

T.C.

Avrasya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı

**KURUMSAL İTİBARIN ÇALIŞAN MOTİVASYON VE
PERFORMANSINA ETKİLERİ: TRABZON TUNALAR ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Mehtap ALP

2010

Trabzon-2016

**KURUMSAL İTİBARIN ÇALIŞAN MOTİVASYON VE
PERFORMANSINA ETKİLERİ : TRABZON TUNALAR
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Mehtap ALP

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ömer Gürkan

Trabzon-2016

KABUL ve ONAY SAYFASI

Mehtap ALP tarafından hazırlanan “**Kurumsal İtibarın Çalışan Motivasyon ve Performansına Etkileri**” başlıklı bu çalışma/...../2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

.....
(Unvanı, Adı Soyadı) Başkan

İmza

.....
(Unvanı, Adı Soyadı) Danışman

İmza

.....
Prof. Dr. Harun TERZİ

Yukarıdaki imzaların adı geçen Öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. M. Asif YOLDAŞ
Enstitü Müdürü

T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (...../...../2016).

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Mehtap ALP

İmzası

TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı hazırlamamda bana olumlu eleőtirileri ile yön gösteren Sayın Hocam Prof. Dr. Ömer Gürkan'a ve ayrıca eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen annem Aynur ALP' e ve babam Fikri ALP'e teőekkürü bir borç bilirim.



ÖZET

Yapılan bu çalışmada kurumsal itibar kavramının kurumlar açısından önemine vurgu yapılmıştır. Kurumsal itibar kavramını doğrudan ve dolaylı yoldan etkileyen faktörler olumlu ve olumsuz yönde unsurlarıyla ele alınmıştır.

Çalışan bireylerin motivasyonları, kurumların performansını etkilediği varsayımını göz önüne alarak, hem bireylerin kurum motivasyonlarını yüksek tutacak hem de çalışan bireylerin yaptıkları işe odaklanmalarını pozitif yönde etkileyebilecek modellerle değerlendirmeler yapılmıştır.

Yapılan bu çalışmada kurumsal itibar ölçeği sonucunda güvenilirlik derecesinin yüksek olmadığı görülmektedir. Bu çalışmada ise kurumun itibar açısından gereken güveni verdiği düşünülmüştür. Çalışanlardaki motivasyon ölçeğine bakıldığında ise çalışanların kendilerine oldukça güvendikleri ve çalıştıkları kurumda verimlilik sağladıkları düşüncesi olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurum, İtibar, Kurumsal İtibar, İmaj, Kurumsal İmaj, Motivasyon, Model.

ABSTRACT

The importance of the concept of corporate reputation in terms of the institutions is emphasized in this study. The factors affecting the concept of corporate reputation directly and indirectly are handled in positive and negative ways.

Regarding the assumption that the motivations of the working individuals affect the performance of the institutions, the models considering both high motivation of working individuals in the institutions and factors affecting individuals' focuses to their jobs in a positive way have been utilized for the evaluation.

In this study, it is seen that at the end of the corporate reputation scale, the reliability level is not high. In this study, it is thought that the institution is providing the necessary trust in terms of corporate reputation. When considering the motivation scale of the employees, the idea is that the employees have much over confidence, and they provide productivity to their institutions.

Key Words: Institution, Reputation, Corporate Reputation, Image, Corporate Image, Motivation, Model.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	IX
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
GENEL BİLGİLER	
1.1. Kurumsal İtibar Kavramı Ve Tanımı	5
1.1.1. Kurumsal İmaj.....	6
1.1.1.1. Unsurları.....	10
1.1.2. Kurumsal Kimlik.....	12
1.1.2.1. Kurumsal Kimliğin Unsurları.....	14
1.1.3. Kurumsal Felsefe.....	15
1.1.4. Kurumsal İletişim.....	15
1.1.5. Kurumsal Kültür.....	17
1.1.5.1. Kurumsal Kültürün Unsurları.....	20
1.1.6. Kurumsal İtibar Gelişimi.....	22
1.1.7. Kurumsal İtibar Oluşumu.....	25
1.1.9. Kurumsal İtibara Etki Eden Faktörler	29
1.1.10. Ürün Ve Hizmet Kalitesi.....	30
1.1.11. Ürün ya da Kurum Markası.....	31

1.1.11.1. Duygusal Çekicilik.....	31
1.1.11.2. Liderlik	32
1.1.11.3. Güvenilirlik	39
1.1.11.4.Farklılık	39
1.1.12. Kurumsal İtibar Modelleri.....	40
1.1.12.1. Hatch ve Schultz Modeli	40
1.1.12.2. Van Riel ve Balmer Modeli	42
1.1.12.3. Gotsi ve Wilson Modeli	43
1.1.12.4. Argenti Modeli	44
1.1.12.5. Barnett, Jermier ve Lafferty Modeli.....	44

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Motivasyon Kavramı.....	46
2.2. Motivasyonun Önemi ve Özellikleri.....	48
2.3. Motivasyon Teorileri.....	56
2.3.1. Kapsam Teorileri.....	56
2.3.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	56
2.3.3. Herzberg'in İki Faktör Teorisi	58
2.3.4. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi	60
2.3.5. Alderfer'in Erg Teorisi.....	61
2.4. Süreç Teorileri.....	61
2.4.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı.....	62
2.4.2. Vroom'un Beklenti Teorisi	63
2.4.3. Lawler-Porter Modeli	65
2.4.4. Eşitlik Teorisi	66

2.4.4. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi.....	67
2.5. Motivasyon Düşüklüğünün Kuruma Etkisi.....	67
2.6. Performans Kavramı ve Tanımı	72
2.7. Performans Kavramının Özellikleri	74
2.8. Performansı Etkileyen Faktörler	75
2.9. Performans Yönetimi	76
2.10. Performans Değerlendirmenin Önemi	91
2.11. Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Açısından Önemi	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1.Araştırma Modeli	93
3.2.Evren	93
3.3.Veri Toplama Araçları	93
3.3.1.Kurumsal İtibar Ölçeği	94
3.3.2.Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği	94
3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi.....	94
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	95

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	97
4.2.Frekans Tablolarının Yorumlanması.....	98
4.3.T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ve Yorumlanması	100

4.4. Kurumsal İtibar Ölçeği ile alışanlarda Motivasyon Ölçeği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	104
SONUÇ	108
KAYNAKLAR	116



KISALTMALAR

ANOVA	:	Analysis Variance (Tek Yönlü Varyans Analizi)
dig.	:	Diğerleri
f	:	Frekans
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin
N	:	Örneklem genişliği
OÖGÖ	:	Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği
Ort.	:	Ortalama
p	:	Güven derecesi
P	:	Ana kütle korelasyon katsayısı
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
s	:	Sayfa
Std.	:	Standart
t	:	Test istatistiği
T.C.	:	Türkiye Cumhuriyeti
TKY	:	Toplam Kalite Yönetimi
Ünv.	:	Üniversite

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Ölçeklerin Geçerlilik / Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.....	98
Tablo 3. Katılımcıların Yaş Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.....	99
Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.....	99
Tablo 5. Katılımcıların Medeni Durumu Değişkenine Ait Frekans Dağılımı	100
Tablo 6. Katılımcıların Meslekte Çalışma Yılı Değişkenine Ait Frekans Dağılımı	100
Tablo 7. Kurumsal İtibar Ölçeği Puanlarının Bireylerin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi Sonuçları ..	101
Tablo 8. Kurumsal İtibar Ölçeği Puanlarının Bireylere Ait Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları	101
Tablo 9. Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği Puanlarının Bireylerin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi Sonuçları	102
Tablo 10. Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği Puanlarının Katılımcılara Ait Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları	103
Tablo 11. Kurumsal İtibar Ölçeği İle Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği Arasındaki Regresyon Analizi.....	104
Tablo 12. Kurumsal İtibar Ölçeği İle Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği	105
Tablo 13. Regresyon Analizi Kestirilmiş Beta Değerleri	105
Tablo 14. Kurumsal İtibar Ölçeği İle Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkiler.....	105
Tablo 15. Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları.....	106

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Kurumsal İtibar Makaleleri Sayılarının Gelişimi	23
Şekil 2. Stratejik Kaynak Noktası Yaklaşımı.....	26
Şekil 3. Kurum Kimliği, Kültürü ve İmajı İlişkisi Modeli.....	40
Şekil 4. Kurumsal Kimlik, İtibar ve Kurumsal Performans Etkileşimi	Error!
Bookmark not defined.	
Şekil 5. Kurumsal Kimlik, İmaj ve Kültür İlişkisi Modeli	43
Şekil 6. İtibar Oluşumu	44
Şekil 7. Kurumsal Kimlik-İmaj-İtibar ve İtibar Sermayesi İlişkisi.....	45
Şekil 8. Motivasyon Süreci	50
Şekil 9. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi.....	57
Şekil 10. Herzberg'in İki Faktör Teorisi.....	59
Şekil 11. Performans Yönetim Süreci.....	95
Şekil 12. Performans Yönetim Sisteminin Unsurları.....	98

GİRİŞ

Kurumsal itibar, kurumların piyasadaki başarısını gösteren en önemli etkenlerin başında gelmektedir. Bir firmanın yönetim ve hizmet kalitesi, firmanın yaratıcılığı, yenilikçiliği, liderlik ruhu, üstlendiği sosyal sorumluluğu, finansal performansı, kurumsal yönetim gibi birçok faktör kurumsal itibarın oluşturur. Kurumsal itibarın sağlam bir zeminde oluşması, güçlenmesi ve süreklilik göstermesi çalışanların performansını ve motivasyonunu büyük ölçüde etkilemektedir.

Firma çalışanları, kurumun piyasada göstereceği başarı ya da başarısızlığında en önemli faktördür. Yönetim ne derece iyi ve motive edici olursa çalışanlarda ona bağlantılı olarak kurumsal amaçları benimseyip, belirlenen hedeflere ulaşılması için gayret sarf ederler. Kurumlar çalışanlarının gözünde itibarlı görünmüyorsa piyasa içerisindeki diğer paydaşlarının zihninde de bir itibar çizemezler. Çalışanlar kurumların diğer paydaşları ile sürekli bir etkileşim halindedirler. Bundan dolayı, personelin kurumla ilgili belirttikleri beyanlar diğer paydaşların kurumun itibarı hakkındaki algılamalarını etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanlar kurumları hakkında olumlu algılamalara ve değerlendirmelere sahipse paydaşlarda kurum hakkında olumlu düşünmektedir. Kurumların etkin bir yönetim şekli uygulayıp personeliyle yakın ilişki halinde olmaları, itibar kazanmak için uğraşılan süreçte çalışan kesimin buna dahil edilmesi ve itibar çalışmalarında çalışanların bir gönüllü gibi hareket etmesi, personeldeki performans ve motivasyonda çok büyük rol sahibidir. Kurum itibarı kapsamında işe alım, oryantasyon, personel eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme gibi tüm kurum çalışmalarının gösterdiği başarı çalışanların, kurumsal itibar yönetiminin bir yapı taşı olarak değerlendirilmesine olanak vermektedir.

Aynı şekilde kurumsal itibarın da insan kaynakları yönetiminin elde edeceği başarıda ve kurumsal performansın artış göstermesinde küçümsenemeyecek derece de büyük bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Kurumsal itibar kazanmış bir firma, nitelikli personel adaylarının kuruma çekmekte, mevcut çalışanların motivasyonunu artırmakta ve verimli olmalarını sağlamakta, firmaya sadakati artırmaktadır. Sonuç olarak hem kişisel hem de kurumsal verimlilik artış göstermektedir. Piyasadaki paydaşlarına insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ne derece etkin ve başarılı

olduğu konusunda mesaj vermek yine edinilen kurumsal itibar ile yapılmaktadır. Başka bir ifadeyle itibarı güçlü olan kurumların insan kaynakları yönetimi çalışmalarının da etkin bir şekilde gerçekleştirildiği gözlemlenmektedir.

Bu yapılan araştırmada amaçlanan, kurumsal itibar ve çalışanların performans ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu doğrultuda ilk bölümde kurumsal itibar ve yönetimi kavramları ile kurumlar açısından taşıdığı önem, ikinci bölümde insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları ile çalışanların performans ve motivasyonu açısından incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise kurumsal itibar ve çalışanların performans ve motivasyonu arasındaki etkileşim tartışılmıştır.

Araştırmanın Amacı:

Bu araştırma, kurumsal itibarın firmalara kazandırdığı geniş kapsamlı niteliklerin, özellikle çalışanların gösterdiği performansı ve hissettikleri motive duygusuna olan etkisini açıklamak. Kurumsal itibarı etkileyen ürün-hizmet kalitesi, marka, liderlik ve güvenilirlik gibi faktörlerde hesaplanarak kurumda çalışan personelin bu faktörlerin pozitif ve negatif etkileri olduğunda iş yerlerine karşı edindikleri fikir ve sergiledikleri tutumları araştırmayı ve kurum itibarı modellerinin karşılaştırmalı yararlarına ilişkin verileri elde etmeyi hedeflemiştir.

Araştırmanın yukarıda belirttiğimiz konuyla ilgili uygulanması uygun görülmüş modelleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Hatch ve Schultz Modeli
- Gotsi ve Wilson Modeli
- Argenti Modeli
- Barnett, Jermier ve Lafferty Modeli

Araştırmanın Önemi:

Kurumlar genellikle kurumsal itibarın önemini fark edememektedir. Bunun sebeplerinden biri itibara değer biçmenin zorluğudur. İtibar insanların belleklerinde ve düşüncelerinde yaratılmaktadır. Bundan dolayı da somut olarak ölçümü zor bir kavramdır.

Kurumların sergiledikleri davranışlarının beğenilmesi, edindikleri saygınlığı, piyasada kazandığı güvenilirlik kimliği kurumsal itibarın derecesinin belirlenmesi açısından değerlendirilmektedir. Etkili bir itibar ölçümü kurulması aşağıdaki şartların yerine getirilmesini gerekli kılmaktadır:

- Teoride gerçekleştirilmeye hazır bir arka plan geliştirme.
- İtibarın anlaşılabilirliği için kavramsal bir plan hazırlanması.
- Güvenilirliğin kolay denetlenebilmesi için ölçümün sadeleştirilmesi, yönetilen araştırma faktörlerinin analizi.
- Güvenilirliğin yeniden değerlendirilerek, geçerliliğin denetime açılması.

Kurumsal itibarı bir küme olarak yorumlarsak, çalışanların kuruma olan bağlılıkları ve çalışanların da kazanılan itibarın bir alt kümesi olarak görülmesi, kurumsal itibarın çalışanlar açısından önemini ifade etmektedir. İtibar kazanmak amaçlı yürütülen çalışmalarda başarılı olan firmalarda çalışan personeller söz konusu kuruma ekonomik faktörlerden oluşan sorumluluklardan çok manevi bir hissiyatla bağlıdırlar. Çalışanlar kurumsal itibar edinmek için edindikleri sorumluluklarda hem yüksek motivasyonla hem de kaliteli bir performansla kurumun performansını üst seviyelere taşırlar.

Araştırmanın Sınırlılıkları:

1. Bu araştırma hazırlanan anket sorularıyla sınırlandırılmıştır.
2. Çalışanların cevapladığı anketlerle sınırlı tutulmuştur.
3. Anketler sonucu edinilen verilerden yararlanılarak elde edilen sonuç ve genellemelerin geçerliliği, sadece araştırmanın içeriği içindir.

Araştırmanın Yöntemi:

Araştırmanın yöntemini belirginleştirebilmek için; araştırmanın modeli, araştırmanın evrenini ve örneklemini, araştırmada kullanılan veri toplama ve değerlendirme yöntemlerini ve araştırmanın bulgularını belirtmek gerekmektedir. Araştırmanın teorik kapsamı “Tarama Modeli” esas alınarak, ikincil veri kaynaklarının incelenmesi sonucu oluşturulmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kapalı uçlu soruların yer aldığı anket formu kullanılmıştır. Yüz yüze anket yönteminin tercih edilmesinin nedeni cevaplama oranının yüksek olması ve çok soru sorabilmeye imkan vermesidir. Tüketicilere anketler uygulandıktan sonra değerlendirilmek üzere elde edilen veriler kodlama sürecine girmiştir. Kodlamalar SPSS programına girilerek oradan çıkan sonuçlar doğrultusunda değerlendirme yapıp araştırma sonuca bağlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1.1. Kurumsal İtibar Kavramı Ve Tanımı

Kurumların (işletmelerin) elinde bulunan kaynaklar; genel olarak somut ve soyut olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Somut kaynaklar; maddi değer biçilmesi mümkün olan yani araçlar, ham materyaller, teçhizat gibi gözle görülebilen maddelerden, soyut kaynaklar ise; kurum kültürü, itibar ve iç kontrol gibi duyu organlarınca algılanamayan ancak var olduğu bilinen olgulardan oluşmaktadır. Kurumların sahip olduğu soyut kaynaklar; bilgi, itibar ve politik sezgiler olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Terlaak, 2000). Bunlar sırasıyla;

- Patent, marka gibi değerler,
- Yazılım, formül gibi değerler,
- İnsan ve örgüt sermayesi, kurumun sahip olduğu bilgi, 'know-how', kurum kültürü ve müşteri tatmini olarak belirtilebilir.

Araştırmamızda kurum ile kurumun itibarı arasındaki ilişkiyi açıklayacağımız için öncelikle bu kavramların açıklamalarının neler olduğunu görelim.

Kurum (İşletme); elde edilmesi hedeflenen amaca yönelik yapılan çalışmalarda bir insan topluluğunun (çalışanların) hareketlerine yön veren ve kontrol eden sistematik düzendir.

İtibar; saygınlık olarak da adlandırabileceğimiz bu kavram, bir nesneye veya özneye karşı duyulan hissiyatın temelidir. İtibar soyut bir değerdir ancak uzun vadede somut değerler üretmektedir. Bu somut değerlerin ne olduğunu da; rastgele bir işletmenin edindiği itibar ile elde edeceği maddi kazancın olumlu olması ile örneklemek mümkündür. Kurumsal itibar kavramı ise oldukça karmaşık yapılı ve kendine has içerikleri olan bir konudur. Bu kavram için yapılan araştırmalar arasında bilginin duyular sayesinde ve deneyimlerle kazanıldığı çalışmalar az sayıdadır. Kabul görmüş geniş bir tanımıyla kurumsal itibar Fombrun'un tanımlamasıdır. Fombrun'a görüşüne göre kurumsal itibar; bir şirketin geçmişte gerçekleştirdiği hareketlerini ve rakipleriyle arasındaki farkı açığa çıkartan kilit unsurlarını temsil

eden, gelecekteki planlamalarını ve görüşlerini açıklayan yegane terimdir (Carmeli ve Tishler, 2005:10). Böylelikle işletmeler arası rekabet piyasasında kurumsal itibar teriminin öneminin biraz daha ön plana çıktığını görmekteyiz.

1987-1990 yılları arasında katılımcılara kurumlarının başarısındaki en önemli soyut değer sorulduğu bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın katılımcıları 1992 yılında İngiltere’de CEO (Chief Executive Officer)’ lardan oluşmaktadır. Araştırma da elde edilen sonuçlara göre; kurumların sahip olduğu en önemli soyut değer olarak, itibar kabul edilmiştir. Ticaret anlaşmaları yapılırken işletmenin özellikleri listesinde ilk sıralarda kurum itibarının yüksek olması, anlaşmaya taraf olan firmanın albenisini yükseltmiştir. İngiltere’de 2003 yılında yapılan başka bir araştırmada ise FTSE üyesi en büyük 500 işletmenin CEO, yönetim kurulu başkanı ve üyelerinden oluşan yöneticileri, işletmelerin değerlendirilmeye alınmasında kurumsal itibarın; finansal performans, ürün ve hizmet kalitesi gibi faktörler kadar önem taşıdığı bildirilmiştir.

Bunlarla birlikte; literatüre bakıldığında kurumsal itibar kavramının kurumsal imaj, kurumsal kimlik, kurumsal iletişim, kurumsal kişilik ve kurumsal birlik gibi kavramlarla bir arada değerlendirildiği, hatta yerine göre bu kavramlarla aynı anlamda tanımlandığı görülmektedir (Walker, 2010:357). Aşağıda kurumsal itibarla ilişkili olan kavramlar kurumsal imaj, kurumsal kültür ve kurumsal kimlik başlıkları altında incelenip açıklanacaktır.

1.1.1.Kurumsal İmaj

Bireyin ve örgüte, karakteri ve gerçek kişiliğinin dışında farklı bir görüntü çizmek yerine, kişinin ve örgütün kendine has niteliklerinin ön plana çıkmasına imaj denir (Çakır, 2006:5) Sahip olunan hayal ve gerçekliğin bütünleştirilmesi ile ortaya çıkar. Bundan dolayı duygu, düşünce ve çevrenin etkisi altında kalır. İmaj kavramı ilk olarak 1955 yılında Sidney Levy’de görülmektedir.

Kurumsal imaj; belirli bir grup insanın, bir kurumu, kurumun yönetim politikasını, ürettiği ürün ve çalışan personelinin özellikleri ile bir bütün olarak algılanması olarak tanımlamak mümkündür (Hofsoos, 1994:63). Bu kavram için geçmişe dönük bir araştırma yapmamız gerekmektedir. Öyle ki kurumsal imajın, St. George veya Lorraine haçı gibi bir simge kullanması ile ortaya çıktığı rivayet edilmektedir. Kurumsal imajla ilgili bazı tanımlamalar şöyledir:

- Cambridge Üniversitesi sözlüğünde kurumsal imaj; bir kurumun insanlar tarafından nasıl görüldüğü ve anlaşıldığı olarak tanımlanmaktadır.
- Dichter'e (1985) göre kurumsal imaj; bir kurumun toplam etkisidir.
- Örgütsel davranış bakış açısıyla Dutton ve Dukerich'e (1991) göre kurumsal imajı; dışsal paydaşların kuruma hakkındaki izlenim ve düşüncelerinin içsel paydaşlarca değerlendirmeye alınmasıdır.
- Van Rekom'a (1997) göre kurumsal imaj; insanların kurum hakkındaki inançlarının, düşüncelerinin, duygularının ve izlenimlerinin etkileşimiyle oluşan kesin sonuçlardır ve insanların zihinlerinde oluşmaktadır.
- Gray ve Balmer'e (1998) göre kurumsal imaj; kurumun paydaşlarının zihinlerinde oluşan kurum silüetidir ve paydaşların kurumun ismini ya da logosunu gördüğünde ya da işittiğinde aklına gelenlerden meydana gelmektedir.
- Howard'a (1998) göre kurumsal imaj; kurumu oluşturan görsel, sözel ve davranışsal öğelerden oluşmaktadır ve kurumun görünen ve görünmeyen algıları ile hedef kitlelerin kurum hakkındaki algılamalarının bir kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır.
- Nguye ve Leblanc'a (2001) göre kurumsal imaj; bir kurum hakkında paydaşların belleğinde oluşan izlenimler bütünüdür.
- Argenti'ye (2003) göre kurumsal imaj; kurum kimliğinin bir yansımasıdır. Diğer bir deyişle, kurumun hedef kitlelerin zihninde nasıl görüldüğüdür.
- Yang'a (2005) göre kurumsal imaj; kurumun kendini hedef kitlelere sunum şeklidir.

- Lievens'e (2006) göre kurumsal imaj; dışsal paydaşların görüşleri ve hisleri ile ilgili olmaktadır.

İşletmeler kuruluşlarından itibaren sürekli yeni insanlarla etkileşim içerisinde olmaktadır. Bu etkileşimler insanlarda çeşitli algılara sebep olmak, insanların belleklerinde şekillenen algıya göre de söz konusu işletmeye karşı tutumları şekillenmektedir.

Bir işletmenin sahip olduğu donanım, tutum ve iletişim şekli, kurumsal imajı doğrudan etkilemektedir (Peltekoğlu, 1998:279). Bundan dolayı kurumlar hedef kitlelerini pozitif yönde etkilemek için kendi içerisinde barındırdığı değerleri iyi kullanmaya mecburdur.

Kurumsal imaj; işletmenin pazarlama ve yönetim hareketleri ile elde edilen başarısını direkt olarak etkileyen stratejik bir olgudur. Geçmiş dönemlerde kurum imajı; kuruma ait belli bir yazı stili, ismi, rengi, logosu, antetli kağıtları, zarfları, uniformaları gibi faktörleri içeren yani grafik tasarımı açısından değerlendirmeye alınmaktaydı. Bu değerlendirme şeklinin günümüzde küresel, dinamik, farklı sınırları, farklı kültürleri içinde barındıran güncel iş ortamında ve işletmelerinde geçerliliğini yitirdiğini görmekteyiz. Bunun yerine, 21. yüzyıl başlarında kurum imajı yönetimi; kurumları kaynaklarıyla, ortaklıklarıyla, müşterileri ve pazar payı amaçlarını dikkate alarak rekabet piyasasına hazırlayan bütünleşik bir yönetim kavramı olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsal imajın önemini şu unsurlarla açıklamak mümkündür: (Şimşek, 1998:358)

- Kurumun itibarını yükseltmek veya hedef kitle ve kurumun paydaşları arasındaki güven duygusunu arttırmak ve sürekliliği sağlamak,
- Kurumun isminin ve yapısının tanınmışlık seviyesini arttırmak ve kalıcılığı sağlamak,
- Günümüzdeki ve gelecekteki ürün ve hizmetlerin bileşimine yönelik bir bütünleşik ve destekleyici pazarlama anlayışı oluşturmak,
- Kurumun gelecekteki durumunu yakından ilgilendiren konularda

paydaşlara bilgi vermek ve onları bu konuda eğitmek,

- İşletmenin çevresel ve sosyal sorunlara karşı gösterdiği duyarlılığının ve endişesinin seviyesini tespit etmek,
- Paydaşların kurum hakkındaki, gösterdiği hizmetleri ve ürünleri hakkındaki davranışlarında değişiklik yapmayı başarmak.

Kurumların yeni ürünleri pazara sunması ve bu ürünlerle piyasada kalıcılığı sağlaması pazar piyasasındaki rekabet ortamının artması sebebiyle zorlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı da kurumun imajını olumlu yönde ve doğrudan etkileyecek reklamların yapılması gerekmektedir. Bu tarz reklamların yapılmasıyla kurum zamanla ürettiği mal ve hizmetlerle marka değeri kazanacaktır ve kurumun piyasada tutunması kolaylaşacaktır.

Günümüz iş dünyasında marka gücünün değerinin kaybolduğu, ürünler arasındaki farklılıkların azaldığı ve benzerliklerinin artış gösterdiği, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının azaldığı, rekabetin arttığı bir ortam mevcuttur. Bu ortamda kurumsal imaj yönetimi; yönetim ve pazarlama süreçleri içinde yeni ve farklı bir önem teşkil etmektedir. Kurum imajı yönetimi; kurum dilinin, stiline, geleneğinin ve kurumun kendini ifade etmesine yönelik bir diyalogun yaratılmasına ortam hazırlamaktadır. Bu diyalog, müşterilerin ve çalışanların; işletmenin ne için var olduğunun, geleneklerinin, ilkelerinin ve esas güçlerinin neler olduğu hakkındaki anlayışları ve beklentileri ile birbirine uyum sağlamaktadır. Mevcut diyalog, işletmenin ürün ve hizmetlerini de içerisine alan her boyutu ile ilgili gelişmeleri barındırmakta, algılamalar; uzun vadede elde edilecek başarıların kilit noktası olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumun, ürettiği mal ve hizmetlerin tanıtımını yapması ile birlikte kendi kurumsal imajının da dünya geneline yayabileceği bir reklamını yapması gerekir. Kurumlar gün geçtikçe elde ettiği sağlam bir imajın avantajlarını kullanarak kendi kurumsal yapılarını daha güçlü göstermek için gayret gösterirler. Bunu da kurumsal imajını en iyi şekilde pazarlayarak yaparlar.

Kurumsal imajın faydaları olarak, ürün ve hizmetlere katılan ekstra psikolojik değeri, müşterilerin ürünlere karşı risk algılamalarının azalmasını, müşterilerin

benzer ürün ve hizmetler arasında yapacağı seçimlerde yardımcı olmasını, çalışanların iş tatmininin artmasını sayabiliriz. Ayrıca insan kaynaklarının işe alım için gerçekleştirdiği aday seçme sürecinde kalifiye elemanları tercih etmesinde, reklamların ve satış yöntemlerinin daha etkili olmasında, yeni ürünlerin tanıtımına katkı sağlamakta, firmanın rakipleri karşısında güçlü görünmesinin sağlanması gibi çok çeşitli yönlerden de faydalı olmaktadır.

1.1.1.1. Unsurları

İmaj; insanların belleğinde aniden ortaya çıkmayan ve ortaya çıktığında da hep aynı şekilde zihinde canlanmayan, algılanması zaman içerisinde zihinlerde algısal olarak oluşan ve değişken yapıda bir kavramdır. Kurumsal imaj geçmişe dönük bakıldığında gelişme göstermiyor, ilerleyemiyorsa kurumda stoklarındaki ürünlerin, kurumun yaptığı reklam çalışmalarının kötüye gitmesinden meydana gelmektedir. Durum böyle olunca firmalarda hisse sahibi olanlar, payları bulunan insanlar tedirgin olup korkmaktadır. Tedirginlikten dolayı da hissedarlar paylarını alıp ortaklığı bitirmeyi istemektedir.

Kurumsal imaja ait 3 unsur şu şekilde sıralanabilir (Sutherland ve Sylvester, 2003).

- Çağrıştırdığı nitelikler,
- Bu nitelikleri ne derece taşıyor olarak algılandığı,
- Karar verme aşamasında söz konusu niteliğin insanlar açısından ne derece önem taşıdığından oluşan bir fonksiyondur.

Kurumsal imajın oluşum aşaması, kurumun sahip olduğu kimliğine, başka bir ifadeyle kurumun iç ve dış paydaşlarına kendini nasıl ve ne şekilde anlattığına anlatım aşamasında paydaşlarıyla paylaştığı iletişim sürecinde ne derece etkili olduğuna bağlı olan bir aşamadır. Kurum ve müşterileriyle ilgili her bir olgu imajıyla da yakın ilişkili olmak durumunda, bu sebeple de kurumun yaptığı hiçbir şey boşa gitmemektedir. Nguyen ve Leblanc'a (2001) göre kurumsal imaj; fonksiyonel ve duygusal olmak üzere iki ana dala ayrılır. Fonksiyonel kavram; ölçümü kolaylıkla yapılabilen gerçek karakteristik özellikler taşıyan bir olguyken, duygusal kavram;

kurum hakkındaki inanç ve tutumları içermektedir. Kurumsal imajın olumlu olabilmesi için yapılması gereken ilk şey işletmenin kurumsal kimliğine sahip olmasıdır. Edindiği bu kimlikte tutarlı da davranmayı başarabilirse piyasada olumlu bir imaj yaratmış olacaktır. Kimlik oluşturmak; işletmenin elindedir ve imajı etkilemek için kullanılabilir. İmaj ise; kişilerin görme, algılama şeklidir ve doğrudan etkilenemez.

Yönetimi kaliteli, planlaması iyi, sosyal sorumluluklarını bilen ve yerine getiren bir firma olması, kültür, sanat ve çevre konularına duyarlı davranan, katılımcı, yardımsever firmaların çevresindekilerde bıraktığı olumlu izlenimler, zamanla kaliteli memnun edici bir kurum imajının oluşmasında etkindir. Sektörde iyi bir imaja sahip olamayan, müşteriler ve diğer kurumlar için güven duygusunu oluşturamayan kurumların piyasaya tutunması pek de mümkün olmamaktadır (Demir, 2003). Yatırımcılar ve yöneticiler için imaj, kurumların ya da firmaların ekonomik faaliyetlerine bağlı olarak oluşmaktadır. Örneğin, yatırımcıların kurum hakkındaki düşünceleri gerçeğe dayalı kesin rakamlarla ifade edilebilen ekonomik faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir. Genelleyecek olursak kurum imajının toplum gözündeki yeri; kurumsal sosyal performansına, müşterilerin zihinlerindeki imaj ise; ürettiği kaliteli ürün ve hizmetlere, kurumun mevcut çalışanları ve potansiyel çalışan grupları için istihdam imajı ise; kurumun bu alandaki gerçekleştirdiği hareketlerine göre şekillenmektedir.

Kurumsal imaj için yapılan açıklamalar ya önceden düşünülmüş fikirlerden ya da yeni dönemde, o günün şartlarına göre oluşmuş beklenmeyen sonuçlara göre yapılmaktadır (Markwick ve Fill, 1997). İmaj, paydaşlarının kurum karakteristikleri ile karşılaşması sonucu oluşmakta ve her bir paydaşın kurum hakkında edindiği deneyimleri, inançları, duyguları, bilgilerinin ve izlenimlerinin etkileşiminin net bir sonucu olmaktadır. Tek bir kurum hakkında farklı imaj izlenimlerinin ortaya çıkmasının sebebi kurum kimliğinin net bir sunuma sahip olmamasından dolayı oluşmaktadır. Kurum kimliğinin tek bir düzen içerisinde tutarlı şekilde yansıtılması yapılması gereken doğru adımdır.

Olumsuz bir imaj ortaya çıktığında, kurum tüm fonksiyonlarını gözden geçirip analiz etmeli ve etkinliği arttıracak faaliyetler göstermelidir. İletişim

becerilerinin iyi olması kurumun imajını yükseltecektir. Buna yönelik olarak kurumun tüm paydaşları ile iletişim halinde olması ve her platformdaki iletişim ağını geliştirmesi gereklidir. Kurumun müşteri ve tedarikçileriyle kuracağı iletişim ile mevcut çalışanları ile arasında oluşacak iletişim şekli farklıdır. Bundan dolayı profesyonelce adım atıp her muhatabına ayrı bir iletişim şekli planlayıp uygulamalıdır.

1.1.2. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik kavramını en iyi şekilde algılamak için öncelikle her iki kelimenin çağrıştırdığı anlamları incelemek gereklidir. Kurum: herhangi bir mal ve hizmet üretiminde faaliyet gösteren resmi, özel örgütlerdir. Kimlik; herhangi bir nesneyi belirginleştirmeye tanıtmaya yarayan, onu kendi türündeki diğer nesnelere ayırmakta kullanılan özelliklerin toplamıdır. Kurumsal kimlik ise kurumların ne olduklarını anlatabilmeye yönelik olarak oluşan bir kavramdır. Kurumsal kimlik kavramının 2. Dünya savaşı sonrasında Amerika'nın New York kentinde faaliyet gösteren Lippicott ve Margulies isimli danışmanlık şirketinin kurucusu Walter Margulies tarafından 1945 tarihinde ortaya atıldığı söylenebilmektedir. İngiltere'de kurumsal kimlik çalışması, tasarım danışmanları tarafından 1960'ların ilk yarısından itibaren incelenmeye alınmasına rağmen, 1965'te kurulan Wolff Olins, kendi şirketinin ülkede kurumsal kimlik danışmanlığı adı ile kurulan ilk şirket olduğunu ileri sürmektedir. Bunu izleyen 10 yıllık dönemde profesyonel uygulama olarak kurumsal kimlik, kazanımların, şirket birleşmelerinin ve ekonomik dışlamaların hızlı artışı ile karakterize edilen bir dönemde yaygın olarak kabul edilmiştir. Kurumsal kimliğe ilişkin bazı tanımlamalar şöyledir:

- Markwick ve Fill'e (1997) göre kurumsal kimlik; paydaşları karşısında kurumun kendini sunum şeklidir ve bu durum kurumu diğer tüm kurumlardan ayırmaya yaramaktadır.
- Bromley'e (2001) göre kimlik; varlıkları birlerinden ayırmaya yarayan özelliklerin tamamı olarak nitelendirilmiştir, bu bağlamda kurumsal kimlik; bir kurumu diğerlerinden ayıran özelliklerin bütününe yüklenen anlamı ifade etmektedir.

