



..... FİRMASI TARİHLİ SAHA ÇALIŞMASI RAPORU

Prof. Dr. Bilal Çankır
bilalcankir@hrai.com.tr

..... işletmenize tarihinde 2 yazılım, 1 pazarlamacı ve 1 sosyal medya çalışanı olmak üzere 5 kişilik ekiple saha çalışması yapmak için ziyaret yapıldı. 77 sorudan oluşan anket ile bilimsel geçerlilik güvenilirliği saptanmış 9 adet ölçek Beş kişi üzerine çalışma yapılmış olup 4 kişinin cevapları analize tabi tutulmuştur. Aşağıda elde edilen ölçek ve kişi bazlı değerlendirmeler, sonuç ve yorumu yer almaktadır.

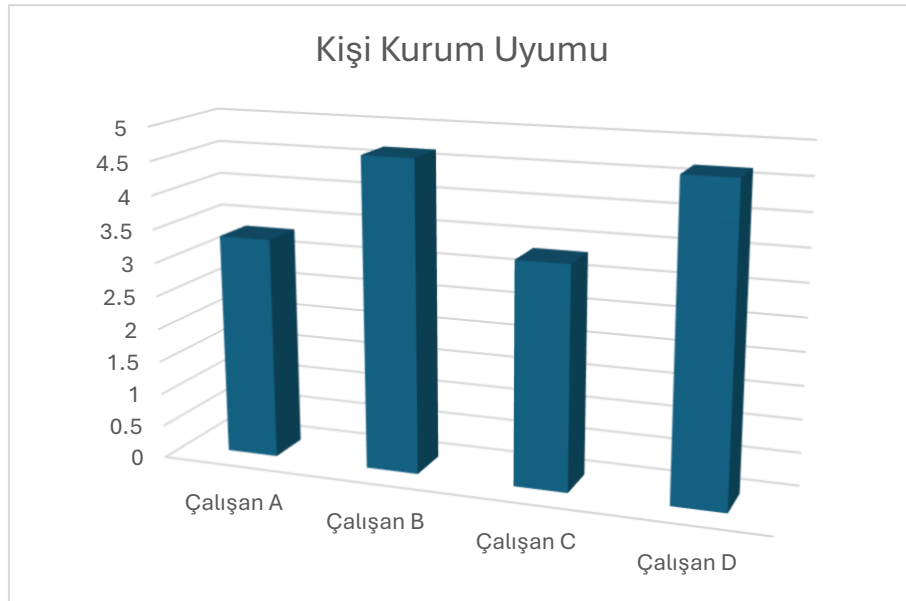
Üsküdar
....., 2024

1. Kişi-Kurum Uyumu

Kişi Kurum uyumu Schneider (1987)'in ekim-Seçim-Yıpranma (Attraction-Selection-Attrition) modeline dayanmaktadır. Bu model kişilerin rasgele durumlara atanmadığını, ancak daha çok cazip durumları araştırdıklarını savunmaktadır. Kişiler bu durumun birer parçası olarak seçilir ve durumu bu durumda bırakarak belirlerler. Schneider bu modeli örgütsel davranış alanına; kişi örgütle uyuyorsa insanların örgüte ilgi duyduklarına, örgüte dahil olmaya ve örgütte kalmaya karar verdiklerini fakat bu duruma uymuyorsa ayrıldıklarını belirtmiştir (Sekiguchi, 2004).

Kişi-Kurum Uyumunu tespit ederken 3 soruluk ölçek kullandık. Elde edilen sonuçlara göre alışan B ile alışan D'nin yüksek, Kişi-Kurum Uyumunun alışan A ile alışan C'nin biraz daha az olduğu sonucuna ulaşıldı.

