirme	Grupların Arasında	4,287	1,428	2,763	,043	30 yaş altı, ile 40-49 yaş arası
	Grupların İçinde	112,315	,517			
	Toplam	116,603				
İşe alma	Grupların Arasında	,784	,263	,406	,747	
	Grupların İçinde	139,424	,644			
	Toplam	140,207				
Eğitim ve Geliştirme	Grupların Arasında	2,846	,948	1,555	,202	
	Grupların İçinde	132,383	,611			
	Toplam	135,228				
GENEL	Grupların Arasında	1,176	,393	1,021	,384	
	Grupların İçinde	83,525	,384			
	Toplam	84,703				

Tablo 7’de yaş faktör oranlarına göre çalışan bireylerin görüşleri arasındaki anlam açısından farklılık incelendiğinde, insan kaynakları ölçek “Ödüllendirme” boyutundaki farklılığın anlamlı olduğu bulunurken ($p < 0,05$), diğer boyutlarda ise farklılığın anlamlı olmadığı sonucu elde edilmiştir ($p > 0,05$).

Farklılığın anlamlı bulunduğu “ödüllendirme” boyutta, farklılığın anlamlı hangi yaş grupları arasında olduğunun tespiti edilmesi için Tukey HSD testi uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde ise farklılığın anlam taşıyan seçenekler arasında ise çalışan bireylerin 30 yaş altı ile 40-49 yaş arası olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 8: Mesleki kıdem değişkenine göre insan kaynaklarına ilişkin tek yönlü varyans analizi.

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	F	p
Terfi sistemi	Grupların Arasında	4,774	,956	2,238	,053
	Grupların İçinde	91,748	,428		
	Toplam	96,522			
Performans değerlendirme	Grupların Arasında	2,591	,517	,840	,523
	Grupların İçinde	132,638	,616		
	Toplam	135,228			
Ücretlendirme	Grupların Arasında	4,136	,826	1,434	,213
	Grupların İçinde	124,137	,576		
	Toplam	128,263			
Ödüllendirme	Grupların Arasında	4,162	,831	1,581	,163
	Grupların İçinde	112,453	,533		
	Toplam	116,574			
İşe alma	Grupların Arasında	1,520	,274	,461	,799
	Grupların İçinde	138,688	,646		
	Toplam	140,207			
Eğitim ve Geliştirme	Grupların Arasında	4,136	,826	1,443	,213
	Grupların İçinde	124,138	,577		
	Toplam	128,274			
GENEL	Grupların Arasında	2,040	,406	1,046	,376
	Grupların İçinde	82,664	,395		
	Toplam	84,684			

Tablo 8’de mesleki kıdem faktör oranlarına göre çalışan bireylerin görüşleri arasındaki anlam açısından farklılık incelendiğinde, istatistiki açıdan anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Anlam yönünden farklılık bulunmaması ise mesleki kıdem açısından çalışan bireylerin görüşleri beraberinde birbirlerine daha yakın ve benzer şekilde oldukları sonucuna varılmaktadır.

Tablo 8:Cinsiyet değişkenine göre t-testi analizi.

Madde No	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	T	P
Duygusal	Kadın	151	3,02	,578	-,711	,478
	Erkek	194	3,05	,506		
Devam	Kadın	151	3,43	,747	-,367	,714
	Erkek	194	3,47	,725		
Normatif	Kadın	151	3,14	,706	-,766	,446
	Erkek	194	3,21	,616		
GENEL	Kadın	151	3,18	,484	-,847	,398
	Erkek	194	3,23	,431		

Yukarda yer almakta olan bağımsız örneklemelerin T-Testi sonuçları incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında “cinsiyet” faktörüne göre istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık tespit

edilmemiştir ($p>0.05$). Çalışmakta olan bireylerin görüşleri arasında ise anlamlı bir farklılık tespitinin olmaması cinsiyet değişken türüne göre çalışan bireylerin görüşleri ile benzer olduğu yönündedir.

Tablo 9: Öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılığa ilişkin t-testi analizi.

Madde No	Öğrenim durumu	N	\bar{X}	SS	T	P
Duygusal	Ön Lisans	42	3,08	,607	,577	,574
	Lisans	304	3,04	,527		
Devam	Ön Lisans	42	3,19	,841	-2,241	,027
	Lisans	304	3,51	,708		
Normatif	Ön Lisans	42	3,12	,597	-,584	,562
	Lisans	304	3,17	,665		
GENEL	Ön Lisans	42	3,15	,497	-1,261	,224
	Lisans	304	3,25	,456		

Yukarıda yer almakta olan bağımsız örneklemelerin T-Testi sonuçları incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında “öğrenim durumu” faktör oranları “istatistik açısından teşkil eden bir farklılığının olduğunun” tespiti yapılamamıştır ($p>0.05$). Çalışmakta olan bireylerin görüşleri arasında ise anlamlı bir farklılık tespitinin olmaması öğrenim durumu değişken türüne göre çalışan bireylerin görüşleri ile benzer olduğu yönündedir.