- Whetten ve Mackey'a (2002) göre kurumsal kimlik; kurumun davranışlarının, verdiği kararların, çalışanlarına karşı sergilediği tutumlarının ve kriz anında gösterdiği tepkilerin nasıl olduğudur. Yani "nasıl" sorusuna verilen cevaplar olarak tanımlanır. Yöneticiler ve çalışanlar kurumun kimliğine uygun hareket ederler bu nedenle kimlik itibarın vazgeçilmez unsurudur.

- Massey'e (2003) göre kurumsal kimlik; iç paydaşların davranışlarına ve algılamalarına bağlıdır.

- Argenti ve Druckenmiller'a (2004) göre kurumsal kimlik; kurumun içinde bulunduğu durumunu tanımlamaktadır.

- Bürgi ve Oliver'a göre (2005) kurumsal kimlik; kurumun kolektif, ortaklaşa kullanılan, paylaşılan kendine özgü değerleri ve karakteristik özellikleridir.

- Martensen ve Gronholdt'a (2005) göre kurumsal kimlik; kurumun kendini değişik paydaşlara sunum şeklidir.

- Rodríguez ve Pozzebon'a (2006) göre kurumsal kimlik; kurumun kendini nasıl gördüğünü, diğer bir deyişle kurum üyelerinin kurumu nasıl anladığı ve açıkladığını içermektedir.

- Davis'a göre (2006) kurumsal kimlik; kurumun iyisiyle kötüsüyle kendini ifade etmekte izlediği yöntemdir ve iyi kullanıldığında güzel bir geri dönüş sağlayarak kuruma faydalı olur.

- Cornelissen'a (2007) göre kurumsal kimlik; kurumun üyelerinin değerlerine, inançlarına, rollerine, davranışlarına, paylaşılan sembollere ve onlar tarafından oluşturulan diğer olgulara dayanan kurumun özüdür.

Kurumsal kimlik; bir kurumun tüm etkinlikleri içine alarak, kurum içinde bir bütünleşme sağlamak, dışında da yüksek bir imaja sahip olabilme için gösterdiği çabalarını kapsamaktadır. Kurumsal kimlik iki ana kısma ayrılarak incelenebilir; birincisi çalışanların, kurumun imajıyla alakalı algılamaları, ikincisi ise; kurum dışındakilerin kurumun imajına ilişkin algılamalarıdır (Lievens, 2007). Kurumsal kimlik, belirlenmiş bir sıralama kullanılarak paydaşlara aksettirilmekte, kurumun

nasıl algılanmak istediğini göstermekte ve kurumun ne olduğunu göstermek için uğraşmaktadır.

Çalışanlar mensubu oldukları kurumu güçlü ve yeterli olarak görerek değerlendirmeye alırlarsa çalışanların kuruma bağlılıkları artar ve çalışmalar sonucunda verimlilik sağlanmış olur.

Kurum kimliğinin işlevleri; kurumun içini açıklamasını, yönetimin ehemmiyetli stratejik konulara yönelmesini, kaynak dağılım süreçlerini etkilemesi, çalışanların motivasyonunu sağlaması olarak sıralayabilmektedir. Beek'e göre kurum, kimliğini yönetmeli ve yönetim sürecinde ise su noktaları göz önünde bulundurmalıdır; kurumsal kimlik kısmen dinamiktir, kurumsal kimlik toplam kurum stratejisi içinde yönetilmelidir, planlanmalı, izlenmeli ve kalite yönetimi ilkelerine göre geliştirilmelidir. Kurumsal kimlik tüm örgüt üyelerinin süregelen ortaklaşa üretimidir ve kurumsal kimliği genel kurumsal yapı ve eylemlerle bütünleştirmek kimlik gelişimini gerekli kılmaktadır.

1.1.2.1. Kurumsal Kimliğin Unsurları

Kurumsal kimliğin açıklanabilmesi için Görsel-Grafiksel Tasarım, Bütün İletişim, Disiplinler arası olarak 3 ayrı grupta bu durumu incelemek gerekir (Van Riel ve Balmer, 1997).

Grafiksel yaklaşımdaki görüşlere göre; kurumsal kimlik, kurumsal terminoloji, logo, şekilsel yaklaşımlar ile yakın anlamlı görülür. Görsel kimlik; monolitik kimlik, aktarılan kimlik ve markalanan kimlik olarak başlıca 3 ayrı türe ayrılır.

Bütünleşik İletişim Paradigmasındaki fikirlere göre ise; görsel tasarım yapanların ve bunları pazarlamasını yapabilenlerin işleri arasındaki ayrı çalışma durumları, resmi bir birleşmenin yapılması ihtiyacını ortaya çıkartır.

Disiplinler arası bilgi dizinine ait fikirlerine göre ise; kurumsal kimlik, kurumun çalışanlarının sergilediği tutumları ile sağlamlaşmış kendine özgü karakteristik özellikleridir. Reel ve istenen kimlikteki farklılıklar kurumsal kimlik karması ile azaltılır.

Kurumsal kimlik karması Davies ve konu üzerinde çalışan başka araştırmacılara göre; kurumsal iletişim ve simgecilik personellerin tutumlarını oluşturmaktadır. Burada sözü edilen simgeler; somut olarak bina, soyut olarak da tasarımı olabilir. Kurumsal kimlik de, kurumsal felsefe, iletişim, tutum ve dizaynlardan oluşmaktadır.

1.1.3. Kurumsal Felsefe

Felsefe kurum kimliğinin temelinde varlığını göstermektedir. Kurumun hedeflerinde, küçük ve büyük görevleri arasında, sosyal mantık içerisinde kendisini ne Şekilde anladığını belirterek, kurum felsefesi, kurumun imaj, davranış ve normlarından, gayelerinden ve zamanından meydana gelir. Kurum felsefesi, üst düzeydeki yöneticilerin işletme ile benimsediği yargıları ve inanışlarla aynı anlamı taşımaktadır.

Kurumun vizyon ve misyonunu içinde barındıran, kurumun tutumlarının kurallarının, etkinliklerinin ve etkinlik gayelerinin ifade etmeye yarayan, kurum işlerine ve idarecilerine yön veren, kurum hissedarlarına işletme hakkında bilgi veren kavrama işletmenin felsefesi demek mümkündür. İşletmenin z iradesiyle edinilen fikridir ayrıca işletmenin büyümesi ve ortaya çıkışı için yöneticileri tarafından istenilen ve çaba harcanan fikirleri kapsamaktadır. Böylece kurumsal kimliğin temeli oluşur.

1.1.4. Kurumsal İletişim

İletişim; göndericiden alıcıya, iki tarafında rahatlıkla anlaşılabilir Şekilde bilgi aktarımının yapılması olarak açıklanabilir. Bir başka tanımlaması ise; iletişim; simgelerin kullanılması esas alınarak bir bireyden diğer bireye veya diğerlerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletilmesidir. Ortak bir amaç uğruna bir araya gelen bütün grup, topluluk ve kurumlar için iletişim önemlidir. Bunun nedeni, hayatın her alanında olduğu gibi, kurumların da iletişimsiz yasamasının mümkün olmamasıdır. Bilgi alışverişi işletme açısından en önemliler listesinin baş sıralarında yer almaktadır.

Kurumsal iletişim belirlenmiş kurallar ışığında ve kurumun amaçları yönünde belirgin kalıplara göre işleyiş gösteren biçimsel iletişimdir. Kurumdaki her türlü resmi yazıları, bildirileri, talimatları, raporlama biçimlerini biçimsel iletişimin içerisinde görmek mümkündür (Tutar, 2003:124). Kurumun geleceğe yönelik stratejik planlarında kilit bir öneme sahiptir. Kurumsal kimlik, şirketin iletişim kurarken sergilediği tüm davranışlar bütünüdür.

İşletmeler değişik şekillere sahip çok çeşitli hedef gruplarıyla iletişim halindedirler. Kurumsal iletişim kurum içi, kurum dışı, sözlü veya sözsüz iletişimin tüm türlerini ve imkanlarını içermektedir ve kuruluşun tüm iletişimi kurabilmek için gösterdiği tüm faaliyetleri kapsamaktadır. İletişim uygulaması olarak da kullanılan kurum kimliği anlamında da tanımlanabilen kurumsal iletişim, kurumsal davranış etkinliklerini iletmede ve bu süreçte reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, pazar ve kamuoyu araştırması, personel iletişimi gibi araçlardan yararlanmaktadır. Amacı ise, tüm iç ve dış hedef kitlelerin kurum için takındıkları tutumunu etkilemek veya değiştirmektir. Kurumsal iletişimin iç ilişkilerdeki yansımalarına örnek olarak sözleşmeler, personel yayınları, rapor tarzı, eğitim ve personele yönelik düzenlemeler, dış ilişkilerdeki yansımada ise çalışma raporu, doğrudan pazarlama çalışmaları, ilanlar ve basın düzenlemeleri gösterilebilmektedir.

Kurumsal davranış; yapılması planlanan işlerde birlikte hareket ederken kişilerin davranışlarını kontrol altında tutmak ve yapılması muhtemel olan hataları en aza indirmek için yapılan sistematik hareketlerdir. Kurumun karşılaşılabilecek engeller ve tutumlar karşısında ne şekilde bir davranış sergilemesi gerektiği yönündeki temel kavramları içermektedir. Bu davranış şekilleri de yine kurumun benimsediği felsefeyi temel alarak oluşmaktadır.

Kurum kimliğinin en önemli ve en etkili aracını Kurumsal davranış oluşturmaktadır. Bazı yazarlar kurumsal davranışı, organizasyonun üçüncü şahıslara karşı davranışı olarak görmektedir. Örneğin, sunum/teklif davranışları, ücret davranışları, dağıtım davranışları, finans davranışları, iletişim davranışları, sosyal davranışlar bu yazarlara ait görüşlerin açıklamalarıdır. Bu davranışlar kuruluşun hizmet ettiği amaçlar ve takip ettiği hedeflerde açığa çıkmaktadır.

Kurumsal dizayn; işletmelerin sektörde görünen işleyişindeki kimliğidir. Bir kuruluşun kendisini görsel olarak nasıl ifade ettiğinden anlaşılmaktadır. Kurumsal dizaynı oluşturan unsurlar arasında marka, yazı ve tipografi, renk, mimari dizayn ve bazı özel tedbirler yer almaktadır. Kurumlar görsel ifadeler ve görüntülerden faydalanarak pazardaki rakiplerinden ayrılırlar ve hedef gruplarının belleğinde yer tutarak, kendilerini tanıtmaya ve hatırlanmaya uğraşırlar.

1.1.5. Kurumsal Kültür

Kültür; bir toplumun yasama tarzı olarak ifade edilen, maddi ve maddi olmayan unsurlardan (bilgi, inanç, gelenek, örf, adet, sanat, ahlak, araç gereç, teknik vb.) oluşan karmaşık bir kavramlar bütünlüğüdür. Kültür, aşağıdaki kavramlarla ifade etmek mümkündür:

- Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

Bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak, o toplulukla uyum içerisinde olmayı gerekli kılar. Ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojiyi paylaşma gereğinin ortaya çıkması uyum sağlamanın grup ya da kuruluş tarafından benimsemenin temel koşulu olarak belirtilebilir. Bir kurumun tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünü kurum kültürünü meydana getirir (Gül Aydın, 2011) ve kurumun değerlerinden, davranışlarından ve tutumlarından oluşmaktadır. Kurum kültürünü, kurumların etkin bir davranış sergilemelerinin, ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirme yönündeki uğraşlarının kalbine yerleştirmek mümkündür.

Kurumların kendilerine has kültürleri de zaman içinde değişim göstererek kurumdaki kişilerin, ortamın tehlike arz eden ve fırsatlar sunan durumlarıyla etkileşim kurma şekilleri üzerinde etkili olur. Bu durum da kurumsal kültürün, firma sahibi olanların kurumları için hayati önem bulunmaktadır.

Kurum kültürü, örgütsel davranış literatüründe farklı yazarlar ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Ancak çoğu tanımlamada kurum kültürü; kurumun kimliğini oluşturan ve çalışanların gösterdiği davranışları şekillendiren değerler, inançlar ve davranış modelleri bütünü içerir.

Çizelge 1. Kurumsal Kültür Tanımları

J. C. Spender (1983)	Kurum üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi
C. O'Reilly (1983)	Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler
Deal A. ve A. Kennedy (1982)	İşler, burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar
G. Hofstede (1980)	Kolektif olarak programlanmış düşünceler
J. Van Maanen	Kolektif anlamlandırmalar
J. M. Konzes (1983)	İş yaşamında yaratılan, sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler
W. G. Ouchi (1981)	Kurumun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü
T. Peters ve R. H. Waterman (1994)	Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü

Kaynak: (Sabuncuoglu, Tüz, 2001: 36).

Kurumsal kültür için çok çeşitli tanımlamaların bulunmasına rağmen bütün tanımlamalar karşılaştırıldığında ortak noktaların olduğu görülmektedir. Bunlar:

- İlk olarak tüm tanımlarda kurum üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden bahsedilmektedir. Bu değerler bütünü, üyelere, doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışların neler olduğu konusunda bilgi vermektedir. Örneğin bir firmada, sorunlardan dolayı müşteri ile tartışmak hoş görülmebilir. Burada ortak değer "müşteri her zaman haklıdır" biçiminde ifade edilir. Bu değere göre, müşteri ile tartışmamak kabul edilen, tartışmak ise kabul edilmeyen davranış biçimidir. Ancak başka bir firmada tam tersi bir biçimde çıkan

sorunu araştırmak, müşteri ya da çalışan ayırımı yapmadan sorumluyu bulmak geçerli bir kural olarak kabul edilebilir.

- İkinci ortak nokta, örgüt üyelerinin sorgulamadan bu ortak değerler bütünlüğünü kabul etmeleridir. Bu değerler açıkça belirtilemezler, yazıya dökülmemişlerdir, ancak tüm davranışları yönlendiren bir yapıya sahiptirler.
- Kurumsal kültür için yapılan tanımlarda kültürel yapıya çoğunlukla işlevsel değişebilen bir bakış açısıyla yaklaşıldığı gözlemlenmektedir. Tanımların çoğunda kültürün işletmelerin zaman içerisinde karşılaştıkları varlık problemleri karşısında gösterilen çözüm davranışlarından ve bunlara ilişkin kabul görmüş tutumlarından etkilenecek temel oluşturduğu ifade edilmektedir.
- Yapılan tanımlarda bir diğer ortak yön ise, değerlerin iletimi için ve paylaşımı için kullanılan yöntemlerle alakalıdır. Kurum içindeki sembolleri, bunlara yüklenen anlamları, hikayeleri ve geçmiş olayları hem ortak kültürün yarattığı ve iletilmesini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

Kurum üyeleri arasında bütünleşmenin olduğu bir sistemin kurulması ve üyelerin kuruma bağlılıklarının kuvvetlendirilmesinde kültürün önemli bir rol üstlendiği görülmektedir. Kültür, işletmenin verimli olup olmamasında ve üyelerinin bağlılığında güçlü bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal kültür, o kurumun sektörde tanınmasını, sahip olduğu değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer kurum ve bireylerle nasıl bir ilişki kurduğunu ve düzeylerini de gösterir. Üstlendiği bu normlarla kültür, kurum ile toplumu birbirine bağlayan, onun toplum içindeki konumunu, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli aracı kavramlardan biridir. Uygun kurumsal kültür olmadan, hiçbir iş stratejisinin veya programının başarıya ulaşamayacağını, kurumun kültürünün sosyal mimarının temeli olduğu ileri sürülmektedir (Goffee ve Jones 2002). Kurum kültürü, kimliğin derin köklerinde yer almaktadır. Kurumlar çevreleri ile sürekli etkileşim ve iletişim halindedir. Bu sebeplerden dolayı kurum kültürü de değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre unsurlarının farklı oranlarda etki etmesiyle meydana gelmektedir.

Kurumların misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilip başarıya ulaşılmasında, kurumsal etkinliğin ilerletilmesinde ve yönetim değişiminde anahtar bir bileşen olarak kurumsal kültür gösterilmektedir. Kurumların kültürü, hem topluluk içindeki bazı kişisel farklılık ve çatışmaları azaltmaya yaramakta, hem de çalışanları kurumun hedefleri yönünde bir araya getirerek birleştirmeye personele rehberlik etmeye yaramaktadır.

Sürdürülebilir bir kurumsal kültür oluşturabilmek için, birden fazla kişinin bir arada çalışarak amaçlara ulaşma çabası göstermeleri gerekir. İşletmenin kurucusu, bu şekilde bir grup oluşturur ve kişiliğinin de etkisinde kalarak bu grubun kültürüne şekil verir. Oluşturulan bu yeni kültürün gelişmesi, çeşitli büyüme ve gelişme krizlerini aşmadan, bu krizleri aşabilmek için çözüm üretmeden ve kendi iç problemlerini çözmek için birtakım ilişki kuralları koymadan olanaksızdır.

En üst kademedeki bulunan yöneticiler de alt kademedeki çalışanlarda kısacası tüm kurum çalışanları kurumsal kültürü hayata geçirenler bireylerdir. Kültür; işletme içinde çalışan personelin o kurumun hedeflerine karşı bağlılık kazanmalarında ve çalışanların birbirlerine bağlanmasında etkili olmaktadır. Dolayısıyla, kurumun amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının meydana getirilmesinde ve elde ettiği başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır. Kurumsal kültürün, var olduğu kurumsal çevre içerisinde çalışanların, örgütsel adanmışlığını artırmakta, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevlerde buldukları görülmektedir.

Günümüzde kurumsal kültür, işletmelerin rekabet piyasasında avantajlı konuma gelmelerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu anlamda kurumsal kültür, işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasına fırsat vermekte büyük rol oynamakla birlikte, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir olgudur.

1.1.5.1. Kurumsal Kültürün Unsurları

Kurumsal kültürün unsurları; bir takım araştırmacılara göre, yüzeysel gözle görülebilir gerçekler ve derinlerde bulunan görülemez gerçekler şeklinde iki gruba ayırarak inceleyebiliriz. Görülebilir düzey; kurumun içerisinde yer alan

gözlemlenebilen kültür unsurlarını ifade eder. Kurum üyelerinin kıyafeti, kuruma ilişkin hikayeler, semboller, törenler, kutlamalar vb.leri kültür analizinde kullanılabilirlerdir. Daha derin düzeyde ise sergilenen davranışlara şekil veren değer ve normlar yer almaktadır.

Kültürü; varsayımlar, değerler gibi derinleşmiş yapılar ve artefaktlar olmak üzere üç aşamaya ayırmak mümkündür (Shein, 1992). Kotter ve Heskett (1992) ise kurum kültürünü görülebilirlik ve değişime direnç olmak üzere iki seviyede ele almaktadır. Derin ve daha az görülebilen seviyede kültür; işletmedeki bireyler tarafından paylaşılan olgularla aynı değeri taşımakta, gruba dahil olan insanlar değişim gösterse de bu değerler sürekliliğini devam ettirmektedir. Firmaların piyasada bulunduğu süre zarfında nelerin önemli olduğu konusunda farklı topluluklarda farklı değişik düşünce ve görüşler mevcuttur; bir takım bireylere göre para özenle saklanması gereken bir değerken, bazılarında ise teknolojik yaratıcılık ya da çalışanların gelişimi daha ön planda tutulmaktadır. Söz konusu seviyeye ulaşmış bir kültürü, çalışanların birbirleri ile bağlayıcı konumdaki değerleri fark edememesi sebebiyle değiştirmek pek mümkün değildir. Yüksek derecede görülebilen seviyedeki kültür; çalışmaya yeni başlayan personelin kurum içerisinde kabul görmüş uyması gereken davranış şekillerini ve tarzlarını içermektedir. Temel değerler seviyesinde ki kültür kadar olmasa da yüksek dereceye ulaşmış kültürleri de değiştirmek biraz zordur.

Kültürel unsurları incelemeye alan araştırmacılar kavramı, kurum kültürünün görülebilir yönlerinden başlayarak, görülmeyen yönlerine doğru değişik düzeylerde analiz etmişlerdir. Bazı çalışmalarda ise, görülebilir düzeydeki unsurlar kültürün taşıyıcıları daha derin düzeydeki unsurlar ise, kültürü meydana getiren unsurlar olarak adlandırılmaktadır. Kültürün her bir basamağı diğerini etkileme yönünde eğilim göstermektedir. Bu, işletmenin davranış şeklini etki altına alan değerler anlamında daha açık bir şekilde açıklanabilir.

Kurum kültürünün en temel unsuru varsayımlar olarak belirtilebilir. Değerler ve semboller, varsayımların üzerine hayata geçirilmektedir. Kişilerin çelişkisiz ve yoruma kapalı olarak kabul ettikleri doğrular ve gerçekler anlamını taşıyan varsayımlar, kültürel yapının araştırılabilirliği ve değiştirilmesi en güç olan tarafını

meydana getirmektedir. Varsayımlara göre daha kolay gözlemlenebilen bir kültürel unsura “değerler” adı verilmektedir. Değerler, toplumsal yaşam için ne kadar önemliyse kurumsal yaşam içinde önemli bir faktördür. Değer kavramı, terim olarak benimsenmiş, üstün tutulan, ulaşılmak istenen şekilde anlamların yüklendiği bir kavramdır. Kültürel açıdan bir sosyal grubun mensubu olan kişilerin, bazı durumlara anlamlar yükleme ve yargılamada yararlandıkları temel faktörleri değer kavramı ile açıklayabiliriz.

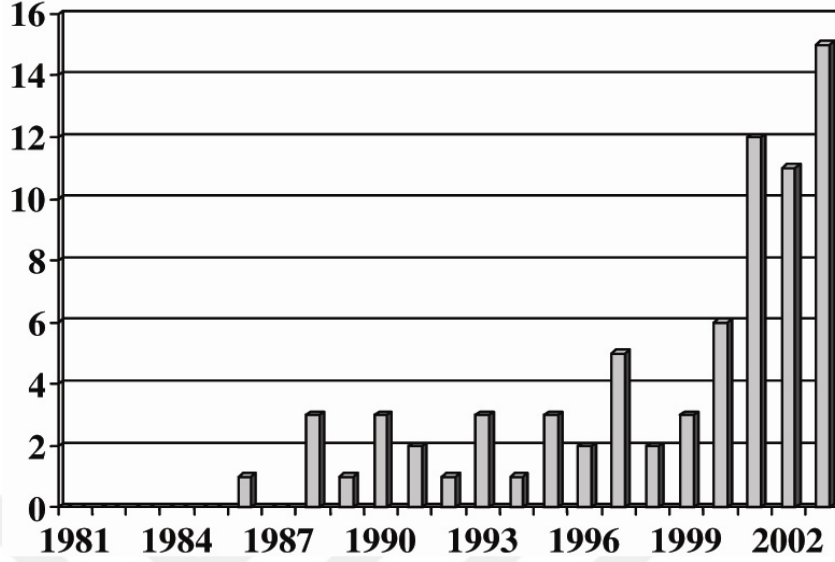
Semboller de kültürün dışı dönük etkenlerindedir. Sembollerin çözümlenip ifade ettiği anlamların bulunması bir kültür hakkında bilgi edinmeyi ve kültürü tanımayı kolaylaştırır. Normlar ise doğru-yanlış ayrımını ifade edebileceğimiz davranış beklentilerini belirtir. Kültür içinde yapılması beklenen davranış kalıpları ya da uyulması gereken davranış kuralları, kural anlamına da gelen norm sözcüğü ile açıklanmaktadır.

Kurumsal kültür içinde anlam ifade eden başka bir unsur ise; kahramanlar biçiminde anlamlandırılmaktadır. Burada ifade ile kişilere yüklenen sembolik bir mesaj ve anlamdan bahsedilmektedir.

1.1.6. Kurumsal İtibar Gelişimi

1990 yılından sonra akademisyenler ve uygulamacılar tarafından yapılan itibar ile alakalı çalışmaların pazarlama, marka, örgütsel çalışmalar, iletişim, stratejik yönetim gibi bölümlerde dikkat çeken bir ilerleme gösterdikleri izlenmektedir. İşletmelere destek veren profesyonel bir hizmet olarak kabul edilmiş itibara yönelik ilgi 1990’lı yıllarda artmıştır (Deephouse, 2002). Bunu takiben Fortune dergisinin ‘En Beğenilen Şirketler Araştırması’ gibi çalışmalarla çeşitli dergiler ve toplumda yer alan gruplar kurumları takip etmeye ve değerlendirmeye başlamış ve bulgularını toplumla paylaşmıştır.

Şekil 1. Kurumsal İtibar Makaleleri Sayılarının Gelişimi



Kaynak: (Barnett vd. 2006: 27).

Yukarıdaki grafikte 1980-2003 yılları arasında ABI Inform indeksinde yer alan akademik dergilerde yayınlanmış “kurumsal itibar” kavramının baslıkta ya da özetinde geçtiği makalelerin sayısına yönelik gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları gösterilmektedir. 2001-2003 yılları arasındaki makalelerin 2000 yılına oranla iki katına çıktığı görülmektedir. 2001-2003 yılları arasında yayınlanan makalelerin sayısının ortalaması, 1990-2000 yılları arasında yayınlananların ortalamasının neredeyse beş katı olmaktadır.

Aynı konu hakkında yapılan başka bir anket çalışmasında ki veriler bize bir şeyler göstermektedir. Fortune, dergisinde yapılan anket çalışmasından edinilen sonuçlara göre şirketlerin bireysel sıralamaları yayımlanmaktadır. Endeks 8 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar (Hay Group, 2013);

- Kalifiye elemanların şirket bünyesine katılmasını ve kalıcılıklarını olmalarını sağlama meziyeti
- Kaliteli yönetim
- Kurumsal sosyal sorumluluk.
- Yaratıcı fikirlere ve yenilikçi görüşlere açık olma.
- Ürünlerin veya hizmetlerin kalitesi.

- Şirket varlıklarının akılcı kullanımı.
- Finansal güç ve sağlamlık.
- Uzun vadeli yatırım değeri. Global pazar ve piyasalarda etkin bir şekilde iş yapma becerisi.

İtibarın işletmeler için öneminin artması sektörel ortamda rekabetin artışı, bilgi teknolojilerinde gelişimin hızlanması, paydaşların kurumlardan umduklarının artması gibi birçok nedenden olmaktadır. Fombrun (2002), kurumsal itibarın doğuşuna sebep olan faktörleri şöyle sıralamaktadır:

- *Bilgiye Ulaşılabilirlik:* Medya, yayın kanalları, internet gibi imkanlarla anlık bilgi aktarımlarının hızlı ve çok fazla olması aynı zamanda kamuoyunun ürün ya da hizmetlerin kalitesi arasındaki farklılıkları anlamasının çok zor olduğu bir ortam oluşmuştur. Bu durum, işletmelerin kendilerinin rakiplerinden farklı olmasını sağlayabilecek iletişim stratejilerine olan ihtiyacını da kuvvetlendirmektedir.

- *Küresel Liberalleşme:* Uluslararası pazarlardaki büyüyen rekabet piyasası, çeşitli kültürel niteliklerini ön plana çıkaran yerel pazarların açılmasına sebep olmuştur. Bu pazarlarda rekabet edebilmek, yerel yönetimler ve tüketiciler belleğinde pozitif algılamalar oluşturabilmek için, sistematik yöntemler bulup uygulamak gerekmektedir.

- *Ürün Fazlalığı:* Yerel ve bölgesel ekonomik pazarların birleşmesi ve artış göstermesi, şirketlerin sunduğu hizmetlerini küreselleştirmeye mecbur bırakmıştır. Dünyanın her tarafına ulaşabilmek ve rekabet ortamında daha fazla kalabilmek için, önceki zamanlar da görülmediği kadar çok yeni yapılanmalar ortaya çıkmıştır, şirket evlilikleri yapılmaya başlanmış ve birleşmeler artmıştır. Günümüzde ürün ve hizmetler arasındaki farkın çok azaldığı görülmektedir bunda sosyal paydaşların algılamalarının, farklılaşma yaratmanın en önemli kaynaklarından biri olmasının etkisi büyüktür.

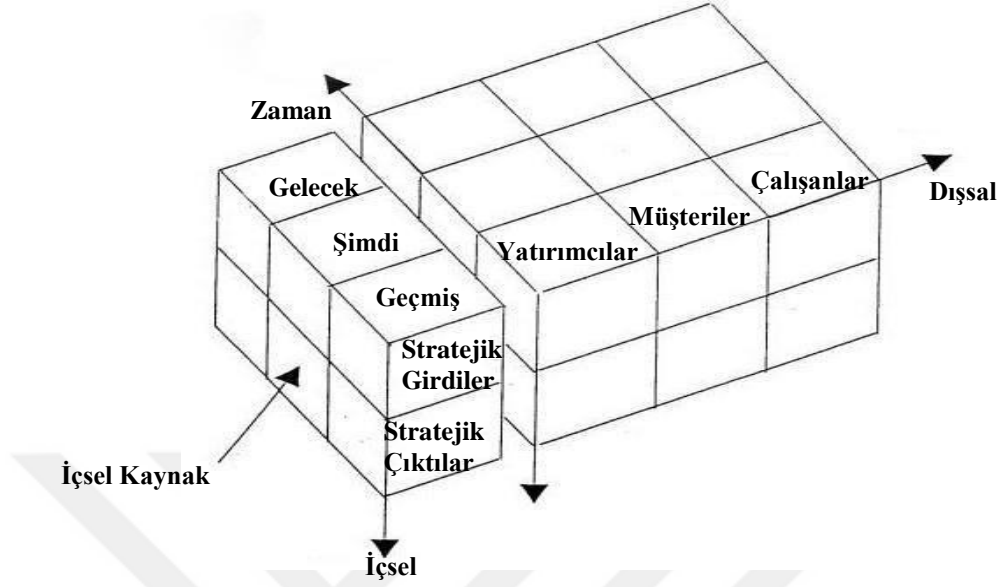
- *Medya*: Yeni dönemlerde artık medya hayatın bir parçası olmuş ve yüksek bir statüye erişmiştir. Kazandığı bu statü sayesinde etkileme gücünü artırmış ve bilgi iletişimde kullanılmanın dışında tüketicinin güven duygusuna da yön vermeye başlamıştır. Kurumlar ve üst düzey yöneticileri medyanın bu engellenemez etkisinin altında ezilmemek için işletmeleri hakkında kamuoyunda bırakacağı algılamaya yön verme konusunda profesyonel çalışması gerektiğinin farkına varmıştır.

Reklam Kirliliği: Toplulukların çok fazla sayıda kodlamayla karşı karşıya kalması sonucunda tüketiciler verilen mesajlara eskisi kadar yoğunlaşmayıp, oluşan bu dikkat eksikliği nedeniyle reklamların toplum üzerindeki etkisi oldukça azalmıştır. Firmaların bu yoğunluktan sıyrılıp farklılıklar yaratarak dikkat çekmeleri ve toplum üzerindeki algılamayı olumlu etkileyebilmek için başka iletişim kurma yöntemlerini denemeleri gerekliliği açığa çıkmıştır.

1.1.7. Kurumsal İtibar Oluşumu

Stratejik Kaynak Noktası Yaklaşımının geliştirilmesi itibar oluşumunda çeşitli ihtimalleri tanımlamak için ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın en önemli avantajı; rakipleri ile kıyaslandığında firmaların belirli kaynak seviyelerinin değerlendirilebilmesine olanak sunmasıdır. Yaklaşım, işe alım ve çalıştırma kapasitesiyle ilgili olarak yönetime kurumun performansını etkileyen önemli faktörleri değerlendiren kavramsal bir model sağlamaktadır. Stratejik kaynak noktası yaklaşımı; kurumun içsel durumu, kurumun dışsal durumu ve zaman olmak üzere üç boyutu içermektedir (Goldberg vd. 2003):

Şekil 2. Stratejik Kaynak Noktası Yaklaşımı



Yukarıdaki grafikte belirtildiği gibi stratejik kaynak noktası yaklaşımına göre; içsel kaynak noktasında, yönetim çeşitli organizasyon ve el becerileri açısından değerlendirilmeye alınmakta, ürün gelişimi, pazarlama, üretim ve bunların rekabette kazandığı başarısına katkısı incelenmektedir. İçsel boyut; karlılık oranlarını, büyüme ve değer üretebilme yeteneğini hedefleyen içsel performans ile stratejik çıktıları da kapsamaktadır. İçsel alanlarda olduğu gibi yönetimin dış çevre ile olan ilişkileri de incelemeye alınmaktadır. İşletme, personeli hakkında pozitif düşünceler üretmek için büyük bir gayret sarf etmelidir. İşletmenin yaptığı seçimleri etkileyen diğer bir kavram da zamandır. İşletme yönetimi zaman aralığı seçerek kaynakları sınıflandırmaktadır. Mesela; kısa vadede yapılan planlarla elimizin altındaki işleri bitirebiliriz.

Bir işletme ile kurulan ilişkiler; soyut ve somut kavramlarla, akılcı ve duygusal olanların birleştirilmesiyle oluşan bir bütünlüktür. Bir firma hakkında yazılmış bir yazıyı okuyabiliriz, ürünlerini tüketebiliriz, mekanlarını ziyaret edebilir, çalışanlarıyla görüşüp iletişim kurabiliriz. Bu saydıklarımızın tümü nesneldir ve akılcı değerlendirmeler yapmamıza olanak verir. Bunun yanı sıra bir gazete yazısında yazarın kullandığı tonlama, gazetenin güvenilirliği hakkındaki algılamamızda soyut yargılarımız oluşur. Kurumun çalışanları ile karşılaştığımızda o işletmenin ürettiği

ürünün kalitesi hakkında veya ne şekilde bir hizmet politikası izlediği konusunda izlenimler edinip bilgi sahibi olabiliriz.

Kurumların sergiledikleri davranış şekilleri ve yaptıkları işler itibar oluşumunda önemli rol oynamaktadır yani itibar sadece sözlerle oluşmamaktadır (Deephouse, 2000). İyi bir kurumsal itibar elde etmenin ana yolu; içsel ve dışsal hareketlerin tutarlı olması ve kurum paydaşları tarafından paylaşılan misyon, vizyon ve değerlerin sağlam temellere oturtulması gerekmektedir. Kurumsal itibarın birden fazla ögesi bulunmaktadır, ancak bunlardan en önemli iki ögesi, işletmenin vazgeçilmez iki paydaşı olan müşteriler ve çalışanların kurum hakkındaki görüşleri ve fikirleridir (Davies vd. 2003).