Tablo 1. Kişi-Kurum Uyumu Grafiği

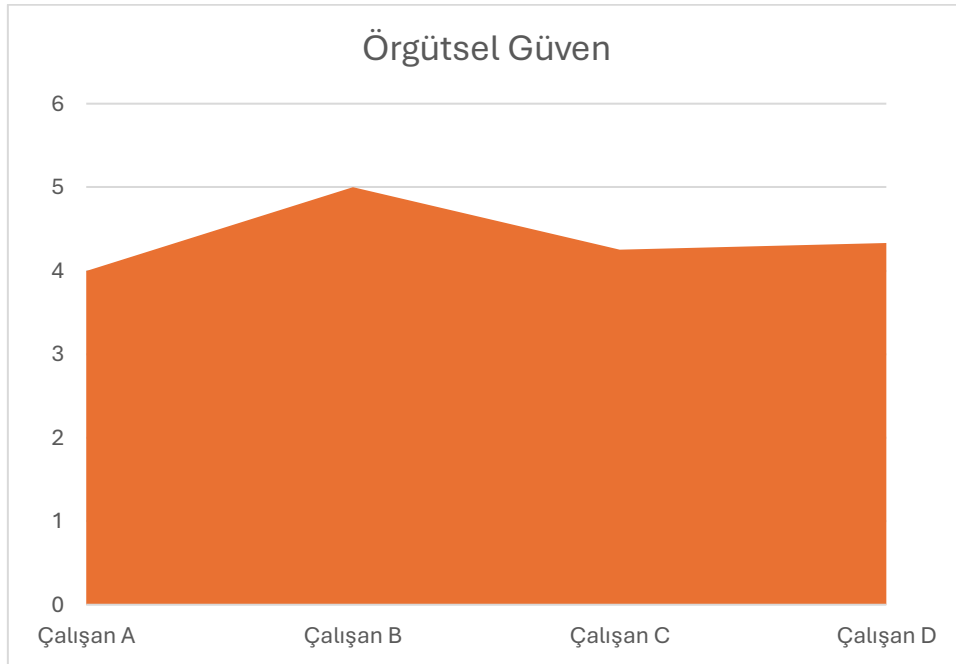


2. Kuruma Olan Güven

Örgütsel güven ilişkiler sonucu ortaya çıkan, beklentilere dayalı bir kavram ve kişilerin ilişkilerinde risk alabilme durumları olarak tanımlanmıştır (Mayer vd., 1995; Schoorman, ve Davis, 2007). Luhmann (1979)'a göre güven kişinin yaşadığı tecrübeler ile günden güne gelişmektedir. Bireye güven bir tarafın diğer taraftan bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ile şekillenmektedir (Shockeley-Zalabak vd., 2000; Akt. Polat ve Celep, 2008).

Örgütsel güveni tespit ederken 12 soruluk ölçek kullandık. Çalışan B'nin 5 üzerinden beş olması cevaplarda sapma yaptığını göstermekte. Tabloda da görüldüğü üzere Çalışan D'nin güveni Çalışan A ve Çalışan C'den yüksek çıkmıştır.

Tablo 2. Örgütsel Güven Grafiği



3. Çalışan Hedef Yönelimi

Başarı hedef yönelimleri “yetkinlikle ilgili faaliyetlerin hedefi veya bilişsel-dinamik odağı” biçiminde tanımlanır ve hedef yöneliminin, bireyin başarı ortamını (örn. iş, spor, okul) nasıl tanımlayacağı, yorumlayacağı ve tepki vereceğine dair bir zihniyet geliştirmesine neden olduğu varsayılır (Dweck, 1986). Ayrıca, başarı hedef yönelimleri güdüsel bir süreç olarak ve yaklaşma-kaçınma temelinde ele alınır. Yaklaşma güdüsü, olumlu uyarıcılara (objeler, olaylar, olasılıklar) yaklaşmak üzere davranışın harekete geçirilmesi, kaçınma güdüsü ise olumsuz uyarıcılardan (objeler, olaylar, olasılıklar) uzaklaşmak üzere davranışın harekete geçirilmesi (Elliot, 2006) olarak tanımlanır.

