

**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**MARKANIN İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ:**  
**İSTİKBAL MOBİLYA ÖRNEĞİ**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Hilmi ÜNSAL**

**Hazırlayan**  
**Yüksel KÖKSAL**

**Kırıkkale**  
**2008**

## ÖZET

Satış ve pazarlama faaliyetlerinin bir bütünlük içerisinde yürütülebilmesi, tüketici zihninde, ürünü ve kurumu temsil edecek slogan, logo, işaretler ve imajın yerleştirilebilmesi için marka yapılanmasına ihtiyaç vardır. Tüketici zihninde oluşan markanın cazibe merkezi olması, bilinilirliği, güvenilirliği ve marka imajı gibi kavramlar markanın gücünü oluşturmaktadır. Güçlü markalar, maddi imkânların yanında başarılı ve hedefi bulan çalışmalarla gerçekleşir. Marka yönetimi adına yapılan aksiyonların tümü marka çatısı altında, markaya hizmet eden işgörenlerce gerçekleştirilmektedir. Markanın fiziki ve maddi gücünün etkin kullanılması, ortaya çıkartılan işlerin kaliteli ve başarılı olması bir kurumun çalışanlarının kendi alanlarında verdiği emeklerin bütünüyle oluşmaktadır.

Markalaşmanın gerçekleşmesinden ve pazarda bilinen saygın bir marka olunmasından sonra çalışanlar üzerinde markalı bir kurumda çalışmanın olumlu etkileri gözlenmektedir. Markanın gücü ve saygınlığı, markayı temsil eden marka çalışanlarının da saygınlığında etkili olmaktadır. Marka çalışanlarını pazarda oluşturduğu atmosfer oranında motive etmekte, çalışanlarda, işgören sorumluluğunu daha fazla hissettirmeyi başarmaktadır.

“Markanın İşgücü Verimliliğine Etkileri ve İstikbal Mobilya Örneği” adlı tezde marka kavramının çalışanlar üzerindeki etkileri ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

Markaların başarılarında çalışanların rolü ve önemi tezin ortaya koymaya çalıştığı gerçekler arasındadır. Araştırmada markanın çalışanlarına motivasyon etkisi sağladığı, kariyer taleplerine cevap verdiği, çalışma koşullarının iyi olabileceği ve marka çalışanlarının daha fedakar olması gerektiğine yönelik bulgular saptanmıştır. Araştırmada ayrıca; markanın başarısı için ekip ruhunun yakalanması, marka çalışanının sürekli değişim ve gelişim içerisinde bulunması gerektiği ve marka bağlılığının işgücü verimliliğini arttırdığı görüşleri de kabul görmüştür.

## **ABSTRACT**

Brand structuring is needed to execute the sales and marketing activities in integrity and to establish the slogan, logo, emblem as well as the image that will represent the product in the consumer's mind. The concepts such as turning the brand constituted into a magnet in the consumer's mind, the brand's recognition, its reliability and its image altogether establish the brand's power. For powerful brands to be established successful activities are required as well as financial opportunities. All the activities carried out in the name of brand management are done by the workers who serve the brand, under the framework of the brand. Effective usage of the brand's physical and material power and the quality and the success of the work depend on the efforts of an institution's workers in their own branches.

Once the brand is established and become a prestigious one in the market, the positive effects of working in an institution of a well-known brand can be observed on the workers. The brand's power and prestige is effective on the prestige of the workers who represent the brand, too. It motivates the workers as much as the atmosphere it creates in the market and it manages to make the workers feel more working responsibility.

In the thesis titled "The Effects of Brand on the Labour Force Efficiency: As it is in Istikbal Mobilya " the effects and results of the brand concept on the workers has been revealed.

The role and the importance of the employees in the success of the brands are among the facts that the thesis aims at putting forward. Which elements are needed to get high efficiency of the workers' works and how these elements can be gathered together have been stressed in the thesis. The basic factors that are necessary to have labour force efficiency have been collected under main titles and subtitles have been analyzed under these main titles.

## ÖNSÖZ

Kaynakların verimli kullanılması, aynı koşullarda daha fazla ürün, daha kaliteli hizmet ve nihayetinde zenginlik demektir. Bu yönüyle bir alanda verimliliğin artması, o alanda zenginleşmenin gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. İşletmeler açısından ekonomik ve teknik imkânların varlığı ne kadar önemli ise o imkânların etkin ve verimli kullanılması da o kadar gereklidir. İşletmelerde ekonomik ve teknik imkânları kullananlar; işletmenin çalışanlarıdır. İşgörenlerin yaptıkları işte gösterdikleri, motivasyon, performans ve harcadıkları zaman gibi kavramlar işletmelerin başarısı ve karlılığı açısından önemlidir.

İşletme çalışanlarının işlerinde gayretlerini, performanslarını, motivasyonlarını ve yaptıkları işe karşı titizliklerini arttıran unsurlardan birisi de marka kavramıdır. Çalışanların bilinen ve markalaşmış bir kurumu tercih etmeleri, hem kalifiye personel bulmada hem de onlardan istenen performansa ulaşmada önemli bir avantaj olmaktadır. Markanın uygulamalarının, çalışanların sosyal hayatlarında da karşısına çıkması, kişilerin firmanın ürün ve hizmetleri hakkındaki olumlu itibardan çalışanların da faydalanması markalaşmış kurumları tercih edilir yapmaktadır. Markaların rekabet koşullarında tercih edilirliliğinin fazla olması, çoğunluğunun köklü ve ekonomik açıdan güçlü firmalar olması da markaların tercih edilme nedenlerinden olmaktadır.

Tezde; çalışanlar ile marka arasındaki etkileşim ve sonuçları incelenmiştir. Markanın çalışanları nasıl etkilediği, işgörenlerin marka hakkındaki düşünceleri ve tüketicilerin markalardan beklentileri ele alınmıştır. Tüketici beklentilerine cevap verebilmek ve işgören verimliliğini arttırmak için marka kavramının önemine vurgu yapılmıştır. Araştırmanın amacı; markanın çalışan verimliliğine olan etkilerinin ortaya çıkartılması, işletmelerin işgücü verimliliğine önem vermeleri, çalışanlardan nasıl verimlilik sağlayacaklarının yöntemi ve gereklerini incelemektir. Ayrıca marka kavramının önemine ve markalaşmanın, işletmenin sürekliliğini sağlaması açısından gerekliliğine de vurgu yapılmıştır.

Çalışmanın oluşumunda ve tamamlanmasında yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen tez danışmanım ve işletme anabilim dalındaki tüm hocalarıma, anket uygulamasına katılan İstikbal markası çalışanlarına ve sevgili aileme teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar DİZİNİ.....	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	IX
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM MARKA KAVRAMI

1.1.MARKA VE MARKANIN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	6
1.1.1.Markanın Tanımı ve İçeriği.....	6
1.1.2.Markanın Tarihsel Gelişimi.....	7
1.1.3.Markanın Kapsamı.....	7
1.1.4.Markanın Önemi.....	8
1.1.4.1. Markanın Üreticiler Açısından Önemi.....	9
1.1.4.2.Markanın Tüketiciler Açısından Önemi.....	10
1.1.4.3.Markanın Aracılar Açısından Önemi.....	11
1.1.5.Markalaşma Süreci.....	11
1.1.5.1.Ürün-Gerçek Marka Süreci.....	12
1.1.5.2.Markalaşma Sürecinde Farklılık Oluşturma.....	13
1.1.5.3.Marka-Fayda İlişkisi.....	14
1.1.5.4.Marka-Reklâm İlişkisi.....	14
1.1.6.Marka Yapılanması ve Marka Türleri.....	15
1.1.6.1.Ürün Markası.....	16
1.1.6.2. Şemsiye Marka.....	16
1.1.6.3. Aile Markası.....	17
1.1.6.4. Kurum Markası.....	17

1.2.MARKA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	18
1.2.1.Marka Vaadi .....	18
1.2.2.Marka Bağlılığı.....	20
1.2.3.Marka Bilinirliği.....	22
1.2.4.Marka Güvenilirliği .....	23
1.2.5.Marka Değeri .....	23
1.2.6.Marka Kişiliği.....	24
1.2.7.Marka Kültürü .....	25
1.3.MARKA KONUMLANDIRMA .....	26
1.3.1.Marka Konumlandırmanın Kapsam ve İçeriği .....	26
1.3.2. Marka Konumlandırma Stratejileri.....	28
1.3.2.1. Algılanma Stratejisi .....	28
1.3.2.2.Farklı Olma Stratejisi.....	29
1.3.2.3.Rekabet Stratejisi .....	30
1.3.2.4.Uzmanlaşma Stratejisi .....	30
1.3.2.5.Basitleştirme Stratejisi.....	31
1.4.MARKANIN ŞEKİSEL YAPILANDIRILMASI .....	31
1.4.1.Marka İsmi.....	32
1.4.2.Markanın Logosu .....	33
1.4.3.Marka Sloganı .....	34

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İŞLETMELERDE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ**

2.1.VERİMLİLİK VE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ KAVRAMI .....	36
2.1.1.Verimliliğin Tanımı.....	36
2.1.2.Verimliliğin Rolü ve Önemi .....	37
2.1.3.İşgücü Verimliliği Tanımı .....	38
2.1.4. İşgücü Verimliliğinin Rolü ve Önemi .....	39

2.2.YÖNETİM TEORİLERİNDE İŞGÜCÜNE BAKIŞ AÇILARI .....	41
2.2.1.Klasik Yönetim Teorisi .....	42
2.2.2.Neo-Klasik Yönetim Teorisi .....	43
2.2.3.Modern Yönetim Teorisi .....	44
2.2.3.1.Durumsallık Yaklaşımı .....	44
2.2.3.2.Sistem Yaklaşımı .....	44
2.2.4.Post-Modern Yönetim Teorisi .....	45
2.3.İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	46
2.3.1.Ekonomik Faktörler .....	47
2.3.1.1.Ücretlendirme .....	47
2.3.1.2.Ödüllendirme .....	49
2.3.1.3.Prim Sistemi .....	51
2.3.2.Fiziki Faktörler .....	52
2.3.2.1.İşyerinin Fiziki Ortamı .....	52
2.3.2.2.Çalışma Şartları .....	55
2.3.3.Yönetimsel Faktörler .....	56
2.3.3.1.Yönetici Yaklaşımları .....	57
2.3.3.2.Ortak Hedef .....	59
2.3.3.3. Performans Yönetimi .....	60
2.3.3.4.Kariyer Yönetimi .....	63
2.3.3.5.İşgücü Eğitimi .....	65
2.3.3.6. Örgütsel İletişim .....	67
2.3.3.7. Motivasyon .....	70
2.3.4.Kişisel Faktörler .....	72
2.3.4.1.Yetenek ve Nitelik .....	73
2.3.4.2.Stres .....	74
2.3.4.3.İş Tatmini .....	77
2.3.4.4.Sosyal Yaşam ve Kişisel Özellikler .....	80

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **MARKA VE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ**

3.1. MARKA VE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ .....	82
3.1.1. Marka ve Amaç Birliği Oluşturmanın Önemi .....	83
3.1.2. Marka ve Eğitim .....	85
3.2. MARKANIN İŞGÜCÜNDE MOTİVASYON ETKİSİ .....	87
3.3. MARKA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER .....	88
3.3.1. Marka ve Yönetim Yaklaşımları .....	88
3.3.2. Markanın Sosyal Statü Etkisi .....	90
3.3.3. Marka, Çalışma Şartları ve Fiziki Koşullar .....	91
3.3.4. Marka ve Kariyer .....	91
3.3.5. Marka ve Ücret .....	92
3.3.6. Marka ve sürekli gelişim .....	94

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **İSTİKBAL MOBİLYA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	96
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI .....	96
4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI .....	97
4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	97
4.5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	98
4.5.1. Sosyo-Ekonomik Özellikler .....	98
4.5.2. Markalaşmada İşgörenlerin Markaya Bakışı ile İlgili Özellikler .....	100
4.5.3. Markanın İşgücü Verimliliğine Etkileri ile İlgili Özellikler .....	104
4.5.4. Çapraz Tablolar .....	110
4.5.5. Hipotezlerin Testi .....	113
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	121
KAYNAKÇA .....	127
EK 1: ANKET FORMU .....	133
ÖZGEÇMİŞ .....	136



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları.....	64
Tablo 2: Örneklemin Profili .....	98
Tablo 3: Katılımcıların Firmanın Rekabet Gücü ile İlgili Görüşleri.....	100
Tablo 4: Katılımcıların Markalaşmada Etkili Güç Unsurları ile İlgili Görüşleri.....	101
Tablo 5: Önceki Firmanın Marka olup olmadığı ile İlgili Görüşler.....	101
Tablo 6: İstikbal’de olmasaydınız Nasıl bir İş Seçerdiniz? Sorusu ile İlgili Görüşler.....	102
Tablo 7: İstikbal’i tercih nedeni ile ilgili Görüşler.....	102
Tablo 8: Marka çalışanı olmanın motivasyon üzerindeki etkisi .....	103
Tablo 9: Sektördeki Rekabet Görüşleri .....	103
Tablo 10: Markanın, firmanın sürekliliğine etkisi .....	104
Tablo 1: Para ile kariyerin değerlendirilmesi .....	104
Tablo 2: Marka çalışanın kariyer sağlaması.....	105
Tablo 3: Marka prestiji ile çalışan prestiji ilişkisi .....	105
Tablo 4: Markalaşma ve çalışma koşulları ile ilgili görüşler .....	106
Tablo 5: Marka çalışanın fedakârlığı .....	106
Tablo 6: Markayı temsil etme farkındalığı.....	107
Tablo 7: Marka çalışanın değişim ve gelişimi ile ilgili görüşler .....	107
Tablo 8: Marka bağlılığının işgören verimliliğine etkisi .....	108
Tablo 9: Marka çalışanı olmanın sosyal hayattaki güven duygusu.....	108
Tablo 20: Marka başarısında ekip ruhunun etkisi .....	109
Tablo 21: Marka çalışanı olmanın motive ettiği ile marka çalışanın fedakâr olması gerektiği ilişkisi .....	110
Tablo 10: Marka olmayan firmaların sürekliliği ile çalışma süresi ilişkisi.....	111
Tablo 23: Eğitim durumu ile İstikbali tercih nedenleri ilişkisi.....	112
Tablo 11: Eğitim durumu ile İşgücü Verimliliği Arasındaki İlişki .....	113
Tablo 12: Eğitim durumu ile markanın çalışanına kariyer sağlaması ilişkisi .....	116
Tablo 13: Eğitim durumu ile markayı temsil ettiğine inanma arasındaki ilişki .....	117
Tablo 14: Eğitim durumu ile İstikbal markalaşmamış olsaydı tercih edilme ilişkisi .....	118
Tablo 15: Eğitim durumu ile marka çalışanı olmanın motive ettiği arasındaki ilişki .....	119
Tablo 16: İstikbal’deki görev ile markanın çalışanına özgüven sağlaması ilişkisi.....	120

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Ürün-Gerçek Marka Süreci.....	12
Şekil 2: Düşük Verimlilik Tuzağı Modeli Şekil.....	38
Şekil 2: Ödül Sistemi.....	51
Şekil 3: Performans Yönetimi Süreci.....	63
Şekil 4: Tatmin Edici Performans Modeli.....	79

## GİRİŞ

İletişim teknolojisindeki baş döndürücü gelişmelerle birlikte, ulaşım imkânlarının kolaylaşması ülkelerdeki pazar koşullarını hızla değiştirmiş ve küreselleşme kavramıyla ifade edilen bir pazar yapısı ortaya çıkarmıştır. Global pazarlardaki gelişmeler -işletmelerin büyüklüklerine bakılmaksızın- herkesi etkiler hale gelmiştir. Önceden rekabet; bulunulan bölge sınırları olarak algılanırken artık, sadece ulusal değil global koşullar işletmeleri etkisi altına almaktadır. İşletmelerin başarılı olabilmeleri, sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve büyümeleri, mevcut kaynaklarını en etkin ve verimli kullanmalarına bağlıdır.

İşletmelerin en önemli kaynaklarından birisi de sahip oldukları işgücü potansiyelidir. İşgücü potansiyelinin etkin kullanılmasıyla ortaya konulan başarılı çalışmalar, tanıtım ve reklâm faaliyetleriyle de tüketici zihninde yer bulmaktadır. Hedef kitle üzerindeki etkinliğin sürekli artırılması markalaşma ya da daha güçlü bir marka oluşumu sağlamaktadır. Markalaşarak büyüyen kurumların önemli avantajlarından birisi de marka içerisinde oluşturdukları marka kültürü olmaktadır. Marka kültürüyle çalışanların performanslarında istikrarın yakalanması daha kolay olmaktadır. Markalaşma sürecinin tamamlanmasıyla çalışanlar üzerinde de markanın olumlu etkileri görülmekte ve marka işgücü verimliliğine katkı sağlamaktadır.

Tezde; markanın işgücü verimliliği üzerindeki etkileri ele alınmıştır. “Markanın işgücü verimliliğine etkileri” konusu İstikbal markası çalışanları üzerinde uygulanan bir anket çalışması ile de desteklenmiştir. Tezin amacı; markanın çalışan verimliliğine olan etkilerinin ortaya çıkartılması, işletmelerin işgücü verimliliğine önem vermeleri, çalışanlardan nasıl verimlilik sağlayacaklarının yöntemi ve gereklerini incelemektir. Tezin yan amaçları ise; marka kavramının öneminin anlaşılması, markalaşmanın işletmenin sürekliliğini sağlamaındaki gerekliliğinin tespit edilmesi olarak sıralanabilir.

Bu amaçlara ulaşmak için tez dört bölümden oluşmaktadır.

Tezin ilk bölümünde marka kavramı üzerinde durulmuştur. Marka kavramının anlaşılması, markanın tarihçesi ve önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Markanın üretici, tüketici

ve araçlar açısından önemi vurgulanmıştır. Markalaşma sürecinin uzun bir süreç olduğu bu süreçte dikkat edilmesi gereken hususlara değinilmiştir.

Her ürüne bir isim verilmektedir ama her isim marka mıdır? Marka olarak bir anlam ifade eder mi? sorusu hassas ve önemli bir sorudur. Ürünün gerçek anlamda marka olabilmesi için tüketici zihninde bir anlam ifade etmesi gerekmektedir. Ürünler arasında kaybolup giden bir ürünün markalaşması zordur. Markalaşabilmek için farklılaşmaya ihtiyaç vardır. Farklılaşmayı başarmak da tek başına yeterli olmamaktadır. Ürünün pozitif ve avantaj sağlayan farklılığının vurgulanmasına da ihtiyaç duyulmaktadır. Reklâm faaliyetleri markalaşmanın sürecini hızlandırması ve başarılı olması için gereklidir. Tezin aynı bölümünde marka türlerine de yer verilmiştir. Ürün markası, ürün gruplandırma kullanılan şemsiye marka, bünyesinde birçok markayı barındıran büyük markalar için aile markası ve kurumların başka sektörlerdeki yatırımlarını da hatırlatan kurum markası üzerinde de durulmuştur.

İlk bölümün ikinci kısmında marka ile ilgili temel kavramlara yer verilmiştir. Markanın farklılığını ortaya koyarak ilan ettiği marka vaadi, tüketicilerde oluşturulmak istenen marka bağlılığı, markanın tanınma oranını gösteren marka bilinirliği, marka duyulan güveni ifade eden marka güvenilirliği kavramları ele alınmıştır. Zamanla oluşan markanın gücünü gösteren marka değeri, markanın vizyonunu ifade eden marka kişiliği ve çalışanlar arasında yaşatılan marka kültürü konusuna da değinilmiştir. Tüketicilerin zihninde nasıl anılmak istendiği ve yapılması gereken çalışmalar marka konumlandırma ile ilgilidir. Markanın konumlandırılması, insanların zihninde ne çağrıştırdığı ile ilgilidir ve son derece önemlidir. Konumlandırma çabalarında başarılı olabilmek etkili stratejilerin izlenmesine bağlıdır.

Marka ikonları olarak da bilinen markanın şekilsel çalışmaları ilk bölümün son kısmında yer almaktadır. Marka ismi, markaya yapılacak yatırımın geri dönüş hızını etkileyen önemli bir etkidir. Marka logoları zamanla önemli bir çağrışım aracı haline gelmektedir. Marka logosunun renkleri ve görselliği, bilinçli olarak ya da bilinçaltına mesajlar vermektedir. Marka ile anılır hale gelen sloganlar markanın nasıl hatırlanması isteniyorsa o yönde çağrışım yaptırma adına faydalı olmaktadır.

Tezin ikinci bölümünde; işgücü verimliliği konusu ele alınmıştır. İşgücü verimliliği işletmelerin aynı koşullarda daha fazla başarı ve daha fazla karlılık sağlayabilecekleri bir

husustur. Çalışanlarından azami istifade eden işletmelerin yönetim zafiyetleri olmadığı sürece işlerinin aksaması, müşteri şikâyeti almaları ve işlerin ortada kalması daha zordur. Her kurum çalışanlarında maksimum verim elde etmeyi istemektedir. Yönetim teorileri incelendiğinde de görülmektedir ki çalışanlardan maksimum faydalanma sürekli araştırma konusu olmuş ve bu alanda farklı öneriler getirilmiştir. Klasik yönetim teorisi insanı “mekanik bir yapı” olarak görmüştür. Neo-Klasik anlayış insanın duygu taşıyan bir varlık olduğu ve işyerlerinde bu konunun göz ardı edilmemesi gerektiğini savunmuştur. Modern yaklaşımda ve günümüz koşullarını ifade eden Post-Modern yaklaşımda da çalışanlardan maksimum fayda sağlama arayışları devam etmektedir.

İkinci bölümün ikinci kısmında işgücü verimliliğini etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. İşgücü verimliliğini etkileyen faktörlerin çokluğundan dolayı, sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Çalışanlar, emeklerinin karşılığı olarak ücret alan ve aldıkları ücret karşılığında hayat standartlarını belirleyen kişilerdir. Ekonomik faktörler işgücü verimliliği açısından önemli bir etkidir. Özellikle de kurumun işleri iyi, kazancı yüksek ve işlerin sıkışık olduğu dönemlerde çalışanlardan karşılıksız fedakârlık beklenmesi, yetkisel baskılarla işlerin yürütülmeye çalışılması, işgörenlerde kurumun sadece kendisini düşündüğü fikrini yerleştirmektedir. Kurum adına oluşabilecek duygusal bağlılık yok edilebilmektedir. Ekonomik olarak kurumun kazandığı ve çalışanların daha yoğun çalıştığı durumlarda prim sisteminin uygulanması, ücret düzeylerinin tatmin edici olması, gayretli ve başarılı çalışanların ekonomik olarak ödüllendirilmesi, kurumsal bağlılığın oluşmasında etkili faktörlerden biridir.

İşgörenlerin çalıştığı mekânda kendisini rahat hissetmesi, çalışma şartlarının insani koşullara uygun olması da işgücü verimliliğini etkileyen unsurlardandır. Yöneticilerin pozitif ve yüreklendirici yaklaşımları, çalışanlar arasında kurumsal ortak hedefin sağlanması, çalışanlara çalıştıklarının görüldüğünü ve takdir edildiğini hissettiren ve dönemsel değerlendirilen bir performans yönetiminin yaygınlaştırılması işgücü verimliliğini etkileyen önemli çalışmalardır. Çalışanların iş hayatındaki beklentilerinden birisi de kariyer beklentisidir. Kişinin iyi çalışırsa karşılığının kendisine mutlaka döneceğine inanması kurumsal ve yönetsel bir başarıdır. Çalışanların hak ettiklerinde önlerinin açık olduğu hissettirilmeli ve bu yaklaşım uygulanmalıdır. Değişen şartlara uyum sağlayabilmenin en iyi yolu kurumsal bütünlük içerisinde öğrenmedir. Kurumsal öğrenmenin en iyi yolu da kurumsal

eğitim faaliyetleridir. Gerek kurum içerisinden tecrübeli, gerekse de kurum dışından profesyonel eğitimcilerle eğitim faaliyetleri devam ettirilmelidir.

Kurum içerisindeki iletişimin yapısı da işgücü verimliliğini etkileyen faktörlerdendir. Kurumda iletişimin sağlıklı işliyor olması, kurum çalışanları arasında yaşanabilecek muhtemel çatışmaları minimize etmektedir. Belirtilen faktörlerin iyi olması halinde çalışanlardaki motivasyon düzeyi de yüksek olmaktadır. Diğer faktörlerin iyi olduğu halde motivasyon sorunu devam etmekte ise üzerinde durulması gereken bir durumdur. İşgücü verimliliğini etkileyen faktörler arasında incelenen başka bir konu da kişisel faktörlerdir. Kişilerin yetenekleri, işten duydukları tatmin düzeyi, kurum yapısına uygunlukları, sosyal yaşam özelliklerinin kurum yapısıyla örtüşmesi kişisel faktörlere örnek gösterilebilir.

Tezin üçüncü bölümünde; marka ve işgücü verimliliği konusu ele alınmıştır. Markanın işgücünü nasıl etkilediği ve çalışanlarda uyandırdığı duygular üzerinde durulmuştur. Markalar çoğu zaman firma isminden farklı olmasına rağmen, kurumu temsil eden kurumla birlikte anılan kavramlar olmaktadır. Kurumsal rekabet diğer markalar üzerinden yürütölmektedir. İşgücü verimliliğinde ihtiyaç duyulan çalışanlarda ortak amaç oluşturma yaklaşımını gerçekleştirmek, markalaşmış kurumda hedeflerin daha net olması yönüyle daha kolay olmaktadır. Kurumsal hedeflerin şeffaf olması ve bu çerçevesinde alınan başarılarla çalışanların motivasyonunun sağlanması daha kolay olabilmektedir. Markaların kendi prestijlerinden çalışanlarını da istifade ettiriyor olması da işgücü verimliliği açısından avantaj sağlamaktadır.

Markalaşmış kurumlar eğitim kavramına yakın olan sürekli kendisini pazar koşullarına göre yenileyebilen ve geliştiren kurumlardır. Sürekli gelişim ve eğitimlerle elde edilen getiriler, işgörenlerin de değişmesine gelişmesine sebep olmaktadır. Nitelikleri artan ve gelişen bireyin yaptığı işe de bu gelişimi yansıtması kuvvetle muhtemeldir. Marka yönetiminde vizyona ve profesyonelliğe ihtiyaç vardır. Profesyonel yönetim yaklaşımlarında çalışanların da görev tanımlarını net olarak bilmesi ve işinin gereklerini yerine getirmesi beklenmektedir. Kurum yapısının şeffaf olması, çalışanlardan istenilen davranışların tanımlanması çalışanlara inisiyatif bırakmamaktadır. Düşük performanslı çalışan bireyin durumu kısa sürede anlaşılabilmekte ve çözüm yolları aranabilmektedir. Markaların sağladığı kariyer de işgörenleri teşvik eden, heyecanlandıran ve hedef sahibi olmalarını sağlayan bir faktördür. Kariyerin artmasıyla bireyin sosyal statüsündeki, ücret düzeyindeki ve hayat

standartlarındaki artışı getirmektedir. Markalaşmış firmaların çalışanların ücretlerini zamanında ödemeleri, kurumsal yapı içerisinde çalışanlara sorun yaşatmamaları da işgücü verimliliği açısından avantaj olmaktadır.

Tezin dördüncü ve son bölümünde; markanın işgücü verimliliğine etkilerini araştırmak amacıyla İstikbal markası çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulamasının sonuçları ve ortaya çıkan hipotezler değerlendirilmiştir. Anket çalışması İstikbal markasının Kayseri’de bulunan üretim fabrikasında, pazarlama, üretim, insan kaynakları, muhasebe ve planlama departmanlarında çalışanlar ve Ankara bölge bayisinde satış, pazarlama, lojistik, servis departmanlarında ve bazı bayiler üzerinde yapılmıştır.

Uygulama sonucu elde edilen bulgular, frekans, yüzde metodu ve çapraz tablolar yardımıyla analiz edilmiştir. Uygulama hipotezleri ki-kare analizi yardımıyla test edilmiştir. Tezin önceki bölümlerinde teorik olarak yer alan markanın işgücü verimliliğine etkileri üzerine yaklaşımların doğruluğu bu bölümdeki sonuçlarla test edilmiştir. Son olarak ise İstikbal yöneticilerine araştırma sonucundan elde edilen bulgular gönderilmiş ve bilgi paylaşımında bulunulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **MARKA KAVRAMI**

#### **1.1.MARKA VE MARKANIN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Marka kavramı geldiği nokta itibariyle, telaffuz edildiği dönemden günümüze en itibarlı ve en popüler dönemine kavuşmuştur. Marka kavramının bu noktaya gelmesi uzun bir tarihi sürece ve yaşanan ekonomik ve sosyal koşullardaki değişime bağlı olarak gelişmiştir. Bu bölümde marka kavramının tanımı ve taşıdığı içerik, markanın tarihsel gelişimi ve markanın önemi üzerinde durulmuştur. Marka; üretici, aracı ve tüketici açısından önem arz etmektedir.

##### **1.1.1.Markanın Tanımı ve İçeriği**

Ticari açıdan bakıldığında, pazardaki markalama ile çiftliklerdeki damgalama birbirlerine çok benzemektedir.<sup>1</sup> Amerikan Pazarlama Birliği markayı; bir firma veya grubun mal ve hizmetlerinin belirlenmesini, rakiplerinin mal ve hizmetlerinden ayırt edilmesini sağlayan bir isim, terim, işaret, sembol veya dizayn ya da bunların bileşimi şeklinde tanımlamaktadır.<sup>2</sup> Marka; satıcı veya satıcıların mallarını ve hizmetlerini tanımlamayı; rakiplerin mal ve hizmetlerinden ayırt etmeyi amaçlayan isim veya sembol (logo, tescilli marka veya paket tasarımı gibi) şeklinde tanımlanmaktadır. Marka tüketiciye ürünün özelliği hakkında sinyaller veren, hem tüketiciyi hem de üreticiyi aynı gibi görünen ürünleri satmaya kalkışacak rakiplerden de koruyan bir unsurdur.<sup>3</sup>

Marka; kuruma ait tüm mesajların üzerine yüklendiği, temsil ettiği ürün veya kurumu benzerlerinden ayıran, isim, ses, müzik, şekil gibi unsurları bünyesinde barındırabilen bir anlam bütünü olarak da tanımlanabilir. Marka; rekabet ortamının gelişmesi ve tüketici iletişiminin artmasıyla birlikte kurum hakkındaki kanaatlerin üzerinde toplandığı bir kavram

---

<sup>1</sup> Al&Laura RIES; “**Marka Yaratmanın 22 Kuralı**”, Çev: Atakan Özdemir, MediaCat Yayınları, 2002, s. 14.

<sup>2</sup> Nurbanu ÜNLÜ; **Marka Yaratma Stratejileri: Hazır Giyim Sektöründe bir Uygulama**, Kırıkkale Üni. Sosyal Bil. Ens. İşletme ABD, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005, s. 27.

<sup>3</sup> İzzet BOZKURT; “**İletişim Odaklı Pazarlama**”, MediaCat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2004, ss. 108-109.



olarak hem tüketici hem de üretici veya hizmet sağlayan kurumların bilgi alış-verişlerini üzerinden yürüttükleri bir kavram olmaktadır. Marka hakkında kamuoyunda oluşan kanaatlerin olumlu olması markayı güçlendirip, büyütürken olumsuz kanaatlerin markaları zaman içerisinde zayıflattığı hatta bazen eriterek yok ettiği bilinmektedir.

### **1.1.2.Markanın Tarihsel Gelişimi**

Ürünlerin bir tür damgaya sahip olmalarının temel nedeni, o ürünün diğer ürünlerden farklılaşmasını sağlamasıdır. İngilizce’de ‘branding’-markalama-sözcüğünün kökeninin köylülerin meralarda birbirinden ayırmak için sığırlarını damgalamalarından gelmesi bu temel işleve işaret eder. Çağdaş anlamda ürünlerin markalanması ve markı adı kullanımına ise 19.yüzyıl sonlarında rastlanmaktadır. Sanayi devrimi ile birlikte reklâmcılık ve pazarlama tekniklerinin gelişmesi sonucunda ürünlerin iyi bir marka adı ile pazara sunulması önem kazanmaya başlamıştır. Örneğin 1890’larda Amerika Birleşik Devletleri’nde günümüzde de varlığını sürdüren bazı marka adları, reklâmları kullanılmaya başlamıştır. A.B.D kökenli ilk markalara Levi’s (1873), Coca-Cola (1886), Campell’s Soup (1893) örnek olarak verilebilir.<sup>4</sup>

### **1.1.3.Markanın Kapsamı**

Marka konusunda, pazarlama üzerine yazılmış eserlerde geriye dönük bir literatür incelemesi yapıldığında, markanın pazarlanmanın 4P’sinde (4P: Product-ürün, Price-fiyat, Promotion-tutundurma, Product Distribution-dağıtım’dan oluşan pazarlama bileşenlerinin İngilizce açılımlarının baş harflerinden oluşmaktadır) ‘ürün’ün özellikleri içerisinde ürüne verilen isim, olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugünkü gelinen noktada ise tüketici marka’ya tarif edilenin çok üstünde misyonlar yüklemiştir. Markalar artık yaşayan kişilikler gibi hayatımızın içerisinde ve bizlerle birlikte yaşamaktadırlar. Bireylerin arkadaş çevresini, dost çevresini oluştururken gösterdiği hassasiyeti markalara karşı da göstermeye başladığı görülmektedir. Pazarlamadaki gelişmeler, ürüne yüklenen farklı anlam, duygu ve mesajların marka aracılığıyla tüketiciye aktarılması, markaya gösterilen ilginin hem üretici hem tüketici hem de bu sürecin herhangi bir yerinde olan kişiler tarafından marka kavramına yönelmesini sağlamıştır.

---

<sup>4</sup> Ferruh UZTUĞ; “**Markan kadar konuş! Marka iletişimi stratejileri**”, MediaCat Yay. İstanbul, 2003 ss. 14-15.

Marka ürüne verilen isim olmaktan çıkmış tüm kurumu temsil eden ve zihinlere mesajlar taşıyan bir anlam haline gelmiştir. Zihinlere taşınan mesajların kontrollü ve belli bir amaca yönelik olarak yapılması markalaşma sürecinin daha başarılı ve daha hızlı gerçekleşmesini sağlamaktadır. Belirtilen mesajların kontrolsüz ve dağınık olarak sunulması ise markalaşma sürecini hem zora sokabilmekte hem de sürecin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilmektedir.

#### **1.1.4.Markanın Önemi**

Günümüzde markalaşmayı önemli kılan unsurların başında rekabet koşulları gelmektedir. Rekabet yoğun ve şiddetli olduğu piyasalarda markalaşmak, tüketici zihninde farklılaşmak ve takdir kazanmak kurumlar için bir çıkış yolu olmaktadır. Yeni rekabet ortamında ihtiyaç duyulan unsur, farklı olan bir değer önerisini belirlemek, bir işletme modelini oluşturmak ve bunu sürekli dönüşüm, gelişim sürecinde korumak için sıkı bir odaklanma ve disiplin anlayışı gerekmektedir.<sup>5</sup> İlaç sektörü gibi ürün formülasyonlarının patentle korunduğu veya çok yüksek düzeyde know-how gerektiren sektörlerin dışında, başarılı bir ürün rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmekte ve sahip olduğu avantajı kısa sürede kaybedebilmektedir. Bu yüzden, birçok sektörde benzer ürünler arasından bir şirkete ait ürünün tüketiciler tarafından fark edilerek tercih edilmesinde marka önemli bir etken olabilmektedir.<sup>6</sup>

Marka, günümüzde üründen daha fazla bir anlam ve içeriğe sahiptir. Ürün, işlevsel bir yarar sunan somut bir niteliğe; marka ise bu işlevselliğin ötesinde ürünün değerini arttıran bir isim, sembol, tasarım ya da işaretin yarattığı anlam ile soyut bir niteliğe sahiptir. Fiziksel bir üretim sürecinde üretilen ürünün yanı sıra; marka, temelde iletişim aracılığı ile yaratılmaktadır. Bu durumda marka ile ürün arasındaki farklılık “eklenen değer” (added values) ile açıklığa kavuşmaktadır. Eklenen değer, tüketicilerin dile getirmekte güçlük çektiği duygusal değerler olarak açıklanabilir. Eklenen değer açısından bir marka, ürünün kendisini, ambalajını,-marka-adını içerdiği gibi; reklâmcılık ve diğer iletişimlerle –bütüncül-

---

<sup>5</sup> Michael Treacy&Fred WIERSAMA; “**Pazar Liderlerinin Öğretileri**”, Çev. İnci Berna Kalınyazgan, MediaCat Yayınları, 2000, s.33.

<sup>6</sup> Abdulvahap BAYDAŞ; **Pazarlama Açısından Markanın Finansal Değeri ve Dış Ticaret İşletmelerinde Bir Uygulama**, Bilig; Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Ahmet Yesevi Üniversitesi Yay. 2007, Sayı: 42, s. 130.

sunumundan oluşur. Bu nedenle marka, bir anlamda fiziksel, estetik, akılcı, duygusal öğelerin sentezidir. Temel olarak bu öğeler, markayı rakiplerinden ayırıcı olmalıdır.<sup>7</sup>

Markaların işlevsel yönden tatmin sağlaması için aşağıdaki unsurları gerçekleştirmesi gerektiği düşünülmektedir.

- Ürünün, kendinden beklenen tüm fonksiyonları yerine getirebilmesi.
- Ürünün, kalite sorununun bulunmaması gerekmektedir.
- Üründe tüketicinin düşünemediği ama kullandığında fayda sağlayacak niteliklerin bulunması ve tüketicinin takdirini kazanması gerekmektedir.
- Ürünün tasarım ve estetik yönünden çekici olması gerekmektedir.

Markalaşma bir ürün veya hizmetin sadece üretici veya tüketici için değil aynı zamanda bu hizmetin sağlanmasına aracılık eden işletmeler için de önem taşımaktadır. Markanın önemini açıklarken “marka kimler için neden önemli” kavramlarının sınıflandırılmasında fayda görülmektedir.

#### **1.1.4.1. Markanın Üreticiler Açısından Önemi**

Rekabet koşullarının baş döndürücü bir hızla değiştiği ve zorlaştığı günümüzde firmaların olmazsa olmazlarından biri markalaşmadır. Firmanın üretim kabiliyetini arttırması, satış kabiliyetini de beraberinde getirmemektedir. Teknolojinin fırsatlarını kullanarak rekabette fark yaratmak bir dönemler büyük bir avantaj iken bugünkü gelinen noktada teknolojik farkların kapanması farklılık yaratmada başka alanlara yönelmeyi zorunlu hale getirmiştir. Ürün açısından kalitenin belli standartlarının olması ve bu standartlara firmaların büyük çoğunluğunun ulaşması farklılık oluşturmayı başka mecralara taşımıştır. Ürünün işlevsel yönüyle gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerinde sağlanan doyum, 4P kavramının firmaların genelinde uygulanabiliyor olması rekabet ortamını daha canlı ve dinamik tutmaktadır.

Tüketici yoğun bir mesaj bombardımanına tutulmaktadır. Sabah kahvaltısında eline gazetesini alan veya sabah haberlerini açan bir tüketici tekrar yatağına gireceği ana kadar mesaj bombardımanına maruz kalmaktadır. Birey, işe giderken kullandığı otobüse bindiğinde

---

<sup>7</sup> Ferruh UZTUĞ, a.g.e. ss. 21-22.

afişlerle, aracında radyosunu açtığına reklamlarla veya sponsor olunan programlarla, caddede giderken kafasını kaldırdığında bilbordlarla, reklam ilanlarıyla karşılaşmaktadır. Tüm bu mesajların bir tek amacı bulunmaktadır. Kurumların hedefledikleri kitlelerce, fark edilme ve tercih edilme arzularıdır. Bakıldığında hayatımızın etrafı reklâmlarla ve firmaların verdiği reklâm mesajlarıyla çevrilmiştir.

#### **1.1.4.2.Markanın Tüketiciler Açısından Önemi**

Marka, tüketiciler için de önemli işlevler görmektedir. Marka, tüketicilerin hem bilgi işleme sürecinde hem de ürüne duydukları güven açısından yönlendirici bir işleve sahiptir. Ürünün adı ya da görsel kimliği ürünü tanımlamanın çok ötesine geçmektedir.<sup>8</sup> En temelde marka, tüketiciler için, ürünün işlevsel ve duygusal özelliklerini özetlemekte, bellekteki bilgilerin hatırlanmasına ve satın alma kararına yardımcı olmaktadır.<sup>9</sup> Marka hem işlevsel hem de duygusal tatmin sağlamaktadır. Marka'nın güçlü bir marka olması, tüketicide tam tatmin sağlama için bir zorunluluktur. Unsurlardan birinin eksikliğinde markalaşma mümkün olmamaktadır.

Tüketicilerin alışverişlerinde marka tercih etmelerinin en önemli nedenlerinden birisi de markalara duyulan güvendir. Muhataplarının belli ve seviyeli kişiler olduğunu, sorun yaşamayacağını düşünen tüketiciler, daha fazla markalı ürün tercih etmektedir. Bu güvenin oluşturulmuş olması firmaya rekabet açısından benzersiz avantajlar sağlamaktadır. Marka rekabet ortamında en büyük güçtür. Markalaşma fikrine zemin hazırlayan da rekabette ve pazarda benzerlerinden ayrılarak farklılık oluşturma düşüncesidir.

Amerikan pazarından rekabeti bizden çok daha önce yaşamış bu konuda belki bir örnek olarak takip etmemiz gereken Amerika pazarından örnekler göstermek mümkündür. Köpek mamasında bugün bir tüketici, köpeğine mama almak için 180 ayrı marka arasından seçim yapmak durumunda veya bu 180 marka içinden istediğini seçmek gibi bir lükse sahip olmaktadır. Bugün, Amerika'da, sadece ulusal, Amerika'nın tamamına dağıtım yapan su markaları 50'den fazladır. Bunun dışında, onlarca yerel şişelenmiş su markası, evimize girebilecek en basit ürün olan su konusunda insanları ikna etmeye, zihinleri fethetmeye çalışmaktadır. Soğuk algınlığı, grip ilaçları konusunda market veya eczane raflarında 134 ayrı

---

<sup>8</sup> Ferruh UZTUĞ; a.g.e. s.18.

<sup>9</sup> Ferruh UZTUĞ; a.g.e s.20.

marka bulunmaktadır.<sup>10</sup> Bu ürün ve marka bolluğu içerisinde seçim yapma fırsatı tüketiciler açısından bir zenginlik oluşturmaktadır. Bu markalar içerisinde de satışı en iyi olanlar elbette marka değeri en yüksek olan, tüketiciye en uygun koşulları sunan ve doğru vaatte bulunan markalar olmaktadır.

#### **1.1.4.3.Markanın Aracılar Açısından Önemi**

Aracılar kavramı, markayı üreten değil, markanın tüketicilere ulaştırılmasında, tüketicilerle, üreticiler arasında köprü kuran, tüketicinin ürüne ulaşmasını sağlayan kişi ya da kurumu ifade etmektedir. Pazarda toptancı ve perakendeci olarak çalışan işletmeler buna örnek gösterilebilir. Markalaşmış kurumların bayileri aracılar konusunda müşahhas bir yapılanmadır.

Marka kavramı, aracılar için de özümsemesi ve onlara düşen yönüyle iyi anlaşılması ve gerekleri yerine getirilmesi gereken bir kavramdır. Bir markanın ürünlerini satmada da başarılı olabilmek için temsil edilen markayı sevmek ve markanın tüketiciye vaad ettiği hususları yerine getirmek aracı kuruluşun başarısı ve markanın başarısı için önemlidir. Aracı olan işletme, kendisini markanın bulunduğu bölgedeki sahibi ve temsilcisi olarak görmelidir. Bunu başaramayan işletmelere markanın temsilciliği verilmemelidir. Mükemmel işletmeciliği uygulayan şirketlerin kendilerine, tedarikçilerine ve dağıtımçılarına bakış açıları değişmiştir; bunları birbirinden farklı, müttefik oluşumlar olarak değil, ürün tedarik eden tek bir ekibin üyeleri olarak görmektedirler.<sup>11</sup>

Aracı kuruluşların, markaya duydukları bağlılık ve sadakat güçlü marka olmak için önemli bir unsurdur. Marka sadakatının artışı firmanın pazarlama planlamasını ve pazarın bölümlere ayrılmasını kolaylaştırır. Firma imajı oluşturmaya yardımcı olur, tutundurma faaliyetlerini kolaylaştır, itme stratejisi (ürünlerin aracılara pazarlanması) daha kolay uygulanabilir.<sup>12</sup>

#### **1.1.5.Markalaşma Süreci**

---

<sup>10</sup> ANKARA REKLÂMCILAR DERNEĞİ; “Markada Neler Oluyor?” 2.Marka Konferansı, 2003, s.21.

<sup>11</sup> Michael TREACY&Fred WIERSAMA; a.g.e, s.82.

<sup>12</sup> Ömer Baybars TEK, “Pazarlama İlkeleri”, 7. baskı, İzmir, s. 357.