Kurumsal itibarın kazanılması ve kalıcı olması için genel olarak :

- İşletme, kilit paydaşların zihinlerinde özel bir yer edindiğinde.
- Kurum, iletişim kurarken net bir şekilde ana konuya odaklandığında (örneğin Johnson & Johnson tüm iletişimlerinde güvenilirliğe odaklanmaktadır).
- İşletmenin kurduğu iletişimlerin birbirleri ile tutarlılık gösterdiğinde (özellikle çalışanlar, müşteriler ve hissedarlar).
- İşletmenin iletişim tarzı güvenilir ve kurum kimliği ile ilgili olduğunda.
- Kurumun kurduğu ilişkileri ve kendi içerisindeki meseleleri şeffaflık gösterdiğinde.

Sıraladığımız bu davranışların sergilenmesi gerekmektedir. (Rene ve Van Dam, 2007).

Kurumların itibar oluşturmada etkili olan faktörleri kısaca güvenilirlik, sağlamlık, sorumluluk, doğruluk olarak saymak mümkündür (Fomburn, 1996). Kurumların itibarının geliştirilmesine yönelik üç faktörden bahsedilmektedir. Bunlar; dayanıklılık, yüksek kalite ve farklılıktır (Elsbach ve Glynn, 1996). İnovasyon kurumsal itibarın harekete geçiricileri arasında önemli olanlardandır (Fieseler vd. 2007). İtibarı harekete geçiren olguları algılanan kalite ve edinilen ün olarak iki

gruba ayırmıştır. Algılanan kalite ekonomik kaynakları ifade ederken, ün kurumla ilgili tanımlamalardan yola çıkarak kolektif kanaattir (Rindova ve Kotha, 2006).

Kurumsal itibar potansiyelinin kurumun ticari performansını etkilediği varsayılacak olursa, bundan yola çıkarak itibarın kazanılması, geliştirilmesi ve korunması gereken bir değer olduğu kanısına varılmaktadır. Kurumsal itibarın oluşumunda, insanların bir kurumla ilgili bütün deneyimlerinin, izlenimlerinin, inançlarının, duygularının ve bilgilerinin etkileşim halinde olduğu ve bunun sonucunda itibar elde edildiği görülmektedir (Bevis, 1967). Kurumsal itibarın tek bir ilişki çeşidiyle elde edilmesi mümkün değildir. İşletmenin sektör içerisindeki imajı, kurum çalışanlarının yöneticilere davranış şekilleri, benzer kurumlarla olan ilişkilerdeki izlenimler, kurumun ulusal kökeni, ürün çeşitliliği ve iletişiminin de etkisinde kalarak şekillenmektedir.

Kurumun şimdiki gösterdiği davranışları gelecekteki oluşacak itibarını etkileyen bir faktördür (Flanagan ve O'shaughnessy, 2005). İşletmenin uygulamaya koyduğu her bir stratejik seçim sadece piyasadaki rekabet durumunda değişikliğe sebep olmakla kalmamakta, beraberinde kazanmış olduğu ya da kazanacağı itibarını da etkilemektedir. Örneğin; Microsoft'un işletim sistemi seçimi yazılım pazarındaki pozisyonunu oluşturmada stratejik bir etki yapmıştır, bu aynı zamanda itibarını da etkilemiştir.

Başka bir görüşte ise; doğruluğa yüksek seviyede önem vermenin yanında, işletmenin doğruluğuna ve değerlerine aykırı davranışlar sergileyenlere karşı ve kuruma zarar verenlere karşı takınılan tavır ve üslubun yumuşak olmaması gerektiğiyle kurumsal itibarın kazanılacağı belirtilmiştir (Donlon, 1998). Firmanın hissedarları iletişim kurarken ilettikleri mesajların çalışanlara sıkça tekrarlanması halini riskli bir durum olarak değerlendirmişlerdir. İtibarlı kurumların her türlü koşulda uygulamalarda yüksek standartları sağlayarak kurumsal itibarlarını koruma altına aldıkları bildirilmektedir. Tüketiciler tarafından en hoşlanılan işletmeler; şeffaflık ilkesine uyan, güçlü etik kurallar uygulayan ve ürün ve hizmetlerdeki sorumluluklarının bilincinde olan kurumsal itibarlarını saptamakta ve sürdürmekte olan firmalardır (Richardson ve Bolesh, 2002).

Kurumsal itibarın; genel işletme yönetimi, finans yönetimi, kurumsal pazarlama ve kurumsal iletişim gibi etkenlerin bütünleşmesiyle meydana getirdiği ileri sürülmektedir (Le Roux, 2003). İtibar ile ilgili sosyolojik teoriler, kurum hakkındaki inançların sosyal oluşumuna dikkat çekmektedir.

İtibarın oluşumunu, genel izlenim bileşeni ve öznel ürün bileşeni olmak üzere iki bileşene ayrılmaktadır (Caruana, 1997). Genel izlenim bileşeni; işletmenin kurumsal düzeyde kurum isminin marka değeri taşıması ve kullanılması veya daha düşük seviyede kurumun bir ya da daha fazla marka için kullandığı kurum isminden oluşmaktadır. Genel izlenim bileşeninde tüm ürün ve hizmetler aynı marka ismini kullanmaktadırlar. Soyut mal bütünlüğü çevresel etkenlerden bağımsız oluşmaktadır.

1.1.9. Kurumsal İtibara Etki Eden Faktörler

Bugüne kadar yapılan birçok akademik çalışma, kurumsal itibara etki eden faktörleri ve bunların önemini açıklamaya uğraşmıştır. Örneğin; pazarlamacılar kurumsal itibarı oluşturma ve yönetmede kurumsal reklamları ve diğer aktiviteleri kullanırken, iletişimci ve tanıtımcılar itibara şekil vermektedirler. Kurumsal itibar oluşturulurken ilk aşamasında kurumun bütün departmanları bundan sorumlu tutulur. Anlaşıldığı üzere çok karmaşık ve kompleks bir yapının varlığı söz konusudur. Her işletmenin itibarı birbirinden farklı özelliklere, davranışlara ve çıktılara sahiptir. Örneğin, bir işletme elde ettiği finansal başarılarla itibara sahip olurken, bir başkası güçlü ve büyük olmasıyla, ötekisi yaratıcılığıyla, bir diğeri ise yüksek kaliteli ürün ve hizmetleriyle itibar elde etmektedirler. Fortune, Management Today ve Financial Times dergileri; itibar araştırmalarında iyi tanınan, saygın, finansal performans ve yaratıcılık niteliklerine dikkat çekmektedirler. Akademik yazarlar örneğin; Davies ve diğerleri itibarı tanımlarken insana özel nitelikler olan samimiyet, yetenekli gibi terimleri kullanmaktadırlar. İtibarın oluşum aşamasında duygusal çekicilik, liderlik ve finansal performans özellikleri ile birlikte paydaşların beklentilerinin karşılanmasını da vurgulamaktadır (Fombrun ve Gardberg, 1996). Ürün hizmet kalitesi, liderlik, çevresel-sosyal sorumluluk, çalışanlara davranış, finansal performans faktörlerinin itibar üzerindeki etkisine değinmektedir (Lewis, 2003). Kariyer planlaması, özellikle kariyeri yapmaya yeni başlayan genç çalışanlar

açısından diğer çalışanlara nazaran daha fazla önem arz etmektedir. Eğitim süreci devam eden çalışanların, bilgilerini, yeteneklerini ve ilgilerini belirleyerek amaçladıkları kariyere ulaşmaları için önlerinde uzun bir çalışma hayatı vardır. Pratikte, söz konusu planlamada kendilerine veri sağlayan bazı kariyer planlaması çalışmaları mevcuttur. Kariyer hedefleri kapsamında deneyim sahibi bireylerle iletişim kurmak, hedeflenen kariyerle ilgili bilgi edinmeye yarayacak kurslara katılmak, part time çalışmak veya staj uygulama sistemine benzeyen çalışma koşulları, çalışan kesime iş yeri, işin işleyişiyle alakalı bilgi sağlanması ve bilgi, yetenek ve hedeflerinin saptanması ile göstereceği uyumu değerlendirmek için uygun koşulları sağlar. Kısaca, kariyer planlaması, çalışanı ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirmesi, kariyerine dair hedefin belirlenmesi, ardından da bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak çalışmaların belirli bir düzene koyulmasıdır. Kariyer planlama süreci, kişi ve örgüte dair olmak üzere iki şekilde incelenir. Bu planlama sürecinde, kişinin kariyer hedefleri ile organizasyonun amaçları karşılaştırılıp uyumlu bir hale getirilmeye uğraşılır.

Günümüzde yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurmak amacıyla insanların, sürekli olarak gelişme kat etmeleri ve gelecekteki hayat şartlarına ayak uydurabilmek ve yönetimi elde tutabilmek adına performans ve kapasitelerini en üst düzeye taşımaları gerekmektedir. Kariyer yönetiminin en belirgin niteliğini gösteren bu dönem hem organizasyon, hem de şahıs yönünden kariyer yönetiminde hayati önem taşımaktadır (Soysal ve Söylemez, 2014: 24).

Kurumsal sosyal sorumluluk ve çalışma çevresi kurumun itibarı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Rene ve Van Dam, 2006).

1.1.10. Ürün Ve Hizmet Kalitesi

Ürün ve hizmetin kalitesinin yüksek olmasıyla tüketicide oluşan itibar algısı doğru orantılıdır. Tüketicilerin ürünün kaliteli olduğuna kanaat getirmesiyle kurum itibar kazanmaktadır (Shapiro, 1983) Günümüzde pek çok insanın, ürünü tercih nedenleri ürünlerdeki kaliteyle yakından alakalıdır. Kalite, sadece ürün için aranan bir özellik değil, ürün ve hizmetleri üretilip piyasaya sunan firmalar içinde kullanıldığı görülmektedir. Tüketiciler, itibarı ürünlerin kalitesini belirtmek için kullanmaktadır

(Herbig ve Milewicz, 1997). Tüketiciler ürünlerinin kaliteli olduğuna inandıklarında kurumlar iyi bir itibara sahip olmaktadır.

1.1.11. Ürün ya da Kurum Markası

İtibar ile marka farkındalığı arasında doğrudan bir ilişki vardır. İnsanlar ürünlerin kalitesine değerlendirerek markalara eğilim ya da uzaklık göstermektedir. Böylece markaların yüksek değer görmesi de kurumların itibarını artırmaktadır. Yüksek kurumsal itibarın genellikle güçlü bir ürüne ya da kurum markasına dayandığını belirtmekte ancak, itibar ve markanın aynı kavramlar olmadığı ikisi arasında çok büyük farkların olduğu da bilinmelidir. Marka, müşterilerin kurumun ürünleri ile kurduğu ilişkilerini temsil etmektedir (Fombrun ve Van Riel, 2003). Güçlü markalar yüksek farkındalığa ve çekiciliğe sahiptir zayıf markalar ise daha az farkındalığa ve çekicilik yönünden daha az işlevsel durumdadırlar. Diğer yandan itibar, farklı paydaşların, kurumun hedefindeki beklentilerini başarabilme yeteneğine ilişkin değerlendirmeleri kapsamaktadır. Bir firma güçlü bir ürün markasına ya da kurum markasına, bu markalar yüksek farkındalığa ya da çekiciliğe sahip olsa da zayıf ya da güçsüz bir itibara sahiptir olabilirler. Örneğin; güçlü bir markaya sahip olan Nike'ın yapılan itibar araştırmalarında zayıf bir itibara sahip olduğu sonucu varılmıştır. Tüketicilerin Nike'ın işgücü maliyeti düşük olan ülkelerde üretim yapması ve burada çok küçük yaşta çocuk işçilerin çalıştırılması sebebiyle negatif algılamalara neden olması, söz konusu kurumun itibarını olumsuz etkilemektedir. Ama yerel bazı firmalarda düşük kar elde edilse de kendileri çalışma koşullarına uygun hareket ettiklerin de itibarları yüksek kar kazanç elde eden şirketlere göre daha üst seviyelere çıkmaktadır.

1.1.11.1. Duygusal Çekicilik

Tüketiciler açısından ürün ve hizmetler arasında duygusal bağlar kurulmaktadır. Bu duygusal bağlar olmadığında kurumlar birbirine benzerlik göstermektedir. Kurumun algısının hissedarlarda ne şekilde bir etki yarattığı duygusal çekiciliğin içerikleri arasındadır. İşletmeye ilişkin algılamaların ve

değerlendirmelerin duygusal çekicilikten etkilemesi sonucunda kurumun güçlü bir itibar kazanmasında duygusal çekicilik kavramının önemli bir yeri bulunmaktadır.

1.1.11.2. Liderlik

Kurum liderinin yani yöneticisinin itibarı da kurumsal itibarın ve başarının ayrılmaz bir unsurudur. Diğer değerli varlıkların itibarı için gösterilen çabanın benzer şekilde lider itibarı içinde gösterilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Lider, belirli şartlara uyarak belirli işleri yönetebilme kabiliyetine sahip olan kişilerdir (Krill ve Carter, 1994, 2). Liderlik itibarının önemli öğeleri; işletme yönetiminde güvenilirlik, doğruluk ve iç paydaşlarla etkili iletişim olarak sıralanmaktadır. CEO'nun itibarı; finansal yöneticilerin, bir kurumun hisselerini almasını etkilemektedir. Başarılı küresel liderler yatırımcılar arasında güvenilirliği ile itibar kazandığında; kişisel ve kurumsal paydaşlar da bundan faydalanmakta, yatırımcılarda kazançlarını yüksek oranda artırma beklentisi içene girerler.

Basın tarafından açıklama yapmaları için arananlar kurumun görünen yüzü olan CEO'lardır. Burada önemli olan basının tatmin edici, doyurucu cevaplar alabilmesidir. Bu bağlamda CEO'nun basına yaptığı açıklamalardaki tavrı ve duruşu kurumun paydaşları üzerinde bırakacağı algılanmada önemli bir yere sahiptir.

Yüksek derecede övgü gören bir CEO, kurumun paydaşlarının beklentilerinin daha memnuniyet verici olmasına yönelik güven tazelenmesinde dümen görevi görmektedir ve kurumun kalifiye eleman statüsündeki çalışanları bünyesine çekebilme yeteneğini artırmakta, tedarikçiler üzerindeki söz hakkını yükseltmektedir. Böylece de kendi pazar alanını genişleterek ticaretini artırır.

Dowling, kurumun misyon ve vizyonunun belirlenmesinde ve imajın etkilenmesinde CEO'nun tarzını dikkate almaktadır. İşletmenin küçük olması CEO'nun karakterinden o kadar güçlü etkilenmesi demektir. ABD'nde yapılan bir araştırmada katılımcıların %80'ni CEO itibarının kurumsal itibar bütününe etkilediğini göstermiştir. Küresel iletişim danışmanlığı Burson-Marsteller'in yaptığı diğer bir araştırmada CEO itibarının kurum itibarı ile kuvvetli bir bağlantısı olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. CEO'nun kuruma olan etkisinin itibarın zarara uğramasına ilişkin hazırlanmış raporlarda da karşımıza çıktığı görülmüştür. Örneğin; Coca Cola CEO'su Ivester, kurumun algılanmak istediğı şekilde uzaklaşarak aksine uyguladığı yönetim tarzı ve kurumun hisse değerlerinde düşüőe sebep olmasından dolayı elindeki konumunu yitirmiştir. Benzer şekilde Compaq CEO'su Pfeiffer de kültür ve vizyon yönünde hazırlanmayan strateji yöntemi nedeniyle kurumdan ayrılmak zorunda kalmıştır.

Oxford sözlüğüne göre "Lider" sözcüğünden yararlanma 1300'lü yıllara kadar gerilemektedir "Liderlik" ise 19.yüzyıl ortalarına doğru kullanımı sıklaşmıştır. Liderlikle alakalı tartışmaların 100 yıllardır sürmesine rağmen, bilimsel araştırmalara konu olarak seçilmesi ancak 20.yüzyıl'da olmuştur. O devirden bu zaman kadar liderlikle alakalı birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, çoğu kavramda olduğu gibi liderlik için de ortak bir tanımlama yapılamamıştır (Duyan, 2012:3).

Yapılan araştırma konuları içerisinde liderlik konusu kadar yaygın olarak incelenmiş çok az konu bulunmaktadır. Liderlik olgusu, kamu kurumlarının, askeri birliklerin, şirketlerin, siyasi partilerin ve hatta dini grupların yönetilmesinde bile kullanılan bir terimdir. Tarihi süreç içerisinde liderler, yalnızca faaliyet gösterdikleri örgütleri değil; bazen milletleri ve ülkeleri etkisi altına alan bir hale gelmişlerdir. Bu özellikleri nedeniyle liderler, yıllarca ve hatta asırlarca araştırmacı ve teorisyenlerin ilgisini çekmiş ve araştırmalarına konu olmuştur. Bu ve benzeri sebeplerden dolayı literatürde, liderlik kavramı ile alakalı çok sayıda tanımlama yapılmış olduğu bildirilmektedir.

Liderlik, mevcut değilse bir grubu ya da ekibi oluşturmak, , mevcut ise onu grup ruhuna kavuşturarak hareket etmesini sağlamak, sevk ve idare etmek bilinen bir amaç ve hedef doğrultusunda başarıya ulaştırabilme gücüne sahiptir. Lider insanları veya grupları kendi hedeflerin ulaşabilmek için eyleme geçirebilme, kendisini takip ettirebilme yeteneğı bulunan ve insanları kendi benimsediğı şekilde yönetebilme ustalığına sahip olan kişilere denilmektedir (Durukan, 2013:4).

İnsanlar gruplar halinde yaşayan sosyal vasıflı canlılar olmanın yanı sıra oluşturdukları grupları yönetecek ve amaçlarını ulaşabilmek için hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. İnsanları amaç edindikleri hedeflere götürmek için bu hedeflere ulaşma yolunda onların sunacakları istisnai istek ve ihtiyaçlar ile çıkarlarının neler olduğunu izlemek, daha sonra da bu insanları bir grup içerisinde bir araya getirerek güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmaları gereklidir. Bu durum bir grup etrafında toplanmış insanların liderlere olan ihtiyacını ortaya koymaktadır (Görgülü, 2013:22). Genel çerçevesiyle liderlik, belirli şartlar altında, belirli bireysel veya grup amaçlarına ulaşmak için bir kişinin veya başkalarının hareketlerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi aşaması olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin gerçekleştirdiği eylemlerle alakalı bir süreçtir (Koçel, 2001: 465).

Başka bir tanımda ise lider başkalarını bilinen bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden bireysel hareketleri uyumlu hale getiren ve bu yönde grup üyelerini etkileyen ve “takip edilen kişi” olma özelliğine sahip kişidir (Bayram, 2013, 5). Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar çevresinde bir araya getirebilme ve bu gayeleri elde etmek için onları faaliyete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin bir arada bulunduğu şekilde tanımlanabilir (Zel, 2001: 91).

Liderlik bir süreçtir ve bu süreçte birçok gücün birleşmesi ve bütünleşmesinden doğan bir etki söz konusudur (Erçetin, 2000:16). Bir örgüt dahilinde liderin, izleyenlerini etki altına alabilme adına kullandığı beş güç kaynağı vardır. Bu güç kaynakları şöyledir;

- **Makam Gücü:** Örgüt içerisinde görev yetkilerin sınıflandırılmasıyla oluşan sistemden kaynaklanan ve liderin örgüt içerisindeki statüsü sayesinde sahip olduğu güçtür. Biri üst, diğeri ast olan iki vazifeli arasındaki bir ilişkidir. Astlar, üst kademelerden iletilen görevleri gerçekleştirmekle sorumludurlar.

- **Ödüllendirme Gücü:** Çalışanların motivasyonunu artırmada ödül önemli bir etkileyicidir ve ödüllendirmeyi gerçekleştiren kişiye karşı bağlılığı attırmada önemli bir rol oynamaktadır. Lider ücret artışı, terfi gibi ödüllerin yanı sıra

takdir ve onurlandırma adına prim gibi değerleri de kullanabilir, çalışanlarına işlerine bağlı olmaları sebebiyle bu şekilde somut ödüller de verebilir.

- **Zorlayıcı Güç:** Aldıkları direktiflere karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda liderin kontrol etme ve cezalandırma gibi bir güç elde etmesidir. Bu gücün temelinde zorlama yoktur. Personelin, kurumların mecburi kıldığı görevleri gerçekleştirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusu ile iş görmeleri anlamını taşımaktadır.

- **Uzmanlık Gücü:** Liderin meziyetleri olarak sayabileceğimiz özel bilgi, uzmanlık, yetenek ve tecrübesinden oluşan güçtür. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye sahip olabiliyorsa bireyin edindiği uzmanlık gücü de o kadar fazlalaşır.

- **Kişilik Gücü:** Liderin kişiliğinin izleyenleri etkileyebilmesi, onların dilek ve isteklerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir (Bayram, 2013:5).

Liderlikle ilgili değişik tanımlar mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları şöyledir;

- Liderlik; insanları belli bir yolu izlemeleri konusunda etkileme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Adair, 2004).

- Liderlik izleyenlerin mevcut güçlerini açığa çıkartmaları için ortam hazırlamak, engelleri kaldırmak, gelişimlerini sağlamak ve onlara kılavuzluk yapmaktır (Başaran, 1998).

- Liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için kurumun diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneğidir (Black ve Porter, 2000).

- Lider, yapacağı girişimlerinin neler olduğu ile ne olması gerektiğinin, diğerlerinden ayrımını yapabilen ve sorumluluğunda bulunan madde ve insan kaynaklarını ustaca kullanabilen yöneticidir (Bursalıoğlu, 2008).

- Lider, grup mensuplarınca takip edilen, aynı zamanda grup üyelerinin duygusal olarak kabul ettiği kişilerdir (Çelik, 2007).
- Liderlik, insanları birlikte amaçlanan hedeflere ulaştırmak üzere faaliyete geçirmek anlamındadır (Gary, 2007).
- Lider kişi, başkalarına örnek olup, onu yönlendiren, değişimi başlatan ve onu yöneten, anlaşmazlıklara çözüm getiren şahıstır (Goleman, 2000).
- Lider, değişimleri destekleyici, dönüşümleri savunan ve problemleri yeni stratejik yaklaşımlarla çözüme ulaştıran bireydir (Nelson, 2005).
- Liderlik; çalışanlarında yönetim katındakilerinde kurumlara nasıl katkıda bulunacaklarını ve büyük bir iş yapmak için ne yapılması gerektiğini bildiği bir ambiyans oluşturma kabiliyetidir (Osborn, 2008).
- Liderlik, bilinen amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve harekete geçirebilme gücüdür (Şişman, 2004).
- Belirli bir hedefe ulaşabilmek için diğer kişilerin davranışlarının kontrol altında tutulmasına liderlik denir (Torlak, 2008).
- Liderlik; görevle alakalı ihtiyaçlar ile insanların talepleri ve beklentilerini dengede tutmaktır (Williams, 2006).
- Liderlik, insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak yapılan bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesini sağlama yeteneğidir (Yılmaz, 2004).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak liderlik; “bir grup insanı, kesin amaçlar etrafında birleştirebilme ve bu gibi amaçları gerçekleştirmek için insanları eyleme geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin bütünüdür” şeklinde tanımlayabiliriz (Görgülü, 2013:23).

Bir kişinin sahip olduğu çeşitli kişisel ya da psikolojik nitelikler bireyi lider yapmaktadır. Liderlik yeteneklerinin doğuştan olduğu, kişinin doğuştan liderlik yeteneklerine sahip olduğunu ve bu bireylerin her koşulda kendilerini lider olarak belli edeceklerini savunan görüşlerde vardır (Şimşek, 2006:10).

Yapılan bir takım araştırmalara göre genel olarak liderlik özelliklerini; fiziksel özellikler, kişisel özellikler, duygusal özellikler, zihinsel özellikler, sosyal özellikler olarak ayırabiliriz. Genellikle araştırmacılar, liderlerin yer aldığı topluluklardaki diğer kişilerden farklı olması gerektiğini ölçüt olarak belirleyip lideri ve liderlik şekillerini belirlemeye uğraşmışlardır. Yapılan çalışmalarda yaş, boy, zeka düzeyi, akademik başarı, yargılama yeteneği gibi yegane takım liderlik unsurları denenmiş, aynı şekilde bu faktörlerin tümü başarılı liderlerin kimler olduğunu tahmin etmeye çalışmakta başlıca hedef haline gelmiştir (Uzun, 2014:16);

- Fiziksel Özellikler-Yaş, Cinsiyet, Boy, Kilo, Yakışıklılık/Güzellik, Dış Görünüş
- Kişisel Özellikler-Özgüven, Uyum sağlama, Üstünlük, Dürüstlük, Kararlılık
- Duygusal Özellikler-Duygusal denge, Sağduyu, Samimiyet, Güven
- Zihinsel Özellikler-Zeka, Bilgi, Yaratıcılık, Öngörü, Olgunluk
- Sosyal Özellikler-İyi Eğitim Alma, Başarı, Yükselme Potansiyeli.

Maddeler halinde sıraladığımız tüm bu nitelikler dikkate alındığında her şeyden önce kaliteli bir liderin, çalışanlarından saygı görmeyi hak etmiş ve sezgileri kuvvetli olması gerektiği söylenebilir. Bununla beraber liderliğin doğuştan (genetik) elde edilen bir özellik olmadığı sonradan bireyin kendini geliştirerek çok çeşitli çalışmalar ve gayretler sonucu edinilen bir nitelik olduğu belirtilebilir (Deniz, 2014: 6-7).

Liderlik bir kurumda gerçekleştirilen tüm süreçleri dolaylı ve dolaysız şekilde etkisi altına alabilir. Zira liderlik doğrudan çalışanlar üzerinde etkilidir. Yöneticilerin bu açıdan takındıkları tavır ve davranışlar çalışanların psikolojik durumlarını hemen etkilemektedir. Yöneticilerin olumsuz etki yaratan davranışları çalışan kesimin motivasyonunu düşürürken, olumlu davranışları motivasyonlarını yükseltir. Yönetim tarafından tarafsız ve demokratik bir davranış şeklinin sergilenmesi de motivasyonu artırıcı etkiye sahiptir. Böylelikle yöneticilerde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir.

- Yöneticilerin bilgi düzeyi
- Yöneticilerin önceden edinmiş oldukları deneyimler,
- İnsan ilişkilerinde tercih ettikleri yaklaşımları,
- Çalışanlar ile arasında kurduğu iletişim,
- Koordinasyon yetenekleri,
- Meslekte uzmanlık.

Ayrıca kurum içerisinde çalışanların da liderlik özelliklerinin desteklenmesi gerekmektedir. Liderlik imkanlarının sunulduğu ve meziyetlerin geliştirilmesine imkanların sağlandığı bir çalışma ortamı personelin motivasyonlarını artıracaktır. Liderlik anlayışı kurum ile personel arasındaki ilişkilerin ne şekilde gelişeceğinde belirleyici rol oynamaktadır. İyi kurulan bir iletişim ve karar alma süreçlerinde söz hakkı verilmesi gibi unsurlar çalışanlarda motivasyon düzeyini etkileyen etkenlerdir. Yöneticilerin verdikleri kararların çalışanlar tarafından benimsenmesinde, liderlik özelliklerinin büyük etkisinin olduğunu söyleyebiliriz.

Dolayısı ile çalışana değer veren, iletişime açık ve adil liderlik modellerinin, çalışanların motivasyonları üzerinde pozitif etkiler yarattığı gözlemlenmektedir. Tersinin olduğu durumda ise, çalışanların liderin ve/veya yöneticinin tavır ve davranışlarından olumsuz etkileneceği ve buna bağlı olarak motivasyon seviyesinin negatif yönde etkileneceğini söyleyebiliriz.

1.1.11.3. Güvenilirlik

Kurumun sergilediği güvenilir davranışların sonucunda kurumsal itibar elde edilir. Güven, paydaşlarla yapılacak işbirliğini eyleme dönüştüren oldukça önemli bir unsur olmaktadır. Bazı sektörlerde (eczacılık, havayolu taşımacılığı, kimya vs.) güven kurumun alması gereken işletme izninde büyük bir önem arz eder.

Örneğin; ilaç şirketi ve çeşitli paydaşları arasında yüksek derecede güven olmazsa şirketin ürünleri doktorlar ve yararlanan hastalar tarafından tercih edilmezler. Buna karşın diğer sektörlerde de (bankacılık, sigorta şirketleri, üniversiteler) güvenilir yargılar rekabet avantajı sağlamaktadır. Gittikçe sayıları artan işletmelerin hissedarları ile olan ilişkilerindeki tutumları güvenilirliğin değerlendirmesindeki önemi etkenlerin başında gelmektedir.

1.1.11.4.Farklılık

Kazanılan yüksek itibarlar, kurumların belleklerde farklı bir algı oluşturmasının sonucudur. Örneğin; petrol şirketleri düşünüldüğünde çevreyi kirletmeleri ile ilgili insanların zihinlerinde söz konusu şirketlere yönelik olumsuz algılamalar bulunmaktadır. BP, çevresel konuda farklılık yaratmak amacıyla yeni bir kimlikle kendini ortaya koymuştur.

Sarı ve yeşil sembollerle, metaforik çiçekler kullanılmış; kurum, çevre dostu teknolojileri kullanma sorumluluğu üstlenmiştir. Bundan dolayı da paydaşların ve tüketicilerin zihinlerinde farklı bir yere sahip olmuştur.

İtibar kurumun geçmiş dönemlerinde takınmış olduğu tutumlardan doğar. Sıradan bir müşteride 20 saniye içinde çalışan personel hakkında ön yargı oluşmaktadır. Personel mal ve hizmet sunmayı sürdürdükçe tüketicinin zihninde, çalışan ve işvereni hakkında izlenimleri gelişmeye, değişmeye devam eder. Ancak ilk izlenimlerin değişmesi zordur. Müşteri, oluşan ilk intibayı destekleyen veriler arar, edinilen ipuçlarından sadece ilk tepkiye destek verenler seçilip alınır.

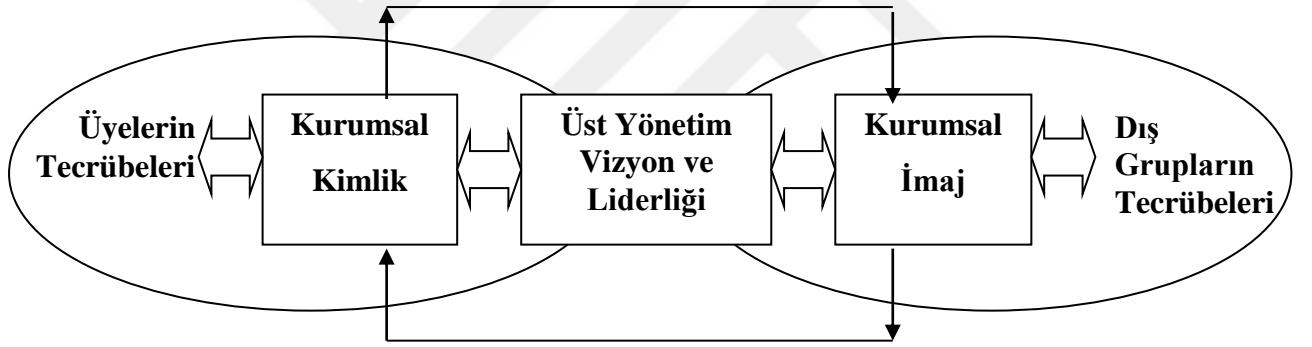
1.1.12. Kurumsal İtibar Modelleri

Kurumsal itibarla ilgili çalışmalar yapan bazı araştırmacılar itibarı açıklamaya yönelik modeller ortaya çıkartmışlardır. Çalışma kapsamında Hatch ve Shultz (1997), Van Riel ve Balmer (1997), Gotsi ve Wilson (2001), Argenti (2003) ve Barnett ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen itibar modelleri incelenmiştir.

1.1.12.1. Hatch ve Schultz Modeli

Hatch ve Shultz (1997) kurumsal kimlik, kültür ve imajın birbirlerinden nasıl etkilendiğini açıklamaya yönelik bir model sunmuştur. Bu modelde imajın ve kimliğin kültürün içinden ortaya çıkıp geliştiği ve kurumsal kimlik yönetilirken aynı anda kurumsal imajın da yönetilebileceği açıklanmıştır.

Şekil 3: Kurum Kimliği, Kültürü ve İmajı İlişkisi Modeli



Kaynak: Mary Hatch, Majken Schultz, “Relations Between Organizational Culture, Identity and Image”, European Journal of Marketing, Vol. 3, No: 5-6, 1997, s.361.

İmaj, müşteri, medya, genel kamuoyu gibi dış paydaşların kurum hakkındaki izlenimlerini ifade etmektedir. Vizyon, üst düzeydeki yöneticilerin kuruma için belirledikleri amaçlarını anlatırken, kültür, işletmenin kilit değerleri, davranışları ve tutumlarıdır. Yukarıda gösterilen Hatch ve Shultz ’un modelindeki görüşe göre, kurumsal kimlik; kurum kültürünün hareketli süreçlerinin kendi kendine dönüşebilen bir üründür. Kültür ile beslenmiş kurum kimliği, kurum imajını oluşturan ve iletilmesini sağlayan sembolik malzemeler sağlamaktadır. Kurumsal imajlar dışa dönük yansımalar yapmakta, kültürel değerleri ve kimliği temsil eden sembollere anlamların yüklenebilmesi için tekrar kültürel sistemin içine dahil edilmektedir.

Kimliğin üzerindeki içe dönük etkiler şeklin sol tarafında gösterilmektedir. Kurum kültürü dıştan eklenecek terimlere açık bırakılmaktadır. Çevresel grupların kurum hakkındaki deneyimleri imajı, çalışanların deneyimleri ise kimliği etkilemektedir. Kurumun vizyonunun ve liderliğinin birbirlerine uyum sağlaması halinde kimlik ile imaj birbiriyle örtüşmektedir.

Kurumsal imaj kuruma, hakkında dışsal olarak anlam oluşturmayı da kapsamaktadır. Bu durum, kimlik oluşumunda içsel süreçleri de etkilemektedir. Öncelikle; kurumun üyeleri aynı zamanda dış grupların da üyesidir. Örneğin, kurum ürün ve hizmetlerinin tüketicisidir, çevrecidir. İkincisi; kurumsal üyelerin müşteri, rakip gibi kabul edildiği durumlarda kurumsal kimliği de etkilenmektedir. Üyeler kendilerini yargılayarak dışsal ilişkilerle alakalı yorum ve tenkitler yapmakta ve kurumsal kimliği etkilemektedirler. Bu durum, imajdan kimliğe gönderilen bir geribildirim mesajını andırmaktadır. Üçüncüsü; yönetim katının üstlendiği vizyon ve liderliğinin kurum imajının yönetimiyle dışsal etkilere hazır olmasıdır. Kurumun dışsal paydaşlarının üzerinde çizdiği imajından çalışanların etkilemesine benzeyen bir durumda, kurumun çalışanlarındaki bıraktığı imaj izlenimi dışsal paydaşların sahip olduğu imajı etkisi altına almaktadır. Günümüzde müşteriler açısından önem arz eden kurumların gerçekte ne olduğu değil, kurumların nasıl olduğu hakkındaki kendi algılamalarına inanmalarıdır. Mal ve hizmeti sunanlar ile kuruma dışardan bakanların fikirleri çoğunlukla farklılık göstermektedir. Hatta yöneticiler sıklıkla toplumun kurum hakkındaki fikirlerini araştırma ihtiyacı hissetmemektedirler. Halbuki kurumun başarısını, diğer faktörlerin yanı sıra toplumun ihtiyaçları doğrultusunda oluşan beklentilerini ne kadar tatmin edeceklerine de bağlıdır (Tengilimoğlu-Öztürk, 2004:219).