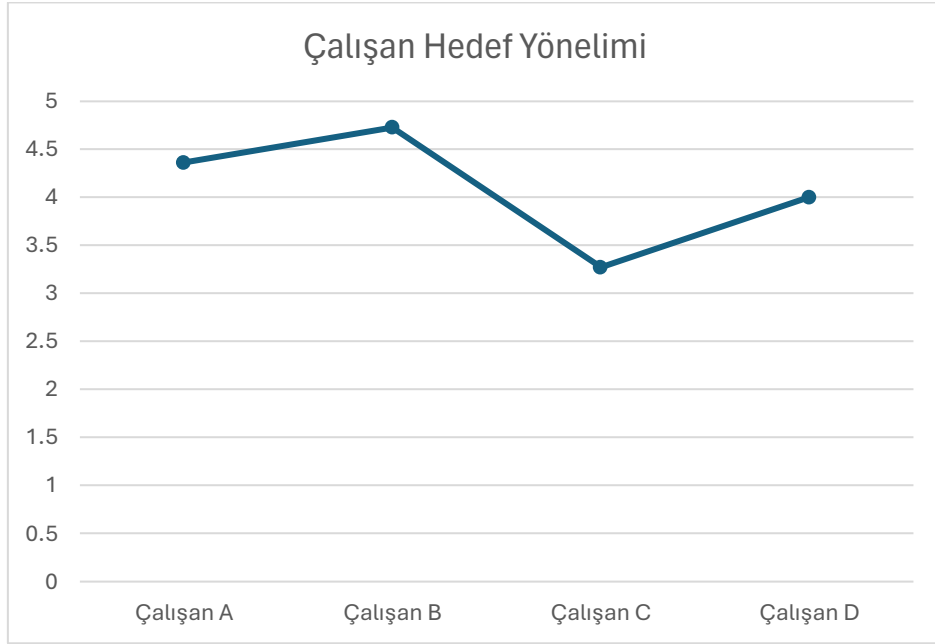
Bu testi yaparken çalışanların neyi öncelikle hedefe koyduklarını da tespit ettik: Ustalaşma Hedefi, İspatlama Hedefinin ve Kaçınma Hedefinin.

Ustalaşma Hedefi [Mastery Goal]: Çabanın sürecinde edinilecek yetkinliklere, öğrenilecek bilgilere yaklaşımdır. Bu hedefte bireyler arası bir kıyaslama değil, bireyin kendi eski yetkinliği ile yeni yetkinliğinin karşılaştırılması söz konusudur.

Performans-İspatlama Hedefi [Performance-Prove Goal]: Başarılı olmak, takdir edilmek gibi olumlu durumlara yaklaşımdır ve bu hedefte de bireyler arası bir yetkinlik karşılaştırması söz konusudur. Bu hedefteki bireylerin yüksek yetkinlik beklentileri vardır ve ilgileri işlerini başkalarından daha iyi yapmak, yeteneklerini göstermek üzerindedir.

Performans-Kaçınma Hedefi [Performance-Avoid Goal]: Başarısız olmak, hata yapmak gibi olumsuz durumlardan kaçınmayı hedefler.

Tablo 3. Çalışan Hedef Yönelimi Grafiği



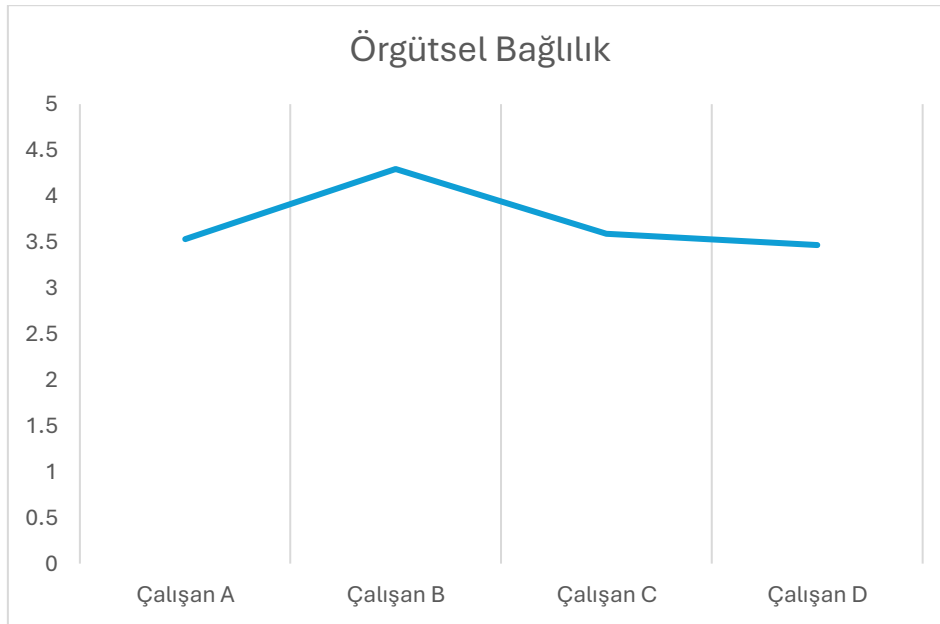
Verilen cevaplarda Çalışan A ve Çalışan B yüksek, Çalışan D yüksek-orta, Çalışan C orta düzeyde başarı hedef yönelimi ile davrandıklarını ifade etmişlerdir.