Tablo 10: Yaş değişkenine göre örgütsel bağlılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi.

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	F	p	Tukey HSD
Duygusal	Grupların Arasında	,724	,252	,848	,484	
	Grupların İçinde	62,586	,278			
	Toplam	63,332				
Devam	Grupların Arasında	5,450	1,823	3,487	,017	30-39 yaş arası ile 50 yaş ve üstü
	Grupların İçinde	113,189	,532			
	Toplam	118,629				
Normatif	Grupların Arasında	2,583	,854	2,035	,119	
	Grupların İçinde	91,720	,433			
	Toplam	94,312				
GENEL	Grupların Arasında	,825	,282	1,332	,278	
	Grupların İçinde	44,614	,216			
	Toplam	45,430				

Tablo 10’da yaş faktör oranlarına göre çalışan bireylerin görüşleri arasındaki anlam açısından farklılık incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeğinin “Devam” boyut sonucunda farklılıkta anlam bulunmuşken ($p<0,05$), diğer boyutlarda ise farklılıkta anlamlı sonuç bulunmamıştır ($p>0,05$).

Anlamlı farklılığın bulunduğu “Devam” boyutta, farklılığın anlamlı hangi yaş grup arasında yer aldığının tespit edilmesi için Tukey HSD testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucu neticesinde anlam gösteren farklılığın 30-39 yaş arası ile 50 yaş ve üstü yaş aralığında bulunan bireyler arasında yer aldıkları sonucu elde edilmiştir.

Tablo 11: Mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel bağlılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi.

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	F	p	Tukey HSD
Duygusal	Grupların Arasında	2,547	,517	1,785	,125	
	Grupların İçinde	60,775	,273			

	Toplam	63,332				
Devam	Grupların Arasında	6,373	1,267	2,455	,035	6-10 yıl ile 26 yıl ve üzeri
	Grupların İçinde	112,247	,532			
	Toplam	118,629				
Normatif	Grupların Arasında	2,937	,575	1,387	,244	
	Grupların İçinde	91,386	,435			
	Toplam	94,312				
GENEL	Grupların Arasında	,979	,199	,967	,455	
	Grupların İçinde	44,441	,217			
	Toplam	45,420				

Tablo 11’de mesleki kıdem faktör oranlarına göre çalışan bireylerin görüşleri arasındaki anlam açısından farklılık incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeğinin “Devam” boyut sonucunda farklılıkta anlam bulunmuşken ($p<0,05$), diğer boyutlarda ise farklılıkta anlamlı sonuç bulunmamıştır ($p>0,05$).

Anlamlı farklılığın bulunduğu “Devam” boyutta, farklılığın anlamlı hangi yaş grup arasında yer aldığının tespit edilmesi için Tukey HSD testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucu neticesinde anlam gösteren farklılığın 6-10 yıl arası ile 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan bireylerin arasında olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu durumda ise mesleki tecrübenin etki sağladığı söylenilebilmektedir.

SONUÇ

Günümüzün rekabet ortamında, işverenler hedefler belirleyerek başarıya ulaşırlar ve her değişen durumda hedefler. Yapılan yatırımlarda, stratejiler bu yön ile belirlenen, üzerinde durulması gereken faktör insandır. Yapılan yatırımlarda, stratejiler bu yönde belirlenen, üzerinde durulması gereken faktör insandır. Çünkü insan faktörü diğer faktörlerden daha belirgin ve daha yüksek bir yapıya sahiptir. Tüm koşullar eşit olduğunda, insan faktörünün önemini bir adım öne çıkaran durum, bir fark yaratan ve organizasyonu diğerlerinden daha başarılı bir seviyede çalışan işçilerdir.

Bireylerin organizasyonun hedeflerine ulaşmasında önemli bir rolü vardır. Organizasyon aracılığıyla kendini tanımlayabilen bireyler, organizasyonun değerlerini kendi ve bu ortamda çalışanlarla bir olarak kabul ederler, başarıda süreklilik sağlamada çok etkili bir konuma sahiptirler. Organizasyon için kendini adamaya hazır olan çalışanın ideali ve kuruluşların ihtiyaçlarını ve bunlara karşılık gelen sonuçları telafi edecek kadar güçlü iç bağları iyi ve dikkatli bir şekilde değerlendirilmeli ve tedavi edilmelidir.

Güçlü bağlılık duygularına sahip olan iş katılımı, iş sürekliliği ve üretkenlik beklentilerine yol açar. Ve bu, beklentilerin olumlu bir şekilde karşılanmasında, bireyin etkileşime girdiği ortam yani organizasyon için maksimum fayda sağlanır. Bağlılığın getirdiği huzur ortamında da çalışanlar işten ve ortamdaki memnun çalışacaklardır.

Çalışmamızda; İstatistiksel sonuçlara göre insan kaynakları yönetim uygulamalarından işe alım /seçim ve kariyer sistemleri örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Ücretlendirme örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Bu bulgular dışında ödüllendirme, eğitim ve performans değerlendirme ve iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.