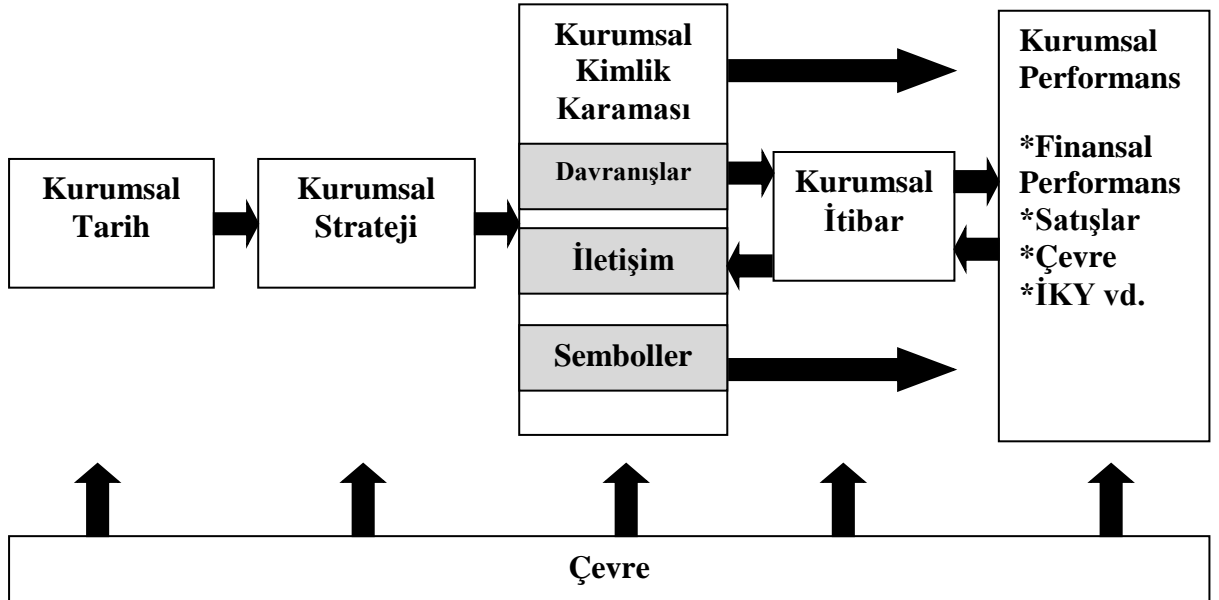
Kurum kültürü yönetici ve çalışanların kararları ve hareketlerini etkilemektedir, bu nedenle kurum kültürünün kurumsal itibarda belirleyici unsurlardan olduğuna dikkat edilmesi gerekir. Kurumsal itibar edinme modellerinde kurum kültürünün etkili, verimli bir sistem meydana getirilmesinde destekleyici bir etken olduğu görülmektedir. Örneğin, beklenmedik olumsuz durumlarda çalışanların bu olaylara verdikleri tepkileri kurum kültüründen etkilenmektedir. Yani beklenmedik olumsuz durumlar karşısında çalışanlar, kurumun yazılı olmayan

kurallarından beslenerek sorunlara çözüm üretmektedirler. Bu durum, kurumun itibarını etkilemektedir. Bundan yola çıkarak kurumsal itibarın bazı yerlerde kurum kültürüne bağlandığı söylenebilir. Etkin bir kurumsal itibar oluşturulabilmesi için kurumların kurumsal imaj, vizyon ve kurumsal kültür öğelerini meydana çıkartması ya da söz konusu üç stratejik noktanın dikkatlice analizinden yararlanmanın faydalı olacağı söylenebilir (Hatch ve Shultz, 1997). Kurumun üst kademesinde bulunan yöneticiler yönetimde başarılı olunca doğal olarak kurumun öznel varlıkları da değer kazanacaktır.

1.1.12.2. Van Riel ve Balmer Modeli

Van Riel ve Balmer (1997), kurumsal kültür ve stratejiden yola çıkarak meydana gelen kurum kimliği karması ile kurumsal itibarın yönetimine ilişkin bir model oluşturmuştur.

Şekil 4. Kurumsal Kimlik, İtibar ve Kurumsal Performans Etkileşimi



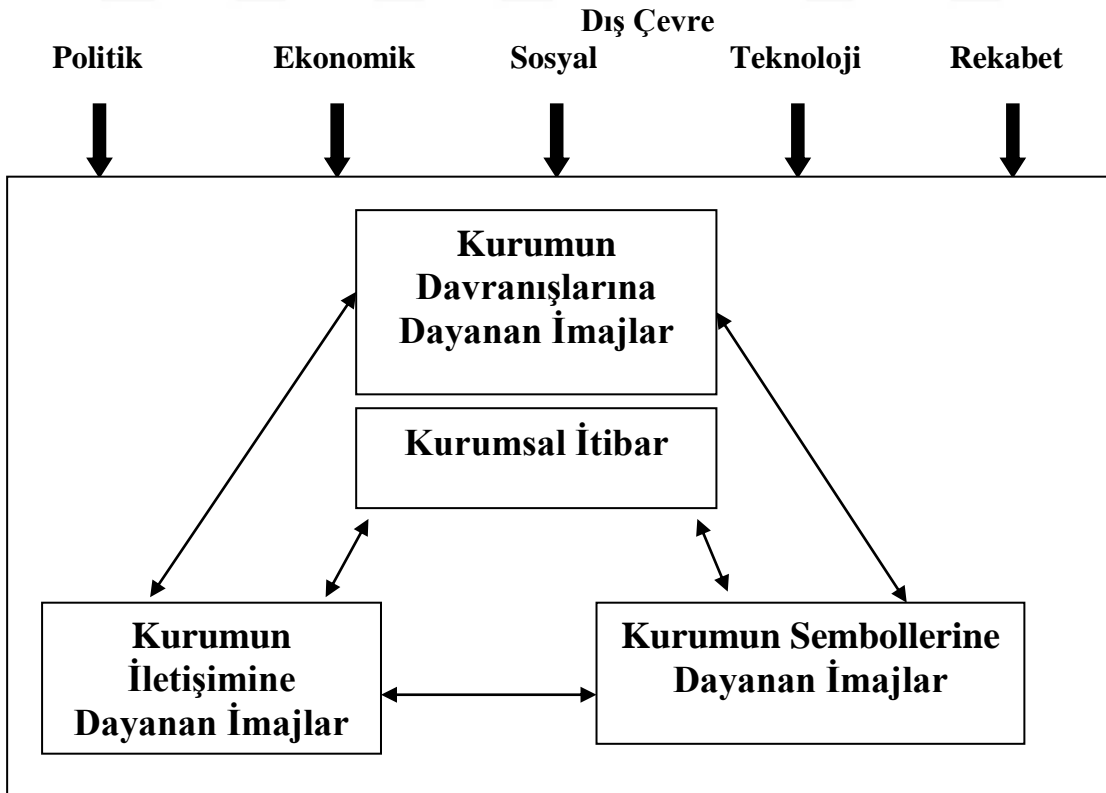
Kaynak: Cees Van Riel, John Balmer, Corporate Identity: The Concept Its Measurement and Management”, European Journal of Marketing, Vol: 31, No: 5-6, 1997, s.342.

Yukarıdaki modelde kurum kimliği faktörlerinin ve kurum itibarının kültür, strateji gibi içsel etkenlerden etkilendiği gibi, sürekli çevreden gelen dışsal etmenlerin etkisinde olduğu gösterilmiştir. Kurumsal kimlik kurumun stratejik yöntemleri ışığında yönlenmekte ve kurum kimliği faktörleri kurumsal itibar oluşumunu ve kurumun performansını etkilemektedir. Bu anlamda, kurumun itibarı ile performansı yakın etkileşim halindedir. İtibar ve performans rakiplerin ve kurumsal paydaşların davranışları gibi dışsal çevredeki durumlardan da etkilenmektedir. Kurumsal itibar ile orantılı bir şekilde, çalışanların performansı da artış göstermektedir.

1.1.12.3. Gotsi ve Wilson Modeli

Gotsi ve Wilson (2001), kurumsal imaj, kurumsal kimlik, kurumsal davranış ve kurumsal iletişimin birbirlerine olan etkilerinin açıklandığı bir model geliştirmiştir.

Şekil 5. Kurumsal Kimlik, İmaj ve Kültür İlişkisi Modeli

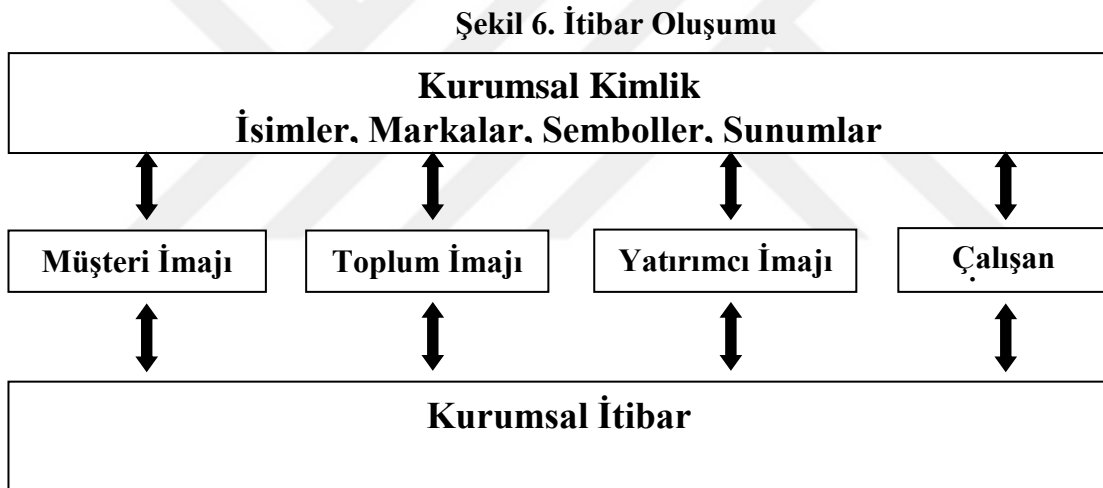


Kaynak: Gotsi, Wilson, 2001, s.29.

Yukarıdaki modelde gösterildiği gibi, Gotsi, Wilson (2001), kurumsal itibar paydaşların kurum hakkındaki uzun vadeli değerlendirme çabalarıdır. Bu yapılan çalışma ile kurumun hissedarları verilere doğrudan ulaşabiliyorlar. Kurumsal itibar, kurumun davranışlarına, iletişimine ve simgelerine dayanan imajları ile sürekli etkileşim kurmaktadır. Bu etkileşim, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik faktörlerin ve rekabetin etkisi altında kalarak meydana gelmektedir.

1.1.12.4. Argenti Modeli

Argenti (2003), kurumsal itibarın müşteri imajı, toplum imajı, yatırımcı imajı, çalışan imajının hepsinin bütünlüğüne dayandığı bir model geliştirmiştir.



Kaynak: Paul Argenti, Corporate Communication, 3rd Edition, McGraw-Hill, USA. 2003, s.72.

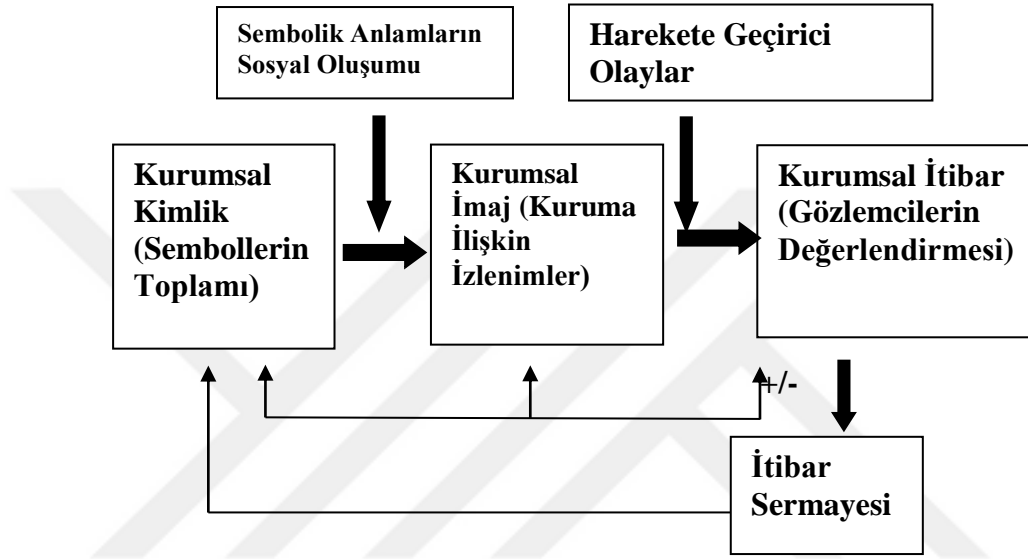
Yukarıdaki modelde kurumun kimliğinin etkisinde kalarak değişik paydaşlardaki kurumsal imaj ve paydaşların hepsinin kurumlara ait imajlarının sonucu olarak kurumsal itibar oluşumu anlatılmaktadır. Argenti (2003) itibarın kurumun tüm paydaşlarının algılamalarına dayandığına değinilmektedir.

1.1.12.5. Barnett, Jermier ve Lafferty Modeli

Barnett ve diğerleri (2006), kurumların itibar sermayesine sahip olmaları konusunda kurumsal kimliğin kurumsal imajı etkisi altına aldığı, imajın da itibarı

etkilediği, sonucunda da kurumların itibar sermayesi elde ettiği bir model oluşturmuştur. Böylelikle, kurumsal itibarın unsurlarını açıklamak için maddi olmayan bileşenlerin önemli olduğu anlatılmaktadır (Barnett, Jermier ve Lafferty, 2006).

Şekil 7. Kurumsal Kimlik-İmaj-İtibar ve İtibar Sermayesi İlişkisi



Kaynak: Barnett vd. 2006, s.36.

Yukarıdaki modelde gösterildiği gibi kurumsal itibar tanımlaması, ekonomik değeri (itibar sermayesi), sunum (imaj) ve değerlendirmeyi (itibar) kapsamaktadır. Kurumsal kimlik simgeleri ile paydaşlarda kuruma ilişkin izlenimler oluşmaktadır, paydaşların değerlendirmeleri sonucu kurumsal itibar oluşur ve bu itibar rakamsal değer olarak tanımlanan itibar sermayesine oluşturmaktadır. Paydaşların kuruma hakkındaki değerlendirmeleri pozitif yönlü olduğunda kurumda olumlu itibar sermayesi yani ekonomik değer elde etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon yönetim biliminde üzerinde düşünölen önemli konulardan biridir. Psikoloji biliminde davranışların açıklanmasında kullanılan kavramlardan biri olarak motivasyon içten gelen harekete geçirci dürtülerle belli bir amaca yönelik ilerleyen, belli bir hedefi olan davranışları anlatmakta yararlanır. Buna göre tüketiciler gereksinimlerini tatmin ederken içsel duygularının gösterdiği hedeflere yönelerek hareket ederler. Fakat bu davranışlar her zaman örgütsel amaçlara uygun olmayabilir. Öyleyse uygun olmayan davranışların yok edilmesi ve kurumsal amaçlara uygun olan davranış şekillerinin geliştirilip sağlamaştırılması gereklidir. Motivasyon bunların nasıl yapılacağına ilişkin bize yön çizmektedir (Yurdakul, 2007: 40).

Motivasyon; duyguları bir hedef etrafında toplayabilmek, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hakim olabilme ve yaratıcılık için gereklidir. Duygusal özdenetim, nefsi terbiye edebime ve asabi davranışları kontrol altına alabilme, her başarının temelindeki niteliklerdir. Duygular; düşünmek ve planlamak, uzak bir amaca yönelik hazırlık yapmayı sürdürmek, sorunlara çözüm üretmek gibi kabiliyetlerimizi kullanma performansımızın sınırlarını belirleyerek hayatta neler yapabileceğimizi gösterir.

Motivasyonun dışsal etkenler tarafından belirlenmesi hayatta elde edeceğimiz tehlike olarak değerlendirmiştir. Başarıyı amaçlayan bir motivasyon, liderin hedefi büyütmesini ve başarısızlıklar karşısında bıkmadan gayretle çalışmayı gerektirir (Serinkan, 2008:158).

Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri içeren genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü (drive) adı verilir. İnsanlara has bir nitelik olan başarıma arzusu gibi hissedilen yüksek güdülere de gereksinim adı verilir. Dürtüler organizmayı, uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışlarını belirli bir hedefe doğru yönlendirir.

Organizmanın davranışlarında bu iki özellik görüldüğü zaman organizmanın güdülenmiş olduğu ifade edilir (Cüceloğlu, 1999:229).

Davranışa enerji ve yön verildiği süreçlerin, bireyin çevresindeki çeşitli hedeflere yönlendirilmesi sürecine motivasyon diyebiliriz. Kurumlar açısından motivasyon, örgütün herhangi bir üyesini iş gücünü kullanmaya başlatan ve süreklilik göstermesini sağlayan güçler bütünlüğü olarak tanımlamak mümkündür (Yılmaz, 2005:13).

Çalışanların motivasyon seviyeleri ve motivasyonları üzerinde etkili olan tüm etkenlerin, önemli bir bölümünü çalışma koşulları ve kurum kültürünün meydana getirdiği söylenebilir.

Kurum içerisindeki çalışma koşulları personeli psikolojik olarak etkilemektedir. Çalışma ortamında yer alan olumsuz durumların yok edilmesi, çalışanların iş gücünü kullanmasını rahatlatır ve verimliliğin yükselmesini sağlar. İstenilen niteliklerle donatılan bir çalışma ortamı personelin motivasyon seviyesini yükseltecektir.

Örgütler motivasyonun önemini 20. yüzyılın sonlarına doğru, gelişen modern yönetim anlayışı ve insan faktörünün her geçen gün önem kazanması ile birlikte daha iyi anlamıştır. Bu nedenle kurumlar çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmek için çaba göstermişlerdir.

İnsanlar yaradılışından dolayı kendilerini mutlu hissettikleri işlerde çalışmayı tercih ederler. Hiç kimse mutsuz olduğu bir işte çalışmak istemez. Bu durum, insanın işinde başarılı olmasını sağlayan önemli faktörlerdendir. Böylelikle sevdiği işte çalışan bireyler, bu işi bir görev gibi görmekten uzaklaşıp zevk alarak çalışmaktadırlar.

Bu yönden değerlendirildiğinde işin özelliklerinin çalışanların motivasyonu için önem arz ettiği belirtilmiştir. Yapılan işin sahip olduğu nitelikler ve çalışma koşullarının personelin memnuniyetini kazanması sonucunda çalışanın motivasyonu artacaktır. İşin özellikleri ile çalışanın sahip olduğu kişisel özellikler arasında uyumsuzlukların bulunması halinde ise, kurum çalışanları işlerini gönülsüz bir şekilde yapacaklardır. Bundan dolayı işin niteliği veya özellikleri, çalışanların beklenti ve

özellikleri ile doğru orantılı ve motivasyon üzerinde önemli bir etkiye sahiptir diyebiliriz.

Firma çalışanlarının motivasyonlarının yükseltilmesi için, çalışma ortamındaki koşulların kaliteli bir hale getirilmesi ve istenilen özelliklere sahip bir kurum kültürünün oluşturulması gereklidir. Bu bağlamda iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmektedir. Dolayısı ile hem fiziki hem de sosyal açıdan sağlıklı ve kalitesi artırılmış bir iş ortamının, çalışanların motivasyonları üzerinde pozitif etkilerinin olduğu görülmektedir.

2.2. Motivasyonun Önemi ve Özellikleri

Kurumların, organizasyonların ve bireylerin hedeflerine ulaşması onların amaçlarını ne kadar elde ettikleri önemli bir konudur. Şirkette çalışanların ne kadar mutlu oldukları, motivasyonların ne kadar sağlanabildiği ve kolektif refahın olduğu bir ortamın ne derece oluşturulabildiğinin bilinmesi önem arz etmektedir. Grup motivasyonunun sağlanmasının içsel motivasyonu sağlanmış olan çalışanların, refahın olduğu ve kurum başarısının arttırılmasında, gerekli olduğu belirtilmektedir. Çalışanları motivasyonunu yükseltmeyi amaçlayan yöneticiler, onları yetiştirmeli ve geliştirmelidir. Geliştirme ve yetiştirme kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Geliştirme, var olan yeteneklerin iyi ve ileri seviyeye çıkartılmasıdır. Bir başka deyişle geliştirme; bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat tam istenen ve tatmin edecek seviyede bilgisi olmayan bireyler için hazırlanmış eğitim-öğretim paketleri veya programlarıdır.

Yetiştirme mevcut bir iş için gerekli olan özellik ve yeteneklerin çalışana kazandırılmasına yönelik yapılacak eğitsel hareketlerdir. Yetiştirme belirli bir zaman diliminde yapılmaktadır, geliştirme ise belirgin bir süresi olmayan ve sınırları belirsiz olan bir çalışmadır. Bunlarla birlikte geliştirme, çalışanda mevcut olan bilgi ve yeteneklerin söz konusu iş için yeterli seviyede olsa bile, hem kişinin daha verimli çalışması için hem de farklı pozisyonlarda çalıştırılma imkanı için kendisine yeni bilgi ve becerilerin yüklenilmesi ya da mevcut olanlara seviye atlatılması olarak değerlendirilebilir.

Motivasyon sürecini harekete geçiren nedenlerin başında kişinin karşılanmamış istek ve ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar fiziksel veya psikolojik olabilir. İnsan anatomisi düşünüldüğünde, beslenme ihtiyacı hissedildiğinde, açlık ve susuzluk gibi ihtiyaçların oluşması ve bunların yeme, içme ile karşılanması olduğu gibi insanlarla ilişki kurma ve karşı taraftan sevilme sayılma gibi ihtiyaçlar da motivasyon süreci dahilinde değerlendirilmelidir. Sonuç olarak motivasyon sürecinin başlamasına neden olan kişinin bir ihtiyacının olduğu durumlardır ve bu ihtiyacın karşılanması ile problem çözülür.

Mal ve hizmetlerde arzulanan özelliklere uygunluğun sağlanmasına kalite denir ve nitelik anlamına da gelmektedir. Kalitenin işletmecilik anlamında ise, müşterinin ihtiyaçlarını karşılama konusunda mal veya hizmetin yeterli olmasıdır. Kurumlarda kalitenin yükselmesi çalışanların bilgi, davranış ve yeteneklerini ne seviyede kullandıklarının etkisi büyüktür. Bu anlamda çalışan personelin teknik konular, davranış, motivasyon ve ekip ruhu ile ilgili bilgilere hakim olmaları gerekmektedir. Kalite, tek boyutlu bir kavram olarak nitelendirilemez. Çok çeşitli boyuta ayrılan kalite, “performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik” gibi çeşitli farklı kavram ve nitelikleri içermektedir.

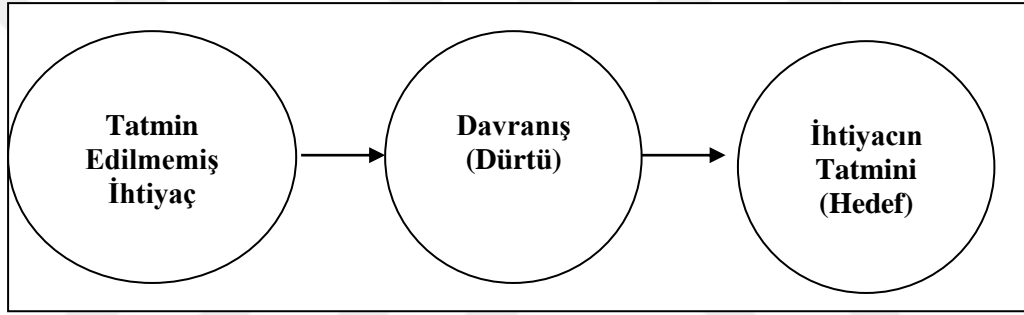
İş yaşantısında çalışanların denetlenmesi kolay değildir. Özellikle hizmet sektöründe kalitenin en üst seviyeye çıkartılması için iş görenlerin denetlenmesi oldukça zor bir aşamadır. Bu sebeple denetlemenin zorluğuna katlanmaktansa kalitenin yükseltilmesi için, çalışanların motivasyonunu artırıp daha verimli çalışmalarını için gayret sarf etmek gerekir. Dolayısı ile çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek tutulması, kalitenin mal ve hizmet edinmek açısından çok daha fayda sağlayacaktır. Günümüzde, insan faktörünün içinde bulunduğu tüm sektörlerde ve emek ağırlıklı çalışılan hizmet sektöründe, kalitenin yükselmesi için en önemli etken insan kaynağıdır, kaliteye ulaşılması büyük ölçüde buna bağlıdır diyebiliriz.

Yüksek kalite standartlarına erişmek veya kaliteyi yükseltebilmenin en önemli koşulu, insan kaynağına veya insana yapılan yatırım olarak değerlendirilebilir. Yetişmiş ve başarılı personellerin kurumda kalıcılığının sağlanması ve daha verimli çalışmalarını için motivasyon düzeylerinin yüksek tutulması gereklidir. Bu nedenle kalitenin yükseltilmesini arzulayan yöneticilerin,

çalışanların motivasyonlarını arttırabilmek için çeşitli çalışmalar yapmaları veya uygulamalar geliştirmeleri gerekli bir davranıştır.

Günümüzde küresel bir nitelik edinen kurumlar rekabet piyasasında başarı elde edebilmek için farklı kültürleri de değerlendirmeler arasına katmak zorundadırlar. Yoğun faaliyet gösterdikleri ülkelere ait çalışanların kültürel özellikleri hakkında bilgi sahibi olup uyguladıkları reklam projelerinde onları da etkilemek amaçlı mesajlar vermelidirler (Serinkan, 2008:159).

Şekil 8. Motivasyon Süreci



Kaynak: Yılmaz, 2005, s.15

Motivasyon üç aşamalı bir süreçtir:

Verilen tablonun açıklaması olarak;

1. İnsanı belli bir hedefe doğru yönelten bir iç uyarıcının varlığı,
2. Bu hedefe ulaşmak için yapılan davranışlar,
3. Hedefe varma,

Motivasyon iç ve dış motivasyon şeklinde ikiye ayrılmaktadır. İçsel motivasyona örnek olarak başarılması güç bir görevin başarılması sonucunda elde edilen profesyonel büyüme gösterilebilir. Bu açıdan içsel motivasyon herhangi bir dışsal ödül almadan insanların net hareketler sergilemesi olarak tanımlanabilir. Kişilerin çevresinden gelen etkileri kapsayan duruma ise dışsal motivasyon denir. Bu durumda dışsal motivasyonda çevre tarafından yapılan etkileşimler bireyi motive etmekte etkilidir. Dışsal motivasyonda çalışanın motive edilmesine ilişkin kurumlar,

çevre veya üstler tarafından değişik yöntemler uygulayabilmektedir. Personellere sağlanan emeklilik hakkı, özel sağlık sigortası, fazla çalışma ücreti, ücretli izin ve tatil, vb. gibi maddi değerleri olan olanakların sunulması, bu uygulamalara örnek gösterilebilir.

İhtiyaç: ilk basamak olan ihtiyaç, vücutla ilgili veya sonradan kazanılan bir niteliğin eksikliği ya da olmaması durumunda belirginleşir. İhtiyaçlar biyolojik veya sosyolojik gereksinimlerin eksikliğinden dolayı ortaya çıkabilir. Biyolojik ihtiyaçlar açlık, susuzluk, cinsellik ve benzeri fiziksel ihtiyaçları; sosyolojik ihtiyaçlar ise sosyalleşme sırasında öğrenme yoluyla edinilen kabul görme, saygınlık kazanma ve benzeri ihtiyaçları temsil etmektedir.

Dürtü: Organizmayı belli bir amaç yönünde hareket etmeye itekleyen bir içsel güç olan dürtünün gücü organizman faaliyete geçip geçmemesini etki altına alır. Bu gücün seviyesi ise ihtiyacın şiddetine ve ihtiyacı tatmin edecek varlığın elde edilmesinin mümkün olup olmadığıyla alakalıdır.

Hedef: ihtiyaçların doyurulmasını, tatmin edilmesi için hissedilen dürtülerin giderilmesini sağlayan uyarıcılara hedef adı verilmektedir. Bu yüzden pekiştirici bir özelliğe sahiptirler. Motivasyon verimlilikten kaliteye, bireylerin kuruma bağlılığından, çalışan memnuniyetine kadar birçok konuda etkileyici konumundadır. Genel görüşlere göre, insanlar para kazanmak için çalıştıklarından dolayı motivasyon sorununun ücret artışları, ödüller ve primlerle çözülebileceği öngörülmektedir. Fakat yapılan araştırmalarda görülmüştür ki, insanlar asgari geçim şartlarını elde ettikten sonra, çalışma güdülerinde para dördüncü sırada yer alır ve insanlar şu sebeplerden dolayı çalışmak ihtiyacı duyarlar:

- Başarıya ulaşma ihtiyacı
- Güç sahibi olma ihtiyacı
- Büyük bir topluluğa dahil olma ihtiyacı

Başarı güdüsü, bireyde üstün bir performans sergileme, başarılı olmayı isteme şeklinde ortaya çıkar. Kişi kendine çizdiği yolda çevresel etkileyicilerden sıyrılıp önceden belirlediği üst düzey standartlara erişmek için bıkmadan çaba harcar.

Başarıya ulaşmış bireyler verdikleri kararların sorumluluklarını da üstlenirler. Bu kişiler için başarılı sonuçların elde edilmesi en büyük ödül niteliği taşımaktadır.

Çalışanların motivasyonları üzerinde etki eden bir başka unsur ise, çalışanlar üzerinde psikolojik bir etkiye neden olan sorumluluk üstlenme faktörüdür. Her personel çalışma sürecinde kararlar alabilmek ve kendi davranışlarının sorumluluğunu üstlenmeyi arzulamaktadır. Bu durum çalışanların kendilerini “önemli görme istekleri” ile bağlantılıdır denilebilir. Karar almalarına ve sorumluluk yüklenmelerine müsaade edilmeyen çalışanlar, kendilerini değersiz hisseder ve yükseldiklerine inanmazlar. Bundan dolayı da iş güvencesi açısından kendilerini garantide hissedemezler. İnsanlar fikirlerini paylaşmayı ve aynı zamanda da olumsuz tepkilerle karşılaşmayacaklarından emin olmayı isterler. Bu durumda çalışanların fikirlerini açıklamalarına fırsat vermek, onların motivasyonlarında olumlu etki yaratarak artış göstermesini sağlayacaktır.

Yetki ile sorumluluk arasında farklı birkaç nokta vardır. Yetki devredilebilen bir özellikken sorumluluk devredilemez niteliktedir. Aynı zamanda sorumluluk paylaşılabilen bir olgudur. Çalışanların yaptıkları işlerin tatminkar olup olmamasında sorumluluk önemli bir unsurdur. Çalışanlara sorumluluk yüklemekle, kendilerine olan güvenleri artacak kendilerini değerli hissedecekler ve böylelikle çalışma arzusu yükselerek daha kaliteli çalışma sergileyeceklerdir. Durum böyle olunca motivasyon yükselecek ve verimlilikte artacaktır. Sonuç olarak çalışanlara verilen görev ve sorumlulukların yarattığı etkiden faydalanarak, motivasyonu yükseltmek ve verimliliği artırmak firmaların izlemesi gereken yol olarak gösterilebilir.

Kişileri çalışmaya yönlendiren, yaptıkları işe duydukları kişisel ilgi, istek ve işin sağladığı kişisel tatminden oluşan bir diğer etkende içsel motivasyona sahip olmasıdır. Bu kişiler için yaptıkları iş tek başına bir motivasyon kaynağı değeri taşır. Bu kişilerin çalışmasını güdüleyen dış etkenler yoktur ve kişi çalışarak başarılması zor işlerin üstesinden gelir ve bundan haz duyar; onun için mücadele etmek tek başına bir ödül niteliğindedir.

Güdüler bireylerin sergilediği belirli hal ve hareketlerin sebeplerini tanımlayan ve bir davranış biçimiyle son bulan dürtü ya da itici güç olarak

açıklanabilir. Kişilerin bir ihtiyacının eksikliği hissedildiğinde ve elde etme gereksinimi duyduğunda tatmin olabilmek adına belirli bir davranış sergileyecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı giderecek bir hedef yada istek yönünde gerçekleşecektir. Örneğin acıkan bir insanın yiyecek ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacı gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Parası varsa bir lokantaya gidecek, yoksa dilenecek ve belki de ekmek çalmaya kalkacaktır. Ama toplum içerisinde bunu kabul edilebilir yollardan gidermenin çaresi satın alma gücü sağlayacak bir meslek sahibi olma şeklindedir (Şimşek, 1999:194).

Personelin öncelikli beklentisinin maddiyat olmaması, parasal ödüllere gerek kalmadığı anlamını taşımamaktadır. Tabi ki satışlarından kar elde eden bir kurum çalışanlara gerekli imkanı yaratmalı ve karını çalışanlarıyla paylaşma girişiminde bulunmalıdır. Ücret, ikramiye, prim gibi ödemeler, çalışanları sürekli olarak çalışmaya teşvik eden, çalışma isteklerini arttıran bir nitelik taşımamaktadır. Buna benzer dış motivasyon unsurları, belirli bir süre için çalışanların motivasyonunu etkiler, memnuniyet duygusu yaratır ancak bir süre sonra motivasyon duraklama ve gerileme dönemine girer.

Motivasyon kavramının altında yatan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisiyle şekillenir. Motivasyon, insanın ilişki içinde olduğu bütün materyallerle yakından alakalıdır (Tiryaki, 2008:66).

Anlaşıldığı üzere yetenekli personelin motivasyonunu yükseltmek için üretilen çözüm önerileri daima tartışmaya açık bir yapıdadır. Tarihsel süreçte bunların üç yaklaşımla açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Özdemir v.d., 2014: 81).

- **Motivasyon 1.0 yaklaşımı:** Fiziksel ihtiyaçlardan yeme, içme ve hayatta kalma gibi dışsal etkilerden oluşan, motivasyon yaklaşımıdır. Antik dönemden bu güne kadar süregelen bu yaklaşım önemini devam ettirmesine rağmen günümüz şartlarında çok yetersiz görülmektedir.

- **Motivasyon 2.0 yaklaşımı:** Ödül ve ceza şeklinde uygulanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın ana fikri, faydalı olan ücret ve terfi ile ödüllendirilirken

işletme için zarar teşkil edenler para cezası, işten kovulma gibi cezalarla karşılaşabilmektedirler. Bu yaklaşımın, çalışanlarda ödül alma beklentisi ve ceza korkusunu oluşturması onlarda strese girmelerine sebep olarak, sonucunda da onların geniş ve yaratıcı düşüncelerini engel olmaktadır. Bu sebeple bu yaklaşım da son zamanlarda yetersiz sayılmaktadır.