4. Örgütsel Bağlılık

Kavram olarak farklı tanımlar yapıldığı görülmekte olup literatürde örgütsel bağlılık, “çalışanın örgütün değerlerine bağlılığı ve işverenin hedeflerini kendi hedefleri gibi benimsemesi” şeklinde ifade edilebilir. Birlik ve beraberlik duygusu gelişmiş bir çalışan, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanarak kendi amaçlarına ilerlercesine duygusal bağlılıkla hareket eder ve bu ise işverenlerin çalışanından en yüksek verimi almasına yardımcı olur (Balay, 2000). Allen ve Meyer örgütsel bağlılık boyutlarında model olarak “duygusal”, “devamlılık” ve “normatif” bağlılık olarak adlandırılan üç unsurdan bahsetmektedir. “Duygusal” bağlılık, kişinin kendi isteği ile örgütü tercih etmesi ve örgütte kalmasını ifade ederken, “devamlılık” örgütten ayrılmanın kendisine yaratacağı maliyetlere karşı işyerinde kalmasının getireceği olumlu ve olumsuz yönlere odaklanması olup “normatif” bağlılık ise çalışanların hissettikleri görev duygusu ve yükümlülük ile örgütte kalmaları ve zorunlu bir bağlılık geliştirmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Allen ve diğerleri, 1990).

20 soruluk bir anket ile firmasına olan bağlılık tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu sorular arasında ters (reverse) sorular da olduğundan yüksek puan ortalaması/yüksek bağlılık mantığı bu ölçek için geçerli değildir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Grafiği

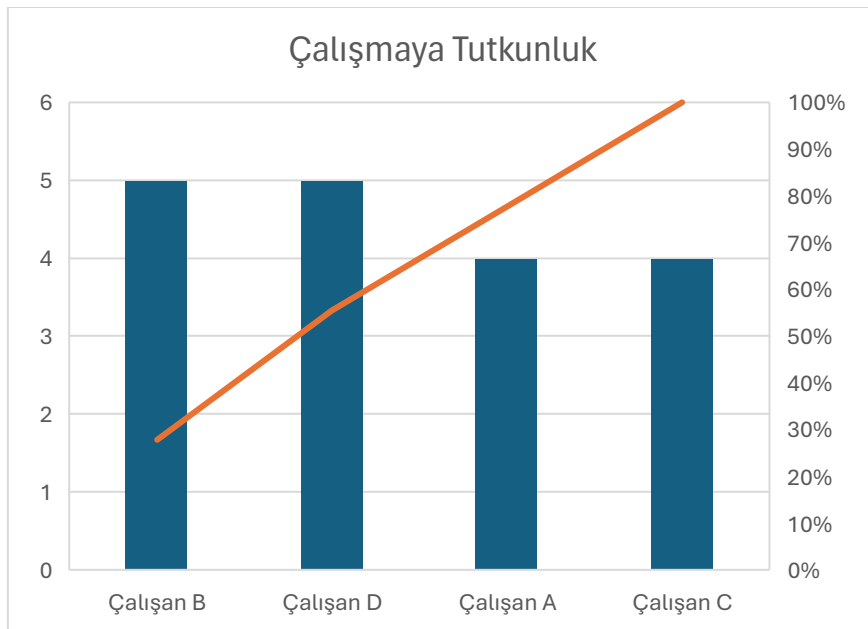


5. Çalışmaya Tutkunluk

Çalışmaya tutkunluk üç boyutun bileşiminden meydana gelmektedir: Dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma. Dinçlik, enerji, zihinsel direniş, kararlılık ve işinizde tutarlı çaba harcamayı ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2002'den Akt. Altunel, Koçak ve Çankır, 2015). Adanmışlık, ilham almak, hevesli olmak ve çok fazla işi önemsemek, işe ilgi duymak, ilgili olmaktır (Schaufeli vd., 2002, Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006). Son boyut olan yoğunlaşma ise iş esnasında çevresel unsurlardan ayrılma hissi, işe yüksek derecede konsantrasyon ve işte zamanın nasıl geçtiğini idrak edememe anlamına gelmektedir (Schaufeli vd., 2002, Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006'den Akt. Çankır, 2016).