Sonuç olarak, çalışanlarda örgütsel bağlılığın artırılmasında, başta banka üst yönetimleri olmak üzere, birim yöneticilerinin de önemli görevleri vardır. İnsan kaynakları stratejilerinde, politikalarında ve uygulamalarında kalitenin yükseltilerek, çalışan sorunlarının tespit edilmesi ve iyileştirilmesi amacı dahilinde oluşturulacak politikaların üst yönetimince de desteklenmesi, kurumsal bağlılığın artırılmasında en belirleyici unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, C., Adal, Z., Ataay, İ., Dündar, G., Özçelik, O., Sadullah, Ö., Tüzüner, L., Uyargil, C., (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Al-Hussami, M. (2008). A study of nurses' job satisfaction: the relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2).
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Atay, D. (2006). Teachers' Professional Development: Partnerships in Research,. <http://www.tesl-ej.org/pdf/ej38/a8.pdf> (10.11.2020)
- Bakan, İ., Doğan F., Erşahan, B., Eyitmiş, M. (2012). Bankalarda Performans Değerleme Ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli Ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2012, C.17, S.1, s.1-26.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yen Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*. (62): 47-65.
- Benligiray S. (2007). Ücret Yönetimi. Eskişehir: T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1462, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 178.
- Bozkurt Ö. Ve Bozkurt İ., (2012). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1):1-18.
- Bölükbaşı A. ve Yıldıztan D. (2009). Yerel Yönetimlerde Belediyenin Başarısını Ve Yaşam Memnuniyetini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması, *Öneri Dergisi*, 9: (33).
- Chang, C. S. (2015). Moderating effects of nurses' organizational support on the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Western Journal of Nursing Research*, 37(6): 724-745. doi: 10.1177/0193945914530047.
- De Cenzo, D., A., Versult, S.L., Robbins, P.S. (2017) İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri, 1. Baskı, Nobel Yayıncılık.
- Demir, Y. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Ücret Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi, <http://www.ceterisparibus.net/arsiv.htm> (11.10.2020)
- Emhan,A., Gök, R. (2011). Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Arastırılması, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (51): 157 - 174
- George, J.M., Jones G.R. (2005). Understanding and Managing Organizational Behavior, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Green, K.W., B. Medlin, R. Medlin (2001). Strategic Human Resource Management: Measurement Scale Development, *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 5(2): 99-112
- Grant, K., Cravens, D., Low, G. Ve Moncrief W. (2001). Antecedents and consequences of salesperson Burnout, *European Journal of Marketing* 35(5/6):587-611, DOI: 10.1108/03090560110388123
- Gündoğan T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, T.C.M.B. Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Güneş, N. (2003). Bankacılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- İnce, M., Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitapevi.

- Juholin, A. (2006). For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance*, 4(3): 20-31.
- Keser, A. (2005). Çalışmanın Değişen Anlamı ve Çalışmaya İlişkin Trendler Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, 49. Kitap, (Prof.Dr. Turan Yazgan'a Armağan), 361-377.
- Koç, H. Ve Topaloğlu, M., (2010). Yönetim Bilimi, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Koçak, O., Erdoğan, Z. (2011). Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama, Sosyal Siyaset Konferansları, Sayı: 60(1):259-283 <http://www.iudergi.com/tr/index.php/sosyalsiyaset>
- Korkmaz, O., Ve Erdoğan E. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi, Ege Akademik Bakış Dergisi, 14(4):541-557.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A.(1993). Commitment to organization and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, (78): 538-551.
- Olorunniwo, F., Udo, G., (2002), "The Impact of Management and Employees on Cellular Manufacturing Implementation", *International Journal of Production Economics*, (76): 27-38.
- Özgen, H., Öztürk, A. Yalçın, A., (2003), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Nobel Kitabevi. Adana.
- Öztürk, A.T., (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, (2): 1- 10.
- Peçen, Ü., Kaya, N., (2013). Amerika Birleşik Devletleri Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Organizasyonel İklim ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1): 95- 111.
- Kılıç, R., Sakallı, S., Ö., (2013). Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (3): 208-237
- Sabuncuoğlu Z., (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Shen, J., Edwards, V., (2004), 'Recruitment and Selection in Chinese MNEs,' *International Journal of Human Resource Management*, 15 4/5, 814– 835.
- Sığırı, Ü. (2007), „İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma“. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2)
- Uyargil, C., (2008), "İnsan Kaynakları Yönetimi", 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Yavuz, A. Ve Babuşçu, Ş. (2018), Türk Bankacılık Sektöründe Penetrasyon; İnternet Bankacılığı ve Mobil Bankacılık Ürünlerindeki Penetrasyonun Analizi, *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1.
- Yetiz, F. (2016). Bankacılığın Doğuşu ve Türk Bankacılık Sistemi. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2)
- Yurdatapan, S. (2011). Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma .Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Edirne