- **Motivasyon 3.0 yaklaşımı:** Çalışana bağımsızlık verilerek motive olmasını sağlamak amaçlı bir yaklaşımdır. Motivasyon 3.0 yaklaşımının temelinde çalışanlara istedikleri zaman diliminde, istedikleri işi, istedikleri şekilde yapma özgürlüğü verilmektedir. Bu yaklaşımda ödül pek bir anlam ifade etmemektedir. Önemli olan yapılan işin kişiyi tatmin etmesidir.

“Çalışan motivasyonunu ve performansını yükseltmeyi amaçlayan işletmelerin Motivasyon 3.0’ın üç ana faktörüne özen göstermesi gerekir. Bu üç ana unsur konusunda da kendilerine şu soruları sormalarında fayda verir” (Özdemir, 2014:82).

- Çalışan istediği zaman mı çalışıyor
- Yapmayı istediği işi mi yapıyor
- Kendi istediği şekil demi çalışıyor

Kurumlar bu aşamaları geçip her bir soruya çalışanları adına “evet” yanıtını verebiliyorsa o zaman çok verimli ve kaliteli bir çalışma ortamı hazırlama konusunda ilerleme kaydetmiş olacaktır. İş sonuçları ve rekabet üzerinde güçlü etkisiyle fark yaratan motivasyon, kurumlar tarafından iletişim kanalları yardımıyla sürekli kontrol edilmeli, stratejik uygulamalarla da motivasyonun devamlılığı başarılmalıdır.

“İnsanlar, duygu düşünce ve fikirlerinin önemsendiği, temel ihtiyaçlar ile gelişim ihtiyaçlarının karşılandığı, yetkilerinden faydalanarak işletmelerin başarısında katkı sağladığı, kendi motivasyon profillerine göre ödüllendirildikleri ortamlarda çalışma isteği duyarlar” (Özdemir, 2014:82). Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden işletmeler değil kendileriye de kurumların, ürettiği yaratıcı

çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için etkileyici bir ortam yaratma gibi katkıları yok sayılmamaktadır.

Şimdiki yöneticilerin, işletme için yararlı olacak eylemleri çalışanlarının gerçekleştirmesini beklemek için üzerlerine düşen, çalışanların, duygu, düşünce, ihtiyaçlarının ön planda tutulduğu bir iş ortamı hazırlamaları gereklidir. Diğer bir ifadeyle firma içerisinde ki insan gücünü, üzerine yatırım yapılabilecek bir varlık olarak değerlendirmeli ve bu yönde adımlar atmaları gerekmektedir.

Görüldüğü üzere motivasyon konusunda geliştirilmiş çok sayıda görüş ve teori bulunmaktadır. Tüm bu kuramların birleştiği ortak paydası ise insanların çeşitli varlıklara ihtiyaç duyduğu ve bu ihtiyaçların giderilmesi sonucunda çeşitli tatmin seviyelerine çıkmaları söz konusudur.

Bu kısma kadar kısaca açıklamaya çalıştığımız klasik motivasyon teorileri günümüzde farklı yönlerden eleştiriye maruz kalmaktadır. Bu eleştirilerden birincisi; üretilen bu teorilerde kişilerin ihtiyaçlarının aynı şeylerden oluştuğu ve aynı değeri taşıyan tek tip veriyle ihtiyaçların karşılanabileceği fikrine yapılan eleştiridir. Yapılan bu tespitler günümüzdeki çalışan profilini açıklamakta ve ihtiyaçlarını tanımlamakta yetersizdir. 21. yüzyıl insanının motivasyonu karmaşık ve birbirine girmiş çok sayıda etkeni barındıran bir süreç oluşmuştur. İşgören psikologları motivasyonu kişisel niteliklere dayanarak değişkenlik gösteren bir süreç olarak açıklamaktadır. Yani motivasyon kişiyi olumlu veya olumsuz davranışlar sergilemeye yönlendirecek dürtülerin harekete geçirilmesi ve bu bağlamda tatmin edilmesi amaçlanan ihtiyaçların tespit edilmesi açısından genel bir model meydana getirmek güçleşmiştir (Özdemir, 2014: 83).

Eleştirilerin ikincisi günümüzde sürekli değişkenlik halinde olan koşullarda kişilerin güdülerinin anlamlandırılmasının gittikçe zorlaşması ve dürtülerin ve ihtiyaçların karmaşık yapılı olmasına getirilen eleştiridir. Güdüler ve ihtiyaçlar kişiden kişiye değişkenlik gösterdiği gibi farklı şartlarda farklı istek ve ihtiyaçlar açığa çıkabilir.

2.3. Motivasyon Teorileri

21. yüzyıl da yöneticilerin faydalanabileceği çok çeşitli motivasyon teorileri bulunmaktadır. Bu teoriler “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” başlıkları altında iki gruba ayrılır. Bu iki motivasyon teorisi grubunu birbirinden ayırt eden ana faktör, motivasyon için gerekli gördükleri unsurların içsel ya da dışsal unsurlardan biri olmasıdır.

2.3.1. Kapsam Teorileri

Bireyin ne ile motive olduğunu konu alan teori kapsam teorisidir. Bireylerin gereksinimlerinin neler olduğu ve bunları nelerin giderdiğini incelemeye almışlardır.

Bu teoriler içsel faktör olan, kişinin içinden gelerek kişiyi belirli yönde davranışa iten gücü inceler. Bu teoriler yönetim katındakilerine, çalışanı belirli davranışlara iten içsel unsurları iyi araştırıp bulup, bu faktörlere yönelik çalışmalarla kişinin motivasyon seviyesini artırarak yapılan işin verimli hale gelmesini sağlayabileceklerini bildirmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1987: 94).

3.3.2. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak açıkladığı teorisi insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzene sahip olduğunu ve üst basamaktaki ihtiyaçların karşılanabilmesi için öncelikle alt seviyedeki ihtiyaçların giderilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Maslow’un teorisine göre, insan ihtiyaçlarının tatmini belirli bir sırayı takip etmektedir. Üst sıralardaki bir ihtiyacın kesin olarak giderilebilmesi için alt sıralardaki ihtiyaçların kesin olarak karşılanmış olması gerekmektedir. Aksi durumda, önceliği alt sıradaki ihtiyaçlar alarak, üst sıralardaki ihtiyaçlar arka plana atılmaktadır (Omay, 2007:232).

Yaklaşım iki temel varsayıma sahiptir. Bunlardan birincisi bireyin yaptığı her hareketin kişinin gereksinimini duyduğu bütün ihtiyaçlarını karşılamak için olduğu varsayımdır. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli hareketler sergiler. Dolayısıyla ihtiyaçlar, davranışın şeklini belirleyen önemli birer etkidir. İkinci varsayım

ihtiyaçların sırası ile alakalıdır. Bu varsayımına göre kişi belirli bir sınıflandırmanın olduğu sisteme uyarak ihtiyaçlarını elde eder. Alt kademelerde yer alan ihtiyaçlar karşılanmadan üst kademelerde bulunan ihtiyaçları kişiyi davranışa yönlendirmez.

Şekil 9. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi



Kaynak: Koçel, 2003, s.639.

Tatmin olma derecesine bağlı olarak bireyler ihtiyaçlarını karşılayacak davranışa yönelik harekete geçmezler. Tatmin edilmiş olan bir ihtiyaç davranış şekli olma niteliğini yitirir ve daha üst seviyedeki ihtiyaç davranışlarını etki altına almaya başlar. Bu yaklaşımdaki açıklamalara göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt basamaktaki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Besinci grup ise en yüksek basamaktaki ihtiyaçları içermektedir.

Maslow'a göre kişi tatmin olma çabalarına önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarından başlar. Karnı aç bir bireyi sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışarak motive etmek mümkün değildir. Giderilen her ihtiyaç grubu davranışlar üzerindeki

etkinliğini yitirecek ve bir üst düzeydeki ihtiyaçlar bireyin davranışlarına şekil vermeye başlayacaktır (Koçel, 2003:438-439).

2.3.3. Herzberg'in İki Faktör Teorisi

Motivasyon kuramının gelişiminde büyük oranda fayda sağlayan kimselerden birisi de Frediric Herzberg'tir.

Frediric Herzberg oluşturduğu iki faktör teorisini 1900'lü yılların ikinci yarısında geliştirmeye başlamıştır. Herzberg ve çevresindekiler Pittsburg'daki yaklaşık 200 tane personelden işlerinden ve çalıştıkları yerle alakalı ne zamanlarda motive olduklarını ve tatmin duygusuna hangi anlarda ulaştıklarını anımsamalarını istediler. Neticede bu anketle iki çeşit aşamanın varlığı ortaya çıktı.

Çalışmalara göre "hijyen etmenler" ve "motive edici etmenler" olarak iki çeşit unsurun varolduğu bunların da birbirlerinden farklı etkilere sahip oldukları ileri sürülmektedir.

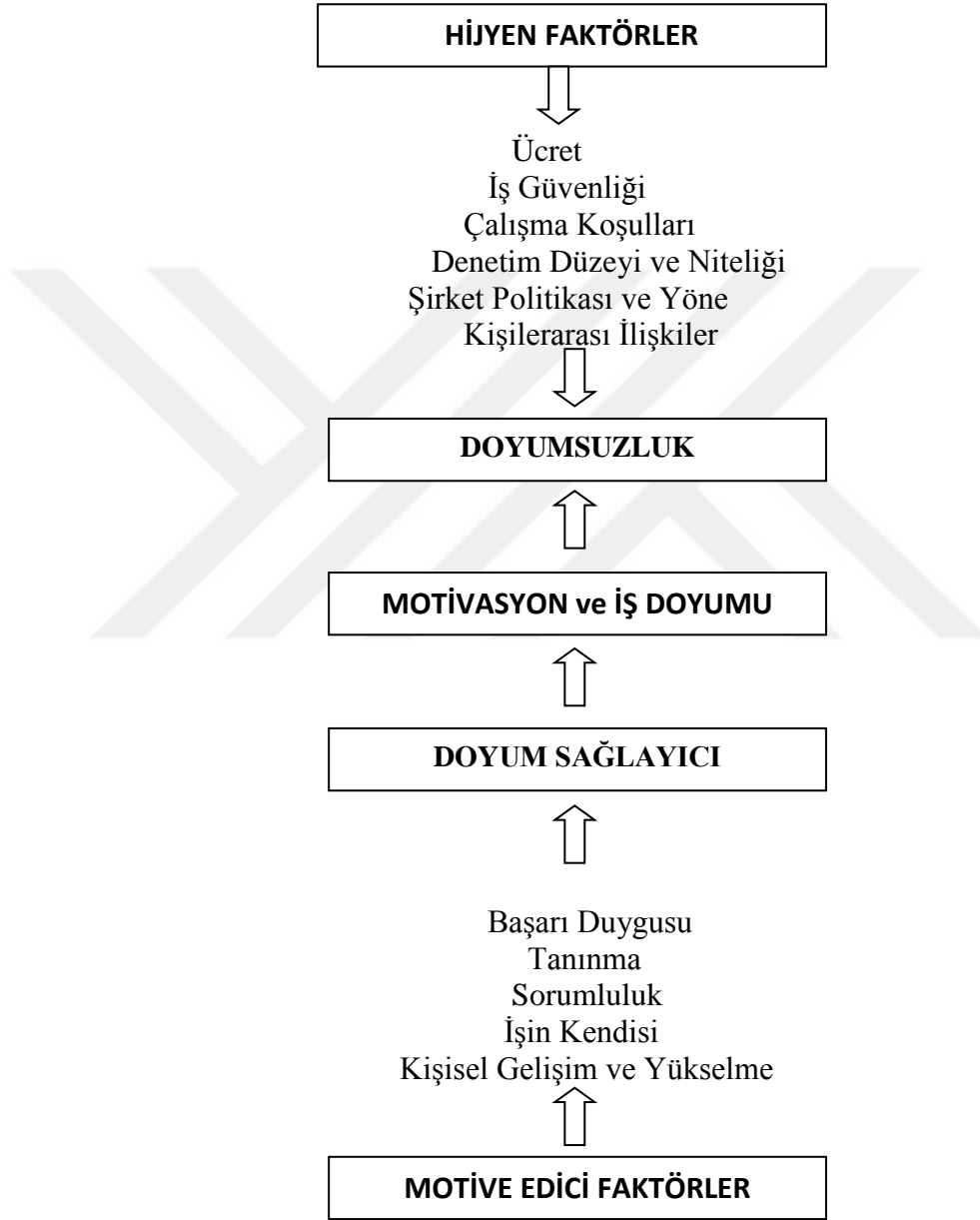
Motive edici etmenler; bu faktörü açıklamak için katılımcı çalışanlara, çalışılan işlerin tatmin sağlama ve motive etme nedenleri ile ilgili sorular sorulmuştur (Özer ve Topaloğlu, 2008:92-93). İlk aşamadaki etmenler sorumluluk, ileriye gidebilme fırsatları gibi etmenleri kapsar. Bu etmenlerin yokluğu insandaki motive eksikliğine neden olur (Koçel, 2003:44).

Hijyen etmenlerinin, iş ortamında sağlanamaması halinde kişiler tarafından tatminsizlik yaratan faktörleri oluşturur. Böylece, tatmin edilememiş gereksinimler çoğalır ve kişinin tatmin duygusu çoğaltılamaz. Neticede bu etmenler bir iş ile ilişkilendirilmiştir (Özer ve Topaloğlu, 2008:93). Hijyen etmenleri ücret, alınan maaş, çalışma koşulları, çalışma şartları gibi etmenlerdir. Bu etmenlerin olmadığı bir ortamda çalışan işine konsantre olmakta zorlanacaktır. Kısacası bu etmenlerin mevcut olduğu ortamda çalışan işine odaklanmakta sorun yaşamaz (Koçel, 2003:441).

Herzberg yaptığı çalışmayla, iş yaşamındaki deneysel araştırma ve düşüncelere, tatmin olma kavramını kullanarak uyandırıcı bir etki sağlamıştır. Bu

modeli hedef alan eleştiriler bulunmasına rağmen Herzberg'in teorisi günümüzde de, yöneticiler açısından geçerliliğini yitirmemiştir.

Şekil 10. Herzberg'in İki Faktör Teorisi



Kaynak: Özer ve Topaloğlu, 2008, s.94.

2.3.4. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi

David McClelland'ın görüşüne göre bu teoride, Henry A. Murray'ın 1900'lü yılların ortasına doğru dile getirdiği ve kişilerin tutumlarının nedenini meydana getirdiğini savunduğu, başarı, güç ve yakın ilişki ihtiyaçlarını kapsayan teoridir.

Başarı Gereksinimi: McClelland başarı ihtiyacını, kusursuz iş yapma veya bir sağlamlık boyutunda çaba harcamanın önemli olduğu eylemlere yönelme şeklinde açıklar. Çalışmalar, yüksek başarıyı elde etme isteğinde olan bireylerin belli şekillerde davranış gösterdiklerini belirtir. Böylelikle, insanlarda kişisel davranışlar görülecektir (Özer ve Topaloğlu, 2008:95-96).

- Yüksek başarı elde etme gereksinimine sahip kişiler, küçük yada büyük riskler almaya yaklaşmayarak, başarılarını hesaplanan riskler çerçevesinde gösterme gereksinimi hissetmektedir.
- Bu bireyler hedefledikleri amacı hangi seviyede elde ettiklerini anlamak için hızlı ve kesin bir şekilde bir geri bildirim alma gereksinimindedirler.
- Bu kişiler başarıyla motive olurlar ve başarıdan büyük haz duyarlar.
- Bu bireyler zihinlerinde hedefledikleri işe odaklanarak zaman geçirirler.
- Başarıya hedeflenen kişiler olarak kişisel sorumluluk almakta gönüllüdürler.

McClelland araştırmalarının sonunda iki ayrı sonuç elde etmiştir.

- Bir ülkenin genel ekonomik kalkınma durumu ile o ülkedeki kazanılan başarının ortalama değerleri arasında ilişki vardır.
- Başarıya doğru harekete geçmiş yüksek amaçlar ve davranışlar konusunda bilgi edinmek için eski kültürlerin yazıları incelendiğinde, ulusal düzeyde zenginliğin ve ekonomik kalkınmanın ülke yurttaşlarının başarabilmek gayretlerinden etkilenebileceği belirtilebilmektedir.

Güç Gereksinimi: Güç ihtiyacı, “Başka insanları etkileyen taraflarını denetleyerek insanın tatmini gerçekleştirdiği noktaya erişmesi” şeklinde

tanımlanabilir. Aşırı derecede güç ihtiyacı hisseden kişiler, kendi etrafını, parasal ve maddi kaynakları, veriyi ve diğer kişileri kontrol altına alma isteği sergilemektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008:97). McCland ve Brunham'ın çalışmasına göre girişimciler güçlü bir başarıya ihtiyaç duyarken zayıf bir güce gereksinimleri vardır. Bunun yanı sıra idarecilerin ise zayıf bir başarıya ihtiyacı varken yüksek düzeyde bir güce ihtiyaçları olduğunu hissederler. Bu netice, girişimcilik ve yöneticilik işine has bir özelliktir.

Yakın İlişki Gereksinimi: Yüksek düzeyde başarı elde etme ihtiyacı hisseden bireyin, başka düşünce ve görüşlerle alakalı iletişimlerini sürdürerek fazlaca vakit harcamakta, gruplara katılım göstererek, hoşlanılmayı ve benimsenmeyi isteyip seçerek bu ihtiyacı gidermektedir. Bu şekil bir ihtiyaca kuvvetli şekilde sahip olan kişi, başka bireylerle pozitif duygusal bağlar kurma gereksinimindedirler. Kurulan bu ilişki “dostluk” kelimesi ile açıklanır (Özer ve Topaloğlu, 2008:98).

2.3.5. Alderfer'in Erg Teorisi

Alderfer, Maslow'un hiyerarşik ihtiyaçlar listesini tekrardan değerlendirmeye alarak içe ve dışa dönük olarak yeni bir düzenleme yapmıştır. Ona göre ihtiyaçlar 3 ayrı basamak olarak değerlendirilebilir. İlk olarak fiziksel olarak sağlam olma, sonrasında ilişki ihtiyaçları sayılabilir. En son olarak da Alderfer'in büyüme ismiyle anılan son yer gelir. Bu yerde Maslow'un gelişme yerleriyle yakınlık gösterir.

Alderfer, insanlar üst yerlerdeki ihtiyaçları gideremediğinde aşağı yere ait olan daha önce ihtiyacını karşılmasına yardımcı olan yerlere doğru yönelebileceklerini bildirirler. Mesela ilişki basamağına ulaşamayan kişinin alt kademedeki ihtiyaçların kendine uyumlu olduklarını düşünerek kendisini alkole vermesi gibi (Erdem, 2008:18).

2.4. Süreç Teorileri

Kurulu bir sistemin performansı, bir süre sonunda alınan çıktısı ya da çalışmanın sonucudur. Bu sonuç, işletme hedeflerinin ya da görevlerinin başarıyla gerçekleştirilme seviyesidir. Bu durumda işletme performansı, işletme hedeflerine ulaşılması için sarf edilen tüm gayretlerin incelenmesi olarak açıklanabilir (Akal,

2000:2). Performans yönetimi, kurumları ulaşılmaya çalışılan hedeflere yöneltmek için, işletmelerin şimdiki ve geleceğe dair halleri ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın gelişiminde süreklilik sağlayacak yeni ve olması gereken eylemleri hayata geçirme ve sürdürme sorumluluklarını üstlenen bir yönetim sürecidir (Barutçugil, 2002:6).

Diğer bir tanıma göre performans yönetimi, işletme performansının değerlendirilmesinde faydalanılacak bütün eylemlerin tespit edilmesi, ölçüm faaliyetlerinin yerine getirilmesi ve ölçümlerin işletme hedeflerine ulaşılması için kullanılmasının yönetilmesi hareketleridir. Grady'e göre, performans yönetimi hareketlerinin kurumlarda başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, kurumun stratejik hedef ve politikalarının personeller tarafından benimsenmesi ve paylaşılması gereklidir (Grady, 1991:58).

Williams ve diğerleri de, işletme performansının ölçülmesi işlemlerinden faydalanılabilmesi için işletme yöneticilerinin performans yönetimi konusunda kararlı bir tavır takınmalarına bağlı olduğu düşüncesindedir (Williams vd, 1995:78).

Bu süreç kurumları ismi etrafında birleştiren motivasyon kuramlarının ağırlık üstlenen yeri, kişilerin hangi sonuçlar tarafından ve nasıl motive edilmeye çalışıldığı ile alakalıdır. Başka bir ifadeyle, belirli bir davranışı sergileyen bireyin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl yapılabilir, sorusu süreç teorilerinin cevap vermeye çalıştığı kilit sorudur. Süreç teorilerine varsayımlarına göre gereksinimler bireyleri davranış sergilemeye yönlendiren etkenlerden sadece bir tanesidir. Bu içsel unsura ek olarak birçok dışsal faktör de kişilerin davranışlarına ve motivasyonlarına etki etmektedirler (Erdem,1998:53).

2.4.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Bu yaklaşım öğrenmenin ana teması olan şartlandırmadan yararlanarak meydana getirilmiştir. Burada motivasyon teorisi olarak kabul edilen şartlandırma Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu kapsamındadır. Bilindiği üzere Etki Kanunu'na göre kişi kendisine zevki hissettirecek davranışları yineler ancak acı duyacağını bildiği davranışları yapmaz. Dolayısıyla eğer bir bireyin belirli bir

davranışı tekrarlaması talep edilirse o davranışın birey için haz verici olarak değerlendirilen bir sonuçtan yardım alması gereklidir.

Bu kanundan bir motivasyon aracı olarak faydalanılabilir. Buna göre çalışanların ortaya koyduğu kurum tarafından istenilen davranışları karşısında ödül verilirse bu davranışların tekrarlanma olasılığı kuvvetlenecektir. İstenmeyen hoşnut kalınmayan davranışlar sergilendiğin de ceza verme yöntemi seçilirse bu tür davranışların yinelenmesi olasılığı azalacaktır.

Fiziksel acı çekilecek bir cezalandırma şeklinin seçilmesi gerekli değildir. Eleştirme, ödül vermeme, öncelikleri kaldırma, yetkileri kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atama, isine son verme, çeşitli uyarı cezaları uygulama, kişiyi afise etme gibi eylemlerin hepsi cezalandırma şekli olarak nitelendirilebilir. Fakat yapılan çalışmalar cezalandırmanın davranış şekillerinin değişmesinde ödüllendirme kadar etki yaratmadığını göz önüne sermiştir.

Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltmaya yarayabilir. Ancak eğer birey bu davranışın hedefindeki amaca ulaşmayı çok istiyorsa ceza verme yöntemi o kişinin istediği davranışı sergilemesine engel olamayacaktır. Aksine kişide bir kırgınlık, kırgınlık ve karsı eylemleri ortaya çıkacaktır. Bu nedenle davranış şeklinin değiştirilmesine yönelik ataklarda ceza vermekten çok ödüllendirme yöntemine önem ve öncelik verilmesi gerekmektedir (Koçel, 2003: 443-445).

2.4.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Vroom'ca geliştirilmiş olan beklenti teorisi, çalışan personelin işe odaklanmasının süreklilik göstermesinde ki nedenlerden ziyade, söz konusu motivasyonun terim açısından belirleyici faktörlerin neler olduğu değerlendirilir. Teoride, çalışanların amaçlarıyla mevcut işlerindeki tutumlarının kurduğu ilişki tanımlanır. Beklenti teorisinin görüşüne göre çalışanların motivasyonu iki durumda artış gösterir; personelin bir şeyi çok fazla istemesi ve o istediklerine ulaşma şanslarının ne kadar çok olduğudur.

Beklenti teorisi 4 temel önemli noktaya dayandırılmıştır.

1. Çalışanlar kendileri için potansiyel olabilecek farklı sonuçlar arasında seçim yaparlar
2. Personeller, kendi alanlarında beklenen tutum ya da verimi sağlayacak bir çaba ihtimaline karşılık beklenti içine girerler
3. Çalışanlar, tutumları izleyecek kesin çıktı ihtimaline yönelik beklentilere girerler
4. Herhangi bir durumda personellerin seçim yapacağı etkinlikler, beklentilere göre şekillenir.

Vroom'a göre kişinin iş için çaba göstermesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar; Valens (Kişinin ödülü isteme derecesi) ve beklentidir (Tozkoparan, 2008:112).

Valens: İnsanın gerçekleştireceği iş neticesinde elde edeceği ödülü ne kadar istediğini gösterir. Herhangi bir ödül herkes tarafından değişik şekilde istenecektir. Valensi-1 ile +1 arasında bir değer olarak göstermek doğru olmalıdır. Bir başka deyişle de ödülün bireylerdeki tatmin etme derecesi saptanmış olur. Valens bir kişinin daha fazla gayret sarf etme derecesini gösterir.

Bekleyiş: Kişinin belli tutumları belli sonuçlara vardıracağına ilişkin kesinliği belirtir. Lakin birey gayret etmekle bir ödülü kazanabileceğine inancı varsa bu sebeple daha fazla efor harcayacaktır.

Öyle ki bekleyiş aralığını da 0 ile +1 arasında bir değer ile göstermek mümkündür (Koçel, 2003:446).

Böylece motivasyon kesin sonuçları ya da çıktıları sağlayacak bir etkinliğe yönelik beklentilerin (B), çıktı ya da ödülün çekiciliği (V) ile çarpımına eşittir. Öyle ki (Tozkoparan, 2008:112);

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Beklenti}$$

Kişinin valensi ve bekleyişi yüksek ise motivasyonu da yükselecektir (Koçel, 2003:446).

Bu modelin son ve üçüncü terimi de araçsallıktır. Araçsallık belli düzeydeki verimin personel açısından belli çığaya yol açan algılaması olarak tanımlanabilir.

Performansın yüksek değerlerle ifade edilmesini beklentiye bağlamaktadır. Kişinin motive olması da yüksek performans çıktılarının oluşturulmasıdır. Aksi takdirde motivasyon olumsuz etkilenir (Tozkoparan, 2008:114).

2.4.3. Lawler-Porter Modeli

İşletmelerde güdülenme ile alakalı bir araştırma sonrası amaç olarak performans ile iş tatmini arasında gerçekleşen ilişkinin varlığı tartışılmaktadır. Lawler-Porter Modeli, Vroom'un modelinin bu alanda geliştirilmiş şeklidir.

Lawler-Porter, yapılan işte elde edilen performansa ve sahip olunan tatmine eşit olmadığı varsayımı ile hareket edilir. Bu modele göre, güdülenme, tatmin ve performans birbirinden farklı 3 değişkendir.

Lawler-Porter, gerçekleştirilen işler sonrasında verilen ödüllerden söz edilmektedir. Ödüller bir şahıs tarafından belirlenip, diğer kişilerin durumları ile adalet duygusunun etkisiyle değerlendirilir. Böylece ödüller adil şekilde algılanarak kişilerin de performanslarını nasıl algıladıkları çözüme kavuşturulabilir.

Yönetici bu modeli kullanarak çalışanlarda motivasyon gücünü ölçme aracı olarak kullanabilir:

- Çalışanlar, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu kadar azaltılmalıdır.
- Personelin görünürde aldığı ödül tutarından çok, aynı seviyede performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyini izlediği bilinmelidir.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül çeşitlerine farklı önem verdikleri bilgisine sahip olunmalıdır.
- Sonunda sürekli bir kontrol edilerek çalışanın sarf ettiği efor ile ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki tavrı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli olan değişiklik yoluna gidilmelidir.

Bekleyiş teorilerine yapılan en büyük eleştiriye baktığımızda; kuramların bir karma yapıya sahip olduğu ve bunları test etmekte zorluk çektiğidir. Bir başka

eleştiriyi incelediğimizde de söz konusu kuramların gösterdiği gibi verilen görevler bitirilmeden hesaplamalar yapıldığına ilişkin şüphedir.

2.4.4. Eşitlik Teorisi

Kurumsal tutum yazımını önemli ölçüde etkileyen Adams, eşitlik teorisini oluşturdu. Bu teori, dağıtımsal adalet üzerine kurulmuştur. Adams'ın kuramına göre dağıtımsal adalet, personelin kurum namına sarf ettiği gayret ile söz konusu gayretin karşılığında almış olduğu ücret, yarar ve ödülleri, aynı kalitede bir başkası ile karşılaştırılması sonucunda açığa çıkan adalet algısı ile alakalıdır.

Eşitlik kuramında genel olarak eşitsizliklere odaklanma vardır. Öyle ki eşitsizlik sonucunda meydana gelen kızgınlık, öfke bunu en iyi şekilde açıklar. Eşitsizliğin olduğu bir durum hissedildiğinde söz konusu işletmeye olan bağlılık duygusu zarar görecektir.

Personellerin iş bitiminde kendilerine verilen ödüllerin yaptıkları işlerin karşılığında az olduğu kanısına varıldığında da bu kararı veren yöneticilerin de adaletsiz olduğu düşüncesine varılır (Özer ve Günlük, 2010:462).

Kişiler eşitlik meselesini girdilere göre değerlendirirler.

Bireyler, kendilerini başkaları ile kıyaslarken genellikle girdi ve çıktı miktarlarını değerlendirmeye alırlar;

Kişinin Elde Ettiği Çıktı <Başkalarının Elde Ettiği Çıktı

Kişinin Girdileri Başkalarının Girdileri

Kişinin Elde Ettiği Çıktı >Başkalarının Elde Ettiği Çıktı

Kişinin Girdileri Başkalarının Girdileri

Biçiminde ifade edilirken, eşitlik durumunun oranları ise;

Kişinin Elde Ettiği Çıktı=Başkalarının Elde Ettiği Çıktı

Kişinin Girdileri Başkalarının Girdileri

Şeklinde ifade edilmektedir. Eşitliğin olduğu algısı ne kadar büyük olursa, gerilim o kadar güçlüdür ve algılanan eşitsizliği dolayısı ile de gerilimin düzeyini azaltmak ya da kaldırmak için de o kadar güçlü bir motivasyon gerekli olacaktır (Tozkoparan, 2008:108).

2.4.4. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme teorisi ile elde edilen olumlu veya olumsuz sonuçlara göre sergilenen davranışın tekrarlamayacağına netlik getirmektedir. Bu kurama göre;

- Kişiler bireysel olarak en çok ödül verilen davranışa yönelirler.
- Kişilerin davranışı ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilmektedir.

Ödüller bu modelde en etkili silahlardır. Böylece çalışanlar kazanacağı ödülle daha çok kendi işine yoğunlaşacaktır. Skinner ve gözlemleyicileri olumsuz pekiştirmelerin rahatsız edici sonuçlar ortaya çıkartabileceğini ama olumlu pekiştirmeler ile de kurumsal amaçlar yönünde daha iyi düşünülmüş ve planlanmış eylemler yapılmasını sağlar.

2.5. Motivasyon Düşüklüğünün Kuruma Etkisi

İş motivasyonunda yöneticiler ikilemde kalmaktadırlar: Bu ikilemden dolayı motivasyon düşüklüğü olur. Bu olumsuz sonuçlarından bazıları şöyledir:

- Çalışanlar işi benimsemezler ve işe devamsızlık yapabilirler.
- Motive edilememiş çalışanlar, kuruma karşı cephe alıp zarar verme girişimine kalkışabilirler.
- Çalışanlar ihtiyaçlarının giderilmediği kanısına varırlarsa, motivasyon düşüklüğü yaşarlar ve bu da verimliliği düşürerek kuruma zarar verebilir.
- Piyasadaki rekabet işgücüne bağlıdır. İşyerindeki çalışanların motivasyonu düşükse insan kaynağı üretkenliğini kaybeder ve kurumun verimliliğini azaltabilir.

- Çalışanlar takdir edilmek istemektedirler. Takdir edilmemeleri motivasyonlarını düşürebilir.

İnsanların iş odaklı çalışmaları, onların verimlerini artırır ve kurumların verimliliği hızla yükselir. Kısacası kurumun elde edeceği başarı, çalışanlarının etkin çalışması ile doğrudan ilişkilidir (Teke, 2009:12).

Öyle ki kişisel farklılıkları kabul eden yöneticiler kurumsal çalışmalarda da farklılığın varlığını kabul etmezler. Motivasyon araçları, kullanıldığı işletme veya bireye göre değişik önem taşımakla birlikte genel olarak; “ücret-gelir, kariyer olanakları, işin cazibesi, yönetime ve alınan kararlara katılma, güvenlik, statü, vb. gibi değişik şekillerde meydana çıkmakta ve kullanılmaktadır. Bu bağlamda hem kişi hem de çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi için kullanılan motivasyon araçları, “maddi niteliğe sahip ekonomik araçlar, psikolojik ve sosyal nitelikteki araçlar ve yönetsel araçlar” olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir ve incelemeye açıktır.

Ekonomik Araçlar:

Ekonomik araçlar, kişi veya çalışanları motive etmede kullanılır, doğrudan kişi veya çalışana maddi kazanım sağlayan araçlardır. Bu bağlamda motivasyon aracı olarak kullanılan maddi değer taşıyan ekonomik araçları şu şekilde sıralamak ve açıklamak mümkündür:

- Ücret Politikası; çalışanların en temel ihtiyaçları ile ilgilidir. Bir kurum içerisinde çalışan kişilerin temel ihtiyaçlarını giderebilmek için para kazanmaları gerekmektedir. Bu sebeple en önemli motivasyon araçlarından biri gelir sağladığından dolayı ücret politikasıdır.

- Primli Ücret; daha fazla çaba harcamakla ilgilidir. Primli ücret çalışanın daha fazla motive edilmesiyle daha verimli çalışması için tercih edilir. Primli ücret en düşük performansın en üst seviyedeki performansa yükseltilmesine katkıda bulunur.

- Kara Katılma; Kara katılma unsurundaki ana hedef çalışanların en üst düzeyde performans göstermesini sağlamak ve verimliliği yükseltmektir.

- Ekonomik Ödüller; ekonomik ödüller de idareciler tarafından kullanımı tercih edilen ve çalışanların motivasyonlarını yükselten araçlardandır. Ekonomik ödüller kazanan personellerin daha fazla çalışmaları yönünde beklentiler oluşur.

- Sosyal Haklar Verilmesi; zamanlarının çoğunu kurum içerisinde geçiren kişilerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için sunulan teşviklerdir. Bu bağlamda yaygın olarak uygulanan sosyal haklara; giyecek yardımı, ulaşım desteği, sağlık sigortası, kira yardımı, araç ve telefon tahsisi örnek olarak verilebilir.

Ekonomik nitelikli motivasyon araçları, çalışanları motive eden faktörlerin başında gelmektedir. Yukarıda sayılan ekonomik nitelik taşıyan motivasyon araçları, sistemli ve adil bir şekilde uygulamaya koyulduğunda personeli motive edeceği gibi, tersi durumda veya uygulanmadığı hallerde olumsuz motivasyon meydana gelecektir ve buna bağlı olarak çalışan memnuniyetsizliği ve performans düşüklüğü, verimsizlik, vb. gibi sonuçlarla karşılaşılacaktır.