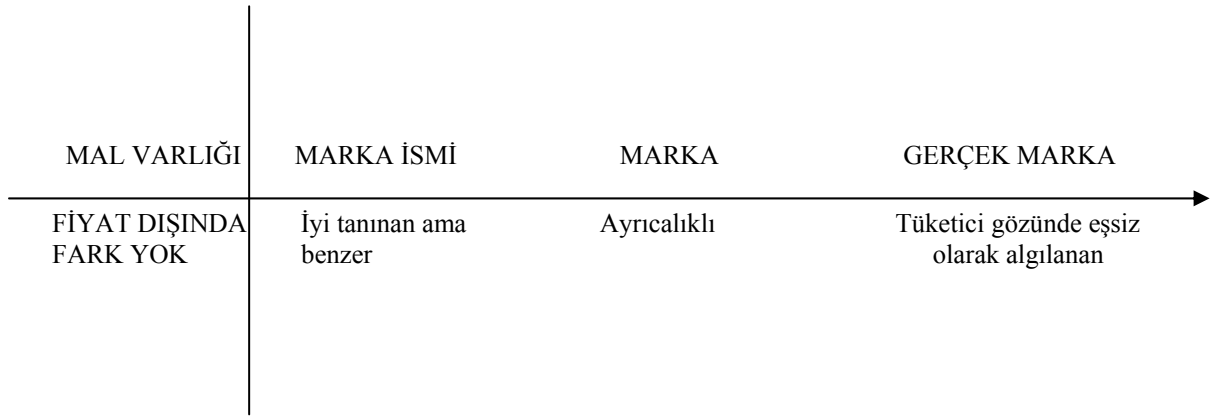
Markalaşma; alınması gereken kararlar ve kararların uygulanma sürecinde yaşanacak zaman süreç niteliği taşımaktadır. Alınan kararların kısa-orta ve uzun vadeli karar niteliği taşıması ve markalaşma sürecinin de doğru alınan kararların uygulanmasıyla gerçekleştiği düşünülürse markalaşmada bir sürece ihtiyaç duyulmaktadır. Markalaşma sürecinde karşılaşılabilecek konu başlıkları; ürün-gerçek marka süreci, markalaşma sürecinde farklılık oluşturma, marka fayda ilişkisi ile marka reklam ilişkisi aşağıda incelenmiştir.

### 1.1.5.1.Ürün- Gerçek Marka Süreci

Markanın tüketici zihninde zayıf ve fark oluşturmayan bir yapıda olması, rakipler için tüketici zihninde kendilerine yer edinebilecekleri alanların ve fırsatların büyüklüğünü ifade eder. Marka isimleri, markalar ve gerçek markalar arasındaki mesafeyi görmenin en iyi yolu, onların göreceli farklılıklarını incelemektir. Şekil 1’de markanın göreceli üstünlüğü ifade edilmektedir.

#### Şekil 5: Ürün-Gerçek Marka Süreci

#### GÖRECELİ MARKA ÜSTÜNLÜĞÜ



**Kaynak:** Duane E.Knapp, Marka aklı, MediaCat Yayınları, 2003, s. 8.

Kanpp’ın<sup>13</sup> yapmış olduğu “göreceli marka üstünlüğü” yaklaşımından da anlaşılacağı üzere ürün ile gerçek marka arasında bir süreç yaşanmaktadır. Tüketim davranışlarında ürün ve fiyat kıstasından başka kriteri olmayan tüketici için marka kavramı fazla önem

<sup>13</sup> Duane E. KNAPP; “**Marka Aklı**”, MediaCat Yay. Çev. Azra Tuna Akartuna, 2003, ss. 7-8.

taşınamaktadır. Markalaşma sürecinde iletişim kanallarını kullanarak tüketici zihninde bilinmeye başlayan markalar; eğer benzerlerinden ayrışacak bir farklılık ortaya koyamadığında sadece isim olarak kalmaktadırlar. Tüketici takdirini kazanamayan ama tanınan markalar, bilinme özelliklerini avantaja dönüştürememektedirler. Markalaşma sürecinde marka olabilmek için tüketici zihninde “ayrıcalıklı” beğenisini kazanmak gerekmektedir. Marka, tüketiciye ayrıcalığını hissettirmeli ve onun gönlünü fethetme çabası içerisinde olmalıdır. Gerçek marka ise, marka bağlılığının üst düzeyde olduğu, tüketicinin gönlünü fethetmeyi başarmış marka algısı oluşturmakla mümkün olmaktadır. Bir marka tüketici zihninde ne kadar ayrıcalıklı hale gelirse “gerçek marka” tanımına o kadar yaklaşır.

### 1.1.5.2. Markalaşma Sürecinde Farklılık Oluşturma

Markalaşma sürecinde yoğunlaşılması gereken önemli misyon farklılaşmaktır. Farklılaşma, ürünü benzerlerinden ayırarak ona farklı değerler yükleme gayretidir. Ürüne yüklenmeye çalışılan değerler tüketicide de kabul gördüğü andan itibaren markalaşma gerçekleşmeye başlamaktadır. Markalaşma sürecinde firmanın dikkat etmesi gereken nokta ürüne yüklemeye çalıştığı değerler ile hedeflediği tüketici kitlesinin aradığı değerlerin uygunluğudur.

Markalaşma sürecinde bir markanın benzerlerinden farklılaşabilmesi ve farklılaşmaya tüketicinin beğenisini kazanacak anlamlar yüklemesi uzun ve zorlu bir süreçtir. Markalaşma süreci istikrarlı ve kararlı bir yaklaşımın, kurumun tüm kararlarında göz önünde bulundurulması gereken, aynı zamanda uzun zamana yayılan bir süreçtir. Süreci kısaltmanın yollarından birisi hedeflenen tüketici kitlesinin tüm özelliklerinin bilinmesi ve bu doğrultuda inandırıcı ve ikna edici kurumsal davranışların sergilenebilmesidir. Markalar ayrışabilmek için tüketicilerin beş duyusuna hitap eden, kişiselleştirilmiş ve insanları kitleler olarak değil, bireyler olarak gören yaklaşımları benimsemelidirler.<sup>14</sup>

Farklılaşmanın alt yapısının sağlam olması, tüketici kitlesinde kuruma ait belirgin mesajların kavranmasında etkili bir yöntem; fiziki ve ekonomik unsurların yanında duygusal temaların da iyi işlenmesiyle mümkün olmaktadır. Duygusal temaların unutulması daha uzun bir süreçtir. Duygusal içerikli temalar kabul edildiğinde müşteri bağlılığı oluşturur. Marka

---

<sup>14</sup> Fatoş KARAHASAN; “Reklam Ajanslarının Gelecekte de En Önemli İşlevi Fikir Üretmek Olacak”; “**Marka Dolu Marka**”, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003, s. 42.

değeri yaratmanın ve satışları yönlendirmenin yolu müşterilere cazip gelecek duygusal faydalar sunmaktan geçmektedir.<sup>15</sup>

### 1.1.5.3.Marka-Fayda İlişkisi

Markaya sürekli faydalar yüklenmesi markalaşma sürecinde önem taşımaktadır. Fakat asıl hedef, markaya yüklenen faydaların tüketiciler tarafından fark edilmesi ve marka adına sağlanan faydaların sonuçlarının alınması olmalıdır. Bir markayı faydalar topluluğu olmaktan çıkararak gerçek bir tecrübeye çevirme süreci karmaşık olabilir ama muhakkak buna değecektir. Markayı, tecrübeye çevirme sürecinde üç basit adım atılmalıdır:<sup>16</sup>

- **Tanımla:** Markayı, hedef kitesini ve sağladığı faydaları kesin çizgilerle tanımlayın.
- **Tecrübe et:** Tüketicilere temas edecek noktalarını kullanarak markayı tecrübeye çevirin.
- **Teslim et:** Bu tecrübeyi müşterinin beklentilerini karşılayacak şekilde teslim edin; hemen tepki verin ve sürekli olarak çabalarınızın sonuçlarını ölçün.

Markalaşma sürecinin tamamlanması, markanın bilinen ve aranan bir marka olması, markanın sürekli yaşayacağı ve başarılı olacağına güvencesini verememektedir. Markanın bugünkü başarısının, gelecekte de devam edebilmesi için sürekli bir dinamizme ihtiyaç vardır. Tüketiciler, sunulan ürün ya da hizmetin, hayatları için gerekli olduğuna inanmak isterler. İnsan hayatında bir çok şeyin değişmesi gibi, ihtiyaçlar da hatta değerler de değişmektedir. Tüketici değerlerinde meydana gelen her değişimde markanın da tüketiciler gözünde ufak ufak değişmesi ve marka olarak, anlamlarına anlam katması gerekmektedir. Marka, “bu benim hayatım için neden gerekli?” ve “bu benim hayatımı nasıl daha iyi hale getirecek?” sorularına cevap verebilmelidir.<sup>17</sup>

### 1.1.5.4.Marka-Reklâm İlişkisi

Markalaşma çabalarının başarı ile yürütülmesi için markanın kurum içine dönük yönünün yanında kurum dışına da iyi lanse edilmesi gerekmektedir. Pazarlama faaliyetleri

<sup>15</sup> Sergio ZYMAN, Armin BROTT; “**Değiştirmeden Önce Geliştirin**”, MediaCat Yayınları, 2004 s. 98.

<sup>16</sup> Sergio ZYMAN, Armin BROTT; a.g.e, s. 171.

<sup>17</sup> Sergio ZYMAN, Armin BROTT; “**Bildiğimiz Reklâmcılığın Sonu**”, Çev: F. Cihan Dansuk, Marka Yayınları, 2003, s. 60.



içerisinde yer alan reklâm çalışmaları markayı tüketiciye ulaştırmada önemli bir fonksiyon görmektedir. Reklam marka vaadini tüketicilere hızlı haberdar edilme yöntemlerinden birisidir. Reklâm kurumun dışı açılan penceresi niteliğini taşımaktadır. Reklâm faaliyetleri markalaşma sürecinde iyi yönetilmesi gereken bir araçtır. Tüketici zihninin yoğun olarak mesajlarla doldurulmuş olması, yapılan her türlü reklâm faaliyetine ilgi duymaması sonucunu doğurmaktadır.

Reklâmlar maliyetleri itibariyle, verimli ve etkin değerlendirilmesi gereken çalışmalardır. Reklâm ile markanın bağlantı gücü reklâmın amacına ulaşması için gerekli bir husustur. Reklâm ile doğru marka çağrışımı bazen sorun olabilmektedir. İnsan belleğinin reklâmı detaylarıyla hatırlaması, tarif etmesi ama onu yanlışlıkla başka bir markaya bağlaması mümkündür. Markayı hafıza şebekesinde ilgili yere bağlamakta başarısız olmak çok sık karşılaşılan bir sorundur. Bu nedenle reklâm-marka çağrışımının kontrol edilmesi son derece önemli bir süreçtir.<sup>18</sup>

#### **1.1.6.Marka Yapılanması ve Marka Türleri**

Markalar yapıları itibariyle sürekli değişim ve gelişim içerisindedirler. Değişen konjonktürel şartlar içerisinde markalar da yapılanmalarını bu çerçevede değiştirirler ve geliştirirler. Güçlü bir markaya sahip olmanın en önemli üstünlüklerinden biri başarılı markanın yeni ürünlerle genişletilmesidir. Marka statüsü kavramı paralelinde şirketlerin, ürün dizisi, marka ailesi, şemsiye ve kurumsal imzalı marka stratejileri gibi çeşitli uygulamaları geliştirmesi de bu durumun göstergesidir. Kurum-marka karşılıklı olarak birbirleri için çağrışım olabilmektedir. Koç logosu Aygaz ve Arçelik için bir anlam taşıdığı kadar, Aygaz ve Arçelik'in de Koç imajına etkileri vardır. Günümüzde marka adlandırma yapılarında marka ile kurumları arasındaki çağrışımların etkisi artmaktadır. Bunun nedenleri şu başlıklar altında toplanabilir:<sup>19</sup>

- Bireysel markaları pazara yerleştirme, benimsetme bedelleri artmaktadır.
- Marka kategorilerinin yönetimi zorlaşmaktadır.
- Güç, üreticiden büyük perakendeci firmalara kaymaktadır.
- Toplumsal sorumluluk anlayışı her alanda bir ölçüt olarak gelişmektedir

<sup>18</sup> Max SUTHERLAND, Alice K.SYLVESTER; “**Reklam ve Tüketici Zihni**”, Çev:İnci Berna Kalınyazgan, MediaCat Yayınları, 2000, s. 374.

<sup>19</sup> Ferruh UZTUĞ, Davulu Taşıyanlar Tokmağı Vuranlar:”Markanın Kurumsal İletişim Yönetimi”, “**Marka Dolu Marka**”, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003, ss. 69-70.

- Etkin ve güçlü bir müşteri ilişkileri yönetimi önem kazanmaktadır.

Marka kavramının geniş olması, sağlanan ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin de fazla olmasından dolayı markaların belirli başlıklar altında toplanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bunlar; her bir ürünün tanımlanmasında kullanılan ürün markası, büyük ölçekli ve ürün çeşitliliği fazla olan işletmelerin ürünlerini kategorize ederek kullandıkları şemsiye marka, holding yapılanmaları içerisinde kurumsal şirketlerin sektörlerden her bir marka için kullandıkları aile markası ve holdingin veya grubun ismini ifade kurumsal markadır.

#### **1.1.6.1.Ürün Markası**

Ürün markası, üretilen her ürüne verilen isimdir. Ürünün tüm karakteristik özellikleri ürün markasında toplanır. Ürün markası, Ar-Ge departmanlarının geliştirdikleri ve pazara sürülen her yeni ürünün yeni bir isimde tanınması anlamını taşır. Ürün çeşitliliği fazla olan, ürün ismiyle ön plana çıkma, farkındalık oluşturma çabası içerisinde olan kurumlar için ürün markası daha fazla önem taşımaktadır. Ürün markası bazı durumlarda ürünü diğer ürünlerden ayırt etmek için kullanılmaktadır. Beyaz eşya ve elektronik ürünlerin bir kısmındaki ürünlere verilen isimler bu türdendir. Arçelik markasının 5086 VNF PLUS kodlu buzdolabı örnek gösterilebilir. Tüketicie bu ürün markası ile bir mesaj vermek amaç değil, ürünün özelliklerinin diğerlerinden ayrıştırılması asıl amaçtır.

#### **1.1.6.2. Şemsiye Marka**

Şemsiye marka, ürün çeşitliliğinin çok fazla olduğu, birden çok alanda ürün ve hizmet üretilen kurumlarda ürün markalarının üstünde bir gruplandırma şeklinde yapılandırılan markalardır. Örneğin Ülker ürünlerinden süt ve süt ürünlerini “içim”, yağ ürünlerini, “bizim” markaları altında toplaması gibi. Üretim safhasında farklı yetenek ve beceriler gerektiren ürünleri aynı marka altında toplamak tüketici zihninde oluşan eski markaların oturmuş imajlarını da zedeleyebilmektedir. Tüketici zihninde markamıza ait bir dağımıklığa neden olmamak için şemsiye marka yaklaşımı avantaj sağlamaktadır.

Şirket stratejilerini daha iyi ürün ve hizmet üzerine kuran işletmelerin, marka stratejisi konusuna gereken önemi vermemeleri, markaların tüketici zihninde daha az yere sahip

olmalarına neden olmaktadır. Ürün odaklı çalışan kurumlara doğu asya ekonomisinde sıkça rastlanmaktadır. Neredeyse her asya şirketi, mega marka, master marka ya da ürün kümesini kullanmaktadır. Bu uygulamalarda gerçek fark karlılıkta ortaya çıkmaktadır. 1997 yılında yüz Amerikan şirketinin karlılık ortalaması, satışların yüzde 6,3'ü iken yüz Japon firmasında yüzde 1,1 olmuştur. Kore'de durum Japonya'dan daha kötüdür. Aynı yılda en büyük 25 Kore firmasının karlılık oranı yüzde 0,8 olmuştur. Örneğin Hyundai "çıpten gemiye" mikro işlemci, telekomünikasyon uyduları, araba, hızlı tren, anahtar teslimi mühendislik ve müteahhitlik projelerini ve likit doğal gaz taşıyıcılarını Hyundai markası altında yapmaktadır.<sup>20</sup>

### **1.1.6.3. Aile Markası**

Aile markası, ürün ve şemsiye markalarının toplamıyla oluşan ana markayı ifade eder. Tüketici zihninde bilinen ve ilk oluşan markadır. Günümüzde bulunan büyük markaların hemen hepsi aile markası niteliğindedir. Örneğin; Ülker, Eti, İstikbal, Bosch gibi markalar bünyelerinde şemsiye ve ürün markaları barındırmaktadır. Markanın ürün çeşitliliğini arttırmasıyla, markanın yeni alanlarda üretimler yapmasıyla bir aile markası oluşmuştur. Aile markalar tüm alanlarda yakaladığı başarılarıyla bir referans marka niteliğini de taşır. Tüketicide oluşturduğu güven duygusuyla aile markası altında toplanan tüm markalara referans olur.

### **1.1.6.4. Kurum Markası**

Kurum markası, bir kurum ya da holding markası niteliğindedir. Gruba ait tüm sektörlerdeki markaların bu grup veya holding tarafından kurulduğunu ifade eden kurumsal bir markadır. Örneğin Koç grubunun kurumsal markası gibi. Kurumun kendisine ait "koç" kafasını ifade eden logosu ile bünyesindeki tüm markalara referans olma niteliğinde faaliyet göstermektedir. Kendi markalarına ait, bankacılık, akar-yakıt, beyaz eşya, ısıtma ve soğutma sistemleri v.b sektörlerindeki marka reklamlardan sonra kurumsal logo da belirtilmektedir. Kurum markası oluşmaya başladıktan sonra yeni girilen sektörlerde sağlanan başarılar da grubun diğer işlerine referans olmaktadır.

---

<sup>20</sup> Al&Laura RIES; a.g.e, ss. 77-79.

## 1.2. MARKA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Markanın temel kavramları markaların inşa felsefelerine uygun olarak geliştirdikleri kavramların bütünüdür. Her markanın tüketici kitlesinin ilgisini çekecek ve tüketicilerin hayatlarını kolaylaştıracak bir vaadinin olması ve vaadin gerçekleştirilmesi markalaşmada önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Markanın gelişimi ile birlikte marka bağlılığı, marka bilinirliği, marka güvenilirliği, marka kişiliği, markanın kimliği ve marka kültürü gibi kavramlar markaların temel kavramları arasında yer almaktadır. Belirtilen kavramların iyi anlaşılması markalaşma süreci ve sonrasında markanın gücü hakkında fikir veren nitelikler taşımaktadır.

### 1.2.1. Marka Vaadi

Marka vaadi var olan ya da yeni bir gerçek markayı yaratmak, geliştirmek ya da genişletmek için temeldir. Marka vaadi gerçek markanın rallisi ve farklılaşmanın dönüm noktasıdır. Marka vaadi üç temel nitelikte iletişim kurar.<sup>21</sup>

1. Yapılacak bir şey,
2. İfade edilmiş bir güvence,
3. Gelecek mükemmeliyet ve başarının algılanışı.

Markalar tarafından, tüketicilerin kafasında oluşturulan büyük vaatler olabilir, fakat bu vaatler gerçekleştirilmelidir. Yerine getirilmeyen her vaat itibarı, inanırlılığı, dolayısıyla da marka değerini düşürür.<sup>22</sup> ”Müşterinin zihninde bir takım beklentiler yaratmak, markanın iletişimi için psikolojik bir ortam hazırlanmasının temelidir. Markanın müşteri tarafından bir takım beklentilere ya da piyasadaki rekabet edilebilir diğer markalarla kıyaslamalara dayanarak seçilmesi için, kendi hedef kitlelerine kendi vaatlerini iletmesi gerekir. Bu iletişim başarılı olursa ve marka temsilcilerinin hizmetleri de bunun yanı sıra paralel bir şekilde

---

<sup>21</sup> Duane E.KNAPP; a.g.e, s. 61.

<sup>22</sup> Hamish PRINGLE ve Marjorie THOMPSON; “**Marka Ruhü**”, Çev:Zeynep Yelçe-Canan Feyyat, Scala yay. İstanbul, 2000, s. 51.

yürürse, o marka kalıplaşmış standartları aşan ve sürekli olarak düzeyini koruyabilen bir hizmet vermeyi başarır. Bunun ardından, artık üstün hizmet aşaması gelir.”<sup>23</sup> Firma çalışanlarına bu yönüyle önemli görevler düşmektedir.

Marka ‘vaad’ini öncelikle çalışanlarının, kurumun genelinin anlaması gerekmektedir. Tüm çalışanların bu vaad’e sadık kalması markalaşmanın süreci açısından hayati niteliktedir. “Markayla ilgili kararlar şirkette çalışan pek çok kişi tarafından alınabileceği için, marka değerlerinin herkes tarafından kolay anlaşılabilir şekilde basit, açık ve ayrıntılı biçimde ifade edilmelidir. Kendi öz değerlerini belirlemek, marka zincirinin tüm halkalarını sağlamlaştırmaya yardımcı olacaktır.”<sup>24</sup> Çünkü tüketici vaad edilen bir konuda değerlendirmeyi bir defa yapmaktadır ve genellikle de kanaatleri kısa sürede değişmemektedir. Bu açıdan marka vaadini bilinçli bir şekilde oluşturarak, kurum çalışanlarına ve kurum kültürüne yansıtıktan sonra marka vaad’inde bulunulmalıdır. Vaad ancak her çalışan ve marka temsilcisi tarafından anlaşıldığı zaman hayata geçer ve ancak her çalışan vaadi “yaşar” onu devamlı olarak tüketiciye ulaştırırsa markaya enerji verir. Aslında müşteri ne zaman kurumun vaadinden yarar sağlayabilirse o zaman marka gerçek demektir.<sup>25</sup> Aksi halde durumu kendi aleyhimize çevirme riski de söz konusu olabilir.

Marka vaadinde bulunmak markanın dikkat çekmesini sağlar. Marka vaadi markanın kendisine güvendiğinin, yapabileceklerinin ve bir teminatın ifadesidir. Firmanın vaad ettiklerini yapıyor olması hatta vaad ettiğinin daha fazlasını gerçekleştiriyor olması tüketicide kısa sürede bir takdir ve hayranlık hissi uyandıracaktır. Markanın tüketiciler arasında referans yoluyla yayılmasını sağlayacaktır. Markalaşma sürecini hızlandırıcı bir etki sağlayacaktır. Markanın sağlam temeller üzerinde yükselmesinde marka vaadinin büyük katkıları olacaktır. Marka vaadini gerçekleştirmek verilen bir sözü tutmaktır. Nasıl ki verdiği sözü tutan, söyledikleri ile yaptıkları aynı olan kişilerin söyledikleri güven telkin eder, şüphe uyandırmaz ve genel geçerlidir. Aynı durum vaadini yerine getiren markalar için de geçerlidir.

Marka vaadinin beklenen etkiyi göstermesi, vaad edilen hususların tüketiciye anlatılması ve iletilmesine bağlıdır. Tüketici iletişiminin kitlesel olarak reklamlarla yapıldığı

---

<sup>23</sup> Hamish PRINGLE - William GORDON; “**Marka Kültürü**”, Çeviri: Neşe Olcaytu, Scala Yay.2001, s. 272.

<sup>24</sup> Mike MOSER; a.g.e. s. 36.

<sup>25</sup> Duane E.KNAPP; a.g.e, s. 76.

düşünülürse, marka vaadi mesajının reklam aracılığıyla tüketicilere ulaştırılması markalaşma sürecini kısaltan bir etki yapabilecektir. Fakat marka vaadi reklam mesajı olarak tasarlanmamalıdır. Reklam tüm iç ve dış iletişimler marka vaadinin ruhuyla uyumlu olmalıdır.<sup>26</sup>

### 1.2.2.Marka Bağlılığı

Marka bağlılığı, tüketicinin marka ile tanıştıktan sonra, markanın sağladığı mal ve hizmetlerden memnun kalarak aynı alanda doğacak diğer ihtiyaçlarını gidermede de aynı markayı tercih etmesi halidir. Marka bağlılığının oluşması bir süreç gerektirmektedir. Sunulan mal veya hizmetin tüketim süresi de markalaşma ve marka bağlılığının oluşmasını etkilemektedir. Hızlı tüketilen ürün ve hizmetlerde sağlanan memnuniyet sonrası, yeni tüketimlerin de aynı kurumdan sağlanması marka bağlılığını oluşturan önemli bir unsurdur. Buna göre marka bağlılığının oluşum süreci genel olarak şu şekilde özetlenmektedir;<sup>27</sup>

- I. Aşama:** Her marka aynı düzeyde algılanmakta, tüketici ilgili markayı diğerlerinden ayırmadığından, satın alma kararında marka etkili değildir.
- II. Aşama:** Sektörel rekabet az ve esas amaç kar sağlamaktır. Ancak tüketici markayı hatırlamakta ve tercihini belirlemektedir.
- III. Aşama:** Tüketici markaya güvenmektedir ancak marka bağlılığı için ya fiyatların düşürülmesi veya tüketicinin markayı sosyal statü sembolü olarak algılamasına yardımcı olacak nitelikte reklam çalışmalarına ağırlık vermesi gerekmektedir.
- IV. Aşama:** Reklamın oldukça etkili ve ilişki zincirinin daha az net olduğu bu aşamada, tüketici ile marka arasında duygusal bir bağ oluşmakta ve tutumlar pozitif yönde gelişmektedir.
- V. Aşama:** Birey, ilgili markanın tüketicisi olmaktan gurur duymaktadır. Diğer bir deyişle marka bağlılığı yaratılmış ve bunun devamlılığı için aralıksız, hatırlatıcı nitelikte reklam çalışmalarına ağırlık verilmesi gerekmektedir.

Marka bağlılığının düzeyi ile markanın pazardaki gücü arasında bir paralellik mevcuttur. Marka bilinirliği ve güvenilirliği yüksek olan tüketicileri sürükleyen ve

<sup>26</sup> Duane E.KNAPP; a.g.e, s. 81.

<sup>27</sup> Aybeniz Akdeniz AR; “**Marka ve Marka stratejileri**”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, ss. 90-91.

yönlendirmeyi başarabilen markalara duyulan marka bağlılığı ile daha zayıf düzeydeki bir markaya duyulan bağlılık düzeyi aynı olmamaktadır. Ayrıca marka bağlılığı oluştuktan sonra sonsuza dek devam ede gelen bir durum da değildir. Değişen konumlarda ve şartlarda da marka bağlılık düzeyinde değişiklikler meydana gelebilmektedir. Yapılan değişik araştırmalarda marka bağlılığı ile tüketici özellikleri arasında şu ilişkilerin olduğu belirlenmiştir:<sup>28</sup>

- Marka bağlılığı referans grupları tarafından etkilenmektedir.
- Marka bağlılığı tüketicinin kendine olan özgüveninin bir sonucudur.
- Yüksek gelir grubunda bulunan tüketicilerde marka bağlılığı yüksektir.
- Mağaza özelliklerine önem veren tüketicilerin marka bağlılığı yüksektir.
- Satın alma riskini yüksek olarak algılayan tüketicilerde marka bağlılığı yüksektir.

Marka bağlılığı temelde bir tüketici davranışıdır ve tüketicilerin de karar verirken değerlendirdikleri farklı kriterler olabilmektedir. Markanın oluşması, büyümesi, tüketicilerde uyandırdığı izlenimler ile birlikte hangi ülkenin markası olduğu ve ürünlerin nerede üretildiği dahi tüketicilerin önemli bir kısmı tarafında araştırılan ve değer verilen konular olmaktadır. Marka bağlılığını davranışsal açıdan ele alanlar 4 tip marka bağlılığının varlığını ileri sürmektedirler.<sup>29</sup> Bunlar:

- Yüksek ulusal marka bağlılığı: Ulusal markalara yüksek ölçüde bağlı olmayı ifade eder. Kültürel ve politik çatışmalarda ulusal markalara bağlılık yüksek olur. Örneğin Fransız parlamentosunun “ermenî soykırım tasarısını” yasalaştırdıktan sonra Fransız ürünlerine duyulan tepkinin artması gibi.
- Ulusal marka bağlılığı: Birincideki kadar yüksek olmasa da yine bir marka bağlılığı vardır.
- Özel markalara bağlılık: Özel markalara bağlı olanlar aynı zamanda, bir tip mağazalardan alış-veriş yapan tüketicilerdir.
- Başka markalara duyularını kapatan tüketiciler: En son satın aldıkları markaya bağlı olanlardır.

Marka bağlılığının temelinde, tüketicinin sorun yaşamak istememesi, satın aldığı mal veya hizmetten tatmin olma arzusudur. Bu özellikleri bir arada bulunduğu durumlarda marka

<sup>28</sup> Ahmet Hamdi İSLAMOĞLU; “Tüketici Davranışları”, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, ss. 51-52.

<sup>29</sup> Ahmet Hamdi İSLAMOĞLU; a.g.e, ss. 50-51.

bağlılığı oluşmaktadır. Her yeni alış-veriş deneyimi beraberinde bir riski de getirmektedir. Bu yönüyle sorun yaşanmayan, bireylerin birbirlerini tanıdıkları, kendilerini rahat hissettikleri ve alış-veriş keyfi yaşadıkları kurumlar tüketicilerde bağlılık oluşturmaktadır. Marka bağlılığının oluşabilmesi için belirtilen mal ve hizmetlerin kalitesinin iyi ve fiyatının da uygun olması gerekmektedir.

Marka bağlılığı oluşan müşteriye sadık müşteri de denilebilir. Sadık müşteri marka sadakati gösteren kurum açısından, var olabilecek en iyi müşteridir. Sadık müşteri belli bir markanın, ihtiyaçlarını karşılayabilecek tek marka olduğuna ikna olundur. Sadık müşteri rekabete karşı bir aşı görevi görür ve rakipleri devre dışı tutar. Sadık müşteri için fiyat, baskın bir itici güç değildir. Fiyatın rakiplere göre daha yüksek olsa da daha üstün değer sağladığı düşünülebilir. Sadık müşteriler markanın misyonerleri haline gelir ve pazarlama kanallarından biri olurlar.<sup>30</sup>

### 1.2.3.Marka Bilinilirliği

Marka bilinilirliği; markanın tüketici kitlesi üzerindeki aşinalığı ve tanınırlığı ifade eder. Marka bilinilirliği markanın hafızalardaki yeri ile ilgili bir durumdur. Marka bilinilirliği konusuna farklı yaklaşımlar sergilenebilmektedir. Marka bilinilirliği marka farkındalığı olarak da tanımlanabilir. Marka farkındalığını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:<sup>31</sup>

- Tanınırlık ( X markasını hiç duydunuz mu?)
- Hatırlama ( Hangi araba markasını hatırlıyorsunuz?)
- Hatırlamada ilk marka (top of mind)
- Marka baskınlığı (ürün grubunda hatırlanan tek marka)
- Marka bilgisi (markanın konumu biliniyor mu?)
- Marka kanısı (marka hakkında bir fikre sahip mi?)

Marka bilinilirliğinin artması markalaşma sürecinde alınması gereken önemli mesafelerdendir. Markalar özellikleri itibariyle tüketici kitleleri üzerinde etkilidirler. Uygulamaları ile tüketicilerle sürekli iletişim halindedirler. Bu iletişim sürecinin başlamasının ilk adımı marka bilinilirliğinin sağlanmasıdır. Marka bilinilirliğini arttırmak, marka çağrışımını

<sup>30</sup> Sergio ZYMAN, Armin BROTT; “**Bildiğimiz Reklamcılığın Sonu**”, Marka Yayınları, 2003, s. 86.

<sup>31</sup> Ferruh UZTUĞ, a.g.e.,ss. 29-30.



daha etkili yapabilmek ve medya karmaşası içerisinde daha kolay algılanabilmek için kullanılan yöntemlerden birisi de bir ünlünün markanız desteklemesidir. Ünlü bir sözcünün olması, kısa sürede çok şey söyleme, markayı vurgulama, dikkatleri üzerine çekme fırsatı verebilir.<sup>32</sup>

#### **1.2.4.Marka Güvenilirliği**

Marka güvenilirliği, markanın uygulamaları sonucu tüketicilerde oluşturduğu güven düzeyini ifade eder. Marka güvenilirliği, marka vaadinin yerine getirilmesi ve marka bilinirliğinin artması sonucunda tüketici kitlede oluşan kanaatleri ifade eder. Marka güvenilirliği kurum çalışanlarını da içine alarak topyekûn kurumun oluşturduğu güven düzeyinin bir göstergesi niteliğindedir.

Marka güvenilirliğinin yerleşmesi için kurum kültürü de önem taşımaktadır. Kurum kültürü ve marka, bir şirketin en değerli servetidir. Şiddetli rekabet ortamında ve hızlı gelişen pazarlarda yaşayabilmek için bu servetin çok özenle beslenmesi ve ona yatırım yapılması gerekir. Çalışan, müşteri ya da yatırımcı için bu ancak olumlu bir işbirliği ve dürüstçe emek vermeye hazır olmakla sağlanabilir.<sup>33</sup>

#### **1.2.5.Marka Değeri**

Markalar, işletmeler için, işletme bilançosunda değerlendirilen önemli bir finansal varlık olarak görülmektedir. Bu anlamda marka değeri, olası yatırımcı, alıcı ve hissedarlar için yararlı bir belirleyicidir. Marka değeri bir şirketin başka bir şirketi/markayı satın alması durumunda finansal bir değer açısından yaklaşmıştır. Ancak daha sonra markaya tüketici açısından da bakılarak, bir markanın ürüne kattığı değer incelenmeye başlandı. Bir marka üründen farklıdır ve bu farklı olan şey tüketiciler tarafından yüklenir. Böylesi bir tanımlamada tüketici, değer yaratılmasında etkin bir katılımcı olarak göze çıkar. Dolayısıyla marka değerinde hem finansal hem de tüketici esaslı bir değer oluşumu söz konusudur.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Sergio ZYMAN, Armin BROTT; a.g.e, s. 146.

<sup>33</sup> Hamish PRINGLE- William GORDON; a.g.e. s. 131.

<sup>34</sup> Yavuz ODABAŞI, Mine OYMAN; a.g.e, s. 373.

Marka değerine yönelik ölçütler ile ilgili sıklıkla kullanılan marka değeri göstergeleri şöyle sıralanmaktadır:<sup>35</sup>

- Marka farkındalığı,
- Pazar payı,
- Marka duyarlılığı,
- Liderlik,
- Markaya dair iletişimde zaman içinde tutarlılık,
- İmaj,
- Dağıtım, fiyat, ürün kalitesi ve ürünün yeniliği marka sadakatı.

Marka değerinin oluşturulması ve güçlendirilmesi için kurumsal markaların çabaları aralıksız sürmektedir. Bilinmektedir ki marka değeri tüketici de uyanan markanın gücü ve prestijiyle paralellik göstermektedir. Pek çok pazarlamacı sihirli değneğin reklâm olduğunu düşünür. Sonuçta reklâm; daha fazla bilinirlik, bilgi, ilgi ve tercih edilebilirlik geliştirmek için tasarlanmıştır. Fakat bir marka, ürünün kalitesi ve paketlenmesi, yükleme ve faturalandırmanın güvenilirliği ve pek çok faktörün yanı sıra pek çok iletişim vasıtasıyla geliştirilir. Pozitif ya da negatif marka izlenimleri yaratan iletişim araçları arasında satış görevlileri, sektör fuarları, sosyal sorumluluk projeleri ve özellikle müşterilerin, rakiplerin ve ürün hakkında yorum yapanların ağızdan ağza aktardıkları şeyler yer alır.<sup>36</sup>

### 1.2.6. Marka Kişiliği

Marka kişiliği, markanın da bireyler gibi bir kişiliğinin olduğu esasına dayanır. Markalar kişiliklerini, kurumların vizyon ve misyon çalışmaları ve marka adına aldıkları kararlarla belirler. Bir markanın kişiliği, ürünle bağlantılı nitelikler, ürün kategorisi çağrışımlar, marka adı, sembolü, reklâmcılık tarzı, fiyatı ve dağıtım kanalı gibi pazarlama iletişimi uygulamaları ile biçimlenmektedir.<sup>37</sup>

Bir marka büyüdükçe ve olgunlaştıkça mantıksal nedenler önemini yitirebilir fakat müşterinin markaya olan bağı kalıcı olmaktadır. Marka kişiliği ile yaratmak istenen müşterilerde kalıcı bağlar oluşturmaktır. Marka-tüketici ilişkilerinin duygusal temeli öylesine

<sup>35</sup> Bernard H. SCHMITT-Alex SİMONSON; “Pazarlama Estetiği”, Sistem Yayınları, İstanbul, 2000, s. 77.

<sup>36</sup> Philip KOTLER; “10 Ölümcül Pazarlama Günahı”, MediaCat Yayınları, 2005, ss. 83-84.

<sup>37</sup> Ali Atıf BİR; “Bir Mamul Nasıl Konumlandırılır?”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl 2, Sayı 7, 1998, s. 35.

sağlam olmalıdır ki, piyasada ne kadar çelişkili bulunursa bulunsun ve rakipler tarafından ne kadar çok iddia ortaya atılırsa atılsın, müşteriler içtenlikle “ne bileyim, bunu daha çok seviyorum işte” diyerek seçimlerini savunabilsinler. İnsanlar, bilimsellikten ve mantıktan uzak, tamamen insanlara özgü bir davranış örneği sergileyebilsinler.<sup>38</sup>

Marka oluşturmanın esaslarından birisi de insan davranışı ve psikolojisiyle benzerliğin mantıklı sonucuna kadar izlenmesi kaçınılmazdır. İnsanbilimciliğin bu yönü pazarlama ile uğraşan kişileri, tüketicilere yaptıkları sunumu tamamlayacak bir özelliğe itecektir. Bu da marka kişiliği ve marka ruhudur.<sup>39</sup>

Marka kişiliğinin belirgin ve takdir toplayan bir yapıda olması rakiplerle yarışmada ve rekabet üstünlüğü elde etmede önemli bir etkidir. Marka yönetiminde marka kişiliğinin net olarak belirlenememesi, markayı tanıma sürecinde farklı uygulamalarla tüketiciyi şaşırtması markanın kişilik sorunları yaşaması ile açıklanmaktadır.

### **1.2.7.Marka Kültürü**

Marka kültürü oluşturma, tüm çalışan ve ortakların inanç, davranış ve belirli bir markaya ait karakteristik özelliklerin toplamının özeti olarak anlaşılabilir. Marka kültürü, marka vaadini yaşatma konusundaki beceriyi hem kişisel hem de kurumsal olarak geliştirmeyi sağlayacak bir bakışla farkındalık seviyesinde artış sağlar. Marka kültürünün oluşma sürecinde, kurumun hedefi, inanç ve değerleri yapılanmaktadır. Marka temsilcilerinin işlerini yürütebilmesi için gerekli bilgi birikimi sağlanmaktadır. Marka kültürü oluştuğunda, herkesin markadan haberdar olması, markayı temsil eden kişilerin davranışlarının eğitilmesi ve istenilen marka algısını üretmek için gerekli çabayı göstermesi amaçlanmaktadır.<sup>40</sup>

Marka kültürü, tüketicilerin zihni ile kurumun onlara ulaşma amacındaki mesaj aynı olduğunda ve bu yaklaşımın sürekli uygulandığı hallerde güçlü olmaktadır. Kurumda uygulanması istenen düşüncelerin veya yeni uygulanmaya başlamış ama kurum çalışanlarında henüz refleks olmamış yaklaşımların marka kültürü haline gelmesi düşünülemez. Marka kültürünün oluşumu bir sürece bağlıdır.

---

<sup>38</sup> Mike MOSER; a.g.e.s. 90.

<sup>39</sup> Hamish PRINGLE&Marjorie THOMPSON; a.g.e. s. 83.

<sup>40</sup> Duane E.KNAPP; a.g.e, s. 115.

Kültür oluşturma süreci ana hatlarıyla aşağıdaki faaliyet alanlarını içerir:<sup>41</sup>

- Marka prensiplerini yaratmak.
- Marka denkliği hedeflerini yapılandırmak.
- Marka iletişim planının ana hatlarını belirlemek.
- Bir kültür oluşturma planını tamamlamak.

### **1.3.MARKA KONUMLANDIRMA**

Tüketici belleğinde yer edinebilme temelde verilmek istenilen mesajlarla, alınan ve anlaşılan mesajların aynı olması ile mümkün olabilmektedir. Aşağı bölümlerde de ifade edileceği gibi verilmek istenilen mesajın aynı şekilde insanların belleklerinde yer bulmasının her zaman mümkün olmadığı veya verilen mesajların planlı, düzenli ve bir bütünlük içerisinde verilmemesinden dolayı belleklerde tam anlamıyla yer bulamadığı görülmektedir. Konumlanma verilecek mesajlardaki ahengin sağlanması ve belleklere doğru şekilde yerleştirilmesini hedeflemektedir.

#### **1.3.1. Marka Konumlandırmanın Kapsam ve İçeriği**

Markanın konumlandırılması, müşterilerin gözünde oluşturulan kapsamlı bir imajdır. Hedef müşterilerin ve tüketicilerin markanızla ilgili olarak nasıl düşünmelerini ve hissetmelerini, ne yapmalarını istediğinizi açık ve kısa bir biçimde ifade eder. Konumlandırma markanın DNA'sıdır. Markayla ilgili olan herkesin yaptığı her şeyi belirler ve yönlendirir.<sup>42</sup>

1970'li yıllarda ABD'de Jack Trout ve All Reis'in ortaya attığı bu fikir, yukarıda değinilen mesaj yoğunluğu içerisinde sınırlamanın bir çözümü olarak kabul edilmiş ve takdir toplamıştır. Marka konumlandırma pazarlamada hedeflenen tüketicinin kafasında nasıl olduğunu belirten, tüketicinin kafasındaki algılanma biçimidir. Tüketiciler markaların pazarda yaptıklarına göre kafalarında marka tanımlamaları oluşturmaktadırlar. Otomobil markalarında çok doğru konumlandırma örnekleri görmekteyiz. Volvo, otomobil alıcılarının zihnindeki “güvenlik” kelimesinin sahibidir. Prestij isterseniz Mercedes bu uğurda yaptığı

<sup>41</sup> Duane E.KNAPP; a.g.e, s. 116.

<sup>42</sup>Sergio ZYMAN, Armin BROTT; “Bildığımız Reklamcılığın Sonu”, Marka Yayınları, 2003, s. 131.

çalışmaların ve konumlandırmanın avantajlarını yaşamaktadır. Sürüş keyfi ve rahat araba kullanmak isterseniz de BMW kendini bu yönde konumlandırmıştır.<sup>43</sup>

Konumlandırma üreticinin, yapmak istediklerini ve kabiliyetlerini tüketiciye doğru bir şekilde aktarabilme kabiliyetidir. Burada zor olan düşünülenler ile yapılanların; yapılanlar ile yapılanları anlatmak için verilen mesajın; verilen mesaj ile tüketicinin algıladığı mesajın aynı olmasını başarabilmektir. Volvo eğer otomobilde güvenliği temsil edecekse otomobilin her yönüyle güven sağlayan bir yapısının olması gerekmektedir. Dikkat edilirse firma kullandığı malzemelerin titizlikle seçilmesinden tutun otomobilin tasarımına kadar hatta logosunun yaptığı çağrışımlara kadar bu unsuru göz önünde bulundurmaktadır. Otomobile sunroof konulmasının ‘güvenlik’ açısından sakıncaları yüzünden firma uzun süre ürettiği otomobillere sunroof koymamıştır. Ancak ‘güvenlik’i etkilemeyecek bir teknoloji yakalandığında otomobillere sunroof konulması kararlaştırılmıştır. Bu şartlarda sizin otomobilden aradığınız birinci özellik ‘güvenlik’ ise diğer markaların yaptığı reklâmlar, çabalar ve davetler sizi etkilemeyecektir.

Başarılı konumlandırma çalışmaları yapan firmanın markalaşması elbette daha hızlı ve daha köklü olacaktır. Markalaşmada başarı getiren etkenlerden birisi de marka vaadidir.

Markaların rekabet etkisi dünyanın küreselleşmesiyle aynı oranda paralellik göstermiş ve bir dönem ülkesel bazda yaşanan rekabet artık küresel boyuta taşınmıştır. Markalar artık uluslararası bir güç aracı haline gelmiştir. ”Artık, hangi ulusun daha çok markası varsa, o ulusun gücü var. Dünyanın en güçlü ekonomileri, en zengin milletleri, en çok markaya sahip olanlar oluşturuyor. Dünyanın en iyi demokrasileri, en çok markaya sahip olanlar tarafında bulunuyor. Dünyanın en büyük şirketleri ise yine en çok markaya sahip olanlardır. Geri kalmış bir ülkenin dünya ölçeğinde başarılı olabilmiş tek bir markası yok ya da uluslararası arenada söz sahibi olmayı başarmış bir duruma gelmesi mümkün bulunmamaktadır. Bangladeş’in hangi markası var? Afganistan’ın, Kenya’nın, Papua Yeni Gine’nin hangi markası var? Evet, dünyada artık markalar savaşıyor. Uluslar, rakip ülke pazarlarını piyade erleriyle değil, topla tüfekle değil, uçakla değil, markalarla ele geçiriyor.”<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Al&Laura RIES; a.g.e, ss. 41-42.