Çalışmaya tutkunluk için 3 soru sorulmuştur. Yukarıda dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile ilgili şu sorular soruldu: “İşimde enerji dolu olduğumu hissediyorum (Dinçlik)”, “İşim bana heyecan verir (Adanmışlık)”, “Çalışırken kendimi işime kaptırırım (Yoğunlaşma)”. Çalışan B ve D'nin skorları yüksektir, A ve C orta-yüksek cevap vermiştir.

Tablo 5. Çalışmaya Tutkunluk Grafiği

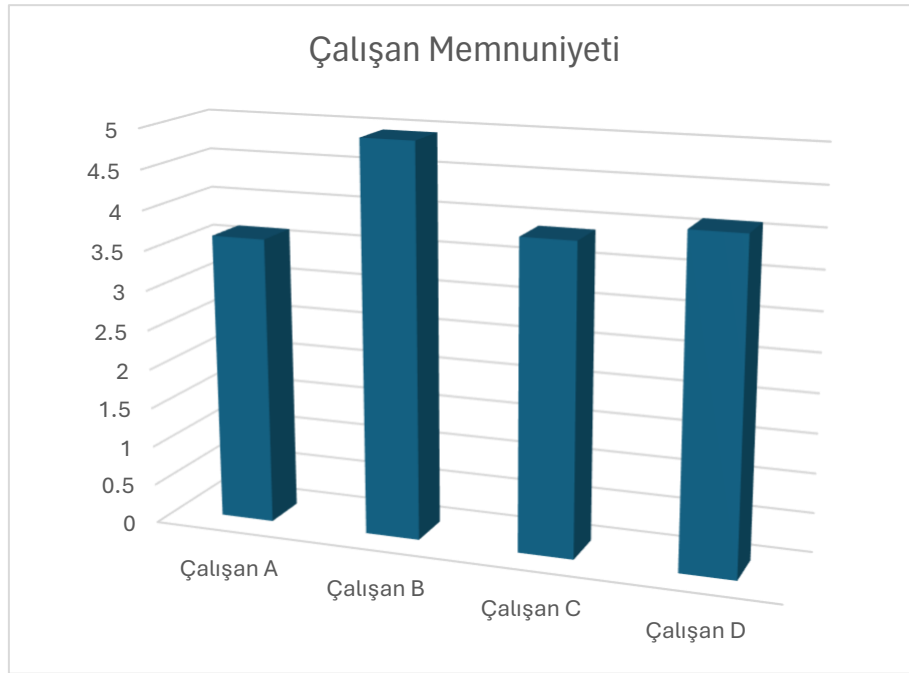


6. Çalışan Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti; çalışanların yapmış oldukları işle ilgili deneyimleri neticesinde ortaya çıkan ve yaptığı işle ilgili hissettiği olumlu ve duygusal durumu ifade eder. Memnuniyet, çalışanların yapmış oldukları iş ve işin özelliklerine karşı sergilediği tutumların toplamıdır. Tutumlar ise hissedilen duygu ve düşünceler neticesinde meydana gelir ve doğrudan davranışlara yansır (Yenler, 2017, s. 4).

Çalışan memnuniyetini test etmek için 19 adet soru soruldu. Çalışma ortamından memnuniyet, iletişim, aidiyet, yenilik, değişim ve kalite, bireysel ve mesleki gelişim ve sosyal ve kültürel imkanlar ile ilgili sorulara Çalışan B çok yüksek, Çalışan D yüksek, A ve C yüksek-orta cevap vermişlerdir.