Psiko-Sosyal Araçlar:

Ekonomik araçlara ek olarak, psiko-sosyal araçlar da motivasyon açısından önemli yere sahiptir. Yapılan çalışmalar ekonomik araçların motivasyon seviyelerini yükseltmek için tek başına yetersiz kaldıklarını göstermektedir. Bu aşamada, özellikle ekonomik gereksinimlerin giderildiği durumlarda psiko-sosyal araçlardan da yararlanılması gerekmektedir. Günümüzde yöneticiler bu gerçeğin farkındadırlar ve psiko-sosyal araçların en az ekonomik araçlar kadar önemli olduklarının bilincindedirler. Artık örgütler çalışanlarının psiko-sosyal beklentilerini analiz etmekte ve ona göre destekler verilmektedir. En sık kullanılan psiko-sosyal araçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İş ortamında ve çalışma esnasında bağımsızlık
- Sosyal katılım
- Değer ve statü
- Çalışanlara terfi, kariyer geliştirme olanakları ve eğitim
- Danışmanlık hizmeti, destek ve çevreye uyum
- Öneri sistemi
- Çalışanlara verilecek psikolojik güvence

- Ceza

Literatürde psiko-sosyal motivasyon araçlarının tanımları çoğunlukla benzer özellikler taşımaktadır. Farklı bir sınıflandırmada ise psiko-sosyal motivasyon araçları, “Toplumsal Statü ve Değer, Bağımsız Çalışabilme, Kişi ve Örgüt Uyumu, Psikolojik Güvence, Öneri Sistemi, Yükselme ve Gelişme Olanakları, Sosyo-Kültürel Etkinlikler, Açık Rekabet, Başka Kişilerden Yararlanma, Danışmanlık Hizmeti, Çekici Çevre” olarak sıralanmaktadır. Dolayısı ile psiko-sosyal motivasyon araçlarının, kişi veya çalışanların psikolojik ve sosyal gereksinimlerinin giderilmesine yönelik geliştirilen motivasyon unsurları olduğunu söyleyebiliriz.

Ancak bütün kişi ve çalışanların farklı psikolojik ve sosyal özelliklere sahip olması, dolayısı ile farklı psiko-sosyal ihtiyaçlara gereksinim duyduğu dikkate alındığında, her çalışana aynı psiko-sosyal motivasyon aracı kullanılması olumlu etki bırakmayacaktır. Böylelikle çalışanları motive etmede kullanılacak psiko-sosyal motivasyon araçlarının, kişisel özellikleri ve buna bağlı ihtiyaçları dikkate alarak hareket edilip yanlış uygulanmaması gerekmektedir. Örneğin bir çalışan için terfi oldukça güçlü motivasyon özelliğine sahip bir psiko-sosyal araç olarak öneme sahip iken, başka bir çalışan açısından değer verilme ve takdir edilme ihtiyacının karşılanması daha etkili bir psiko-sosyal motivasyon aracı olarak karşımıza çıkabilir.

Yönetmel Araçlar: Literatürde motivasyon araçları arasında kabul edilen yönetmel motivasyon araçlarının, “örgütsel kararlara katılımın sağlanması, yetki ve sorumluluk devri, tüm örgüt çalışanlarının amaç birliğinin sağlanması, kariyer ve eğitim olanakları, örgüt içi iletişim, çalışanların iş güvencesinin sağlanması, katılımcı ve demokratik yönetim, etkin liderlik veya önderlik, sendikal yapılanma, iş tasarımı, vb.” gibi araçlar olarak tanımlanmaktadır. Dolayısı ile çalışanları motive edici yönetmel araçların oldukça fazla ve farklı şekillerde uygulamaya alındığını ve her kurum açısından en etkin motive edici yönetmel araç ve/veya araçların kullanılabilceğini görmekteyiz.

Çalışanları motive etmede kullanılan yönetmel araçları aşağıdaki gibi sıralamak ve kısaca açıklayabiliriz:

- Amaç birliği; çalışanlar ile kurumun aynı hedefler ışığında işbirliği yapması ve/veya bu amaçların benzer özellikler taşıması, çalışanların işlerini severek yapmalarını sağlayarak motive olmalarına etki edecektir.

- Yetki ve sorumluluğun devredilmesi; üstler ve astlar arasındaki sorumluluk veya yetkinin devredilmesi, çalışanın kendine olan güvenini arttıracak ve takdir edilme gereksinimini giderecektir. Aynı zamanda doğru ve etkin bir yetki devri, çalışanların kuruma karşı torpil yapmalarını kolaylaştıracak ve verimlilik artışına sebebiyet verecektir. Dolayısı ile yetki ve sorumluluğun devredilmesi, çalışanlarda motive edici bir özelliğe sahip yönetsel araçlardandır diyebiliriz.

- Çalışma saatlerinde esnek zaman dilimlerinin uygulanması; çalışanların sosyal hayatlarına vakit ayırabilecekleri şekilde düzenlenecek çalışma saatleri, motive edici bir özelliğe sahip yönetsel araçlardandır denilebilir.

- Yönetim ve süreçlerde alınan kararlara katılım; hem çalışanların kendilerini ve hem de sorumlu oldukları görevlerini ilgilendiren durum ve süreçlerde alınacak kararlara katılımlarına fırsat verilmesi, çalışanın olumlu yönde etkilenecek motive olmasına katkı da bulunacaktır. Tersine bir durum ise çalışanları olumsuz yönde etkileyerek, performans ve dolayısı ile verim düşüklüğu gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

- Kurum içi ve çalışanlarla iletişim; personelin hem çalışma arkadaşları hem de yöneticileri ile açık, etkili ve kolay bir iletişim kurmaları, psikolojik baskı ve tatminsizliği önleyici etkiye sahip ve oldukça yüksek motivasyona katkıda bulunan yönetsel bir araçtır.

- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi; günlük yaşamın önemli bir kısmının işyerlerinde geçirildiği düşünöldüğünde, iş ortamının fiziksel ve sosyal anlamda etkinliği, çalışanlarda tatmini ve dolayısı ile motivasyonu artırıcı yönetsel bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak çalışanların algıladığı personel güçlendirme seviyelerinin yüksek olduğu, motivasyon düzeyinin ise orta düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir. Çalışanların algıladığı personel güçlendirme düzeyinin ve motivasyon düzeyinin eğitim, çalışma süresi, görev pozisyonu, yaş, cinsiyet, medeni durum gibi

demografik özelliklerle, bağımsız değişkenlerine göre değişkenlik göstermediği kanısına varılmıştır. Personel güçlendirme ile çalışanların motivasyonu arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu, personel güçlendirmenin dışsal benlik ile alakalı olduğu motivasyonun ise, içsel benlik ile ilgili olduğu görülmüştür. İçsel süreç ile ilgili motivasyon düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın personel güçlendirme yönündeki uygulamaların, çalışanların araçsallık ve amaç içselleştirme motivasyon boyutları üzerinde etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.

Sosyal faktörler ve bilgi paylaşımı gibi güçlendirme faktörlerinin, kişilerin psikolojik algılamalarında etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu unsurlar kurumun amaçları ve vizyonu konusundaki bilgiler, işletme ve departmanın mevcut durumu ve başarı düzeyi hakkındaki bilgiler, çalışanların iş konusundaki uzmanlığı, çalışanların meslektaşları ile yürüttükleri ilişkiler, örgüt kültürü ve yöneticilerin davranışları olarak özetlemek mümkündür. Kuramsal çerçevenin açıkça gösterdiği gibi güçlendirmeyi “bir alternatif motivasyon çerçevesi” olarak kabul edecek olursak, bu faktörlerin personeli motive ettiği görülmektedir.

2.6. Performans Kavramı ve Tanımı

Firmaların ilk kuruluş amacını incelediğimizde halkın ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri karşılamak olduğunu görebiliriz. Söz konusu amaçları gerçekleştirebilmek için üretilen ürünlerin yanı sıra, kaliteli insan gücüne ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Kurumlarda, verilen görevleri yapmakta işini ciddiye almayan çok çalışan bulunmaktadır. Günümüzde bu problem çoğu firmada performans düşüklüğüne neden olmaktadır.

Performansı net bir şekilde tanımlamak oldukça zordur. Birbirinden farklı anlamlar ifade edebilir. Bunun yanı sıra her açıklamada bir kısım içerik ve kapsam haricinde performansın tam bir tanımlamasını yapmak mümkün değildir (Çalık, 2003:7).

Performans, işletmelerde yöneticiler açısından önemli bir konudur. Personel bu alanda çıkan raporlara göre değerlendirmeye alınır. Raporda personelin performans düşüklüğü tespit edildiğinde yönetici o alanda tedbir alır ve gelecekteki

çalışmalarda söz konusu personelde performansın düşmesinden etkilenmeyi engellemek için çözümler üretir.

Firma hangi amaçla kurulursa kurulsun, yönetimin kesin amacı, çalışanların performansını yükseltmektir (Çalık, 2003:8).

Performans terimi, sahip olunan kaynakların kullanımı neticesinde sonuçların ölçümlenmesi ile ortaya çıkar. Gidinin çıktıya oranı ile bulunur. Kişisel performans, amaçlar, bütçe standardı ile ortaya çıkacaktır. Bu açıdan performans ölçmenin önemi büyüktür.

Firmalar geçmişine göre ne seviyede olduğunu tespit için de bu ölçümü kullanırlar. Bu performans ölçütleri; mal ve hizmet niteliği, iş yaşamının nitelik derecesi, yenilik, verimlilik ve bütçelenebilirliktir (Çalık, 2003; 9-10).

İş güvencesi çalışanların motivasyon düzeylerinin yükseltilmesi için gerekli olan diğer bir faktördür. İnsanlar kendilerini güvende hissetmek isterler. Bu durum çalışma hayatı için de geçerliliğini korur. İş hayatında kişiler kendilerini ne derecede güvende hissederlerse o işe bağlılıkları o seviyede artacaktır. Kendisini güvende hisseden çalışan daha istekli olacaktır. Özellikle son dönemlerde görülen teknolojik gelişmelerden dolayı insan gücüne olan ihtiyaç azaltmıştır. Bu sebeple çalışanlarda işten çıkarılma korkusu ile oluşan tedirginlikler oluşmuştur. Bundan dolayı çalışanların sürekli iş garantisine sahip olmaları artık önemli bir motivasyon kaynağı haline gelmiştir.

İş güvencesinin sağlanması motivasyon düzeyini artıran faktörler arasında önemli bir yere sahiptir. Literatürde bu durumu açıklayan çeşitli araştırmaların sonuçlarına rastlanmaktadır. Ölçer'in yaptığı araştırmanın bulgularına göre, motivasyon düzeyini etkileyen en önemli faktörün iş güvencesi olduğu kanısına varılmıştır. Zira işsizliğin artmasıyla birlikte insanlar için çalıştıkları iş yerlerinde kalıcı olabilmek ve ilerleyen yıllardaki maddi durumlarını değerlendirme yoluna gitmek önemli hale gelmiştir. Dolayısı ile çalışanların motivasyonları üzerinde iş güvencesi, asli ve birincil etkiye sahip unsur olarak belirtilebilir. Bir başka ifade ile çalışanın iş güvencesinin olması, gelecek veya işini kaybetme endişesini ortadan kaldıracığından daha kolay bir şekilde motive olmasını sağlayacaktır diyebiliriz.

İş güvenliğinin, çalışan tarafından algılanması çalışanın motivasyon düzeyini yükseltmekte ve kendisine olan güvenini artırmaktadır. Tüm bu faktörler personelin verimliliği üzerinde de olumlu etkiler bırakmaktadır. İşletmelerin en önemli hedeflerinden birinin karlılık oranlarını yükseltmek olduğu dikkate alındığında, çalışanlara iş güvencesinin verilmesinin şirket için de kazanç sağlayacağı söylenebilir. Çalışanlarda risk ve belirsizlik yönündeki endişelerin ortadan kaldırılmasında iş güvenliğinin sağlanmasının etkisi çok büyüktür. Bunun yapılması hem performansın yükselmesine sebep olacak hem de buna bağlı olarak verimlilik artışı sağlanarak, işletmenin karlılık düzeyi üzerinde olumlu etki oluşturacaktır denilebilir. Başka bir deyişle çalışanlarda iş güvenliğinin sağlanması, aidiyet duygusunun gelişmesine ve buna bağlı olarak kurumsal bağlılığın artmasına katkı sağlayacak ve buna bağlı olarak kalifiye elemanların kaybedilmesi en aza inerek, kurumun performansını ve dolayısı ile karlılığını olumlu yönde etkileyecektir.

2.7. Performans Kavramının Özellikleri

- Personel, verilen görevi yerine getirirken her türlü fedakarlığa katlanmalıdır
- Personel verilen vazifeye uygun olan şartlara sahip olmalıdır.
- Verilen iş, görevin zimmetlendiği çalışan tarafından yapılmalı
- Kurum personellere verilecek olan kişisel destekler ile olumsuz havayı sürekli değiştirmelidir.
- Personeller, ürün veya hizmete karşı talebin en yüksek ve en düşük olduğu hallere karşı hazırlıklı olacak şekilde programlanmış olmalı

Çalışanların, hem bireysel olarak hem de takım halinde, firma süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin gelişimlerinde devamlılığı sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmak en genel amacdır.

Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler sağlamak.

Çalışanlar ile yönetenler arasında açıklık ilkesine dayanan bir iletişim kurmak.

Hedefler ve performans özellikleri hakkında yöneticilerle personel arasında ortak bir anlayış oluşturarak, herkesin görevinin bilincinde olmasını yardımcı olmak.

Çalışanların iş gücünün değerlendirilmesi ve ölçülmesinin amacı insan kaynaklarının organizasyon hedeflerine ne ölçüde fayda sağladığının bulunmasıdır. Kurumlarda insan kaynaklarında performans değerlendirme ve ölçme şu sebeplerle yapılır:

- Daha fazla çalışma çabası gösterenleri motive etmek için,
- Maaşlarda zamma gidilirken bunun daha rasyonel ve tarafsız şekilde yapılmasına yönelik
- Kurumda çalışanların kariyer gelişimi için,
- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve açığa çıkarmak için,
- Performans değerlendirilmesinin ardından “geri bildirim” ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesine imkan vermek için (canakatan erişim 29.05.2015)

2.8. Performansı Etkileyen Faktörler

Üzerinde çalışılan en önemli konuların başında performansı etkileyen faktörler gelmektedir. Öyle ki buradan elde edilecek yeni veriler ile performans düşüklüğünün sebebi bulunup ona göre çözümler üretilmelidir. Bu çalışma genellikle bireysel performansların ölçümünde kullanılır. Bireysel olarak etkili bir performans göstermenin amacı;

- Olumlu yönde gelişim sağlama
- Olumsuz her ne varsa bunlardan kaçınmak
- Olumlu yönde ilerlerken olası başarısızlıkları anlayışlı karşılayabilmek esas alınmalıdır.

Tutumlar ve sonuçların insanın performansının iki temel faktörü olduğu göz önünde tutulur.

Verimlilikte azalma saptandığında, iş niteliğinin ve miktarında azalma, devamsızlık, verilen vazifeden kaçınma, insanlar arası çatışma gibi sebeplerden dolayı olduğu izlenmektedir.

İnsanlar genellikle çalışma hayatında başarıya odaklanırlar. Buna rağmen işinde sürekli problemleri olan insanlar kendi özel hayatlarında başarılı olabilirler (Battal, 1996:11-12).

2.9. Performans Yönetimi

Çalışanların verim yönetimi firmalar tarafından başka amaçlar için kullanılır. Bazı kurumlar bunu, personellerin ücretlerini sağlam bir şekilde belirlemek ve personellerin performans durumlarını izlemek için yapmaktadır. Bu nedenle performans yönetiminin tanımlanması ve bunun yapılması sürecinde yaşananları saptamak pek de mümkün değildir.

Verim yönetimi, bir süreç olarak algılanmalıdır. Bu sürecin en başında güçlü yöneticiler tarafından idare edilirse çok iyi sonuçlar edinilebilir. İleriki zamanlarda başarıyı hedefleyen firmalar hızlı bir şekilde politika ve stratejileri hesaplayarak hayata geçirirler.

Performans yönetimi, bir çalışan ile onun en yakın denetçisi arasında gerçekleşen, ortaklığa dayalı, etkileşimsel, sürekli bir iletişim sürecidir. Bu süreç;

- Personel yapması beklenen temel iş kriterlerine,
- Personelin yaptığı işin kurumun amaçlarına nasıl katkıda sağladığına
- Bir işi iyi yapmanın somut simgelerle ne anlama geldiğine
- Personelin performansını oluşturmak, güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla çalışanın ve denetçinin birlikte nasıl çalışacaklarına,
- İş performansının nasıl ölçüleceğine, performans engellerinin tanımlanmasına ve karşılıklı anlayışın oluşmasını içerir (Çalık, 2003:11).

Verim yönetiminin başarısı personelin çabalarına bağlıdır. Performans yönetimi hem yöneticiye hem de çalışana çok büyük yararlar sağlamaktadır (Çalık, 2003:12-13).

Performans yönetimi az verim alınan çalışmaların düzeltilmesini, bu iyileştirmeyi engelleyecek unsurların yok edilmesine fayda sağlamaktadır. Bunların yanı sıra çalışanlar ile onları denetleyenler arasında bir ilişkinin de sağlıklı şekilde sürmesini sağlar. Durum böyle olunca kurum sağlıklı bir şekilde ilerleme kat eder (Çalık, 2003:13).

Performans sözcüğü, belirli bir zaman dilimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla eş anlamda, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde de tanımlanabilmektedir (Torrington ve Hall, 1995:316, Kalkandelen, 1997:154).

Kurumsal davranış açısından performans, personelin örgütsel hedeflerine ulaşmak için görevi ile ilgili fiillerin ve işlemlerinin sonunda sahip olduğu üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran, 1991:179).

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen değerleri karşılayacak güçte, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991:7-8).

Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli geliştirmeleri için, kişilerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür meydana getirmektir (Bolton, 1997:248; Cemaloğlu, 2002:183).

Performans yönetimi, ortaklaşa hedeflerle alakalı olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanıdır. Personelin çalışma davranış şekillerini ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında birleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, örgütleri bu faktörler olmadan örgüt tasarımını yapmamaya yönlendirir (Armstrong, 1996:262; Cumming ve Worley, 1997:370).

Etkili bir performans yönetim sistemi aşağıda belirtilenleri gerçekleştirmelidir;

- “Örgütün beklentisini açık bir şekilde ortaya koymalıdır.

- Çalışanlarına performanslarıyla ilgili bilgilendirmelidir.
- Başarı ve ihtiyaç duyulan gelişim aşamalarını belirlemelidir.
- Personel kayıtları için performans bilgilerini belgelendirmelidir.”

Performans yönetimi daha öncede ifade edildiği gibi kurumsal stratejinin anlaşılması ve geliştirilmesiyle başlamakta ve daha sonra bir basamaklar serisi halinde ilerlemektedir.

“Başarılı performans yönetimi dairesel bir süreçtir ve yöneticilerle çalışanları arasında etkili bir iletişimi oluşturacak ve sistemi verimli bir şekilde kullanmayı sağlayacak bazı yönetsel araçlar gerektirmektedir.”

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin bazı uygulamalarına performans yönetimi veri sunmakta ve bu fonksiyonların sağlıklı çalışması için gereken çalışmaları kapsamaktadır. Bu anlamda işletmelerde performans yönetim sistemlerinin etkinliği ile insan kaynakları yönetiminin diğer görevlerinin etkinliği birbiriyle yakından ilişkilidir. “Performans yönetiminin işletmelerdeki kullanım alanları aşağıdaki şekilde belirtilebilir.”

Stratejik Planlama: Kurumlarda asıl hedef stratejik planlamayla belirlenmekte ve sonrasında bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler kurum içi birimlere dağıtılmaktadır. Bu süreçte her birim kendine düşen görevi yapabilmek için çalışanları arasında görev dağılımı yapmakta ve bu stratejik planın hayata geçirilmesine katkı sağlayarak, hedeflerin bireysel olarak belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütmektedir. Bu şekilde örgütün stratejik planları bireysel amaçlara dönüşmekte ve genel amaçlar birliktelik içinde uygulanmaya uğraşmaktadır. Bu bağlamda kurumlarda performans yönetim sisteminin en önemli basamaklarından olan bireysel performansın amaçlar doğrultusunda planlanması işletmenin stratejik planlamasıyla yakından alakalıdır.

Ücret-Maaş Yönetimi: Performans değerlendirme sonuçlarıyla elde edilen verilerin kullanıldığı en önemli alanlardan biri de ücret-maaş yönetimidir.

Kariyer Geliştirme Sistemi: Günümüzde kurumların insan kaynaklarından tam olarak faydalanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına önem

göstermeleri gerekmektedir. Performans yönetiminde stratejik uyum merkezdedir. Bunun anlamı her bir personelin hedefinin departman ve işletme amaçları ile aynı çitada olmasıdır. Performans yönetimi sürekli olarak yeniden değerlendirmeler yapar ve bu sayede çalışanların ve grupların işlerini yapabilmeleri için ne gibi farklılıklar yapılabileceği yönünde çalışmalar yürütmektedir. Buna bağlı olarak, gerektiğinde ek eğitim programları düzenlemek, iş prosedürlerinde değişikliğe gitmek veya yeni teşvik planları yapmak, örnek olarak verilebilir.

Motivasyon düzeyini artıran etkenlerden bahsederken kariyer olanaklarının öneminden de bahsetmek gerekmektedir. Çalışanlar iş güvencesi açısından kendilerini güvende hissetmekle beraber, yaptıkları işlerde yükselmek terfi etmek isteyeceklerdir. Bu durum hem çalışanların sağlam konum edinmeleri, hem de kendilerini geliştirerek daha iyi yerlere gelmek istemeleri açısından yararlı olacaktır. Çalışanlar açısından kendilerini geliştirmek ve işyeri bünyesinde veya dışarıda gerçekleştirilen eğitimlere katılmak arzulanan bir olaydır. Mevcut Yeteneklerinin geliştiğini gören çalışanlar daha mutlu olacaktırlar ve bu durum onların motivasyon seviyelerini yükseltecektir. Kuşkusuz her elemanın ana hedefi ve beklentisi eğitimi, bilgisi, deneyimi, hizmet süresi ve yetenekleri doğrultusunda ilerleyerek kariyer yapabilmektir. Bu bağlamda kariyer olanaklarının kısıtlı olduğu bir firmada elemanların motivasyon düzeylerinin, yüksek ve açık kariyer olanaklarına sahip bir işyerine göre daha düşük olacağını söyleyebiliriz.

Performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel, özelliklerine göre kişisel olarak analiz edilmesi ve o kişinin yaptığı işi ne kadar başarabildiğinin belirlenmesi olarak belirtilebilir. “Kurumlarda her bir çalışanın belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun performansı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analizi ise bu performansın değerlendirilmesidir.”

Kurum yönetimleri açısından kariyer yönetimi kişilerin iş hayatına başlama, terfi, transfer, ödüller, performans değerlendirme, eğitim, emeklilik gibi yönetsel konularda alınacak rasyonel kararlardan oluşmaktadır. İş hayatının planlaması bu şekilde yapılır.

Kariyer planlamanın elemanların yanı sıra kurumlara sağlayacağı pek çok avantaj bulunmaktadır. Bunlar; işletmelerin çalışanlarının yeteneklerinden daha çok faydalanması iş bırakmaların azalması, bireysel ve kurumsal performansın artması, çalışanların işine ve kurumuna daha çok bağlılık duyması ve güdüleme artışı, içeriden eleman temin etme gibi sıralanabilir. Kurum yönetimlerinin yapması gerekenler, elemanların mesleğinde kendilerini geliştirme ihtiyaçları konusunda duyarlı olmak, çalışanları için uygun kariyer fırsatları yaratmak ve bu konuda onları bilinçlendirmek, iş zenginleştirme, kariyer rehberleri oluşturma, mentorluk, eğitim ve geliştirme programları oluşturma, iş atölyelerinin kurulması, kariyer atölyeleri oluşturulması, kariyer planlama grupları kurulması şeklinde sıralamak mümkündür (Yalçın, 2007:238).

Kişisel kariyer yönetimi, çalışanın yeteneklerini ve ilgi odaklarını araştırması kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer hedeflerinin ne olduğunu belirlenmesi ve geliştirmeye en uygun etkinliklerin planlaması bölümlerinden oluşur. Kişilerin her dönemde kariyer planlaması yapmaları veya planlarını güncel tutmaları gerekmektedir. İş değişikliklerinde, işle ilgili başarı oranındaki eksikliklerinde ve yeni iş arayışlarında bu türden planlamalar zorunlu etken olarak değerlendirilmektedir (Yalçın, 2007:231).

Kişi çalışma gücünü kazanıp işe hayatına atıldıktan sonraki aşamada kendine amaç belirler ve kariyer yapmaya başlar. Giriş, bir kuruma dahil olmayı içerir. Bu yolla bir organizasyona dahil olan eleman, kariyer geliştirme, yüksek maaş ve daha iyi bir pozisyonda çalışmak gibi amaçları yönünde çalışma hayatını planlamaktadır. Genç yaştaki çalışan kesimin, çalışma bağlarının birbirine yakın, elastik ve yapıcı özelliklere sahip olacağı düşünülmektedir. Bu düşünce elemanın yönetimle bağının kendisi açısından önemseniyor olduğunu ortaya koyar. Çalışan, kariyeri ve çalışmalarına ilişkin amaçlarının üstleri tarafından bilinerek destek verilmesini beklemektedir.

Personellerin kariyerine dahil olan hedef ve gereksinimler toplumlar ve kültürler tarafından şekillendirilmektedir. Bu durum; Japon kültüründe “iş hayatının tamamını bir yerde geçirmek ” bir erdem olarak nitelendirilir ve kişinin ilerlemesi genellikle firma içinde sınırlı kalır. Bu da çalışanlarda dönüşüm hızını düşürür.

Amerika Birleşik Devletleri'nde ise çalışanın işinde ilerlemesinin en çok tercih edilen yöntemi şirketler arası transferin yapılmasıyla olur.

Her kişinin çalışma hayatı için kendine belirlediği bir kariyer planı mevcuttur. Bir kurumun üyesi olduktan sonra bu planı en iyi şekilde yürütmeyi, işinde başarılı olmayı ve belli bir seviyeye çıkmayı amaç edinir. Bu süreçte işletmeden beklentisi de birey için belli bir kariyer yönetimi oluşturarak hedeflediği kariyere erişmesinde yardımcı olmasıdır.

Kişilerin kurumlardan en büyük beklentileri yaptıkları ve istedikleri kariyer planlarının bilinmesi ve hem işletme hem de yöneticileri tarafından destek verilmesidir.

Performans değerlendirme performans yönetim sisteminin önemli bir faktörü olarak gösterilebilir. Performans değerlendirmede genel amaç daha önceden belirlenmiş performans standartları ile çalışanın mevcut çalışma standartlarını karşılaştırmaktır.

Etkili bir performans değerlendirme süreci temel olarak üç adımdan oluşur.

- İş standartlarının belirlenmesi,
- Çalışanın bu standartlarla ilişkili mevcut performansının ölçülmesi,
- Çalışana performansında ki olumsuzlukları düzeltmesi veya yüksek performansını düşürmeden aynı seviyede tutması amacıyla geribildirim verilmesi.

“Performans değerlendirme dikkatle incelenmesi gereken bazı temel faktörler içermektedir. Bu temel unsurlar şu şekilde belirtilebilir”:

- **Ölçü:** Belirlenmiş hedeflere ve amaçlara göre performansın değerlendirilmesi.
- **Geribildirim:** Kişilerin performansları ve gelişimleriyle ilgili bilgilendirilmesi
- **Olumlu destek:** İyi yapılan tutumları ve hareketleri vurgulamak ve geliştirilebilecek alanlarla ilgili olarak sadece yapıcı eleştiri sunmak.
- **Karşılıklı görüş alış-verişi:** Yapılan değerlendirmelerin performansı nasıl iyileştireceğiyle ilgili, çalışanların hedeflerine ulaşabilmek için yöneticilerinden

görmek istedikleri destek ve gelecek kariyerleriyle ilgili isteklerini dile getirdiği dürüst bir görüş alışverişi.

- **Mutabakat:** Genel olarak performansı geliştirmek ve görüşmeler sırasında ortaya çıkan problemleri çözüme ulaştırmak için yapılması gerekenler konusunda tüm tarafların birlikte aynı kararda mutabık kalması.

Performans yönetimi; kurum, gruplar ve kişilerin daha verimli bir şekle gelmesini hedefler ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları konusyla ilgilenir. Amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı kalarak performansı sürekli olarak incelemesini konu edinmiştir. Öğrenme ve geliştirme üzerine yoğunlaşır (Armstrong, 1996:261; Canman, 1995).

Performans yönetimi süreci içerisinde kurumun tüm üyeleri bir düzen içinde değil, takım arkadaşları olarak nitelendirilir, sorumluluklar üzerinde anlaşmalara, beklentilere ve geliştirme planlarına dayandırılır ve yöneticilerle takım üyeleri arasında var olan normal etkileşimin bir parçası olarak tanımlanabilir. Performans yönetimi; kişisel performansla olduğu kadar takım performansı da alakalıdır ve süreklilik arz eden bir süreçtir. Yılda bir kez yapılan resmi bir incelemeye dayandırılmaz ve performansın iyileştirilmesi için uğraşır ki yeterliliğin geliştirilmesini ve potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Armstrong, 1996:261).

Performans yönetimi, "kendini yönetme " üzerine kurulur. İnsanlara destek olunarak ve yol göstererek gelişmelerine yardım edilir ve firmadaki insanlar bu konuda yöneticilere ve örgüte ihtiyaçları olduğunu hissederler. Performans yönetimi ile karar verilen hedeflere yönelik olarak gerekli yeteneklerin kazandırılması bağlamında eğitime ihtiyaç duyulduğu açıkça görülmektedir. Bu süreçte çalışan geri bildirim elde eder, performansları incelemeyen geçmiş olur ve rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanmış olurlar (Armstrong, 1996:262; Torrington ve Hall, 1995:317).

Yukarıdaki açıklamalarda da anlaşıldığı üzere, performans yönetimi, personel boyutunda, personele kendisinden tam olarak ne beklediğini, koyulan hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, yöneticiyle mevcut ilişkisi, gelecekteki

gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkararak bireye gelişme fırsatı vermektedir.

Performans yönetim süreci, yöneticinin çalışanından göreve dair beklentilerinin net ve açık bir biçimde farkında olması, personeline daha yapıcı ve daha objektif geri bildirimler vermesi, daha etkin rehberlik yapması, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha etkin planlaması, astlarıyla ilişkilerinde daha verimli olması yönünde önemli faydalar sağlar.

Performans yönetimi yoluyla kurum, kurumun amaçlarının çalışanların hedefleriyle örtüşmesi ve birleşmesi, çalışanın kişisel olarak işletmeye kattıkları faydaların ayırt edilmesi yönünde önemli katkılar da bulunmaktadır.

Cumming ve Worley (1997:372)'e göre performans yönetimi, amaç belirlemeyi, performans değerlendirmeyi ve ödüllendir sistemlerini içermektedir ve çalışanlar açısından iş stratejileriyle ilgili olarak personelin çalışma davranışlarına yön vermektedir. Amaç belirlemeyi, performans değerlendirmeyi, ödül sistemlerini, personel çalışma davranışını, iş stratejisiyle, iş-personel katılımıyla ve iş yeri teknolojiyle güç birliği yapılmasını gerekli kılar (Cumming ve Worley, 1997:370).

Performans yönetimi, strateji ve insanların yeteneklerinin iş hedefleriyle birleştirerek gelişime açılması, kurum amaçlarına ulaşılmasına yönelik bir sistemler bütünüdür. Performans yönetiminde stratejik işler, uzun vadeli hedeflerle uyum içerisinde ve yönetim uygulamaları ile iç içe bulunmaktadır.

Performans Yönetimi; firmada başarıya ulaşılabilmesi için her elemanın, birimin ve süreçlerin performansının değerlendirilmesi ve performansların geliştirilmesi için alınması gereken tedbirlerin belirlenerek uygulamaya koyulmasıdır. Bir başka ifade ile Performans yönetimi, kurumu koyulan hedeflere yöneltmek için örgütün şimdiki ve geleceğe dair durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini üstlenen bir yönetim sürecidir.

1980'li yıllardan bugüne kadar yaşanan hızlı değişimler yeni bir dünya düzenini oluşturmuştur. Küreselleşme adı da verilebilen bu dönemin en belirgin

özelliği üretim, finans, pazarlama ve insan kaynakları yönetimleri gibi birçok alanda radikal değişimleri zorunlu hale getirmiş olmasındır.

İşletmelerin faaliyet göstermeye devam edebilmesi ve değişen dış şartlara uyum sağlama çabalarının neticeye varmasında önem arz eden insan sermayesini ileri düzeye taşıyarak ve daha esnek yapılı bir kurum meydana getirmek kaçınılmaz olmuştur (Güney, 2014:15).

Kariyer yönetiminde özellikle çalışanların; bilgi, beceri ve ilgilerini çözümlenmeye yardımcı olmak amacı ve kariyer gelişim çalışmalarını düzene koyma ve planlamanın personel açısından zorunluluk haline gelmesi sonucunda onların mesleki geleceklerinde hayati önem taşıyan kariyer planlama süreçlerinin sürekli gelişmesi ve elemanların bu gelişmeleri izleme olanağının yetersiz olması kariyer yönetiminin süreç takibini ve söz konusu süreç bağlamında meydana getirilecek kariyer planlarını söz konusu etmiştir.

Kariyer yönetiminin Literatürdeki anlamına bakıldığında, kurum, kuruluş ya da işletmelerin gelecekte ihtiyaç hissedeceği insanları belirli bir plan çerçevesinde donanımlı olarak yetiştirme süreci (Şimşek, 2004:16); işe alma, potansiyeli belirleme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerini de içine alan bu çalışmalardan faydalanmak kişinin ilgi ve yatkınlık durumunun, bu bağlamda kurulmuş çalışma düzenine ait fırsatlarla denk getirilmesi ve elde edilmesi amaçlanan diğer düzenli çalışmalarda sonuçların elde edilmesi amacıyla tasarlanmış çalışmaların hepsi olarak tanımlanmaktadır (Pilavcı, 2007:8).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere kariyer yönetimi, çalışan kişilerin, bireysel kariyer planlarının kurumun kariyer sistemi ile sentezlendiği; hazırlama, uygulama, kontrol bölümlerinden oluşan ve süreklilik gösteren pek çok süreci kapsayan bir yönetsel kavramdır. Kariyer yönetimi, çalışanın, planladığı kariyeri elde edebilmesi için kurum tarafından destek görmesi şeklinde de ifade edilebilir.

Bu şekilde, çalışanların kariyer planlarını uygulamaları sağlanmış, kurumlarınsa insan kaynağı eksikliğini gidermek üzere amaç, plan ve stratejiler yapılması sağlanmış olacaktır. Kariyer yönetimi kısa bir ifade ile bir işletme çalışanlarının mesleki geleceklerinin planlanmasını ve bu planların gerçekleşmesini

yardım edecek kişisel ve kurumsal çalışmaları içinde barındıran sürecin tümü şeklinde ifade edilebilir.