<sup>44</sup> ANKARA REKLÂMCILAR DERNEĞİ; a.g.e. s. 11.

Ülkelerin küresel refahtan aldıkları pay markalarının gücü ve çokluğuyla paralellik göstermektedir. Ülkelerin gelişmişlikleri ve kültür düzeyleri ile markalaşma arasında benzer paralellikler gözlenmektedir. Bu yönleri de düşünüldüğünde hem toplumsal gelişim, hem kültür düzeyinin yükselmesi hem de toplumun gelir düzeyinin artmasında markalaşmaya her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

### **1.3.2. Marka Konumlandırma Stratejileri**

Strateji askeri bir terim olup, orduda savaş kazanma hazırlığı ile ilgilidir. Latincede “yol”, “iz” anlamını taşır. Çeşitli şekillerde tanımlanmakla birlikte strateji; istenilen amaçlara nasıl ulaşılabileceğini belirtir.<sup>45</sup> Marka inşa etmede alınacak kararların bir amaca yönelik olması, amacın yönünün net olarak belli olması ve kurumsal kararların bu doğrultuda alınması, konumlandırmada stratejiye duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır.

Konumlandırma konusunda önemli çalışmalar ortaya koyan Jack Trout, konumlandırma stratejilerinin, algılanma, farklı olma, rekabet edebilme, uzmanlaşma ve basitleştirme üzerine kurulması gerektiğini söylemekte ve günümüzde hayatta kalmanın, stratejiyi kullanmaya bağlı olduğunu savunmaktadır.<sup>46</sup>

#### **1.3.2.1. Algılanma Stratejisi**

Pazarlamada üzerinde durulması ve araştırılması gereken bir konu da ne anlatıldığı ve nasıl anlatıldığı ile birlikte, nasıl anlaşıldığı hususudur. Pazarlamada hedeflendiği gibi bireylerin zihninde yerleşebilmek, kolay bir durum değildir. İnsan zihni işleyiş olarak bilgisayara benzerlikler gösterir. Bilgisayarın bellek deposu gibi, zihnin de saklamayı tercih ettiği her enformasyon zerresi için ayırdığı bir yer ya da konum vardır. Ancak şöyle önemli bir fark vardır. Bilgisayar içine ne koyarsanız onu alır. Zihin ise öyle değildir hatta tam tersidir. Zihin hesabına uymayan yeni enformasyonu reddeder. Sadece o andaki kendi haline uygun düşen enformasyonu kabul eder.<sup>47</sup> Bu nedenle insanlara sunulacak mesajların onların dikkatini çekecek, doğru algılayabilecekleri ve hesaplarına uygun olacak şekilde verilmesi markanın konumlandırılması adına daha isabetli olacaktır.

---

<sup>45</sup> İsmet MUCUK; “Pazarlama İlkeleri”, Türkmen Kitabevi, 14.Basım, 2004, s. 32.

<sup>46</sup> Jack TROUT; “Konumlandırma Stratejileri”, Çev:Ümit Şensoy, Optimist Yayınları,İstanbul, 2005, s. 25.

<sup>47</sup> Jack TROUT; a.g.e, s. 28.

Markalaşma, konumlandırmada markanın kategorisinin geniş tutulması, farklı alanlardaki ürün çeşitliliğinin fazla olması marka için bir zenginlik olmamakta bilakis markanın tam olarak algılanmasında amaçlanan hedeflere ulaşmayı zorlaşmaktadır. Markanızı yaygınlaştırmak yerine daralttığınızda güzel şeyler olur. Perakendecilik alanında pek çok kategori katili aynı beş adımlık yolu izler:<sup>48</sup>

1. Hedefin daraltılması.
2. Azami stoğun yapılması.
3. Ucuza mal almanın sağlanması.
4. Ucuza satmak.
5. Kategoriye hakim olmak. Herhangi bir markalama programının nihai amacı, kategoriye hükmetmektir. Bir kategoriye hükmetmek güçlü olmayı sağlar.

### **1.3.2.2.Farklı Olma Stratejisi**

Farklı olma bir arayış sonucunda markanın bir üstünlüğünü veya ayrıcalığını ortaya koyma çabasıdır. Aynı sektörlerde benzer nitelikteki ürünlerin tüketicilere sunuş stratejileri incelendiğinde farklı olma çabaları daha kolay anlaşılmaktadır. Algılanma stratejisinde de bahsedilen tüketici zihninde yer bulabilme arayışlarının bir sonucudur. Farklılaştırıcı olmak için kullanılan yöntemlere bir göz atıldığında ilk olmak, farklı bir özelliğe sahip olmak, pazarda lider olmak, üretim şekli ile farklılık oluşturmak gibi tespitler yapılabilir. Yeni bir fikir, yeni bir ürün, yeni bir yarar ile zihinlere nüfuz etmek markaya muazzam bir üstünlük sağlar. Eğer alanınızda ilk olursanız, rakiplerinizi sizi kopya etmeye kalktığında, yapacakları şeyler en sonunda sizin fikrinizi sağlamlaştırmaya yarayacaktır.<sup>49</sup>

Ürün ve hizmetlerde bir markanın farklı bir özelliğinin olması farklı olmasında ayırt edici bir unsur olmaktadır. Örneğin çamaşır makineleri içerisinde 10 kg yıkama kapasitesi veya şu kadar sürede yıkama özelliği gibi farklılaştırıcı nitelikteki özellikler olmaktadır. Farklılaşmada bir diğer yöntem “liderlik”tir. Bir markayı farklılaştırmanın en güçlü yolu liderliktir. Çünkü bir markanın güvencelerini tesis etmenin en dolaysız yolu budur. Liderlik güvencelerini elde ettikten sonra, hedef kitleniz artık markanızla ilgili söylediğiniz hemen her

---

<sup>48</sup> Al&Laura RIES; a.g.e, ss. 25-26.

<sup>49</sup> Jack TROUT; a.g.e, s. 50.

şeye inanmaya hazırdır.<sup>50</sup> Üretim şeklindeki yöntemlerde farklılaşmada kullanılmaktadır. “El değmeden üretilen...” , “en son teknolojiyle üretilen...” gibi ifadeler tüketici zihninde yer bulan ve unutulmayan özellikler olmaktadır. “Çevreye duyarlı ürün, çevre dostu..” da örnek verilebilecek ifadelerdendir.

### 1.3.2.3.Rekabet Stratejisi

Marka konumlandırılmasında hızlı yol alabilmenin metodu şu soruların cevabını bilmekten geçmektedir. Tüketici zihninde konumlanmak istenilen alan boş mu? Daha önce bu alan başkaları tarafından dolduruldu mu? Algılanan fayda ve avantajlar başkaları tarafından da sağlanıyor mu? Bu soruların cevabının bilinmesi, rakiplerin tanınması ve özelliklerinin bilinmesi rekabet stratejisinde önem taşımaktadır. Şirketin başarıyı yakalaması için rakip eğilimli olması gerekir. Markalaşmaya giden iyi bir firmanın pazarlama stratejisinde rakiplere ayrılmış bir bölüm vardır. Rakiplerin konumlanmalarındaki zayıf yanları kollanmalı, bu zayıflıklar üzerine pazarlama taarruzları düzenlenmelidir.<sup>51</sup>

Bir işletmenin gerçek rakibi; müşterilerinin ceplerindeki paraları almak için işletmenin ürünleriyle yarışabilecek olan mantıklı bütün alternatifleri kapsamaktadır.<sup>52</sup> Rekabet stratejisi geliştirilirken rakiplerin çerçevesi geniş tutulmalı ve en isabetli kararlar alınmalıdır.

### 1.3.2.4.Uzmanlaşma Stratejisi

Uzmanlık yapılan işte derinleşmeyi temsil edebilecek önemli bir faktördür. Sadece belli bir alanda uzmanlık sahibi olmak, o alanda size duyulacak güvenin ve tercih edilirliliğin ölçüsü olacaktır. Özellikle aynı marka ismiyle ürün çeşitliliği çok farklı alanlarda olan bir işletmenin yaptığı işte uzman olarak algılanması mümkün olmamaktadır. Her bireyin kendi özeli olduğu gibi, her ürünün de kendi özeli vardır. Tüketici açısından önemli olan bu özeli, ne kadar önemseydiği ve özümseydiği. Yapılan işte uzmanlık artı değer oluşturur. İnsanlar uzmana saygı duyar ve farkını öderler. Marka artı değer yaratmak için mutlaka bir uzmanlığı temsil etmelidir.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Jack TROUT; a.g.e, s. 53.

<sup>51</sup> Jack TROUT; a.g.e, s. 74.

<sup>52</sup> Sergio ZYMAN, Armin BROTT; “Değiştirmeden Önce Geliştirin”, MediaCat Yayınları, 2004 s. 89.

<sup>53</sup> Muhterem İLGÜNER; “Türkiye’de Marka Yaratma ve Yaşatmanın Altın Kuralları”, Rota Yay. İstanbul, 2005, s. 43.



Uzmanlaşma firmaların esnek ve hızlı kararlar verebilmesinde önemli avantajlar sağlar. Uzmanlaşma dünyanın gittiği yöndür. Bir yanda başarıya ulaşmış büyük küresel markalar olacak, bir yanda da kendi alanlarında iyi iş beceren yüksek derecede uzmanlaşmış markalar olacaktır. Arada kalan firmalar sıkıntıya düşecektir. Bunlar ne küresel düzeyde rekabete girecek kadar büyük olacaklar, ne de daha küçük uzmanlaşmış şirketlerle rekabet edebilecek kadar esnek olabileceklerdir.<sup>54</sup>

### **1.3.2.5. Basitleştirme Stratejisi**

Basitleştirme stratejisi, konumlandırmada yalınlık, kolay anlaşılabilirlik sağlayan bir yaklaşımdır. Müşterinin markanın kendi kategorisindeki duruşuna dair açık bir fikre sahip olmasını sağlar. Bir markanın konumu, müşterinin marka ile birlikte zihninde tuttuğu çağrışımlar bütünüdür. Marka çağrışımlarından yapılan çıkarsamalar, markaya yönelik tutum ile birlikte marka tüketici ilişkisinde marka konumunun algılanmasını sağlar.<sup>55</sup> Marka çağrışımların yalın ve kolay anlaşılır olması, markanın daha kısa sürede konumlanmasını, zihinlerde yer edinmesini sağlayacaktır.

Savaş ile pazarlama arasında güdülen strateji açısından benzerlikler vardır. Hedef; tüketici zihnidir. Pazarlama stratejisindeki mesajlar medya üzerinden yürütülmektedir.<sup>56</sup> Mesajların etkin kullanılabilmesi, hedefteki tüketici zihninde yer edinecek, dikkat çekecek, basit ama etkili mesajlara ihtiyaç vardır. Geliştirilen stratejinin basit olması, sadece tüketici zihni için değil, kurum çalışanları için de önemlidir. Kurum çalışanlarının da varılmak istenen hedefi iyi anlamasına, o doğrultuda çaba sarf etmesine ihtiyaç vardır. Kurum çalışanlarının ortak amaçta çaba sarf etmesi kurumsal başarıda etkili olacaktır.

## **1.4. MARKANIN ŞEKİLSSEL YAPILANDIRILMASI**

Markaların yapılandırılmasındaki şekli faktörler markanın ismi, logosu ve sloganından oluşmaktadır. Markanın ismi, logosu, logoda kullanılan renkler ve logonun yaptığı

---

<sup>54</sup> Jack TROUT; a.g.e, s. 89.

<sup>55</sup> Ferruh UZTUĞ; a.g.e. s. 142.

<sup>56</sup> Jack TROUT; a.g.e, s. 100.

çağrışımlarla birlikte marka ile anılan markanın sloganı markanın şekilsel yapılandırılmasını ifade eder.

### 1.4.1.Marka İsmi

Marka ismi, bir marka inşa edilirken üzerinde düşünülen ürünü veya hizmeti temsil edecek, kurum adına tüketici ile sürekli iletişimi sağlayacak bir kavramdır. İşin başlangıç sürecinde önemi tam anlaşılamayan marka ismi, ürün veya hizmetin sahada tutunması, tanınmaya başlaması ve kitlelere mal olma sürecince daha fazla önem kazanmaktadır. Bir marka uzun vadede bir isimden başka bir şey değildir. Bir markayı kısa vadede başarılı yapan şeyle, uzun vadede başarıyı mümkün kılan şeyler birbirine karıştırmamalıdır. Kısa vadede, markanın hayatta kalabilmesi için benzersiz bir fikir ya da konseptte sahip olması gerekir. Yeni bir kategoride olması gerekir. Zihinlerde bir kelimeye sahip olması gerekir. Ancak uzun vadede, benzersiz fikir ya da konsept uçup gider. Geriye kalan tek şey, markanın ismi ile rakiplerin isimleridir.<sup>57</sup>

Kurum ile tüketici arasında iletişim marka üzerinden sağlanacağı için marka isminin tüketicinin tüm duyu organlarına hitap ederek tutarlı mesajlar vermeye çalışması gerekmektedir. Bu yüzden marka isimlerinde bulunması gereken özellikler kısaca şöyle özetlenebilir:<sup>58</sup>

- Kulağa hoş gelmeli, anlaşılır olmalı,
- Bellekte kolay yer etmeli,
- Telaffuzu kolay olmalı,
- Aykırı fikir çağrışımları getirmemeli,
- Rakiplerinden farklı olabilmelidir.

Marka isimleri, zaman içerisinde kendisine anlam yüklenmeye uygun bir yönünün olması gerekmektedir. Marka isimleri, görünüşte “anlamsız” olsalar bile bir anlamları olması gerekir.<sup>59</sup> Markanın tüketici zihninde yapacağı çağrışım, olumsuz olmaması gerektiği gibi, içi

---

<sup>57</sup> Al&Laura RIES; a.g.e, s. 75.

<sup>58</sup> Yavuz ODABAŞI, Mine OYMAN; “Pazarlama İletişimi Yönetimi”, MediaCat Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2004, s. 365.

<sup>59</sup> Simon ANHOLT; “Global Markaların Yerel Çuvallamaları”, Çev: Gonca Canan, MediaCat Yayınları, 2000, s. 40.

boş ve anlamsız da olmamalıdır. Eğer marka ismi herkes tarafından bilinmeyen ama marka ismini belirleyenler tarafından bilinen bir anlamı varsa da bu önemlidir. Çünkü markanın büyüme ve gelişmesi ile de bu anlam pazarda duyulacak bir hale gelecektir. Fakat marka anlamının markanın sağladığı ürün veya hizmetle uyumlu olması önemlidir.

Marka bilinirliğinin ve marka güvenilirliğinin artması ile birlikte marka isminin anlamından çok markanın uygulamaları ve kişiliği daha fazla ön plana çıkacaktır. Fakat marka isminin belirtilen nitelikleri taşıması, hem markanın büyüme sürecinde hem de sonrasında marka için her zaman bir artı değer oluşturacaktır.

Marka isimlerini belirlemede 5 seçenekten söz edilebilir.<sup>60</sup> Bunlardan ilki jenerik marka; yani ürün türüyle aynı adı taşıyan markadır. İkincisi tanımlayıcı markadır. Örneğin, lazer yazıcılar için, Lazerjet markası gibi. Üçüncüsü, fikir verici markadır. Dördüncüsü, keyfi-ihtiyari seçilmiş markadır. Yani ürünü tanımlaması, hatırlatması söz konusu değildir. Son olarak da kavramsal olarak bir anlamı olmayan uydurulmuş marka isimleri vardır.

#### **1.4.2.Markanın Logosu**

Logo sözcüğü Latince “logos” sözcüğünden gelir ve Latince anlamı konuşma ve mantık’tır. Logo izleyicilere hitap eder ama kullanımı da mantıklı olmalıdır. Grafik tasarım, basılı olarak ilk kez 1922’de ortaya çıkmış ve logo sözcüğü 1937’de pazarlama sözlüğünün bir parçası haline gelmiştir. Görsel sanatın kitlesel iletişimle birleşmesiyle grafik tasarım, fikirleri görülebilir kılan bir mekanizma haline gelmiştir. Logolar da bir markanın kişiliğinin elçileri haline gelmiştir.<sup>61</sup>

Logo, bir kurumun tüketicilerde bir anlam ifade ettiği zaman anlam kazanır. Logo beyinlerde yaşayan görsel bir imgedir. Logo markayla yaşanan kişisel deneyimlerin çekim merkezi haline gelir. Bir markaya ait anıları, görüşleri, söylentileri ya da markayla yaşanan kişisel deneyimleri harekete geçirebilir. Logonun hem soyutlanmış bir sembol (yeni

---

<sup>60</sup> Yavuz ODABAŞI, Mine OYMAN; a.g.e, s. 363

<sup>61</sup> Duane E.KNAPP; a.g.e, s. 98

müşteriler için) hem de markanın tutarlı bir imgesi olarak (eski müşteriler için) neyi ifade ettiği iyi anlaşılmalıdır.<sup>62</sup>

Logolar çeşitli şekillerde olabilir. Yuvarlak, kare, oval, dikey ya da yatay olabilir. Ancak tüm şekiller tüketicinin gözünde aynı etkiyi yaratmaz. Müşterilerin gözleri yan yana dizilmiş olduğuna göre, bir logo için ideal biçim yatay olmalıdır. Kabaca 1 birim kadar dikey, 2<sup>1</sup>/<sub>4</sub> kadar da yatay olmalıdır.<sup>63</sup>

### 1.4.3.Marka Sloganı

Marka sloganı, markanın amaç ve yaklaşımlarını ifade eden, marka vaadinin ne olduğu konusunda fikir veren ve genellikle de tek cümleden oluşan bir ifadedir. Slogan genellikle marka ile birlikte anılır. Markanın kurumsal iletişimde kullanılan öz mesaj niteliği taşır. Öz mesajın tutarlılığı ve tüketicide kabul görmesi marka adına bir kazançtır. Öz mesaj markanın gerçekliğini ve var oluş nedenini ne kadar net bir şekilde yansıtırsa- hem şirket dahilinde hem de dış dünyada- marka mesajı o denli etkili olur.<sup>64</sup>

Marka sloganı seçimi üzerinde uzun süre düşünülmesi gereken bir çalışma olmalıdır. Kurumu ifade eden, hedef kitleyi de etkileyen bir sloganın seçilmesi markanın güçlenmesinde gereklidir. Marka sloganı seçerken; kurum çalışanlarının inanacağı ve sloganda vaad edilen hususları yerine getirme çabasında olacağı gerçekçi ve inanılır bir ifade seçilmelidir. Seçilen mesajın olabildiğince yalın ve etkili olabilmesi için mesaj içeriğinde aşağıdaki yaklaşımlara özen gösterilmesinde fayda görülmektedir.<sup>65</sup>

- Öz mesaj yalın ve açık olmalıdır.
- Mesaj piyasada sizi diğerlerinden farklı kılmalıdır.
- Gerçekleri yansıtmalıdır.
- Amacınıza uygun olmalıdır.
- Şirketin öz marka değerleriyle bağdaşmalıdır.
- İfade edilen mesaj ilk defa sizin tarafınızdan kullanılmalıdır.

---

<sup>62</sup> Mike MOSER; “**Marka Yaratmanın 5 Adımı**”, Çev:İnci Berna Kalınyazgan, MediaCat Yayınları, 2003, s. 114

<sup>63</sup> Al&Laura RIES; a.g.e, s. 125.

<sup>64</sup> Mike MOSER; a.g.e, s. 57.

<sup>65</sup> Mike MOSER; a.g.e, s. 61.

Marka sloganının genellikle görsel ve işitsel reklâmlardan sonra bir müzik eşliğinde zihinlere kazınması amaçlanarak söylenmektedir. Yazılı reklâmlarda da slogan kullanılmaktadır. Marka sloganının hangi reklâm mecrasında kullanılırsa kullanılsın sloganda verilen mesajın tüketici kitlesinde doğru algılanması ve kabul görmesi markanın başarısı ve etkinliği için gereklidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ

#### 2.1.VERİMLİLİK VE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ KAVRAMLARI

Verimlilik kavramı günümüze kadar ölçülebilir üretim rakamları ve çoğunlukla fiziki çıktılar üzerinde kafa yorulan bir kavram olagelmıştır. Verimlilikten asıl beklenen unsurun mevcut koşullardan yüksek performans elde etmek olduğu düşünülürse, işletme büyümesinde, hizmet kalitesinin artmasında ve işletme karlılığının önemi göz önüne alındığında, işgücü verimliliği de üzerinde önemle durulması gereken bir konu olmaktadır. Bu bölümde verimlilik kavramının işgücü üzerinde nasıl gerçekleştirilebileceği ve işgücü verimliliğinin sağlanmasında hangi unsurların bulunması gerektiği üzerinde durulacaktır.

##### 2.1.1.Verimliliğin Tanımı

Verimlilik genel olarak, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile girdi arasındaki ilişkidir. Verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların –emek, arazi, malzeme, enerji, bilgi- etken kullanımı olarak da tanımlanabilir.<sup>66</sup> Dar anlamda ise verimlilik, üretim odaklı bir kavram olarak öncelikler etkenlik ve etkililik bileşenlerinden oluşmaktadır. Ayrıca randıman, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da içine almaktadır.<sup>67</sup> Eren<sup>68</sup> ise verimliliği; “örgütün amacına ulaştıracak olan iki çözüm yolu aynı sonucu verecekse bunlardan en ucuza mal olanı seçmek” şeklinde tanımlamaktadır. Kısaca verimlilik, daha az girdi ile, daha çok çıktı elde etme arayışı olarak da tanımlanabilir.

Verimlilik örgütün sadece bir boyutunda dikkat edilecek bir kavram olmayıp, tüm örgütsel faaliyetlerde dikkat edilmesi gereken bir kavramdır. Örgütlerdeki tüm faaliyet kollarında sağlanan verimlilik örgütsel başarının yakalanmasında veya yakalanan başarının maksimize edilmesinde ve sürekliliğinin sağlanmasında önem taşımaktadır. Verimlilik kavramı, maddi unsurlardan olan üretim, kullanılan materyallerin uygunluğu v.b fiziki

<sup>66</sup> Joseph PROKOPENKO; “**Verimlilik Yönetimi**”, Çeviri; Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yayınları, No: 476, 6. Basım, Ankara, 2005, s. 19.

<sup>67</sup> Taner ALEMDAR; “**Stresin Çalışma Verimliliği Üzerine Etkisi**”, Gazi Üni. Eğitim Bil. Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002 s. 35, Melih Baş ve Ayhan Artar İşletmelerde Verimlilik Ölçme ve Değerlendirme, MPM Yayınları, No: 435, Ankara eserinden yararlanılmıştır.

<sup>68</sup> Erol EREN; “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, Beta Yayınevi, 8. Baskı, İstanbul, 2004, s. 220.

unsurları içerdiği gibi, maddi olmayan, yönetsel ve işgücüne dayalı unsurları da kapsamaktadır.

### **2.1.2. Verimliliğin Rolü ve Önemi**

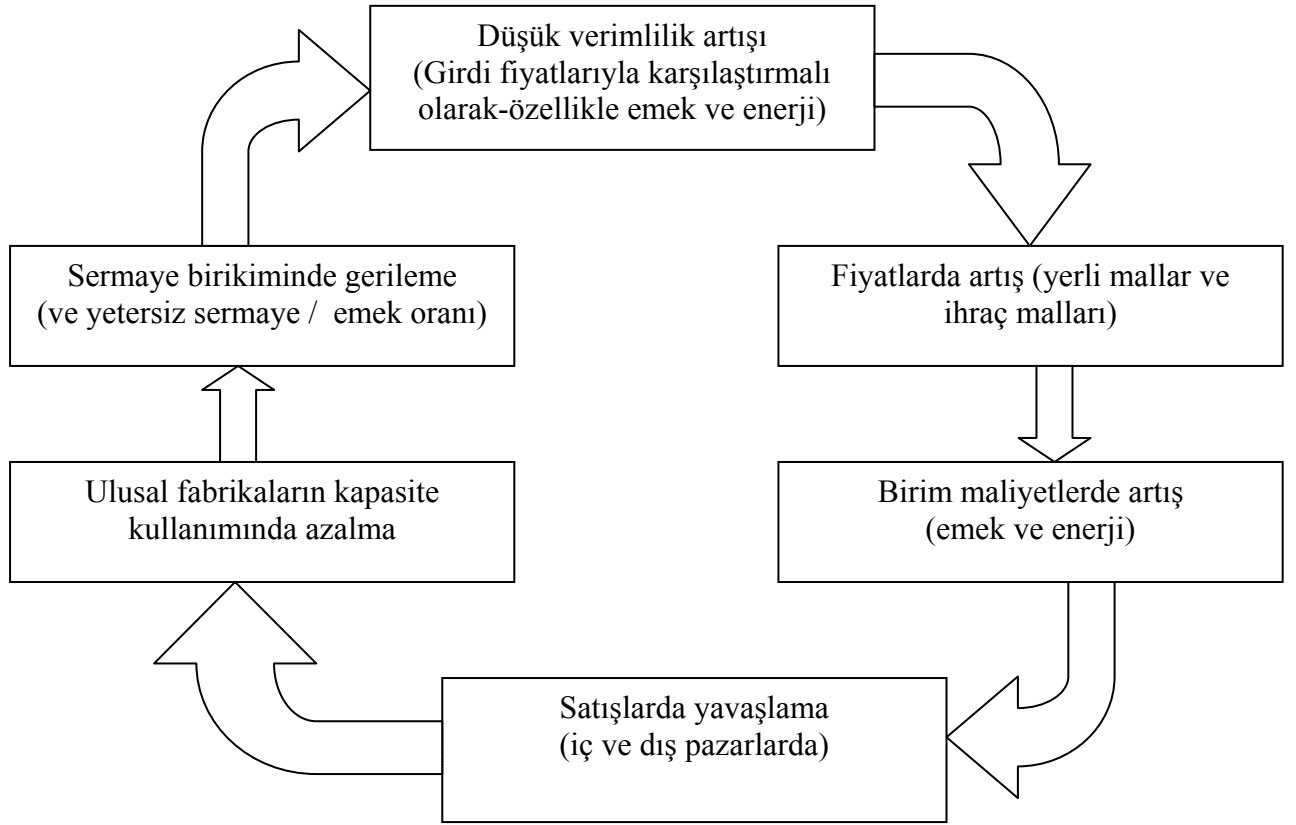
Teknolojik gelişmelerle birlikte sürekli değişen üretim ve hizmet koşulları verimliliği ölçülebilir ve vazgeçilemez hale getirmiştir. Gün geçtikçe zorlaşan ve daha da şiddetlenen rekabet şartlarında verimlilik etkin bir rekabet aracıdır. Benzer koşullarda rekabet üstünlüğünü elde tutan kurumların bu başarıyı daha verimli çalışmayla sağladığı bilinmektedir. Bireylerin, kurumların ve ülkelerin gelir düzeyinin artışı, yapılan işlerdeki verimlilik artışına bağlı olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir.

Rakipleriyle aynı verimlilik düzeyine ulaşamayan kimi ülkeler, ulusal paralarını devalüasyona uğratarak sorunlarını çözmeye çalışırlar. Ancak bu, ithal mallarında fiyat artışları sonucu ülkedeki enflasyonu yükselttiğinden, söz konusu ülkelerdeki reel gelirin düşmesine yol açar. Bu nedenle düşük verimlilik, enflasyona, ödemeler dengesinde açığa, düşük kalkınmaya ve işsizliğe yol açar. Şekil 2’de verimliliği etkileyen çeşitli değişkenler ve etmenler arasındaki ilişki “Düşük Verimlilik Tuzağı Modeli” adıyla bir şemada gösterilmiştir.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Joseph Prokopenko; a.g.e. s. 23.

**Şekil 2: Düşük Verimlilik Tuzağı Modeli**



**Kaynak:** Joseph PROKOPENKO, **Verimlilik Yönetimi**, Çeviri; Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yayınları, No: 476, 6. Basım, Ankara, 2005, s. 23.

Düşük verimlilik adeta bulunduğu yeri bir kısır döngü içerisine çekmekte ve bu kısır döngüden kurtulmanın, en etkin yolu da yine yüksek verimlilikten ve eldeki kaynakların etkin kullanımından geçmektedir.

### 2.1.3.İşgücü Verimliliği Tanımı

İşgücü verimliliği, insanın bedensel, zihinsel, ve motivasyon gücünün etkin kullanımı ile üretim veriminin artırılmasıdır.<sup>70</sup> İşgücü verimliliği bir diğer yaklaşımla, işgörenin yaptığı işe sağladığı maksimum fayda olarak da tanımlanabilir. İşgörenlerin yaptıkları işe sağlayacakları fayda onları, eğitim, bilgi, görgü ve kabiliyetlerinin bir sonucu olarak yansıyacaktır. Bu yönüyle doğru niteliklerdeki kişilerin kendilerine uygun işlere yerleştirilmesi işgücü verimliliğinin maksimizasyonu açısından önem taşımaktadır. İşgücü verimliliğinin gerçekleşmesi için iki unsura dikkat edilmesinde fayda vardır. Birincisi; işin

<sup>70</sup> Serpil AYKAÇ, “İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”, Verimlilik Dergisi MPM Yayını Ankara, Sayı: 2000/3 s. 50.



gerektirdiği niteliklerin altında vasıfları taşıyan kişilerin istihdam edilmemesidir. İkincisi ise, işin gerektirdiği niteliklerin üzerinde vasıfları taşıyan kişilerin istihdam edilmemesidir. Böyle bir istihdam, kişiyi tanıyamadan gerçekleştirilmiş ise de sonrasında kişinin vasfına uygun ya görev değişikliği veya yetki genişlemesi gerçekleştirilmeli ya da terfi imkanı sağlanmalıdır. Böyle bir durumda başlangıçta işler yolunda gibi görünse de bir süre sonra iş tatminsizliği kendisini gösterebilecektir. Birinci durumda ise işgörenden verim almak vasıf yetersizliği nedeniyle mümkün olmayacaktır.

Örgütlerde uygun işe uygun kişi sorun geçmişten günümüze kadar devam etmektedir. İşgücünden daha iyi verim elde edilmesi çabaları sonucunda “insan kaynakları” departmanları oluşturulmuştur. İşgören memnuniyetinin artırılması çerçevesinde bazı kurumlar “müşteri” kavramını “iç müşteri” ve “dış müşteri” şeklinde ikiye ayırarak, yapılacak işlerde aynı kurumdaki çalışanların dahi müşteri olarak görülmesi gerektiğini savunmakta ve uygulamaktadır. Kurum içerisinde çalışanlar, kurum çatısı altında aynı zamanda “iç müşteri” olarak adlandırılmaktadır. Satış yaptıkları ve işletmelerinin ticari ilişkiye girdikleri ve genel olarak müşteri kavramı ile ifade edilen kişi ve kurumlara da “dış müşteri” denilmektedir.

#### **2.1.4. İşgücü Verimliliğinin Rolü ve Önemi**

İşgücü verimliliği işletmelerin başarısı açısından önemli bir etkidir. İşgücü verimliliğinin sağlanması hem kurumsal başarı hem de karlılık açısından gereklidir. İşgücü verimliliğine ikame olacak en önemli alternatif teknoloji olmasına rağmen insanın yaptığı pek çok iş’te teknoloji insana sadece yardımcı olabilmektedir. İşletmecilikte öğrenilen temel gerçeklerden birisi de sermayenin bilgi ve hizmet işlerinde emeğin (yani insanın) yerine ikame edilemeyeceğidir. Bilgi ve hizmet gerektiren işlerde yeni teknoloji de kendiliğinden yüksek verimlilik yaratamaz.<sup>71</sup>

İşgücü verimliliğini etkili kılan unsurların başında verimliliğin sağlanmasında maddi unsurların dışında maddi olmayan unsurların da bulunmasıdır. Örgütlerin kurulma sürecinde ve sonrasında, fiziki koşulları yerine getirmesi, yönetsel hiyerarşisini oluşturması, işbölümünün yapılması, örgüt için gerekli teknolojik alt yapının kurulması gibi örgütün dışarıdan görünen unsurların tam olarak yerine getirilmesi işgücü verimliliği açısından yeterli

---

<sup>71</sup> Peter F.DRUCKER; “Gelecek İçin Yönetim”, Çeviren, Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yayınları, 5. Baskı 1998, s. 102.

olamayabilmektedir. Verimlilik adına yönetime düşen görevlerin yerine getirilmesinden sonra işgörenlerin kendilerine düşen görevler de işgücü verimliliği açısından yadsınamaz boyutlardadır. Kısaca değinilecek olursa, işgörenin motivasyonu, işe bakış açısı, işten ve örgütten beklentileri ve bu beklentilerin karşılanma düzeyi, iş için gerekli niteliklere haiz olması, yönetsel kararları işgörenin içsel olarak kabullenmesi ve örgütsel hedeflere sadakati örnek gösterilebilir. Bahsedilen konuların her biri, işgörenin kendi dünyası içerisinde kalan, örgüt tarafından anlaşılması, bazı durumlarda mümkün olmayan, bazı durumlarda ise uzun zaman alan konular olmaktadır.

Ticari bir işletme açısından işgücü verimliliği ele alınırsa, işgücü verimliliğinin sağlanması, aynı zaman diliminde, aynı maliyette ve aynı şartlarda; daha yüksek karlılık, rekabette daha önde olma fırsatı yakalama ve daha büyük hedeflere ulaşma imkanı anlamını taşımaktadır. işgücü verimliliği işletmelerin üzerinde önemle durması gereken, işgücünden maksimum verimliliği almak adına üzerinde kafa yorulması gereken bir konu olmaktadır. Pringle ve Gordon'un yaptıkları bir araştırma sonucunda örnek gösterdikleri bir mağaza işgücü verimliliğinin neleri sağlayabildiği hususunda önemli bir örnektir.” *Londra’ da sörf malzemeleri satan ‘Low Pressure’ adlı bir mağaza vardır. Bu mağazaya girip çıkmaya bayılırız, çünkü çalışanlar sanki insana mutluluk aşılar. Bir ürünü satın almanız konusunda hiçbir baskı hissetmezsiniz. Mağazayı dolaşmak adeta bir keyiftir.*”<sup>72</sup> Müşterilerde sağlanan bu mutluluğu hiçbir teknoloji veya mekanik bir aletle sağlamak mümkün değildir. İşgörenin gördüğü işe inanması, işini sevmesi ve işine motive olması kuruma büyük avantajlar sağlamaktadır.

Bilindiği gibi örgütlerin, bilgi birikimini örgüte yeni dahil olanlara veya daha sonra örgüt bünyesinden çıkacak yeni kuruluşlara aktarma görevi vardır.<sup>73</sup> İşgücü verimliliği açısından örgüt bünyesinde oluşan bu birikimin örgüte yeni dahil olan kişilere aktarılması işgücü verimliliğinde sürekliliğin sağlanması ve mevcut işgücü verimliliğinin de korunması açısından önem taşımaktadır. İşgörenlerin buldukları çevre içerisinde birbirleri ile doğal etkileşim içerisinde olmaları birbirlerinin performanslarını ve bakış açılarını etkilemeleri olumlu yönde kullanılmalıdır. Örgüt içerisinde yaşanan durumların olumsuz bir şekilde gelişmesi diğer işgörenlerinde verimliliğinde olumsuz etkiler yapacaktır. İşgücünün sağlıklı

<sup>72</sup> Hamish PRINGLE - William GORDON; “**Marka Kültürü**”, Çeviri: Neşe Olcaytu, Scala Yay. 2001, s. 320.

<sup>73</sup> İlhan ERDOĞAN; “**İşletmelerde Davranış**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1997, s. 75.

bir şekilde kullanılması ve işgören verimliliğinin sağlanması için örgütte işgücüne dahil olan işgörelere örgütün bilgi birikimi aktarılmalıdır.

Örgüt içerisinde işgörenlerin yaptıkları işlerde başarılar elde etmesi işgörenlerde işe duyulan bağlılığın da artmasını sağlayacaktır. Örgütte işgücü potansiyeli oluşturulur iken işe uygun kişilerin seçilmesi örgütsel başarı açısından önem taşımaktadır. Örgütsel başarı nihayetinde işgörenlerin bireysel ve grupsal başarılarının toplanması ile oluşmaktadır. Örgüt içerisinde oluşturulan potansiyel işgücü kadrosunda zaman içerisinde değişikliklerin olması yeni işgörenlerin işe dahil edilmesi ve işgücü transferleri v.b yollarla örgütten ayrılan veya başarılı işgörenlerin terfi etmesi gibi yollarla yaptıkları işten ayrılması şeklinde kendisini göstermektedir. Örgütün işgücü potansiyelinde yaşanan değişiklikler bireysel ve grupsal başarılarının azalmasına engel olmamalıdır. Bireysel ve grupsal başarıların azalması örgütsel başarı için önemli bir sorun oluşturmaktadır. İşgücü verimliliğini etkileyebilen bu değişim sürecinin örgüt adına hasarsız veya en az hasarla atlatılabilmesi için örgütte oluşan bilgi birikiminin sürekli paylaşılması gerekmektedir.

İşin çalışan için taşıdığı önem ve çalışan bakımından yapılmaya değer olup olmadığı yönündeki düşünce, gerek işgören için ve gerekse örgüt için önemlidir. Çünkü kişi işe duyduğu inanç oranında emek harcamaya istekli ya da isteksiz olabilmektedir. Nitekim çok zor koşullarda çalıştığı halde bazı bireylerin, ulaşılan sonuçtan, varılan hedeflerden memnun olmaları nedeniyle şevkle ve istekle iş yaptıkları bilinmektedir. Buna karşılık çok basit bir görev bile isteksizce yapıldığında çekilmez olabilmektedir.<sup>74</sup> İşgörenlerde görülen bu ve benzeri davranışların sebebini bir veya birkaç unsurla açıklamak her zaman mümkün olamamaktadır. Örgüt açısından işgücü potansiyelini bu kadar derinden etkileyen unsurlar üzerinde durmakta fayda görülmektedir. İşgörenleri emek harcamaya istekli kılan unsurların bulunarak örgüt adına kullanılması ve işgücü verimliliğinin sağlanması gerekmektedir.

## **2.2.YÖNETİM TEORİLERİNDE İŞGÜCÜNE BAKIŞ AÇILARI**

İşgörenlerin ve işgücünün olduğu her örgüt ortamında yönetsel faaliyetler mutlaka olmaktadır. İşgören verimliliği üzerinde en önemli etkiyi de yönetsel yaklaşımlar oluşturmaktadır. Yönetim biliminin gelişmeye başlaması ile birlikte işgücünden maksimum

---

<sup>74</sup> İlhami FINDIKÇI; “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, 5. Baskı, 2003, s. 395.

verim elde etme çabaları kendisini göstermiştir. Yönetim yaklaşımlarının her birinde o döneme has işgörenlerden beklenen insan ve davranış modelleri ortaya çıkmaktadır. Yaşanılan dönemin ekonomik ve sosyal şartları ile elde bulunan fiziki imkanlar çerçevesinde her dönemde örgütün veya ticari alanda düşünülürse işletmenin işgörenlere bakışı farklılıklar göstermiştir. Farklı görüşler çerçevesinde işgücünden en yüksek verimliliğin dönemsel geliştirilen yöntemlerle elde edileceğine inanılmıştır. İşgücünden beklenen davranış modelleri yönetim süreçlerinde yaşanan gelişmelerle birlikte günümüze kadar değişerek gelmiştir. Yönetim teorilerinde yaşanan gelişimi ve değişimi gözler önüne sermesi açısından konu ayrıca önem taşımaktadır.

### 2.2.1.Klasik Yönetim Teorisi

Klasik organizasyonda işbölümüne dayalı, hiyerarşik ilişkilerin netleştirildiği, iş düzenini sağlayarak örgütsel amaçların en etkin şekilde gerçekleştirilmeye çalışıldığı bir yapı oluşturmak amaçlanır. Amaçlanan bu yapı ortaya çıktığı zaman mekanik bir karakterle karşılaşılır. Tanımlanan karakterde bir insanın bir makineden farkı yoktur. Klasik teorinin insan modelinde “akılcı, ekonomik insan” yaklaşımı vardır. Klasik yönetim etkin iletişimin önündeki önemli bir engeldir. İnsanlar birbirleriyle her zaman rasyonel gerekçelerle iletişim kurmazlar. Bazı durumlarda duygusal nedenlerle de iletişim kurarlar. Klasiklerin örgütleri mekanik yapı olarak görmeleri, insanların duygusal boyutlarını görmelerini engellemiştir. Klasik yaklaşım daha çok organizasyon için koyduğu ilkelerle tanınır. Klasik yönetim ilkelerinden bazıları şunlardır: <sup>75</sup>

**Amaç birliği ilkesi:** bir organizasyonda tüm faaliyetler asıl amaca yönelmeli ve amaç birliği sağlanmalıdır.

**İş Bölümü ve Uzmanlaşma ilkesi:** Her şahıs belirli bazı görevleri yerine getirmelidir. Bunun yolu işbölümüne gitmek ve uzmanlaşmayı sağlamaktır.

**Kontrol alanı ilkesi:** Bir yöneticinin aktif rol oynayabileceği insan sayısı sınırlıdır. Bu sayı aşılmamalıdır.

**Hiyerarşik yapı ilkesi:** Bir organizasyonda görev, yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağı doğru açık bir şekilde belirlenmeli ve tanımlanmalıdır.

**Emir-Komuta birliği ilkesi:** Her ast yalnızca bir üstten emir almalıdır.

---

<sup>75</sup> Nurullah GENÇ; “Yönetim ve Organizasyon”, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2004, ss. 53–54.

**Sorumluluk ilkesi:** Astlar yaptıkları faaliyetlerden dolayı üstlerine karşı sorumludur.

**Yetki ve Sorumluluk denkliliği ilkesi:** Bir yöneticinin kullandığı yetkilerle taşıdığı sorumluluklar birbirine denk olmalıdır. Sorumluluk taşımayan yetki, yetki taşımayan sorumluluk olmamalıdır.

**Yetki devri ilkesi:** Yöneticiler gerektiğinde astlara yetki devredebilir.

**İstisna ilkesi:** Yöneticiler daha çok istisnalara göre fonksiyon görmelidirler. Rutin işlerle ilgili yetkilerini devretmelidirler.

**Açıklama ilkesi:** Görevler, yetki ve sorumluluklar açık ve anlaşılır dille yazılmalıdır.

**Denge ilkesi:** Organizasyon ve bölümleri arasında her açıdan bir denge sağlanmalıdır.

**Basit ve anlaşılabilirlik ilkesi:** Yapılan tüm organizasyonların basit ve anlaşılır olmasına özen gösterilmelidir.

**Değişebilirlik ve reorganizasyon ilkesi:** Organizasyon, değişen şartlarda yenilenme ihtiyacına cevap verebilecek esneklikte oluşturulmalıdır.

Klasik teoride rasyonel iletişim ve mekanik insan yapısı ile işgücünden en etkin verimin sağlanacağına inanılmıştır. İnsanların psikolojik ve duygusal gereksinimlerine önem verilmemiş, insana mekanik bir yapı olarak bakılmıştır. Emeğinin karşılığını aldığında tatmin olan ve tatmin düzeyini sadece kazandığı paraya göre belirleyen bir insan yapısı üzerinde durulmuştur.

### 2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi

Neo-Klasik yaklaşımın temel felsefesi insanların bireyler olarak birbirlerinden farklı olduklarına, insanın bir bütün olarak ele alınması gerektiğine, her insan davranışının mutlaka bir nedene dayanacağına, örgütün sosyal bir sistem olduğuna, insanın diğer üretim faktörleri seviyesinde düşünülmemeyeceğine ve onlardan farklı olarak ele alınması gerektiğine dayanmaktadır. Davranış bilimlerinden pek çok varsayım alan Neo-Klasik yaklaşımın yeni bir insan modelini gündeme getirdiği görülmektedir. Klasik yaklaşımların insana makine gibi davranmaları ve onu akılcı iktisadi bir varlık, yani çıkarlarını maksimum yapmaktan başka amacı olmayan bir unsur olarak görmelerinin aksine, Neo-Klasik yaklaşım insanı işletmedeki, daha genel anlamıyla örgütteki temel unsur olarak görmüştür. İnsanın sadece ekonomik çıkarlarını yükselterek motive edilemeyeceğini, sosyal ihtiyaçlarına gereken önemin verilmediği bir örgütte başarıya ulaşmanın mümkün olamayacağı sonucuna varılmıştır.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Nurullah GENÇ; a.g. e. ss. 65-66.

Klasik yaklaşımda işgörene bakış açısının yanlışlıkları görülmüş ve Neo-Klasik yaklaşımda bunun önüne geçilmeye çalışılmıştır. Neo-Klasik yaklaşım çalışmalarını genellikle işgücü üzerine yapmış ve örgüt yapılanması ve organizasyonel gelişim çabaları üzerinde fazla durmamıştır.

### **2.2.3.Modern Yönetim Teorisi**

Modern yönetim teorisinin işgücüne bakışını kendi içerisinde sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak ele almada fayda görülmektedir. Her iki yaklaşım da aynı yönetim teorisi içerisinde değerlendirilmesine karşın işgücüne bakış açısı ve işgörenlerin yöneltildiği adına farklılıklar içermektedir.