Tablo 6. Çalışan Memnuniyeti Grafiği

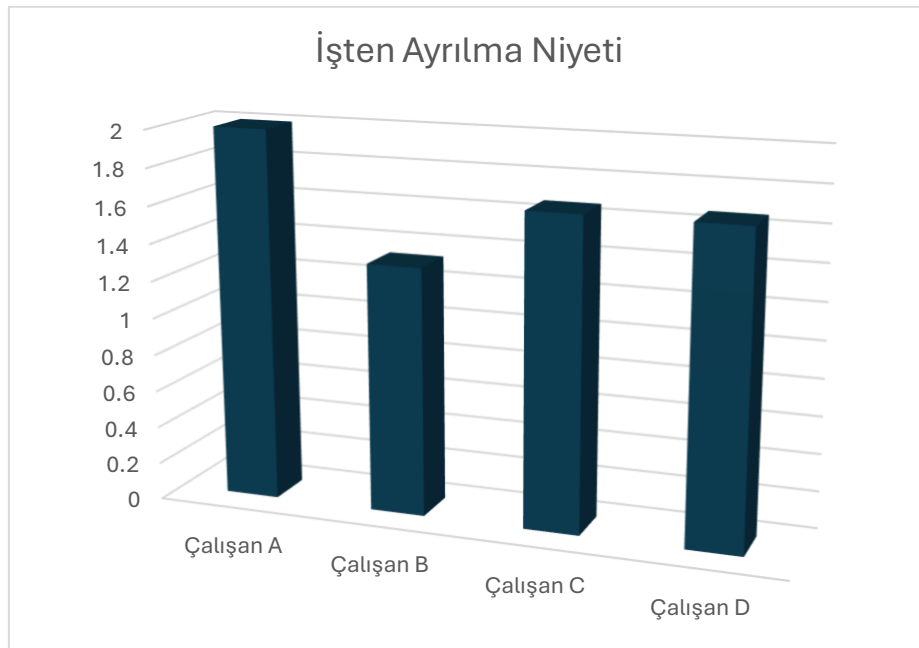


7. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti kurumu bırakmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir karar veya niyet şeklinde ifade edilmektedir (Bartlett, 1999). Price ve Mueller (1981) ise bu kavramı kişinin örgüt mensubiyetini sürdürme ya da devam ettirmeme ihtimali olarak belirtmiştir. İşten ayrılma niyetinin niteliği gereği kişilerin bir çeşit kendilerini arka plana çekme davranışı olarak kabul edilmektedir (Blau, 1989'den Akt. Fındık, 2011).

3 soru ile test edilen işten ayrılma niyeti için ortalama ne kadar düşükse işletmeden ayrılma niyeti de o kadar düşüktür yorumu yapılabilmektedir. Çalışan A dışında diğer çalışanlarda çok düşük, Çalışan B'de ise işten ayrılma niyetinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 7. İşten Ayrılma Niyeti Grafiği

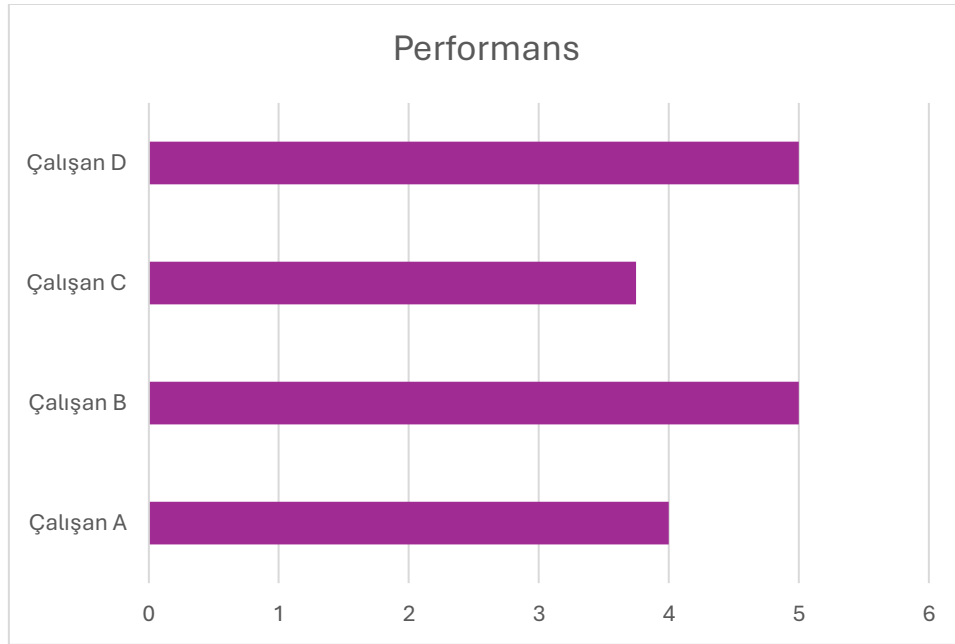


8. İş Performansı

Algılanan iş performansı, çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirirken ne yapması gerektiği ile gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkiye ait algılamaları içerir (Arıkan ve Çankır, 2019). Burada kişinin kendi performansını değerlendiren sorular sorulmuştur. Bireysel performansı yansıtan en iyi kriterleri belirlemek ve bir kişinin örgütün hedeflerine toplam katkısının göstergesi olan kriterleri bulmaktır (Campbell and Wierbik, 2015).

Burada kişinin kendi performansını değerlendiren 9 adet soru sorulmuştur. Kendi performansını kusursuz göre iki çalışan Çalışan D ve B'dir. Çalışan A yine yüksek düzeyde performans algısı olan kişidir. Çalışan C ise orta-yüksek cevap vermiştir.

Tablo 8. İş Performansı Grafiği



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dört kişilik küçük bir ekibe yapılan çalışmada en kötü veya en iyi uçların olmaması işletme açısından oldukça pozitifdir. Örneğin öfkeli veya kızgın ya da mobbing mağduru bir çalışan profili işletmede bulunmamakta. Ancak bunun karşısında işletme için canını verecek veya iyi günde kötü günde diyebilecek bir profille de karşılaşılması. Bu da yönetici-çalışan ve çalışan-çalışan arasındaki ilişkinin profesyonelliğine işaret etmekte. Elde edilen sonuçlara biraz daha detaylı bakıldığında şu şekilde yorumlanabilir:

Çalışan B ile Çalışan D'nin yüksek, Kişi-Kurum Uyumunun Çalışan A ile Çalışan C'nin biraz daha az olduğu sonucuna ulaşıldı

Çalışan B'nin 5 üzerinden beş olması cevaplarda sapma yaptığını göstermekte. Tabloda da görüldüğü üzere Çalışan D'nin güveni Çalışan A ve Çalışan C'den yüksek çıkması diğerlerine nazaran kuruma daha fazla güvendiğini göstermekte. Ancak kıdem artıça artması beklenen kişi-kurum uyumu ve güvenin firmasında tersine işlemesi geçmiş dönemde çalkantılar (ya da durgun dönemler) yaşandığını bunun da çalışanlar üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

Başarı hedef yönelimi Çalışan A ve Çalışan B yüksek, Çalışan D yüksek-orta, Çalışan C orta düzeyde başarı hedef yönelimi ile davrandıklarını ifade etmişlerdir. Çalışan D ve C'nin başarıya aç olduklarını ve kendilerini daha da ıspat etmek istediklerini söyleyebiliriz. Ancak dikkat çekici sonuç D'nin orta düzeydeki başarı hedef yöneliminin çıkmasıdır. Buradan D'nin de başarıya ulaştığını (ki böyle olduğuna çok ihtimal vermiyoruz) ya da karakterinin biraz çekingen olduğunu düşünebiliriz.

Örgütsel Bağlılık için B'nin vermiş olduğu yüksek değer cevaplandırmaya verdiği özensizliği göstermektedir. “Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.” sorusuna A ve D katılmıyorum, B'nin ve C'nin verdikleri katılıyorum cevapları bağlılıklarını aldıkları ücrete dayalı olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer sorularda da normatif (zorunlu bağlılık) yüksek çıkması bazı çalışanların gönül borcu olduğunu (B hariç) göstermektedir.

Çalışmaya tutkunluk sorularına verilen cevaplarda da benzer tablo ortaya çıkmış B ve C'nin skorları yüksek, A ve D orta-yüksek cevap ermiştir. Temkinli cevap veren A ve D yine göze batmak istememişler.

Çalışma ortamından memnuniyet, iletişim, aidiyet, yenilik, değişim ve kalite, bireysel ve mesleki gelişim ve sosyal ve kültürel imkanlar ile ilgili sorulan sorulara Çalışan B çok yüksek, D yüksek (bunun istisnası “Çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlanmaktadır” sorusuna katılmıyorum işaretlemesi), A ve B yüksek-orta cevap vermişlerdir.

Burada dikkat çekici cevaplar yine A ve B'den gelmiştir. Örneğin: “Çalıştığım birim yöneticileri çalışanların motivasyonlarını artırıcı yaklaşım sergilemektedir.” sorusuna kararsızım (5 üzerinden 3), ve yine Çalışan C “Çalışma ortamının fiziksel imkânları yeterlidir.” Kararsızım şeklinde cevap vermiştir. Bu yöneticilerinin zaman zaman motivasyon düşürücü bazı davranışlar sergilediklerini, özellikle A'nın çalışma ortamının yetersizliğini ortaya koymaktadır. Ancak çalışanlarda diğer sektörlere göre yenilik, değişim ve kalite, bireysel ve mesleki gelişim (terfi, atama vb.) ve sosyal ve kültürel imkanlar gibi beklentinin olmaması bu sektördeki memnuniyet eşiğinin düşük olduğunu göstermektedir. Bu da böyle imkanlar verilme de olur şeklinde yorumlanabilir.

İşten ayrılma niyetinde B dışında diğer çalışanlarda çok düşük, D'de ise işten ayrılma niyetinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Burada bir alarm zili çalma durumu olabilir. B ortalamayı yükseltmiş ve ayrılma niyetinde olmasa da teklif gelirse neden olmasın noktasında olabilir. Çalışanların kendi iş performanslarını değerlendirdiklerinde anormal durum yine Çalışan A yaşanmıştır. A'nın ya çekingenliğinden ya da mükemmeliyetçiliğinden dolayı kendi performansını orta-yüksek (ortalamanın çok altında) görmüştür.

Özellikle çalışan B'nin çekingenliğinin bir uzman/akademisyen intervention'ı (müdahale) ile kök sebeplerinin incelenmesi tavsiye edilmektedir. A'nın İşten Ayrılma Niyeti için verdiği cevaplar da gelecek uzman/akademisyen için kök neden araştırması için ayrı bir husus olabilir. 3 ay sonra tekrarı yapılacak olan test ile bu test arasındaki fark hem bu testin geçerlilik ve güvenilirliğini hem de aradaki süreçte kişideki farklılığı hem de yukarıda bahsettiğimiz hususların doğrulanıp/yanlışlandığını ortaya koyacaktır.

Kişi	Kişi Kurum Uyumu Ölçeği	Örgütsel Güven Ölçeği	Çalışan Hedef Yönelimi Ölçeği	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Performans Ölçeği	Uwes Ölçeği	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Çalışan Memnuniyeti Ölçeği
Çalışan A	3,333333	4	4,363636	3,529412	4	4	2	3,631579
Çalışan B	4,666667	5	4,727273	4,294118	5	5	1,333333	4,947368
Çalışan C	3,333333	4,25	3,272727	3,588235	3,75	4	1,666667	3,894737
Çalışan D	4,666667	4,333333	4	3,466667	5	5	1,666667	4,117647

KAYNAKÇA

- A.J. Elliot, The Hierarchical Model of Approach-Avoidance Motivation. *Motivation and Emotion*, 30, 111–116 (2006).
- Allen, N. J. & Meyer J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- C.S. Dweck, Motivational Process Affecting Learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048 (1986).
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.
- Çankır, B. (2016). Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(47), 766-771.
- Çankır, B. ve Eti, S. (2017). Üniversitelerde Sürdürülebilirlik ve Kalite: Sürdürülebilir Kalite Algısı Ölçeği (SKA-Ö)'nin Geliştirilmesi, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. II. Uluslararası Yükseköğretim Çalışmaları Konferansı. 12-14 Ekim. Antalya.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel psychology*, 50(2), 395-426.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006), The Measurement of Work Engagement with A Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review*, 32(2), 344-354.
- Yaşar, N. (2009). The Relationship Between Perceived Sufficiency of HRM Practices, Person-Organization Fit, Person-Job Fit and Anxiety. Master Thesis. Marmara Üniversitesi.

Arıkan, S., ve ankır, B. (2019). Gıda ve finans sektöründe alışan performansı hangi faktörlerden etkileniyor? Sürdürülebilir kalite algısı, psikolojik iyi oluş ve alışmaya tutkunluk değişkenlerinin rolü. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 12, 462-483. doi: 10.26466/opus.583821

Campbell, J. P. ve Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2, 47-74. doi:10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-032414-111427.