Günümüz işletmeciliğinde kurumsal açıdan kariyer yönetiminin, personel beklentileriyle işletme beklentilerini aynı anda ve paralel olarak karşılaması mecburiyet niteliğindedir. Söz konusu beklentiler, kişi için kariyer, kurum için vizyon planlamasını gerektirir. Hem çalışan hem de işletme, başarıya ulaşmayı amaçladığından aynı tarafta aynı şekilde hareket etmeleri gereklidir. Kariyer yönetiminin, işletmenin gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını karşılamak ve işletmenin maddi imkanlarını belirlenmiş yöntemlerden yararlanarak değerlendirmek anlamında yeri ve önemi ayrıdır.

Bireysel bağlamda kariyer, yükselme ve firma değiştirmeler yoluyla çalışanın istediği mertebeye ulaşabilmesi için önemlidir. Kariyer planlaması, kariyere dair yön çizme, eğitim, geliştirme çalışmaları, değerlendirme, danışmanlık benzeri kariyer yönetimi yöntemleri aracılığıyla, organizasyon stratejileriyle çalışanın kariyer isteğinin eşit seviyeye gelmesini amaçlar. Kariyer yönetiminin amacı, çalışanların firmada, ilgi alanları, bireysel özellik ve yetenekleri kapsamında işlerde çalıştırılmasına olanak sunmaktır. Bu yöntem izlenerek kişilerin ihtiyaçları ve amaçları aracı edilerek onlarda iş tatmini, işletmede de etkinlik ve verimliliğin artması sağlanmaktadır (Aytaç, 2005:77).

Kariyer yönetimi, kurum personelinin yeteneklerinin ve çıkarlarının çözümlenmesine imkan vermesi ve kişinin kariyer geliştirme çalışmalarını planlaması nedeniyle önemli yere sahiptir. Kariyer yönetiminin organizasyonlarda önemini sürdürmesindeki önemli etken, kurumun ve çalışanların amaçlarının uyum içinde olması, iş tatmini ve örgütlerde kalıcı olma kararında belirleyici unsur olarak kabul edilmesidir. Kariyerle kişinin kabiliyetlerinin ve ilgi odaklarının şirket çıkarlarıyla uyumlu yapıya eriştirilmesi, hem personel hem de yöneticilerce süreklilik çerçevesinde sürdürülmelidir (Aytaç, 2005:85). Çalışanlar için kariyer yönetimi; kendi bilgi, yetenek, ilgi ve arzuları çerçevesinde şekillenirken, şirket için kariyer yönetimi, iş, pozisyon ve kısa ve uzun vadeli düzenli bir şekilde öncelikler verilerek kurulmuştur (Öğüt, 2003:180).

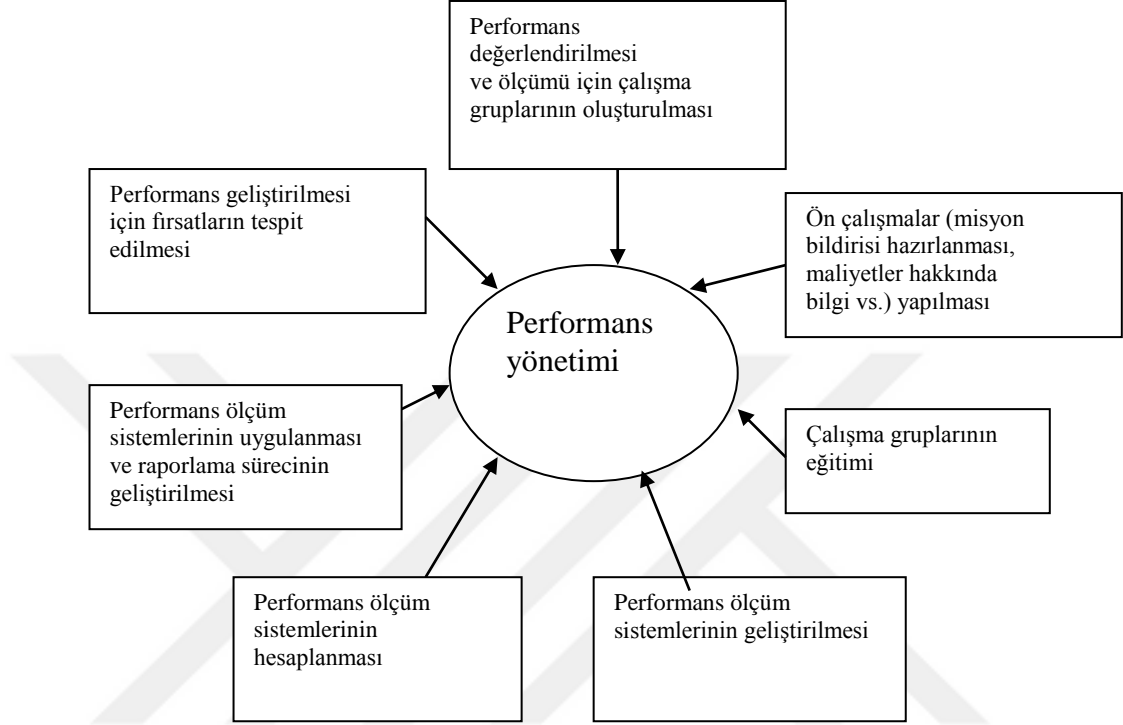
Gürüz ve ekibinin (2004), kariyer yönetimi açısından kurumlar için önemli olma nedenleri; “işlerin tazelenmesi ve karmaşık bir hal alması, bilgi ve yeteneklerin sürekli şekilde güncellenmesi, gelişmiş kurumların daha çok eleman çalıştırması ve çalışanların üst düzeylere terfi ettirilememesi sebebiyle yatay hareketliliğe ve uzmanlaşmaya doğru kaymaya zorunlu hale getirmesi, işten ayrılma oranlarının azaltılması ve şirketten gerekli olması halinde eleman temin ederek çalışanda güdüleme ve bağlılık oluşturulması” şeklinde özetlemiştir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:186).

Performans yönetimi yapılması gerekli kurumsal amaçlara ve bu bağlamda personelin sergilemesi gereken performansa ilişkin ortak bir görüşün kuruma yerleştirilmesi ve personelin bu hedeflere ulaşmak için gösterilen gayretlere çalışmalarıyla yapacağı faydanın derecesini arttırıcı biçimde yöneltilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi kapsayan aşamadır (Canman, 2000:135).

Performans yönetimi, kuruluş amaçları ile bireysel hedefleri bütünleştirerek ve kişilerin yarattıkları değerleri bu ortak amaçlar ve hedeflere doğru yönlendirerek bireysel ve kurumsal performansın yönetim altına alınmasıdır (Altıntaş, 2005:2).

Klasik bir performans değerlendirme ve ölçme sürecinde başlıca 7 aşamadan bahsedilir: İlk aşamada, kurumda performans değerlendirme ve ölçme sistemini planlayacak ve uygulamaya koyacak çalışma grupları yaratmalıdır. İkinci aşamada kurum hakkında genel bilgi toplama ve diğer ön hazırlık çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Üçüncü aşamada çalışanların performans değerlendirme ve ölçme konusunda eğitime tabii tutulması gereklidir. Dördüncü aşamada organizasyon için bir “performans ölçüm modeli/sistemi” oluşturulup geliştirilmelidir. Beşinci aşamada, performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması yapılmalıdır. Altıncı aşamada, performans ölçüm modellerinin uygulamaya koyulması ve raporlama sürecinin geliştirilmesi yapılmalıdır. Ve son aşamada ise tüm gerçekleştirilen faaliyetlerin genel değerlendirilmesi yapılarak organizasyonda performans geliştirilmesi konusundaki noksanlıkların tespit edilmesi ile süreç devam ettirilmelidir.

Şekil 11. Performans Yönetim Süreci



- “Bu bize uymaz”. Nesnel değerlendirmelerden çok ilişkisel boyutun ön plana çıktığı, uyumsuzluklarla karşılaşıldığında yüz yüze gelmekten kaçınılan, çalışanlarla yöneticiler arasında ki seviye farkının önem taşıdığı firmalarda bu yaklaşıma rastlandığı görülmektedir.

- Performans yönetimi süreci içinde, performans değerlendirmeye gereğinden fazla odaklanıldığında performans değerlendirme, aralıksız devam ederek ve etkin iletişimle ilerleyen bir sürecin son basamağıdır. Yılda bir performans ölçüme tabi tutmaktan ziyade, performansı geliştirmeye vakit harcanmalıdır.

- Personel arasında kıyas yapmak: Çalışanların sergilediği performanslarını karşılaştırmaya çalışmak rekabet ve sürtüşme ortamı oluşturur, çalışma isteğini azaltır, ekip çalışmasına engel olur.

- Değerlendirmeyi, kusur bulmakla karıştırmak: Performans, problemlere suçlu bulmak için değil, performansı geliştirip ileri seviyeye taşımak

için değerlendirilir. Performans değerlendirmesinin hedefi, yönetici ile elemanın bir araya gelip, en iyi çözümü üretmek amacıyla bir bütünlük oluşturarak çalışmalarını sağlamaktır.

- Değerlendirme formunun nesnelliğine fazla umut bağlamak: Formlardan, performans değerlendirmesini yaparken kolay ve pratik bir şekilde faydalanmak için kullanılır; ancak tek başına nesnel değerlendirmenin güvencesi değildir. Yönetici değerlendirmelerinde sadece formlara bağlı kalmamalıdır.

- Performans değerlendirmesi rasyonel değerlere bağlı değilse, değerlendirmeyi bırakmak. Birçok yönetici, performans değerlendirmesini personeli geliştirmek amacının dışında, ücret artışı ve terfilere zemin hazırlamak için kullanma taraftarıdır. Aksi halde, performansı değerlendirmekten vazgeçerler.

- Önemsiz ayrıntılara odaklanmak: En değersiz özellikler en kolay ölçülebilenlerdir. Müşteri hizmeti deyince, personeli “üç çalışta telefona cevap vermek” üzerinden değerlendiren yönetici müşteri hizmetindeki gerçek kaliteyi göz ardı etmiş olur.

- Tüm personelin ve tüm işlerin sabit bir yöntemle değerlendirilebileceğine inanmak: Her eleman farklıdır; bazıları geribildirim gereksinim duyar, bazılarının ise iletişime ihtiyacı vardır. Her iş de birbirinden değişik özelliklere sahiptir. İnşaat mühendisiyle resepsiyon görevlisi aynı kategoride değerlendirilemez. Yönetici, değerlendirilenin ve işin özelliklerini dikkate almalıdır.

Kurumun hedeflerine ulaştırılabilmesi için saf edilen tüm gayretlerin değerlendirilmesi “Performans Yönetimi” nin temasını meydana getirir. Düzenli ve sistemli performanstan bahsedilince bundan iki şey anlaşılır:

(1) İşletmelerin faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi

(2) Personelin faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi

Performans yönetimi bir çalışan ile onun en yakın denetçisi arasında gerçekleşen ortaklığın etkisinde kalarak etkileşimsel devamlılık gösteren bir iletişim sürecidir. Bu süreç çalışandan yapması istenilen temel iş fonksiyonlarına, personelin yaptığı işin kurumun amaçlarına nasıl fayda sağlayacağına, bir işi tam yapmanın

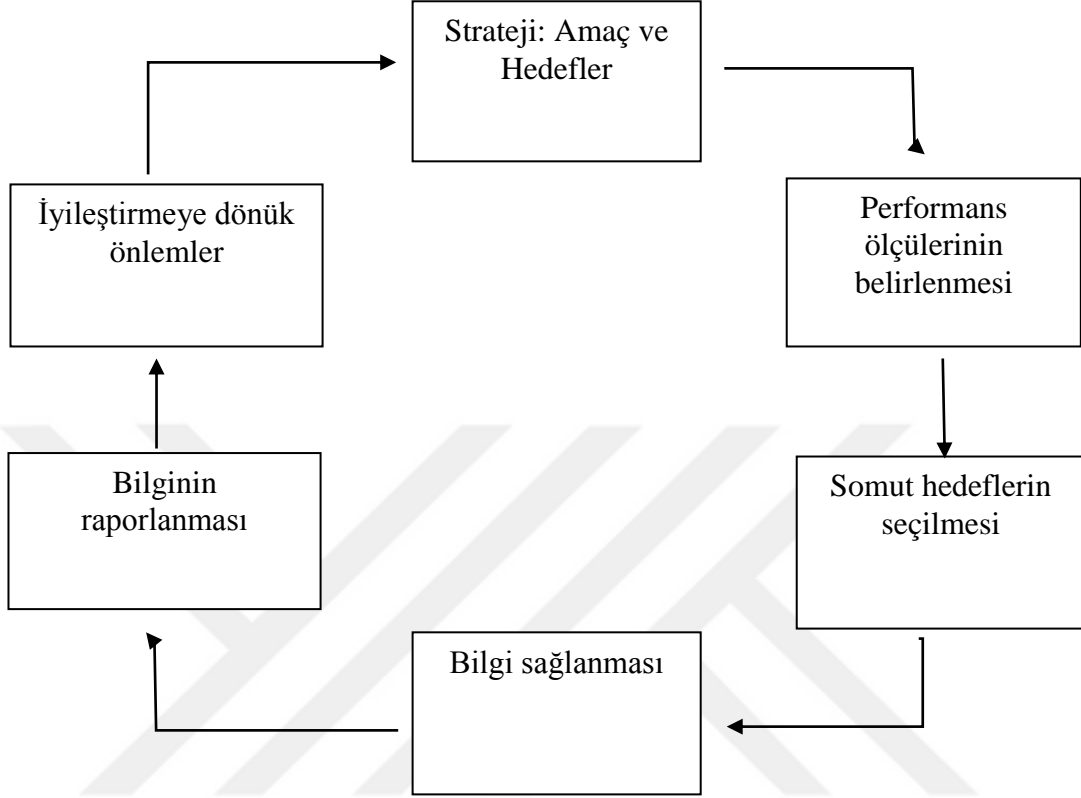
somut terimlerle ne anlama geldiğine, çalışanın performansını oluşturmak, güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla elemanın ve denetçinin birlikte nasıl bir çalışma sergileyeceklerine, iş performansının nasıl ölçüleceğine, performansa engel olacak kavramların tanımlanmasına ve bu engellerin düzeltilmesine ilişkin net beklentilerin ve karşılıklı anlayışın olduğu bir çalışma ortamını gerektirir.

Performans yönetimi; Bir kurumun, kuruluş amaç ve hedeflerine yönelik ürettiği/sunduğu mal ve hizmetleri başarılı bir biçimde uygulayabilmesi için kullandığı yol, yöntem ve araçlar konusunda yapılan hareketlerdir.

Performans genellikle, belirlenen şartlara göre bir işin yapılma düzeyi veya personelin davranış şekli olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle performans, genel olarak hedefi olan ve planlanmış bir eylem neticesinde sahip olunanı nicel ve/veya nitel olarak değerlendiren bir kavramdır. Yani, belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçüme tabii tutulmasıdır.

Performansın bu çok çeşitli tanımları dikkate alındığında, bu kavramın hem hedeflere ulaşım seviyesini hem de hedefe ulaşım çalışmalarının etkinlik ve verimliliğini içerdiği gözlemlenmektedir. Amaçlara erişmek için yararlanılan kaynakların ne kadar verimli değerlendirildiği, iş yapma şeklimizin ne kadar doğru olduğu, gayretler sonunda edinilen sonuçların bizi hedefe ne kadar yaklaştırdığı gibi unsurlarda da performans kavramının içinde yer almalıdır. İngiltere Sayıştay'ı tarafından hazırlanan Performans Ölçümü isimli kitapçığa göre performans yönetiminin temel faktörleri şunlardır.

Şekil 12. Performans yönetim sisteminin unsurları



Kaynak: Belediyeler için performans yönetimi rehberi

Strateji: Performans yönetimi çerçevesinde strateji, bir kurumun veya programın amaçlarını ve hedeflerini gösterir. **Performans Ölçülerinin Belirlenmesi:** Performans ölçüsü, belirli bir dönem içindeki gösterilen faaliyetlerin sayılarla belirtilmesidir. Kuşkusuz, performansın etkin şekilde yönetimi için sağlam performans ölçülerini elde etmek gerekir.

Somut hedeflerin seçimi: Somut hedefler, yönetimce belirlenmiş, gelecekte ulaşılabileceğine inanılan ve rasyonel olarak ifade edilen program veya başarıyı etkileyen unsurlarla alakalı olabilir ve sorunların önceden tespit edilmesi ve çözümüne esas teşkil etmesi gerekir. **Performans Bilgisinin Sağlanması:** Bilgi, güvenilir ve tutarlı olmalı; organizasyonun hedeflerine ulaşip ulaşmadığı konusunda sağlam bir fikir verebilmelidir.

Bilginin Raporlanması: Performans bilgisine yönelik raporlama kurum içi yönetimin takip edilmesine ve karar almasına temelini oluşturma etkisinin bulunmasından ve dışa dönük hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesinde yararlanılacak araçları sağlamasından dolayı önem teşkil etmektedir.

Performansın İyileştirilmesine Yönelik Önlemler: Performans aktif ve etkin şekilde yönetilmelidir. Kurum, işleri düzgün yapmak üzere, gerektiğinde önlemler almalıdır (Belediyeler İçin Performans Yönetim Rehberi Hulusi Şentürk).

2.10. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme (Verim Ölçümü), verim yönetimi için çok önemli bir alan kaplanmaktadır. Bu ölçüm ve sonrasında yapılan değerlendirmeler ile geleceğe daha umut dolu bakmak mümkün olacaktır. Bunun yanı sıra verim ölçümü organizasyon işleri için de önemli bir çalışmadır. Böylece yapılan veya yapılacak olan işlerde noksanlıkların farkına varılır ve ileride bu hatalar minimum seviyeye indirilmiş olur. Bu değerlendirmeler ile kurum işlerinde de hiyerarşik bir yapı varsa çalışan personel ile idareci konumunda olan kişi arasında güven problemi de oluşmamış olur.

İş hayatında personeller bir yarış halindedir. Verim ve başarı açısından farklılıkların yer alması ve bunun yanı sıra herhangi bir çalışanın geçmişteki durumuna göre performans farklılığının ölçülmesi açısından da etkisi büyüktür.

Performans değerlendirmesi sisteminin amacı incelendiğinde, aşağıda yer alan iki ana faktörün açığa çıktığı görülür.

- Performans değerlendirme sistemi, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin kaliteli hale getirilmesini, çalışanların performans problemlerini aşabilmeleri için gerekli olan bir kavram ortaya koyar. Elemanların performanslarının altı aylık ve/veya bir yıllık dönemlerle düzenli olarak değerlendirilmesi; yöneticilerin, çalışanların iş tatmini, kariyer hedefleri, eğitim ihtiyaçları ve diğer kişisel sorunları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.

- Her çalışan, kendinden ne beklendiğini ve üstünün gösterdiği performans hakkındaki düşüncesini bilmeye ihtiyaç duyar. Performans

değerlendirme sistemi; işletmenin personelin başarılarını önemseydiğini, başarıya teşvik ettiğini gösterir ve çalışanın iyi performans göstermesine engel olan noktaların tespit edilmesi, bu doğrultuda kendisine gerekli imkanların verilmesini sağlamak koşuluyla, net bir şekilde bu ihtiyacı giderir.

Ne yazık ki günümüzdeki yönetici, personelinin veriminin doğru şekilde ölçülmesinin önemini iyi şekilde algılayamamıştır. Bazı yöneticiler bu işin yapılmasındaki zorluklardan dolayı ölçüm yapılmasına soğuk durmaktadır.

Verim ölçme döneminin şartlarının istendiği gibi yerine getirilememesi, personelleri olumsuz yönde etkiler. Çalışanlar bu durumdan rahatsız olarak idarecilere karşı güvensizlik duyarlar. Böyle bir durumla karşılaşıldığında en kısa sürede verim ölçme şartlarının gerçekleştirilerek hedeflere emin adımlarla ilerlenmelidir (Battal, 1996:29).

2.11. Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Açısından Önemi

Personeller işlerinin sonunda bazı değerler elde etmek isterler. Bundan dolayı çalışanların verimlerini artırmak için personellerin çalışmaları sonlarında karşılıklarının verilmesi ihmal edilmeyecek bir husustur. Hem böylece çalışandan alınan verimin derecesini görmüş olur ve diğer çalışmalarını ona göre şekillendirir. Kendisinde olası olumsuz durumlar varsa bunların sebebini araştırma olanağına da sahip olmuş olur. Personellerin çalışmalarının sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutulması, çalışanlar da personellerin şirket için önemli olduğu hissiyatını oluşturur. Böylece sürekli ve belli aralıklarla yapılan değerlendirmeler hem personel için katkı sağlar hem de dolaylı yoldan firma için edinilecek fayda çitasını yükseltir (Battal, 1996:30).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama tekniği ve toplanan bulguların analizine yer verilmiştir. Bu çalışmada kurumsal itibarda motivasyon ve performans ölçeği etkilerini tespit etmek, araştırmanın amacıdır.

3.1.Araştırma Modeli

Bu araştırma, kurumsal itibarın çalışan motivasyon ve performansına etkilerini tespit etmek amacı taşıdığı için tanımlayıcı bir çalışmadır. “Tanımlayıcı araştırma modellerinde temel amaç, inceleme konusu olan olayın, bu olayın değişkenlerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve bu tanımlamalara dayanarak ileriye dönük tahminler yapabilmektir. Bu tür çalışmalarda amaç değişkenler arası ilişkileri saptamak ve ana kütleye yönelik tanımlamaları gerçekleştirebilmektir” (Kurtuluş, 2010:20).

3.2.Evren

Araştırmanın evrenini, Trabzon Akçaabat'ta bulunan Ölçerler Tunalar Otomotiv Ticaret A.Ş. firması oluşturmaktadır. Plazada çalışan hem satış hem de servis bölümünde görevli personelin katılımı sağlanmıştır.

3.3.Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak 2 adet ölçek kullanılmıştır. Kurumsal itibar ölçeği, çalışmalarda motivasyon ölçeği Çalışmanın verilerinin toplanmasında gönüllülük esasına dikkat edilmiştir.

3.3.1.Kurumsal İtibar Ölçeği

Kurumsal itibar ölçeği 28 sorudan oluşmaktadır. Her bir soru içinde, kişinin çalıştığı kuruluşun itibarı ile ilgili düşüncesini tanımlayan altı şık vardır. Bu şıklar; hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklindedir. Bu şıkların değerlendirilmesinde, sırasıyla 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 puan verilmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 168, en düşük puan 28 olup, elde edilen puanların 28'e yaklaşması öngörülen kurum itibarını düşüğünü, 168'e yaklaşması ise yükseldiğini göstermektedir. Anketin iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı 0,824 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değer uygun bir güvenilirliğin olduğunu işaret etmektedir.

3.3.2.Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği

Çalışanlarda motivasyon ölçeği 35 sorudan oluşmaktadır. Bir önceki ölçekte olduğu gibi altı şıklıdır. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 210, en düşük puan 35 olup, elde edilen puanların 35'e yaklaşması çalışanların motivasyon düzeyinin düşüğünü, 210'a yaklaşması ise yükseldiğini göstermektedir. Anketin iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı 0,708 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değer uygun bir güvenilirliğin olduğunu işaret etmektedir.

3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Verilerin analizinde SPSS for Windows (Versiyon 22) ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde izlenen yol ise şu şekildedir:

- Örnekleme oluşturan kişilerin demografik ve kişisel bilgileri ile ilgili bulgular için frekans analizi uygulanmıştır. Bir yada daha çok değişkene ait değerlerin ya da puanların dağılımına ait özelliklerini betimlemek amacıyla verileri sayı ve yüzde olarak tablolaştırabilmek için frekans analizi kullanılmaktadır. Elde edilen bulgular tablolaştırılarak yüzde (%) ve frekans (f) olarak ifade edilmiştir.

- Örnekleme oluşturan kişilerden elde edilen verilerin sonucunda araştırmanın alt problemlerinin analizinde; iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların

birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız örneklem t- testi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Anova testi uygulanmıştır. Sayısal gelişmelerle ilgili veriler tablolar haline getirilip yorumlanmış, bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı $\alpha=0,05$ düzeyinde test edilmiştir.

- Kurumsal itibar ölçeğinin, çalışanlarda motivasyon ölçeği ile olan ilişkisini test edebilmek içinse Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı bir değişkenin diğeriyle olan ilişkisinin derecesini göstermektedir. Araştırmada, korelasyonun anlamlılık değeri ise, hesaplanan korelasyon katsayısının büyüklüğü ve açıklanan değişkenliğin pratikteki önemi dikkate alınarak $\alpha=0,01$ düzeyinde değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısının 0,70-1,00 arasında olması yüksek, 0,70-0,30 arasında olması orta, 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte korelasyon katsayısının işareti ise ilişkinin yönünü yani olumlu ya da olumsuz olduğunu göstermektedir. İki değişken arasındaki ilişki durumu ise, yani X değişkeninin artması durumunda Y değişkeni de artma eğilimi gösteriyorsa bu X ve Y arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir.

Açıklanan varyans, değişkenlerden birinde gözlenen değişkenliğin ne kadarının diğer değişken tarafından açıklandığını yorumlamak için determinasyon katsayısı, yani korelasyon sayısının karesi (r^2) kullanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1: Kurumsal itibarın çalışan motivasyon ve performansına etkisinin alt boyutlarına göre cinsiyet üzerinde etki sağladığı görülmüştür.

Hipotez 2: Kurumsal itibarın çalışan motivasyon ve performansına etkisinin alt boyutlarına göre yaş üzerinde etki sağladığı görülmüştür.

Hipotez 3: Kurumsal itibarın çalışan motivasyon ve performansına etkisinin alt boyutlarına göre öğrenim durumuna göre etki sağladığı görülmüştür.

Hipotez 4: Kurumsal itibarın çalışan motivasyon ve performansına etkisinin alt boyutlarına göre medeni durumuna göre etki sağladığı görülmüştür.

Hipotez 5: Kurumsal itibarın çalışan motivasyon ve performansına etkisinin alt boyutlarına göre çalışma yılına etki sağladığı görülmüştür.

Hipotez 6: Çalışan motivasyon ve performansına etkisinin kurumsal itibar alt boyutlarına göre cinsiyet üzerinde etki sağladığı görülmüştür.

Hipotez 7: Çalışan motivasyon ve performansına etkisinin kurumsal itibar alt boyutlarına göre yaş üzerinde etki sağladığı görülmüştür.

Hipotez 8: Çalışan motivasyon ve performansına etkisinin kurumsal itibar alt boyutlarına göre öğrenim üzerinde etki sağladığı görülmüştür.

Hipotez 9: Çalışan motivasyon ve performansına etkisinin kurumsal itibar alt boyutlarına göre medeni durum üzerinde etki sağladığı görülmüştür.

Hipotez 10: Çalışan motivasyon ve performansına etkisinin kurumsal itibar alt boyutlarına göre çalışma yılı üzerinde etki sağladığı görülmüştür.

Hipotez 11: Kurumsal itibarın cinsiyet üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 12: Çalışan motivasyon ve performansına etkisinin cinsiyet üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 13: Kurumsal itibarın çalışma yılı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 14: Çalışan motivasyon ve performansına etkisinin çalışma yılına etkisi bulunmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve araştırmanın alt problemlerinin yanıtlanması için elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Bu aşamada çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan Kurumsal itibar ölçeği, çalışanlarda motivasyon ölçeği puanlama yolu ile ölçülen ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliği için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır.

Cronbach's Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 1. Ölçeklerin Geçerlilik / Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	N
Kurumsal itibar ölçeği	0,824	28
Çalışanlarda motivasyon ölçeği	0,708	35

Tablo 1’de örneklem grubuna uygulanan kurumsal itibar ölçeğinin, çalışanlarda motivasyon ölçeğinin güvenilirlik analizinin sonuçları verilmiştir. Tablo 1’de görüldüğü gibi, kurumsal itibar ölçeğinin güvenilirliğinin $\alpha=0,824$ olduğu, Çalışanlarda motivasyon ölçeğinin güvenilirliğinin $\alpha=0,708$ sonuçların yüksek güvenilir ve oldukça güvenilir olduğu, dolayısıyla bu değerlerin araştırma için yeterli olduğu görülmektedir.

4.2.Frekans Tablolarının Yorumlanması

Araştırmanın bu bölümünde, anket formunda yer alan I. Bölümdeki kişisel bilgilere ve ölçeklere ait olarak toplu frekans dağılım tabloları oluşturulup yorumlanacaktır.

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Dağılımı

	f	%	%geçerli	%birikimli
Erkek	111	55,5	55,5	55,5
Kadın	89	44,5	44,5	100
Toplam	200	100	100	

Tablo 2’de görüldüğü gibi bireylerin 111’i (%55,5) erkek, 89’u (%44,5) kadın olmak üzere toplam 200 kişi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Değişkenine Ait Frekans Dağılımı

	f	%	%geçerli	%birikimli
18-25 yaş	15	7,5	7,5	7,5
26-35 yaş	105	52,5	52,5	60
36-45 yaş	41	20,5	20,5	80,5
45 yaş ve üzeri	39	19,5	19,5	100
Toplam	200	100	100	

Tablo 3'te görüldüğü gibi bireylerin 18-25 yaş grubunda 15'i (%7,5), 26-35 yaş grubunda 105'i (%52,5), 36-45 yaş grubunda 41'inin (%20,5) ve 45 yaş ve üzeri yaş grubunda 39'u (%19,5) olmak üzere toplam 200 kişi olduğu saptanmıştır.

Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Dağılımı

	f	%	%geçerli	%birikimli
Lise	76	37	37	6,5
Ön Lisans	40	20	20	37
Lisans	65	32,5	32,5	57
Lisans Üstü ve Doktora	21	10,5	10,5	89,5
Toplam	200	100	100	100

Tablo 4'te görüldüğü gibi bireylerin öğrenim durumlarına göre incelendiğinde; lise mezunları 76'sının (%37), ön lisans mezunları 40'ı (%20)'ni, lisans mezunları 65'i (%32,5) ve lisansüstü mezunları 21'i (%10,5) olmak üzere toplam 200 kişi olduğu saptanmıştır.

Tablo 5. Katılımcıların Medeni Durumu Değişkenine Ait Frekans Dağılımı

	f	%	%geçerli	%birikimli
Evli	158	79	79	79
Bekar	34	17	17	96
Boşanmış	8	4	4	100
Toplam	200	100	100	

Tablo 5’te görüldüğü gibi katılımcıların durumlarına bakıldığında katılımcıların 34’ü (%17) bekar, 158’i evli (%79) ve boşanmış 8’i (%4) olduğu saptanmıştır. Tablo 6’da görüldüğü gibi bireylerin meslekteki çalışma yıllarına göre incelendiğinde ise 66’sı (%33) 1-5 yıl, 55’i (%27,5) 6-10 yıl, 16’sı (%8)’si 11-15 yıl, 18’i (%9)16-29 yıl, 45’i (%22,5) 21 yıl ve üstü aralığında olmak üzere toplam 200 çalışan olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Meslekte Çalışma Yılı Değişkenine Ait Frekans Dağılımı

Yıl	f	%	%geçerli	%birikimli
1-5	66	33	33	33
6-10	55	27,5	27,5	60,5
11-15	16	8	8	68,5
16-20	18	9	9	77,5
21-üzeri	45	22,5	22,5	100
Toplam	200	100	100	

4.3. T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ve Yorumlanması

Bu bölümde bireylerin kurumsal itibar ölçeği, çalışanlarda motivasyon ölçeği puanlarını demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 7. Kurumsal İtibar Ölçeği Puanlarının Bireylerin Demografik Değişkenlere Göre Farklaşp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi Sonuçları

Kurumsal İtibar Ölçeği		Ortalama	Standart Sapma	T	P
Cinsiyet	Erkek	93,14	17,16	-1,226	0,222
	Kadın	96,26	18,81		

Tablo 14'te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan bireylerin kurumsal İtibar Ölçeği puanlarının cinsiyeti açısından uygulanan değişkene göre yapılan analizde uygun şekilde bir fark olup olmadığını bulmak için gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,226$; $p=0,222>0,05$).

Tablo 8. Kurumsal İtibar Ölçeği Puanlarının Bireylere Ait Demografik Değişkenlere Göre Farklaşp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

Kurumsal İtibar Ölçeği	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Yaş	Gruplar Arası	67,753	70	0,968	0,056
	Gruplar İçi	90,167	129	0,699	
	Toplam	157,920	199		
Medeni Durum	Gruplar Arası	20,349	70	0,291	0,271
	Gruplar İçi	33,151	129	0,257	
	Toplam	53,500	199		
Öğrenim Durumu	Gruplar Arası	87,630	70	1,252	0,613
	Gruplar İçi	172,370	129	1,336	
	Toplam	260	199		
Çalışma Süresi	Gruplar Arası	205,580	70	2,937	0,070
	Gruplar İçi	280,215	129	2,172	
	Toplam	485,795	199		

Tablo 8'de görülebileceği üzere, örnekleme oluşturan bireylerin Kurumsal İtibar Ölçeğinin aritmetik ortalamalarının yaş açısından uygulanan değişkene göre yapılan analizde uygun şekilde bir fark olup olmadığını bulmak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,385$; $p=0,056>0,05$).

Ancak P değerinin 0,05'e oldukça yakın olması dikkate değer bulunmuştur. Farklı yaş gruplarının farklı itibar görüşlerine sahip olduğu ve farkın incelenmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

Tablo 8'de görülebileceği üzere, örnekleme oluşturan bireylerin Kurumsal İtibar Ölçeğinin aritmetik ortalamalarının medeni durum açısından uygulanan değişkene göre yapılan analizde uygun şekilde bir fark olup olmadığını bulmak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,131$; $p=0,271>0,05$).

Tablo 8'de görülebileceği üzere, örnekleme oluşturan bireylerin Kurumsal İtibar Ölçeğinin aritmetik ortalamalarının öğrenim durumu açısından uygulanan değişkene göre yapılan analizde uygun şekilde bir fark olup olmadığını bulmak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda öğrenim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,937$; $p=0,613>0,05$). Tablo 8'de görülebileceği üzere, örnekleme oluşturan bireylerin Kurumsal İtibar Ölçeğinin aritmetik ortalamalarının çalışma süresine göre değişkenlerin anlamlılık yönünden bir fark olup olmadığını çıkan sonuca göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda çalışma süresi gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,352$; $p=0,070>0,05$).

Tablo 9. Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği Puanlarının Bireylerin Demografik Değişkenlere Göre Farklaşıp Farklanmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi Sonuçları

Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği		Ortalama	Standart Sapma	T	P
Cinsiyet	Erkek	122,5586	15,49644	0,168	0,867
	Kadın	122,1798	16,22047		

Tablo 9'da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan bireylerin çalışanlarda motivasyon ölçeği puanlarının cinsiyeti açısından uygulanan değişkene göre yapılan analizde uygun şekilde bir fark olup olmadığını bulmak için gerçekleştirilen

bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t=0,168$; $p=0,867>0,05$).

Tablo 10’da görülebileceği üzere, örnekleme oluşturan bireylerin çalışanlarda motivasyon ölçeği aritmetik ortalamalarının yaş açısından uygulanan değişkene göre yapılan analizde uygun şekilde bir fark olup olmadığını bulmak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,836$; $p=0,790>0,05$).