#### **2.2.3.1.Sistem Yaklaşımı**

Sistem yaklaşımında insanlar, gruplar, yöneticiler, örgütsel sistemin bir parçasıdır ve davranışlarında bu sistemi etkileyen faktörleri ve bu faktörlerdeki değişimleri titizlikle izlemek, örgütsel başarıyı sağlayacak tutumları göstermek zorundadırlar. Bunun için örgüt içinde oluşturulacak alt sistem ve organların görevlerini iyi belirlemek gerekmektedir. Örneğin tedarik sistemi, pazarlama sistemi, üretim ve teknik alt sistem, uyumlayıcı (adaptative) alt sistem gibi. Alt sistemlerin her biri çevresel faktörlerdeki değişimi izlemede birbirinden işbölümü açısından farklı, ancak yönetsel alt sistem sayesinde ise bütünleştirilmiş bir şekilde örgüt ile çevre arasındaki uyumu sağlarlar. Çevresel değişimin örgütsel sistem üzerindeki tehlikelerini savuşturarak başarıya götürecek kararların alınmasına yardımcı olurlar.<sup>77</sup> Sistem yaklaşımında işgörenlerin belirgin bir sistem anlayışında ve departmanlaşmanın netleştirilmesi ve çevre ile uyumlu hale getirilmesi ile örgütsel başarının yakalanabileceği düşüncesi hakimdir.

#### **2.2.3.2.Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımında temel fikir örgütlerde yönetici davranışlarını belirleyen bir modelin olmadığıdır. Hiçbir model, modeli oluşturan ilişki ve kurallar topluluğu, bir örgütün iç bünye ve yapısına uygun düşmeyebilir. Ayrıca bir örgüt için geliştirilen model ona özgüdür

---

<sup>77</sup> Erol EREN; a.g.e. s. 55.

ve diğ er örgütler için kullanılamayabilir. Her örgütsel ortam ve ona uyan karar ve davranış modelleri farklı olduğuna göre, her yönetici kendi örgütünü bir vak'a (örnek olay) olarak ele alıp, örgüte özgü bir modeli, bu güne kadar ortaya atılmış olan genel ve evrensel modellerden de kullanabileceğ i hususları alarak oluşturmak zorundadır.<sup>78</sup> Yönetim teorilerinden durumsallık yaklaşımında ise örgütsel başarının yakalanması için artık kalıplaşmış bir yönetim modelinin her örgüt için uygun olamayacağı anlayışıdır. Örgütün kendi şartlarına has yönetim şekilleri geliştirmesi ve örgütsel başarıyı içinde bulunduğu şartlarda sağlaması gerektiğ i düşüncesi hakim olmaya başlamıştır.

#### **2.2.4.Post-Modern (Çağdaş) Yönetim Teorisi**

Çağdaş yönetim düşüncesi insanı çözülmesi güç karmaşık bir yapı olarak görmektedir. Bu yapı eğer iyi motive edilir ve yönlendirilirse çok başarılı sonuçlar ortaya çıkartılabilecektir. Bu düşünce yaklaşımında klasiklerdeki gibi kalıplaşmış bir davranış tarzı geliştirmek mümkün değildir. İşgörenlerin başarılı arttırıcı çalışmalar aynı zamanda kurumun da başarısını arttıracaktır. Bu yaklaşım tarzında insan endeksli yapılanmalar daha çok konuşulmakta hedeflere ulaşmada ister çalışan olsun, ister müşteri olsun işlerin merkezine insan konulmaktadır. Ekip çalışması, sıfır hiyerarşi, yatay hiyerarşi gibi kavramlar işgören verimliliğ ine ulaşmada önemli araçlar olarak görülmektedir.

Organizasyon yapılarında belirtilen tüm çaba ve faaliyetleri geliştirmek ve küresel (global) rekabetten başarılı çıkmak örgüt içinde işgören personelin yaratıcı, katılımcı, örgütü benimseyici tutum ve davranışları ile gerçekleşecektir. Kalitenin ve kaliteli davranışın kaynağ ını oluşturan çalışanların memnuniyeti sürekli olarak incelenmeli ve iyileştirici önlemler almalı, bu konuda ortaya çıkan tüm sorunlara çözüm getirmek için yine işgörenlerle birlikte yol ve yöntemler geliştirilmelidir. İşgörenlerin memnuniyeti için örgütsel sorunların çözümüne yöneticiler tüm çalışanların katılımını sağlayacak rol ve davranışlar düzenlemelidir. Öğrenen örgütler yönteminden yararlanmalı, her örgütsel düzeyde yönetime katılma özendirilmeli, kendi kendini yöneten takımlar kurulmalı, çalışanları ilgilendiren müşterek sorunların çözümü için biz bize toplantıları düzenlenmelidir. İşgörenlerin memnuniyetleri sürekli olarak düzenlenen anket araştırmaları ile altında tutulmalıdır.<sup>79</sup> Yönetim teorilerin geldiğ i noktada da örgütsel başarı için işgücü verimliliğ i vazgeçilemez

---

<sup>78</sup>Erol EREN; a.g.e, s. 56.

<sup>79</sup>Erol EREN; a.g.e, s. 59.

boyutlara ulaşmıştır. Genel olarak işgücü verimliliğinin önemine ve işgücü verimliliğini etkileyen unsurlara göz atmakta fayda görülmektedir.

### 2.3.İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşgücü verimliliğini etkileyen faktörler incelendiğinde çok geniş konu başlıklarının olduğu gözlemlenir. İşgücü verimliliğini tek veya birkaç nedene bağlayarak açıklamak isabetli olmamaktadır. İşgücü verimliliğini etkileyen faktörler değerlendirilir iken işgöreni kuşatan tüm unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. “Başarı güdüsü yüksek insanların özelliklerini” ve “çalışanların çalışma isteğini olumsuz etkileyen faktörleri” şöyle sıralanabilir:<sup>80</sup>

Başarı güdüsü yüksek insanların özellikleri;

- Problem çözmeyi severler: Problem çözme konusunda yollar aramaya isteklidirler.
- Risk almayı severler: Yaptıkları işte kişisel sorumluluk alma istekleri fazladır, çeşitli alternatifler arasında seçim yapma serbestliğine sahip olmak onlar için önemlidir.
- Performans geri bildiriminden hoşlanırlar: Başarı güdüsü düşük ve yüksek kişileri belirleyen temel özelliklerden birisi budur. Başarı güdüsü düşük kişiler, değerlendirilmekten hiç hoşlanmazlar ve başarısızlık nedenlerini görevin zorluğuna, içinde bulunulan şartlara, istenen görevi yapmanın imkânsızlığına veya şans gibi dış faktörlere bağlarlar.

Çalışanların çalışma isteğini olumsuz yönde etkileyen faktörler;

- Kurumsal tehdit veya korkular,
- Bürokrasi,
- Zaman baskısı ve endişe,
- Kurum içinde birbiriyle çatışan amaç ve mesajlar,
- Eğitim eksikliği,
- Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki tartışmalar,
- Şirketin, kısa ve uzun dönemli amaçları arasındaki çelişkiler,
- Yönlendirme eksikliği,
- İş yapmak için yetersiz zaman ve kaynaklar,
- Yönetimin, ön saf çalışanlarına ve onların katkılarına değer vermemesi.

---

<sup>80</sup> Acar BALTAŞ; “**Ekip Çalışması ve Liderlik**”, Remzi Kitabevi, 6.Baskı, 2005, ss. 192-193.



İşgücü verimliliğini etkileyen faktörleri farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. İşgücü verimliliğini etkileyen faktörler; ekonomik faktörler, fiziki faktörler ve sosyo-kültürel faktörler adı altında 3 grupta toplamıştır.<sup>81</sup> Bu çalışmada yapılan sınıflandırma ana başlıkları ile, ekonomik faktörler, fiziki faktörler, yönetsel faktörler ve kişisel faktörler olmak üzere 4 ana başlıkta incelenecektir.

### **2.3.1.Ekonomik Faktörler**

Ekonomik faktörler işgücünün işine bakış açısını belirleyen temel faktörlerin başında gelmektedir. İşgücünün asıl hedefi yaptığı iş üzerinden bir gelir elde ederek hayatını idame ettirmektir. İşgücü verimliliği açısından ekonomik faktörlerde işgörenlerin tatmininin sağlanamaması diğer alanlarda yapılacak faydalı çalışmalarını da sonuçsuz bırakabilecek bir risk taşımaktadır. Ekonomik faktörler; ücretlendirme, ödüllendirme ve prim sistemi şeklinde üç başlık altında incelenebilir.

#### **2.3.1.1.Ücretlendirme**

Ücret; işgörenlerin işe başlama, kurumu tanıma, işi özümseme, katıldığı kurumu tercih etmede ve kişisel hedeflerini belirlemede etkili bir ayırt edicidir. Bilinmelidir ki bireylerin temel hedefleri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ihtiyaçların temelden başlayarak karşılamaktır. Belirtilen ihtiyaçların karşılanmasında ekonomik etmenler büyük rol oynamaktadır. Ücret, bireylerin fiziksel gereksinimlerini karşılamada yardımcı olduğu gibi, aynı zamanda onların tanınma, statü ve saygılık kazanma gibi sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasını sağlamaktadır.<sup>82</sup>

İşgörenlerde ücret çoğu zaman sadece işgörenin kendisi ile ilgili olmamakta işgörenin bakmakla yükümlü olduğu ailesi açısından da önemli olmaktadır. Örgütlerde belirlenen ücret politikaları ikna edici nitelik taşımalıdır. Ücret konusunda işgörenin ikna olmadan çalışması, işgöreninin verimliliğini olumsuz etkileyecek bir unsurdur. Ücretler piyasadaki oranların üzerindeyse, elemanlar bu fazla ücreti bir hediye olarak algılar ve daha çok çalışırlar. Eğer

---

<sup>81</sup> Adem UĞUR; “**I. Verimlilik Kongresi Bildiriler**”, MPM Yayınları, No: 454, Ankara, 1991, s. 674.

<sup>82</sup> Eren Filiz BÖLÜKTEPE; “**İşletmelerde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin İşgücü Verimliliği Üzerine Etkileri**”, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ağustos, 2005 Sayı: 200, s. 18.

ücret düzeyi yaşam standardına uygun değilse işgören tatmine ulaşmak için ya aynı iş yerinde –varsa- başka bir birime geçmeye çalışacak veya kendisini o standarda ulaştırarak düzeyde ücret veren bir başka işletmeye geçmeye çalışacaktır.<sup>83</sup> İş değiştirme çabaları içerisinde olan bir işgörenin yaptığı işten ekonomik nedenlerle de olsa tatmin olmaması işgören verimliliğini olumsuz etkileyecektir. İş değiştirme süreci yapısal olarak sadece bedensel çaba değil aynı zamanda zihinsel çaba ve emek de gerektiren bir durumdur. Bu düşüncelerle çalışan bir işgörenin kaliteli ve kusursuz bir iş çıkarması mümkün olamamaktadır. ABD’deki bazı büyük şirketlerin çeşitli ünitelerinde gerçekleştirdiği bir araştırmada ücretteki değişim ile verimdeki değişim arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Ücretteki artış nedeniyle verimde görülen artış, ücret artışının maliyetini karşılama konusunda daha fazla olmuştur.<sup>84</sup>

İşgörelere düşük ücret ödenerek sağlanmaya çalışılan tasarruf işletmelere daha büyük maliyetlere neden olmaktadır. İşletmeler ücret konusunda piyasa oranlarının altına asla düşmemelidirler. İşgücü maliyeti nispi olarak düşük gibi gözükse de bu şartlara razı olan nitelikli işgören oranındaki azalma, mevcut işgücü potansiyelinde görülecek düşük motivasyon ve iş esnasında yaşanacak iş kazaları ve doğacak hasarlar daha büyük maliyetlere neden olabilmektedir. Drucker; ‘işçiliğin toplam maliyetler içindeki payı, ücret düşüklüğünden kaynaklanan rekabet gücünü bir avantaj olarak görmeye yetmediği’ni düşünmektedir.<sup>85</sup>

Lawler<sup>86</sup> “Ücretin iş başarımına bağlanması ile işgören için ücret önem kazanır, işgören ücretle güdülenebilir, ücret tatminine ulaşır. Devamsızlık ve işgücü dönüşümü gibi işgörenin işe ilgisini azaltan sorunların işgörenin başarısızlığına neden olması engellenir. Buna karşılık ücret, iş başarımına bağlanmamışsa, işgören için ücret önemsiz hale gelir; ücretle güdülenmezse ücret tatminsizliği oluşur ve böylece tüm işgörelerde işe ilgi azalır, işletme sorunlarının artmasına neden olabilir.” demektedir.

İşgörelere açısından ücret; yaptığı işin bedelini almak olduğu gibi, aynı zamanda işgörenin kurum içerisindeki pozisyon, konum ve niteliklerini kontrol etme imkanı sağlamaktadır. İşgörelere kendi ücretlerinin dışında başka işgörelere ücretleriyle de ilgili

---

<sup>83</sup> Hüsnü BİLİCİ; “İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler”, İstanbul Üni. Sosyal Bil. Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001, s. 52.

<sup>84</sup> A.g.t. s. 52.

<sup>85</sup> Peter F.DRUCKER; a.g.e. s. 52.

<sup>86</sup> Tuğray KAYNAK ve Diğerleri; İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul, 1998, s. 317.

olduğu bilinmektedir. Bazı işletmeler ücrette “gizlilik ilkesi” uygulayarak yasaklamalar getirirse de hatta işten çıkarılma sebebi olarak gösterilse de diğer çalışanlar tarafından duyulmamaktadır. İşletmeler ücretlendirme konusunu sistematik olarak ele almalı ve adaletli yaklaşımlar sergilemelidir. İşgörenlerin ücret konusunda en çok üzerinde durduğu husus adalet olmaktadır. İşgörenlerin verimli çalışmaları hem beden hem de zihin olarak yaptıkları işlere eğilmeleri ve motive olmaları için ücretlendirmede “adalet ilkesine” dikkat edilmelidir. İşgücü verimliliğinin sağlanmasında ücretin iyi kullanılması gereken bir materyal olduğu unutulmamalıdır.

### 2.3.1.2.Ödüllendirme

İşgörenler yaptıkları işin karşılığında maddi bir bedel almalarına rağmen insani vasıfları gereği ortaya koydukları başarılı çalışmalarına karşılık olumlu bir tepki beklerler. Ödüllendirme, başarılı performans sergileyen bir çalışana “teşekkür” mesajını iletmenin iyi bir yoludur.<sup>87</sup> Ödüllendirme işlevi örgüt içerisinde birçok mesajı ve anlamı da içerisinde taşımaktadır. Ödüllendirme işlevinin sağladığı faydalar ve kurum adına taşıdığı anlamlar şu şekilde de düşünülmektedir:

- Kurumumuz yapılan her başarılı çalışmaya karşı duyarlıdır.
- Yapılan işleri takip ediyor, bizi ve çalışanlarımızı farklılaştıran faaliyetleri takdirle karşılıyoruz.
- Çalışanlarımızı başarılı çalışmalara teşvik ediyoruz.
- Çalışanlarımızı yaptığı işi geliştirmeye ve en iyi yapmaya davet ediyoruz.

Ödüllendirme eylemi ile yönetimin duyarlılık, takip, teşvik ve başarıya davette bulunma gibi işgücünü motive edici ve yönlendirici faaliyetlerde bulunması, işgücü verimliliğinin sağlanması ve tüm çalışanlara örnek teşkil etmesi açısından önemlidir. Ödül alanlar, onure olmanın verdiği haz ile daha fazla gayretli çalışacaktır. Ödül alamayan çalışanların dikkatleri ise yönetimin istediği yöne çekilecektir.

---

<sup>87</sup> İsmet BARUTÇUGİL; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 451.

Ödüllendirme eyleminin faydalarının sağlanması ve ödüllendirme faaliyetlerinin işgörenlerde iyi anlaşılması ve ödüllendirmedeki yönlendirme fonksiyonunun isabetli yapılabilmesi için ödüllendirme stratejilerinin şu özellikleri taşıması gerekmektedir.<sup>88</sup>

- Kuruluşun değer ve inançlarına paralel olmalı,
- Örgüt stratejilerinden ve hedeflerinden kaynaklanmalı,
- Örgütsel performans ile bağlantılı olmalı,
- İstenen davranış yönlendirilmeli ve desteklenmeli,
- Gereken yönetim biçimine (tarzına) uymalıdır.

Kurumlarda yaşanması muhtemel olumsuz olaylar karşısında, sorunun çözülmesi adına atılacak adımlar, cezalandırma şeklinde olabilmektedir. Cezalandırma eylem itibarıyla bir çözüm gibi gözükse de kurum içerisinde ceza alan kişiye yakınlık duyanların, ceza sistemine karşı olanların veya verilen cezanın yapısını ve düzeyini eleştirenlerin olması kuvvetle muhtemeldir. Bu durumlarda kurumun işgören motivasyonu açısından en az hasarla kurtulabilmesi, olumsuz davranışların cezalandırılmasıyla değil; olumlu davranışların ödüllendirilmesiyle mümkün olmaktadır. Diğer bir ifade ile olumsuz pekiştirme değil, olumlu pekiştirme tercih edilmelidir.<sup>89</sup>

Ödüllendirme işlevi yapılırken, ödüllendirilmeyen çalışanların yaptıkları işe daha fazla yönelmeleri, ödülün teşvik edici olması ve motive edici yönünün iyi kullanılabilmesi, ödüllendirme kriterlerinin açık ve net anlaşılır düzeyde ölçülebilir olmasına bağlıdır. Kriterleri net olarak ortaya konmamış, diğer çalışanlar tarafından net anlaşılmayan ödüllendirme durumlarında, ödül alan kişinin yapısı daha fazla ön plana çıkmaktadır. Kişinin diğer çalışanlar tarafından tartışılabilir yönlerinin olması, ödüllendirme eyleminin etkililiğini azaltabilmektedir. Bu sorunların yaşanmaması için ödül verilecek kişiler tespit edilir iken ödül alacak kişilerle aynı pozisyondaki, astların ve kişiyle çalışan başka kişilerin de fikirlerinin alınması isabetli olmaktadır.

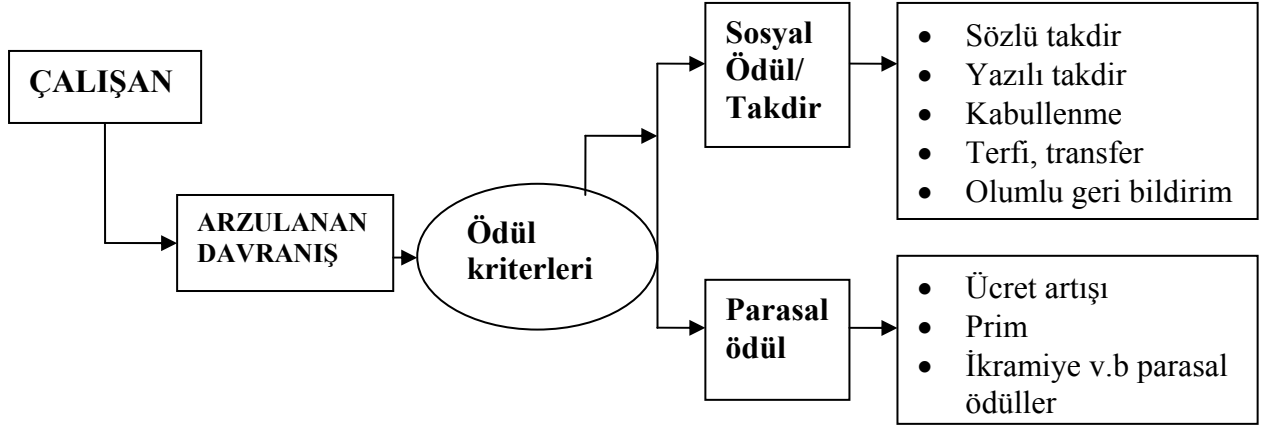
Ödüllendirmenin bir yönetim yaklaşımı olduğu unutulmamalıdır. Ödüllerin sadece maddi özellik taşıma da şart değildir. Şekil 2 'de de açıklandığı gibi parasal olmayan, sosyal ödüller de vermek mümkündür. Gösterilen başarının büyüklüğü, kuruma sağladığı fayda oranı da verilecek ödülün niteliğinde belirleyici olmaktadır. İşgören açısından ödülün uygunluğu önem

<sup>88</sup> Doğan CANMAN; “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s. 233.

<sup>89</sup> İlhami FİNDİKÇİ; a.g.e. s. 389.

taşımakla birlikte, en fazla dikkat edilen husus sağlanan başarıların takdir edildiği ya da edilmediğidir. Ödül sistemi şematik olarak şu şekilde açıklanabilir.<sup>90</sup>

**Şekil 6: Ödül Sistemi**



**Kaynak:** İsmet Barutçugil *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2004, s. 453.

### 2.3.1.3. Prim Sistemi

İşgörenlerin çalışma nedenlerinin başında elde ettikleri ücret ve ekonomik nedenler gelmektedir. İşgörenlerin gelir düzeyleri, hayattan beledikleri isteklerine elde ettikleri gelir düzeyi ile ulaşabilme imkanları, onları yaptıkları işe duydukları bağlılıkta önemli bir etken olmaktadır. Ekonomik etkenlerin dışında birey olarak da insan hak ettiğinin karşılığını almak istemektedir. “Hak ettiğimin karşılığı” kavramı subjektif bir kavram olduğu için, kişilerin neleri ne kadar yaptıklarında neyi hak edeceklerinin önceden belirlenmesi subjektif unsurları da ortadan kaldırmaktadır. Bunu gerçekleştirmenin etkili yollarından birisi de prim sistemidir. Prim sistemi her zaman çalışanları motive eden ve yaygın olarak kullanılan bir araç olmuştur ve olmaya da devam edecektir.<sup>91</sup>

Prim; işgörenin belirli bir davranışa yönelmesi veya belli bir üretim niceliğinin üstünde üretim yapması gibi, önceden saptanan ve kriterleri belirlenen hedeflere ulaşılması durumunda gerçekleşen sonuçtur.<sup>92</sup> Prim sisteminin içerisinde nicel kriterlerin dışında, nitel kriterler için de hedeflerin konulması önem taşımaktadır. Prim sistemi, rakamsal ifadelerin

<sup>90</sup> İsmet BARUTÇUGİL; a.g.e, s. 453.

<sup>91</sup> İsmet BARUTÇUGİL; a.g.e, s. 458.

<sup>92</sup> Tuğray KAYNAK ve Diğerleri; a.g.e. s. 330.

karşılığı gibi anlaşılmaya daha müsait olsa da prim sistemini içerisinde rakamlarla ifade edilemeyecek nitel kriterler de belirlenmelidir.

Prim sisteminin niteliğinde aynı zamanda bir paylaşma da söz konusudur. İşgörenin niteliklerine uygun olarak belirlenen sabit ücretin dışında kurumun kazandığı oranında da paylaşmaya açık olması işgörenleri kuruma daha da kazandırmaya yöneltecektir. Her kurumun ayakta kalabilmesi gerekli bir satış rakamı vardır. Alt satış rakamı kurumun ayakta kalabilmesi için hesaplanmalıdır. Aylık satış rakamı aynı zamanda işgörenlerin de sabit aylık ücret düzeyini göstermelidir. Aylık satış rakamı aşılarak kurumun daha fazla kazanmaya başladığında işgörenlerin de kazancı nispi olarak artmalıdır. Uygulama kuruma olan sadakati, kurumdaki amaç birliğini arttırıcı güç olacaktır. Günümüzde çok konuşulan ve sorunların çözümünde önemli bir unsur olarak kabul edilen “kazan-kazan” politikası, işveren ve işgören açısından da önem taşıdığı düşünülmektedir.

### **2.3.2.Fiziki Faktörler**

İnsan yaşantısında fiziki mekânlar her zaman önemli olmuştur. Yaşanılan evin büyüklüğü veya kullanışlılığı dahi bizlerin psikolojisini etkileyen faktörlerdendir. İş hayatında da iş yerinin fiziki ortamı, çalışanların iş yerinde geçirdikleri süre içindeki işe yaklaşımlarını etkilemesi kaçınılmaz olmaktadır. Aynı şekilde çalışma koşulları da işgörenler üzerinde etkili olmaktadır. İşgücü verimliliğini etkileyen fiziki faktörler başlığı adı altında iş yerinin fiziki ortamı ve çalışma şartları üzerinde durulacaktır.

#### **2.3.2.1.İşyerinin Fiziki Ortamı**

Çalışma mekânı işgörenlerin fiziki olarak çalışma sürelerini geçirdikleri yer olarak düşünülebilir. İçerik itibari ile çalışma mekânı sadece fiziki mekânı değil aynı zamanda diğer işgörenlerle paylaşılan sosyal mekânı da kapsamaktadır. Kapsamdaki genişlik çevre kavramı ile de açıklanabilir. Çevre ile insan birbirinden ayrılmaz bir bütünlük oluşturmaktadır. İnsanın çevreye karşı belli özellikte tutumu, çevrenin de üzerinde çeşitli kişisel değişkenlere göre şekillenen bir etkisi vardır. Sözü edilen bu etkileri şöyle sıralamak mümkündür.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> Halis MUHSİN; “İş Yaşamı Kalitesi Açısından Çalışma Ortamında İnsan-Oran Etkileşimi,” Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 2002/2 ss. 66-67.

- İnsan davranışı, çeşitli durum ve zamana göre subjektif bir istikrarlılık gösterir. Tutum yargı ve alışkanlıkları, olayları mental olarak örgütleme kabiliyetine de bağlı olarak her insan bir bakıma durumsal hareket etmektedir.
- Çalışma ortamı açık bir sistemdir ve sınırları, diğer sosyal ve fiziksel sistemlerle etkileşime göre tanımlanır.
- Çalışma ortamı, sadece fiziksel öğelerden oluşmaz, sosyal ve bireysel davranışları da kapsar.
- İnsan ve çevresi global bir tarz ifade eder. Bunun için çevrenin davranışa etkisi ele alınırken fiziksel dizayn ve diğer uyarıcılar ihmal edilemez. İnsan bulunduğu ortamın bir parçası olduğundan, insanla ilişkisi olan tüm fiziksel çevre faktörleri aynı zamanda sosyo-teknik bir sistemin de unsurlarını oluşturur.

Çalışma mekanı işgörenin tüm ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte düşünülmelidir. İşgörenin bireysel sorunları dışında, iş esnasında işgöreni işinden alıkoyacak ve onun dikkatini başka yönlere çekecek, fiziki olarak işini yapmasını engelleyecek tüm unsurlar çalışma mekanındaki sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bu tür olumsuz durumlar kurumda zaman kayıplarına, iş kazalarına ve meslek hastalıklarına neden olabilmektedir. İş kazaları ve meslek hastalıklarının neden olduğu ekonomik kayıpları şöyle sıralayabiliriz.<sup>94</sup>

- Devamsızlık, geç kalma, kaza olayı ardından kaybedilen zaman, hastalıklara bağlı iş yavaşlamaları, aşırı stres altında çalışma, yorgunluk ve zorlamaların neden olduğu üretim ve hizmet kayıpları.
- İş kazaları ve meslek hastalıklarına bağlı olarak ortaya çıkan kadro değişikliğinin üretim ve hizmet kalitesine yansımaları.
- İş kazalarında kaybolan zamanın yanı sıra, araç-gereç ve makinelerde ya da her çeşit üretim araçlarında meydana gelen zararlar ve üretim kayıpları.

Çalışma mekanında, o mekanı oluşturan tüm unsurların seçimi işgören açısından değerlendirilmeli ve ona uygun dizayn edilmelidir. Dizayn oluştururken de mekanın aydınlatması, ısıtma soğutma ve havalandırma sistemleri, teknik araç ve alt yapı dizaynı ve çalışma esnasında dikkat ve odaklanmayı engelleyecek gürültünün oluşmaması gibi hususlara dikkat edilmelidir.

<sup>94</sup> Majid AGHBASHLO; “Halkla İlişkilerin İşgücü Verimliliği Üzerindeki Etkisi”, Ege Üni. Sosyal Bil. Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996, s. 56.

İnsanın, içinde yaşadığı çevre ile olan ilişkilerini etkileyen önemli bir husus çevresinde bulunan insan sayısının yoğunluğudur. Kalabalık; insan davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kalabalık duygusunun insan psikolojisi üzerindeki etkisi, genellikle insanın uyarılma düzeyi ile ilgilidir. Birey yoğun uyarıcılara maruz kaldığında duygusal anlamda aşırı bir yüklenme hisseder ve normal fonksiyonları durgunluk gösterir. Aşırı veya yetersiz uyarıcılara maruz kalmanın sonucu bireylerin psikolojik bünyesinde meydana gelebilecek kontrol kaybı insanın çalışma performansını, iş verimliliğini azalttığı gibi iş kazalarının artmasına, çevre ile ilişkilerin bozulmasına ve bireyin çaresizlik hissine kapılmasına yol açabilir.<sup>95</sup>

Çalışma mekanının düzenlenmesinde dikkat edilmesi gereken noktalarda birisi de mekanın renk uyumu ve işin yapısı ve şartları göz önüne alınarak renklendirilmeye gidilmesidir. Renklerin çalışma alanında belirli bir fonksiyonu vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür.<sup>96</sup>

- Çevrede bulunan araç gereçlerin düzene konulması ve kolayca bulunmasını sağlar.
- Güvenlik sisteminin işaret ve renklerle açıklanmasını sağlar. Örneğin kırmızı “girilmez”, “tehlike” gibi anlamlarda kullanılmaktadır.
- Çalışmayı daha da kolaylaştıran kontrastları elde edilmesini temin eder.
- Çalışanlar üzerinde psikolojik bir etkide bulunur. Bir fabrikanın bazı salonlarına, katlarına ya da servislerine renk kodu konularak, organizasyonun kolaylaştırılması mümkündür.

Örgütlerin resmi veya özel kurumların, çalışma odalarını tasarımı renklendirilmesi ve boyutsal özellikleri, verimlilik, performans, ve moral açısından önemlidir. Bu iddiaları doğrulayıcı birçok araştırma yapılmıştır. ABD’de yapılan araştırmalardan biri, güzel düzenlenmiş, pembe, kırmızı, yeşil vs gibi canlı renklerle boyanmış ve sevimli dekorlarla tasarlanmış bir sınıf ile sıradan ve cansız renklerle boyanmış bir sınıfın öğrencileri arasında yapılan karşılaştırmada, deney sınıfının akademik performansı olumlu yönde etkilediği gibi öğrencilerin başarı oranlarının artmasına da zemin hazırladığını ortaya çıkarmıştır. Güzelleştirilmiş sınıf öğrencilerin tartışmalara katılma oranı üç misli artmıştır. Diğer bir çalışmada hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin performanslarında bir artış olduğu

<sup>95</sup> Halis MUHSİN; a.g.m, ss. 67-68.

<sup>96</sup> Hüsnü BİLİCİ; a.g.ç. s. 89.



gözenmiştir. Buradan çıkarılacak sonuç, insan özelliklerine göre tasarlanmış güzel bir fiziki çevrede çalışmak, hem performansı hem de bireylerarası ilişkileri olumlu yönde etkilemektedir. Bundan dolayı; insan sağlığının ve iktisadi verimliliğinin artması için insancillaştırılmış bir çalışma ortamı ve iş çevresinin oluşturulması zorunludur.<sup>97</sup>

### 2.3.2.2.Çalışma Şartları

Çalışma şartları, örgüt içerisindeki işgücünün yönetilmesinde alınan ve uygulanan kurallar ve örgüt içerisindeki ilişkiler bütünüdür. Çalışma şartları, işgücünün moral ve motivasyonunu doğrudan etkileyen bir unsur olarak da bilinmektedir. Personelin rahat çalışma koşullarına sahip olması, yani maddi ve manevi açıdan tatmin olmasının iş verimliliğini doğrudan etkilediği belirtilmiştir.<sup>98</sup>

İşgörenler, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu bakımından çalışmaya elverişli koşulları olan işi, iş yerini tercih etmekte, bunlara yüksek değer vermektedir. İşgörenlerin fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları, amaçlarını gerçekleştirecek araç-gereç istemeleri hem verimlilik hem de iş doyumunu için gerekli görülmektedir.<sup>99</sup>

Çalışma şartları içerisinde işgörenleri etkileyen diğer etkili unsurlardan, çalışma süresi ve kurumun uyguladığı tatil ve izinler olmaktadır. Yoğun mesai saatleri sonrasında kişinin dinlenebilmesi, ertesi gün işine daha hazır ve motiveli gelmesinde çalışma süresi ve yorgunluk önemli yer tutmaktadır. İşgücü verimliliği açısından dinlenebilmek ihmal edilmemesi gereken durumdur. Yorgun, halsiz ve dikkatini toplamakta zorlanan bir personelin işinde yenilikler üretmesi, işini geliştirmesi ve başarılı olması mümkün olmamaktadır. Mesai saatleri ve izinler düzenlenir iken bu durum göz önüne alınmalı ve işgücü verimliliğini etkileyen bu hususlara dikkat edilmelidir.

Çalışma süreleri kişinin çalışma verimini düşürmeyecek ve sağlığına bir sakınca gelmeyecek bir biçimde düzenlenmeli, iş yükü ve iş süresinin uzunluğuna uygun dinlenme süreleri verilmelidir. Dinlenme sürelerinin de moral ve verimliliği artırıcı niteliğe sahip

---

<sup>97</sup> Halis MUHSİN; a.g.m, s. 69.

<sup>98</sup> İlhami FİNDİKÇİ; a.g.e, s. 98.

<sup>99</sup> Banu ERGİN; “İş Verimliliği, Etkinlik ve İş Doyumu Bakımından Eğitimin İş Ortamına Transferinde Yöneticilerin Etkisi”, Yıldız Tek.Üni. Sosyal Bil. Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001, s. 73.

olduğu görülmüştür. Dinlenme sürelerinin programlı bir şekilde ayarlanmasının bir çok yararları vardır. Bunlar;<sup>100</sup>

- Fiziki yorgunluğun etkisini azaltır.
- İşte değişiklik sağlayarak monotonluğu giderir.
- Sosyal ilişkilerin gelişmesini sağlar, iş arkadaşlığını güçlendirir.

Çalışma koşulları içerisinde beslenme, işyerinin bulunduğu yere ulaşım imkanları, eğer kurum içerisinde öğle yemeği yeniyor ise yemek yeme mekanının uygunluğu ve yemeklerin beğenilmesi, kurum içerisinde yemek yenmiyor ise personelin gidebileceği yerlerin sağlık ve ücret olarak personele uygunluğu işgücü verimliliği açısından kurum tarafından incelenmeli ve sağlıklı bir yapıya oturtulmalıdır.

Örgüt içerisinde, diğer işgörenlerin birbirlerine olan yaklaşımları da çalışma şartlarının oluşumunda etkili bir unsur olmaktadır. Mesai saatleri değerlendirildiğinde insan ömrünün önemli bir bölümü iş hayatında geçmektedir. Kişinin işyerinde geçirdiği süre, tüketilmek ve ücrete ulaşmak için gerekli bir zorunluluk değil, orada olmaktan mutluluk duyulan bir yer olmalıdır. Çalışma şartlarının manevi yönünü oluşturan bu yaklaşım, işgörenlerin kendi aralarında ve yöneticilerle ilişkilerinin sıhhati oranında gerçekleşmektedir. İş yerinde çalışanların deyimisel ifadesi içinde birbirlerinin “kuyularını kazması”, rekabet ortamı oluşturarak, gruplaşmalara gitmeleri ve birbirlerinin açıklarını arar bir yaklaşım sergilemeleri çalışma şartlarını zorlaştıran ve işgücü verimliliğini düşüren manevi etkenler olmaktadır.

### **2.3.3.Yönetmel Faktörler**

İşgücünü sevk ve idare eden yöneticilerin yönetim anlayışları işgörenler üzerinde kalıcı etkiler bırakmaktadır. Başarılı ve elemanlarını işlerinde motive edebilen yöneticilerin işgücü verimliliğine katkıları tartışılmayacak öneme sahiptir. İşgücü verimliliğini etkileyen yönetmel faktörler; yönetici yaklaşımları, ortak hedef, performans yönetimi, kariyer yönetimi, işgücü eğitimi, örgütsel iletişim ve motivasyon başlıkları altında incelenecektir.

---

<sup>100</sup> Hüsnü BİLİCİ; a.g.t. ss. 57-58.

### 2.3.3.1.Yönetici Yaklaşımları

İşgücü verimliliğini etkileyen faktörlerden birisi yönetici yaklaşımlarıdır. İşletmenin vazgeçilmez girdisi olan insan kaynağının verimli bir şekilde yönetimi, günümüzde işletmelerin belli başlı amaçları arasında yer almaktadır. İnsan kaynağına yönetim yaklaşımları açısından bakıldığında, 1920'lerden başlayarak öneminin ve verimli kullanılmasında yöneticilerin rolünün kavrandığı anlaşılmaktadır.<sup>101</sup> Örgütte işgücünü yönlendiren, onların mesai ve çalışma yöntemlerine etki eden, işe bakış açılarını etkileyen, onların hayati gördüğü birçok konuda kararlar alma yetkisini elinde bulunduran kişiler o örgütün yöneticileridir. Yöneticilerin hal ve hareketleri, örgüt içerisindeki olaylara yaklaşımları, işgörenler tarafından titizlikle izlenmektedir. Yöneticiler hakkında oluşan kanaatler de işgörenler tarafından örgütün değerlendirilmesi ve örgüte bağlılığın oluşmasında önemli rol oynamaktadır. İşgücü verimliliğinin sağlanabilmesi için işgörenlerde oluşan kanaatlerin (yöneticileri hakkındaki) olumlu olması gerekmektedir. Verimlilik konusunda yaptıkları çalışmalarla dünyada takdir toplayan Japon örgütlerin konuya bakışını öğrenmekte fayda görülmektedir.

Japon örgütlerinde verimliliğin temelinde, örgütlerin işgörene ilişkin tutumlarında insana saygı prensibini benimsemiş oldukları yatar. Başarılı Japon örgütlerinde yöneticilerin astlarına karşı tutumları şöyle sıralanır:<sup>102</sup>

- Örgütte, yöneticiler ve astları arasında eleştiri ve dürüstlük ortamı yaratılır.
- Güven, dostluk ve birlikte çalışma ortamı sağlanır. Yakınlık ve güven, örgüt kültürünün temelini oluşturur. Fakat bu dostluk ve güven ortamının iyi kullanılması gerekmektedir.
- İşgörenleri örgütsel etkinliğin temel taşı olarak görmek gerekir.
- İşgörenlerin planlama, karar ve öteki ilgili oldukları yönetim işlerine katılmaları sağlanır.
- Yöneticiler, işgörenlerin yaratıcı önerilerini ve girişimlerini, anında değerlendirirler.

<sup>101</sup> Salih GÖKYOKUŞ; “İşletmelerde Yönetici Davranışlarının İşgücü Verimliliğine Etkisi”, Sakarya Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 1999, s. 27, Bahar Taner, İşgücü Verimliliğini Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi-Likert Modeli Üzerine Görüşler, Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Yayını, No: 3, 1996, s. 30'dan alıntı yapılmıştır.

<sup>102</sup> Başak EREN; “Örgüt Kültürünün İşgücü Verimliliğine Etkisi”, Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1997, s. 89, Daft Richard, Organization, Theory and Design, West Publication, New York, 1983, ss. 125-126'dan alıntı yapılmıştır.

- Yöneticiler, tek ve en doğal kaynaklarının insan gücü olduğuna inanarak, işgörenlerine etkin bir eğitim uygularlar.
- Örgüt kültürünün en etkili şekilde var olduğu Japon örgütlerinde, bunun bilinciyle, işgörenlerin bu kültürü benimsemeleri ve uyum göstermeleri için gerekli tüm çalışmalar ve ortamlar hazırlanır.

İşletmelerde verimliliğin artırılması konusu öncelikle yöneticilerin sorumluluğundadır. Verimliliği artırma faaliyetlerinin başarısı, yöneticilerin tutumlarına, seçilen strateji ve politikalara ve en önemlisi uygulamalara bağlıdır.<sup>103</sup> İşletmelerde yöneticilik görevini yürüten kişilerin sorumluluklarının bilincinde olması işgücü verimliliğinin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Yöneticilerin fizyolojik ihtiyaçlarının tatmini ne kadar önemli ise psikolojik olarak da tatmin edilmesi o kadar önemlidir. Bazen işin ve şartların gerektirdiği durumlarda işgörenlerin psikolojik tatminleri daha önemli hale gelebilmektedir. Her birey psikolojik gereksinimlerini karşılamak amacıyla harekete geçme konusunda etkilenmeye ve ikna edilmeye açıktır. İnsanların tatmin etmek istedikleri pek çok gereksinim vardır. Bunlar içerisinde iki tanesi hayati önem taşımaktadır.<sup>104</sup>

1. Kişisel Güç: Her birey güç sahibi olmak ister. Bir malı satın alabilmek de olabilir. Bir konuyu bildiğini göstermek de olabilir.

2. Kişilik Tatmini, Onur, Önemslenme: Her birey kendisi, sahip oldukları ve başarılarıyla gurur duymak ister. Gururunun okşanması, övgüler alması her bireyin hoşuna gidecek duygulardır.

Yöneticiler verimli kullanmak istedikleri işgücü potansiyelini yönetirken bireylerin istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak yaklaşımlar sergilemelidir. Gösterilen başarılar sonrasında işgörenler takdir ve övgü almalı, başarısızlık durumlarında ise nerelerde hatalar yapıldığı ve

<sup>103</sup> Mustafa S.KARAMAN; “İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkisi ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch’in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 2004/3, s, 11.

<sup>104</sup> Peter THOMSON; “İletişimin Sırları”, Çeviren; Metin Yurtbaşı, Arion Yayınevi, 2. Baskı, İstanbul, 2003, ss. 186-187.

daha sonra yapılacak işlerde bu hususlara dikkat edilirse iyi sonuçlar elde edilebileceği ile ilgili moral verici ve eğitici yaklaşımlar sergilenmelidir.

### 2.3.3.2. Ortak Hedef

Örgütleri oluşturan insanlar, herhangi bir konu hakkında karara varmadan önce, değer unsurlarına dayanarak bir takım amaçlar belirlerler. Gerek örgütün kuruluşunda, gerekse kuruluştan sonra örgütün hangi ihtiyaçları ya da hangi hedefi gerçekleştireceği saptanır ve bireylere bu amaçlar benimsetilir. Bu amaçlar bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarında ussallığı zorunlu kılan değerler olarak etkili olurlar.<sup>105</sup> Örgüt içerisinde amaçların anlaşılır ve net bir şekilde ortaya konması ve uğurda gayret gösterenlerin ödüllendirilmesi, örgütte amaç birliğinin sağlamanın etkili bir yolu olmaktadır. Örgütün değerlerinin oluşturulması, değerler ile amaçların aynı paralellikte götürülmesi ve bu konuda örgütte istikrarın sağlanması, örgüt çalışanlarının ortak hedef sahibi olmasında etkili bir unsur olmaktadır.

Amaçlar motivasyon için temel oluşturur ve davranışı yönlendirir. Kurum içerisinde verimi yükseltecek en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken çalışanların katılımlarını sağlamakla atılabilir. Yapılan araştırmalara göre işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili fazla mesai gerekip gerekmediği, verilecek dinlenme araları gibi işyeri kuralları konusunda çalışanların fikirlerinin alınması ve kararlara katılımının sağlanmasıyla şu sonuçlar tespit edilmiştir:<sup>106</sup>

- Ahlaki değerler ve iş doyumunda artış,
- Devamsızlıkta ve çatışmalarda azalma,
- İş bırakma sayısında düşüş görülmüştür.

Ulaşılmak istenen hedeflerden, alınan kararlardan sapmaların gözlenmesi, ortak hedef etrafında toplanmayı zorlaştırmakta ve uygulama alanı olmayan söylemsel ifadeler olarak kalmaktadır. Ortak hedef içeriği itibariyle, bir inanmışlığı, tüm kurum içerisinde yönetici, işveren ve işgörenin tek kafa, tek kalp olmasını hedeflemektedir. Bu hedefin gerçekleştirilebilmiş olması işgörenler arasında birbirlerini hedefe ulaşmada daha da yöneltici ve motive edici görüntüler ortaya çıkartmaktadır. Japonya'nın ekonomik hedeflere

---

<sup>105</sup> Erol EREN; a.g.e, s. 219.

<sup>106</sup> Acar BALTAŞ; a.g.e. s. 185.

ulaşmasında en önemli unsurlardan biri ülke genelinde, işverenlerle çalışanların aynı amaç etrafında tam bir fikir birliği yapmalarıdır.<sup>107</sup>

Örgütlerde amaç birliğini ifade etme söylerinden birisi de “takım ruhu”dur. Takım ruhu kavramı kurumun bütünü için kullanılabilirdiği gibi, departmanlar da takım çerçevesinde düşünülebilmektedir. Görülecek işlerin takım mantalitesi içerisinde yapılması, başarı ve başarısızlığın gruba mal olması, işgörenler arasındaki olumlu etkileşimden dolayı avantaj olarak görülmektedir. Özellikle günümüz koşullarında çalışma yaşamının kalitesini yükseltmenin ve iddialı hedeflere ulaşmanın etkili bir yolu takımlar oluşturmaktır. Başarılı bir takım olmak için de öncelikle tüm takım elemanları arasında bir amaç birliği sağlanmalıdır.<sup>108</sup>

### 2.3.3.3. Performans Yönetimi

Performans dilimize *icra yapma* anlamında İngilizce’de “performance” sözcüğünden gelmektedir. Performans kavramı birçok alan için kullanılabilirdiği gibi zaman içerisinde işletmeler için de kullanmaya başlanmıştır. İş dünyasında performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır.<sup>109</sup> Birey açısından performans, kişinin bir işi yapma becerilerinin ve yapma isteğinin bileşeni ile ortaya çıkan sonucun ölçülmesi veya gözlemlenmesi olarak da tanımlanabilir.

İnsanlar yapıları gereği ortaya çıkardıkları işin görülmesini ve takdir edilmesini isterler. İşgücü verimliliğinin sağlanmasında performans değerlendirme sistemi ve yöneticiler tarafından performansın yönetilmesi önem arz etmektedir. Performans değerlendirme, çalışan açısından da büyük önem taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteğini yitirecektir. Ayrıca yapılan değerlendirme sonucu eksiklerini görme fırsatı bulan bir çalışan bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Performans değerlendirme, bu nedenle çalışanın işe yönltilmesini,

---

<sup>107</sup> M.Turan TUFAN; “**Motivasyon Fonksiyonlarının Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri**”, Gazi Üni. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1999, s. 64.

<sup>108</sup> İsmet BARUTÇUGİL; a.g.e.s. 278.

<sup>109</sup> Burcu ÖNCÜOĞLU; “**Performans Kavramı ve Verimlilik**”, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, Kasım, 2005, Sayı: 203, s. 18.

özendirilmesini ve organizasyona duyduğu güvenin artmasını sağlayan bir araç olarak da görülmelidir.<sup>110</sup>

Performans yönetimi, kurum için öngörülen hedeflere ulaşılmasında önemli bir faktördür. Kurum içerisinde adil ve tarafsız bir performans değerlendirme sisteminin olması, kurumdaki motivasyon gücü açısından da önem taşımaktadır. Böyle bir sistem, belirlenmiş performans kriterleri doğrultusunda öngörülen hedeflere ulaşılabilmesi için çalışanlara rehber olur. Bir performans sisteminden beklenen sonucun alınması için gerekli şartlar şu şekilde sıralanabilir:<sup>111</sup>

- Kurumun vizyon, misyon ve değerlerinin belirlenmiş olması,
- Kurumun stratejik hedeflerinin, vizyon, misyon ve değerlere göre saptanması,
- Saptanmış olan stratejik hedeflerin, yıllık hedeflere dönüştürülmesi,
- Yıllık hedeflerin bölümlere, birimlere, alt birimlere dağıtılması,
- Bireyin bütün içerisinde kendi hedeflerini ve kendinden bekleneni bilmesi,
- Yöneticinin, çalışana bu hedefleri gerçekleştirebilmesi için gereken araç ve gereçleri sağlaması,
- Yöneticinin sonuçları izlemesi ve geri bildiriye bulunması,
- Üç ve altı aylık süre ile değerlendirmenin yapılması.

Performans değerlendirme sisteminin kurumda uygulanması hem işgören, hem yönetici, hem de organizasyon adına faydalar sağlamaktadır. Performans değerlemenin sağlayacağı genel faydalar düşünüldüğünde kurum içerisinde performans değerlendirme sistemi mutlaka uygulanmalıdır. J. Prokopenko, performans değerlendirme sistemini, genel işletme düzeyinde kurulması gereken güdülenme sistemi içerisinde görmüş ve “ işletmede performansın temel ölçüt kabul edilmesi gerektiğini, ayırım yapmaksızın işgörenleri terfi ettirerek istihdam ve ilerleme sağlayacak eşit fırsatların yaratılması gerektiğini ve performanslarının karşılığının verilmesinin, işgörenin örgüt başarısına sağladığı katkının takdirinin ifadesi olduğunu savunmuştur.”<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> İsmet BARUTÇUGİL; a.g.e, s. 426.

<sup>111</sup> Acar BALTAŞ; a.g.e. s. 186.

<sup>112</sup> Joseph PROKOPENKO; a.g.e. s. 239.

Performans değerleme süreci aynı zamanda bir yönlendirme ve içeriği itibariyle bir eğitim süreci niteliği taşımaktadır. İşgörenden talep edilen kriterlerin alt yapısının kurumda oluşturulması, işgörenin bu kriterlerden haberdar edilmesi veya kriterlerin birlikte oluşturulması, sonuçlarının tekrar birlikte değerlendirilmesi ve bu süreç içerisinde yaşanan paylaşım, ulaşılan sonuç ve sonuçlardan yola çıkarak işgören, yönetim ve organizasyona yeni rotaların çizilmesi, işgöreni de, yöneticiyi de, organizasyonu da geliştiren unsurlar olmaktadır.

Performans yeteneği, bir insanın yararlanılabilecek teorik azami kişisel kapasitesini gösterir. Ancak, kişinin performans arzını belirlemeye yetmez. İnsanın performans arzı, mevcut koşullar altında performans yeteneğini kısmen veya tamamen ortaya koymaya hazır olmasına ya da olabilmesine bağlıdır. Yani performansa hazır olma kavramı, sözü edilen bu azami kapasiteden tümüyle yararlanılmasını karakterize eder ki bu da ancak çalışan kişinin ağırlıkla motivasyonunun arttırılmasıyla mümkün olabilir.<sup>113</sup>

Performansın arttırılmasında önemli görülen unsurlardan birisi de yöneticilerin liderlik duruşları sergileyebilmesi ve lider nitelikleri taşıyabilmesi olarak gösterilmektedir. Karaman'ın makalesinde belirtilen Drucker'e ait liderlik performans ilişkisi şöyle açıklanmaktadır. *“Liderin, çalışanlarında varolan potansiyeli açığa çıkarma gibi temel bir görevi vardır. Ona göre lider; çalışanlarının performansından sorumlu kişidir. Lider bunu otoriter tutumlarla gerçekleştirmez. Gönülsüzce kurallara uyma ise sadece sanayi çağına ait bir anıdır. Söz konusu olan, katılımcı yönetim yoluyla, bireyin, yönetimin bütün süreçlerinde kararlara katılarak bağlılığının sağlanmasıdır. Bu sayede lider, insan ruhunun özgür kılınmasıyla performans arasında doğrudan bir ilişkinin bulunduğuna inanacaktır. İnsanların sahip olduklarının farkında bile olmadıkları, doğuştan getirdikleri beceri ve yetenekleri açığa çıkarıp işletme yararına kullanmanın, liderlik becerisi ile doğrudan bir ilişkisi vardır. Bunun için lider insanların iş ortamında da insan olmasına izin vermelidir.”*<sup>114</sup>

Performans yönetim sürecinin bütünleşmiş bir tek süreç olarak uygulamada yer alması durumunda daha etkili ve başarılı olabileceği ileri sürülmektedir. Performans yönetim süreci, Şekil 4'te bütünlük içinde bir döngü (çevrim) modeli olarak gösterilmektedir.<sup>115</sup>

---

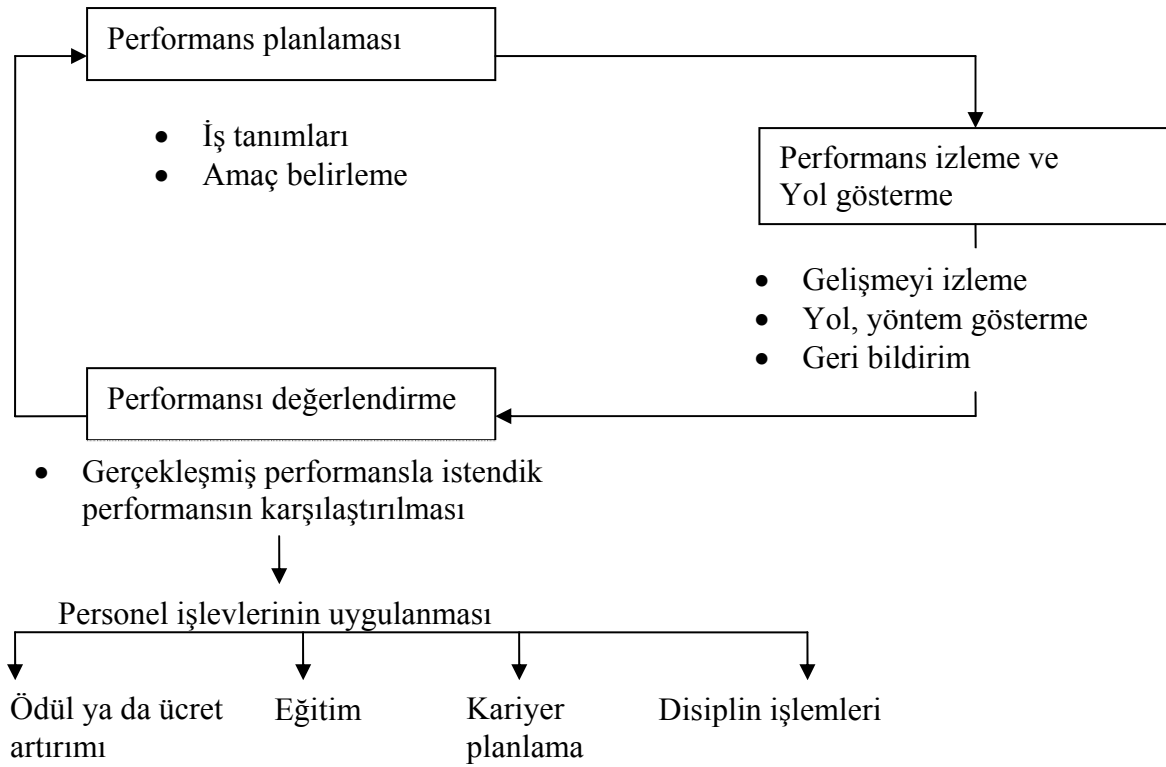
<sup>113</sup> Mustafa ÖNCER; “Kobilerde Verimliliği Etkileyen Yönetimle İlgili Temel Sorunlar”, Verimlilik Dergisi, Ankara 2000/1, s. 82.

<sup>114</sup> Mustafa S. KARAMAN; a.g.ç. s. 15.

<sup>115</sup> Doğan CANMAN; a.g.e, ss, 135-136.



## Şekil 7: Performans Yönetimi Süreci



**Kaynak:** Doğan CANMAN, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yay. Ankara, 2000, s. 136.

Şekil 4'te gösterilen performans yönetimi sürecinde, performansın planlanması, süreç içerisinde performansın izlenmesi, gerekli görüldüğü durumlarda yol gösterici olunması ve dönemselsel olarak da performansın değerlendirilmesi ifade edilmektedir. Çalışanlardan istenen performansın sağlanması içinde ödüllendirme, eğitim, kariyer planlama ve kurum içerisinde disiplin gibi kavramların uygulanabilirliğine ihtiyaç duyulmaktadır.

### 2.3.3.4. Kariyer Yönetimi

Bireylerin yaşam standartlarını ve sosyal yaşamlarını yapılandırmada en önemli fonksiyonların başında iş hayatı gelmektedir. Bireylerin iş pozisyonları ve yaptıkları işler de kendilerinin toplumdan alacakları statüyü belirlemede etkili bir unsur olmaktadır. Bireylerin toplumdan beklediği temel etmenlerden birisi de "saygı görme" güdüsüdür. Yaşadığı çevrede saygı görme arzusunda olmayan bir bireye rastlamak mümkün değildir. Bireylerin toplumda saygınlığını belirleyen unsurlardan birisi de yaptığı iş ve iş'teki kariyerleri olmaktadır. Bu nedenle kariyer yönetimi iş yaşamının değişmez beklentilerinden birini oluşturmaktadır.

Kariyer yönetimi, en basit anlamı ile kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlar yapmalarınıdır. Bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini ön görmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi, kısacası kendini geleceğe hazırlaması bakımından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır.<sup>116</sup>

İşgörenlerin kariyer geliştirme arzusunda olmaları, onların işlerine daha fazla motive olmalarına, işlerini daha titiz yapmalarına ve başarıyı daha fazla arzulamalarına neden olmaktadır. Yöneticilerin de bireylerdeki bu duyguları hem kendileri, hem çalışan hem de örgüt adına iyi değerlendirmesinde fayda görülmektedir. Kariyer geliştirme sisteminin yararlarını Tablo 1’de başlıklar halinde görülmektedir.<sup>117</sup>

**Tablo 1: Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları**

<b>Yöneticiler için yararı</b>	<b>Çalışanlar için yararı</b>	<b>Örgüt için yararı</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendi kariyerlerini yönetmede yeteneklerini yükseltir.</li> <li>• Değerli çalışanlar elde tutulmuş olur.</li> <li>• Yönetici ile çalışan arasında iyi bir iletişim kurulmuş olur.</li> <li>• Daha gerçekçi personel geliştirme planlaması yapılır.</li> <li>• Kurumu daha iyi tanımaları sağlanır.</li> <li>• Üretken bir performans değerlendirme tartışılır.</li> <li>• Çalışanların geliştirilmesinde etkin olarak tanınır.</li> <li>• Yeni sorumluluklar kabul etmede çalışanların motivasyonu arttırılır.</li> <li>• Özel projeler için yetenek kaynaklarının belirlenmesine katkıda bulunur.</li> <li>• Kurumsal ve bireysel hedefler arasındaki uyumun açığa çıkmasını sağlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kariyer kararlarının verilmesinde yardım sağlar.</li> <li>• İş doyumunu artırır.</li> <li>• Çalışan ve yönetici arasında sağlıklı bir iletişim oluşur.</li> <li>• Daha gerçekçi hedef ve beklentiler ortaya çıkar.</li> <li>• Performans hakkında iyi bir geri besleme elde edilir.</li> <li>• Örgüt ve geleceği hakkında daha fazla bilgi oluşur.</li> <li>• Kariyer yönetimi hakkında kişisel sorumluluk duygusu artar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların yeteneklerini daha iyi kullanmaları sağlanır.</li> <li>• Örgütsel sadakat artar.</li> <li>• Bilgi tüm kurum düzeylerine yayılır.</li> <li>• Kurum içinde daha iyi bir iletişim kurulur.</li> <li>• Değerli çalışanların başka kurumlara geçişi engellenmiş olur.</li> <li>• Bireyin gelişimine yönelik bir örgüt imajı oluşur.</li> <li>• Personel sistemleri ve işlemlerinde etkinlik artar.</li> <li>• Örgüt hedeflerinin açıklanması kolaylaşır.</li> </ul>

**Kaynak:** Serpil AYKAÇ, **İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi**, Verimlilik Dergisi MPM Yayını Ankara, Sayı: 200/3, s. 50.

<sup>116</sup> İlhami FINDIKÇI, A.g.e. s. 343.

<sup>117</sup> Serpil Aykaç, A.g.ç. s. 50.

Kariyer yönetiminde insanın iş ve özel yaşamının aynı anda dikkate alması gerekir. Günümüzde klasik örgüt ve yönetim kuramlarının tersine, insanların iş esnasında özel hayatlarında topyekûn sıyrılarak çalışmalarını beklemenin bir ütopya olduğu kabul edilmektedir. Özel hayatında doyumlu ve huzurlu bir işgörenin iş yaşamında da sorun yaratmayacağı söylenebilir. Bu süreçte bireyi yönlendiren içsel ve dışsal unsurlar bulunmaktadır. Örneğin, kişilik içsel bir unsur iken; aile, çevre, eğitim ve sosyo-ekonomik koşullar dışsal unsurları oluşturmaktadır.<sup>118</sup>

Kariyer geliştirme, sadece kurumdaki yönetim veya önemli görevlere aday bilgi işçilerini değil tüm kurum çalışanlarını kapsayan ve uzun vadeli planlanan bir süreç niteliği taşımaktadır. İşgücü verimliliği açısından kurum bünyesinde tüm çalışanlar, kariyer geliştirme programına dahil edilmelidir. Kariyer geliştirme kavramının tam olarak anlaşılması ve uygulanması için aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.<sup>119</sup>

- Kariyer kavramı, yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan bireylerle ilgili değildir. Daha esnek bir anlam taşımaktadır. Organizasyondaki yöneticilerin kariyeri olabileceği gibi, bir sekreterin hatta odacının da kariyerinin olabileceği söylenebilir.
- Kariyer kavramı, sadece dikey hareketlerle ilgilenmez. Yani örgütteki hiyerarşik yükselmenin yanında yatay olarak, şu anda yaptıkları işten memnun olan, yükselmek istemeyen personeli de kapsar.
- Kariyer kavramı, bir örgütte işe alma ve/veya alınma ile eş anlamlı değildir. Birden fazla örgütü ve birden fazla faaliyeti kapsayabilir.
- Kariyer beklentileri farklı yaşlarda olan çalışanlarda farklı anlamlar taşıyabilir.

### 2.3.3.5. İşgücü Eğitimi

Eğitim; hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyu devam eden bir bilgilenme süreci olarak değerlendirilebilir.<sup>120</sup> Organizasyonlarda eğitim ise, işe alınan insanların işlerini

<sup>118</sup> H.Serdar ÖGE; “Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1998/4, ss. 48-49.

<sup>119</sup> Abdullah SOYSAL; “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Geçiş Sürecinde Kariyer Yönetimi”, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, Eylül, 2006, Sayı; 213, s. 18.

<sup>120</sup> İlhami FINDIKÇI; a.g.e, s. 229.

etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara verilmesidir. Öğrenme ise insanların işlerini etkin bir şekilde yapabilmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumları elde etmeleridir.<sup>121</sup> İşe yeni başlayan bir personelin öğrenme hızı ve öğrendiği konular daha fazla iken uzun zamandır aynı kurumda çalışan bir personelin öğrenme hızı daha yavaş olmaktadır. Değişen çevre, ve sosyo-ekonomik koşullar gereği kurumlar ve işgörenler açısından öğrenme ve eğitim süreci hiç bitmemektedir. Eğer eğitim ve öğrenme süreci kurum tarafından iyi organize edilir ve planlı bir şekilde uygulanırsa belirtilen eğitim ve öğrenme sürecinde hem kurum hem de işgören daha doğru davranışlar sergileyebilmekte ve hatalar en aza indirilerek örgütsel ve işgücü verimliliği daha yüksek düzeyde sağlanabilmektedir.

Öğrenme süreci her şeyden önce bir uyum (adaptasyon) sürecidir.<sup>122</sup> Örgüte kısa sürede uyum gösteren bir işgören örgütü daha erken sürede tanıyarak ve kendisini örgütün bir üyesi görerek daha kısa sürede daha iyi işler çıkartabilecektir. İşgücü verimliliğini arttıran unsur ise uyum sürecinin daha çabuk aşılabilmesinde saklıdır. İş ilk defa öğrenmede olsun, daha sonra işi geliştirmede olsun öğrenme süreci etkin olduğu takdirde işte verimlilik ve çalışanların morali yüksek olur.<sup>123</sup>

Eğitim süreci aynı zamanda bir tecrübe aktarım sürecidir. Kurumun zaman içerisinde edindiği tecrübelerin sistemli ve zamanında aktarımı ile kurum adına alınacak yanlış kararların ve işgörenlerin hatalı davranışlarının önüne geçilecektir. Yönetim konusunda üzerinde sıkça durulan ve örgütün yaşadığı deneyimlerden yeterince istifade edilmesini ve deneyimin tüm örgüt üyeleri ile paylaşılmasını amaçlayan “öğrenen örgütler” kavramı ihtiyaç üzerine doğmuştur. Öğrenen organizasyon anlayışının yapısı, verimlilik için gerekli olan düşünsel ve davranışsal özellikleri bünyesinde barındırmakta ve verimlilik için gerekli olan ortamı oluşturmaktadır.<sup>124</sup>

Kurum içerisinde işgörenlerin ortak hedef doğrultusunda eğitilmeleri ve aynı dili konuşan bir üsluba sahip olmaları, kurumun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlara karşı kurumsal bütünlüğün oluşmasını sağlamakta ve kurumsal bütünlük açısından önem taşımaktadır. Bu

---

<sup>121</sup> İsmet BARUTÇUGİL; a.g.e, s. 298.

<sup>122</sup> Topsis GÜRSEN; “**Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**”, Nobel Yayınevi, Ankara, 2003, s. 214.

<sup>123</sup> Fuat ÇELEBİOĞLU; “**Davranış Açısından İşbilim**”, İşletme Fakültesi Yayını No: 237, İstanbul, 1990, s. 228.

<sup>124</sup> Saymaz ÖZGÜVEN; “**İşgücü Verimliliğine Öğrenen Organizasyon Anlayışının Etkileri**”, Sakarya Üni. Sosyal Bil. Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002, s. 95.

sürecin gerçekleştirilebilmesi için bir öğrenme sürecine ve bir takım davranış değişikliklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Öğrenme sürecinde öğrenmeyi niteleyen bazı temel özellikler vardır. Bunlar şu başlıklar altında sıralanabilir:<sup>125</sup>

1. Davranışlarda değişme olmaktadır.
2. Öğrenmeyle kalıcı ve izli davranışlar oluşmaktadır.
3. Öğrenme bireyin etkin olmasını ya da bir takım edimlerde ve etkinliklerde bulunması sonucu oluşmaktadır.
4. Öğrenme doğrudan gözlemlenmemekte, gözlemlenebilen ise bireyin performansı olmaktadır.
5. Öğrenme ile kişi, karşılaşacağı durumlara farklı yaklaşım ve tepki göstermektedir.
6. Öğrenmeyle davranışın referans çerçevesindeki işaret ve ipuçlarında değişme olmaktadır.

Örgüt içerisinde eğitim sadece işgücünde ve örgütte oluşan tecrübenin aktarımı ile olmamakta, bazen örgüt içerisinde kurulan eğitim departmanları bazen de örgüt dışından talep edilen profesyonel eğitim programları ile eğitim sağlanmaktadır. Örgüt içerisinde kurulan eğitim departmanları hem örgütün deneyimlerini sistematik bir biçimde örgüte yeni kazandırılan işgücüne aktarılması hem de işgörenlerin dönemsel ihtiyaç duyduğu konulara yönelmesi açısından farklılıklar arz etmektedir. Eğitim içerik ve etkinliği itibari ile geniş bir konu olduğu için kurumun her iki yolla sağlayacağı eğitim faaliyetine ihtiyaç duyulabilmektedir. Eğitim faaliyetleri kurumun gelişmesi ve işgücünün daha kalifiye olması adına boşluğu doldurulamaz faaliyetler olmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin sadece kurum tarafından düzenlenerek işgörelere eğitimler verilmesinin dışında eğitim faaliyetlerinde geri kalan veya gereken önemi vermeyen kurumlarda işgörelere eğitim faaliyetlerini talep etmeleri kurumların gelişmesi işgücünün kalifiye olması, aynı koşullarda daha etkin ve kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesi açısından da önem arz etmektedir.

### **2.3.3.6. Örgütsel İletişim**

İletişim bireylerin birlikte yaşamasının sonucunda zorunlu olarak oluşan genel etkileşimdir. İletişim üzerinde çokça incelenen ve tanımlar yapılan bir kavramdır. Eren<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Topses GÜRSEN; a.g.e. s. 215.

<sup>126</sup> Erol EREN; a.g.e. s. 353.

iletişimi haberleşme olarak görmüş ve “bireylerarası haberleşme bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir” demiştir. İletişim temelde bireyler arasındadır. Fakat örgüt ve toplum kavramlarının da kendilerini ifade etme ve fikirlerini açıklaması yöntemleriyle daha geniş bir boyut kazanmaktadır. Sabuncuoğlu<sup>127</sup> ise iletişimi “toplumsal yaşamın doğasında var olan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim sistemi bireylerarası veya gruplar arası ilişkileri düzenlemeyi amaçlayan bir olgudur” şeklinde tanımlamaktadır.

İşgörenlerin çalışma saatleri ve çalışma süreleri değerlendirildiğinde hayatlarının önemli bir kısmı çalışarak geçmektedir. İş mekanındaki iletişim düzeyi ve seviyesi işgörenlerin örgüte bakış açısında önemli yer tutmaktadır. İşgörenlerin işlerini değerlendirirken çalıştıkları ekip ve ekipte oluşan atmosferin işgörenlerin performanslarını arttırmada ve daha verimli çalışmalarında etkin rol oynadığı bilinmektedir. İşgören verimliliğinin ve örgütsel verimliliğin artırılması için yöneticilerin işgörenlerin arasındaki ve yönetimle olan iletişiminde iyi bir gözlemci olmalı ve işgücü verimliliğini olumsuz etkileyecek hususlarda çözümler üretebilmelidir.

İşgörenlerin motivasyonu için çok yönlü iletişim önemli bir yer tutmaktadır.<sup>128</sup> İletişim türleri genel olarak 3 başlık altında incelenmektedir. Tek yönlü iletişim bir konuşmacının veya bir eğitimcinin içinde bulunduğu süreç içerisinde bilgi aktarımı yapması şeklinde kendisini göstermektedir. Anlatılan veya aktarılan konu üzerinde tartışma değerlendirme değil, söyleneni yapma veya dinleme şeklinde gerçekleşen bir iletişim yöntemidir. Geleneksel yöneticilik anlayışında hakim olan iletişim tek yönlü iletişimdir. Çift yönlü veya çok yönlü iletişimde ise koşulan konu veya fikirlerin değerlendirilmesi, tartışılması ve ortak bir sonuca varılması, bireylerin fikirlerini karşılıklı etkileşim halinde açıklamaları şeklinde gerçekleşmektedir.

Yönetim bilimciliği literatüründe post modern olarak adlandırılan yönetim anlayışında hakim ve yaygın olan iletişim türü çift yönlü iletişimdir. Çift yönlü iletişim yöntemi bireylerin karşılıklı etkileşim ve iletişim sonucunda ikna olma, inanma veya ikna gerçekleşmemişse bile, iletişim süreci sonunda yönetimin fikirlerine saygı duyma söz konusu olmaktadır. İşgörenlerin kendi fikirlerini de açıklayabildikleri, işlerde daha motive çalışmaları ve yaptıkları işe olan

---

<sup>127</sup> İsmail TÜRKMEN; “Yöneticiler için Etken İletişim Modeli”, MPM Yayınları No: 480, Ankara,1996, s. 10.

<sup>128</sup> Fatma AYANOĞLU; “İletişim ve Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi”, Marmara Üni. Sosyal Bil. Enst. İşletme ABD Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002, s. 110.

inançlarının artmış olması işgücü verimliliğini de beraberinde getirmektedir. Üçüncü bir iletişim yöntemi olan kitle iletişimi ise içerik olarak kitlesel iletişim araçları ile kitlelere ulaşarak iletişim kurmayı ifade eder.

İşgücü verimliliğinde çift yönlü iletişimin önemi iyi anlaşılmalı ve işgörenler örgütlerde alınacak kararlara dahil edilmeli ve onların desteği alınmalıdır. Coach ve French tarafından yapılan bir çalışmada iş değişikliğine direnci önlemede kararlara katılmanın yeri incelenmiştir. Çalışmada kararlara katılımın üretimi arttırması yanında bazı etkileri daha olduğu bulunmuştur. Deneyde, katılımın olmadığı grupta yapılan iş üzerinde değişikliğe gidilmesinin gerekliliğine ikna olunmadığı ve bu kararın keyfi ve mantıksız olduğu düşüncesi ağırlıklı bulunmuştur. İş üzerinde yapılan değişiklikten sonra 40 gün içerisinde bu gruptaki çalışanların %17'si işten ayrılmıştır. Bu grup yöneticiye karşı düşmanlık belirtileri göstermiş, işbirliği yapmayı reddetmiş ve üretimi sınırlandırmıştır. Katılımcılığın uygulandığı grupta ise, çalışanlar yönetici ile işbirliğine girmişlerdir. Bu grupta işten ayrılma oranı sıfırdır. Çalışanlar yeni işlerinden “bizim işimiz” diye bahsetmeye başlamışlardır. Sonuç olarak; katılımcı karar, kararla özdeşleşme ve kararı uygulama konusunda yüksek motivasyonla sonuçlanırken, otokratik yöntem, değişikliğe direnç, doyumсузлук, düşmanca duygular ve düşük motivasyon yaratmıştır.<sup>129</sup>

İletişim sadece sözlü de olmayabilmektedir. İletişimde bir etkileşim söz konusu olduğu için bazen sözcüklerin anlamı çok daha zayıf kalabilmektedir. Beden dili konusunda yaptığı çalışmalarla bilinen Profesör Albert Mehrabian, iletişimdeki en önemli üç unsuru şöyle sıralamaktadır.<sup>130</sup> Söylediklerimiz: % 7, Nasıl Söylediğimiz: % 38, Beden Dili: % 55. İşgörenlerin birbirleriyle veya örgütün hizmet verdiği kişi veya başka örgütlerle olan iletişimlerinde bu hususları göz önünde bulundurmaları işgörenlerin kendi başarıları ve temsil ettikleri kurumun başarısı adına dikkat edilmesi gereken bir husustur.

İletişimde beden dili kadar dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi de dinleme'dir. Bireylerin birbirlerini anlayabilmeleri, ifade edileni eksiksiz ve doğru anlamaları için etkin bir şekilde dinleme eylemi gerçekleştirilmelidir. Etkin ve karşdakini anlamaya yönelik olarak yapılan dinleme eylemi, bireylerin birbirlerini daha iyi anlamasını ve iletişim kazalarından

---

<sup>129</sup> Songül ALTINIŞIK, “Örgütsel Verimliliğin Sağlanması Yönetici Davranışlarının Rolü ve Önemi (Örnek İnceleme: Bir Kamu Bankası)”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1998/1, s. 33-34.

<sup>130</sup> Peter THOMSON, A.g.e. s. 126.

doğacak olumsuz duyguların ve gerilimlerin yaşanmasını önleyici bir faktördür. Sağlıklı ve kaliteli iletişimlerin kurulduğu bir örgüt yapısında işgörenlerin daha üretken ve yaratıcı olabildikleri bilinmektedir. Açık ve etkili bir iletişim ve etkili bir iş birliğinin organizasyonun rekabet gücünü de arttırdığı bilinmektedir.<sup>131</sup>

### 2.3.3.7. Motivasyon (Güdülenme)

Güdülenmenin esası birey ya da işletmecideki güdü ve dürtüleri harekete geçirerek verimliliği arttırmaktır.<sup>132</sup> Eren güdülenmeyi “bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç” olarak görmektedir.<sup>133</sup> Barutçugil ise güdülenmeyi, “belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesi” olarak ifade eder.<sup>134</sup> Motivasyon düzeyi de, bireylerin ulaşmak istedikleri hedefleri belirleyerek, bu hedeflere ulaşma isteğinin derecesi olarak da düşünülebilir. Bu tanımlar ışığı altında işgücü verimliliğinin gerçekleşmesi için işgörenlerin yaptıkları işe duyacakları coşku ve değişik saiklerle içlerinde oluşacak güç önem taşımaktadır.

İşgücünde motivasyonun sağlanması bir veya birkaç unsurun bir araya getirilmesi mümkün olmayabilmektedir. Örgüt içerisinde ahengin sağlanmış olması ve çalışanların gidermek istedikleri arzularına ulaşma fırsatı verilmelidir. Kişiler hayatlarını kazanmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için çalışırlar. Maddi ve manevi anlamda da çalışmalarının karşılığını almak isterler. Çalışanların içinde buldukları organizasyonlarda gerçekleştirmek istedikleri duygular ve buna bağlı beklentiler önem derecesine bağlı olmamak üzere şöyle sıralanabilir.<sup>135</sup>

*Aktivite arzusu:* Katkıda bulunmak, aktif olmak ve değer yaratmak.

*Sahip olma arzusu:* Amaçları, değerleri ortaklaşa sahiplenmek ve ait olmak.

*Güç arzusu:* Karar almak ve etkili olmak için gereken yetkilerle donanmak.

---

<sup>131</sup> Fatma AYANOĞLU, A.g.ç. s. 108.

<sup>132</sup> Fuat ÇELEBİOĞLU; a.g.e. s. 231.

<sup>133</sup> Erol EREN; a.g.e. s. 494.

<sup>134</sup> İsmet BARUTÇUGİL; a.g.e. s. 372.

<sup>135</sup> İsmet BARUTÇUGİL; a.g.e. s. 386.



*İlişki geliştirme arzusu:* Etkili iş ilişkileri kurmak, insanları etkilemek.

*Yeterlilik arzusu:* Bilgi, beceri ve deneyim yönünden yeterlilik göstermek ve geliştirmek.

*Başarma arzusu:* Eylemleri ve kararları ile amaca ulaşma yönünde sonuçlar almak.

*Takdir arzusu:* Yaptıkları ile fark edilmek, ilgi ve takdir toplamak, övgü almak.

*Anlamlılık arzusu:* Varlığının ve yaptıklarının bir anlam taşıdığını görme.

Yaşamsal anlamda bireylerdeki değişik ve farklı tercih yapıları, farklı beklentilere sahip olmaları ve yaşam tarzlarındaki farklı öncelikler, kişilerin motive olmaları için gerekli unsurların sayısını arttırmaktadır. Motive edici faktörler açısından bazı bireyler ekonomik önceliklerle motive olurken bazıları için sosyal faaliyetler veya kişisel kariyer hedefleri daha motive edici olabilmektedir. Örgütte işgücü motivasyonun sağlanabilmesi için işgücü potansiyelinin yapısal özelliklerinin bilinmesi, örgüt kültürü çerçevesinde yönlendirilmesi, motive edici faktörlerin iyi tespit edilmesi ve bu doğrultuda uygulamalar yapılması gerekmektedir. Motivasyon işgücü verimliliği açısından sürekli sağlanması gereken bir durumdur. İşgörenlerde görülen motivasyon eksikliğinin aynı zamanda işgören verimliliğini de düşüreceği unutulmamalıdır.

Motivasyon konusunda yapılmış kapsamlı çalışmalardan birisi de Abraham Maslow'un "İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi"dir. Bu teoriye göre işgörenler, belirli bir ihtiyaç sırasına göre motive olmaktadır. Bir ihtiyaç karşılanınca, diğerine sıra gelmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi şu şekilde sıralanmaktadır.<sup>136</sup>

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yaşam ihtiyaçları: hava, su, uyku, yiyecek, cinsiyet, barınma
2. Güvenlik İhtiyaçları: Tehlikeden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma.
3. Sosyal İhtiyaçlar: Sevme, ait olma, kimlik duygusu kazanma, benimseme.

---

<sup>136</sup> Serap ÇABUK; "Profesyonel Satış Yönetimi", Nobel Kitabevi, 2003, s. 146.

4. Saygınlık İhtiyacı: Başarı, tanınma ve statü sahibi olma.
5. Kişisel Tatmin İhtiyaçları: Kişinin yaratıcı nitelikleri kullanabilmesi.

İşgücü verimliliğinin açıklanmasında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi konuya yaklaşım açısından önemlidir. İşgücünden beklenen verim ile ona sağlanan imkan arasında bir paralellik olması gerekmektedir. Eğer paralellik sağlanamıyor ise de işgören nezdinde örgütün bu konuda sorumlu tutulmaması gerekmektedir. Tüm insanlarda olduğu gibi işgörenlerde de karşılanan ihtiyaçlardan sonra hedef yeni beliren sıradaki ihtiyaçları karşılamak olacaktır. Örgütün işgörenlerden azami verimliliği elde edebilmesi için işgören açısından bu ihtiyaçların tespit edilerek örgüt adına düşen karşılanma düzeyleri arttırılmalıdır. İşgücü verimliliği açısından işgörenleri örgütsel amaçlardan uzaklaştıracak etkenler ortadan kaldırılmalıdır ve işleri başında işgörenin tüm motivasyonu örgütsel amaçlara çevrilmelidir.

İşgören motivasyonunun yüksek tutulması çabalarında işgörenlerin işlerine ve kuruma bakış açılarıyla birlikte yöneticilerin hal, hareket ve yaklaşımları da işgücü verimliliğinde önem taşımaktadır. Yöneticiler işgörenlerin motivasyonundan sorumludurlar ve işgörenleri motive etmek amacıyla çalışmalar yapmalıdırlar. Yöneticiler, çalışanların hareketli kalmasını sağlamalı, çalışanlara önem verildiğini ve onların katkılarının önemsendiğini sözle ve uygulamalarla göstermelidir.<sup>137</sup>

#### **2.3.4. Kişisel Faktörler**

İşgücü verimliliğinin sağlanması iki şekilde incelenebilir. İlk olarak işletmelerde işgücü verimliliği ile ilgili çalışmalardır. Diğeri ise çalışanları doğrudan ilgilendiren verimlilik faktörleridir. İşe alınan elemanların seçilmesinde ve doğru işe doğru elemanın yerleştirilmesinde yine inisiyatif kurumlarda olmakla birlikte bu hususta engellenmesi mümkün olmayan yanlış tercihler yapılabilmektedir. Ayrıca başlangıçta doğru tercih olan ama zaman içerisinde şartların değişmesiyle verim düşüklüğü gözlenen işgörelere de rastlanılabilmektedir. Kişisel faktörler; yetenek ve nitelik, stres, iş tatmini, sosyal yaşam ve kişisel özellik şeklinde dört başlık altında incelenecektir.

---

<sup>137</sup> Şakir KARAKAYA; "Toplam Kalite Yönetimi'nde Başarılı Olabilmek İçin: Çalışanlarınızın Motivasyonunu Yüksek Tutun", Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ekim, 2006 Sayı: 214, s. 16.

### 2.3.4.1.Yetenek ve Nitelik

İşletmelerin temel güçlerinden birisi de sahip olduğu işgücü potansiyelidir. İşgücü potansiyelinin nitelikli ve kalifiye oluşu, ortaya çıkan işin kalitesinde de kendisini göstermektedir. Özellikle de “bilgi işçisi” statüsünde çalışan işgücünde bu nitelik daha da fazla aranmaktadır. İşletmelerde bilgi önem kazanınca, doğal olarak bilgiyi kullanacak insan da önem kazanmaktadır. İşletmelere can veren, para, malzeme, iş yeri gibi tüm girdileri çalıştıran ve kendisi de bir üretim faktörü olan insandır. Son yıllarda yaşanan gelişmelerle ister yönetici olsun ister yönetilen, insan kaynağının profili değişikliğe uğramıştır. Klasik yönetim anlayışından beklenen, vasıfsız işgücünden, itaatkar, emirleri kusursuz yerine getiren, uzun saatler çalışan, fiziksel olarak güçlü işgücü yerine, aşağıdaki özelliklere sahip kişiler aranmaktadır:<sup>138</sup>

- Akıyla çalışan, düşünen, analiz ve sentez yapabilen,
- Yenilikçi, yaratıcı,
- Eğitimli,
- Katılımcı ve takım çalışmasına yatkın,
- Kendine güvenen,
- Kendi kendini kontrol edebilen ve sürekli geliştirebilen,
- Çalışkan,
- İşletmeye önerileriyle katkıda bulunabilen,
- İnisiyatif kullanabilen,
- Bilgi üreten ve bilgisini paylaşabilen niteliklere sahip olan çalışanlar işletmeler açısından son derece önemli hale gelmiştir.

Bir kimsenin üstesinden gelebileceği şey ile halihazırda başarabildiği şey, her zaman aynı seviyede bulunmaz. Hatta çok nadir olarak bu iki husus birbirine eşit olacak bir seviyeye gelecektir. Yetenek terimi, bir kimsenin üstesinden gelebileceği şeyi veya potansiyel kudretini de belirler, halbuki, verim bir kimsenin hali hazırda başarabildiği (bir görevi yapmaktan doğan) şeyi ifade eder. Görüldüğü üzere, bu iki kavram arasında fonksiyonel bir ilişki mevcuttur. Bir kimsenin verimi veya başarabildiği iş, onun yeteneğine ve iş yapma arzusunu

---

<sup>138</sup> Mina ÖZEVREN; “**Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**”, Alfa Yayınları, 2. Baskı, 2000, ss. 75-76.

arttıran güdülenmesine bağlıdır. Bu üç kavramın aralarındaki ilişkiyi aşağıdaki formül ile ifade etmek mümkündür.<sup>139</sup>

$$\text{Verim} = \text{Yetenek} \times \text{Güdülenme}$$

Yapılacak işin niteliği gereği o işi görecektir elemanların da bazı niteliksel özellikleri taşıması gerekmektedir. Yapısal olarak içe kapalı ve dışa dönük iletişimi zayıf olan birisinden sürekli müşteri diyalogu ve güçlü dışa dönük iletişim gerektiren bir işte başarılı olmasını beklemek mümkün olmayacaktır. İşgücü verimliliğini elde etmek için görülecek işin nitelikleri ile işgörenin niteliklerinin uyumlu olması gerekmektedir. İşgücü verimliliğini sağlamak, işe alma süreciyle başlamaktadır. Uygun niteliklere sahip çalışanların araştırılması ve seçilmesi, bir organizasyonun yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemli bir insan kaynakları etkinliğidir.<sup>140</sup> İşe alma sürecinde yapılan yanlış bir tercih ve işe uygun niteliklerde olmayan bir çalışanın tercih edilmesi, hem görülecek işin verimliliğinin aksamasına hem de işe uygun olmayan elemanın gerek işten uzaklaştırılması, gerekse yerinin değiştirilmesinde yaşanan süreçte diğer işgörenleri de etkilemesi söz konusu olabilmektedir.

Uygun işe, uygun çalışanın yerleştirilmesi, iş için uygun fakat nitelikleri eksik olan çalışanların niteliklerinin artırılması, bireylerdeki yeteneklerin keşfedilerek, bu yeteneklerin kurum başarısında değerlendirilmesi ve kurumda sağlanan işgücü verimliliğinin artarak devam edebilmesi için işe alınacak personelin seçiminde titizlik gösterilmelidir. Gelişmiş ve başarıya ulaşmış kurumlara ilişkin araştırmalarda, kurumların çok iyi bir eleman alt yapısına sahip oldukları ve temelde çok iyi bir eleman seçimi süreci ile gerçekleştirdikleri belirlenmiştir.<sup>141</sup>

#### 2.3.4.2. Stres

Stres; iş yaşamında, insan verimliliğini azaltan ve insan faktörünün sağlıklı, dengeli ve dayanıklı bir şekilde hizmet verebilmesine engel teşkil eden, ruhsal ve bedensel yıpranmalara neden olabilen etkenler olarak tanımlanır.<sup>142</sup> Eren stresi; “bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak

<sup>139</sup> Erol EREN; a.g.e. s. 108.

<sup>140</sup> İsmet BARUTÇUGİL; a.g.e. s. 257.

<sup>141</sup> İlhami FINDIKÇI; a.g.e. s. 177.

<sup>142</sup> Hüsnü BİLİCİ; a.g.ç. s. 137. Necmettin Erkan, 4.Ergonomi Kongresinden (İzmir, MPM,1994) yararlanılmıştır.

söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumu” olarak tanımlanmaktadır. Stres oluşumunu etkileyen faktörler arasında birçok çevresel faktörün rol oynadığını söylemekte ve stres, yaşayan insanların “kişinin kendi plan ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştirememesi ve dış koşulların zorlamasıyla değiştirmek zorunda kalması”<sup>143</sup> durumunda daha çok stres yaşadıklarından bahsetmektedir.

Stresin iş verimliliği üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri mevcuttur. Örgüt çalışanlarının bir işi iyi icra etmek için belli bir seviyedeki baskıya ihtiyaçları bulunmaktadır. Yeterli baskıya sahip olmayanların gösterecekleri performans sınırlıdır. Ancak stres yoğunluğu ve düzeyi yükseldikçe bireyde tükenme meydana geleceğinden, verimlilikte de bir düşüş yaşanacaktır.<sup>144</sup>

Herhangi bir durumla karşılaşan insan eğer bunu olması gerekenden çok farklı bir durum yani sorun olarak algılıyor ve üstelik kendine yönelik bir tehlike olarak görüyorsa bilinç dışı bir şekilde bazı fiziksel, duygusal ve zihinsel değişimler yaşar. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:<sup>145</sup>

- Kanında yağ ve şeker oranları yükselir. Bu vücuda daha fazla güç ve enerji sağlar.
- Nefes alıp-verme hızlanır. Kanda oksijen artar. İnsan kendini daha sağlıklı hisseder ve beyin daha iyi çalışır.
- Kalp atışları hızlanır. Kan basıncı artar, hücrelere daha fazla kan gider.
- Kanda pıhtılaşmayı arttıran maddenin oranı yükselir.
- Kaslar gerilir ve güçlenir. Vücut kendini eyleme hazırlar.
- Adrenalin salgısı artar. İnsan kendini daha güçlü ve duyarlı hisseder.
- Endorfin salgısı artar. Kısmen uyarıcı kısmen uyuşturucu etkisi olan bu beyin salgısı nedeniyle vücut acıları daha az hisseder.
- Sindirim sistemi kapanır. Kan kaslara ve beyine yönelir.
- Daha fazla ışık almak ve daha iyi görmek için göz bebekleri daha fazla açılır.

---

<sup>143</sup> Erol EREN; a.g.e, ss. 292-293.

<sup>144</sup> Taner ALEMDAR; a.g.ç. s. 41.

<sup>145</sup> İsmet BARUTÇUGİL; “**Yöneticinin Yönetimi, Kariyer Yayınları**”, İstanbul, 2006, ss. 245-246.

Tehlikelere karşı korunmak için vücudun kendiliğinden verdiği tepkiler, insanın gücünü ve direncini artırır. Stres yaratan durumla daha iyi baş edebilmek için ona ek bir enerji verir. İnsanlar stres yaratan durum karşısında genellikle üç farklı şekilde davranırlar:<sup>146</sup>

- **Savaşmak:** Stres yapan nedenlere karşı durmak, onları göğüslemek, saldırmaktır.
- **Kaçmak:** Stres nedenlerini görmezden gelmek, yok saymak ve onlardan uzaklaşmaktır.
- **Donup kalmak:** Hiçbir tepki vermemek, hareketsiz kalmak, eli kolu bağlanmaktır.

Stres bütünüyle günümüze ait bir durum değildir. Mağara devrinde yaşayan insan da karnını doyuracağı avı bulmak için, ele geçirdiğini saklamak için, güçlü ve vahşi hayvanlardan korunmak için stres hissediyordu. Stresi geçmişte doğanın getirdikleri yaratırken, günümüzde insanların yaptıkları yaşatmaktadır. İnsana stres tepkisini yaşatan durumları esas olarak üç grupta toplamak mümkündür:<sup>147</sup>

1. Fiziki çevreden kaynaklananlar: Hava kirliliği, gürültü, kalabalık, radyasyon, sıcaklık, soğukluk, toz v.b
2. İş ve meşguliyetten kaynaklananlar: Ağır iş, gece işi, aşırı yüklenme, zaman baskısı altında çalışma, çok hafif iş, karar verme güçlükleriyle dolu büyük sorumluluk gerektiren işler, hiçbir şekilde katkı yapmaya imkan bırakmayan işler, v.b.
3. Psiko-sosyal özelliklerden kaynaklananlar: İnsan hayatında karşılaşılan sosyal stresler şu başlıklarda toplanabilir; günlük stresler, gelişimsel stresler, hayat krizleri niteliğindeki stresler.

Stres yoğunluğunun yüksek olduğu durumlarda ve uzun süre devam etmesi bireyin tükenme ve stresle başa çıkamama ve performansında düşmeler yaşanabilmektedir. Bu durumların yaşanmaması için, işgörenlerin yoğun stresle karşı karşıya kaldıklarında stresle başa çıkmayı başarabilmelidirler. Başa çıkma kavramı, bireyin kendisi için stres verici olaya karşı direnmesini belirten ve stres süreci içerisine yerleştirilen önemli bir olgu ya da stres yaratıcı kaynakların uyandırdığı duygusal gerilimi azaltma, yok etme ya da bu gerilime dayanma amacıyla gösterilen davranış veya duygusal tepkilerin bütünü olarak

---

<sup>146</sup> İsmet BARUTÇUGİL; a.g.e, s. 246.

<sup>147</sup> Acar BALTAŞ& Zuhâl BALTAŞ; “Stres ve Başa Çıkma Yolları”, Remzi Kitabevi, 23. Basım, 2006, ss. 58-59.

değerlendirilebilir. Lazarus'un (1980) modeline göre başa çıkma yolları iki ana başlıkta toplanabilir.<sup>148</sup>

a-) **Probleme yönelik başa çıkma:** Aktif bir strateji olan probleme yönelik başa çıkmada birey stres durumunun kontrol altına alınabileceğine karar verir ve eyleme geçer. Daha fazla bilgi alma ve problem çözme davranışları bu stratejinin kapsamındadır.

b-) **Duyguya yönelik başa çıkma:** Pasif bir strateji olan duyguya yönelik başa çıkmada ise, kişi durumun edilemeyeceğine, bu nedenle kabullenilmesine karar vermiştir. Stres durumunun yarattığı duyguları kontrol altına alıp, olumlu bir yöne odaklamaya çalışır. "Tecrübe acıydı ama çok şey öğrendim", "Her işte bir hayır vardır" gibi örnekler duyguya yönelik başa çıkmayı temsil ederler.

### 2.3.4.3.İş Tatmini

İş tatmini çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı duygu olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan iş tatmini ile ilgili dikkat çeken hususlar şöyle sıralanabilir.<sup>149</sup>

- İş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Bir çalışanın değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme arzusu ve bu arzusunu gerçekleştirme düzeyi iş tatminini belirler.
- Farklı çalışanların önem ve öncelik verdiği değerler farklılık gösterir.
- İş tatmini bireysel algılama biçimi ile bağlantılıdır. Bir çalışanın arzularının, değerlerinin ve elde ettiklerinin farkında olmaması, bunları tam ve doğru biçimde algılamama olasılığı vardır.
- İş tatmini işe ve ilişkilere karşı duygusal ve kişisel bir tepki olması nedeniyle gözlemlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülmesi her zaman kolay değildir.
- Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal özellikleri ve

<sup>148</sup> Tarık SOLMUŞ; "İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler", Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s. 90.

<sup>149</sup> İsmet BARUTÇUGİL; "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 389.

iş e ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatmini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır.

Çalışanlardaki iş tatmini kurumsal başarı için önemli bir unsurdur. Kurumsal başarı, çalışanların bireysel ve departmansal olarak yakaladıkları başarıları sonucu oluşmaktadır. Kurum çalışanlarının başarıları onların daha sonraki performanslarında da belirleyici olmaktadır. İnsanları çalışmaya sevk eden önemli bir etmen, gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır. Çalışanlar başarı umutları gerçekleştirildiği ölçüde tatmin olacaklardır. Genellikle ortaya konmuş olan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliği ile daha yakından ilişkilidir.<sup>150</sup>

İş tatminini etkileyen unsurların geliştirilmesinin kolay olmadığı ifade edilmekle birlikte kurumların ücret politikaları iş tatmininde etkili bir husus olmaktadır. Bilgi işçileri ücretleriyle memnun edilmelidir. Zira gelirden ve sosyal yardımlardan memnuniyetsizlik güçlü bir caydırıcıdır.<sup>151</sup> İş tatminsizliğinin önemli bir boyutu, kişinin başka iş arayışları içerisinde olması ve uygun gördüğü bir işi bulduğunda da kurumu terk etmesidir. İşten ayrılan bireyle birlikte, kurumun birikimleri ve bireyin orada kazandığı deneyimler de gitmektedir. Özellikle de başarılı bireylerin boşluğunu doldurmak, hem uzun zaman almakta hem de yüksek maliyetlere neden olabilmektedir.

İşgörenlerde iş tatmininin performansı etkilediği düşünölmektedir. Performans, bir çalışanın veya grubun işine veya işletmenin amacına yaptığı katkının nitelik ve nicelik yönüyle ölçümüdür. Çalışanların iş tatminlerini artırarak performanslarını artırma konusunda üç farklı görüş vardır.<sup>152</sup> Bunlar:

1. İş tatmini performansı arttırır.
2. Performans iş tatminine yol açar.
3. Performans ve iş tatmini verilen ödüllere bağlıdır.

Çalışanların iş tatminleri ve performansları gruplara ayrılabilir. Kurumların işe alma sürecinde doğru kişiyi doğru işe yerleştirmeleri iş tatmininde önemli rol oynamaktadır.

---

<sup>150</sup> Erol EREN; a.g.e, s. 504.

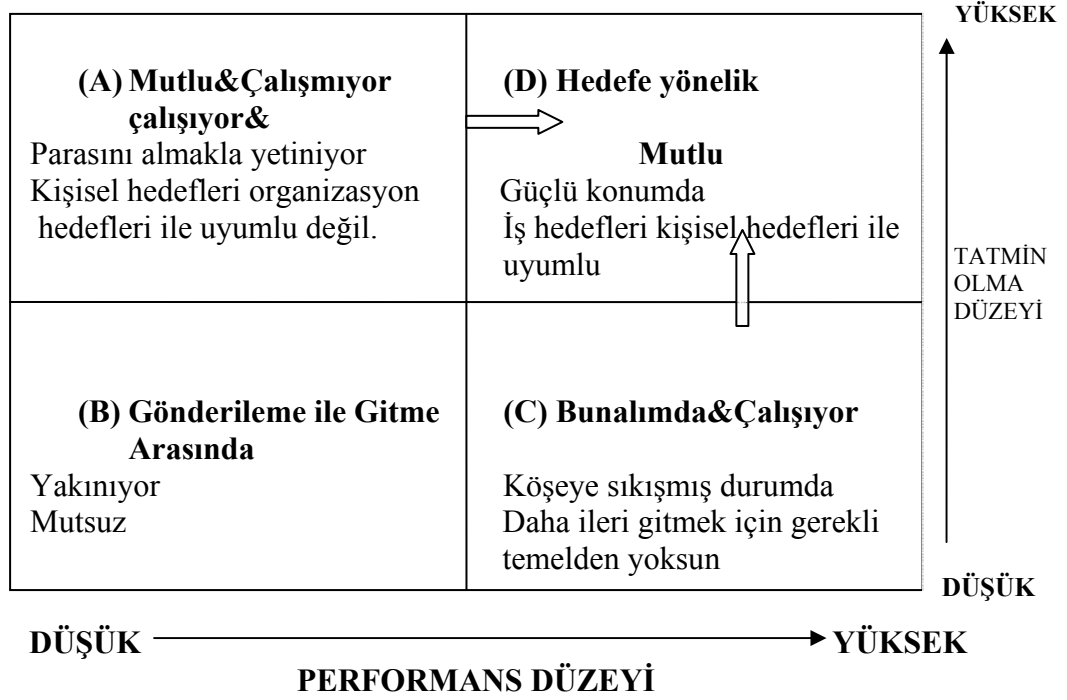
<sup>151</sup> Peter DRUCKER; a.g.e. s. 240.

<sup>152</sup> İsmet BARUTÇUGİL; a.g.e, s. 392.



Barutçugil “Tatmin Edici Performans Modeli”nde performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi çalışanları 4 sınıfa ayırarak şöyle şemalaştırmıştır.<sup>153</sup>

**Şekil 8: Tatmin Edici Performans Modeli**



Kaynak: İsmet Barutçugil *İnsan Kaynakları Yönetimi* 2004, s. 392.

İş doyumunu düşük olan çalışanların, duygusal ve sağlık problemleri, iştah kaybı, uykusuzluk, psikolojik olarak geri çekilme (iş zamanlarında çeşitli hayaller kurma gibi), fiziksel olarak geri çekilme (izinsiz dışarı çıkmalar, işten kaçmalar, işten erken ayrılmalar-geç gelmeler ya da uzun süreli kahve molaları gibi) hatta saldırganlık içeren davranışlarda buldukları görülmektedir. İş doyumunu yüksek olan çalışanların ise, yalnızca pozisyonlarının gerektirdiği işleri yapmakla kalamamak, örgütte birer müşteri temsilcisi gibi davranmak ve görevlerini mükemmel bir biçimde yapabilmek için çabalamak gibi davranışlar sergiledikleri görülmektedir.<sup>154</sup>

<sup>153</sup> İsmet BARUTÇUGİL; a.g.e, s. 392.

<sup>154</sup> Tarık SOLMUŞ; a.g.e. s. 197.

#### 2.3.4.4.Sosyal Yaşam ve Kişisel Özellikler

İşgücü potansiyelinin çalışma ve yaşam şekli değerlendirildiğinde; iş hayatı ile sosyal yaşantısının ayrı olduğu düşünülür ve yapılan değerlendirmelerde, birbirinden ayrı değerlendirilmeye çalışılır. Fakat insan olmanın gereği olarak bu iki unsur hiçbir zaman tamamen birbirinde ayrılamaz ve birbirinden bağımsız hareket edemez. Profesyonellik yaklaşımları içerisinde olumsuzlukların diğer tarafa yansımaması, sadece belirli bir düzeyde sınırlandırılabilir. İşgücü verimliliğinin yüksek tutulabilmesi için işgörenlerin sosyal yaşamlarındaki olağanüstü durumlar da takip edilmeli ve yönetici ve patron düzeyindeki kişiler işgörenin zor zamanlarında yanında olmayı bilmelidirler.

Yaşanabilecek olağanüstülüklerin dışında da işgörenlerin mesai saati dışındaki sosyal yaşam koşulları işgücü verimliliğini etkileyen önemli unsurlardandır. Sosyal yaşantısında dinlenmesine, uykusuna beslenmesine dikkat etmeyen ve çevresiyle barışık olamayan bir personelin işyerinde tüm çalışanlarla ekip olmayı başarabilmesi, takımın bir üyesi olabilmesi çok kolay olmayacaktır. Gecelerini sürekli uykusuz ve dinlenmeden geçiren bir bireyin mesai saati içerisinde tam motivasyonlu ve tam dikkatli olması beklenmemelidir.

Çalışanın, işi başarılı bir şekilde yapmasını gerektiren kişilik özelliklerine sahip olma derecesi, başarısını doğrudan etkiler. Örneğin hizmet sektöründe çalışacak bir kişinin, insanın sıkıntılarını hafifletmekten hoşlanması ve zor durumdaki bir insana akıl vermek yerine onun duygularını anlayarak uygun tepkiler vermesi gerekir. Bunu yaparken de zorlanmaması ve hatta memnun olması beklenir. Bir performans problemi yaşamamak için, işe doğru insanların seçilmesi esastır. İş için uygun olmak; işin gereklerini yerine getirebilecek olmanın yanı sıra, kişilik özellikleri ve değer sistemiyle de yakından ilgilidir.<sup>155</sup>

Bireyin, iş hayatının yıpratıcı ve stresli şartlarına dayanabilmesi, iş ve sosyal hayat yükünü hafifletebilmesi tüm tavsiyelerin dışında kişilik özellikleri ile de ilgilidir. Karşılaşılan sorunlar ve zorluklar karşısında pes etmeme ve başarı mücadelesine devam edebilme bireyin hayat tarzı ve sorunlara bakış açısı ile izah edilebilir. Kişilerin yaşadıkları olaylar, yaşlanma süreleri üzerinde de etkili olmaktadır. Bazı insanların zor şartlara ve strese dayanıklı olduğu bilinmektedir. Örneğin bütün bir ulusun sorumluluğunu ve kaderini taşımış birçok devlet

---

<sup>155</sup> Acar BALTAŞ; a.g.e. s. 206.

adamı hem uzun hem de sağlıklı bir yaşam sürmüştür. Winston Churchill bu konuda iyi bir örnektir. Üstlendikleri sorumlulukları ve mücadeleleri hayatının bir parçası olarak kabul etmiş ve güçlükleri kendi bedenine yansıtmamayı başarabilmiştir.<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> Acar BALTAŞ&Zuhal BALTAŞ; a.g.e, s. 63.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MARKA VE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ

#### 3.1. MARKA VE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ

Markalaşmada ürün kalitesi ve özellikleri, tanıtım faaliyetleri, tüketiciye sağlanan hizmetler kadar çalışanların memnuniyeti ve gayretleri de önemlidir. Kurumlar çalışanlarını ve müşterilerini ilk sıraya yerleştirdiklerinde, memnun çalışanlara, sadık müşterilere, yüksek karlılığa ve sürekli başarıya ulaşmaktadırlar.<sup>157</sup> Farklılık oluşturan bir müşteri hizmeti ilham vericidir. Farklılık oluşturan hizmet tutkuyla başlar. Farklılık oluşturan hizmet sonucunda büyük getiriler ortaya çıkabileceği gibi küçük getiriler de ortaya çıkarır. Gülen yüzler, istisnai moral gücü, artan üretkenlik genişleyen müşteri sadakati, marka kültürü oluşturma çerçevesi içinde gerçekleştirilen bir müşteri hizmetleri faaliyetinin somut getirileridir.<sup>158</sup> Çalışanların marka kültürü etrafında toplanması ve markanın başarısı için farklılık oluşturan hizmeti sunması, markalaşmış bir kurumun marka değerini arttırabileceği gibi markalaşma yolunda olan bir kurum için de markalaşma sürecini kısaltacaktır.

Marka çalışanlarının önemi rekabet açısından da gün geçtikçe artmaktadır. Müşterileri, kurumun ürünleri ile bir başka ürün arasında bir fark göremediği bir ortamda tutmak zordur. Ne kadar zor olursa olsun, başarılması gereken de budur. Sorun bunun nasıl başarılacağıdır. Benzer şartlarda müşterilerin başka bir yere gitmemesi için başka bir yerde bulamayacağı farklılıkların sunulması ile gerçekleştirilebilir. Bu durumda müşterilerin duygusal isteklerini, ihtiyaçlarını, eşsiz, özel ve değerli olma arzularını tatmin etmeye ihtiyaç vardır.<sup>159</sup> Müşterilerin duygusal ihtiyaçlarını karşılama çabası, kurumun yöneticileri ve çalışanları tarafından gerçekleştirilecektir.

*“Müşteri memnuniyeti çalışan memnuniyeti ile doğrudan bağlantılıdır. Biri arttığında diğeri de artmakta, biri azaldığında diğeri de azalmaktadır. 46 bin çalışanla yapılan bir araştırmada işinden tamamen memnun olmayanlara kıyasla memnun olanların firma gelirlerine 2,6 kat daha yüksek katkıda bulunduğu saptanmıştır.”<sup>160</sup>*

<sup>157</sup> Özlem Aydın; “**Mutlu Çalışan Satış Arttırır Mı?**” Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Sayı. 2006/9 s. 232.

<sup>158</sup> Duane E.KNAPP; “**Marka Aklı**”, MediaCat Yayınları,Çev. Azra Tuna Akartuna,2003, ss. 120-121.

<sup>159</sup> Sergio ZYMAN, Armin BROTT; “**Bildiğimiz Reklamcılığın Sonu**”, Marka Yayınları, 2003, s. 258.

<sup>160</sup> Özlem AYDIN; a.g.ç, s. 228.

Marka kültürünü kavraması, markanın ulaşmak istediği hedeflerin bilinmesi ve paylaşılması marka çalışanları açısından önemlidir. Markanın gücünün arttırmak için, çalışanların markaya bağlılığı ve markaya inanmışlığına ihtiyaç vardır. Kurumun geliştirdiği stratejilerin çalışanlar tarafından anlaşıldığından, takdir edildiğinden ve uygulandığından emin olması gerekir. Bu durum başarılabilirse çalışanlar marka gücü yaratmada kuvvetli bir etmen haline gelecektir. Kurumsal hedefler açısından, çalışanlarla kurum açısından bir iletişim eksikliğinin olması, reklâm ve marka mesajlarının altını oyabilir.<sup>161</sup>

Mori araştırma şirketi yıllar süren çalışmalarıyla, ünlü kurumlar ve insanların bu kurumlara karşı duyguları konusunda ilginç sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada en önemli bulgu, bir kurum ne kadar çok tanınmışsa insanların o kuruma o kadar olumlu baktıklarıdır. Sadece marka bilinci ya da marka ünü, güvenin yaratılmasında bir temel taşıdır.<sup>162</sup> Kurum hakkında insanların genelinin olumlu duygular beslediği bir markada çalışmak, itibarlı bir markayı temsil etmek insanların kaybetmek istemediği ve elinden gelen performansı sergileyeceği bir sonuç doğuracaktır. İşini kaybetmeme, kurumda kariyer sahibi olma çabasında olan bir çalışanın da verimliliği yüksek olacaktır.

### **3.1.1. Marka ve Amaç Birliği Oluşturmanın Önemi**

Büyük ya da küçük herhangi bir şirket müşterilerine benzer düzeyde bir hizmet temelli bir tecrübe sunabilir. Tek kural şudur: Her hangi bir çalışanın (temizlik görevlisinden, CEO'ya kadar) şirketin temel değerlerini ve iş yönelimini kesin olarak bilmesi ve tam olarak desteklemesi gerekir.<sup>163</sup>

Çalışanların kurumun değerlerine inandırılması ve kurumsal değerlerin yaşatılmasında katkılarının sağlanması kurumun geleceğe başarıyla taşınmasında etkili bir unsur olmaktadır. Bu alanda başarılı çalışmalar ortaya koyan dünya perakende devlerinden olan Tesco yetkilisi Terry Leahy kamuoyuna yaptığı bir açıklamada; yaptıkları her işlerinde bir değerleri olduğu ve müşteri yararı için kişinin yapabileceğinin en iyisini yapmak üzere teşvik edilmesini esas

<sup>161</sup> Sergio ZYMAN, Armin BROTT; a.g.e, s. 281.

<sup>162</sup> Hamish PRINGLE - William GORDON; “**Marka Kültürü**”, Çeviri: Neşe Olcaytu, Scala Yay. 2001, s. 162.

<sup>163</sup> Sergio ZYMAN, Armin BROTT; “**Değiştirmeden Önce Geliştirin**”, MediaCat Yayınları, 2004 s. 158.

alan bir kültürleri olduğundan bahsetmiştir. Tesco çalışanlarının ifadelerinden bazıları şunlardır:<sup>164</sup>

- “Tesco’ da çalıştığımı gururla söylüyorum.”
- “Biz perakende sektöründe iş yapıyoruz ve bundan gurur duyuyoruz.”
- “Müşterimiz olmasaydı, bizim de işimiz olmazdı.”
- “Çalışanlar mutlu olduğu sürece müşteri de mutlu edilecektir.”

Kurumda amaç birliğinin sağlanması önemli bir kazanımdır. Kurumsal amaçlar, kurumun genelini ifade eden genel amaçlar niteliği taşımaktadır. Organizasyonu oluşturan departmanların da kurumun genel amaçlarına uygun hedefler geliştirerek bölümde “takım ruhu”nun oluşması hedeflenmelidir. Takım ruhu içerisinde ve aynı hedefler çerçevesinde çalışan kişilerin ortaya çıkardıkları iş de nitelikli olacaktır. Takım çalışması amaç birliği sağlamış tüm kurumların hedefi olmalıdır. Başarılı takım çalışmalarının bir kuruma sağlayacağı gerçek sonuç, kurumun bütünlüğünün onu meydana getiren parçaların toplamından daha fazla değere sahip olmasıdır.<sup>165</sup>

“Xerox şirketinde her yıl bir gün “Takım Çalışması Günü” olarak kutlanmaktadır. Bu kutlamanın programı yöneticiler tarafından değil, bizzat çalışanlar tarafından belirlenmektedir. Şirketin Stamford, Connecticut’daki merkez ofisindeki personel de dahil olmak üzere tüm Xerox fabrikalarında çalışan binlerce personelin bir araya geldiği bu günün etkinlikleri, uydu yayınıyla dünya üzerindeki tüm Xerox ofislerinde de naklen yayınlanmaktadır. Takım çalışması günü şirketteki ekiplerin başardıkları işleri diğer arkadaşlarıyla paylaşmaları için bir fırsat yaratmaktadır. Örneğin, son yıllarda bir ekibin geliştirmiş olduğu yeniden dolaşım (Re-cycling) projesi ile 6500 ton atık değerlendirilerek önemli bir katma değer yaratılmıştır. Bir diğer ekip ise iş kazalarında %71 oranında azalmaya neden olan bir güvenlik uygulaması geliştirmiştir.”<sup>166</sup>

Markalar sahip oldukları değerleri oranında güçlüdürler. Marka değerlerinin çalışanlar tarafından özümsemesi ve uygulanması, marka çalışanlarının arasındaki amaç birliği ile sağlanabilir. Markayı temsil ettiğinin farkında olarak ve kurumsal amaçlara uygun

---

<sup>164</sup> Hamish PRINGLE - William GORDON; a.g.e. ss. 49-50.

<sup>165</sup> Bob NELSON; “Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu”, Çev: Serra Egeliler, Rota Yayınları, İstanbul, s. 102.

<sup>166</sup> Bob NELSON; a.g.e, s. 108.

yaklaşımlar sergileyen çalışanlar marka değerlerinin savunucusu ve yaşatıcılarıdır. Öz marka değerleri, kurumsal hedeflere ulaşmayı ve şirketteki herkesin bir marka avukatı kesilmesini sağlayabilir. Bir hava yolu şirketinde telefonla rezervasyonları alan kişi, en az pilotlar kadar (belki de daha fazla) markadan sorumludur. Markanın güvenilirliği ve bütünlüğü markanın öz değerlerini anlamayan bir tek kişi yüzünden bile giderek zayıflayabilir. Çalışanlardan birinin bir tedarikçi, müşteri ya da yatırımcıyla uygunsuz bir etkileşime girdiğinde ortaya çıkabilir. Bir satıcının satış yapabilmek için bazı kurallara uymadığı, bir muhasebecinin rakamları yanlış girmesiyle de gerçekleşebilir.<sup>167</sup>

Marka ile alıcısı arasındaki etkileşim anlarıyla ilgili araştırmalar yapan bir kurum, değişik insan ilişkilerine, nispeten hazırlıklıdır. Ancak, müşteri ve çalışan için bir yakınlaşma anının yaratıldığı her türlü koşul için senaryoları önceden tahmin etmek imkansızdır. Dolayısıyla çalışanların böyle bir durumda çözüme yatkın olabilmesi ve çözümü getirebilecek özgüvene sahip olabilmesi için, marka kültürü ilkelerinin getirilmesi şarttır.<sup>168</sup> Marka kültürünün oluşması ve çalışanların aynı kültürde buluşması, markadaki amaç birliğinin sağlandığı ve uygulanmaya başladığının bir delilidir. Marka çalışanların marka kültürünü yaşatması ve kendilerinden sonra gelenlere de aktarmaları marka kültürüne olan bağlılıkları ile doğru orantılıdır.

### 3.1.2. Marka ve Eğitim

Eğitim bireysel ve kurumsal gelişim için önemli bir unsurdur. Eğitime verilen önem bireyin veya kurumun geleceğine yaptığı bir yatırımdır. Çalışanları elde tutmanın en iyi yollarından biri, onlara yatırım yapmaktır. Yatırımın en iyi yolu eğitim ve öğretimdir. Çalışanların gelişmelerini, ilerlemelerini ve yeni beceriler kazanmalarını sağlar. Eğitim, çok etkili bir sonuç alabilmek için kurumun yapabileceği en iyi çalışmalardan birisidir.<sup>169</sup>

En iyi kuruluşlar, personeline eğitim olanağı tanımının hem personele hem de kuruma fayda sağladığının bilincinde olanlardır. Çalışanlarına eğitim veren kuruluşlar daha yetenekli ve işlerini daha yapıcı bir esneklikle yerine getiren personele sahip olurlar. Eğitim alan personel yeni beceriler geliştirir. Daha farklı ve yeni bakış açısı kazandırır. Çalışanların

---

<sup>167</sup>Mike MOSER; “Marka Yaratmanın 5 Adımı”, Çev: İ.Berna Kalınyazgan, MediaCat Yayınları, 2003, s. 114.

<sup>168</sup>PRINGLE Hamish- William GORDON; a.g.e, s. 251.

<sup>169</sup>Sergio ZYMAN, Armin BROTT; “Bildığımız Reklamcılığın Sonu”, Marka Yayınları, 2003, ss. 293-294.

günlük monoton çalışma düzeninin dışına çıkmak bile başlı başına motive edici bir faktördür. Personele yeni şeyler öğrenme ve dolayısıyla şirket içinde daha iyi bir pozisyona yükselme fırsatının verilmesi, onları monotonluk ve hareketsizlikten kurtararak yaratıcılıklarını ve motivasyonlarını ateşleyecektir.<sup>170</sup>

Eğitim çalışanlar arasında ortak bir dilin konuşulmasını sağlayan, kurumsal bütünlüğün oluşumuna önemli katkı sağlayan bir araçtır. Markalaşmayı başarmış kurumların eğitime büyük önem verdikleri bilinmektedir. Eğitim, markalaşma yolunda olan kurumların da üzerinde titizlikle durması gereken bir durumdur. İşyerindeki eğitim uygulamaları hakkında Amerika’da yapılan son araştırmalardan bir tanesi, çalışanlarına yatırım yapan şirketlerin bu yatırımın faydasına inandıklarını ortaya koymuştur. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:<sup>171</sup>

- Personel eğitim ve gelişimine yatırım yapan şirketlerin piyasa değerleri diğerlerine oranla daha yüksektir.
- Personel gelişimini destekleyen ve şirket işleyişine katılımlarını sağlayacak olanaklar sunan şirketlerde verimlilik çok önemli oranda artmıştır.
- Personele yönelik programlar arasında en fazla başarı sağlayan, “toplam kalite yönetimi” olmuştur. Toplam Kalite Yönetimi, tüm çalışanların eğitim aldığı, sürekli olarak yapılan işleri ve iş yapma metotlarını geliştirme çalışmalarını sürdürdükleri bir sistemdir. Amerika’da bu sistemi başarıyla uygulayan şirketlerin hisse senetleri beş yıllık bir süre içinde önemli ölçüde değer kazanmıştır.

Kurumların eğitim faaliyetleri düzenlemelerindeki motivasyonlarını kıran unsurların başında zaman içerisinde yaşanan işten ayrılmalar gelmektedir. Aldıkları eğitim sayesinde nitelikleri artan ve daha kolay iş bulabilen çalışanların işten ayrılması kurumları eğitim konusunda daha fazla düşünmeye itmektedir. Zyman eğitim konusunda, işten ayrılmalar olsa da çalışanları eğitmek ve becerilerini geliştirmek üzere ödenen paraya değdiğini düşünmektedir. “Elbette sizden faydalananlar çıkacaktır. Ancak çoğunlukla çalışanlar, eğitimleri onlarla ilgilenmenizin, kendinizi onlara adamanın bir sonucu olarak algılar ve sadakatleri artar. Eğitim verdiğiniz kişi, siz yatırımınızın karşılığını alamadan işten ayrılırsa,

---

<sup>170</sup> Bob NELSON; a.g.e. s. 206.

<sup>171</sup> Bob NELSON; a.g.e, s. 206.



sizin ona yaklaşımınızdan memnun olacak ve çevresine sizinle çalışmanın ne kadar güzel olacağını anlatacaktır.”demektedir.<sup>172</sup>

### 3.2. MARKANIN İŞGÜCÜNDE MOTİVASYON ETKİSİ

Marka, bilinirlik, saygınlık ve güvenilirlik gibi kavramlarla çalışanlarını motive edici bir niteliğe sahiptir. Markalar rekabet ettiği diğer markalara karşı ortak sloganlar geliştirme, çalışanlarını ortak hedefler etrafında birleştirme çabaları içindedirler. Ortak duygu paylaşımı çalışanların gördükleri işlerde motive edici bir unsur olmaktadır. Tek bir fikre takım halinde sahip çıkmak ve bunu dile getirmek büyük bir güç olacaktır. Markanın güçlü şekilde savunulmasını sağlamak için marka mesajının net bir şekilde anlatılması ve anlaşılması gerekmektedir. Marka mesajları marka kültürünün oluşumunda da önemlidir. Kurum içerisinde oluşturulacak marka kültürünün sağlayacağı motivasyonun belirtilen faydaları olacaktır.<sup>173</sup>

- Çalışanlar üzerinde itici güç oluşturacak bir sebebe sahip olunur.
- Çalışanlar hedeflere ulaşılması konusunda nasıl bir öneme sahip olduklarını anlarlar.
- Çalışanlar marka vaadinin yerine getirilmesindeki katkılarından dolayı gurur duyarlar.
- Çalışanlar marka değerleri üzerinde odaklandıkça daha verimli çalışma çabası içerisinde olurlar.

Ford Motor Company'nin yönetim kurulu eski başkanı, Harold A. Poling; “dünya çapında bir organizasyon haline gelmek için uygulanması gereken en önemli kurallardan biri, her çalışanın zeka ve yaratıcı gücünden maksimum seviyede faydalanmayı başarmaktır”demektedir. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar yaratıcı yönlerini ortaya koyabilirler. Çalışanların şirketin işleyişine katıldıklarında, problemi tespit etmek ve yeni çözümler bulmak için gönüllü olarak çaba sarf ettikleri görülür. En başarılı şirketler, çalışanlarında mevcut olan yaratıcı düşüncüyü canlandırarak ortaya çıkarmak için gereken zaman, destek ve araçları sağlayan şirketlerdir.<sup>174</sup>

---

<sup>172</sup> Sergio ZYMAN, Armin BROTT; a.g.e, s. 294.

<sup>173</sup> Muhterem İLGÜNER; “Türkiye’de Marka Yaratma ve Yaşatmanın Altın Kuralları”, Rota Yay. İstanbul, 2005, ss. 85-86.

<sup>174</sup> Bob NELSON; a.g.e, s. 69.

### 3.3. MARKA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Markanın işgücü verimliliğini etkileyen diğer faktörler marka ile ilgili genel bilgiler başlığı altında ele alınmıştır. Ele alınan konular; yönetici yaklaşımları, markanın sosyal statü etkisi, çalışma şartları ve fiziki koşullar, markanın ücret, kariyer ve sürekli gelişime etkilerinden oluşmaktadır.

#### 3.3.1. Marka ve Yönetim Yaklaşımları

Marka yönetimi, yönetim ilkelerinin ve tecrübelerinin iyi ve doğru uygulanmasını gerektirmektedir. Markanın yönetim zafiyeti yaşaması mevcut dinamiklerini etkili ve yerinde kullanamaması sonucunu doğurmaktadır. Marka yönetiminde, yönetim zafiyetinin yaşanmaya başlaması, markalaşma sürecindeki bir kurumun amacına ulaşmasını engellerken, süreci aşarak tüketici zihnine girmeyi başarmış bir kurumu da geri götürecektir. Yönetimden kastedilen sadece üst yönetim değil, orta kademe yöneticiler de sürecin içindedirler. Fakat kurum politikalarını ve kurumsal yaklaşımları üst düzey yöneticilerin belirlediği düşünüldüğünde, onların daha dikkatli olmaları gerekmektedir.

Üst düzey yönetimin, mevcut tüm yeteneklerin, herkesin şirkete bakış açısı aynı olmadıktan sonra hiçbir anlamı olmadığını kabul etmek zorundadır. Herkes ortak bir zemin bulana kadar müzakerelere devam edecektir. Ortak bir zemin bulmanın tek yolu, son derece önemli beş soruya verilere dayalı yanıtlar bulmaktır:<sup>175</sup>

- Müşterilerin önem verdikleri değer ölçüleri hangileridir?
- Her değer ölçüsü için, müşterilerin ne kadarlık bir oranı söz konusu değer ölçüsüne, birinci veya hakim olan karar kriterleri olarak odaklanır?
- Bu değer ölçülerinin her birinde hangi rakipler en iyi değeri sunuyor?
- Her değer ölçüsünde kendimizi rakiplerimizle nasıl karşılaştırırız?
- Her değer ölçüsünde neden o değer lideri karşısında yetersiz kalıyoruz?

Marka yöneticilerinin belirlemesi ve üzerinde durması gereken belirtilen hususların her biri, kurum adına bir dinamizm ve ortak amaç gerektiren hususlardır. Belirtilen soruların

---

<sup>175</sup>Michael Treacy&Fred WIERSTAMA; “Pazar Liderlerinin Öğretileri”, Çev. İnci Berna Kalınyazgan, MediaCat Yayınları, 2000, s. 229.

cevabını verilerle bilemeyen marka yöneticilerinin aldığı kararların sağlıklı olması ve hedefini bulması şans ve rakiplerin de zayıf olması ile açıklanabilir. Marka yöneticilerinin belirtilen konularda yoğunlaşması, çalışanlarıyla paylaşması ve onları motive etmesi iyi yöneticilik ilkeleriyle açıklanabilir. Yönetim yaklaşımlarının profesyonel nitelikler taşıması, tüm çalışanların önemini anlaşılması ve pazarda rakiplere karşı tüm çalışanlarla birlik olarak aynı amaçların taşınması markalaşmayı ve güçlü bir marka olmayı sağlayacaktır. Yönetimsel zafiyetin tespit edilmesi ve çözüm yollarının aranması markalaşmış veya marka olma yolunda ilerleyen kurumlarda daha fazla önem ve aciliyet taşımaktadır.

Marka yöneticileri, markanın gelişimi ve güçlendirilmesi için tüm çalışanları kapsayan bir bakış açısı getirmelidir. Markanın reklam ve iletişim çabaları ile sunduğu değerlerin kurum içerisinde çalışanlar tarafından benimsenmiş ve uygulanıyor olması mesajın inanılabilirliği ve uygulanabilirliği için önem taşımaktadır. Marka yönetiminin çalışma alanı, kimlik ve imaj arasındaki farklılığı azaltarak, marka itibarını mümkün olduğunca geliştirip korumaktır.<sup>176</sup> Yönetimin marka itibarını arttıracak etkinliklerin yapılması ve markanın temsili ancak marka çalışanları tarafından gerçekleştirilecektir. Marka yöneticileri de marka çalışanlarının önemini farkında olmalı ve karar süreçlerini bu çerçevede değerlendirmelidirler.

Marka yönetiminde dikkat edilecek bir husus da, marka vaadinin belirlenmesi ve geliştirilmesi sürecinde, kurumun yöneticileri ile çalışanları, kurumun inançları üzerinde onların bakış açılarını kazanmak için ortak bir noktada buluşmadır. Bir çalışan ya da temsilci, kurumun inanışları ile ilgili bakış açısı hakkında ayrıntıya girerse çalışanlardan öncelikli fikirler üzerindeki yorumları alınmalıdır.<sup>177</sup>

Marka yönetiminde yapılandırılacak organizasyon şemasının etkin ve verimli bir şekilde işletilebilmesi ve çalışanların kendilerini rahat ifade edecekleri bir ortam bulmaları gerekir. Markayı etkin bir şekilde yaşatmak için, şirketlerin geleneksel “emir-komuta” sistemini aşarak korkusuz bir çalışma ortamı oluşturmaları gerekir. Bu yönetim boyutunun adı “özgüven ortamının yaratılması” olarak tanımlanabilir. Özgüven ortamında mutlu ve katılımcı elemanlar yetişerek, müşteri beklentilerini aşan bir şirket olmayı sağlayacak bir yöntemdir.<sup>178</sup>

---

<sup>176</sup> Ferruh UZTUĞ; Davulu Taşıyanlar Tokmağı Vuranlar:”Markanın Kurumsal İletişim Yönetimi”, “**Marka Dolu Marka**”, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003, s. 74.

<sup>177</sup> Duane E.KNAPP; a.g.e. s. 69.

<sup>178</sup> Hamish PRINGLE - William GORDON; a.g.e, s. 59.

Marka olmayı başarmış firmaların aldıkları kararların merkezinde müşteri vardır. Müşteri eksenli düşünme, müşteri memnuniyeti amaçlı kararlar alma ve uygulamalar başlatma markalaşmış kurumların temel amacıdır. Müşteri dostu şirketlerin yönetimle ilgili olarak karşılaştıkları en önemli sorun, müşterilerin işlerini etkileyen yeni paradigmaları ve teknikleri önden takip edebilen yetenekli kişileri bir araya getirmek, bütünleştirmek ve elde tutmaktır. En çok aranan elemanlar, müşteri örgütleri dahilinde değişiklik gerçekleştirmekte üstün bir beceriye sahip olanlardır.<sup>179</sup>

Marka yönetimindeki yaklaşımlara dikkat edildiğinde, marka yöneticilerinin profesyonel yaklaşımlar sergilemesi gereken pek çok durum göze çarpar. Marka olabilmek için işgücünü verimli değerlendirecek yöneticilik yaklaşımlarına ihtiyaç vardır. Marka olmuş kurumların yöneticilerinin de profesyonel olduğu anlayışı hakimdir.

### **3.3.2. Markanın Sosyal Statü Etkisi**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde saygınlık ihtiyacı olarak ifade edilen saygınlık ihtiyacı özgüven içindeki bireylerin ulaşmak istedikleri bir olgudur. Toplum içindeki saygınlık bireyin kendisini ispatlaması ile oluşmaktadır. Bazen sadece para sahibi olmak da saygınlık elde etme açısından yeterli olmamaktadır. Markalar ortaya koydukları işleriyle toplumda saygınlık kazanan kurumlar olmaktadır. Mori araştırma şirketinin yıllar süren çalışmalarıyla, ünlü kurumlar ve insanların bu kurumlara duyguları konusunda ilginç sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Araştırmada en çıkan önemli bulgu, bir kurum ne kadar çok tanınmışsa insanların da o kuruma o kadar olumlu baktıkları olmuştur. Sadece marka bilinci ya da marka ünü, güvenin yaratılmasında bir temel taşıdır.<sup>180</sup>

Toplumda saygınlık kazanmayı başarmış bir markanın çalışanı olma toplumda bir sosyal statü kazanma fırsatı vermektedir. Yapılan işin büyüklüğü veya küçüklüğü etkili olmakla birlikte herhangi bir alanda dahi toplumda bireylere duyulan güven açısından etkili olmaktadır. Herhangi bir yerden yapılacak kredili alış-verişlerde, hatta ev kiralamada dahi tanınmayan bireye duyulacak güvende temsil ettiği kurumun ismi ön plana çıkabilmektedir.

---

<sup>179</sup> Michael TREACY & Fred WIERSAMA; a.g.e, ss. 181-182.

<sup>180</sup> Hamish PRINGLE - William GORDON; a.g.e, s. 162.

Yaygın anlayış, “eğer firma (marka) bu kişi ile çalışıyorsa; demek ki doğru ve dürüst bir kişidir” şeklinde kendisini gösterebilmektedir.

### **3.3.3. Marka, Çalışma Şartları ve Fiziki Koşullar**

Markalaşma her şeyden önce ortaya konan işlerin kalitesi ile ilgilidir. Kurumu temsil eden işlerden herhangi birinin aksaması markaya bakış açısının olumsuzlaşması riski taşımaktadır. Kurumu temsil eden tüm işler, kurum çalışanları tarafından yürütülmektedir. Sürekli kaliteli işlerin üretilmesinde iyi bir çalışma mekanını oldukça önemlidir. Bir kuruluşun sahip olduğu tesisler ve sağladığı çalışma ortamı, personelin davranışlarında ve dinamizminde önemli değişiklikler yaratabilecek güçtedir. Şirketlerdeki yerleşim planı, personeli birlikte çalışmaya teşvik edebileceği gibi onların işbirliği ve yardımlaşmasını engelleyecek bir düzen içinde de olabilir. İş yerlerinin çalışanları mutlu edecek, rahat ortamlar olarak düzenlenmesi gerekir. Kaliteli bir iş ortamı olmadan kaliteli ürünler üretmenin olanaklı değildir. Kaliteli ürün, kaliteli müşteri hizmeti, kaliteli iş ortamı ve çalışanlara kaliteli yaşam standartlarının her biri bir zincirin halkaları gibi birbirine bağlıdır.<sup>181</sup>

Dünyanın yazılım devi Microsoft firmasının Redmond, Washington'daki merkez ofisinde, kahve ocakları günde 12 saat açık tutulmaktadır. Firma personeli rahat ve spor kıyafetleri ile işe gelebilmekte, ayrıca elemanları binanın dışındaki alanda basketbol veya fresbee oynarken görmek olağan sayılmaktadır. Ayrıca Procter&Gamble şirketinin Cincinnati'deki idari binasında birçok köşede kanepeler vardır. Bu kanepeler, personelin o anda akıllarına gelen düşünceleri birbirlerine aktarmak amacıyla rahatça oturup küçük sohbetler yapabilmeleri için yerleştirilmiştir.<sup>182</sup>

### **3.3.4. Marka ve Kariyer**

İnsanları motive eden, umutlandıran ve heyecanlandıran unsurların başında gelecek beklentileri gelmektedir. İnsanların gelecekleri konusundaki beklentileri, onların hayata bakış açısını, olayları yorumlamada ve yaklaşımlarındaki olumlu-olumsuz tavırlarını belirlemektedir. İnsanlar olumsuz şartlarda dahi gelecek beklentileri olumlu olduğunda,

---

<sup>181</sup> Bob NELSON; a.g.e, s. 216.

<sup>182</sup> Bob NELSON; a.g.e, ss. 217-219.

zorluklarla başa çıkma çabaları sergilemektedir. İnsan olma niteliğiyle taşınan duygular, bir işgören için de geçerlidir.

İş hayatında insanların gelecekle ilgili önemli beklentilerinden birisi kariyer elde etme arzusudur. Kariyer arzusu iş hayatında hemen herkesin arzuladığı bir durumdur. Hatta aynı pozisyondaki kişilerin çalışma yılları, kıdemleri veya ücretleri gibi durumlardan da işgörenlerin farklı olma arzuları gözlemlenir.

İş hayatında mutlu olan ve kendisine kurumda gelecek gören çalışanlar, daha mutlu çalışmaktadırlar. Çalışan memnuniyetinin sağlanması, kişinin ortaya çıkardığı iş'te de kendisini göstermektedir. İnsan kaynakları alanında çalışma yapan Adecco firmasının Seçme ve Yerleştirme birim yöneticisi Akgül Can Beyhan, çalışanların üretim veya hizmetin ortaya konuluşundaki dikkatleri, müşteriye ulaşmadaki motivasyon ve çabalarının şirkete katma değer olarak döndüğünü söylemektedir. Çalışan memnuniyetinin oluşumunda etkili olan süreçleri ise; “kariyer planlaması, çalışana verilen değer, yönetimdeki paylaşım ve şeffaflık, yaratıcılığa fırsat verilmesi, performans takibi ve eğitim” olarak ifade etmektedir.<sup>183</sup>

İş hayatında kariyer elde etme dikey yükselme imkanı olabildiği gibi, yatay olarak da ilerleme fırsatı doğurabilir. Bir bireyin deneyim ve çabaları sonucunda pozisyonunda bir değişiklik olmadan yetkilerinde meydana gelecek bir artış yatay ilerlemeye örnek gösterilebilir. Markalardan beklenen hizmet kalitesinin büyüklüğü oranında çalışanların da işine hakim olması ve inisiyatif kullanabilmesi önemlidir. Marka çalışanı, kendilerini markanın sahibiymiş gibi hissedebilmelidir. Markalar, mümkün olduğunca bu nitelikteki çalışanlara sahip olma çabası içerisinde olmalıdır. Marka çalışanları, müşteri ilişkilerinde sorumluluk üstlenebilecek ve kendi kararlarını verebilecek pozisyonlara getirilmelidir.<sup>184</sup>

### **3.3.5. Marka ve Ücret**

Marka çalışanlarının sık değiştirilmemesi gerekmektedir. Marka kültürünü kavramış, markayı temsil etme yeteneğine sahip çalışanların kurumdan ayrılması marka adına bir kayıptır. Çalışanların mutsuz olmalarının tek nedeni elbette ücret değildir. Fakat bir çalışan

---

<sup>183</sup> Özlem AYDIN; a.g.ç, s. 234.

<sup>184</sup> Hamish PRINGLE - William GORDON; a.g.e, ss. 280-281.

için ücret düzeyi, kişinin yaşam düzeyini ifade etmektedir. Kurumlardaki ücretler bireyleri tatmin edecek, çalışanın markaya bağlılığını azaltmayacak bilakis arttıracak düzeyde olmalıdır.

Çalışanları değiştirmek, yıllık maaşlarının % 25 ile 200 arasında bir maliyet doğurur. Ayrılan çalışanların % 5'ini elde tutmak bile kazancı % 25 ya da daha fazla oranda arttırabilir. Çalışanları elde tutmakla, müşteri memnuniyeti ve kurumsal karlılık arasında gözle görülür bir bağlantı vardır. Birkaç yıl önce Sears mağazaları, 800 mağazasından 20 yıldan uzun bir süredir topladığı verilerin incelenmesinden sonra şu bulgulara ulaşmıştır: Çalışan memnuniyetindeki % 5'lik artışın, müşteri memnuniyetinde % 1,4'lük bir artışa yol açtığı ve toplam kazancı da % 1 oranında arttırdığı gözlenmiştir. Kısaca mutlu çalışanlar, mutlu müşteri kitlesi oluşturmaktadır.<sup>185</sup>

Markaların kazançları ile çalışanların ücret düzeyleri arasında bir paralellik olmalıdır. Markanın karlılığı daha fazla sadık müşteri kitlesine ulaşma ve daha çok satış yapma ile mümkün olmaktadır. Sadık ve bağlı müşterinin oluşmasında en büyük görev çalışanlara düşmektedir. Çalışanlar, mükemmel, müşteri odaklı kurumsal felsefeler ile kredi kartı taşıyan gerçek müşteriler arasındaki halkadır. Bir markanın, tüketicilerin ve müşterilerin zihinlerinde nasıl konumlandığı yaklaşık olarak % 100 oranda marka çalışanlarına bağlıdır. Aslında müşteriler ile çalışanlar arasındaki bu bağ bir çembere de benzer. Müşterilere iyi davranan çalışanlar sadık müşteri kitlesi oluşturur. Sadık müşteriler ise şirkete daha çok kar getirir. Elde edilen yüksek kar, çalışanlara daha yüksek kazanç sağlar. Yani çalışan mutluluğuna neden olur. Bu ise müşterilere daha iyi davranmalarına yol açar böylece daha sadık müşteriler kazanılır.<sup>186</sup>

İşgören motivasyonunu sağlayan güçlü bir faktör olan ücret düzeyi ile kurumlar değişik yaklaşımlar sergileyebilmektedir. Amerika'daki şirketlerin % 10'unda sayısal olarak da ifade edilirse yaklaşık 9500 şirkette, personele şirketin hisse senetleri verilmektedir. Çalıştıkları şirketin bir bölümüne sahip olan ve şirket yönetiminde az da olsa söz hakkı elde eden kişiler, şirketin daha sağlıklı bir finansal yapıya kavuşması için sadece maaşla çalışan personelden çok daha fazla çaba sarf etmektedirler. Yakın tarihlerde gerçekleştirilen bir araştırma, bir kısım hisseleri personele ait olan hem işgücü sayısı hem de satış hacimlerinde

<sup>185</sup> Sergio ZYMAN, Armin BROTT; “**Bildiğimiz Reklamcılığın Sonu**”, Marka Yayınları, 2003, s. 291.

<sup>186</sup> Sergio ZYMAN, Armin BROTT; a.g.e, s. 279.

kaydedilen büyüme hızının diğer şirketlere oranla çok daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.<sup>187</sup>

### 3.3.6. Marka ve Sürekli Gelişim

Marka olmanın ve sürekli güçlü bir marka olarak kalmanın etkili bir yolu müşterilere sunulan hizmet kalitesidir. Hizmet kalitesi müşteri memnuniyeti ve müşterinin markaya sadakat göstermesi açısından da önemlidir. Yaşam koşullarındaki ve teknolojik değişim, insanlardaki beklenti ve standartları sürekli olarak yükseltmektedir. Markalar da güçlerini kaybetmemek için sürekli gelişmek ve yenilenmek durumundadır. Markanın sürekli yeni kalabilmesi, marka yöneticilerinin yönetim anlayışı ile birlikte marka çalışanlarının değişime ve yeniliğe açık olmalarına bağlıdır. Hizmet kalitesini sürekli arttırma çabasında olan marka çalışanlarının müşterileri etkilemeleri ve rakipleri arasında fark atmaları kaçınılmaz olacaktır. İyi bir müşteri hizmetinin nasıl olacağını açıklamak zor olmasına rağmen müşteri hizmetlerinde en iyi oldukları kabul edilen şirketlerin görüş birliğinde oldukları 4 öge vardır.<sup>188</sup>

Bunlar:

- Çalışanların müşterilere bakışını ve davranışını değiştiren yeni bir kelime hazinesi geliştirirler.
- Sürekli olarak ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesini arttırmaya çalışırlar.
- Yalın ve tutarlı beklentiler oluştururlar ve bunları her zaman karşılarlar.
- Müşterileri geri belseme sağlamaya teşvik eden bir düzen oluştururlar ve müşterileri ürünün piyasaya sunulduğundan hemen sonra sınırlar.

Marka olmak, daha iyi bir hizmet kalitesine sahip olmayı, sürekli gelişmeyi ve iyi hizmet sürecinin tamamına çalışanları da dahil etmeyi gerektirmektedir. Gerçek marka çalışanları markanın hizmet vaatlerini yerine getirmek için gelişmek ve değişmek durumundadırlar. İnsanlar sürekli öğrenme ve gelişme içinde olduğu sürece, hem çalışanların kendisi hem de tüketici bundan yararlanır.<sup>189</sup> Zamanın koşullarına göre hizmet kalitesinde geri kalmak istemeyen çalışanların işgücü verimliliği yüksek, çalışanları sürekli gelişen markalar da güçlü markalar olacaktır.

---

<sup>187</sup> Bob NELSON; a.g.e, s. 226.

<sup>188</sup> Sergio ZYMAN, Armin BROTT; a.g.e, s. 266.

<sup>189</sup> Hamish PRINGLE - William GORDON; a.g.e, s. 127.



İşgörenlerin başarısı kendilerini geliştirmeleri ile doğru orantılıdır. Markayı temsil eden bir işgörenin, marka kültürünün de etkisi ile değişime ve gelişime açık olma şansı, marka kültürü oluşturamamış kurumlarda çalışanlara oranla daha yüksektir. İşgörenlerin başarılı olmaları için, kişisel değerlerini arttırmalı ve kendilerini de bir marka haline getirme çabaları olmalıdır. Bunun için de işgörenlerin önce çalıştığı kurum içinde, sonra sektörde sonra da ulusal alanda tanınmak olmalıdır. Bu sebeple hedef sahibi bir işgören konusunda uzmanlaşmalı, kurum için ve kurum dışı eğitimlerden kaçınmamalıdır. Çalıştığı alanda uzmanlaştığı konuları başkalarıyla da paylaşabilmeli ve sektörel toplantıları takip etmelidir.<sup>190</sup>

Marka çalışanlarının sürekli gelişimi için, bireylerin nitelikleri kadar, bu niteliklerin markanın değerlerine uygunluğu da önemlidir. Kurumlar, elemanlarını eğitim, yetenek ve deneyimlerine göre seçer; kişilik ve davranışsal özelliklerini dikkate almazsa sorunlar yaşayabilir. Bir insanın doğasındaki huy ve davranışları değiştirip, ona uyum sağlayamayacağı bir kalıba sokmak çok zordur. Dolayısıyla marka değerlerine yakın kişilikte ve yapıda insanları seçmek önemlidir. Marka değerlerine uygun olarak seçilmiş bir bireyin, fazla bir baskı, kural ya da denetim altına girmeden, rahatça kurum vizyonunu temsil etmesi çok daha kolay olacaktır. Böylece, işgören kendisini daha iyi hissedecek, bu da müşteriye aynen yansıyacaktır.<sup>191</sup>

---

<sup>190</sup>B. Tolga SASIK; “**Satışın Türkçesi**”, MediaCat Yayınları, 2. Baskı, 2006, s. 32.

<sup>191</sup> Hamish PRINGLE - William GORDON; a.g.e, ss. 292-293.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **MARKANIN ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İSTİKBAL MOBİLYA ÖRNEĞİ**

#### **4.1 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Markanın işgücü verimliliği üzerindeki etkileri ve İstikbal mobilya çalışanları üzerinde yapılan araştırma, araştırma yöntemlerinden olan ve sıkça başvurulan anket çalışması ile yapılmıştır. Anket yüz yüze görüşme yöntemi ile yapılmıştır. Anket uygulaması, İstikbal mobilya fabrikasında çalışan işgörenlerle ve Ankara bölgesinde satış ve servis bölümlerinde çalışan kişilerle görüşülerek ve zamana yayılarak yapılmıştır. İstikbal mobilya fabrikasında çalışanlarının sayısı yaklaşık olarak 12.000 kişi civarında olmakla birlikte bazı bölümleri Bellona markası için de ortak üretim yapmaktadır.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI**

İşletmelerin maddi sermayelerinin yanında, önemli güçlerinden birisi de işletme bünyesinde sahip oldukları potansiyel işgücüdür. İşletmelerin sahip oldukları işgücünün kalifiye özelliklere sahip olması, işletme lehine kullanması en önemli kazanımlardan birisidir. İşgörenlerin tüm potansiyellerini işletme adına kullanmaları için işyerinde motiveli olmaları, yaptıkları işe sevgi duymalarıyla birlikte, bireysel ve kurumsal hedeflerinin olması gerekmektedir.

Araştırma, işgörenlerin işletme içerisindeki duygu ve düşüncelerini ve kurum içerisinde kendisini etkileyen faktörleri anlamaya yönelik olarak yapılmıştır. İşletmeler için önemi gün geçtikçe artan ve vazgeçilmez hale gelen marka kavramının işgörenler üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Marka kavramının pazarda oluşturduğu imaj ve tüketiciye verdiği mesajların, marka çalışanları tarafından nasıl algılandığının anlaşılması amaçlanmıştır. Marka çatısı altında tüm kadronun aynı duyguları paylaşması güçlü markaların oluşturulması için gereklidir. Patron ve yöneticilerle birlikte çalışanların benzer konulara yaklaşımlarının anlaşılması da araştırmanın amaçları arasındadır.

Araştırma, işgücü verimliliği üzerinde faktörlerin tespit edilmesini amaçlamaktadır. İşgörenlerin markaya bakış açılarının anlaşılması ve marka kavramına verdikleri önemin saptanmasını hedeflemektedir. Çalışanların kuruma bakış açılarının belirlenmesi, çalışanların gelişimi için ihtiyaç duyulan eksiklerin tespit edilmesi ve işletmelerin yönlendirilmesi araştırmanın amaçlarındandır.

### **4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI**

Araştırma, İstikbal mobilya markası çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlar içerisinde İstikbal markasına uzun süre hizmet etmiş ve markalaşma sürecini yaşamış kişiler de bulunmaktadır. Anket, 390 çalışanı kapsamaktadır. Ankete katılanlar İstikbal firmasının; üretim, satış, pazarlama bayi çalışanı, insan kaynakları ve muhasebe departmanlarından seçilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu literatür taraması ve uzman görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Genel olarak anket formu 3 (üç) bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde katılımcıların marka ile ilgili görüşleri, ikinci bölümde genel katılımcı profilleri ve üçüncü bölümde ise işgücü verimliliği ile ilgili görüşler yer almaktadır. Araştırmadan daha sağlıklı bilgi alma ve cevaplama oranını yükseltmek için anket uygulaması cevaplayıcılarla yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Yüz yüze görüşme yöntemi gözlem yönteminden sonra en eski veri toplama yöntemidir. Saha araştırmalarının çoğu yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmaktadır.<sup>192</sup>

### **4.4. ARAŞTIRMASININ HİPOTEZLERİ**

Araştırmada önemli bulunan değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine hipotezler kurulmuştur.

H1: Eğitim durumu ile işgücü verimliliği arasında ilişki vardır.

H2: Eğitim durumu ile markanın çalışanına kariyer sağladığı fikri arasında ilişki vardır.

H3: Eğitim durumu ile markayı temsil ettiğine inanma arasında ilişki vardır.

H4: Eğitim durumu ile İstikbal markalaşmamış olsaydı işe başvurma arasında ilişki vardır.

---

<sup>192</sup> Mahir NAKİP; “Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve (SPSS Destekli) Uygulamalar”, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2003, s. 86.

H5: Eğitim durumu ile marka çalışanı olmanın motive ettiği fikri arasında ilişki vardır.

H6: Çalışanların görevleri ile marka çalışanı olmanın özgüven sağladığı arasında ilişki vardır.

#### 4.5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketler, SPSS istatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmede yüzde ve frekans metodu ile çapraz tablolardan faydalanılmıştır. Hipotezler ise ki-kare analizi yardımı ile değerlendirilmiştir. Ki-kare bağımsızlık testi, farklı kategoriye ayrılmış iki olay arasındaki ilişkiyi test etmek için kullanılmıştır.<sup>193</sup> Bulgular genel olarak 4 (dört) başlık altında ele alınmıştır.

##### 4.5.1. Sosyo-Ekonomik Özellikler

Tablo 2: Örneklem Profil

Özellikler	Frekans	Yüzde	Özellikler	Frekans	Yüzde
<b>Görüşülen kişilerin Eğitim düzeyi</b>			<b>Görüşülen kişilerin Çalışma süreleri</b>		
Yüksek lisans	18	4,6	1 yıldan az	95	24,4
Üniversite	200	51,3	1–3 yıl arası	111	28,5
Lise	127	32,6	3–6 yıl arası	79	20,3
İlköğretim	44	11,3	6 yıldan fazla	105	26,9
Okuryazar değil	1	,3	Toplam	390	100,0
Toplam	390	100,0			
<b>Görüşülen kişilerin Gelir düzeyi</b>			<b>Görüşülen kişilerin Görevleri</b>		
1000 YTL altı	228	58,5	Yönetici	158	40,5
1000–1999 YTL	138	35,4	Memur	136	34,9
2000–2999 YTL	14	3,6	İşçi	96	24,6
3000 YTL ve üzeri	10	2,6	Toplam	390	100,0
Toplam	390	100,0			

<sup>193</sup> Mahmut KARTAL; “Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri”, Şafak Yay. 2. Baskı, Erzurum1998,s:119

<b>Görüşülen kişilerin Cinsiyet bilgileri</b>			<b>Görüşülen kişilerin Medeni halleri</b>		
Bayan	102	26,2	Evli	242	62,1
Bay	288	73,8	Bekâr	148	37,9
Toplam	390	100,0	Toplam	390	100,0

Örneklem profilinde İstikbal çalışanı olan ve anket çalışmasına katılan çalışanların eğitim düzeyleri gözükmetedir. Son yıllarda üniversite mezunu oranının artması ve üniversite mezunlarının genel olarak büyük kuruluşları tercih ettiği düşünülürse İstikbal çalışanlarının da karar merciinde bulunan önemli bir kısmı üniversite mezunudur. Üniversite mezunlarının oranı % 51'dir. Daha sonra % 32 ile lise mezunları ve % 11 ile ilköğretim mezunları gelmektedir. Katılımcıların % 4'ü yüksek lisans mezunudur. Dolayısıyla çalışanların önemli bir kısmı (% 51) üniversite mezunudur.

Ankete katılan deneklerin gelir düzeyi değerlendirildiğinde; % 58'lik bölümünün aylık gelir düzeyi 1.000 ytl'nin altındadır. % 35'lik oranla ikinci büyük oran 1000–1999 ytl olduğu görülmektedir. 2000 ytl ve üzeri ücret alan grubun oranı ise % 6'dır. Gelir düzeyinin genellikle 1000 ytl'nin altında olmasında; işe başlama süresi ve yaptığı işin niteliği ve deneyim etkili olmaktadır.

Katılımcıların çalışma süreleri değerlendirildiğinde en yüksek oran % 28 ile 1-3 yıl arasında olduğu görülmektedir. İkinci en yüksek oranın % 26 ile 6 yıldan fazla çalışanlardan oluştuğu düşünülürse İstikbal markasının çalışanlarını koruyabildiği ve eleman sirkülasyonunun fazla olmadığı düşünülebilir. Markalaşmada önemli bir etken olan eleman sirkülasyonu ile tecrübe kaybının yaşanmaması marka adına avantajdır. 1 yıldan az kurumda çalışanların oranı % 24 iken 3-6 yıl arası çalışanların oranı da % 20 olarak görülmektedir.

Katılımcıların görev dağılımında görevler üç ana grupta toplanmaktadır. Herhangi bir tezgahta veya üretim biriminde çalışan kişiler işçi, bir departmanda belirli bir görevi yürütenler memur ve marka adına sorumluluk taşıyan ve inisiyatif kullanabilen kişiler de yönetici kategorisinde toplanmıştır. Yöneticiler arasında “üst düzey” “orta düzey” veya “sorumlu” gibi bir ayrıma gidilmemiştir.

Katılımcıların % 40'ı yönetici, % 35'i memur ve % 25'i de işçilerden oluşmaktadır. Ankete katılanlardan çoğunluğunun marka adına inisiyatif kullanabilen ve bir birimin sorumluluğunu taşıyan kişilerden oluşması anketteki verilerin ve fikirlerin uygulanma olasılığını arttırdığı düşünülebilir.

Katılımcıların medeni halleri ile sorular değerlendirildiğinde ankete katılan çalışanların % 62'evli ve % 38 'inin bekâr olduğu gözlenmiştir. Çalışanların evli oranının yüksek olması tecrübeli olmaları ve hane sorumluluğu taşıdığına işaret ederken, bekâr oran da genç çalışan kitlesi hakkında fikirler vermektedir.

Ankete katılan çalışanların cinsiyet durumları ile bilgiler incelendiğinde çalışanların % 74'ü bay iken % 26'da bayanlardan oluştuğu görülmektedir. Bu veriler ankete yer alan görüşlerin daha geniş bir bakış açısı taşıması açısından önemlidir. Bayların oranındaki bu fazlalığın mobilya sektörünün emek-yoğun işgücüne dayanan bir sektör olmasından da kaynaklanmaktadır.

#### 4.5.2. Markalaşma ve İşgörenlerin Markaya Bakışı ile İlgili Özellikler

**Tablo 3: Katılımcıların Firmanın Rekabet Gücü ile İlgili Görüşleri**

Değerler	Frekans	Yüzde
Ürün kalitesi	77	19,7
Firmanın maddi gücünün iyi olması	21	5,4
Reklâm faaliyetleri	120	30,8
Marka gücünün yüksek olması	150	38,5
Diğer	22	5,6
Toplam	390	100,0

Tablo 3'te katılımcıların firmanın rekabet gücü ile ilgili görüşleri yer almaktadır. Bu soru çalışanların firmanın rekabette başarılı olabilmesi için hangi unsurları daha önemli gördüklerini göstermektedir. Çalışanların % 38'i rekabette başarı için markanın gücüne inanmaktadırlar.

Katılımcıların % 31'i rekabette başarı için reklâm faaliyetlerini önemli bulmaktadır. Ürün kalitesinin önemi % 20 oranında gözlenirken, firmanın maddi gücü % 5 ve diğer faktörler de % 6 oranında gözlenmektedir. Katılımcılar rakipleri geride bırakmanın en etkili

yönteminin güçlü marka olmaktan geçtiğine inanmaktadırlar. Bu oranın yüksekliği aslında markaya ve markalaşmaya verilen önemi de göstermektedir.

**Tablo 4: Katılımcıların Markalaşmada Etkili Güç Unsurları ile İlgili Görüşleri**

Değerler	Frekans	Yüzde
Ürün kalitesi	204	52,3
Çalışanların verimli çalışması	38	9,7
Ekip ruhu	61	15,6
Firmanın maddi gücü	34	8,7
Yoğun reklâm faaliyetleri	53	13,6
Toplam	390	100,0

Tablo 4’de katılımcıların markalaşmada etkili güç unsurları ile ilgili görüşleri yer almaktadır. Marka olabilmek için katılımcıların % 52’si ürün kalitesinin önemine dikkat çekmektedirler. Diğer faktörler birbirlerine yakın olmasına karşın ekip ruhunun kurumda yerleşmesi ve yaşatılması % 16’lık oranda ikinci sırada önemli bulunmuştur. Reklâm faaliyetlerinin markalaşmada birinci önemde görenlerin oranı ise % 13 olmuştur. Çalışanları işlerini görürken etkili ve verimli çalışmasının markalaşmadaki önemine vurgu yapanların oranı % 10 olmuştur. Firmanın maddi gücünün önemi ise katılımcılar tarafından % 9 oranında birinci öncelikli görülmüştür. Markalaşmada en etkili gücün ne olduğu sorusuna katılımcıların çoğunluğu; ürün kalitesinin iyi olması görüşündedirler.

**Tablo 5: Önceki Firmanın Marka olup olmadığı ile İlgili Görüşleri**

Değerler	Frekans	Yüzde
Evet	142	36,4
Hayır	119	30,5
İstikbal ilk iş yerim	129	33,1
Toplam	390	100,0

Tablo 5’de katılımcıların önceki işyerlerinin marka olup olmadığına ilişkin soruya verilen cevapları içermektedir. Katılımcıların % 36’sının İstikbal’den önce de markalaşmış bir

firmada çalıştığı anlaşılmıştır. % 31'nin daha önceki çalıştığı firmasının markalaşmış bir firma olmadığı görülmüştür. Katılımcıların % 33'ünün ise İstikbal ilk işyerleri olduğu gözlenmiştir. Daha önceden markalaşmış bir kurumda çalışanlar ile iş hayatına İstikbal'de başlayanların oranı toplandığında % 69 olduğu görülmektedir. Katılımcılar arasındaki bu oran çalışanlar arasında marka kavramının baskın ve önemli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6: İstikbal'de olmasaydınız Nasıl bir İş Seçerdiniz? Sorusu ile İlgili Görüşler**

Değerler	Frekans	Yüzde
Marka çalışanı olmayı isterdim	155	39,7
Ücret düzeyine göre karar verirdim	58	14,9
Kendi işimi kurardım	94	24,1
Çalışma koşullarına göre karar verirdim	83	21,3
Toplam	390	100,0

Tablo 6'da katılımcıların İstikbal'de olmasaydınız nasıl bir iş seçerdiniz? Sorusuna verdikleri cevapların sonuçları yer almaktadır. Bu soruda İstikbal çalışanlarının markaya gösterdiği hassasiyeti yansıtmaktadır. Katılımcıların % 40'ı marka çalışanı olmayı istemektedir. İkinci en yüksek oran % 24 ile kendi işini kurmaktır. Markalaşmış ve prestijli bir iş dışında katılımcıların ikinci tercihi kendi işlerini kurmak olduğu anlaşılmaktadır. Aynı soruya katılımcıların % 21'i çalışma koşullarına göre karar vermek cevabını işaretlemişlerdir. % 15 oranında ise ücret düzeyine göre karar verme gelmektedir. Bu çalışmadan anlaşılacağı üzere çalışanlar için her şey ücret düzeyine göre kıyaslanmamaktadır.

**Tablo 7: İstikbal'i tercih nedeni ile ilgili Görüşler**

Değerler	Frekans	Yüzde
Marka olması	184	47,2
Yüksek ücret vermesi	6	1,5
Çalışma şartlarının iyi olması	59	15,1
Referans olanların etkisi	72	18,5
Firmanın maddi imkânlarının iyi olması	19	4,9
Diğer	50	12,8
Toplam	390	100,0

Tablo 7'de katılımcıların İstikbali tercih nedeni ile ilgili soruya verilen cevaplar yer almaktadır. Bu soruda da katılımcıların marka vurgusu göze çarpmaktadır. Katılımcıların %



47'si İstikbal'i tercih nedeninin markalaşmış bir kurum olmasından kaynaklandığını belirtmektedirler. İstikbal'in personel politikası hakkında da fikir verebilecek bir cevap ise "referans olanların etkisi" olarak % 19 oranında desteklenmektedir. Çalışma şartlarının iyi olmasından dolayı İstikbal'i tercih edenlerin oranı ise % 15'tir. Firmanın maddi imkânlarının iyi olması % 5 oranında etkili iken, yüksek ücret vermesi % 2'dir. Diğer faktörler ise % 13 oranında dağınıklık göstermektedir. Diğer faktörler arasında belirgin bir sınıflama görülmediği için belirtilmemiştir. Kalifiye işgücüne sahip olmak için de markalaşmaya ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

**Tablo 8: Marka çalışanı olmanın motivasyon üzerindeki etkisi**

Değerler	Frekans	Yüzde
Evet	320	82,1
Hayır	70	17,9
Toplam	390	100,0

Çalışanların motive edilmesi kurumların önemli amaçlarından birisidir. Çünkü motive olmuş bir çalışan, karşılaştığı zorlukları daha kolay aşabilmekte ve işine odaklanabilmektedir. Markalaşmanın kurumlar açısından ne kadar önemli olduğu bu soruda bir kez daha anlaşılmaktadır. Çünkü katılımcıları % 82'si marka çalışanı olmanın kendilerini motive ettiğini belirtmektedirler. Marka çalışanı olmaktan motivasyon duymayanları oranı ise % 18'dir. Markalaşmış bir firmada çalışmak çalışanları motive olmaya hazır hale getirmektedir. Bu sebeple işletmeler marka gücünün farkında olmalı ve mevcut çalışanları arasında da markalaşma hedefini yaygınlaştırmalıdır.

**Tablo 9: Sektördeki Rekabet Görüşleri**

Değerler	Frekans	Yüzde
Çok yoğun	185	47,4
Yoğun	135	34,6
Normal	55	14,1
Az	15	3,8
Toplam	390	100,0

Tablo 9'da katılımcıların mobilya sektöründeki rekabet koşulları ile ilgili fikirleri yer almaktadır. Katılımcıların % 47'si rekabet koşullarını çok yoğun bulmaktadır. Katılımcıların % 35' rekabeti yoğun olarak nitelerken % 14'ü normal ve % 4'ü de rekabet yoğunluğunu az

olarak nitelendirmektedir. Rekabet koşullarını çok yoğun ve yoğun bulanların oranı toplandığında ise % 82 oranında önemli bir fikir birliğinin olduğu görülmektedir. Bu da sektördeki rekabetin yoğunluğunu göstermektedir.

#### 4.5.3. Markanın İşgücü Verimliliğine Etkileri ile İlgili Özellikleri

**Tablo 10: Markanın, firmanın sürekliliğine etkisi**

Değerler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	189	48,5
Katılıyorum	160	41,0
Fikrim yok	13	3,3
Katılmıyorum	22	5,6
Kesinlikle katılmıyorum	6	1,5
Toplam	390	100,0

Tablo 10’da katılımcıların “Marka olmayan firmaların sürekliliği zordur” sorusuna verdikleri cevaplar bulunmaktadır. İşletmelerin sürekliliğinden kastedilen işletmenin hayatiyetinin devam ettirilmesidir. Katılımcıların % 90’ı markanın işletmelerin devamlılığı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ifade etmektedirler. Markanın, firmanın sürekliliğine etkisi görüşüne katılmayanların oranı ise % 7’dir. Çalışanların işyerlerinde işin geleceğine yönelik bir sorun görmemesi onların başka iş arayışlarına girmemeleri, işsiz kalma stresi yaşamamaları bakımında önem taşımaktadır. Markalaşmayı başarmak bu açıdan da gereklilik taşımaktadır.

**Tablo 17: Para ile kariyerin değerlendirilmesi**

Değerler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	207	53,1
Katılıyorum	157	40,3
Fikrim yok	11	2,8
Katılmıyorum	9	2,3
Kesinlikle katılmıyorum	6	1,5
Toplam	390	100,0

İşgörenlerin iş hayatından beklentilerinden birisi de kariyer beklentisidir. Sadece para kazanmak ve tüm kararlarına paraya göre almak işgörenlerin temel amacı değildir. “İş hayatında para kadar kariyer de önemlidir” görüşüne katılımcıların %53’ ü kesinlikle katılmaktadır. Kesinlikle katılanlarla, katılıyorum diyenlerin oranı ise % 93’tür. Görüş belirtmeyenlerin oranı %3’tür. Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum diyenlerin oranı ise % 4’tür. Çalışanların önemli bir çoğunluğu iş hayatında kariyer yapmayı önemsemektedirler.

**Tablo 18: Marka çalışanın kariyer sağlaması**

Değerler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	145	37,2
Katılıyorum	179	45,9
Fikrim yok	24	6,2
Katılmıyorum	35	9,0
Kesinlikle katılmıyorum	7	1,8
Toplam	390	100,0

Tablo 12’de “Marka çalışanı olmak kariyer sağlar” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplardan oluşmaktadır. Marka çalışanı olmak kariyer sağlar, sorusuna katılımcıları % 83’ü olumlu cevap vermişlerdir. Bu görüşe olumsuz cevap verenleri oranı ise % 11’dir. Katılımcıların % 6’sı da görüş belirtmemişlerdir. Marka gücünün sadece müşterileri değil, çalışanları da etkilediği düşünülmektedir.

**Tablo 19: Marka prestiji ile çalışan prestiji ilişkisi**

Değerler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	141	36,2
Katılıyorum	194	49,7
Fikrim yok	31	7,9
Katılmıyorum	19	4,9
Kesinlikle katılmıyorum	5	1,3
Toplam	390	100,0

Tablo 13 marka prestijine yönelik bir soru içermektedir. “Marka prestiji çalışanların da prestijini artırır” sorusuna katılımcıların % 86’si katıldıklarını belirtmektedirler. Bu konuda görüş belirtmeyenler % 8’dir. Markalaşmanın uzun bir süreç olduğu ve markadan markaya, marka gücünün ve prestijinin değişiklik gösterdiği düşünülürse, markanın prestijinde

meydana gelen artışın çalışanların da prestijinde bir artış meydana getirdiği fikri katılımcılarca kabul görmektedir.

**Tablo 20: Markalaşma ve çalışma koşulları ile ilgili görüşler**

Değerler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	114	29,2
Katılıyorum	182	46,7
Fikrim yok	35	9,0
Katılmıyorum	45	11,5
Kesinlikle katılmıyorum	14	3,6
Toplam	390	100,0

İşgörenlerin çalışma koşulları hakkındaki görüşleri işlerinde gösterecekleri performans açısından üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Tablo 14 katılımcıların “Markaların çalışma koşulları iyidir” sorusuna verdikleri cevaplardan oluşmaktadır. Katılımcıların % 76’sı bu görüşe katılmaktadırlar. Katılımcıların % 9’u bu konuda fikir belirtmez iken % 15’i ise bu görüşü reddetmektedirler. Büyük çoğunluğun markalaşmış firmalardaki, genel çalışma koşullarını iyi bulduğu yönündedir.

**Tablo 21: Marka çalışanın fedakârlığı**

Değerler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	153	39,2
Katılıyorum	166	42,6
Fikrim yok	33	8,5
Katılmıyorum	32	8,2
Kesinlikle katılmıyorum	6	1,5
Toplam	390	100,0

Tablo 15 katılımcıların “Marka çalışanı fedakâr olmalıdır” sorusu ile ilgili görüşlerini içermektedir. Çalışanların fedakâr olma eğilimi çalıştıkları kurumun başarısına doğrudan etki

sağlayacak bir unsurdur. Çünkü çalışanların fedakâr eğilimli olmaları kurumda yaşanan sorunları tespit etmeye, tespit ettikleri sorunları çözmeye daha fazla çaba sarf etmeye, katkı sağlamaktadır. Katılımcıların % 82 bu fikre katıldıkları belirtmektedirler. Katılımcıların % 8’u fikir belirtmezken 10’u da olumsuz görüş belirtmişlerdir.

Katılımcıların % 82 oranının marka çalışanı olmakla fedakâr olmaya hazır olmaları marka adına önemli bir kazançtır. Aynı çalışma koşulları, aynı gider düzeyi ve aynı personel sayısı ile ortaya çıkartılan işlerin fazlalığı ve kalitesi açısından avantajdır. Ayrıca çıkabilecek sorunların çıkmadan veya büyümeden çözülmesi de göz ardı edilmemesi gereken bir husustur.

**Tablo 22: Markayı temsil etme farkındalığı**

Değerler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	217	55,6
Katılıyorum	161	41,3
Fikrim yok	7	1,8
Katılmıyorum	3	,8
Kesinlikle katılmıyorum	2	,5
Toplam	390	100,0

“Çalışanlar markayı temsil ettiğinin farkında olmalıdır.” Görüşü ile ilgili sorunun değerlendirilmesi Tablo 16’ da yapılmıştır. Bu soruya katılımcıların % 56 kesinlikle katılmaktadır. Katılıyorum fikrini beyan edenlerin oranı % 41 olmaktadır. Her iki şık da toplandığında bu oran % 97 olmaktadır. Bu sorunun önemi şuradan kaynaklanmaktadır: Eğer çalışanlar bir markayı temsil ettiğini düşünerek çalışırlarsa, işlerinde gösterecekleri itina ve özen daha farklı olacaktır. Bu açıdan bu soruya verilen olumlu cevabın yüksek çıkması manidardır. Bu fikre katılmayanların oranı ise sadece % 1’dir.

**Tablo 23: Marka çalışanının değişim ve gelişimi ile ilgili görüşler**

Değerler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	238	61,0
Katılıyorum	131	33,6
Fikrim yok	16	4,1
Katılmıyorum	2	,5
Kesinlikle katılmıyorum	3	,8

Toplam	390	100,0
--------	-----	-------

İşgörenlerin değişime ve gelişime açık olmaları kurumlar için önem arz eden bir husustur. Ekonomik ve sosyal hayatta yaşanan hızlı değişim, takip edilmesi, yakalanması ve hatta öncülük edilmesi gereken bir zorunluluk olmaktadır. Yakalanan bir başarının istikrarlı hale gelebilmesi için yeni şartlara adaptasyonun da hızlı gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu vizyonu kurumda sadece patron veya yönetici değil tüm çalışanların taşıması gerekmektedir.

Tablo 17’de “Marka çalışanı değişime ve gelişime açık olmalıdır.” Fikrine katılımcıların 95’i olumlu katılım göstermektedir. Yapılan çalışma içerisinde çalışanların marka adına çok önemli konularda yüksek olumlu fikir beyan etmeleri önem taşımaktadır. Bu soruya olumsuz cevap veren katılımcı oranı ise % 1’dir. % 4 oranında katılımcı ise fikir beyan etmemiştir.

**Tablo 24: Marka bağlılığının işgören verimliliğine etkisi**

Değerler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	198	50,8
Katılıyorum	153	39,2
Fikrim yok	22	5,6
Katılmıyorum	15	3,8
Kesinlikle katılmıyorum	2	,5
Toplam	390	100,0

Tablo 18’de katılımcıların “Marka bağlılığı işgören verimliliğini artırır.” sorusuna verdikleri cevapların değerlendirmesi yer almaktadır. Katılımcıların % 51’i bu fikre kesinlikle katılmakta iken % 39’u katılıyorum şeklinde cevaplandırmaktadır. Olumlu nitelik taşıyan bu iki cevabın toplamı ise % 90 olmaktadır. Katılımcıların % 6’sı bu konuda fikir belirtmez iken % 4’ü de katılmadıklarını beyan etmektedirler. Marka bağlılığının sadece müşteriler üzerinde ölçülen bir kavram olmadığı ve çalışanlarda da bu bağlılığın olabileceği ve işgücü verimliliğini olumlu yönde etkilemesi bakımından da bu soru önem taşımaktadır.

**Tablo 25: Marka çalışanı olmanın sosyal hayattaki güven duygusu**

Değerler	Frekans	Yüzde
----------	---------	-------

Kesinlikle katılıyorum	91	23,3
Katılıyorum	190	48,7
Fikrim yok	63	16,2
Katılmıyorum	41	10,5
Kesinlikle katılmıyorum	5	1,3
Toplam	390	100,0

Tablo 19’da marka çalışanı olmanın sosyal hayatta güven telkin ettiğine yönelik katılımcıların görüşlerini içermektedir. Marka çalışanı olmanın sosyal hayatta nasıl güven telkin edeceği sorusuna, sosyal yaşamımızda, ev kiralama, kız isteme, kredili satış yapılan bir mağazadan alış-veriş yapma gibi örnekler verilebilir. Marka çalışanı olmanın sosyal hayatta da etkili olup olmadığını anlamaya yönelik bu soruya % 23 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı gelmiştir. Cevaplayıcıların % 49’ u katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %16’sı bu konuda fikir beyan etmemiştir. Cevaplayıcıların % 12’si de olumsuz görüş beyan ederek marka çalışanı olmanın sosyal hayatta güven telkin etmediği görüşünü savunmuşlardır.

**Tablo 20: Marka başarısında ekip ruhunun etkisi**

Değerler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	234	60,0
Katılıyorum	136	34,9
Fikrim yok	17	4,4
Katılmıyorum	1	,3
Kesinlikle katılmıyorum	2	,5
Toplam	390	100,0

Tablo 20’de markanın başarısı için gerekli faktörlerden “ekip ruhu” ile ilgili görüşlere yer verilmiştir. “Markanın başarısı için ekip ruhu yakalanmalıdır” görüşüne katılımcıların % 60’ı kesinlikle katılmaktadırlar. % 35 oranında katılıyorum cevabı alınmıştır. % 4 oranında katılımcı fikir belirtmemiştir. Sadece % 1 oranında cevaplayıcılar bu görüşe katılmamıştır. Olumlu görüş bildiren cevaplayıcıların toplamı ise % 95 yapmaktadır. İşletmelerde artık bireysel başarılarla kurumsal başarıların sağlanamayacağı, onun yerine tüm ekip olarak benzer duyguların paylaşılmasına ihtiyaç duyulduğu tez çalışmasının teorik bölümünden sonra bu bölümde de karşımıza çıkmaktadır.

#### 4.5.4. Çapraz Tablolar

**Tablo 21: Marka çalışanı olmanın motive ettiği ile marka çalışanın fedakâr olması gerektiği ilişkisi**

Değerler	Marka çalışanı fedakâr olmalıdır.					Toplam	
	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum		
Markanın çalışanını motive etmesi	Evet	% 42	% 44	% 7	% 6	% 1	320
	Hayır	% 27	%36	%16	% 18	% 3	70
Toplam		153	166	33	32	6	390
Yüzde		% 39	% 43	% 8	% 8	% 2	

Marka çalışanın fedakârlığı markanın çalışanını motive etmesi arasındaki ilişki incelendiğinde; çalışanların büyük çoğunluğunun (% 86) markanın çalışanlarını motive ettiğini göstermektedir. Çalışanların % 82 'si marka çalışanı olmanın kişiyi motive ettiğine inanmaktadır (Tablo 8). Aynı zamanda marka çalışanı fedakâr olmalıdır fikrine kesinlikle katılan ve katılanların oranı % 82'dir. ( Tablo 15)

Tablo 21'deki karşılaştırmalı tabloda, marka çalışanı olmanın motive ettiği görüşünü savunanların % 86'sı marka çalışanın fedakâr olması gerektiğini savunmaktadır. Markanın çalışanını motive ettiğine olumlu cevap verenlerin % 7'si marka çalışanın fedakar olması gerektiği görüşüne katılmamaktadır. Markanın çalışanını motive ettiği görüşüne olumsuz cevap verenlerin % 19'u da marka çalışanın fedakâr olması gerektiği görüşüne katılmamaktadır. Buradan marka çalışanı olmakla motive olan katılımcıların marka adına fedakâr olmaya daha istekli olacağı görüşü çıkmaktadır. Kurumlar adına önemli bir kazanım



olan, çalışanların fedakâr olmaya razı olmaları görüşü, markalaşmış kurum çalışanlarında daha yaygın olduğu düşünülmektedir. Çalışanların işlerine fedakâr yaklaşımları bireysel nitelik taşır. Çalışanlardaki fedakârlık atmosferinin genele yayılabilmesi için marka kavramının öneminin anlaşılmasına ihtiyaç vardır.

**Tablo 26: Marka olmayan firmaların sürekliliği ile çalışma süresi ilişkisi**

	Marka olmayan firmaların sürekliliği zordur.					Toplam
	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	
Çalışma süresi 1 yıldan az	% 42	% 46	% 6	% 5	% 1	95
1-3 yıl arası	% 48	% 41	% 2	% 7	% 2	111
3-6 yıl arası	% 51	% 37	% 2	% 6	% 4	79
6 yıldan fazla	% 53	% 39	% 3	% 4	% 1	105
<b>Toplam</b>	<b>% 49</b>	<b>% 41</b>	<b>% 3</b>	<b>% 5</b>	<b>% 2</b>	<b>390</b>

Tablo 22’de marka olmayan firmaların sürekliliği ile çalışma süreleri hakkındaki ilişki incelenmiştir. Marka olmayan firmaların sürekliliği zordur fikrine katılımcıların % 90’ı olumlu fikir beyan etmişlerdir. (Tablo 10) Bu görüşe katılanlar ile firmada daha uzun süre çalışanlar arasında paralel bir bağlantı bulunmaktadır. 1 ( bir) yıldan az çalışanların % 42 ‘si “marka olmayan firmaların sürekliliği zordur” görüşüne kesinlikle katılmakta iken, 1-3 yıl arası çalışanların % 48’i, 3-6 yıl arası çalışanların % 51’i kesinlikle katılmaktadır. En yüksek kesinlikle katılım oranı % 53 ile 6 yıl ve üzeri çalışanlarda gözlenmektedir.

Marka olmayan firmaların sürekliliği zordur sorusuna fikir belirtmeyen en yüksek oran % 6 ile 1 yıldan az çalışanlar olmuştur. Kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarının toplamı değerlendirildiğinde ise en yüksek olumlu cevabın % 92 oranında, 6 yıl ve üzeri çalışanlardan geldiği görülmektedir. Bu sonuçlardan firmada uzun süreli çalışanların firmanın sürekliliğine önem verdikleri anlaşılmaktadır. Firmalarda sürekliliğin de markalaşmadan geçtiğini düşünmekte ve katılımcıların markalaşmamış ve bu yolda ilerlemeyen firmaların geleceği hakkında olumlu düşünceye sahip olmadıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 23: Eğitim durumu ile İstikbal tercih nedenleri ilişkisi**

Eğitim durumu?	Yüksek lisans	Üniversite	Lise	İlköğretim	Toplam
İstikbal tercih nedeni? Marka olması	% 3	% 58	% 29	% 10	184
Yüksek ücret	% 33	% 33	% 34	% 0	6
Çalışma şartları	%3	% 41	% 39	% 17	59
Referans	% 1	%49	% 39	% 11	72
Firmanın maddi imkânları	% 16	% 26	% 32	% 26	19
Diğer	%10	% 54	% 28	% 8	50
Toplam	% 5	% 51	% 33	% 11	390

Tablo 23 katılımcıların eğitim durumları ile İstikbal'i tercih nedenlerinin karşılaştırılmasını içermektedir. Katılımcıların % 47'si İstikbal'i tercih nedeninin markalaşmış bir kurum olmasından kaynaklandığını belirtmektedirler. (Tablo 7). Tablo 23'e bakıldığında ise İstikbal'in marka olmasından dolayı tercih nedeninin üniversite mezunları arasında genel ortalamadan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada üniversite mezunlarının iş tercihlerinde marka tercihinin yüksek olduğu görülmektedir(%58). Firmanın maddi imkânlarına göre tercih nedeninde öne çıkan eğitim düzeyinin lise mezunları olduğu anlaşılmaktadır. Lise mezunları % 32 düzeyinde firmanın maddi imkânlarına önem vermektedir. Bu soruda ön plana çıkan bir diğer grupta ilköğretim mezunları olmaktadır. İlköğretim mezunlarından; firmanın maddi gücünden dolayı İstikbal tercih edenlerin oranı % 26'dır. İstikbal tercih nedeni olarak "referans olanların etkisi" genel

oran içerisinde % 19 oranında desteklenmektedir. (Tablo 7). Tablo 23’te referanstan en çok etkilenen grubun da yine üniversite ve lise mezunları arasından çıktığı görülmektedir.

#### 4.5.5. Hipotezlerin Testi

**Tablo 27: Eğitim durumu ile İşgücü Verimliliği Arasındaki İlişki**

		K.Katılıyorum		Fikrim Yok		K.Katılmıyorum		Toplam
		Katılıyorum				Katılmıyorum		
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Çalışanların verimli çalışmaları, markanın gücüne katkı sağlar.	Y.Lisans	18	100	0	0	0	0	18
	Üniversite	193	97	5	2	2	1	200
	Lise	120	94	5	4	2	2	127
	İlköğretim	44	100	1	0	0	0	45
	Toplam	375	96	11	3	4	1	390
Verimli çalışma da motivasyonun önemi büyüktür.	Y.Lisans	18	100	0	0	0	0	18
	Üniversite	197	98	2	1	1	1	200
	Lise	122	96	3	3	2	1	127
	İlköğretim	43	96	1	2	1	2	45
	Toplam	380	97	6	2	4	2	390
Kişinin yaptığı işi sevmesi, verimliliğini artırır.	Y.Lisans	18	100	0	0	0	0	18
	Üniversite	196	98	2	1	2	1	200
	Lise	124	97	3	3	0	0	127
	İlköğretim	43	97	2	3	0	0	45
	Toplam	381	98	7	2	2	0	390
Çalışanın markasına bağlılığı verimliliği artırır.	Y.Lisans	18	100	0	0	0	0	18
	Üniversite	174	87	16	8	10	5	200



olanların da % 97'si olumlu görüş bildirmişlerdir. Eğitim seviyesinin aşağı düşmesiyle olumlu cevap verilen oranlarda da bir düşüş gözlemlenmektedir. Pearson ki-kare sonuçlarına bakıldığında da ( $0,000 < 0,050$ ) “Kişinin yaptığı işi sevmesi, verimliliğini artırır” fikri ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki gözlemlenmektedir.

“Çalışanın markasına bağlılığı verimliliği artırır” fikri ile eğitim düzeyleri incelendiğinde Y. Lisans mezunlarının tamamı, üniversite mezunlarının % 87'si, lise mezunlarının % 94'ü ve ilköğretim mezunlarının % 90'ı olumlu görüş beyan etmişlerdir. Üniversite mezunlarının % 8'i ise bu konuda görüş beyan etmemiştir. Üniversite mezunlarında olumsuz görüş beyan eden oranı % 52'tir. Genel eğilim ve pearson ki-kare sonuçları değerlendirildiğinde  $0,024 < 0,050$  olduğundan çalışanın markasına bağlılığı verimliliği artırır fikri ile eğitim düzeyi arasında bir ilişkiye rastlanmıştır.

“Takım ruhunun oluşması çalışan verimliliğini artırır” görüşü ile eğitim düzeyi arasında yapılan incelemede eğitim düzeyleri Y. Lisans olanlar % 94, üniversite olanlar % 96, lise olanlar % 93 ve ilköğretim olanlar da % 96 oranında olumlu görüş bildirmişlerdir. Takım ruhunun oluşmasının çalışan verimliliğini arttıracığı görüşü frekans değerlendirmelerinde % 95 nispetinde çıkmakta ve % 4 nispetinde de fikir beyan edilmemektedir. Bu fikre katılmayanların oranı ise sadece % 1'dir. Böylesine geniş kabul gören bir fikrin eğitim durumu ile mukayesesi yapıldığında ve pearson ki-kare sonuçları karşılaştırıldığında ( $0,934 > 0,050$ ) “Takım ruhunun oluşması çalışan verimliliğini artırır” görüşü ile eğitim düzeyi arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Rekabet koşullarının artması ve Pazar koşullarının zorlaşmasıyla, işletmelerin başarısı için takım ruhu, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için olmazsa olmazlardan birisi olmuştur.

İşgücü verimliliği ile eğitim durumu arasında yapılan hipotez çalışmasında ortaya çıkan sonuçlar “ki-kare'de hipotezin sonucu” bölümünde verilmiştir. Buna göre işgücü verimliliği ile ilgili görüşlerden üç (3) tanesi kabul edilmiş ve iki (2) tanesi de reddedilmiştir. Kabul edilen görüşlerin sayısı, reddedilen görüşlerin sayısından fazla olmasından dolayı, işgücü verimliliği ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki kabul edilmiştir.

#### **Ki-Kare'de hipotezin sonucu**

	Değerlendirme	Sonuç
--	---------------	-------

Çalışanların verimli çalışmaları, markanın gücüne katkı sağlar.	0,000	KABUL
Verimli çalışma da motivasyonun önemi büyüktür.	0,932	RED
Kişinin yaptığı işi sevmesi, verimliliğini arttırır.	0,000	KABUL
Çalışanın markasına bağlılığı verimliliği arttırır.	0,024	KABUL
Takım ruhunun oluşması çalışan verimliliğini arttırır.	0,934	RED

**Tablo 28: Eğitim durumu ile markanın çalışanına kariyer sağlaması ilişkisi**

	Markada çalışma kariyer sağlar					Toplam
	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	
Eğitim durumu? Yüksek lisans	8	5	0	4	1	18
Yüzde	44,4	27,8	,0	22,2	5,6	100,0
Üniversite	69	95	9	25	2	200
Yüzde	34,5	47,5	4,5	12,5	1,0	100,0
Lise	50	56	12	6	3	127
Yüzde	39,4	44,1	9,4	4,7	2,4	100,0
İlköğretim	18	23	2	0	1	45
Yüzde	40,9	52,3	4,5	,0	2,3	100,0
Toplam	145	179	24	35	7	390
Yüzde	37,2	45,9	6,2	9,0	1,8	100,0

“Marka çalışanı olmak kariyer sağlar” sorusuna katılımcıları % 83’ü olumlu cevap vermektedirler. (Tablo 12). Katılımcıların eğitim durumları değerlendirildiğinde Yüksek Lisans yapan katılımcıların % 72’si bu fikri desteklemektedir. Üniversite mezunlarının bu soruya olumlu cevap verenlerin oranı % 82’dir. Lise mezunlarının olumlu cevap oranı % 83’tür. İlköğretim mezunlarında ise olumlu cevap oranı % 93’tür. Dikkat edileceği üzere eğitim seviyesi düşüğe marka çalışanı olmanın kariyer sağladığı fikri daha da yaygınlaşmaktadır.

Eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanların, markanın kariyer sağladığı görüşüne katılanların oranı daha yüksektir. Pearson ki-kare testi oranına bakıldığında sonuç 0,002 olarak gerçekleşmiştir. Testin geçerliliği  $0,002 < 0,050$  sonucundan anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre “Eğitim durumu ile markanın çalışanına kariyer sağladığı fikri arasında ilişki” vardır.

Dolayısıyla, markanın gücü ne kadar yüksek olursa çalışanına sağlayacağı kariyer de o kadar güçlü olduğu söylenebilir.

**Tablo 29: Eğitim durumu ile markayı temsil ettiğine inanma arasındaki ilişki**

		Markayı temsil ettiğine inanma		Toplam
		Evet	Hayır	
Eğitim durumu?	Yüksek lisans	9	9	18
	Yüzde	50,0	50,0	100,0
	Üniversite	87	113	200
	Yüzde	43,5	56,5	100,0
	Lise	62	65	127
	Yüzde	48,8	51,2	100,0
	İlköğretim	32	13	45
	Yüzde	70,5	29,5	100,0
Toplam		190	200	390
	Yüzde	48,7	51,3	100,0

İstikbal çalışanlarına yöneltilen “Tüm marka çalışanlarının markayı temsil ettiğine inanıyor musunuz?” sorusuna katılımcıların % 49’u olumlu cevap vermiş iken % 51’i olumsuz cevap vermişlerdir. Belirtilen soruya verilen cevap dağılımındaki eğitim düzeyleri incelendiğinde Y. Lisans mezunlarının % 50’si, üniversite mezunlarının % 44’ü, lise mezunlarının % 49’u olumlu cevap kullanmış iken ilköğretim mezunlarının % 70’i olumlu cevap belirtmişlerdir.

Genel olarak eğitim seviyesinin düşmesiyle tüm çalışanların markayı temsil ettiğine inanma fikrinin artması arasında bir uyumluluk görülmektedir. Buradan eğitim seviyesi daha yüksek olanların markanın saygın ve önemli bir kavram olduğu bu sebeple de markayı tüm çalışanların temsil edemeyeceği, fikrini savundukları düşünülmektedir. Pearson ki-kare testi

sonucunun  $0,021 < 0,050$  olduğu görüldüğünden “Eğitim durumu ile markayı temsil ettiğine inanma arasında” ilişki vardır.

**Tablo 30: Eğitim durumu ile İstikbal markalaşmamış olsaydı tercih edilme ilişki**

			İstikbal markalaşmamış olsaydı başvurur muydunuz?		
			Evet	Hayır	Toplam
Eğitim durumu?	Yüksek lisans	Frekans	6	12	18
		Yüzde	33,3	66,6	100
	Üniversite	Frekans	86	114	200
		Yüzde	43,0	57,0	100
	Lise	Frekans	73	54	127
		Yüzde	57,5	42,5	100
	İlköğretim	Frekans	30	15	45
		Yüzde	66,6	33,3	100
Toplam			195	195	390

Marka kavramının çalışanlarda oluşturduğu çekim gücü ile eğitim seviyesi arasındaki bağı ölçmeyi amaçlayan bu karşılaştırmada soru “İstikbal markalaşmamış olsaydı başvurur muydunuz?” şeklinde sorulmuştur. Soruya verilen cevaplar katılımcıların eğitim durumlarına göre kıyaslandığında Y.Lisans mezunlarının % 67’si, üniversite mezunlarının % 57’si, lise mezunlarının % 42’si ve ilköğretim mezunlarının % 33’ü İstikbal markalaşmamış olsaydı iş başvurusunda bulunmayacaklarını belirtmişlerdir.

Verilen cevaplar eğitim düzeylerine göre kıyaslandığında, eğitim seviyesi düştükçe “İstikbal marka olmasa da tercih ederim” fikrinin hâkim olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi ile markayı tercih etme yaklaşımı arasında uyumluluk göze çarpmaktadır. İki bağ arasındaki



ilişki ki-kare verilerine göre de incelenmiştir. Pearson ki-kare testinde çıkan sonucun  $0,007 < 0,050$  olmasından dolayı da “Eğitim durumu ile İstikbal markalaşmamış olsaydı işe başvurma arasında” ilişki vardır.

**Tablo 31: Eğitim durumu ile marka çalışanı olmanın motive ettiği arasındaki ilişki**

			Yüksek lisans	Üniversite	Lise	İlköğretim	Toplam
Marka çalışanı olmak motive ediyor mu?	Evet	Frekans	15	166	102	37	320
		Yüzde	83,3	83,0	80,3	81,8	100,0
	Hayır	Frekans	3	34	25	8	70
		Yüzde	16,7	17,0	19,7	18,2	100,0
Toplam		Frekans	18	200	127	44	390
		Yüzde	100	100	100	100	100,0

Eğitim durumu ile marka çalışanı olmanın motive ettiği arasındaki ilişkinin incelendiği bu bölümde Y. Lisans mezunlarının % 83’ü marka çalışanı olmanın motive ettiği görüşündedirler. Aynı şekilde eğitim düzeyleri üniversite olanlar % 83, lise olanlar % 80 ve ilköğretim olanlar da % 82 oranında olumlu görüş belirtmişlerdir. Marka çalışanı olmanın motive edici etkisi her eğitim düzeyinde görülmektedir.

Marka çalışanı olmanın motive edici etkisi farklı eğitim düzeyleri arasında da görülmesinden dolayı bu iki değişken arasında olumlu bir bağa rastlanamamıştır. Nitekim Pearson ki-kare testinde de  $0,961 > 0,050$  olmasından dolayı “marka çalışanı olmanın motive edici etkisi ile eğitim durumu arasında bir ilişki yoktur” denilmektedir.

**Tablo 32: İstikbal’ deki görev ile markanın çalışanına özgüven sağlaması ilişki**

			İstikbalde göreviniz nedir?			
			Yönetici	Memur	İşçi	Toplam
Marka çalışanı olmak özgüven sağlar.	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	33	26	30	89
		Yüzde	20,9	19,1	31,3	22,8
	Katılıyorum	Frekans	75	65	45	185
		Yüzde	47,5	47,8	46,9	47,4
	Fikrim yok	Frekans	27	19	13	59
		Yüzde	17,1	14,0	13,5	15,1
	Katılmıyorum	Frekans	21	24	8	53
		Yüzde	13,3	17,6	8,3	13,6
	Kesinlikle katılmıyorum	Frekans	2	2	0	4
		Yüzde	1,2	1,5	0	1,1
Toplam		Frekans	158	136	96	390
		Yüzde	100	100	100	100

Marka çalışanı olmanın özgüven sağladığı fikrine, yönetici kadro kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarının toplamı % 68’dir. Memur statüsünde çalışanların olumlu cevap oranı % 67 iken işçi kadrosunda çalışanların oranı da % 78’dir. Bu konuda yöneticilerin % 17’si, memurların % 14’ü ve işçilerin de % 14’ü fikir beyan etmemişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin % 15’i katılmaz iken memurların % 19’u ve işçilerin % 8’i olumsuz cevap vermişlerdir.

Sonuçlar incelendiğinde marka çalışanı olmanın özgüven sağladığı ile İstikbal'deki görevler arasında belirgin bir eğilim tespit edilememiştir. Bu konuda yöneticilerin de, memurların da, işçilerin de birbirine yakın ve benzer eğilimleri görülmüştür. Pearson ki-kare sonuçları incelendiğinde de  $0,287 > 0,050$  olduğundan çalışanların görevleri ile marka çalışanı olmanın özgüven sağladığı arasında ilişkiye rastlanmamıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Markanın işgücü verimliliği üzerindeki etkileri ve İstikbal mobilya çalışanları üzerinde bir araştırma tezi, benzeri araştırmalarla markalaşmış veya markalaşma yolunda olan kurumlarda da yapılarak markalaşma yolunda yaşanan eksikliklerin tespit edilmesi adına da örnek bir araştırma niteliği taşımaktadır. İyi bir marka ve başarılı bir işletme olabilmek için pazar içerisindeki gerçeklerin iyi bilinmesi kadar, işletme içerisindeki eğilimlerin de iyi bilinmesi gerekmektedir. Kurum içine yönelik araştırmalar, kurumda doğru kararların alınmasında etkili bir faktör olmaktadır.

Son yıllardaki ekonomik ve sosyal gelişmeler değerlendirildiğinde yaşanan tüm gelişmelerin insan faktörünü merkeze alan bir gelişme içerisinde olduğu görülmektedir. Sanayi inkılâbıyla başlayan F.Taylor'un öncülük ettiği yönetim biliminde değişen teknolojik gelişmelerle birlikte, sorunlar karşısında mekanik anlayışın yerini sosyal insan anlayışına bıraktığına yukarıdaki bölümlerde değinilmiştir. Teknoloji artık insana bir alternatif değil onun emrinde hizmet eden bir hüviyet kazanmıştır. Eksik teknoloji işletmeler için sorun olduğu gibi var olan teknolojinin iyi kullanılmaması da sorun oluşturmaktadır. Bilginin kullanılabilir ve işlevsel bir bilgi haline getirilmesi ve bunun kurumların lehinde kullanılması ancak o kurumdaki çalışanlar eliyle olabilmektedir. Bu gelişmeler işgörenleri örgüt içerisinde daha fonksiyonel ve daha önemli hale getirmiştir.

İşletmelerin rekabet sınırların ülke sınırlarının dışına çıkması, rakiplerin özellikleri bilinen işletmeler yerine uluslar arası vasıfları da bulunan güçlü işletmeler olması işletmelerimizin fiziki ve maddi imkanların iyi olmasının yanında, işgörenleri açısından da

vasıflı olmasını gerektirmektedir. Vasıflı işgörenlere sahip olmak onlardan üstün performans elde edileceği anlamı taşımamaktadır. Rekabet ve büyüme için işletme yöneticilerinin pazar koşulları, fiziki ve maddi unsurlar kadar işgörenlerinin performansları ile de ilgilenmelerine yaşanan sorunlar varsa çözümüne yönelik çaba sarf etmelerine ihtiyaç duyulmaktadır. İşgörenlerin kuruma yürekten ve derinden bağlılıkları, amaç birliği içerisinde olmaları, işletmede sinerji oluşturmaları eşit rekabet koşullarında kapatılması güç bir fark yaratmaktadır. İşgücü verimliliği üzerinde hassasiyetle durulması gereken işletmelerin görünmeyen güçlerini oluşturacak bir potansiyeldir. İşletmeler aldıkları kararlarda çalışanlarını da göz önünde bulundurmalarıdır.

Geleceğini devam ettirmek isteyen her işletme büyüme, bilinme, takdir elde etme ve başarılı olma arayışında olmalıdır. Bu amaçlara uygun kararların alınması ve uygun adımlar atılması işletmelerin marka olmasını sağlamaktadır. Markalaşma, işletme açısında işlerin yolunda gittiğinin insanlara vaat edilen hususların gerçekleştirildiğinin göstergesidir. Markalar vaatlerini gerçekleştirmek için sağladıkları mal ve hizmetlerde bir amaç birliği içerisinde olmaları gerekmektedir. Çalışanlar arasında sağlanan amaç birliği, çalışanların işlerine bağlılık göstermesi ve yaptıkları işlerde daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Markalaşmanın ticari getirilerinin yanında işgörenlere de verdiği motivasyon işgücü verimliliği açısından da önemli bir getirdir. Markalaşma geleceğini güvence altına almak isteyen her işletmenin amacı olmalıdır. İşletmelerin geleceklerine yapacakları yatırımlar aynı zamanda çalışanlarına yaptıkları yatırımlarla da paralellik arz etmektedir. Etkin ve başarılı bir işgören kadrosu işletmelerin karlılıkları kadar önemlidir. Çünkü karlılığın sağlanmasında da büyük pay işgörenlere düşmektedir.

İşgörenlerin verimli ve istekli çalışmaları için yöneticiler, arayışlar içerisinde olmalı ve bu uğurda çaba sarf etmelidirler. Çalışanları motive edecek faktörlerin bulunması işgören verimliliği için önemlidir. Bir işletmenin çalışanlarını iyi anlamaları için öncelikle insan psikolojisinin iyi anlamaları gerekmektedir. İnsanların uğrunda en çok mücadele ettiği fikirlerin inandığı fikirler ve değerler olduğu düşünüldüğünde, çalışanların kurumda alınan kararlarda ve kurumun değerlerine inandırılması ve ikna edilmesi işgören verimliliği açısından yadsınamaz bir gerçektir. İşgörenlerin kurum değerlerinde birleştirilebilmesi için de kurum değerlerinin ilkeli, şeffaf ve uygulanabilir olması gerekmektedir.

İşgörenlerin kurum içerisinde potansiyel enerjilerini ortaya çıkartabilmek için, yaptıkları başarılı çalışmalarda ve gerçekleştirdikleri önemli projelerde ödüllendirilmesi işgücü verimliliğinin sürekliliğinin sağlanması için önemlidir. Kurumun geneli ile ilgili konularda alınan kararlara çalışanların da dahil edilmeleri onlara verilen bir değer yansıması olarak çalışanların yaptıkları işlerde kendisini gösterecektir. Kurumun izlediği ücret politikasında da yaklaşımın çalışanların hayat standartları ve geçim koşullarının göz önünde bulundurularak ve yaptığı iş nispetinde çalışanların özlük haklarının düzenlenmesi çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve işlerine odaklanmaları açısından gereklilik taşımaktadır.

İşgören ve verimliliği üzerinde etkili olduğu düşünülen kavramlardan birisi de markadır. İşletmelerin geleceği ve sürekliliği için ürüne veya kendi ismine yaptığı yatırım, oluşturduğu olumlu imaj işletmelerin uzun süreli çalışmaları sonucunda oluşmaktadır. Hedef kitle üzerinde marka imajının oluşması kurumlar için nasıl bir başarı ise bu başarının devam ettirilmesi aynı oranda önemlidir. Markalar çalışanlarının omuzlarında yükselen kavramlardır. Markalaşma sürecinde marka çatısı altında her çalışana yaptığı iş oranında sorumluluklar düşmektedir. Bu sorumluluğun farkında olan marka yöneticileri ve çalışanlarının işlerinde gösterdiği özen ve hassasiyet işgücü verimliliği için etkili bir neden oluşturmaktadır.

İşgörenler doğal olarak çalıştığı kurumu da temsil etmektedirler. İşgörenlerin sosyal hayatlarında çevreleri ile olan ilişkilerde çalıştığı kurumun tanınmış ve markalaşmış bir kurum olması bireyin sosyal statüsüne katkı sağlamaktadır. Örneğin herhangi bir işletmede güvenlik görevlisi olmak ile bir bilinen bir bankanın güvenlik görevlisi olmak arasında sosyal hayattaki statüye kurumun katkısı hissedilebilmektedir. Kurumun prestijinden çalışanlar da faydalanabilmektedirler. Markalar güçlü ve sevilen markalar oldukça, markanın çalışanları da bu prestijden istifade etmektedirler. İşgücü verimliliğine soyut ve dolaylı bir yolla sağlanan bu etki markaların ekonomik ve pazar gücü, kurumun sürekliliğinin olması, ücret v.b konularda ödeme sorununun olmaması, markaların kurumsallaşmış yapıları itibariyle özlük haklarının belirlenmiş ve iyi olması gibi etkenlerle de birleşince işgücü verimliliği için önemli bir kazanım ortaya çıkmaktadır.

Markalar tüzel kişilikleriyle sosyal hayatın içinde yer almaları ve takdir toplayan çalışmalarıyla toplumda bir saygınlık ve itibar kazanmaktadırlar. Marka çatısı altında bulunan tüm çalışanlar da marka itibarından sosyal yaşamlarında olumlu etkilenmektedirler. Kalifiye işgücünün marka çalışanı olmayı istemesinin nedenleri arasında da gösterilebilecek bu faktör

çalışanları yaptıkları işlerde motive eden bir unsur olmaktadır. Çalıştığı yerde mutlu olan bir çalışanın işini kaybetme riskini göze alamaması ve bulunduğu kurumda uzun yıllar çalışmak istemesi işgücü verimliliği arttıran bir unsurlardan birisi olmaktadır.

İşgörenlerin iş hayatından bireysel beklentilerin; iyi bir yaşam standardı için iyi bir gelir, kariyer, başarı, kendisini ispat etme, sürekli ve güvende çalışma fırsatı gibi duygular içerisinde oldukları bilinmektedir. Çalışanların bireysel beklentilerine uygun çalışma yerleri bulmaları, fiziki koşullarla birlikte duygusal etmenlerin çekiciliği çalışanların işlerinde daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Kurumların, çalışanların bu beklentilerine cevap verebilecek niteliklerde yapılanmaları işgücü verimliliğini sağlayan faktörler olacaktır. İşgücü verimliliği için kuruma seçilen işgörenlerin de işin niteliğine uygun ve işin gerektirdiği vasıfları taşıyan kişilerden seçilmesi gerekmektedir. Kurumlarımız, markalaşma yolunda attıkları adımlarda işe eleman alma konusunda hassasiyet göstermeli ve işe alınacak kişiler için gerekli kriterleri objektif kıstaslar içerisinde belirlemelidirler. İşe alma süreci işgücü verimliliğinin sağlanmasında başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

İşgücü verimliliğini etkileyen hususlardan birisi de işgörenlerin gelişimlerini doğrudan etkileyen eğitim faaliyetleridir. Eğitim bireylerin yaşamları boyunca planlı veya plansız devam eden öğrenme sürecini içerir. İşgörelere yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenmesi işgücü verimliliği ve markalaşma açısında önemlidir. İşgücünün eğitilmesi daha uzun sürede ve deneme-yanılma yöntemiyle öğrenilecek bilgilerin daha kısa sürede ve planlı olarak öğrenilmesini sağlar. İş sürecinde deneme-yanılma yöntemiyle öğrenilen ve yaşanan hataların kuruma maliyetleri düşünülürse eğitim faaliyetleri kurumlar için önemli bir kazanımdır. Eğitim sürecinde elde edilen kazanımlar sadece çalışanların gelişimini değil kurumun da gelişimini arttıracaktır. Görülen hizmetin niteliği ve yapılan işin özellikleri itibariyle kurumlarımız eğitim faaliyetlerine hak ettiği değeri vermelidir.

İşgücü verimliliği üzerinde etkisi olan çalışma saatleri ve çalışma şartlarında da klasik ve katı kuralcı yaklaşımlar yerine bireyi ve bireyin ürettiği hizmeti baz alan bir yaklaşım sergilenmelidir. Mesai saatlerinin çok uzun tutulması, bu süre içinde kurumda tutulan çalışanın hangi oranda etkili, istekli ve verimli çalıştığı göz önünde bulundurulmalıdır. Genel ve resmi tatil günleri işgörenlerin tatile odaklandığı dönemler olmaktadır. Bu dönemlerde bir gün, yarım gün hatta saatler dahi işgörenlerin ihtiyaçlarını gidermesi ve kendisini mutlu hissetmesi için önem kazanmaktadır. Böyle durumlarda kurumlarımız katı davranmamalıdır.

Her sektörün kendisine has gerçekleri vardır. Hizmet sağlanan kişi veya kuruluşların haklı beklentileri elbette birinci sırada göz önünde tutulmalıdır. Kurumlar böyle durumlarda nöbet sistemi gibi v.b yollarla bir orta yol bulma çabası içerisinde olmalıdır. Kurumların marka olabilmesi için ürettikleri mal ve hizmetlerin kaliteli olması gerekmektedir. Kastedilen çalışma koşullarında sürekli işgören lehine kararların alınması değil, hizmet kalitesini aksatmayan ve işgören mutluluğunu sağlayacak çözümlerin bulunmasıdır.

İşgücü verimliliğinin önemi arttıran faktörlerden birisi de tam rekabet piyasasında yaşanan ve tam rekabet piyasasının ruhunu oluşturan rekabette avantaj sağlamasıdır. Rekabet kavramı geniş bir kavram olmakla birlikte, rekabeti en zor hale getiren unsur taklittir. İşletmeler birbirlerinin ürün ve hizmetlerini taklit ederek, başarılı bir işletmenin başlattığı kabul gören bir uygulamayı kısa sürede diğer kurumların da başlattığını görmekteyiz. Rekabette taklit edilemeyen kavramlardan birisi kurum kültürü diğerinin ise marka prestiji olduğu görülmektedir. Her iki kavramda da işgücüne önemli görevler düşmektedir. Kurum kültürünün oturtulması için gerekli süreçlerin her birinde işgörenler vardır. Çalışanlar arasındaki iletişim, ortak hedef çerçevesinde ortak bakış açılarının geliştirilmesi ve ortak kavramlar etrafında birleşerek kurum kültürünün oluşturulması kurumların uzun sürede oluşturdukları ve kuruma has özellikler taşıyan bir kazanımdır. Kurum kültürünün her kuruma has olması, kurumlardaki yönetim anlayışıyla birlikte işgörenlerin yapıları ve vasıflarından da kaynaklanmaktadır. Etkili rekabet için işgörenler arasında kurum kültürünün yaygınlaştırılarak yaşatılması gerekmektedir.

İşgücü verimliliğini etkileyen faktörlerden, kariyer beklentisi ve kariyerin bireye sağladığı motivasyonda marka etkili bir faktördür. Markanın büyüklüğü ve gücü benzer pozisyondaki kişiler arasında da farklılıklar oluşturmaktadır. Üstün vasıflı işgörenlerin kurumda tutulabilmesi için kurum içi ilişkilerin iyiliği, özlük haklarıyla ilgili sorun yaşamamalarıyla birlikte iş pozisyonlarının da iyi olması gerekmektedir. İş pozisyonu içerisinde kurumdaki sahip olunan yetkilerle birlikte kurumun güçlü ve büyük bir kurum olması da önem taşımaktadır.

Liberal ekonomik sistem içerisinde işletmelerin sürekli aynı yerde durma şansları yoktur. Sürekli değişim ve gelişim içerisinde olma, yenilikleri takip etme, fırsatları değerlendirme ve risklerden de kaçınmaları gerekmektedir. İşletmelerin yaşanan gelişmeleri kendi avantajlarına çevirebilmeleri için bilgi kanallarını sürekli açık tutan, araştıran ve

gelişmelerden haberdar olan bir anlayış içerisinde olmaları gerekmektedir. Ürettikleri mal ve hizmetlerde uzmanlaşmış, hizmet verdiği kişi ve kurumları memnun eden dinamik işletme yapılarına ihtiyaç duyulmaktadır. Kurum dışındaki gelişmeler ve müşterilere verilen değer kadar kurum içi dengeler de göz önünde bulundurulmalıdır. Pazar koşullarındaki değişimle birlikte başlayan müşteri kavramının ikiye ayrıldığı ve kurum dışı hizmet sağlanan kişi ve kuruluşlara “dış müşteri” kurum içinde departmanların ve çalışanların birbirine olan yaklaşımının “iç müşteri” diye adlandırıldığı unutulmamalıdır.

Ekonomik ve sosyal alanlarda yaşanan gelişmeler, zamanla işletmecilikte kullanılan kavramları değiştirse de değişmeyecek temel yaklaşım işletmelerin sürekliliklerini sağlayarak ayakta kalabilmeleri, küçülmemek için büyümeleri ve geleceklerine daha güvenli bakabilmeleri için markalaşmalarıdır. Markalaşabilmek için de fiziki ve maddi imkânların sağlanmasından sonra işgörenlerin markaya olan inançlarının artması ve işlerine duydukları bağlılığın önemi büyüktür. Markaya duyulan inanç ve güven arttıkça işgücünden sağlanan verimlilik artacak, işgörenlerin etkili ve verimli çalışmaları ise markayı daha da yüceltecektir. Fakat güçlü ve büyük bir marka olursa bile büyük ve güçlü bir marka kalabilmek için işgücü verimliliğine duyulan ihtiyaç hiç eksilmeyecektir.



## KAYNAKÇA

AGHBASHLO Majid, **Halkla İlişkilerin İşgücü Verimliliği Üzerindeki Etkisi**, Ege Üni. Sosyal Bil. Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996.

ALEMDAR Taner, **Stresin Çalışma Verimliliği Üzerine Etkisi**, Gazi Üni. Eğitim Bil. Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002.

ALTINIŞIK Songül, **Örgütsel Verimliliğin Sağlanmasında Yönetici Davranışlarının Rolü ve Önemi** (Örnek İnceleme: Bir Kamu Bankası), Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1998/1.

ANHOLT Simon, **Global Markaların Yerel Çuvallamaları**, Çev: Gonca Canan, MediaCat Yayınları, 2000.

ANKARA REKLAMCILAR DERNEĞİ, **Markada neler oluyor?** 2.Marka Konferansı, 2003.

AR Aybeniz Akdeniz, **Marka ve Marka stratejileri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

AYANOĞLU Fatma, **İletişim ve Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi**, Marmara Üni. Sosyal Bil. Enst. İşletme ABD Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,2002

AYDIN Özlem, **Mutlu Çalışan Satış Arttırır Mı?** Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Sayı. 2006/9

AYKAÇ Serpil, **İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi**, Verimlilik Dergisi MPM Yayını Ankara, Sayı: 2000/3

BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 6.Baskı, 2005

BALTAŞ Acar, Zuhul BALTAŞ, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, 23.Basım, 2006

BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004

BARUTÇUGİL İsmet, **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2006

BAYDAŞ Abdulvahap, “Pazarlama Açısından Markanın Finansal Değeri ve Dış Ticaret İşletmelerinde Bir Uygulama” **Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Ahmet Yesevi Üniversitesi Yay. 2007, Sayı: 42

BİLİCİ Hüsni, **İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**, İstanbul Üni.Sosyal Bil. Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001

BİR Ali Atıf, “Bir Mamul Nasıl Konumlandırılır?”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl 2, Sayı7, 1998

BOZKURT İzzet, **İletişim Odaklı Pazarlama**, MediaCat Yayınları, 3.Baskı, İstanbul,2004

BÖLÜKTEPE Eren Filiz, **İşletmelerde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin İşgücü Verimliliği Üzerine Etkileri**, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ağustos, 2005 Sayı:200

CANMAN Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000

ÇABUK Serap, **Profesyonel Satış Yönetimi**, Nobel Kitabevi, 2003

ÇELEBİOĞLU Fuat, **Davranış Açısından İşbilim**, İşletme Fakültesi Yayını No:237, İstanbul,1990

DRUCKER Peter F., **Gelecek İçin Yönetim** Çeviren, Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yayınları, 5.Baskı 1998

ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1997

EREN Başak, **Örgüt Kültürünün İşgücü Verimliliğine Etkisi**, Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1997

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, 8.Baskı, İstanbul, 2004

ERGİN Banu, **İş Verimliliği, Etkinlik ve İş Doymu Bakımından Eğitimin İş Ortamına Transferinde Yöneticilerin Etkisi**, Yıldız Tek. Üni. Sosyal Bil. Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 5.Baskı, 2003

GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2004

GÖKYOKUŞ Salih, **İşletmelerde Yönetici Davranışlarının İşgücü Verimliliğine Etkisi**, Sakarya Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 1999

GÜRSEN Topses, **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2003

İLGÜNER Muhterem, **Türkiye’de Marka Yaratma ve Yaşatmanın Altın Kuralları**, Rota Yay. İstanbul, 2005

İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi, **Tüketici Davranışları**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003

KARAHASAN Fatoş, **“Reklam Ajanslarının Gelecekte de En Önemli İşlevi Fikir Üretmek Olacak”**; Marka Dolu Marka, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003

KARAKAYA Şakir, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarılı Olabilmek İçin: Çalışanlarımızın Motivasyonunu Yüksek Tutun**, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ekim, 2006 Sayı:214

KARAMAN Mustafa S., **İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkisi ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch'in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 2004/3

KARTAL Mahmut, **Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri**, Şafak Yayınevi, 2. Baskı, Erzurum 1998

KAYNAK Tuğray ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, İstanbul, 1998

KNAPP Duane E. **Marka Akli**, Çev: Azra Tuna Akartuna, MediaCat Yayınları, 2003

KOTLER Philip, **10 Ölümcül Pazarlama Günahı**, MediaCat Yayınları, 2005

MOSER Mike, **Marka Yaratmanın 5 Adımı**, Çev: İnci Berna Kalınyazgan, MediaCat Yayınları, 2003

MUCUK İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, 14.Basım, 2004

MUHSİN Halis, **İş Yaşamı Kalitesi Açısından Çalışma Ortamında İnsan-Renk Etkileşimi**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 2002/2

NAKİP Mahir; **Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2003

NELSON Bob, **Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu**, Çev: Serra Egeliler, Rota Yayınları, İstanbul

ODABAŞI Yavuz, Mine OYMAN, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, MediaCat Yayınları, 4.Baskı, İstanbul, 2004

ÖGE H.Serdar, **Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1998/4

ÖNCER Mustafa, **Kobilerde Verimliliği Etkileyen Yönetimle İlgili Temel Sorunlar**, Verimlilik Dergisi, Ankara 2000/1

ÖNCÜOĞLU Burcu, **Performans Kavramı ve Verimlilik**, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, Kasım, 2005, Sayı:203

ÖZEVREN Mina, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, 2.Baskı, 2000

ÖZGÜVEN Saymaz, **İşgücü Verimliliğine Öğrenen Organizasyon Anlayışının Etkileri**, Sakarya Üni. Sosyal Bil.Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002

PRINGLE Hamish ve Marjorie THOMPSON, **Marka Ruhü**, Çev: Zeynep Yelçe-Canan Feyyat, Scala yay. İstanbul, 2000

PRINGLE Hamish - William GORDON, **Marka Kültürü**, Çeviri: Neşe Olcaytu, Scala Yay.2001

PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi**, Çeviri; Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yayınları, No:476, 6. Basım, Ankara, 2005

RIES Al&Laura, **Marka Yaratmanın 22 Kuralı**, Çeviri: Atakan Özdemir MediaCat Yayınları,2002, s.14

SASIK B.Tolga, **Satışın Türkçesi**, MediaCat Yayınları, 2.Baskı, 2006

SCHMITT Bernard H. -Alex SİMONSON, **Pazarlama Estetiği**, Sistem Yayınları, İstanbul, 2000

SOLMUŞ Tarık, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Beta Yayınları, İstanbul, 2004

SOYSAL Abdullah, **Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Geçiş Sürecinde Kariyer yönetimi**, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, Eylül, 2006, Sayı:213

SUTHERLAND Max, Alice K.SYLVESTER, **Reklam ve Tüketici Zihni**, Çev: İnci Berna Kalinyazgan, MediaCat Yayınları, 2000

TEK Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri**, 7. baskı, İzmir

THOMSON Peter, **İletişimin Sırları**, Çeviren; Metin Yurtbaşı, Arion Yayınevi, 2.Baskı, İstanbul,2003

TREACY Michael &Fred WIERSAMA, **Pazar Liderlerinin Öğretileri**, MediaCat Yayınları, 2000

TROUT Jack, **Konumlandırma Stratejileri**, Çev: Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, İstanbul, 2005

TUFAN M.Turan, **Motivasyon Fonksiyonlarının Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri**, Gazi Üni. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1999

TÜRKMEN İsmail, **Yöneticiler için Etken İletişim Modeli**, MPM Yayınları No:480, Ankara,1996

UĞUR Adem, **I. Verimlilik Kongresi Bildiriler**, MPM Yayınları, No:454, Ankara, 1991

UZTUĞ Ferruh, **Davulu Taşıyanlar Tokmağı Vuranlar:"Markanın Kurumsal İletişim Yönetimi"**, Marka Dolu Marka, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003

UZTUĞ Ferruh, **Markan kadar konuş! Marka iletişimi stratejileri**, MediaCat Yay. İstanbul, 2003

ÜNLÜ Nurbanu, **Marka Yaratma Stratejileri : Hazır Giyim Sektöründe bir Uygulama** Kırıkkale Üni. Sosyal Bil. Ens. İşletme ABD, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi 2005

ZYMAN Sergio, Armin BROTT, **Bildiğimiz Reklâmcılığın Sonu**, Çev: F. Cihan Dansuk, Marka Yayınları, 2003

ZYMAN Sergio, Armin BROTT, **Değiştirmeden Önce Geliştirin**, MediaCat Yayınları, 2004

**Ek 1: Anket Formu**

**ANKET FORMU**

“Markanın işgücü verimliliğine etkileri ve İstikbal markası çalışanları üzerinde bir uygulama” isimli yüksek lisans çalışması yürütmekteyiz. Çalışmadan elde edilen bilgiler yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Vereceğiniz samimi ve içten cevaplar araştırma güvenliğine katkıda bulunacaktır. Gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve katkılarınız için teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Yüksel KÖKSAL  
Y.Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Hilmi ÜNSAL  
Tez Danışman Hocası

**Sorular**

1. Tüm marka çalışanlarının çalıştığı markayı temsil ettiğine inanıyor musunuz?  
 Evet  Hayır
2. Bir markayı temsil ediyormaktan memnun musunuz?  
 Evet  Hayır
3. Daha önce çalıştığınız firma bilinen bir marka olmayı başarmış bir firma mı idi?  
 Evet  Hayır  İstikbal ilk iş yerim
4. İstikbal’de çalışmıyor olsaydınız nasıl bir iş seçerdiniz?  
 Mutlaka yine bir marka çalışanı olmak isterdim.  
 Kararımı markaya göre değil, ücret düzeyine göre verirdim.  
 Kendi işimi kurardım.  
 Mesai saatleri ve çalışma koşullarına göre karar verirdim.
5. İstikbal henüz markalaşmamış bir firma olsaydı iş başvurusunda bulunur muydunuz?  
 Evet  Hayır
6. İş hayatında İstikbal’i tercih etmiş olma nedeniniz nedir?  
 Marka olmuş bir firma olması  
 Yüksek ücret veriyor olması  
 Çalışma şartlarının iyi olması  
 Tanıdıklarımın yönlendirmesinden dolayı  
 Firmanın maddi imkanlarının iyi olmasından dolayı  
 Diğer.....
7. Marka çalışanı olmanın sizi motive ettiğine inanıyor musunuz?  
 Evet  Hayır
8. Sektördeki rekabeti nasıl değerlendiriyorsunuz?  
 Rekabet çok yoğun  Yoğun  Normal  Az

9. Markanızın yurtiçi konumu nedir?

Pazar Lideri  Orta sıralarda  Alt sıralarda

10. Markanızın uluslar arası konumu nedir?

Hızla markalaşiyor  Yeni tanınıyor  Yeterince tanınmıyor

11. Sizce günümüz rekabet koşullarında firmanın en etkili rekabet aracı nedir?

- Üretilen ürün  
 Firmanın maddi gücü  
 Etkili reklam yapılması  
 Markanın gücü  
 Diğer.....

12. İstikbal'de göreviniz nedir?

.....

13. Firmanın markalaşmasında sizce en etkili güç hangisidir?

- Ürün kalitesi  
 Çalışanların etkili, verimli çalışması  
 Ekip ruhunu taşıması  
 Firmanın maddi gücü  
 Yoğun reklam çalışmaları

14. Eğitim durumunuz nedir?

- Yüksek lisans  
 Üniversite  
 Lise  
 İlköğretim  
 Okur-yazar değil

15. Gelir düzeyiniz nedir?

1000 ytl altı  1000-2000 ytl  2000-3000 ytl  3000 ytl üzeri

16. Kaç yıldır İstikbal'de çalışıyorsunuz?

Bir yıldan az  1-3 yıl arası  3-6 yıl arası  6 yıldan fazla

17. Cinsiyetiniz nedir?

Kadın  Erkek

18. Medeni haliniz?

Evli  Bekar



sıra no		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
<b>19</b>	<b>İş yerinin sürekliliği ile ilgili sorular</b>					
	Günümüzde marka olmayan firmaların süreklilik sağlaması daha zordur.					
	Marka olmuş firmalar sürekliliği olan firmalardır.					
	İş hayatında sürekliliği olan bir firmada çalışmak tercih nedeni olmalıdır.					
<b>20</b>	<b>Marka çalışanı olmanın kazanımları ile ilgili sorular</b>					
	İş hayatında para kadar kariyer de önemlidir.					
	Marka çalışanı olmak kişiye kariyer sağlar.					
	Markalaşmış firmaların çalışma koşulları daha iyidir.					
	Markanın prestiji çalışanlarının da prestijini artırır.					
<b>21</b>	<b>Marka çalışanında olması gereken özellikler ile ilgili sorular</b>					
	Marka çalışanı daha fedakar ve özverili olmalıdır.					
	Marka çalışanı markayı temsil ettiğinin farkında olmalıdır.					
	Marka çalışanı değişime ve gelişime açık olmalıdır.					
<b>22</b>	<b>Çalışan verimliliği ile ilgili sorular</b>					
	Çalışanların verimli çalışmaları, markanın gücüne katkı sağlar.					
	Verimli çalışma da motivasyonun önemi büyüktür.					
	Kişinin yaptığı işi sevmesi, verimliliğini artırır.					
	Çalışanın markasına bağlılığı verimliliği artırır.					
	Ödüllendirme çalışan verimliliğini artırır.					
	Yönetime katılma çalışan verimliliğini artırır.					
	Takım ruhunun oluşması çalışan verimliliğini artırır.					
<b>23</b>	<b>Marka prestijinin sosyal hayata etkileri ile ilgili sorular</b>					
	Prestijli bir markada çalışmak sosyal çevremizde bir takdir konusudur.					
	Marka prestijinin çalışanların sosyal hayatına etkisi büyük değildir.					
	Marka çalışanı olmak sosyal hayatta alış-verişlerinde v.b güven telkin eder.					
	Marka çalışanı olmak alınan kararlarda özgüven sağlar.					
	Marka çalışanı olmak olumlu bir farklılık oluşturur.					
<b>24</b>	<b>Markanın başarısı için tüm çalışanlar ekip ruhunu mutlaka yakalamalıdır.</b>					
<b>25</b>	<b>Çalışan verimliliğini attırmak için çalışanlara kurum ve marka ile ilgili kurum içi eğitim verilmelidir.</b>					
<b>26</b>	<b>Çalışan verimliliğini attırmak için çalışanlara değişen ve gelişen koşullarla ilgili kurum dışından eğitimler verilmelidir.</b>					

## **ÖZGEÇMİŞ:**

Yüksel KÖKSAL, 1974 yılında Kayseri/ Develi'de doğdu. İlk ve orta öğrenimini Develi'de, lise öğrenimini ise Ankara'da tamamladı. 1993-1997 yılları arasında Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nde lisans eğitimine devam etti. 1999-2006 yılları arasında İstikbal Ankara Bölge Bayisinde (Yön Paz. A.Ş) satış, pazarlama ve bayilik yapılandırma görevlerinde bulundu.

[ykoksal06@hotmail.com](mailto:ykoksal06@hotmail.com)