Tablo 10. Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği Puanlarının Katılımcılara Ait Demografik Değişkenlere Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Yaş	Gruplar Arası	46,312	66	0,702	0,836	0,790
	Gruplar İçi	111,608	133	0,839		
	Toplam	157,920	199			
Medeni Durum	Gruplar Arası	19,574	66	0,297	1,163	0,231
	Gruplar İçi	33,926	133	0,255		
	Toplam	53,500	199			
Öğrenim Durumu	Gruplar Arası	75,048	66	1,137	0,818	0,818
	Gruplar İçi	184,952	133	1,391		
	Toplam	260	199			
Çalışma Süresi	Gruplar Arası	131,374	66	1,991	0,747	0,906
	Gruplar İçi	354,421	133	2,665		
	Toplam	485,795	199			

Tablo 10’da görülebileceği üzere, örnekleme oluşturan bireylerin çalışanlarda motivasyon ölçeği aritmetik ortalamalarının medeni durum açısından uygulanan değişkene göre yapılan analizde uygun şekilde bir fark olup olmadığını bulmak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda medeni durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,163$; $p=0,231>0,05$). Tablo 10’da görülebileceği üzere, örnekleme oluşturan bireylerin çalışanlarda motivasyon ölçeği aritmetik ortalamalarının öğrenim durumu açısından uygulanan değişkene göre yapılan analizde uygun şekilde bir fark olup

olmadığını bulmak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda öğrenim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,818$; $p=0,818>0,05$).

Tablo 10’da görülebileceği üzere, örnekleme oluşturan bireylerin çalışanlarda motivasyon ölçeği aritmetik ortalamalarının çalışma süresine göre değişkenlerin anlamlılık yönünden bir fark olup olmadığını çıkan sonuca göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda çalışma süresi gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,747$; $p=0,906>0,05$).

4.4. Kurumsal İtibar Ölçeği ile Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Bu bölümde örnekleme oluşturan bireylerin kurumsal itibar ölçeği ile çalışanlarda motivasyon ölçeği toplam puanları iki sürekli değişken olarak değerlendirilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı ve regresyon analizi kullanılmıştır. Bu analizlerde kurumsal itibar ölçeği bağımsız değişken, Motivasyon Ölçeği bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.

Tablo 11. Kurumsal İtibar Ölçeği İle Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği Arasındaki Regresyon Analizi

Çoklu Regresyon Katsayısı	Belirleme Katsayısı	Düzeltilmiş Belirleme Katsayısı	Hatanın Standart Sapma
0,216(a)	0,047	0,042	17,559

Kurumsal itibar, çalışanlarda motivasyon düzeyini açıklama düzeyi %4,2 (adj R kare=0,042) olarak tespit edilmiştir. Bağımsız değişken olan “Kurumsal itibar” ile bağımlı değişken olan “çalışanlarda motivasyon” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını test etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 12. Kurumsal İtibar Ölçeği İle Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Regression	2996,514	1	2996,514	9,719	0,002
Residual	61047,241	198	308,319		
Total	64043,755	199			

Bu analizde $p=0,002$ değerinin $0,05$ 'ten küçük olması, kurumsal itibar ölçeği ile Çalışanlarda Motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Regresyon modeli genel olarak anlamlıdır.

Tablo 13. Regresyon Analizi Kestirilmiş Beta Değerleri

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı (R Kare)		Standardize Edilmiş Katsayı (R Kare)	T	P
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	64,445	9,731		6,622	0,000
motivasyon	0,246	0,079	0,216	3,118	0,002

Yapılan test sonucuna göre, kurumsal itibarın motivasyon düzeyini etkileme katsayısı $Beta=0,216$ olarak hesaplanmıştır. Kestirimi yapılan parametre istatistiksel olarak anlamlıdır. Kurumsal itibar arttıkça çalışanlarda motivasyon düzeyi artmaktadır sonucuna % 95 güvenirlilikle ulaşılabilir.

Tablo 14'te görüldüğü üzere, bireylerin kurumsal itibar algı düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre bireylerin kurumsal itibar algı düzeyleri arttıkça motivasyon düzeyleri de artmaktadır ($r=0,216$; $p=0,02<0,05$).

Tablo 14. Kurumsal İtibar Ölçeği İle Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkiler

		İtibar	Motivasyon
İtibar	Pearson Correlation	1	0,216
	P		0,002
	N	200	200
Motivasyon	Pearson Correlation	0,216	1
	P	0,002	
	N	200	200

Tablo 15. Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Yaş	Gruplar Arası	43,559	64	0,681	0,803	0,836
	Gruplar İçi	114,361	135	0,847		
	Toplam	157,920	199			
Medeni Durum	Gruplar Arası	17,685	64	0,276	1,042	0,415
	Gruplar İçi	35,815	135	0,265		
	Toplam	53,500	199			
Öğrenim Durumu	Gruplar Arası	77,066	64	1,204	0,889	0,698
	Gruplar İçi	182,934	135	1,355		
	Toplam	260	199			
Çalışma Süresi	Gruplar Arası	147,450	64	2,304	0,919	0,642
	Gruplar İçi	338,345	135	2,506		
	Toplam	485,795	199			

Tablo 15’te görülebileceği üzere, örnekleme oluşturan bireylerin çalışanlarda çalışanların aritmetik ortalamalarının yaş açısından uygulanan değişkene göre yapılan analizde uygun şekilde bir fark olup olmadığını bulmak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,803$; $p=0,836>0,05$).

Tablo 15’te görülebileceği üzere, örnekleme oluşturan bireylerin çalışanlarda çalışanların aritmetik ortalamalarının medeni durum açısından uygulanan değişkene göre yapılan analizde uygun şekilde bir fark olup olmadığını bulmak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda medeni durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,042$; $p=0,415>0,05$).

Tablo 15’te görülebileceği üzere, örnekleme oluşturan bireylerin çalışanlarda çalışanların aritmetik ortalamalarının öğrenim durumu açısından uygulanan değişkene göre yapılan analizde uygun şekilde bir fark olup olmadığını bulmak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda öğrenim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,889$; $p=0,698>0,05$).

Tablo 15’te görülebileceği üzere, örnekleme oluşturan bireylerin çalışanlarda çalışanların aritmetik ortalamalarının çalışma süresine göre değişkenlerin anlamlılık yönünden bir fark olup olmadığını çıkan sonuca göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda çalışma süresi gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,919$; $p=0,642>0,05$).

SONUÇ

Kurumsal itibar kavramının kurumlar açısından olmazsa olmaz bir kavram olduğu aşikardır. Bu kavram kendi içerisinde barındırdıkları yönünden, kurumların optimal düzeyde üretim yapma ve yüksek oranda kar sağlama olan temel hedeflerini gerçekleştirmesini etkilemektedir. Öyle ki çalışan bireylerin motivasyonu ne kadar yüksek olursa yapılan işten alınacak olan verim de o kadar yüksek olur. Bunun için de gerekli olan soyut (kurumun isim gücü...) ve somut (Kurumun para kaynağı...) kaynakları doğru ve etkili şekilde kullanarak kurumun da hedefleri gerçekleştirilmiş olur. Böylece kurumsal itibarı da yüksek düzeylerde olacaktır.

Personel güçlendirmenin sağlıklı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için en önemli faktör personelin kendisidir. Çalışanın kişisel özellikleri, güçlendirme istekleri, olayları kontrol edebileceklerine olan inançları, değişime olan bakışları ve algılamaları, katılım, paylaşım ve iş birliğine olan ilgileri bunların yanında gerekli yeteneğe ve yeterliliğe sahip olmaları personel güçlendirmeyi etkilemektedir.

Çalışanın kendini tanıması, potansiyelinin farkında olması gerekir. Bu nedenle kendine güven duyan çalışana güçlendirmek daha kolay olacaktır. Çalışanda sürekli kendini geliştirme isteği olması, değişime açık olması ve aksiyona dönük olması da personel güçlendirmenin çalışan boyutunda dikkat edilmesi gereken başlıklar olarak sayılabilir.

Dolayısı ile personel güçlendirmenin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesinin ilk ve en önemli koşulunun, personelin değişime olan inancı ve değişimi istemeleri ile birlikte gelişmeye açık ve uygun olmalarıdır demek mümkündür.

Kuşkusuz personel güçlendirme için öncelikle çalışanların değişime ve gelişime açık ve uygun olmaları gerekmekte birlikte, personelin güçlendirilmesinde veya personel güçlendirme sürecinde örgütün yönetim anlayışı ve yönetim biçimi oldukça büyük bir etkiye sahiptir.

Diğer bir ifade ile personel değişim ve gelişime açık ve uygun olsa bile, yönetim anlayışı ve yönetim biçiminin personelin güçlendirilmesi yönünde bir düşünceye sahip olmaması veya yeterince önem vermemesi, personel güçlendirme faaliyetlerini aksatacak veya olumsuz yönde etkileyecektir demek mümkündür.

Bu bağlamda, “yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve problem çözme yaklaşımı, ortamı güçlendirmeyi etkileyecektir”. Çalışanları güçlendirmek için, yöneticilerin çalışanlara güvenmeleri gereklidir.

Dolayısı ile olay ve süreçlere katılımcı, iletişime açık ve bilgi paylaşan bir yönetici veya yönetim anlayışının varlığı, personel güçlendirmeyi olumlu yönde etkileyerek hızlandıracaktır. Yöneticilerin; personel güçlendirme uygulamaları sırasında ortaya çıkması muhtemel hatalara karşı, astlarının duydukları korkuyu ortadan kaldıran, onların karar almalarını destekleyen, motive edici bir yönetici profili çizmeleri, bu uygulamayı destekleyen özelliklerindedir. Çalışanların karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden ve onları sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini organizasyonun performansını olumlu yönde etkileyebilecek bir biçimde kullanmaları amacıyla güdeleyebilen yöneticiler, personeli güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesine ön ayak olacaklardır.

Küreselleşme ile birlikte rekabetin de arttığı günümüz iş dünyasında çalışanların sadece davranışsal olarak güçlendirilmesi, yani gücün astlarla paylaşılması değil kendilerini psikolojik olarak da güçlendirilmiş hissetmeleri önem kazanmıştır. Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların bilgi ve uzmanlıklarına daha fazla güvendikleri, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları ve olayları kontrol edebileceklerine inandıkları gözlemlenmektedir. Çalışanlar, yaptıkları işin kendilerince bir anlamı olması, kendilerini o işi yapacak yetkinlikte hissetmeleri, işleriyle ilgili karar alırken üstlerinden bağımsız hareket edebilmeleri ve çevrelerindeki olaylara tesir edebileceklerini görmeleri durumunda kendilerini psikolojik olarak güçlü hissetmektedirler. Diğer taraftan iş yaşamında motivasyonun etkin şekilde yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarına imkan sağlamaktadır.

Motivasyon, kişileri çalışmaya isteklendirme ve verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Kişiler çalıştıkları kurumları için belli amaçlar doğrultusunda çalışırlar. Bu amaçlar üretim veya hizmet olabilir. Kişilerin yapmış oldukları bu hizmetler karşılığında para, yiyecek veya giyecek gibi bazı şeyler verilmektedir. Böylece kişiler kurumlarının

amaçlarına göre ve belli bir yöne doğru yönlendirilebilir. Yöneticilerin kişileri motive edebilmesi için bir takım sosyo-psikolojik araçları bulunmaktadır. Bunlar takdir edilme, çalışmada bağımsızlık, yetki ve sorumluluk verme, örgütsel değerlere inanma, kendine güven, ait olma duygusu, amaçların birliği, geri besleme, kararlara katılma, dürüstlük, adaletli olma, değer ve statü, gelişme ve başarı, öneri sistemi ve psikolojik güvencedir. Yöneticilerin kullandıkları veya kullanabilecekleri bu motivasyon araçları sayesinde kişilerin işlerini benimsemelerini ve daha fazla verimlilik ve de etkinlik içinde faaliyetlerinde bulunmalarını sağlamış olurlar.

Günümüzün hızla değişen ortamında, her gün birçok yeni yönetim metodu ortaya atılmaktadır. Buna rağmen etkili olup olmadıkları veya ne kadar fayda sağladıkları konusunda çoğu kez yeteri kadar bilgi ve kanıt bulunmamaktadır. Güçlendirme; 1980'li yıllarda ortaya çıkan ve rekabet baskılarıyla yapıları değişerek daha hızlı bir biçimde işlemeye zorlanan işletmelerin, dinamizm ihtiyacını karşılamayı vaat eden bir yönetim yaklaşımıdır. Güçlendirme, çalışanları işlerinin sahibi konumuna getirmeyi ve işletmenin stratejik fırsat ve tehdit durumunu değerlendirerek bağımsız şekilde hareket ettirmeyi öğreten bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın esasında işi icra eden kişilere güvenerek uzmanlık ve bilgilerinden yararlanmak vardır. Bu post-modern yönetim yaklaşımı, odak noktasının dış müşteri tatmininden insan kaynağı önemine doğru kaydığı günümüzde, personel ve örgütün etkililiğini arttırmayı ve rekabet avantajını sağlamayı vaat etmektedir. Yaklaşım temellerinin yaklaşık olarak otuz yıl önce ortaya atılmış olmasına rağmen bu konudaki çalışmaların sonuçları çelişkilidir. Birçok çalışma personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık veya iş tatmini gibi çalışanların işyerindeki önemli tutumlarına etkisini kanıtlamıştır. Buna rağmen yönetici açısından asıl önemli konu olan “güçlendirmenin motivasyona etkili olup olmadığı” hususundaki bulgular yetersizdir.

Yönetimin diğer faaliyetleri, işlevleri -planlama, örgütleme, insan kaynağı yönetimi, yöneltme, eş güdümlenme, denetim-içinde çalışanların belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi işlevi önem kazanmaktadır.

kurum amaçları doğrultusunda çalışma istek ve arzularının yaratılması ve bu isteğinin sürekliliğinin sağlanması motivasyon çabaları olarak değerlendirilmektedir. Çalışma ortamına, işlerine karşı iyi güdülenmiş çalışanlar yüksek moral, iş doyumunu ve başarıyı (performans) gibi olumlu sonuçları elde edebilmektedir.

“İş yaşamında bazı insanların yaptıkları işe gönül vermeleri, benzer zorluklar karşısında yılmayıp diğerlerine oranla daha güçlü bir performans göstermelerinin altında yatan nedenlerden birisi de sahip oldukları motivasyon düzeyi olmaktadır. Özellikle insan kaynakları yöneticilerinin temel görevlerinden birisi de çalışanları motive eden faktörleri tespit ederek, uygun motivasyon programları yoluyla onların işe ve kurumuna yönelik isteklilik düzeylerini yüksek tutmaktır”.

Motivasyon insan gereksinimlerinin belirlenmesi ile başlar. Çok çeşitli olan gereksinimlerin öğrenilmesi, yöneticileri bu gereksinimler doğrultusunda çalışanlarının davranışlarını analiz edebilmeye ve kişilere özel tavırlar takınmaya yöneltmektedir. Yöneticiler çalışanlarını harekete yönlendirecek etkin bir örgüt iklimini yaratmak durumundadırlar. Bu da çalışanların gereksinimleri ve kişilik özellikleri dikkate alınarak verimli bir çalışma ortamının hazırlanması demektir. Bu anlamda, özellikle insan kaynakları yöneticisinin önce çalışanların doğası hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Çalışanların motive edilmesine ilişkin ilk yaklaşımlar, klasik yönetim anlayışı ile başlamıştır. “İnsanı ekonomik bir varlık olarak gören ve dolayısıyla ekonomik faktörlerle motive edileceği düşüncesiyle ücret teşvik sistemini uygulayan Taylor, yalnızca parasal faktörlerle motivasyonu önermiştir. İnsan ilişkileri yaklaşımı ile paranın ve fiziksel koşulların iyileştirilmesinin çalışanları motive etmede yetersiz kaldığı görülmüştür. Çalışanlara önem verildiğinin hissettirilmesi, sıcak davranılması, sosyal ilişkilerin artırılması ve çalışanların kararlara katılımının sağlanmasının önemi vurgulanmıştır. Bu gibi motivasyon faktörleri çalışanları özendirmede sınırlı kaldığından farklı kavramlar ya da yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Çalışan motivasyonunu ve verimliliğini yükseltmek isteyen sağlık kurumlarının Motivasyon 3.0'ın üç ana unsuruna dikkat etmesi gereklidir. Bu üç ana unsur konusunda da kendilerine şu soruları sormalarında yarar vardır.

Eğer bir kurum bu adımları atıp her bir soruya çalışanları adına “evet” yanıtını verebiliyorsa o zaman çok verimli ve cazip bir iş alanı yaratma konusunda iyi bir yolda demektir. İş sonuçları ve rekabet üzerinde fark yaratan motivasyon, kurumlar tarafından iletişim kanalları ile daima kontrol edilmeli, stratejik uygulamalarla da motivasyonun sürekliliği sağlanmaya çalışılmalıdır.

İnsanlar, kendilerinin duygu ve düşüncelerine değer verildiği, temel ihtiyaçlar ile gelişim ihtiyaçlarının karşılandığı, yetki kullanarak işletmelerin başarısında etkili oldukları, kendi motivasyon profillerine göre ödüllendirildikleri ortamlarda çalışmak isterler. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de örgütlerin, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratma gibi katkıları yadsınmamaktadır.

Günümüz yöneticileri, kurum için faydalı olan davranışları çalışanlarından beklemek için üzerlerine düşen, çalışanların, duygu, düşünce, ihtiyaçlarına önem veren bir çalışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Başka deyişle, kurum içerisinde insan kaynaklarını, üzerinde yatırım yapılacak değerler olarak görmeleri ve buna göre davranmaları gerekmektedir.

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş iş görenlerle sağlanabilir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevin yerine getirebilmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınmaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır.

Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır. Örneğin aç bir insanın yiyecek ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacı gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir.

Parası varsa bir lokantaya gidecek, yoksa dilenecek ve belki de ekmek çalmaya girişecektir. Ama toplumda bunu meşru yoldan gidermenin yolu satın alma gücü sağlayacak bir meslek sahibi olma biçiminde olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimine ilginin arttığı 1980'li yıllardan beri örgütsel performans yönetimine de aynı oranda ilgi gösterilmiştir. Özellikle özel sektörde global rekabet baskısının artmasıyla birlikte firmalar düşük maliyet avantajına sahip uluslararası rakipleriyle mücadele etmek ve hissedarlarına sürekli olarak değer sunabilmek ihtiyacı duymuşlardır.

İşletmelerde performans yönetimi insan kaynakları yönetiminin bazı uygulamalarına veri sağlamakta ve bu fonksiyonların sağlıklı işlemesi için gereken çalışmaları içermektedir. Bu bağlamda işletmelerde performans yönetim sistemlerinin etkinliği ile insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinin etkinliği birbirleriyle yakından ilişkilidir.

İşletmelerde genel amaç stratejik planla belirlenmekte ve sonrasında bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılmaktadır. Bu süreçte her birim kendine düşen görevi yerine getirebilmek adına elemanları arasında görev dağılımı yapmakta ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, hedeflerin bireysel düzeyde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütmektedirler. Bu şekilde örgütün stratejik planları bireysel hedeflere dönüşmekte ve genel amaçlar bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerde performans yönetim sisteminin en önemli aşamalarından olan bireysel performansın hedefler doğrultusunda planlanması işletmenin stratejik planlamasıyla yakından ilgilidir.

Günümüzde işletmelerin insan kaynaklarından etkin olarak yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına önem vermeleri gerekmektedir. Performans yönetiminde stratejik uyum merkezdedir. Bunun anlam her bir çalışanın amacının departman ve işletme amaçları ile aynı hizada olmasıdır. Performans yönetimi sürekli olarak yeniden değerlendirmeler yoluyla çalışanların ve takımların işlerini yapabilmeleri için ne gibi değişiklikler yapılabileceği yönünde çalışmalar yapmaktır.

Buna bağlı olarak, gerektiğinde ek eğitimler vermek, iş prosedürlerini değiştirmek veya yeni teşvik planları yapmak, örnek olarak verilebilir.

İnsan kaynakları yönetimi personelinin en önemli faaliyetlerinden biri iş gücünü korumak ve geliştirmektir. Çalışanların seçimi ve işe alımı sırasında sarf edilen güç ve ortaya çıkan maliyetten sonra, çalışanları geliştirmek ve onların tüm kapasitelerini kullanmalarını sağlamak önemlidir. Standart bir performans değerlendirmesi süreci, örgütlerin performanslarını ölçmelidir.

Yöneticiler dört çeşit yüz yüze performans değerlendirme görüşmesi yapmaktadırlar. Her bir görüşme türünün kendine ait bir amacı bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde belirtilebilir:

Tatmin Edici-Terfi edilemez: Performansı tatmin edici olan ancak terfi ettirilmesi mümkün olmayan çalışanlar içindir. Buradaki amaç, tatmin edici performansını devam ettirmektir. En iyi seğenek genellikle kişinin önemsemediği ve performansını koruması için gerekli teşvik yollarını bulmaktır. Bunlar; ekstra izin, küçük bir ikramiye şeklinde destekler olabilir.

Tatmin Edici Değil-Düzeltilir: Kişinin performansı tatmin edici değil ama düzeltilir ise, görüşmenin amacı tatmin edici olmayan performansını düzeltmek için bir aksiyon planı çıkarmaktır.

Geçmişte başarı değerlendirme, iş görenin üretim kapasitesinin denetlenmesi yanında, görevini ne ölçüde iyi yaptığını saptamaya ilişkin faaliyetlerin tümü, kısaca bir denetleme aracı olarak değerlendirilmiştir. Günümüzde ise başarı değerlendirme ile iş görenin işletme için etkinliğinin ölçülmesi ve yönetimin isteklerinin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanmasının yanında; iş görenin terfi, eğitim, ücret ve işe devamı gibi hayati öneme sahip hususların da ortaya konulduğu söylenebilir.

Başarı değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin işlevlerini hem etkilemekte, hem de ondan etkilenmektedir. Ayrıca, işlerin tanımı, talimatlandırılması ve eşit dağıtımı için iş analizi ile yakından ilgilidir. Böylece, iş görenin tanımlanan işe olan katkısı, başarı değerlendirmenin ilk koşulu olabilir.

Yönetimin, iş görenleri günlük, aylık ve yıllık periyotlarda, bir plan ve sıra içinde yaptıkları faaliyetler açısından izlemesi biçimsel değerlendirme; gün içinde izleme yoluyla takdir ve uyarması ise biçimsel olmayan değerlendirme olarak kabul edilir.

İş görenin işe başlamasından itibaren kişisel nitelikleri ve başarılarında, işe başladığı güne göre gelişme ve gerileme olabilir. Bu da yöneticilerin beden, ruh, düşünce ve yetenekleri bakımından iş göreni iyi tanımalarına işaret eder.

Sonuç olarak, bu aşamada çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan Kurumsal itibar ölçeği, çalışanlarda motivasyon ölçeği puanlama yolu ile ölçülen ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliği için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır.

Yapılan çalışmada kurumsal itibar ölçeği sonucunda güvenilirlik derecesinin yüksek olmadığı görülmektedir. Amacımız ise kurumun itibar açısından gereken güveni verdiği düşünülmüştür. Aksine çalışanlar bu düşüncede değillerdir. Çalışanlardaki motivasyon ölçeğine bakıldığında ise çalışanların kendilerine oldukça güvendikleri ve çalıştıkları kurumda verimlilik sağladıkları düşüncesi çalışanlarda meydana gelmiştir.

KAYNAKLAR

Argenti, P. A., Druckemiller, B. (2004), "Reputation and the Corporate Brand", *Corporate Reputation Review*, 6(4), s.56.

Argenti, Paul A. (2003), *Corporate Communication*, New York: McGraw Hill.

Barnett, M. L., Jermier, J. M., Lafferty, B. A. (2006), "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", *Corporate Reputation Review*, 9(1), 27-36.

Battal, T. (1996), *Performans Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri için bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), s.11-12, 29.

Baysal, A. C. ve Erdal T. (1987), *Davranış Bilimleri I-II*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, s.94.

Bingöl, D. (1997), *Personel Yönetimi*. Beta Yayıncılık, İstanbul, 3. Baskı, s.259.

Caner, H. (2013), "Kurumsal İmajın Geliştirilmesinde İnsan Kaynaklarının Yönetimi", *Yüksek Lisans Tezi*. Haliç Üniversitesi.

Carmeli A. ve Tishler A. (2005), *Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises*, *Corporate Reputation Review*, 8 (1), 13-30.

Caruana, A. (1997), *Corporate Reputation: Concept and Measurement*. *Journal of Product & Brand Management*, 6(2).

Cüceloğlu, D. (1999), *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi, s.229.

Çakır, Ö. (2006), *Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj ve Yaşam Etiketi*, Pegem Yayınevi, İstanbul.

Çalık, T. (2003), *Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 7-13.

Davis A. (2006), Halkla İlişkilerin ABC'si, Ümit Şendilek (çev), Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul.

Deepphouse, D. (2002), The Term 'Reputation Management': Users, Uses and the Trademark Tradeoff. *Corporate Reputation Review*, 5(1), p.9-18.

Demir, K. (2003), İmaj Yönetimi (Çalışma yaşamında izlenimlerin yönetimi). Ankara: Sandal Yayınları.

Dichter, E. (1985), What's in an Image, *Journal of Consumer Marketing*, 2, 18-26.

Donlon, J. P. (1998), What is Your Company's Reputation Worth? *Chief Executive*, 9(5), 50-57.

Dutton, J. E. (1988), Perspectives on Strategic Issue Processing: Insights from a Case Study, in P. Shrivastava & R. Lamb (Eds.), *Advances in Strategic Management*, 5, Greenwich. CT: JAI Press, 223-244.

Erdem, A. R. (1998), "Süreç Kuramları ve Eğitim Yönetimini Katkıları", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(7), s.53.

Fombrun, C. J., Cees, B. M., Van R. (2003), *Fame&Fortune, How Successful Companies Build Winning Reputations*, New Jersey: Prentice Hall.

Fombrun, Charles, F. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.

Gray, E. R., Balmer, J. M. T. (1998), Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31(5), s.696.

Goffe, R. ve Jones, G. (2002), *Kurum Kültürü*, Ankara: Kapital Medya.

Goldberg, S., Dori, D. (2003), "Corporate Governance: Big Changes Ahead", *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, (July/August 2003), 20(5), 87-90.

Gotsi, M., Wilson, A. M. (2001), Corporate Reputation: Seeking a Definition', *Corporate Communications, An International Journal*, 6(1), s.96.

Gürüz, D. (2013), "Halkla İlişkiler ve Tanıtım Faaliyetlerinin Etkinliğinde İmaj Yönetimi", *Ufuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Hatch, M. J., Schultz, M. (1997), Relations Between Organizational Culture, Identity and Image, *European Journal of Marketing*, 31(5), 37-42.

Hofsoos, E. (1999), *Reklam ve Yönetim*, Çev. A. Haykır, Öteki Yay., İstanbul.

Howard, S. (1998), *Corporate Image Management*, Singapore: Butterworth-Hienemann.

Krill, L. T., Carter, I. R. (1997), An Exploration of the Leadership Practice Enabling Others to Act: A Case Study, *Journal of Agricultural Education*, 38(4), s.2.

Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul, 438-439.

Kurtuluş, K. (2010), *Araştırma Yöntemleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.20.

Le Roux J. R. (2003), *Corporate Reputation in the Information Technology Industry: A South African Case Study* University of Pretoria, Master Tezi, Mcom in Communication Management Faculty of Economic and Management Sciences.

Lewis, L. (2003), "Reputation and Corporate Responsibility", *Journal of Communication Management*, 7(4), 98-102.

Markwick, N., Fill, C. (1997), Towards a Framework for Managing Corporate Identity, *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 65-79

Nguyen, M., Leblanc, G. (2001), "Corporate Image and Corporate Reputation in Customer's Retention Decisions in Services", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, s.229.

Omay, U. (2007), "Tüccar Sınıfının Protestan Hareketi Desteklemesinin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 52(22), s.232.

Özer, G., Günlük, M. (2010), "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 459-485.

Özer, M. A. (2013), “İmajını Yöneten Örgütler Daha mı Başarılı Oluyor?” Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 3-4-5, Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi cilt 24 Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi, s.27.

Özer, P. S., Topaloğlu, T. (2008), Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar Kitabı İçinde Bölüm: 2, Ed. C. Serinkan, Ankara: Nobel, 92-98.

Peltekoğlu, F. B. (1998), Halkla İlişkiler Nedir?, Beta Yayınları, İstanbul.

Sabuncuoglu, Z., Tüz, M. (2001), Örgütsel Psikoloji, 3. Basım, Ezgi Yayınları, Bursa, s.36.

Serinkan, C. vd. (2008), Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 158-159.

Schein, E. H. (1992), Organisational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey Bass.

Shapiro, C. (1983), Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations, The Quarterly Journal of Economics, 98(4), s. 98.

Sutherland, M., Sylvester, A. (2003), Reklam ve Tüketici Zihni, Çev. İnci Kalın Yazgan, Mediacat Yayınları, İstanbul.

Şimşek, Ş. (1988), ‘İşletme Bilimlerine Giriş’, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.358.

Teke, A. (2009), Yöneticilik ve Motivasyon, <http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglikhizmetleri/2009%20Ders%20Notlar%20C4%B1/Y%C3%B6neticilik%20ve%20Motivasyon.pdf>, s.12.

Tengilimoğlu, D., Öztürk, Y. (2004), İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin Yayıncılık. Ankara.

Terlaak, A. (2000), Forming Alliances with Regulators: The Case of Environmental Voluntary Agreements, <http://www.oikos-stiftung.unisg.ch/academy/2000/terlaak1.pdf>.

Tiryaki, A. (2008), İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.66.

Tozkoparan, G. (2008), Motivasyonda Süreç Kuramları. C. Serinkan (Ed.), Liderlik ve Motivasyon içinde (s. 108, 112, 114), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Turhanoğulları, M. (2010), “Kurum Kimliğinin Kurumsal İmaja Etkisi”, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Tutar, H. (2003), Örgütsel İletişim, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 124-125.

Van, Rekom, J. (1997), “Deriving an Operational Measure of Corporate Identity”, European Journal of Marketing, 31, 78-87.

Van, Riel, C. B. M., Balmer, J. M. T. (1997), “Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management”, European Journal of Marketing, 31(5/6), 41-45

Walker, K. (2010), “A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement and Theory”, Corporate Reputation Review, 12(4), 357.

Whetten, D., Mackey, A. (2002), A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation, Bus. Soc., 41, 393-414.

Yang, S. (2005), The Effects of Organization Public Relationships on Organizational Reputation from the Perspective of Publics, Doktora Tezi, University of Maryland Communication Department, Maryland.

Yurdakul, R. (2007), Büyükçekmece İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.40.

ANKET FORMU

I. BÖLÜM

Saygıdeğer Kurumumuzun Paydaşları;

Bu ölçek formu, “**Kurumsal itibarda motivasyon ve performans ölçeği**” tespit etmek üzere hazırlanmıştır.

“**Ölçek formuna Ad ve Soy Ad yazmanıza gerek yoktur.**” Soruları samimi ve objektif olarak cevaplamanız elde edilecek bulgular açısından çok önemlidir. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Vereceğiniz cevaplar yalnız bilimsel araştırma amacı ile araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Göstereceğiniz ilgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Mehtap ALP

Avrasya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim Bilimleri Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Ömer Gürkan

Avrasya Üniversitesi

I. Cinsiyetiniz?

1 () Erkek 2 () Kadın

II. Yaşınız?

1 () 18-25 Yaş 2 () 26-35 Yaş 3 () 36-45 Yaş 4 () 45 Yaş ve üzeri

III. Öğrenim Durumunuz?

1 () Lise 2 () Ön Lisans 3 () Lisans (Üniversite) 4 () Yüksek Lisans 5 () Doktora

IV. Medeni Durumunuz?

1 () Bekar 2 () Evli 3 () Boşanmış

V. Meslekte çalışma yılınız?

1 () 1-5 yıl 2 () 6-10 yıl 3 () 11-15 yıl 4 () 16-20 yıl 5 () 21 yıl ve üzeri

KURUMSAL İTİBAR ÖLÇEĞİ	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Kurumla İlgili Genel Bilgi						
1. Kuruluşun ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim.						
2. Son zamanlarda bu kuruluşla ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.						
3. Kuruluşun finansal performansı ile ilgili çok şey biliyorum.						
4. Kurumda çalışan pek çok kişiyi tanıyorum.						
Yönetim kalitesi (Vizyon)						
5. Bu Kuruluş çok iyi yönetilmektedir.						
6. Bu kuruluş çok yetenekli çalışanlara sahiptir.						
7. Bu kuruluş genel anlamda yetersiz ve verimsizdir.						
8. Bu kuruluş zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.						
Ürün ve Hizmetler						
9. Bu kuruluş yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmaktadır.						
10. Bu kuruluş yenilikçidir.						
11. Bu kuruluş ürünlerini dürüst bir biçimde fiyatlandırmamaktadır.						
12. Bu kuruluş tüketiciye değer katmaktadır.						
Liderlik (Güçlü-Zayıf Olma)						
13. Kuruluş oldukça güçlü kaynaklara sahiptir.						
14. Bu kuruluş çok güçlüdür.						
15. Bu kuruluş alanında liderdir.						
16. Bu kuruluş bence çok zayıf bir kuruluştur.						
Farklılık						
17. Bu kuruluş, diğerlerinden farklı özelliklere sahip değildir.						
18. Bu kuruluş çalışma biçimiyle diğerlerinden ayrılmaktadır.						
19. Bu kuruluşu gerçekten tanıyorum.						
20. Bu kuruluşla ilgili olumlu duygulara sahibim.						
Güvenilirlik						
21. Genellikle Kurumda 'nın açıklamalarına inanırım.						
22. Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, bu kuruluş hiçbir zaman sözünde durmaz.						

23. Bu güvенеbileceğim bir kuruluştur.					
24. Bu kuruluş açıklamalarında oldukça dürüsttür.					
Sosyal Sorumluluk					
25. Bu kuruluş çalışanlarını gerçekten umursayan bir kuruluştur.					
26. Bu kuruluş içinde bulunduğu topluluklara katkı sağlamaktadır.					
27. Bu kuruluş çevreye karşı sorumludur.					
28. Bu kuruluş çalışanlarının güvenliğini umursamamaktadır.					

ÇALIŞANLARDA MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Astarın, kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir						
2. Genellikle, astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar						
3. Çalışanlar parasal ödüllerle, manevi ödüllerden daha çok önem verirler						
4. Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar						
5. Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar						
6. Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz						
7. Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır						
8. Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir						
9. Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar						
10. Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi						

çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.						
11. Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar						
12. Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek, yardımcı olmalıdırlar						
13. Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak. Çalışma temposu artacaktır						
14. Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır						
15. Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar						
16. Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır						
17. Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, iş görenlerin daha başarılı olmasını sağlar						
18. Çalışanlar manevi özendiricilere (övülme, kişiliğe saygı v.b.) , parasal özendiriciler kadar önem verirler						
19. Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır						
20. Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir						
21. Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır						
22. Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır						
23. Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır						
24. Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır						
25. Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir						
26. Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler						
27. Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık						

ilişkileri olmalıdır						
28.Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır						
29.Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır						
30.Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır						
31.İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım						
32.Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum olduğunu düşünüyorum						
33.Bu kurum veya bir başkası benim için fark etmez						
34.İş yaşamıma yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmak isteyeceğimi pek düşünemiyorum						
35.Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım						