

**T. C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARINDA ÇALIŞANI MOTİVE ETME YÖNTEMLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Begüm İĞREK

1310014009

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme-Uzaktan Eğitim

Tez Danışmanı: Öğr. Gör. Dr. Habibe AKŞİT

ARALIK 2016

T. C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARINDA ÇALIŞANI MOTİVE ETME YÖNTEMLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Begüm İĞREK

1310014009

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme-Uzaktan Eğitim

Tez Danışmanı : Öğr. Gör. Dr. Habibe AKŞİT

Diğer jüri üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Gülsüm GÖKGÖZ

Yrd. Doç. Dr. Murat Taha BİLİŞİK

ARALIK 2016

ÖNSÖZ

Günümüz rekabet ortamında işletmeler artan belirsizliğe rağmen faaliyetlerini sürdürmek zorundadır. Bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin insana değer veren ve gelişimini destekleyen yaklaşımlara yönelmeleri gerekmektedir. İşletmeler daha verimli çalışabilmeleri için insan kaynaklarından daha iyi faydalanmalıdırlar.

İnsan kaynakları yöneticileri çalışanların mutluluğu ve refahı, daha rahat bir çalışma ortamı gibi koşulları sağlamak için işletmede bulunurlar. Çalışana, uygun bir çalışma ortamı yaratılarak, çalışma ortamı içerisinde kendini değerli hissetmesi sağlanır. Bu da bireyin motivasyonunu artırır ve çalışma ekibine bağlılık duygusunun doğmasına katkıda bulunur. Şirketlerin ortak sorunu haline gelen çalışan motivasyonunun artırılması iş verimiyle doğru orantılı olduğu için bu iki kavrama da şirketlerin önem vermeleri gerekmektedir.

Tez çalışmamın her aşamasında, bilgi ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam Öğr. Gör. Dr. Habibe Akşit'e teşekkürlerimi sunarım. Çalışmamda yer alan Örnek Olay incelemesi için yardım talep ettiğim Tekirdağ, Çerkezköy'de faaliyet gösteren "Yünsa A. Ş." İnsan kaynakları bölümüne, eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen sevgili aileme teşekkürlerimi borç bilirim.

Begüm İĞREK

İstanbul, Aralık 2016

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	viii
GİRİŞ	1
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	4
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	6
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı.....	7
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi.....	9
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları.....	17
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	18
1.5.2. Seçme ve İşe Alma.....	20
1.5.3. Eğitim ve Geliştirme.....	22
1.5.4. Performans değerlendirme.....	24
1.5.5. Kariyer ve yetenek yönetimi.....	26
1.5.6. Ücret ve ödüllendirme yönetimi	28
1.5.7. Güvenlik ve Sağlık	30
1.5.8. İşçi, işveren ilişkileri.....	31
1.5.9.Çalışanı iş hayatına bağlayan yöntemler (motivasyon).....	34

2. İKY FONKSİYONLARI VE MOTİVASYON.....	40
2.1. Motivasyon Tanımı.....	40
2.2. Motivasyonun Önemi.....	41
2.3. Motivasyonun Teorilerine Kısa Bir Bakış.....	44
2.4. Motivasyonun İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri.....	45
2.5. İKY Fonksiyonlarının Motivasyon İle Bağlantısı.....	48
2.6. Çalışanların Motivasyonunu Artırmaya Yönelik Yöntemler.....	52
2.6.1. Motivasyonda Paranın Rolü.....	59
2.6.2. Katılım.....	59
2.6.3. Yetki Ve Sorumluluk Verme.....	60
2.6.4. İşin Kendisi.....	60
2.6.5. İş Ve Görev Tasarımı.....	61
2.6.6. Yükselme.....	61
2.6.7. İş Ortamı Ve Şartları.....	61
2.6.8. Eğitim.....	62
2.7. Motivasyonun Kurumlar İçin Gerekliliği	62
3. ARAŞTIRMA: ŞİRKET ÖRNEKLERİ “ İNSAN KAYNAKLARINDA ÇALIŞANI MOTİVE ETME YÖNTEMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA”.....	66
3.1. Anket Yoluyla Bilgi Alınan Şirketler:.....	66
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	66
3.1.2. Araştırmanın Önemi.....	66
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	66
3.1.3.1. Evren ve Örneklem.....	67
3.1.4. Verilerin Analizi.....	67

3.2. Şirketlerle Birebir Görüşme ve Şirketlerin Web Siteleri Aracılığıyla Elde Edilen Bilgiler.....	68
3.2.1. Açıklama.....	68
3.2.2. Birebir görüşme yapılan şirketler.....	70
3.2.2.1.. Yünsa A. ş.....	70
3.2.2.2.. Altın İplik A. ş.	75
3.2.3. Şirketlerin Web Siteleri Aracılığıyla Elde Edilen Bilgiler.....	79
3.2.3.1. Borusan.....	79
3.2.3.2.Turkcell.....	79
3.2.3.3.Mercedes.....	80
3.2.3.4.Bsh.....	81
3.2.3.5.Banvit.....	82
4. BULGULAR VE YORUM.....	87
SONUÇ.....	96
KAYNAKÇA	102
EKLER.....	107
EK- Anket Formu.....	107

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Şirketlerin Motivasyon Uygulamaları.....	83
Tablo 4.1. Çalışan sayısına göre dağılım.....	87
Tablo 4.2. İnsan kaynakları departmanının olma durumu.....	88
Tablo 4.3. İK departmanında çalışılan kişi sayısına göre dağılım.....	89
Tablo 4.4. Firmaların faaliyet alanına göre dağılımı.....	90
Tablo 4.5. Firmaların kullandıkları motivasyon yöntemleri.....	92
Tablo 4.6. Kullanılan motivasyon yönteminin iş verimine etkisini ölçmek için kullanılan yöntemlerin dağılımı.....	94

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 4.1. Çalışan Sayısına Göre Dağılımının Grafikselsel Görseli.....	88
Şekil 4.2. İnsan Kaynakları Departmanının Olma Durumunun Grafikselsel Görseli.....	89
Şekil 4.3. İK Departmanında Çalışılan Kişi Sayısına Göre Dağılımının Grfikselsel Görseli.....	90
Şekil 4.4. Firmaların Faaliyet Alanına Göre Dağılımının Grafikselsel Görseli.....	91
Şekil 4.5. Firmaların Kullandıkları Motivasyon Yöntemlerinin Grafikselsel Görseli.....	93
Şekil 4.6. Kullanılan Motivasyon Yönteminin İş Verimine Etkisini Ölçmek İçin Kullanılan Yöntemlerin Dağılımının Grafikselsel Görseli.....	95

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARINDA ÇALIŞANI MOTİVE ETME YÖNTEMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi: İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Öğr. Gör. Dr. Habibe AKŞİT

Aralık 2016, 118 Sayfa

Teknolojinin hızla geliştiği günümüz dünyasında, herkese aynı teknolojiler ulaşabildiğinden rekabet ortamı her geçen gün daha zorlu bir hal almaya ve insan gücü çok daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bu araştırma Trakya Bölgesinde farklı sektörlerde hizmet veren işletmelerin özellikle insan kaynakları yöneticilerinin, çalışanları motive etmek için hangi yöntemleri kullandıkları çalışmalarına destek sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada literatür taraması, birebir görüşme ve anket uygulaması yöntemleri seçilerek bu amacın gerçekleştirilmesine çalışılmıştır. Çalışma kapsamında nihai olarak 22 firma ve bir kamu kuruluşu olan Kapaklı Belediyesi İnsan Kaynakları bölümüne anket uygulanmıştır. Tekstil sektöründe hizmet veren YÜNŞA A.Ş. ve Altın İplik ve Çorap Sanayi A.Ş. firmaları ile yapılan birebir görüşmeler sonucunda anket sorularına cevap alınmıştır. Farklı sektörlerde hizmet veren işletmelere uygulanan anket çalışması sonucunda her bir çalışanı motive eden yöntemlerin farklı olduğu ve en sık kullanılan motivasyon uygulamaları ücret, ofis ergonomisi / işyerinin fiziksel koşullarında çalışan memnuniyetini sağlama ve özel günlerde kutlamalar olduğu görülmektedir. İşletmelerin bir çoğunun motivasyon yöntemlerinin iş verimine etkisini ölçme yöntemi olarak çalışan memnuniyet anketini tercih ettiği görülmektedir. İşletmeler bu uygulamaların iş sonuçlarına etkilerini dolaylı göstergelerle ölçmeyi tercih etmektedir. Bu aşında anlaşılabilir bir durum çünkü bu uygulamaların etkilerini doğrudan görmek özellikle kısa dönemde çok olanaklı görülmemektedir.

Yapılan bu çalışmada katılımcı İnsan Kaynakları Bölümü çalışanlarından elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Anket sorularına verilen cevapların dağılımı frekans analizi ile incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Motivasyon, İKY' nin Temel Fonksiyonları

ABSTRACT

RESEARCH ON METHODS TO MOTIVATE EMPLOYEES IN HUMAN RESOURCES

Master' Thesis: Business Master of Science

Advisor: Lecturer Doctor Habibe AKŞİT

December 2016, 118 Page

The rapid development of technology in today's world, everyone is the same technology that can achieve the competitive environment is getting more challenging with each passing day is gaining more importance and a lot of manpower. Serving businesses in different sectors of this research in the Thrace region, in particular, human resources managers, to motivate employees, which has been prepared in order to provide support to the methods used in the studies. In the study, a literature review, interviews and questionnaire application methods by selecting the realization of this objective has been studied. The scope of work of the municipality and public companies as final completed questionnaire to Human Resources Department of the clamshell 22. Serving the textile industry YUNSA, Inc. and the gold yarn and socks Industry Co. as a result of one to one meetings with companies to answer the survey questions have been taken. Serving businesses in different sectors as a result of the survey to each employee is different and motivates the most commonly used method of motivation for the Application Fee, the Office ergonomics / physical conditions of the workplace and ensuring employee satisfaction in the celebration of special occasions. The motivation of many of the businesses as a method of measuring the efficiency of the methods of the effect of employee satisfaction survey, it is observed that they prefer. Prefers indirect indicators to measure the effects of these practices on business results businesses. It's understandable because this in fact to directly see the effects of these practices, especially in the short term, it is very possible.

In this study, participants were analyzed through SPSS software the data obtained from the Human Resources Department employees. Studied with frequency analysis of the distribution of answers to questions in the survey.

Key words: human resource management, motivation, Human Resources Management basic functions

GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı özellikle son 20 yılda yaygın olarak kullanılmaya başlanmış ve her geçen gün önemi daha iyi kavranan bir işletme fonksiyonu olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlarla işletme hedeflerini uyumlaştırmada en önemli işletme işlevlerinden biri olurken, aynı zamanda çalışanların iş doyumunun sağlanmasına hizmet etmektedir.

İş dünyasında rekabetin yönünü ve başarıyı belirleyen faktörlerin başında insan kaynağı gelmektedir. Çalışan personelin kurumun fiziki çalışma koşulları ile ilgili görüşlerinin alınması, fikirlerinin önemsenmesi çalışanı motive eder ve iş verimine olumlu yönde etkisi olur. Bu amaçla, İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından yürütülen faaliyetlerden maksimum faydayı sağlamanın en etkin yolu çalışanların sesine kulak vermek olduğu görülmektedir. Bu konuda insan kaynakları yöneticisine büyük görevler düşmektedir.

İşletmeler, çalışanlarını sadece parasal ödüllerle değil, onları kuruma bağlayıcı ve motive edici bir takım uygulamalarla da ellerinde tutmak istiyorlar. Çalışanları motive etmenin verimliliğe olumlu etkisi olacağını düşünüyorlar. Çalışan motivasyonunun ve iş veriminin sağlanması ancak çalışanın iş yerinden memnun olmasıyla mümkündür.

Çalışma, dört bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Birinci bölümde, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi, tanımı, amacı, artan önemi ve insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları başlıklarına yer verilecektir.

İşletmede ücret ve diğer ödemelerin adil olmasının sağlanması çalışını motive eden önemli fonksiyonlardan biridir. Diğer işletme fonksiyonlarının da motivasyon üzerinde etkisi olmakla beraber çalışmamızda İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının motivasyonla olan ilişkisine de yer verilmiştir. Çalışını iş hayatına bağlayan motivasyon yöntemleri de bu kısımda araştırılacaktır. İnsan Kaynakları bölümlerinin işletmeler için gerekliliği ve çalışanlara uygulanan motivasyon yöntemleri açıklanmıştır. Her çalışını motive eden faktörler birbirinden farklı olabildiği için şirket yöneticilerinin öncelikle çalışanların beklentilerini anlamaları ve hedefe yönelik hareket etmeleri gerekmektedir. Böylece çalışmanın literatür kısmı sona erecektir.

İkinci bölüm ise motivasyonun insan kaynaklarındaki yerini açıklamaya yönelik olacaktır. İnsan kaynaklarının değişen boyutları, çalışının motivasyonunu derinden etkilemektedir. Örgütlerin gelişen çalışan gereksinimlerini tatmin etme yolları farklılaşmaktadır. İnsanlar; yetkinlikleri, ihtiyaçları ve beklentileri açısından birbirlerinden farklı özelliklere sahiptirler. Çok değişkenli bir yapıya sahip olduğu için çalışanların motivasyon boyutunda farklılıklara neden olmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışını motive etme yöntemlerinin belirlenmesi ve bunun iş sonuçlarına etkisinin nasıl ölçüldüğünü öğrenmek amacıyla bir anket uygulanmış ve bu ankete göre değerlendirmeler yapılmıştır.

Tekstil sektöründe hizmet veren Yünsa A.ş. ve Altın İplik ve Çorap Sanayi A.ş. İki uzmanlarıyla ile yapılan görüşme sonucunda anket sorularına cevap alındı. Bu aşamadan güdülen amaç; İşletmelerin İnsan Kaynakları Yöneticilerinin çalışanlara uyguladıkları motivasyon yöntemleri ve iş sonuçlarına etkisinin hangi yöntemlerle ölçüldüğü araştırılmaktadır. Ancak insana değer veren, yönetici ile çalışan arasında duvar olmadan açık bir iletişimin olduğu ve çalışanın gelişimini destekleyen işletmelerde huzurlu bir çalışma ortamından söz edilebilir. Böyle bir çalışma ortamında motivasyonu yüksek çalışanlar ile birlikte üretimin kalitesi de yüksek olur.

Bir işletmede temel ihtiyaçları yeterince karşılanan çalışanın işyerindeki ücret ve fiziki şartların yanı sıra, özellikle yöneticileri ile arasında duvarlar olmadan kurulan açık bir iletişime, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamına da aynı önemi verdiği bu araştırmada firmalarla yapılan görüşme sonucunda bir kez daha ortaya çıkmış, araştırma ve uygulamadan elde edilen sonuç ve değerlendirmelerin, kendisini geliştirme ve başarılı birer yönetici çabasında olan her seviyedeki yöneticinin hizmetine sunulması hedeflenmiştir.

Görüşme fırsatı bulunamayan firmaların internet sitelerinden motivasyon uygulamalarına bakıldı ve buralardan elde edilen bilgiler, şirketlerin geribildirim almaktan korkmamaları gerektiğini ve çalışanların çalışma ortamı hakkında ne hissettiklerini bilmelerinin önemli olduğunu ortaya koymuştur.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ, TANIM, AMACI VE ARTAN ÖNEMİ

1.1. Tarihsel Gelişimi

İnsan merkezli bir yönetim anlayışı olan insan kaynakları insanı psikolojik, sosyal ve kültürel bağlamda ele alması, onun mutluluğunu önemsemesi, örgütsel hedeflere ulaşma ve verimliliğin artırılması, insanın bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlanmaya ve onları geliştirmeye odaklanması açısından geleneksel yönetim anlayışlarından önemli oranda farklılaşmaktadır (blog.milliyet.com.tr).

İşletmede yöneticiler tarafından çalışan ihtiyaçları karşılanıyor ise bu durumun çalışan motivasyonu ve verimliliğine olumlu yansımaları olacaktır.

1980'li yıllardan itibaren ise, insan kaynakları kavramının ortaya atıldığı ve insan kaynaklarından sorumlu yönetim kademesinin, üst kademe yönetimi olduğu görülmektedir. İnsan Kaynakları bölümlerinin asıl amacı; örgütte çalışan motivasyonunu arttırarak, iş verimine olumlu yönde katkı sağlamaktır.

Küresel rekabet ortamında işletmeler, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için insan kaynaklarının başlıca bir kaynak olduğunu ve işletmede ki önemini kabul etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde rekabetçi üstünlük yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 2003: 341).

Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir (Fındıkçı, 2000: s. 14).

1.2. Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili literatürde karşımıza birçok tanım çıkmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir (acikarsiv.atilim.edu.tr.);

“İnsan kaynağı” ifadesi günümüzde işletmelerin hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanma zorunluluğunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsanın hem üretici hem de tüketici olması örgütlerin varlığını anlamlı kılmaktadır.

Kurumun en önemli kaynağı olan insanın işletme amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını insan kaynakları yönetimi sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, "Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir" (Armstrong; 1992, s. 175).

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için iyi tanımlanmış işleri doğru zamanda yapacak çalışanlara ihtiyacı vardır. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içinde özellikle kadroların oluşturulmasıyla işe başlar daha sonra insan kaynaklarının en etkili şekilde kullanılıp geliştirilmesi için personelin eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, performansının artırılması, sağlık, güvenlik gibi önlemlerin alınmasıyla çalışmalara devam edilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi; örgütü bir bütün halinde ele alır ve o bütünlüğü bozmadan verimlilik amaçlarına ulaşmaya çalışır. Örgüt stratejilerini gerçekleştirirken, çalışanların haklarını da korur (Ergin, C., 2005: s. 3). İnsan Kaynakları Yönetimi; bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün firmaya çekilmesi, geliştirilmesi, motivasyon ve verimliliğinin sağlanması, elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir.

Çalışanların motivasyonunu ve işyerinde ki verimini artıracak çalışma ortamının oluşturulması ve bu ortamın geliştirilip sürekliliğinin sağlanması için teknik anlamda bilgiyi insan kaynakları yönetimi sağlamaktadır.

Günümüzde firmalar sahip oldukları kaynakları internet yoluyla sağlayabilir, satın alabilir. Ancak firmalar için en zor sağlanan ve maliyeti yüksek olan kaynak insan kaynağıdır. İnsan kaynakları yönetimi insana odaklanmış bir yönetim anlayışıdır.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İşletmeler amaçlarına ulaşmada en önemli kaynak olan ‘insan kaynağı’ nı kullanmaktadırlar.

İnsan Kaynakları Yönetimi’ nin iki temel amacı vardır; çalışan verimliliğini arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmekle birlikte rekabet üstünlüğünü sağlamak.

Çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerinin rasyonel kullanılmasını sağlamak işgörenlerin işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmaktır (çalışan verimliliğini arttırmak). Bu amaçlar, çalışanın performansının artırılması, çalışma ortamında beklentilerinin karşılanması ve sağlıklı bir ortamda çalıştırılması biçiminde ifade edilebilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyon içinde özellikle kadroların oluşturulmasıyla işe başlar, daha sonra personelin eğitiminden iş verimine kadar olan süreçte çalışmalara devam edilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi' nin temel amaçlarını ise şu şekilde özetleyebiliriz :

- i. İnsan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmak,
- ii. Doğru kişileri doğru pozisyonlarda istihdam ettirmek; bir başka ifadeyle, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun departmanlara yerleştirmek,
- iii. Çalışanların performans ölçümlerinin yapılması ve yapılan değerlendirmeler sonucunda işte yükselmelerinin sağlanması,
- iv. Çalışanları takdir ve motive etmek; organizasyonda çalışanlar üzerinde baskı ve iletişimsizlik gibi sorunları ortadan kaldırmak,
- v. Çalışanların performans değerlendirilmesini bilimsel esaslar dahilinde yürütmek,
- vi. Ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil olmaya çalışmak; çalışanların iş performanslarına dayalı takdir etme ve ücret konusunda objektif olmak gerekir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, bu amaçlara ulaşmak için ne kadar insanın işletmeye alınması gerektiğinden başlayarak, çalışanların yüksek performansla çalışmasını ve yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar. İnsan kaynakları yönetimini oluşturan işlevlerin başarı göstergesi, çalışan verimliliğidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, insanı kaynak olarak görür ve verimliliğini artırma amacı taşır. Aynı zamanda mutlu ve tatmin olmuş bir insanın çalıştığı işte verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi

İnsan kaynakları işletmelerin işleyişindeki en önemli unsurlardan birisidir. Son yıllarda insan kaynakları çalışmaları alanında önemli çalışmalar yapılmaktadır. İnsan kaynaklarının önemini idrak eden şirketler organizasyonlarında insan kaynaklarına önem vermektedir. İş ve çalışma dünyasının değişen koşulları sebebiyle işe alım ve çalışan seçimi, çalışanların eğitimi ve işletmenin yeniden yapılandırılması konularında planlamaları yapar.

İşletmelerin sahip olduğu insan kaynağı kadar yönetimi de önem taşımaktadır. Çünkü bir kurumun bir çalışana sahip olması karşılıklı ilişki, karşılıklı beklenti, karşılıklı memnuniyet gibi konuları ortaya çıkarmaktadır.

Kurum çalışanından yüksek verim almayı isterken, çalışan da emeğinin karşılığını almayı ve kurumun kendisini takdir ettiğini görmek isteyecektir. Bu durumda karşılıklı olarak beklentiler sağlanmış olacak, böylece kurumun başarısına katkı sağlamak üzere insan kaynakları yönetimi bir bilim dalı haline gelmiş ve son dönemde büyük önem kazanmıştır. İyi yürütülmediği takdirde kurumu başarısızlığa götürecek olan insan kaynakları yönetimi, bu önemi nedeniyle kurumlarda ayrı bir departman olarak örgütlenmeye ve ayrı bir uzmanlık alanı olarak görülmeye başlanmıştır.

İşletmelerin faaliyetlerinde başarı sağlamak, performans düzeyini yükseltmek için insan kaynaklarının etkili ve verimli yönetimi gerekmektedir. İnsan unsurunun kalifiye özelliği ile iş dünyasında yeni bir yer kazanması, yeniden yapılanan iş ortamında çok yönlü, yaratıcı, yüksek motivasyon içinde çalışan bir varlık konumuna gelmesi rol oynamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kuruludur;

- i. İşletme amaçları doğrultusunda insanın verimli kullanılması.
- ii. Çalışan ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişiminin sağlanması.

Bu yaklaşım açısından bakıldığında insan kaynakları yönetimi bir yandan insanın yüksek performansla çalışmasını, diğer yandan yaşam kalitesinin yükseltilmesini amaçlar. Böylece, insanı diğer üretim faktörleri gibi üretim sürecinin bir parçası olarak gören klasik görüşten farklı olarak, tatmin olmuş ve mutlu bir insanın daha verimli olabileceği görüşü benimsenmekte; “işgücü verimliliğini arttırmak” ve “işgörenin tatmin olmasını sağlamak” gibi bir denge noktası kurulmaktadır.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi işletmenin başarısında kilit role sahip bir fonksiyon olarak, amaçlara ulaşma yolunda işletmenin insan boyutuyla ilgilenir: işe uygun çalışanları bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, motive etme ve işletmede tutma gibi temel fonksiyonların yerine getirilmesini üstlenir. (Mucuk, İsmet, 2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerin belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşması noktasında çalışanların memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve motivasyonu, yüksek performans sürekliliğinin sağlanması etkinliklerinin yönetimidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin rekabetçi üstünlük hedeflerini göz önünde bulundururken, çalışanların üretim sürecindeki memnuniyet ve motivasyonlarının yüksek tutulması için daha etkin biçimde nasıl yönetilebilecekleri üzerinde durur. İşletmede çalışanların uygun pozisyona yerleştirilmesi, çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ortamının sağlanması insan kaynakları yönetimi sayesinde olur. Ayrıca mevcut çalışanın motivasyonunu ve performansını en üst seviyeye taşınmasına katkı sağlar.

İnsan, işletmeler için bir maliyet unsuru değil daha fazla önem verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. İnsana yapılacak yatırım işletmeler açısından gereksiz ya da işletmeye ek maliyet getirecek bir yatırım harcaması niteliği taşımaktadır. Sonuçta insan kaynakları yönetimi, işletmelerin genel stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Uğraş alanları arasında ise insan kaynakları planlaması çerçevesinde insan kaynağının sağlanması, eğitimi, kariyer planlaması, performans değerlendirmesi, ücretlendirme, işletme kültürünün yerleştirilmesi, çalışanların motivasyonlarını arttırmak, sağlık ve güvenliklerinin sağlanması, iş verimi yer almaktadır.

Günümüzde bütün örgütlerin başarılı bir şekilde işleyebilmesi için insan kaynakları yönetimi sistemine gereken önemi vermesi gerekmektedir. İnsan kaynakları bölümü bulunmayan işletmeler uzun vadede ayakta kalabilmeleri mümkün olmamaktadır.

Çalışan gereksinimlerinin karşılanması, ona uygun bir çalışma ortamı yaratılarak kendini değerli hissettirilmesi, işyerinde verilen eğitimle kendini geliştirerek organizasyon içerisinde önemli biri olduğunun hissettirilmesiyle, çalışan motivasyonunun artması sağlanır dolayısıyla çalışma ekibine bağlılık konusunda katkıda bulunur.

İşletmede çalışanlar yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler çalışanların sadece ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik ihtiyaçlarına da cevap vermelidir. Tüm bu uygulamalar insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya koymaktadır.

İnsan kaynaklarına yönelik yapılan çalışmalar; işe alımlar, çalışan kayıtlarının tutulması, sigorta, tazminat işlemleri ve kanundan kaynaklanan diğer hususlar ile sınırlı kalmaktaydı. Ancak günümüz koşullarında bunların yeterli olmadığı, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artıracak uygulamalara ihtiyaç olduğu zaman içerisinde yapılan çalışmalar ile kanıtlanmıştır. İnsan kaynaklarında yeni yaklaşımlar her işe doğru insan seçimi ile başlayan, kariyer planlaması, adil bir performans ölçüm sistemi ve buna bağlı prim sistemi, eğitim politikaları, ücretlendirme politikaları, etik kurallar, oryantasyon uygulamaları gibi geniş bir yelpazeye dağılmıştır. Dünyada yapılan çalışmalar insan kaynaklarına yönelik bu yeni uygulamaların çalışanların motivasyonunu, işe olan bağlılığını ve memnuniyetini artırdığını kanıtlamaktadır. Bunun sonucu olarak ise çalışan verimliliği en üst seviyelere kadar çıkarılabilmektedir.

Günümüzde amaçlarına ulaşmaya çalışan tüm örgütlerde hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin başarısından etkilenmektedir. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları yönetimine eskiye oranla daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının bir firmada başarıyla uygulanabilmesi, çalışanların örgüte bağlılığını gerekli kılmaktadır.

Bu kültürel dönüşüm çerçevesinde işgören ortak inançlar, ortak bir misyon, ortak bir firma kültürü gibi çeşitli yöntemlerle “ hepimiz aynı gemideyiz ” türü sloganlarla motive edilmekte ve firmasına bağlı çalışan haline getirilmektedir (Harrison, 1991: s. 21). Böylece çalışanların firmayla bütünleşmesinin sağlandığı belirtilmektedir.

Yapılan araştırmalar sonucunda, işletmelerin finansal sermayeleri yanında insan sermayesi ile daha fazla rekabet g¼c¼ kazandığı g¼r¼lm¼řt¼r. Gerçekten insan kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması t¼m diğer fakt¼rler üzerinde etkili olmakta işletmeler açısından stratejik bir unsur olarak kendini g¼stermektedir. Kısaca rekabette ¼st¼nl¼đ¼n sırrı ile insan kaynakları arasındaki ilişki her geçen g¼n kuvvetlenmektedir (Ener, Muter, 2000: s. 3).

Çalışanların yeteneklerini ¼n plana çıkararak onları ekip halinde uyumlu bir şekilde çalışmaya teşvik ederek, işletme ve kendi için uygun davranışlar g¼stermelerini sağlamak insan kaynakları y¼netiminin çeşitli unsurlarıyla sağlanmaktadır. Çalışanlara gerekli eğitim verildikten sonra işletmeye olan katkılarının en ¼st seviyeye çıkarılması ve çalışan memnuniyetlerinin arttırılmasıdır. İşletme de çalışan bireye yapılacak olan yatırım t¼ketim niteliği değil yatırım harcaması niteliği taşımaktadır. Çalışma şartlarına y¼nelik iyileştirmelerin yapılması çalışanı motive etmekte ve işine olan bağlılını arttırmaktadır. Motivasyonun devamlılığının sağlanması oldukça ¼nemlidir. Motivasyonun s¼rekliliđinin sağlanması konusunda y¼neticilere b¼y¼k g¼rev d¼řmektedir.

Ofiste alışma ortamı ve iletişim çalışanlar için ¼nemlidir. Dolayısıyla b¼t¼n mekanların iletişim ve işbirliğini sağlayacak şekilde tasarlanması gerekiyor. Bir başka nokta da çalışanlara bir d¼ř¼nme ve proje zamanı ayırmak. ¼n¼m¼zdeki d¼nemde çalışanların g¼n¼ll¼ katılımı ve yaratıcılıklarını ortaya koymaları, farklılaşarak ¼ne çıkmanın anahtarını oluşturacak. şirketlerde bunu sağlayan yeni k¼lt¼r¼n baş mimarı da İnsan Kaynakları Y¼netimi olacak (¼zgen, Ali, 2010).

İnsan kaynakları yönetimi anlayışına göre, insan üretim araçları içinde en değerlisidir. Örgütsel verimlilik bu kaynağın etkinliğine ve verimliliğine bağlıdır. İnsan kaynağının bütün ihtiyaçları dikkate alınmalı ve tatmin edilmelidir. Ancak bu şekilde onun işte ki verimi ve performansı artırılabilir. Çalışanın motive olması ve iş verimliliği onun ihtiyaç, istek ve beklentileriyle paralellik göstermektedir.

Eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, motivasyon ve ücret yönetimi gibi unsurlarla son derece önemli bir görevi yerine getiren insan kaynakları yönetimi, aynı zamanda insana dayalı konularla uğraşması nedeniyle subjektif kriterleri değerlendirmenin zorluğunu yaşamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, şirketlerin stratejik planlarının oluşumu ve uygulamalarına katılıp katma değer üretirken, aynı zamanda çalışanların psikolojik ve motivasyonel beklentilerini de karşılamalıdır. Bilgi çağının yaşandığı günümüzde, rekabette avantaj sağlamak insan odaklı yönetim anlayışını benimsemekle mümkündür.

Çalışanına değer veren, onların kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılayan, performanslarını adil ve bilimsel yöntemlerle değerlendiren, ihtiyaç ve beklentilerine yanıt veren kuruluşların pazar içindeki itibarı yüksek olmaktadır.

Ayrıca motivasyonu yüksek, kurumuna ve işine bağlılık duyan, eğitimli, yetenekli çalışanlar aracılığıyla sunulacak ürün ve hizmetler de çok daha kaliteli olacaktır (Gürüz, Demet ve Yaylacı, Gaye Ö., 2007). Bu anlamda, işletmelerin çalışanların motivasyonu ile çalışma verimliliği arasındaki ilişkiyi iyi anlamış oldukları görülmektedir.

Bir işletmede ürün ve hizmet kalitesini çalışan kalitesi belirler. Nitelikli personelin çalıştığı bir kurumda üretimde verimlilik artar. Bu açıdan düşünüldüğünde insan kaynakları yönetiminin ne kadar önemli olduğunu görmekteyiz. İnsan Kaynakları şirketlerin işleyişindeki en önemli unsurlardan birisidir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin önemini arttıran başlıca faktörler şöyle özetlenebilir:

- i. Artan işgücü maliyetleri
 - a. İşgücü devir oranının düşmesi
 - b. Devamsızlık oranı
 - c. İş kazalarının neden olduğu kayıplar
 - d. Ürün niteliğinin artırılması
 - e. İşyeri ortamında moral ve motivasyon
 - f. Çalışan ve işveren çatışmasını azaltılması
- ii. Verimlilik
- iii. Değişimler
- iv. İşgücündeki olumsuzluk beklentileri

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

İşletmede bir çalışanın işe başlamasından işten ayrılışına kadar olan zaman içerisinde karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarına, insan kaynakları fonksiyonları denir. Bu fonksiyonlar çalışan verimliliğini sağlamak amacıyla düzenlediği politikaları içerir.

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca fonksiyonları aşağıdaki gibi açıklanabilir(Sabuncuoğlu, Z., 2000):

- 1.5.1. İnsan kaynakları planlaması,
- 1.5.2. Seçme ve işe alma,
- 1.5.3. Eğitim ve geliştirme,
- 1.5.4. Performans değerlendirme,
- 1.5.5. Kariyer ve yetenek yönetimi,
- 1.5.6. Ücret ve ödüllendirme yönetimi,
- 1.5.7. Güvenlik ve sağlık,
- 1.5.8. İşçi, işveren ilişkileri,
- 1.5.9. Çalışanı iş hayatına bağlayan yöntemler (motivasyon).

1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan Kaynakları Planlaması, “doğru sayıda uygun kişinin doğru işte doğru zamanda bulundurulmasını sağlayacak şekilde örgütün insan kaynakları ihtiyacını belirleme ” ; iç ve dış işgücü arzıyla, örgütün belirli bir zaman çerçevesinde öngördüğü çalışan açıklarının uyumlaştırılması ya da “gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının sistemli şekilde değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak için atılması gereken adımların belirlenmesi” süreci olarak tanımlanabilir. Daha dar olarak “işletmede hangi mevkilerin (pozisyonların) doldurulması gerektiğine ve bunun nasıl yapılacağına dair kararların verilmesi süreci” olarak da tanımlanır (W. F. Glueck, 2003: s. 116).

İnsan kaynakları, işletmelerin sahip olduğu en değerli ancak en hassas ve tahmin edilmesi en zor olan kaynaklardır. Bu nedenle insan kaynakları planlaması, işletmelerin ihtiyaç duydukları yer ve zamanda ihtiyaç duydukları sayı ve özellikteki çalışanların önceden tahmin edilmesini sağlama açısından stratejik öneme sahiptir. Planlama, esnek olmalı yani değişen koşullara göre sürekli gözden geçirilmelidir. Çünkü, dinamik bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin ihtiyaç duyacağı çalışanlar, hem nitelik hem de nicelik olarak değişiklikler gösterebilmektedir.

İşletmeler için insan araç değil, amaç olmalıdır. Üretim işlevinde emeğin etkin ve verimli bir şekilde kullanımı hayati bir konudur. Bunun için öncelikle yapılması gereken, üretim için gerekli sayıda ve gerekli nitelikteki çalışanı istenen zamanda ve istenen yerde hazır bulundurmadır. Bu işlevin adı insan kaynakları planlamasıdır. İnsan kaynakları planlaması geleceğe yönelik bir çalışma olduğu için büyük ölçüde örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır.

Örgüt içi değişkenler:

- i. Personel hareketleri (emeklilik, terfi, işten ayrılmalar, yer değiştirmeler, vb),
- ii. Örgütün geleceğe ilişkin yatırımı, büyüme ve küçülme planları,
- iii. Ürün/hizmet çeşitlendirmesi,
- iv. İnsan kaynaklarının istihdam ve geliştirilmesi için finansal kaynaklardan ayrılabilen pay, vb.

Örgüt dışı değişkenler:

- i. Emek piyasasındaki arz ve talep durumu,
- ii. Eğitim düzeyinde meydana gelen gelişmeler,
- iii. Teknolojik yenilikler,
- iv. Genel ekonomik durum,
- v. Rekabet koşullarındaki değişimler gibi çeşitli makro ekonomik ve sosyo-kültürel değişkenler,

örgütün insan kaynakları planlamasını etkilemektedir.

Ciddi anlamda değişikliğe uğrayan ekonomik yapı içindeki gelişmelere cevap verebilecek insan kaynağının sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını içerir.

İnsan Kaynakları Planlamasının amacı; örgüt içinden ve dışından kaynaklanan insan kaynakları ihtiyaçlarını tahmin etmek, bunları karşılamaya yönelik öncelikleri belirlemek ve beşeri kaynakları en etkili olabilecekleri yerlere tahsis etmektir. Farklı görüşler olmakla beraber, insan kaynakları planlamasının nihai amacının, değerli insan kaynağının bireylerin ve örgütün yararına olacak şekilde en etkin şekilde kullanılmasını sağlamak olduğu konusunda bir fikir birliği vardır(W. F. Cascio ve H. Aguinus, 2005: s. 238).

İnsan kaynakları planlaması, firmaların elindeki ve gelecekteki insan kaynağı potansiyelinin etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan araçlardan biridir.

1.5.2. Seçme ve İşe Alma

İşletmede insan kaynağının sağlanması faaliyetleri, işe uygun niteliklere sahip insanların bulunacağı yerlerin tespit edilmesi, bu bireylerin işletmeye çekilmesi ve özen göstererek seçme işleminin yapılmasına ilişkin ilkelerin ve teknik çalışmaların tümüdür. Bu faaliyetlere işletmede önem verilmesi gerekir. Yöneticilerin bu yönde çabaları olmazsa insan kaynağına ilişkin olarak daha sonra yapılacak çalışmaların tamamının başarısı bu çabaların başarılı olup olmamasından etkilenecektir.

Örgütlere yeni personel bulma ve seçiminde öncelikli olarak yapılacak olan işler ve bu işlerin nitelikleri belirlenir; sonrasında çalışan ihtiyaçları ve unvanlar saptanır; mülakat, deneme ve psiko teknik uygulama, sağlık denetimi; adayın gireceği işe ilgili olup olmadığı gözlemlenir; işe yeni alınan personelin işletme ortamına alışması ve işletme ile bütünleşmesi sağlanır. İşe alınan personelin uygun pozisyonda çalıştırılmaması iş veriminin düşüklüğünün yanı sıra; eğitim maliyetlerinin, iş kazalarının artması; motivasyon ve iş tatmininin düşmesi gibi olumsuz sonuçlara neden olacaktır.

Personel seçme, başvuruda bulunan adaylar arasından, işletmenin ihtiyaçlarına işin niteliklerine en uygun olan adayın tercih edilmesidir. İşin niteliklerine uygun olmayan bir adayın seçilmesi zaman ve maliyet kaybına yol açacaktır. Bu yüzden insan kaynakları yönetiminde personel seçimi önemli bir yere sahiptir.

Çalışan temini ve çalışan seçiminin son evresi, işletmeye başvuran adaylar arasından ilk aşamada tespit edilen çalışan gereksinimini karşılayacak çalışanların çeşitli yöntemler uygulanarak seçilmesidir.

1.5.3. Eğitim ve Geliştirme

İşletmenin küresel rekabet ortamında rekabet gücünü arttırmak için ve çalışanların işini daha iyi yapabilmesi için eğitimle sürekli olarak desteklenmesi gerekmektedir. Eğitim sonunda personelin bilgi ve becerilerinin gelişmesi açısından da pek çok kazanımları olur.

Çalışan eğitimine ve gelişimine destek veren işletmeler, motivasyonu yüksek ve bilgi ile donatılmış çalışanları istihdam ettirdiği sürece artan yoğun rekabet koşullarında başarılı olurlar. Ayrıca çalışanların verimini ve performansını yükseltmek için insan kaynaklarını geliştirme çabalarına ihtiyacı vardır.

Bilgi çağının içerisinde bulunduğumuz için, bireysel ve örgütsel olarak sürekli öğrenme, gelişim programlarına katılma gibi eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha çok önem verilmesi gerekmektedir. Günümüzde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bireye kazanımları olduğu gibi örgütün başarısına da önemli katkıları vardır. Günümüzde eğitim yaşamın her aşamasında gerek organizasyonlar için gerek birey için vazgeçilmez bir ihtiyaçtır. Burada önemlilik arz eden nokta; örgütün gereksinimlerine en iyi cevap verecek şekilde eğitim faaliyetlerinin planlanmasıdır. Örgütsel iyileşme ve gelişme bu sayede sağlanmış olur. Eğitim, çalışanların bilgi ve becerilerini artırma, davranışlarını değiştirme ve çalışanları yeni görevlerine hazırlama amacıyla yürütülen faaliyetlerdir. İşletmelerde insan kaynakları eğitimi, insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biridir. Eğitime gereken önemi vermeyen işletmelerin çalışan başarısını ve verimliliğini artırmaları, dolayısıyla rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri oldukça güçtür.

Eğitim ve geliştirmede temel amaç, çalışanı değişen evre koşullarına uyarlamaktır. Günümüzde kurumsal firmalar eğitime önem vermekte ve büyük yatırımlar yapmaktadır. İş başı ve şirket dışı eğitim programları gibi teknikler kullanılmaktadır. Çalışanın sürekli eğitim ve gelişimine inanan işletmelerde bu planlar daha kolay gerçekleştirilmektedir.

İşletmenin hedefleri doğrultusunda personelin iş veriminin artırılabilmesi gerekli bilgi, beceri ve yetkinlikler eğitim aracılığıyla personele kazandırılmaya çalışılır. Eğitim süreci sonunda çalışan performansında önemli oranda iyileşmeler olabilir.

Geliştirme kavramı, iş çevresinin fiziksel ve sosyo-psikolojik yönlerini geliştirme işlevi diyebileceğimiz bu faaliyetlerle gerek personel gerekse örgüt yararına iş çevresini geliştirecek örgütsel koşulların iyileştirilmesi amaçlanır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle çalışanın yeni bilgi ve beceriler edinmesi sağlanacaktır. Bu sayede işletmelerde verimlilik artacak; insan kaynağına yapılan yatırım kuruma geri dönecektir. alışan eğitimi, personelin görevlerini etkin bir şekilde yapabilmelerine yardımcı olur. Bu doğrultuda mesleki bilgilerini geliştirip çalışan becerilerine olumlu katkı sağlamayı amaçlayan eğitsel faaliyetlerdir.

Bu bilgilere dayanarak, özetle diyebiliriz ki geliştirme, kişinin bilgi ve yetenekleri mevcut işi için yeterli seviyede olsa bile hem verimli çalışması hem de farklı bir pozisyona geçiş yaptığında daha kısa sürede uyum sağlaması sağlanacaktır.

1.5.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlemesi, işin tanımlanması, ihtiyaçları ve değerlemesi ile kişinin yetenekleri sonucunda ortaya çıkan bir uygulamadır. Performans değerleme günümüzde “bireysel gelişmenin anlamı” , “yönlendirme ve kariyer çalışması”, “hareket planı ve organizasyonu sağlama alışması” Őekillerinde tanımlanmaktadır(Ergül, Şebnem, 1996: s. 46).

İnsan kaynağının performansının belirlenmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması işletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli unsurlardan biridir ve örgütün hedeflerine ulaşması açısından da kritik bir konu olmuştur. Performans kriterlerinin sağlıklı bir Şekilde yapılması insan kaynaklarının gerçek değerlerinin saptanması açısından önemlidir. Her işletme öncelikle insan kaynağı ihtiyaçlarını belirlemeli sonrasında bu ihtiyaçlara cevap verecek personeli istihdam ettirmeli ve çalışma ortamında verimli çalışabilmelerini sağlamak için de motive etmelidir. Her bir çalışana adil davranarak emeklerinin karşılığı olan creti ödemek durumundadırlar.

Küreselleşen dünyada, her geçen gün artan rekabet koşullarında rakiplerinden nde olabilmek için yetenekli, yüksek performans gösterebilen ve motive edilmiş alışanlarlammkndr.

Bu nedenle bireylerin motivasyonu için performanslarının değerlendirilmesi ve örgütsel uygulamalarda kullanılması gerekir. Göstermiş olduğu performansa göre örgütsel konumu değişecek olan bireyin motivasyonu artar. Ancak öncelikle performans standartlarının açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun şekilde tespit edilmesi ve performans değerlendirme yöntemlerinin etkili bir biçimde kullanılması gerekir (dergi.sayistay.gov.tr).

İşletmenin hedeflerinin tanımlanması ve bu sürecin çalışanlara neler sağlayabileceğini gösteren performans değerlemesi, organizasyonlar açısından son derece önemlidir.

Çalışan seçimine ve gelişimine özen gösterilmesine rağmen kişilerin, doğuştan gelen yetenekleri, işine olan ilgi ve alakaları, işine uyumu gibi özellikler her zaman farklılık gösterir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izleyerek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirme yapmaktadır.

Performans yönetimi; örgütte çalışanların yüksek performans düzeylerinde çalışmasını ve tam potansiyele ulaşmalarını sağlayarak örgütün kültürünü güçlendirmek gibi bir takım işlevleri yerine getirmektedir.

Performans değerlendirme, bir geri bildirim aracı özelliği taşımaktadır. Örneğin, terfi etme, örgütte kalma ve ücret yönetimi gibi örgütün temel faaliyetlerini gerçekleştiren uygulamaların yürütülmesini sağlar. Çalışanların performans değerlemesi titizlikle yapılmalıdır aksi takdirde adil bir ücret sistemi söz konusu olmaz ve güvensizlik ortamı oluşur.

Performans değerlendirmesi yapmayan ya da yapılan değerlendirmeleri örgütsel uygulama ve kararlarda adalet ve hakkaniyet ölçüleri içerisinde kullanmayan örgütler, çalışanların motivasyonunu yükseltmez, onların bilgi, birikim ve yeteneklerinden yararlanamaz ve verimliliği sağlayamazlar(dergi.sayistay.gov.tr).

1.5.5. Kariyer ve Yetenek Yönetimi

Kariyer, en temel anlamıyla kişinin belli bir iş alanında uzmanlaşmasıdır. Kariyer Yönetimi de kişinin geleceğini görebilmesi ve gelecek ile ilgili planlamasını yapması açısından çok yararlı bir çalışmadır. Kariyer Yönetimi uygulanan işletmelerde çalışan ileriki zamanlarda hangi statüde olacağını bilir ve bu durum çalışanın kuruma bağlılığını ve motivasyonunu artırır.

Günümüz örgütlerinin en temel sorunlarından birisi, insan kaynağı verimli bir şekilde kullanılmamakta ve çalışandan verim elde edilememektedir. Başarılı bir kariyer yönetimi bireylerin performansını yükselterek çalışma ortamındaki stresi de azaltmaktadır. Bu nedenle kariyer yönetimi verimliliği artırma da önemli bir motivasyon yönetimi ve aracı olarak kullanılabilir. Yetenek Yönetimi, çalışanın performans değerlendirmesini yaparken başarılarının ödüllendirilmesi için oluşturulan stratejileri de desteklemektedir.

Yetenek yönetimi, işletme yöneticileri arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yetenek planlaması, başarı planlaması, performanslarının değerlendirilmesi, mevcut yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren yaklaşımdır.

İşletme içinde açık pozisyonlar için gerekli personel ihtiyacını karşılamak, yetenekli çalışanları firmaya çekmek ve işletmenin personeli olmasını sağlamak için yetenek yönetimi sistem ve stratejilerinin kullanılmasına ihtiyaç vardır.

Bir işletmede kalifiye elemanların firmaya çekilmesi ve işletmede tutulması yetenek yönetimi stratejileri sayesinde daha kolay hale gelmiştir. Bu stratejiler sayesinde yetenekli personelden işletme amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yararlanılabilmektedir. İşletmeler arası rekabet söz konusu olduğundan çalışanların sahip olduğu yeteneklerin ortaya çıkarılması firmalara avantaj sağlayacaktır. Bu nedenle işletmenin İnsan Kaynakları Bölümünde yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan “yetenek yönetimi” kavramı ortaya çıkmıştır.

Güçlendirilmiş personel yaptığı işin önemini bilir, yaptığı işi etkileyebilir, fikirlerini özgür bir biçimde ifade edebilir. Ayrıca yeteneklerinin farkındadır ve gerek işletmenin verdiği eğitimlerle gerek kendini geliştirme anlamında işletme dışında aldığı eğitimlerle sürekli kendini geliştirme çabası içindedir.

1.5.6. Ücret ve Ödüllendirme

Ücret, en geniş anlamda, çalışanların çalışmak dolayısıyla sağladıkları maddi olan ve olmayan tüm yararları kapsar. Ancak, genellikle ücret, “para olarak ödenen ve para cinsinden ölçülebilen maddi karşılıkları” ifade etmek üzere daha dar bir anlamda kullanılır. Ayrıca ücret, çoğunlukla; temel ücret veya maaş, performans ücreti, ek yararlar ve sosyal yardımlar gibi unsurları içeren bir paketi ifade eder.

Çalışan personelin işletmeye sağladığı katkılar karşılığı hak ettiği ücret, yaşamlarını devam ettirmesini sağlaması yanında, organizasyon içerisinde statü ve yetkinlik de kazandırmaktadır. Karmaşık bir görev gibi görünen ücret yönetimi işletme ve personel açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, çalışanların ücretlerinin belirlenmesi ve ödenmesiyle ilgili olan ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir (Mucuk, İsmet, 2008: s.342).

Bir işletmede nitelikli personeli işletmeye çekmek, uzun yıllar gelişimini sağlayarak işletmede tutabilmek, çalışan motivasyonunu sağlamak iyi bir ücretleme sisteminin temel amaçlarıdır. Bu amaçları elde edecek şekilde ücret sistemi düzenlenmelidir. Aynı zamanda ücretin, eşit işe eşit ücret sisteminden yola çıkarak düzenlenmesini, çalışanın farklı algılamalarda bulunarak mutsuz olmalarını önleyecek, çalışan motivasyonunu ve bağlılığını arttıracaktır.

Ücret, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerinde, motive edilmesinde, işe bağlılıklarının artırılmasında insan kaynakları yöneticileri için son derece önemli bir unsurdur.

Nitekim örgütsel bağlılık ve ücret düzeyi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık ve ücret düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki (Güçlü, 2006; Maxwell ve Steel, 2003) olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar yaptığı işte gösterdikleri çaba ve bunun karşılığında elde ettikleri ödülleri sürekli çalışma arkadaşlarıyla kıyaslarlar. Bu kıyaslamada alıncak adil olmayan ödüllendirme çalışan performanslarını olumsuz yönde etkileyecek ve çalışanların motivasyonlarını düşürecektir. Dolayısı ile işletme içinde uygulanan ücretlendirme politikası adil olmalıdır.

Ödüllendirme uygulaması, başarılı çalışanların işletmede kalmasını sağlamada ve yüksek performans gösteren yetenekli çalışanları işletmeye çekmede önemli bir rol oynar. Çünkü zenginleştirilmiş ücret ve ek ödeme programları yetenekli çalışanları işletmeye çeker ve işletmede tutar. Ödüllendirme aynı zamanda geçmiş çabaları için çalışana bir teşekkür etmede etkili bir araçtır.

Ödüllendirme, çalışanları her zaman olumlu yönde etkiler ve rekabet ortamında işletmeye avantaj sağlamaktadır. Ayrıca en etkili motivasyon yöntemlerinden biridir. İnsan kaynakları uygulamalarından biri olan ödüllendirme yöntemi yetenekli kişileri işletmede tutar, işletmeye olan bağlılığını artırır, yeteneklerini geliştirmeye teşvik eder ve verimli çalışmalar ile sonuçlanacak davranışlarda bulunmalarını sağlar.

Ödüllendirme de sadece finansal ödüllendirmeler çalışan motivasyonu için yeterli olmayabilir. Örneğin; yöneticileri tarafından tanınması, sabahları ismiyle hitap edip günaydın denilmesi, övgü alması, performansı konusunda geri bildirim alması vb.

Çalışanların temel ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, her bir çalışanın motivasyon profillerine uygun ödüllendirme yöntemleri seçilmelidir.

1.5.7. Güvenlik ve Sağlık

Bir işletmede tüm departman yöneticileri işçi sağlığına ve iş güvenliğine önem vererek insan unsuruna verdiği değeri göstermiş olur. Yöneticilerin en genel amacı işletmede sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmaktır. Bu ortamın yaratılması için iş kazaları ve meslek hastalıklarının altında yatan nedenlerin saptanması, ortadan kaldırılması ve hem çalışan hem işveren açısından kayıp işgünlerinin azaltılarak iş veriminin yükseltilmesi gerekmektedir.

Yöneticiler tarafından çalışan sağlığını korumak ve sağlığını bozacak tehlikeleri ortadan kaldırmak için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. İşletmede çalışanlara güvenlik malzemelerinin alınması maliyet olarak görülse de insan hayatı söz konusu olduğu için gereken önlemlerin alınması şarttır. Aksi takdirde meydana gelen iş kazaları sonucunda firma prestij kaybı yaşayacak ve kayıplar daha fazla maliyet getirecektir.

Çalışan personelin öncelikle güvenli bir ortamda çalışmaları sağlanmalıdır. Alınacak tedbirler ve bu tedbirlerin uygulanmasında insan kaynakları yönetiminin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

İşletmede işle ilgili risk faktörlerini azaltmak için iş güvenliği eğitimi verilerek önlemler alınmalı ve tehlike arz edebilecek çalışma ortamlarında işçi gruplarının emniyetini sağlamaya dikkat edilmelidir. İş güvenliğini artırarak iş kazalarının en aza indirgenmesi sağlanır ve bu durum çalışanları mutlu kılar.

İşletme yöneticileri tarafından iş sağlığı ve güvenliği konusuna gereken önem verilmeli ve insan hayatı söz konusu olduğu için sağlıklı ve emniyetli bir çalışma ortamının oluşturulması için gereken güvenlik harcamaları yapılmalıdır.

1.5.8. İşçi, İşveren İlişkileri

Örgüt çalışanlarının, görevlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda ve istekle yerine getirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamının oluşturulması, yönetimlerin en önemli işlevlerinden birisidir. Çalışanların gereksinimlerini, istek ve beklentilerini karşılayan bir çalışma ortamı, bir yönüyle çalışanın iş tatmin düzeyini artırırken diğer yönüyle de örgütün verimliliğini yükseltmektedir(www.politics.ankara.edu.tr).

Yöneticiler, çalışanlarıyla etkili iletişim kurarak onların beklentilerini öğrenmeli ve çalışanlarından ne beklediklerini açık bir dille ifade etmelidir. Aynı zamanda çalışanların ekonomik gereksinimlerinin yanı sıra psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar. Yöneticiler, çalışanların yaptığı iş ile ilgilendiğini göstermez onların hoşuna gider ve işe olan motivasyonlarını artırır. Bu konuda gösterilen çaba, onların yaptığı işi önemseydiğinizi açıkça ortaya koyar.

Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz dünyasında işletmeler, müşterilerine karşı fark yaratmalarını sağlayacak, yeni ve yaratıcı fikirlerle kendilerini başarıya götürecek ve rekabet ortamında üstünlük sağlamalarına en büyük katkıyı yapacak temel faktörün, yetenekli çalışanları elde tutmak ve onlardan işletme amaçları doğrultusunda en iyi şekilde yararlanmak olduğunun farkına varmaya başlamışlardır(dergipark.ulakbim.gov.tr).

Yöneticiler çalışma ortamında bir iş yapmadan önce çalışanın fikrini alarak kendini değerli hissetmesine neden oluyor. Fikir verebilmeleri için öncelikle çalışanlara gerekli eğitimin verilmelidir. Çalışanlara verilen eğitim onların gelişimlerini sağladığı gibi özgüvenini de artırmaktadır. Yöneticiler çalışanlarına ara dönemlerde hangi konularda daha fazla yetki sahibi olmasını istediğini sorarak, kontrol edilebilir şekilde yetki devri yapabilir. Burada kontrol edilebilir olmak çok önemlidir.

Yöneticilerin çalışanlara verdiği yetkileri nasıl kullanacağını gösteren raporlar hazırlaması gerekmektedir. Bu raporlar sayesinde çalışanın da kendini kontrol etmesi mümkün olacaktır. Özellikle yetki devrinin ilk dönemlerinde bu tür kontroller geçiş sürecini kolaylaştıracaktır. Eğer personele karar vermesi için yetki verilemiyor ise iş zenginleştirme ile sorumluluklarını arttırabilir ve çalışanın motivasyonunu sağlayabilirsiniz.

Her insanın motivasyon düzeyleri ve performansları birbirinden farklı olduğuna göre onları yönlendirmek için de farklı davranmak gerekir. Bu nedenle, yöneticilerin öncelikle birlikte çalıştıkları insanları iyi tanımak için zaman ayırmaları öneriliyor. Onları farklı ortamlarda izleyerek ve gözlemleyerek, hangi davranış tarzına daha etkin cevap verebileceklerini sezmeye çalışmak gerek. Çalışanına bağlılığını gösteren yönetici, onların da bağlılığını kazanabilir. Birlikte çalıştığınız insanlar için önemli olan konularda, onlarla ilgilenmek, onları zor zamanlarında yalnız bırakmamak, değişimin gerektirdiği güçlükleri birlikte aşmada yardımcı olur.

Yöneticiler ve personel arasında iyi bir iletişimin bulunduğu, karşılıklı güvenin sağlandığı ve her iki kesimin birbirlerinin gereksinme ve ilgilerine karşı duyarlı olduğu çalışma ortamı yaratılmalıdır.

Geçtiğimiz yıllarda hayat şartları günümüz koşulları kadar zor değildi ve çalışanları mutlu etmek için sabit bir maaş yeterli oluyordu. Ancak çalışan personel çalıştığı kurumun başarısı için ekstra çaba harcıyorsa; bir fikir üretiyorsa, kumun karlılığı ve verimliliği için çabalarını somut verilerle ortaya koyabiliyorsa bu çabasının karşılığını ek prim ya da ücretle almak istiyor. Burada önemli olan ücretin yanı sıra çalışana verilen değer ve onun bu değeri hissetmesidir.

1.5.9. Çalışanı İş Hayatına Bağlayan Yöntemler

Örgütler, çalışanlara katılım için daha büyük fırsatlar ve karar almada daha fazla söz hakkı vermek suretiyle çalışma yaşamının kalitesini iyileştirmeye katkıda bulunur (BİNGÖL, Dursun, 2003: s. 14).

Bir işletmede çalışanı ve beklentilerini doğru tanımlamak gerekir. İşletme içinde çalışanları değişik davranışlarda bulunmaya iten birçok faktör vardır. Çalışanlar, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, beklentileri çerçevesinde bir taraftan işletme amaçlarına ulaşmaya çabalarırken, diğer yandan da kendi gereksinmelerini giderme yoluyla bireysel tatminlerini gerçekleştirmeye çalışırlar.

Çalışanları motive etmekteki temel amaç, çalışma isteği oluşturabilecek faktörleri bularak, onların ihtiyaçlarını olabildiğince karşılamak ve her gün işe istekle gelmelerini ve istekli olarak çalışmalarını sağlamaktır. Bunu sağlamakla işletmede çalışan verimliliğinin istenen düzeye ulaşması mümkün olabilecektir.

Yöneticilerin temel görevlerinden biri örgüt içinde çalışanları daha üst düzeylere getirmek için onları motive etmektir. Bunu sağlamak için çok sıkı ve düzenli çalışmak, işletme içinde olumlu koşulları sağlamak gerekir.

Performansı en üst düzeyde gerçekleştirebilmek için her bir çalışan işini istekle yapmak ister (motivasyon), işini beceriyle yapmak ister (yetenek) ve işini yapmak için doğru amaçlara ve materyallere sahip olmak ister (içinde bulunulan koşullar ve çevre).

Kariyer geliştirme; çalışanlara yeteneklerini geliştirme, gücü vererek gerçek kariyer hedeflerine ulaşma fırsatı veren bir süreçtir. Bireysel açıdan düşünüldüğünde kariyer geliştirme, hem psikolojik hem de ekonomik bir tatmin sağlamaktadır. Bu sayede çalışan toplumda saygınlık kazanmakta ve çevresine karşı kendinde güven duygusu gelişmektedir.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi işletmenin başarısında oldukça önemli role sahip bir fonksiyon olarak, amaçlara ulaşma yolunda işletmenin insan boyutuyla ilgilenir: işe uygun çalışanları bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, motive etme ve işletmede tutma gibi fonksiyonları üstlenir(Mucuk, İsmet, 2008).

İnsan kaynağı işletmelerde çok önemli bir unsurdur. Çünkü işletmenin amaçlarına ulaşmasında insan kaynağının etkin ve verimli yönetimi şarttır. Bu nedenle insan kaynağının yönetiminde insan kaynağının seçimi ve eğitimi oldukça önemlidir. Ayrıca ücret yönetimi de doğru bir şekilde yapılmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir(Yüksel ve diğerleri, 2003). Çalışan verimliliğini ve iş tatminini artırarak örgütsel çevreyi yaratmak insan kaynakları yönetiminin temel görevidir.

İnsan gücü iyi planladığı ve koordine edildiği zaman kendisine ve çalıştığı kuruma fayda sağlar. Bu yüzden insan kaynakları planlamasının ve nitelikli personel alımının genel amaçların yerine getirilmesi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Çünkü birey ve örgüt başarısı çalışanların nitelik olarak uygun olup olmadığına bağlıdır.

Küreselleşmeye bağlı olarak, uluslararası piyasalardan ve uluslararası görevler için çalışan seçimi de önem kazanan bir konudur. Bu çalışan seçimi ve diğer insan kaynakları faaliyetlerinde uluslararası siyasi, ekonomik, sosyokültürel faktörlerle çalışanların özel ihtiyaç ve durumlarını daha fazla dikkate almayı gerektiren bir gelişmedir (Uyargil, Cavide, 2013: s. 156). Eğitim, çalışanları işe yakınlaştırır, çalışanların moralini yükseltir ve örgütte insan ilişkilerini geliştirir. İşgörenler, eğitimi yeni bir şeyler öğrenmek için fırsat yakalamak gibi değerlendirirler. Eğitim çalışanlara başarılarını artırabilmeleri için bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırır. İnsan kaynağını, örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda verimli ve etkili bir şekilde kullanma amacına hizmet eden insan kaynakları yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanması gibi sorumlulukları da yüklenmektedir.

Çalışanların yapığı işte daha başarılı olmalarının yanı sıra iş arkadaşlarıyla olan iletişimi de farklılaşır ve her çalışan için huzurlu bir çalışma ortamı yaratılmış olur.

Kararlara katılma, çalışanların yönetimde söz sahibi olmaları ve yöneticilerin arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir. İyi bir yönetici, alınacak kararlarda çalışanların da görüşlerine başvurulmasını sağlar. Bu uygulamanın işletmede doğurduğu olumlu sonuçlar aşağıdadır:

- i. Çalışanların motivasyonunu sağlar.
- ii. Çalışanların düşünsel becerilerinden yararlanılabilir.
- iii. Çalışan devamsızlıkları önenebilir.

İletişim, bireylerarası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda motive edici bir etmendir.

Mesajların İletilmesi: İşletmede mesajların sağlıklı bir biçimde dolaşımının sağlanması gerekmektedir. Bu durumda çalışanlar arasında içten ve saygıya dayalı ilişkiler yaşanır. Yönetici ile çalışan arasında etkili iletişimin olması her iki tarafın da beklentilerini açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışma ortamında yapılacak iş ile ilgili çalışanlar bilgilendirilmeli aksi takdirde yaşanan belirsizlik çalışanların geleceklerinden endişe etmelerine yol açar.

Geribildirim: Yöneticiler geri bildirim vererek çalışanlarıyla ilgilendiklerini gösterirler. Eğer bir yönetici çalışanlara dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur: “ Bana karşı kayıtsız değil. Ben gerekiyim. ” Gerekliliği olma duygusu başlı başına motive edici bir faktördür.

İşletmede verimi arttıran en önemli etkenlerden birisi çalışma koşulları olup, bu koşulların iyileştirilmesi çalışanları daha çok ve istekli çalışmaya yöneltmektedir. Daha uygun çalışma koşullarının yaratılması, sadece ekonomik bir zorunluluk değil, çağdaş işletmecilik anlayışı içinde sosyal ve insancıl bir gereksinme olarak da değerlendirilmelidir. Kuşkusuz her işin yapıldığı bir ortam ve kendine özgü koşulları vardır.

Ayrıca güvenli bir iş ortamı sağlamak, çalışanların yorgunluk ve bıkkınlıklarını önleyecek şekilde işleri zenginleştirmek, katılımı sağlamak ve genel olarak iş tatmini ortaya çıkarmak çalışma hayatının kalitesini arttırmanın bazı yollarıdır (Bingöl, 2003: 15).

Hayatta her şeyin yeri olduğu gibi eğlenmenin de yeri vardır. Asla çalışanlarınızın sıkıcı ve baskıcı bir ortamda çalışmasına izin vermemelisiniz. Eğlenceli bir çalışma ortamı çalışanlarınızın işe daha moralli gelmelerini ve daha istekli çalışmalarını sağlayacaktır. Bunun için ise; iş yerinde veya iş dışında çalışanlarınız için eğlenceler, partiler ve çeşitli etkinlikler düzenleyebilirsiniz. Bu tür aktiviteler çalışanlarınızın üzerindeki stresi atmalarını ve daha rahat çalışmalarını sağlayacaktır. Çalışanlarınızın ofis içerisinde kullandığı ofis eşyaları dahi motivasyonunu çok etkileyecektir. Özellikle tüm gününü masa başında geçiren elemanlarınızın rahat etmesi çok önemlidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının amacı, çalışanın verimliliğini arttırmak ve iş yaşamının kalitesini ileri seviyelere taşımaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, bu amaçlara ulaşmak için ne kadar insanın işletmeye alınması gerektiğinden başlayarak, çalışanın işletme içindeki tüm iş yaşamının nasıl olması gerektiğine kadar çözüm üretir. İnsan kaynakları yönetimini oluşturan fonksiyonların başarı göstergesi, çalışan verimliliğidir.

Globalleşen dünyada, gerek ulusal gerekse uluslararası alanlarda faaliyet gösteren işletmeler için eğitilmiş bir işgücü çok önemli bir rekabet avantajı yaratmakta, bu nedenle geliştirmeye yönelik faaliyetler her geçen gün daha önemli hale gelmekte ve bir yatırım olarak düşünülmektedir. İş yaşamı üzerinde etkili olmak isteyen lider, davranışlarına gereken dikkati göstererek bireylerin moralini ve motivasyonunu yükseltmekten sorumludur.

En önemlisi de işletmelerin her bir çalışanı iş gücünden öte insan olarak görmesi ve çalışanın değer gördüğü bir iş ortamı yaratması gerekir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Tanımı

Motivasyon; bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren, davranışları şekillendiren ve davranışların devamlılığını sağlayan güç olarak tanımlanır.

İnsanların hareket ve davranışlarına yön veren; temel ve sosyal ihtiyaçlarını kullanarak onu harekete geçiren, onun hareketine devamlılık ve ivme kazandıran, onları olumlu yöne iten bir güçtür. İşletme içinde çalışanların beklentilerinin karşılanması iş tatmininin sağlanması, çalışanların işini severek yapmalarına, yöneticiler ile etkili iletişim kurmalarına, verilen görevi başarıyla gerçekleştirmek amacıyla, yüksek performansla çalışmalarına büyük bir destek sağlayacaktır.

Bireyleri belirli bir davranışı gösterme konusunda harekete geçiren güç olarak tanımlanabilecek motivasyon, günümüz iş dünyasında başarı için kritik bir değer taşımaktadır.

Motivasyon, bilinçli ya da bilinçsiz süreçleri içerebilmektedir. Aslında bu, birtakım ödüller karşılığında zaman ve enerjinin çalışmak için ayrılmasıdır. Kişinin içselleştirdiği süreçler, hayattan beklentileri, umutları ve hedefleri bireyin karar verme sürecini, bunun sonucunda da ortaya çıkan davranışını etkilemektedir. Aynı zamanda bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için harekete geçirilmesidir.

2.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, insan ilişkilerine yön vermede önemli rol oynar. Çalışanın işe istekli hale getirilmesi, işi benimsemesi ve işini severek yapması çalışanın işyerinde motive olmasıyla mümkündür. Çalışma isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

Günümüzde çalışma hayatımızda insan unsurunun en yüksek değer olduğu kanıtlanmıştır. Bir çalışma sonucunda başarıya ulaşmak bu yüksek değeri verimli ve etkili kullanmaya bağlıdır. İnsanı verimli çalıştırmak ise onu en iyi şekilde motive etmekle mümkün olmaktadır.

Yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim, çalışanların işyerinde motivasyonlarının artmasında oldukça önemlidir.

Motivasyon, çalışanın performansını belirleyen unsurlardan biridir. Çalışanın motivasyon düzeyi düşükse, işi için gerekli bilgiye ve tecrübeye sahip çalışandan yeterli verim almak mümkün değildir. Bu durumun farkından olan örgütler, son yıllarda çalışanların mümkün olan en yüksek performansı göstermelerini sağlamak amacıyla motivasyon üzerine daha fazla eğilmeye başlamışlardır.

Motivasyon, hayatın her alanında özellikle de çalışma hayatında karşımıza çıkan, başarıyı etkileyen faktörlerden en önemlisi olma özelliğine sahip oldukça önemli bir konudur.

İşletmelerde insana verilen değerin artmasıyla motivasyon konusu önem kazanmaya başlamıştır. Yöneticiler çalışandan yaratıcılık ve yüksek performans göstermelerini beklerken aynı zamanda çalışanda güvenlik, eğitim, gelecek güvencesi ve ekonomik kaynaklar bekler.

Çalışanların motivasyonu iş hayatının oldukça önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü çalışanın ve örgütün performansında motivasyonun önemli bir yeri vardır.

Günümüzde örgütler insan kaynaklarından etkin bir şekilde faydalanabilmek amacıyla çalışanların motivasyonlarının iyileştirilmesine yönelik programlara yer vermekte ve bu şekilde hem örgütsel etkinlik ve verimliliğe ulaşmakta hem de çalışanların iş tatminlerini sağlamaktadırlar.

Çalıştığı yerde işine ve çevresine karşı motive olmuş kişinin işine bağlı olacağı ve işinden ayrılmayı düşünmeyeceği ifade edilebilir. Çalışanı istihdam etmenin zamanı ve maliyeti düşünüldüğünde yöneticilerin motivasyon kavramına gereken hassasiyeti göstermeleri önemli bir konudur. Çalışanların motivasyonunu yükseltmeyi başaran bir şirket, bütün alanlarda başarıyı elde eder. Çalışanların gönülden bağlı olarak çalıştıkları şirketlerde, müşteri memnuniyeti ve verimlilik artar. Motivasyonları yüksek çalışanların istihdam ettiği şirketler rekabet ortamında da her zaman bir adım öndedir.

Motivasyonun iş yaşamındaki önemi, işletmelerin maddi olanaklarının bu konuya yönlendirilmesi yönetimlerin bilgisizliği ve duyarsızlığı, yönetsel değişimler gerektirmesi nedeniyle göz ardı edilmektedir.

Ancak motive olmuş ve işinden doyum alan çalışanlarla onlara yapılan harcamanın getirisi, onlara yapılan harcamadan yüksek olacaktır. Çünkü motive edilmiş çalışan performansı ve üretkenliği ile örgütün verimliliğini, etkinliğini artıracaktır. Motive olmuş çalışanlar için, ödüllendirmeye katılımcı yönetime iş tanımlanmasına, rotasyona, iş zenginleştirmeye, iş ortamını düzenlemeye, çalışanı bilgilendirmeye önem vermelidir. Bu çalışmada; insan kaynakları yönetimi ve motivasyonla ilgili genel kavramlara, çalışanları motive etme yöntemlerine ve çalışanlar üzerindeki etkilerine yer verilerek motivasyonun kendisiyle etkileşen bir çok faktörle ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

Nitelikli işgücü istihdamının genişlediği, insan faktörünün önemli görüldüğü günümüzde; çalışan veriminden faydalanılabilmesi için çalışan tatmini şarttır. Dolayısıyla çalışanların işlerine bakış açısını değiştiren, iş tatminlerini sağlayan ve çalışmanın devamlılığını sağlayan motivasyondur. Motivasyonu yüksek çalışanlardan oluşan bir işletmenin çok daha başarılı olacağı söylenebilir. Çalışan yaptığı işe karşı istekli olursa elinden geleni yapar ve verimli olmak adına da çalışmalarını hızlandırarak sürdürür.

Bireylerin günlük yaşamlarının yaklaşık üçte birini geçirdikleri işyerleri, kişi için önemli bir ortamdır. İş tatmini yüksek olan çalışanların;

- i. Çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinin daha düzenli olduğu,
- ii. İşyerlerinde istekle çalıştıkları,
- iii. Çalışma ekibinden hoşnut oldukları,

çalışma ortamında mutlu oldukları, başarılı bir şekilde işlerine bağlandıkları ve işlerinde verimli oldukları gözlenmektedir.

2.3. Motivasyon Teorilerine Kısa Bir Bakış

Motivasyonun, çalışanın performansında önemli rol oynayarak, çalışandan daha etkin ve verimli şekilde yararlanılmasını sağlaması nedeniyle, bugüne kadar psikologlar tarafından motivasyona farklı açılardan yaklaşan birçok motivasyon teorisi ortaya konmuştur (Donovan, 2001, s. 53).

Yöneticilerin motivasyon konusunda kullanabileceği çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler, yöneticilere, bireyleri motive eden faktörleri belirlemek, konularında yardımcı olmaktadır. (Koçel, 2003: 636).

- a. Kapsam teorileri
 - i. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı
 - ii. Çift faktör teorisi
 - iii. Başarma ihtiyacı teorisi
 - iv. ERG teorisi

- b. Süreç teorileri
 - i. Sonuçsal şartlandırma yaklaşımı
 - ii. Bekleyiş teorileri
 - a. Wroom
 - b. Lawler Porter
 - iii. Eşitlik teorisi
 - iv. Amaç teorisi

Motivasyonu, “İnsanların istenilen yönde hareket etmelerine sebep olan güç veya yöntem.” olarak anlayabiliriz. İşte, motivasyon teorileri de o gücü veya yöntemi bulma çalışmaları sırasında ortaya çıkmışlardır. Bütün teorilerin, kendilerine has yaklaşımları vardır. Hedefleri ile önem verdikleri noktalar farklıdır. Motivasyon konusunda; her zaman, her yerde, her ortamda ve her insana uygulanabilecek bir teori önerilmemiştir. Zaten bu, insanın tabiatına aykırıdır. Önerilen teoriler mutlaka, örgütlerde kullanılacaktır. Kullanım esnasında, teorileri pratiğe aktarmak ve iş ortamında etrafındakilere karşı kullanmak sureti ile motive etmeye çalışmak ilgili yöneticilerin sorumluluğundadır(eğitimkuşağı.com).

2.4. Motivasyonun İnsan Kaynakları Yönetimi’ndeki Yeri

İnsan kaynakları yönetiminin temelde insan ihtiyaçlarını gidermek istediği bireyi motive etme uğraşısını amaç edindiği sonucuna varılabilir. Çünkü çalışanlar ihtiyaç ve beklentileri karşılandığı oranda motive olacaklardır. Motivasyon, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık aynı zamanda iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır.

İnsan Kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından biri olan motivasyon şirketler tarafından çoğu zaman arka plana atılabilmektedir. Çalışan motivasyonunun yüksek olması şirket başarısı ve karlılığına doğrudan katkı sağladığı için şirket yöneticilerinin bu konuya önem vermesi gerekmektedir.

Örgütte çalışan çalışanları örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanın örgütten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret istemesidir. Özel sektörde iyi bir ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir etkidir(eogrenme.anadolu.edu.tr).

İş yerinde çalışan motivasyonunun sağlanabilmesi için yönetici tarafından amaçlar belli olmalıdır. İyi belirtilmiş amaçlar, çalışanları motive etmede ve onların çalışmalarını güçlendirmede değerlidir. Çalışanlar kendi amaçlarını oluşturmada ne yapmaları gerektiği konusunda devamlı uyarıldıkları daha üstün çalışmaya motive edilmiş olurlar.

Yeni ekonominin rekabet koşulları, beşeri kaynaklardan optimum düzeyde yararlanarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak ise, etkin insan kaynakları stratejileri belirlemek, uygulamak ve böylece çalışan performansını arttırmakla mümkün olabilecektir. Bu sayede, rekabet avantajı sağlamada çalışanların motivasyon düzeyleri önemli bir role sahiptir.

Son yirmi yıl içerisinde büyük bir hızla yaşanmaya başlanan ve giderek etkisini arttıran küreselleşme sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü yakalayan örgütlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde “insan kaynağının artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı” görülmektedir (www.sosyalbil.selcuk.edu.tr).

Motivasyon kavramının insan faktörü açısından işletmede iki yönü vardır. Bunlardan ilki, işletme amaçlarını gerçekleştirme rolünü üstlenen çalışanlar, diğerleri de çalışanları bu amaçları gerçekleştirme yönünde teşvik eden, onların çabalarını birleştirerek sonuca ulaşmaya çalışan yöneticilerdir. Motivasyon bu niteliğinden dolayı hem de yöneticiler açısından özel bir önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde doğru işe doğru personel alınması kadar pozisyonları dolduran çalışanların değişimin hızına göre geliştirilmeleri de önemlidir. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesi için verilecek eğitimler planlanmalı ve uygulanmalıdır. Çalışanın ihtiyaçları birbirinden farklı olduğu için motivasyon düzeyi buna göre belirlenmelidir. Bazı çalışanlar için ücret en önemli motivasyon unsuruyken, bazıları için bulunduğu konum ya da yükselme olanağı daha önemli olabilmektedir. Kurumun değişimlere uyumluluk göstermesi, kendini yenilemesi çalışanların motivasyonunda artışa neden olabilmektedir.

Çalışanların bireysel ihtiyaçları, onların motivasyonunu etkileyen diğer bir konudur. Bu ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığı ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığı motivasyonlarını etkileyecektir. Çalışanların beklentilerinin karşılandığı bir çalışma ortamında motivasyon düzeyleri de o kadar yüksek olacaktır. İşletmede ki performans değerlendirme sistemi de motivasyonla bağlantılıdır. Çalışanlar emeklerinin karşılığını aldıkça motivasyonları artacaktır.

İnsan kaynaklarının değişen boyutları, çalışan motivasyonunu da derinden etkilemektedir. İşletmelerin çalışan ihtiyaçlarını tatmin etme yolları değişiklik göstermektedir.

2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Motivasyon ile Bağlantısı

Motivasyon, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere isteklendirme ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilir. İşletmenin faaliyet alanı ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusuna gereken önemi vermek zorundadır. Aynı zamanda motivasyon ve performans yakından ilişkilidir. Çalışan motivasyonu düşük olursa performansıda düşük olur.

İnsan kaynakları yönetiminin en temel amaçlarından biri, çalışanların huzurlu bir ortamda çalışıp yüksek performans gösterebileceği uygun ortamın hazırlanması ve çalışanların bu yönde motive edilmesidir. Çalışanların motivasyonu önemli bir konudur ve üzerinde durulmasını gerektirir. Çalıştığı kurumun amaçlarını benimsemiş, kuruma bağlı, motive olmuş iş verimi yüksek çalışanların varlığı kurum için çok önemli unsurlardır. Bu yüzden insan kaynakları uygulamalarının çalışanları motive edici biçimde yürütülüyor olması bir gerekliliktir.

Bir çok firma da motivasyon uygulamaları ihmal ediliyor ve çalışan motivasyonu ikinci plana atılıyor. Çalışan motivasyonunun yüksek tutulması için işletmelerin ek maliyetlere katlanması gerekmektedir. Bununla birlikte, işletmeye nitelikli elemanların çekilmesi, mevcut çalışanların uzun vadede işletmede kalmalarının sağlanması, çalışanların verimli çalışmak adına çaba göstermelerinin sağlanması, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkündür. İyi yetiştirilmiş ve iyi motive edilmiş iş görenler sağlanarak işletmenin verimliliğini artırmak hedeflenmelidir.

Personel Eğitimi; çalışanların işletmede verilen görevi daha yetkili bir biçimde yapabilmeleri için onların mesleki bilgi edinen, davranışlarında ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür. Şirketlerin kalıcı başarıya ulaşmaları için personel eğitimine önemi vermeleri gerekmektedir.

Şirketlerde çalışanlara eğitim olanaklarının sağlanması motivasyon artışını sağlayan diğer bir etkidir. Şirketlerin belirli dönemlerde çalışanların eğitim ihtiyaçlarını gözden geçirerek buna uygun eğitim planı oluşturmaları gerekir. Bu eğitim programları sayesinde çalışanların mesleki ve teknolojik gelişmeleri takip etme ve kişisel yeteneklerini artırma gibi olanaklar sağlayabileceği gibi çalışanların motivasyonunu da arttıracaktır.

Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine dönük olarak gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme programları işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların sürekli geliştirilmeleri kendi mutluluklarını sağlarken işletmeye de bağlılığını artırır. Diğer yandan işletmelerin gelişen teknolojilere uyumunu sağlamakta, yeni tekniklerin uygulanması kolaylaşmaktadır. Sürekli eğitimin önemli bir yer tutması yöneticilerin bu konuya eğilmelerine yol açmaktadır. Sürekli eğitim modelinin işletmelerdeki insan kaynaklarının bakımından çalışanların iş verimliliği üzerine olumlu katkıları vardır.

Şirketler, en önemli sermayenin insan olduğu düşüncesiyle yaklaştıkça, değerli işgücünü kaybetmemek, uzun vade de motivasyonu ve kuruma bağlılığı yüksek çalışanlar yaratmak amacıyla çalışanlarına yatırım yapmak konusunda daha fazla bilinçlendiler. Kariyer gelişimi, eksik tarafların giderilmesi, bireyin hem kendisine hem de bulunduğu organizasyona katkısının daha fazla olabilmesi hem iş gerekleri hem de kişisel gelişim amacıyla eğitimleri sürekli olarak planlamaktadırlar. Ayrıca eğitim önemli bir motivasyon kaynağıdır(www.fortune.com.tr).

Eğitim, günümüz iş yaşamında çok önemli bir unsurdur. Şirketler, rekabetin olduğu günümüz koşullarında, iş hayatında varlığını sürdürebilmek için çalışanlarına eğitim harcamaları yaparak kendilerini geliştirme imkanları sağlamak zorundalar. Çünkü işletmenin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi yüksek performanslı ve verimli çalışanlar ile mümkündür.

Üretim maliyetleri ve işgücü maliyetlerini düşürmek, kalite ve verimliliği arttırmak ve bu değerleri işletme amaçlarına uygun hale getirmek eğitim ve geliştirme yoluyla mümkün olmaktadır(www.kamu-is.org.tr).

Çalışanların yeteneklerini geliştirici yöntemlerle işletme katkıları artırılarak işletmeye değer kazandırılmaktadır. Aynı zamanda çalışanların iş tatmini ve özgüvenleri fazlalaşmaktadır. Özellikle çok vasıflı işgücü oluşturmak, ekip çalışması, her düzeyde katılım, önerilerin değerlendirilmesi gibi hususlar sürekli eğitimle mümkündür ve işletmenin başarısını etkileyen unsurlar arasında bulunmaktadır(Yüksel, Öznur, 1998: s. 178).

Çalışana verilen eğitim örgüt verimliliğini artırır ve/veya verimlilik bilincini yükseltir. Bunun sonucunda çalışanın kendine güven ve başarıma duygusu gelişir. İletişim yeteneği ve önderlik bilgisi artar. İş tatmini yükselir.

Çalışanların kişisel olarak büyümelerine ve gelişmelerine yardım edildiği zaman hayata ve işlerine daha iyi tutundukları gözlemlenmektedir. Ne yazık ki çoğu işletme çalışanları için eğitim yatırıma yapmaya, kişilerin işten ayrılacağı endişesi ile temkinli yaklaşmaktadır. Bu çok manidar bir düşüncedir. Zira toplumun ve iş hayatının nasıl değiştiğini göstermektedir. Bir zamanlar çalışanlar yoğun bir şekilde “işten atılma” korkusu yaşarken; bu günlerde şirketler “yetiştirilmiş elemanlarının işten ayrılacağı” endişesi yaşamaktadırlar. İşte tam da bu sebeple firmalar, yetiştirilmiş elemanlarını elde tutmak için onların kişisel gelişmelerine yatırım yapmalıdır.

İşletmelerin insan kaynaklarında etkili bir şekilde yararlanabilmeleri için eğitim ve kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri çalışan tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmeler arası rekabet koşullarının sürekli değişmesi işgören eğitiminin önemini arttırmıştır. Organizasyonlarda yetiştirme / geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim ve geliştirme konusu, çalışan personelin mevcut performans yetersizliklerini ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.

İşletmelerde verilen eğitim çalışan performansını yükseltir. Ayrıca işletme içi verimlilik oranları düşmeye başladığında çalışanlara verilecek eğitim hayati öneme sahiptir. Aynı zamanda eğitim, değişen ve gelişen teknolojilere uyum sağlamada yardımcı olmakta ve işletmelerin kendilerini yenilemesini sağlamaktadır.

Çalışanlara verilen eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalıştıkları iş ortamını iyi bir iş yeri olarak algılar ve çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını sağlamaktadır. Kuruma bağlılık düzeyi yüksek çalışanların devamsızlık oranları azalmakta ve böylece işletme verimliliği de artmaktadır.

2.6. Çalışanların Motivasyonunu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Yöntemler

Bireylerin öncelikle kendilerini motive etme etmeleri gerekir, ancak kurumlar çalışanların motive olabileceği ortamı sağlamalıdır. Bu çalışma ortamı bireylerde “örgüte bağlılık” ve güven duygusu yaratacaktır. Ayrıca çalışanlara yeteneklerini geliştirme imkanı verecektir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli çalışma alanlarından biri de kurumda çalışan motivasyonunun sağlanmasıdır. Bunun için öncelikle kurum çalışanlarını tanımalı ve onlar hakkında temel bilgileri dosyalarında bulundurmalıdır. Motivasyon açısından diğer önemli nokta, çalışanların yetkinlikleri ile yaptığı işin gerektirdiği özellikler arasında uyum olmasıdır. İşin özellikleriyle kendi özellikleri uyum sağlayan çalışanların iş tatmini de artacaktır.

Sağlıklı bir güven ortamının oluşması için açık iletişim kurulmalıdır. Açık olmayan iletişim kanalları, güvene dayanmayan ilişkiler çalışanları olumsuz etkiler. Bu nedenle çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle rahat kurulacak iletişim, çalışanların motivasyonunu olumlu etkileyecektir.

Çalışan motivasyonunu etkileyen diğerk bir unsur da çalışana verilen maddi haklardır. Bu haklar çalışanların geçimini sağlayan kaynak olduğundan, ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmalıdır. Bu maddi haklar belirlenirken çalışanlar arası adil bir dağılım olması gerekmektedir.

Bir kurumda çalışanları motive eden faktörler şunlardır:

- i. Öğrenme ve gelişme imkanı
- ii. Başarı duygusu yaşamak
- iii. Kendini değerli hissetmek
- iv. Yaptığı işi ve katkısını anlamlı bulmak (büyük resim içindeki yerini bilmek)
- v. Yaptığı iş üzerinde kontrol sahibi olmak (sorumluluk)

Yukarıda sıralanan faktörlerin hiçbiri büyük bir maliyet gerektirmez. Ancak her insanın ihtiyaç duyduğu ilgiyi ve anlayışı gerektirir. Bu özelliklere iş hayatında çok az rastlanır. Memnuniyet ve bağlılık sağlayacak alanlara yatırım yaparak konuyu çözmeye çalışmak son derece önemlidir(www.baltasgrubu.com). Çalışanların iş ortamının çalışmaya elverişli olup olmadığı önemlidir. Çalışma ortamındaki ısı, ses ve araç gereçlerin yeterliliği gibi koşullar çalışma isteğini etkileyen unsurlardır. Yöneticilerin bu konuya önem verip dikkat etmeleri gerekmektedir. Uygun ortam sağlandığı takdirde çalışanlar daha sağlıklı koşullarda çalışmış olur ve verimli çalışmaya özen gösterirler.

Çalışanlara yetki ve sorumluluk vermeli, çalışırken ihtiyaç duydukları olanaklar tanınmalıdır. Çalışan işini yaparken minimum ölçüde müdahale edilmeli, maksimum destek verilmelidir. İşin sevilebilmesi adına yeniliklere açık, yaratıcı, işbirliklerine ve fikirlerini özgür ifade edilmesine özendirilen bir ortam sağlanması çalışanların motivasyonunu yükseltir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır. Bu araştırma sonuçları, yöneticilerin personelin verimli çalışmasını sağlamak ve değerli çalışanlarını kaybetmemek için öncelikle çalışanları neyin motive ettiğini bilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (TOSUN, Kemal, 1990: s. 523).

Bir şirketin çalışanları motive etmesi için yapması gerekenler şunlardır:

- i. İnsanlar yaptıkları işte anlam bulmak isterler. İnsanlar, sadece para kazanmak için çalışmazlar. Yaptıkları işin, insanlara yararlı olmasını, onların hayatlarına katkıda bulunmasını isterler. Kurumların ve şirketlerin, çalışanlara bu duyguları yaşatması gerekir.

- ii. Çalışanlar sorumluluk almak isterler: Her çalışan, kendisine söyleneni yapmak kadar, büyük resmi görüp inisiyatif kullanmak ister. Kendi sorumluluk alanında bağımsız karar aldığı sürece, çalıştığı yere bağlanır. Bunun için şirketlerin çalışanlara, kendi kararlarını alacakları, özgürlük alanları bırakması gerekir. Sadece emir ve talimatları yerine getirerek çalışmaktan kimse motive olmaz.
- iii. İnsanlar ilerlemek isterler: Yaptıkları işi başardıkları ölçüde, daha fazla sorumluluk almak, daha fazla katkı yapmak isterler. Bunun için de etki alanlarının artacağı, başkalarını yönetecekleri konuma yükselmek isterler.
- iv. İnsanlar başarıma duygusunu yaşamak isterler: İnsanlar şirketin başarısında kendi katkılarının olduğunu bilmek isterler. Başarıya ortak olmak, bu duyguyu yaşamak isterler. Şirketlerin, çalışanların kendilerini başarıya pay sahibi olduklarını hissedecekleri çalışma ortamları kurmaları gerekir. Herkesin bilgiye ulaştığı, kararlara çok sayıda insanın katıldığı, birlikte soluk alıp veren bir şirket ortamı yaratmaları gerekir.
- v. Sadece çalışma hayatında değil, insanlar hayatın her alanında, iyi bir iş yaptıklarında, parasal ödülün yanı sıra, çoğu zaman takdir edilmek isterler. Takdir edilmek hepimiz için, hava kadar, su kadar vazgeçilmezdir.
- vi. İnsanlar öğrenmek, büyümek, olgunlaşmak isterler. İnsanlar sadece yaptıkları işi daha iyi yapmak için eğitilmek istemezler. Her çalışan, çalıştığı işin kendisine kalıcı bir katkı yapmasını ister. İnsanlar kendilerini geliştirerek daha olgun bir insana dönüşmek isterler.

İnsanların kendilerini işlerine adanmalarını, şirkete bağlanmalarını hatta şirketin savunucu olmalarını isteyen her şirketin, insanları nelerin motive ettiğini çok iyi anlaması gerekir. Çalışanlarını motive edebilen ve zamanla bu anlayış etrafında bir şirket kültürü yaratmayı başaran şirketler, eğer doğru bir iş modelleri varsa, kimsenin boy ölçüşemeyeceği bir rekabet üstünlüğü elde ederler.

Karşınızdaki birini motive etmenin en etkili yollarından biri onu dinlemektir. Önerilerin paylaşılabilirdiği ve karar alma süreçlerine katılımın sağlandığı bir ortam yaratmak, çalışanın saygınlığını arttırma ve kendisini kabul ettirdiği duygusunu hissetmesi açısından oldukça önemlidir. Kısacası fikirleri dinlenen ve hatta önerisi hayata geçirilen bir çalışanın duyduğu manevi tatmin önemli bir motivasyon unsurudur. Üstelik onlardan gelen bazı öneriler, gerçekten işi geliştirme ve tasarruf sağlamada etkili oluyor.

Her bireyin farklı özelliklere sahip olması, herkes için geçerli tek bir motivasyon stratejisinin geçerliliğini engeller. Ancak, çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın oluşturulması, yapılması gereken işlerin başında gelir(<http://web.itu.edu.tr>).

Şirketlerin çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik olarak sıklıkla kullandığı yöntemler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Birçok çalışan iyi ve yaratıcı işler yapmak ister ve eğer uygun ortam sağlanırsa bunu mutlaka başarır. Motivasyon artırmada etkin yöntemlerden biri de çalışma ortamının rahat, konforlu ve sağlıklı olmasını sağlamak. Ofisin temizliği, düzenli ve tertipli oluşu, ısısı, havalandırması, rutubeti gibi özellikler çalışanların yaratıcı ve verimli olmalarında etkilidir.

Bununla beraber çalışma ortamında tüm çalışanların birbirleriyle uyum içinde olmaları çok önemlidir. Samimi ve cana yakın çalışma arkadaşlarının bulunduğu şirketler, bireylerde iş tatmininin sağlanmasına yardımcı oluyor.

Şirketlerde, çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik olarak, bir takım çalışmalar yapılmaktadır. Bunlardan en bilineni, maaşlara yapılan önemli oranda artış yansıtılmasıdır. Çünkü her çalışan, çalıştığı şirkete para kazanmak amacı ile gelmektedir.

Çalışanın ekonomik durumu, ister iyi, isterse kötü olsun, ücretlerin yükseltilmesi her koşulda işe yarayan bir etmendir. Parasal artışın getirdiği motivasyonun yanı sıra, sosyal hayata ve çalışma şartlarına yönelik iyileştirmelerin de moral olarak çalışanları oldukça olumlu etkilediği bilinmektedir. Bugün, dünyanın en büyük şirketleri, çalışma alanlarını ferahlatma ve sosyal anlamda çalışanların özgür hissedebileceği ortamları yaratma yoluna gitmektedirler. Şirketin içine kurulabilecek oyun alanları, müzik dinleme sistemleri, çocuk bakım tesisi, spor alanı gibi ülke şartlarımıza göre hayal gibi gelen etmenler, Amerika birleşik Devletleri ve Avrupa'nın bazı ülkelerinde uygulanan sıradanlaşmış yöntemlerdir. Bu şekilde, çalışanlar bağlı oldukları şirketleri daha çok sahiplenerek, işletmeleri evleri gibi görmektedirler. Kendini güvende ve rahat hisseden çalışan, şirket adına varını yoğunu ortaya koymaktadır. Bir diğer moral ve motivasyon kaynağı ise, çalışanlara verilen değeri kanıtlamak adına, doğum günü kutlamaları, ayın elemanı seçimi gibi bilindik ve kolay uygulanabilir yöntemlerdir. Bu sayede çalışan kişi, şirketi tarafından önemsendiğini anlayarak, işine dört elle sarılacaktır. Çalışanların birlik ve beraberliğinin sağlanması da, bir başka motivasyon kaynağıdır. Düzenlenen partiler, ailelerin de kaynaştığı piknikler, çeşitli toplu aktiviteler, çalışanların birbirlerine olan dayanışma duygusunu kuvvetlendirecek, güvenli ve mutlu hissedilmesi sağlanacak ve sürekli başarı yakalanacaktır.

Sonuç olarak çeşitli yöntemlerle çalışanları motive etmek mümkündür. Çalışma ortamında moral ve motivasyonun işlere yansması söz konusudur. Bu durumda motivasyonu yüksek çalışan verimlilik ve kaliteyi arttırmak için de elinden geleni yapacaktır.

Bir işletmede çalışanların fikir üretmelerine uygun bir ortam sağlandığı takdirde ve fikirlerine değer verildiği sürece her zaman daha iyisini yapmak için çaba gösterecektir.

İşletmelerin birçoğunda çalışan motivasyonunu arttırmanın sadece parasal ödüllendirme ya da prim sistemiyle mümkün olduğu algısı vardır. Oysaki parasal getiri ile üretilen çözümler istenilen sonucu vermemektedir. İşletmede üretkenliği arttırmak için doğru seçilmemiş bir prim sistemi var ise istenilen elde edilemeyecektir. Bu nedenle kuruma ve işlerine olan bağlılıklarını arttırmak için yapılan işlere ve çalışan fikirlerine değer verdiğinizi hissettirmeniz son derece önemlidir. Ayrıca verdiğiniz bu değeri çalışma arkadaşlarının içerisinde kendisi ile paylaşmanız çalışanınızı onurlandıracaktır.

İşletmede çalışanlara verilen parasal ödüllerden daha etkili olan yaptığı iş ile ilgili manevi anlamda takdir edilmesidir. Diğer yandan çalışanların üretimde verimliliklerini arttırmaya teşvik edici çalışmalar yapıp ve önüne hedefler koyup, bu hedefi geçene rekor belgesi gibi bir belgenin takdim edilmesi çalışanı mutlu edecektir. Bu yönde bir çalışma, çalışanın iş verimini arttıracaktır. Yöneticilerin çalışanlar ile etkili iletişim kurması ve sürekli diyalog içerisinde bulunması çalışana verilen değeri hissettirmek açısından son derece önemlidir. Unutulmamalıdır ki insanlar toplum içerisinde saygınlık görmekten büyük oranda haz alırlar. Yapılacak böyle bir çalışma sistemi ile çalışan motivasyonu artacaktır.

2.6.1. Motivasyonda Paranın Rolü

İşletmelerin yetenekli personeli işletmeye çekmede ve onları motive etmede para önemli bir faktördür. Aynı zamanda çalışanların beklentilerini ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamada etkili olabilir. İnsan hayatı için para önemli bir faktördür ama çalışan motivasyonunda etkisi sınırlıdır.

Kurumlarda para başarılı kişileri ödüllendirmede, ya da örgütün bütün mensuplarına sistem ödülleri (kamplar, emeklilik, yan ödemeler, öğle yemeği, v.b..) vermede kullanılır. Sistem ödülleri kişinin o örgütü tercih etmesine bir neden olabilir, fakat kişinin motivasyonunu arttırmaz, çünkü kişi çalışmasa da sistem ödülleri alır. Esnek yararlanmalar sağlık sigortası, tatil olanakları, emeklilik planları, tasarruf, hayat sigortası, okul masrafları gibi çeşitli alanlarda olabilir.

2.6.2. Katılım

Çalışan bireylerin konusuyla ilgili fikir beyan etmesi, konuşmalara katılması kendini daha iyi hissetmesini ve motivasyonunun artmasını sağlayacaktır. Organizasyonda çalışanların konferanslara, komite çalışmalarına, hatta işin kendisi ile ilgili olan yönetsel kararlara katılması çalışanı işine daha bağlı yapar ve böylece de motivasyonu artar.

2.6.3. Yetki ve Sorumluluk Verme

Çalışan verilen yetki ve sorumluluk sayesinde yaptığı işte özgür hareket eder, sorumluluk yüklenir ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek davranışlara yönelebilir. Çalışan motivasyonunun yüksek seviyelere ulaşması için çalışanın önemsenmesi ve bu durumun hissettirilmesi gerekir. Ayrıca çalışma ortamında çalışana işe karşı isteklendirecek, çalışma isteğini harekete geçirecek yorumlar yapılmalıdır.

2.6.4. İşin Kendisi

Çalışanın işten tatmininin hangi seviyede olduğunu gösterir. Çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli iki nokta;

Bunlar çeşitlilik, çalışma adımlarının kontrol edilmesi ve planlanmasıdır. Genellikle yeterli derecede iş çeşitliliği, çalışanlarda motivasyonu artırıyor. Eğer bu çeşitlilik çok az olursa çalışanlar yaptığı işten sıkılır ve keyif almamaya başlar. Tam tersine eğer işte çok fazla çeşitlilik olursa bu kez de çalışanlar üzerinde baskı hisseder ve strese girer. Çalışanlara işlerinde tanınan özgürlük onların motivasyonunun artmasına neden olur. Bunun aksi düşünüldüğünde çalışanlar üzerinde çok fazla kontrolün olması onların moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.

2.6.5. İş ve Görev Tasarımı

Yöneticilerin en büyük sorunlarının başında çalışanları tatmin ederek üretimi en üst düzeye çıkarmak gelir. İş (görev) tasarımı verimliliğin artması için işlerin nitelik ve yapılarını değiştirme sürecidir. Bu süreç içinde yapılacak belirli işler, bu işleri başaracak yöntemler ve bu işlerin diğer işlerle ilişkileri incelenir. Eğer yöneticiler yüksek motivasyon sağlamak istiyorlarsa yapılan işlerle ilgili çalışanlara geribildirim sağlamalı, çalışanda yaptığı işten sorumlu olduğu duygusunu geliştirmeli ve çalışanlar için anlamı paranın da ötesinde bir şeyler vermelidir.

2.6.6. Yükselme (Terfi)

Yükselme tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak değerlendirilir. Çalışanın yaptığı işte gösterdiği başarı sonucunda aldığı ödüldür. Kurumda çalışanın terfi etmesi, takdir edilmesi ve saygı görmesi sonucunda gerçekleşir. Bu ihtiyaçların giderilmesi işletmede verimliliğin sağlanması açısından oldukça önemlidir.

2.6.7. İş Ortamı ve Şartları

Çalışma ortamı ve şartları personelin motivasyonu için oldukça önemlidir. Bu özellikler işyerinin ısısı, rutubeti, havalandırılması, ışığı, gürültüsü, temizliği ve gerekli araç ve gereçlerin bulunması çok önemlidir. Çalışanlar iş ortamının uygun ve rahat olmasını isterler çünkü verimli çalışmaları için rahat şartlar olmalıdır. Çalışanlar için iş şartları çok önemlidir çünkü işin durumu kişinin iş dışındaki sosyal hayatını da etkiler. Eğer çalışanlar çok uzun saatler çalışıyorlarsa sosyal hayatlarına vakit bulamazlar ve mutsuz olurlar.

2.6.8. Eğitim

Eğitim, alışan motivasyonu için oldukça önemli bir araçtır. alışan davranışlarının değişiminin sağlanması, yeni bilgilerin kazandırılması, çalışan tatmininin sağlanması ve işe olan bağlılığının artırılması açısından eğitim oldukça önemlidir. İşletmeler verimliliklerini arttırmak için yeni bilgilere ihtiyaç duyarlar.

2.7. Motivasyonun Kurumlar İçin Gerekliliği

Yöneticiler, alışanların ihtiyaçlarını tespit edip, onların davranışlarını analiz etmesi ve her çalışanın birbirinden farklı yapıya sahip olduğunu bilmesi gerekmektedir. Bu yapılmadığı takdirde denge sorunu yaşanacak, çalışan verimi düşecek ve çalışanların ilişkilerini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu konuda alışanlarında işi yapmakta istekli olması ve çaba sarfetmesi gerekmektedir. Tüm bunlar söz konusu olduğunda motivasyonun rolü bu isteği yoğunlaştırmak ve çalışanları isteklendirmektir.

Çalışanların takdir edilmesi çalışanların iş tatmini duygusunu arttırmaktadır. İşletmede nitelikli personelin çalışma isteği kurum tarafından harekete geçirilmediği sürece kuruma gerekli faydayı sağlayamazlar.

Çalışma yaşamı, bireye statü ve ekonomik bir güç sağlamaktadır. Bu olanakların yanı sıra fizyolojik ve psikososyal yönden bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Bunlar; mobbing olarak ta tabir edilen iş başkısı, çalışan sağlığını tehdit edebilecek uygun olmayan çalışma ortamı, çalışanlar arası iletişim kopukluğu, iyi tanımlanmamış sorumluluklar vb. şeklinde sıralanabilmektedir. Kurumda yaşanan olumsuzluklar, çalışan personelin stres yaşamasına neden olur ve psikolojik olarak da sağlığını tehdit edebilmektedir.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) iş sağlığını; “her türlü işte çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal refahını en üst düzeyde yükseltmek, çalışanların sağlık ve iş koşullarından kaynaklanan sorunlarını önlemek, çalışanları sağlığa aykırı risk faktörlerinden korumak ve her çalışanı kendi iş çevresinde bedensel ve psikolojik koşullarına uygun yere yerleştirmek ve orada korumak” olarak tanımlamaktadır (Baltaş, 2000, s.79- 80).

Motivasyonda amaç; çalışanların işletmede kalmalarını ve çalışma ortamında başarılarını arttırmalarının sağlanmasıdır.

Kurumda çalışan her birey birbirinden farklı özelliklere sahip olduğu için kurum içinde ki davranışlarını anlamak zordur. Bu yüzden her bir çalışanı motive eden unsur farklıdır. Kurum yönetimi hem kişisel hem de organizasyonel hedeflere ulaşmak için işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan en etkili biçimde yararlanmaya ve işgörenleri organizasyonun amaçlarına doğru motive etmeye çalışır.

İnsan kaynakları yönetimi çalışanı motive etme uğraşısını kendine amaç edinmiştir. Çünkü insan kaynakları yönetiminin temel amacı çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermek ve iş tatmini sağlamak olduğu için bu nokta da çalışanlar ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacaklardır.

Motivasyon, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Yetersiz motivasyon ise kurumda "biz" değil, "ben" değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açacaktır. Burada unutulmaması gereken önemli bir konu çalışanların bütün arzu ve isteklerinin karşılanmasının bazen oldukça zor olmasıdır. Her şeyden önce bireyin içinde yer aldığı sosyal çevre ile çelişmeyen arzu ve isteklerinin karşılanması söz konusudur. Çalışanların motivasyonunun sistemli olması, dolayısıyla performans düzeyinin yüksek olması açısından önemlidir.

İnsanları motive etme sanatı, insan ihtiyaçları konusundaki bu temel anlayış üzerine inşa edilmiştir. Motivasyon aynı amaca ulaşma yönünde bir bireyin içinde bulunan arzu ve hazır olma derecesidir. Motive etme fonksiyonu ise örgütsel amaçları anlama ve çalışanları bu amaçlara ulaşmada olumlu olarak katkıda bulunmaya yönlendirmektir. Yöneticilere bu konuda önemli görevler düşmektedir. Bunlardan en önemlisi çalışanlara huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması ve bunun sonucunda istekli çalışmalarını sağlamak olacaktır.

İşletmelerin en önemli amaçlarından biri verimliliktir. Çalışanların istekli ve motive olmuş bir şekilde çalışmaları sonucunda verimlilik yükselir. Motivasyon, insanları faaliyete geçiren ve belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır.

Günümüzde örgütlerde personeli kazanmak ve başarılı olmak için, öncelikle personeli başarılı olmaya güdülemek şarttır. Zira, başarının temel amacı motivasyondur. İlgili ve başarılı işletme yöneticileri çalışanların paylaşmadığı sorunlarını hisseder ve problemin çözümü için çalışanlarla yakın iletişim kurar.

3. ARAŞTIRMA: ŞİRKET ÖRNEKLERİ “İNSAN KAYNAKLARINDA ÇALIŞANI MOTİVE ETME YÖNTEMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA”

3.1. Anket yoluyla bilgi alınan şirketler

Nihai olarak 24 işletme ve bir kamu kuruluşunun İnsan Kaynakları Bölümlerine anket uygulanarak çalışanları motive etme yöntemleri araştırıldı.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada işletmelerin çalışanları motive etme yöntemlerinin araştırılması amaçlanmaktadır.

3.1.2 Araştırmanın Önemi

Bu araştırma; şirketlerin çalışanları motive etme yöntemlerinin neler olduğu ve iş sonuçlarına etkisinin hangi yöntemlerle ölçümlendiği açısından önem taşımaktadır.

3.1.3 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın ana problemi; İnsan Kaynakları departmanının çalışanları motive etmede uyguladıkları yöntemler araştırılmıştır. Alt problem ise; bu yöntemlerin iş sonuçlarına etkisini nasıl ölçüyorlar?

3.1.3.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Trakya bölgesinde faaliyet gösteren 50 adet firma oluşturmaktadır. Yapılan görüşmeler sonrasında işletmelerin büyük bir kısmı ankete katılmayı kabul etmemiş ve nihai olarak 24 firma ve bir kamu kuruluşu olan Kapaklı Belediyesi İnsan Kaynakları departmanına anket uygulanmıştır. Altın İplik A.ş. ve Yünsa A.ş. ile birebir görüşme yapılarak anket sorularına cevap alınmıştır. Bu 25 işletme araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. 25 işletme farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir. Anket yapılması planlanan tesisler basit rasgele örnekleme ile belirlenmiş olup Arçelik, Yünsa ve BSH gibi büyük işletmelerin örnekleme dahil olması için koşullu seçim yöntemi uygulanmıştır fakat koşullu seçimle örnekleme giren tesisler ankete katılım için olumlu yanıt vermemiştir. Kapalı uçlu sorulardan oluşan anket uygulaması internet ortamında oluşturulmuş olup firmalara link bağlantısı gönderilmiş ve bu şekilde anket sorularını yanıtlamaları sağlanmıştır. Bu anket çalışması 4 Ekim- 30 Kasım 2016 tarihleri arasında yapılmıştır.

3.1.4. Verilerin Analizi

Yapılan bu çalışmada katılımcı İnsan Kaynakları Departmanı çalışanlarından elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Anket sorularına verilen cevapların dağılımı frekans analizi ile incelenmiştir.

3.2. Şirketlerin Web Siteleri Ve Şirketlerle Birebir Görüşme Sonucunda Elde Edilen Bilgiler

3.2.1. Açıklama

Yünsa A.ş. ile Altın İplik A.ş. İnsan Kaynakları Bölümleriyle görüşüldü. Aşağıda detaylı olarak yer alan Borusan, Turkcell, Mercedes Benz, Bsh ve Banvit gibi işletmelerin web sayfalarından bilgiler alınarak analiz edildi.

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, işyerinde verimliliği artırmanın yolu 'mutlu çalışanlardan' geçiyor. Çalışanlarını 'makine' gibi görmeyip, 'motive' eden şirketler uzun vadede kazançlı çıkıyor.

Şirketler bugün, çalışanların motivasyonunu artırmak için çeşitli yöntemler uyguluyor. Çalışanlar en fazla yaptıkları işlerin görülmediği ve değerlendirilmediği ortamlardan rahatsız olduklarını belirtiyorlar. Ayrıca başarılı bir performans gösterdikleri zaman da yöneticileri tarafından takdir edilmek istiyor. Çalışanların yalnızca motive olması da yeterli değil. Motivasyona uygun bir çalışma ortamı olması gerekiyor. Başka bir deyişle, ortam ve amaç birlikteliği motivasyon için büyük önem taşıyor.

Çalışmanın bu bölümünde veriler iki şekilde derlendi. Çalışanlarını motive etmek için uygulamalarını web sayfası, çeşitli haber ve etkinliklerle duyuran, uygulamalarını paylaşan şirketlerin uygulamaları araştırıldı. Bunlar farklı sektörlerde yer alan, büyük ölçekli şirketler olup, aslında birçok şirket için referans niteliği taşımaktadır. Bu bölümde:

1. Borusan
2. Turkcell
3. Mercedes Benz-Türkiye
4. BSH (*)
5. Banvit

(*) Yüz yüze görüşme yapmak için uzun süre ısrarcı olmamıza rağmen kendileri ile görüşmemiz olanaklı olmadı. Bizimle ilgili bilgileri web sayfamızda ve basından paylaştıklarımızdan bulabilirsiniz dediler. O açıdan BSH ile ilgili bilgiler ilk bölümde verilmiştir.

Ayrıca Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan büyük ölçekli üç firma ile yapılan birebir görüşmeler yoluyla da bilgiler alındı. Bu şirketler:

1. Yünsa Yünlü San. ve Ticaret A. Ş.
2. BSH Ev Aletleri San. ve Ticaret A. Ş. (*)
3. Altın İplik ve Çorap San. A. Ş.

Yukarıda BSH ile yapılan açıklamalar çerçevesinde bu bölümde Yünsa ve Altın İplik ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bilgilere yer verilmiştir. BSH ilk bölümde genel şirket uygulamaları bölümünde yer almıştır.

Bu görüşmelerde şirketlere 2 soru yöneltildi.

1. Çalışanlarınızı motive etmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?
2. Bunların iş sonuçlarına etkisini nasıl ölçüyorsunuz ?

3.2.2. Birebir Görüşme Yapılan Şirketler

Yüz yüze görüşmeler sonucu bilgi toplanan şirketlerin uygulamaları ve sorulara verdikleri yanıtlar:

3.2.2.1. YÜNSA YÜNLÜ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

Kısa Tanıtım:

- Sabancı Holding bünyesinde 1973 yılında kurulmuş.
- Dünya'nın ilk 5 kumaş üreticisinden biri..
- Fabrika' sı Çerkezköy'de. Yönetim merkezi Sabancı Center'da.

Misyon:

Tekstilin farklı alanlarında, öncü ve rekabetçi yaklaşımlarla tercih edilen ve değer yaratan lider bir kuruluş olmak.

Vizyon:

Tekstil ürün ve hizmetlerinde farklılık yaratarak büyümek ve global bir güç olmak.

Değerleri:

- Güvenilirlik ve Dürüstlük
- Müşteri Odaklılık
- Sürekli Gelişim ve Yaratıcılık
- Hız ve Esneklik
- Aktif Katılım
- Ekip Çalışması ve İşbirliği
- Sosyal Sorumluluk

Soru: Çalışanı motive etmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

Şirketimizde çalışan bağlılığını ve motivasyonunu arttırmak için geliştirilmiş ve sürekliliği sağlanan pek çok uygulama vardır. Örnek vermek gerekirse;

- Çalışanların özel günlerini hatırlayarak kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak amacıyla her yıl ilgili yıl için belirlenen doğum günü hediyeleri çalışanlar ile paylaşılır, ayrıca bölüm yöneticisinin isteğine bağlı olarak bölümlerinde pastalı kutlama organize edilir.
- Çalışanların evlenmeleri durumunda çalışanların mutluluklarını paylaşmak amacıyla kendilerine evlilik hediyeleri verilir.
- Çalışanın kendisinin veya eşinin doğum yapması durumunda doğum için belirlenen hediyeler çalışanlar ile paylaşılır.
- Hem çalışanların özel yaşamına maddi/manevi destek olmak hem de çocukların okul öncesi eğitimine ve gelişimine katkı sağlamak için çalışanlarımızın çocukları için kreş hizmeti verilmektedir.
- Fabrika lokasyonunda tüm çalışanlarımızın ücretsiz olarak yararlandığı bay ve bayan kuaför hizmeti sunulmaktadır.

- Şirketimizde belirli kıdem yılını dolduran çalışanların şirkete bağlılığını kutlamak için her yıl kıdem teşvik töreni düzenlenir ve kapsama giren çalışanlar ile plaket ve teşekkür belgeleri paylaşılır.
- Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimi için çeşitli eğitim programları düzenlenmektedir, çalışanlara şirket içi ve şirket dışı eğitim programlarına katılma fırsatı sunulur. Ayrıca yabancı dilini geliştirmek isteyen çalışanlara kurs desteği verilir.
- Tavla, langırt, karting gibi çalışanların hem eğlenebileceği hem de diğer arkadaşları ile iletişimini güçlendirebileceği çeşitli turnuvalar düzenlenmektedir.
- Tiyatro ve fotoğrafçılık kulübü gibi şirket içerisinde faaliyet gösteren kulüplerimiz mevcut.
- Esnek çalışma ve evden çalışma modeli uygulamaları ile çalışanlara iş-özel yaşam dengesi sağlanmasında destek olunur.
- İlkokula başlayan çalışan çocuklarına çanta ve kırtasiye setinden oluşan temel okul malzemelerinin hediye edilir.
- Çalışan çocuklarına 23 Nisan Çocuk Bayramında kitap hediye edilir.

Soru: Bunların iş sonuçlarına etkisini nasıl ölçüyorsunuz ?

- Çalışanların şirket uygulamaları hakkındaki algı ve düşüncelerini öğrenmek amacıyla iki yılda bir “Yünsa Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti Araştırması” düzenlenir.
- Alınan sonuçlar ile mevcut uygulamalar gözden geçirilir, güçlü alanlar belirlenir ve bu uygulamalardan daha yüksek ölçüde yararlanılır, gelişmeye açık alanlar tespit edilir ve gelişim yönünde aksiyon planları oluşturularak gelişme ve iyileşmeler sağlanır.
- Anket uygulaması bağımsız bir dış kuruluş tarafından gerçekleştirilir ve sonuçlar İnsan Kaynakları’ na raporlanır.
- İnsan Kaynakları tarafından sonuçlara bağlı olarak şirket geneli aksiyon planları hazırlanır ve hedef tarihler doğrultusunda takibi yapılır.
- Ayrıca “Yünsa Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti Araştırması” ile çalışanların bağlılık düzeyleri, şirkette sunulan hizmet ve uygulamalardan memnuniyet oranı ölçümlenebildiği gibi çalışanlar görüş ve önerilerini de iletebiliyorlar.

- Memnuniyet araştırması yanında çalışanları dinlemek, onları anlamak ve çözüme kavuşturulmasını istedikleri konuları ilgili bölümlere ulaştırarak her zaman onların yanlarında olduğumuzu hissettirmek adına çalışanlar ile haftalık yapılan iletişim toplantıları düzenlenir. Her hafta farklı bölümden çalışanlar ile bir araya gelerek, onlarla sohbet ediyor, memnun oldukları ya da olmadıkları konular varsa onları dinliyor ve bizden beklentilerini öğreniyoruz. Takip edilen aksiyon tablosunda çalışanlardan gelen bilgileri ilgili bölüm ve yöneticiler ile paylaşarak süreçleri iyileştiriyoruz.

3.2.2.2. ALTIN İPLİK VE ÇORAP SANAYİ A. Ş.

Kuruluş	1989
Açık alan	90.000 m2
Kapalı alan	50.000 m2
Üretim Konusu	Naylon iplik ve naylon kadın çorabı Üretimin %60 AB ülkelerine ihraç ediliyor
Çalışan Sayısı	1000
Marka	ICS-Yarn, Müjde, Vog

Vizyon:

Müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutarak, uluslararası standartlarda yapılandırılmış üretim hatları ve satış ağıyla, Türkiye ve Dünya pazarında uzun dönem karlılığı ve pazar payını artırmak.

Misyon:

Tekstil sektöründe pazara sürekli ürün sunabilmek amacıyla;

- Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, onlara yaratıcılıklarını geliştirecek güven dolu çalışma ortamı sağlamak,
- Kalite, Çevre, Çalışanın Sağlığı ve Güvenliği ve Sosyal Sorumluluk standartlarındaki gelişmeleri takip etmek, tüm işletme yapılarını bu standartlardaki değişime paralel geliştirmek.

İnsan Kaynakları' nın odak alanları:

- İş ve bilgi paylaşımlarını artırarak, “Şirket Kültürü” kapsamında çalışanlara iyi bir çalışma ortamı sağlamak.
- Çalışanlar arasında işbirliğini artırmak.
- “Organizasyonu” sürekli gözden geçirmek, uygun vasıfta personeli temin etmek ve yetiştirmek.
- Çalışanların eğitim ve gelişmesine destek olmak, birlikte gelişmek, adil şekilde ödülendirmek.
- Çalışanların kişisel gelişim yolunda ilerleyebilmeleri, fiili başarı durumları ve gelişim planının oluşturulması amacıyla performanslarını değerlendirmek.
- Sürekli ve sürdürülebilir yaklaşım ve uygulamalarla güncelliği sağlamak.

Soru: Çalışanı motive etmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

- Şeffaf bir prim ve ikramiye sistemimiz var. Sadece parasal sistemlerle motivasyon sağlamayı hedeflemiyoruz. Ancak şeffaf ve anlaşılır bir sistemin önemli olduğunu düşünüyoruz.
- Şirkette geleneksel hala gelmiş bir bahar pikniği uygulamamız var.
- Doğum günü, yeni yıl kutlamalarımız var. Bu kutlamalarda çalışanlara hediyelerimiz oluyor.
- Dini bayramlarda erzak paketi yardımımız var.
- Tamamlanan projeler sonrası ödül veriyoruz.
- 5S uygulaması sonrası takımlara ödül veriyoruz.
- Ürünümüzden yararlanma hakkı veriyoruz.
- Açık Kapı Görüşmeleri ve Şikayet Kutuları: Her ay İnsan Kaynakları Bölümü tarafından belirlenen gün ve saatte, çalışanlar öneri ve sorunlarını serbestçe yönetime aktarmaktadırlar. Çalışan isterse Şikayet Kutusu'na da düşüncesini yazmaktadır.
- Eğitime destek: her seviyeden çalışan kendi kişisel gelişim eğitimleri için desteklenmektedir. Hatta Performans Değerlendirme Sistemimizde bununla ilgili bir hedefleri bulunmaktadır.

- Kanuni sosyal yardımları ve kreş desteğimiz dışında tüm çalışanları kapsayan özel sağlık sigortamız var.
- Kıdem ödülü ve teşekkür plaketi.

Soru: Bunların iş sonuçlarına etkisini nasıl ölçüyorsunuz ?

- Çalışan memnuniyeti anketi uygulanıyor.
- Anket sonuçlarına göre iyileşmeler takip ediliyor.
- İçerden terfi oranları izleniyor.
- Personel devir oranında, ayrılma sebepleri analizi ayrıntılı şekilde izleniyor.
- İnsan Kaynakları bölümü iç danışman kimliğini öne çıkararak, çalışanlarla iletişimi kuvvetlendiriyor. Geribildirim alma ve verme kültürünü yaygınlaştırıyor.
- Performans Değerlendirme sistemimizde çalışanın kendi kişisel gelişimi için hedef koyması teşvik edilmektedir.

3.2.3. Şirketlerin Web Siteleri Aracılığıyla Elde Edilen Bilgiler

Basında paylaştıkları bilgiler çerçevesinde şirketlerin çalışanlarını motive etmede sıklıkla kullandıkları araç ve yöntemler aşağıda belirtilmektedir.

3.2.3.1. BORUSAN

Sosyal Klüp ve etkinlikler: Çalışanlarının stres atabilecekleri, birbirleriyle kaynaşabilecekleri Okay Yelken Kulübü, Art'a Kalan Zaman Günü ve Fotoğraf Kulübü gibi sosyal etkinlikler düzenliyor.

Kültür-Sanat paylaşımları:"Art'a Kalan Zaman" temasıyla hayata geçirilen proje kapsamında holding çalışanları, ayda bir kez bir araya geliyor ve kültür-sanat etkinliklerine katılıyor. Daha çok sergilerin gezildiği etkinlik kapsamında Borusanlılar özel rehber aracılığıyla eserleri daha yakından tanıyor, birlikte kültür ve sanatla iç içe zaman geçiriyor.

3.2.3.2. TURKCELL

Hayatında ve Kariyerinde km taşları uygulaması ve özel günler: Turkcell de çalışan yolculuğu dediğimiz programımız var. Aslında bir kişinin ilk işe başladığı günden, Turkcell' den onu uğurladığımız güne kadar hayatında önemli dönüm noktaları var. Biz bu dönüm noktalarını unutmayıp hatırlayıp çalışanımızın yanında olmayı önemsiyoruz. Çalışanımızın ilk işe başladığı gün ve ilk terfi gününde yanında oluyoruz birlikte kutluyoruz ve destekliyoruz. Genç bir ekip olmamız sebebiyle yeni evlenen çiftlerimizin, yanında oluyoruz ve mutluluğunu paylaşıyoruz.

İlk çocuk sahibi olduğu anı önemseyip yine Turkcell olarak yanında oluyoruz. Çalışanımız işten ayrılırken, ayrılış anını da karşılıklı sevgi içerisinde ve mutlu duygularla yapmaya çalışıyoruz.

Sosyal Klupler: Dans dahil diğeri bir çok alanda sosyal etkinlik ve klüp çalışmaları.

Kutlamalar: Yeni yıl, bayram vb. kutlamalar.

3.2.3.3. MERCEDES BENZ-TÜRKİYE

Sosyal Klüpler: Çalışanları mesai saatleri dışında da bir araya getirerek kaynaşmalarını hedefleyen fotoğraf, müzik, dans, kültür, dalış, doğa yürüyüşü, motosiklet, kış sporları, yelken, tiyatro ve off-road kulüplerinde hem bireysel hem de takım aktiviteleri yer alıyor. Fotoğraf Kulübü'nün düzenlediği gezilerde çekilen fotoğraflar şirket içerisinde gerçekleştirilen bir sergide çalışanlar ile paylaşılıyor.

Kutlamalar: Yeni yıl, şirket pikniğı, bayram vb. kutlamaları.

3.2.3.4. BSH (*)

KlÜpler: BSH'ın SOKAK adını verdiği sosyal ve kültürel etkinlik kulüpleri kapsamında tiyatro, dans, halk oyunları, fotoğrafçılık ve yamaç paraşütü gibi 8 ayrı kulüp bulunuyor.

Etkinlik ve kutlamalar: Yılda 3 kez düzenlenen ve icra kurulunun da katıldığı ‘‘happy hour’’ buluşmaları, kurumsal spor etkinlikleri, ayın çalışanı programı, inovasyon teşvik ödülleri, piknikler ve yılbaşı partileri bu amaçla hayata geçirilen uygulamalardan bazılarını oluşturuyor.

Gelişim havuzları, kariyer olanakları ve global fırsatlar: Çalışanlarımız yetenekli ve yüksek motivasyon sahibi; biz de onların kişisel gelişimine aktif olarak katkıda bulunuyoruz. Bir dizi kariyer geliştirme programı çalışanlara kendi kariyerleri üzerinde sözsahibi olma olanağı veriyor. ‘Yıldızın Gelişim Yolculuğu’ programı genç satış elemanlarına işteki ilk günlerinde destek oluyor.

Özel eğitimlerimiz Ar-Ge departmanında yenilikçiliği ve yaratıcılığı güçlendiriyor. Ayrıca yüksek potansiyel gösteren BSH çalışanları ulusal ve uluslararası gelişim havuzları aracılığıyla gerek yurtiçi gerekse yurtdışında üst düzey görevler için yetiştiriliyor.

“Gelişim havuzları beyaz yakalı çalışanlarımızın yaklaşık %10’unu kapsıyor. Bu bizim potansiyelimizdir, geleceğimizi emanet edebileceğimiz bir altyapıdır” diyerek, gelişim havuzlarına özellikle dikkat çekiyor.

Şirketteki gelişim ve değişimlerin çalışanlara anlatıldığı açık iletişim toplantıları: Sorular cevaplanıyor, öneriler rahatça dile getiriliyor.

Öneri uygulaması ve Top Idea: BSH Türkiye, çalışanların tüm faaliyet alanlarımıza ilişkin öneriler getirerek gelişmelere katkıda bulunmasına olanak veren ‘Top Idea’ uygulamaları var. Mavi yakalı işçilerimizin önerilerini daha rahat iletebilmeleri için, 2011’de Çerkezköy’de yepyeni bir ‘‘Idea Cafe’’ hizmete girmiş bulunuyor.

3.2.3.5. BANVİT

Sosyal faaliyetler, erzak yardımları, özel günlerde destek: Şirket, çalışanlarının çocuklarına yönelik olarak sünnet şenlikleri düzenliyor. Her ayın başında idari ve üretim birimlerinde çalışanlara belirli tutarlarda aylık ürün çekleri veriliyor. Ramazan aylarında da erzak çekleri dağıtılıyor. Ayrıca çalışanların veya aile üyelerinin vefat etmesi durumunda şirket, evlerine cenaze işlemleri süresince yemek yardımı yapıyor.

Banvit Çocuk Evi uygulaması: Bir tür kreş olmasına rağmen, katılımcı eğitim modeli ile fark yaratmayı ve çalışanların bağlılığını artırmayı hedefliyor.Çocukeyi'nde bulunan kurum çalışanlarının çocukları, yaz aylarında Banvit'in kurucusu Vural Görener'in yazlık evinde denize girebiliyor.Sirk, tiyatro, sinema gibi çeşitli etkinliklere götürülüyorlar.

Eğitim programları: Çalışanlarına stres yönetimi, şirket içi iletişim gibi eğitimler yoluyla iş dışında kullanabilecekleri becerileri kazandırmalarına destek oluyrlar.

Kitap okuma teşviki: Şirket kütüphanesinden en çok kitap okuyana kitap ve prim veriliyor.

Bu verileri aşağıdaki tabloda özetlemek mümkündür:

Tablo 3. 1. Şirketlerin Motivasyon Uygulamaları

Şirket	Uygulama	Doğrudan ölçüm	Dolaylı ölçüm	Gösterge
Microsoft-Türkiye	<ul style="list-style-type: none">• Şirket Yemekleri ve kutlamalar• Klüp etkinlikleri• Ofis ergonomisi ve masaj			
Borusan	<ul style="list-style-type: none">• Sosyal Klüp ve etkinlikler• Kültür-Sanat paylaşımları			
Turkcell	<ul style="list-style-type: none">• Hayatında ve Kariyerin km taşları uygulaması			

	<ul style="list-style-type: none"> ve özel günler • Sosyal klüpler • Kutlamalar 			
Mercedes Benz-Türkiye	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal klüpler • Kutlamalar 			
BSH	<ul style="list-style-type: none"> • Klüpler • Etkinlik ve kutlamalar • Gelişim havuzları, kariyer olanakları ve global fırsatlar • Şirketteki gelişim ve değişimlerin çalışanlara anlattıldığı açık iletişim toplantıları • Öneri uygulaması ve Top Idea 		Dolaylı ölçüm	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer takibi • Yetenek havuzu
Banvit	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal faaliyetler, erzak yardımları, özel günlerde destek • Banvit Çocuk Evi uygulaması • Eğitim programları • Kitap okuma teşviki 			
Yünsa	<ul style="list-style-type: none"> • Kutlamalar ve özel günlerde hediye • Kreş hizmeti • Fabrika lokasyonunda çalışanlar için ücretsiz bay ve bayan kuaför hizmeti • Kıdem ödülleri • Kişisel ve mesleki gelişimi için çeşitli eğitim programları • Yabancı dil eğitim desteği • Turnuvalar (tavla, langırt, karting gibi) • Sosyal klüpler. • Esnek çalışma ve evden çalışma modeli 		Dolaylı ölçüm	<ul style="list-style-type: none"> • Yünsa Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti Araştırması • Alınan sonuçlar ile mevcut uygulamalar gözden geçirilip aksiyon planlarının oluşturulması • Çalışanlarla haftalık iletişim toplantıları • Süreç iyileştirmeleri

	uygulamaları ile çalışanlara iş-özel yaşam dengesi sağlanmasında destek <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların çocuklarına eğitim desteği ve örneğin 23 Nisan Çocuk Bayramında kitap hediyesi 			
Altın İplik	<ul style="list-style-type: none"> • Şeffaf bir prim ve ikramiye sistemi • Özel günlerde kutlamalar • Bahar pikniği (geleneksel) • Dini bayramlarda erzak paketi. • Tamamlanan projeler sonrası ödül • 5S uygulaması sonrası takımlara ödül • Ürünümüzden yararlanma hakkı • Açık Kapı Görüşmeleri ve Şikayet Kutuları • Eğitime ve kişisel gelişime destek • Sosyal yardımlar ve kreş uygulaması • Tüm çalışanları kapsayan özel sağlık sigortası • Kıdem ödülü 		Dolaylı ölçüm	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışan memnuniyeti anketi • Anket sonuçlarına göre iyileşmeler • İçerden terfi oranları • Personel devir oranında, ayrılma sebepleri analizi. • İK bölümü iç iletişim çalışmaları • Performans Değerlendirme Sisteminde çalışanın kendi kişisel gelişimi için hedef koyması teşvik edilmekte

Tablo 3. 1' de görüldüğü üzere şirketler, çalışanlarını sadece parasal ödüllerle değil, onları kuruma bağlayıcı ve motive edici bir takım uygulamalarla da ellerinde tutmak istiyorlar.

- Şirketlerin çalışanlarını motive etmede en çok kullandığı yöntemler: Sosyal klüp çalışmaları, Özel günlerinin kutlanması, Bayramlarda hediye ve erzak verilmesi.
- Bunları eğitim ve kariyer destekleri izliyor.
- İç iletişim ve açık kapı politikası bir diğer yöntem
- Bazı şirketler de çok sıradan gibi görünen bir uygulamayı zenginleştirip, çalışan için daha cazip hale getirmiş. Banvit çocuk evi uygulaması gibi.

Şirketler bu uygulamaların iş sonuçlarına etkilerini dolaylı göstergelerle ölçmeyi tercih ediyorlar. Bu aslında anlaşılabilir bir durum çünkü bu uygulamaların etkilerini doğrudan görmek özellikle kısa dönemde çok olanaklı görünmüyor. Şirketler bu uygulamaların iş verimine yansısıyla ilgili herhangi bir bilgi paylaşımında bulunmadı.

Bu konuda en çok takip edilen göstergeler:

- Çalışan memnuniyet anketi ve bağlılık ölçümleri.
- Personel Devir oranı
- İşten ayrılan personel sebep analizleri
- Performans değerlendirme sistemi ile entegre hedef göstergeleri.

4. BULGULAR VE YORUM

Yünsa A.ş. ve Altın İplik A.ş ile birebir görüşme yapılarak anket sorularına cevap alındı. Diğer 22 firma ve bir kamu kuruluşuna anket uygulandı.

Araştırmanın alt problemlerinin yanıtlanması için elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

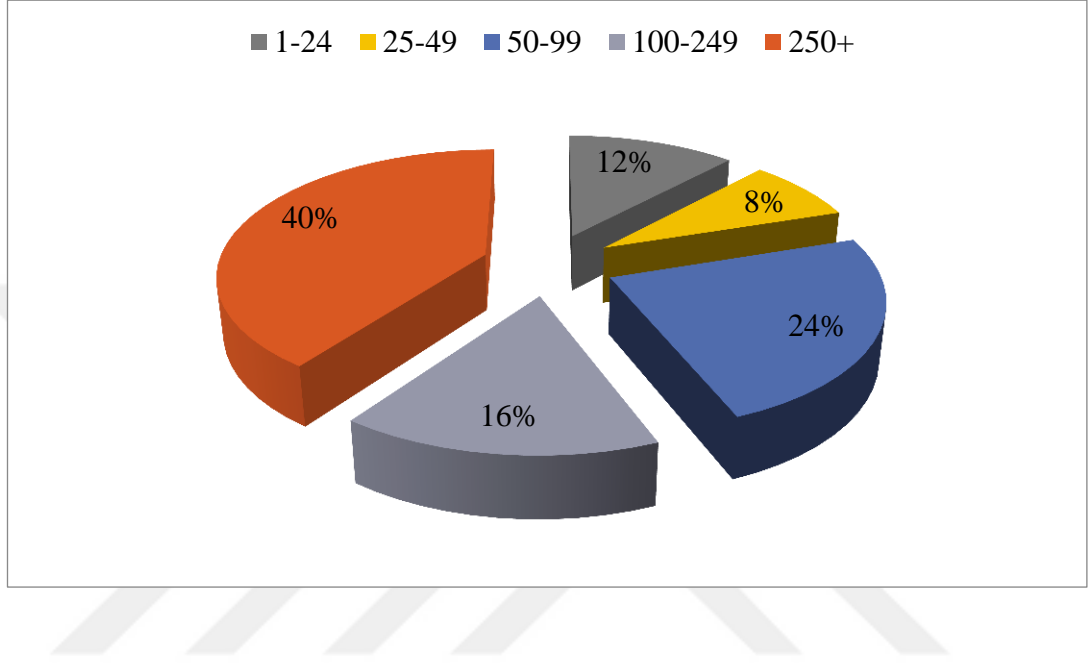
Çalışma kapsamındaki firmaların çalışan sayısına göre dağılımı Tablo 4.1’ de incelenmiştir.

Tablo 4.1. Çalışan sayısına göre dağılım

		n	%
Çalışan sayısı	1-24	3	12,0
	25-49	2	8,0
	50-99	6	24,0
	100-249	4	16,0
	250+	10	40,0
	Toplam	25	100,0

Buna göre 1-24 arası çalışan sayısı olan firmaların oranı %12; 25-49 arası çalışan sayısı olan firmaların oranı ise %8’dir. 50-99 arası çalışanı olan firma oranı %24 olup; 100-249 arası çalışanı olan firma oranı %16; 250 den fazla çalışanı olan firma sayısı ise %40’ dir.

Şekil 4.1. Çalışan Sayısına Göre Dağılım



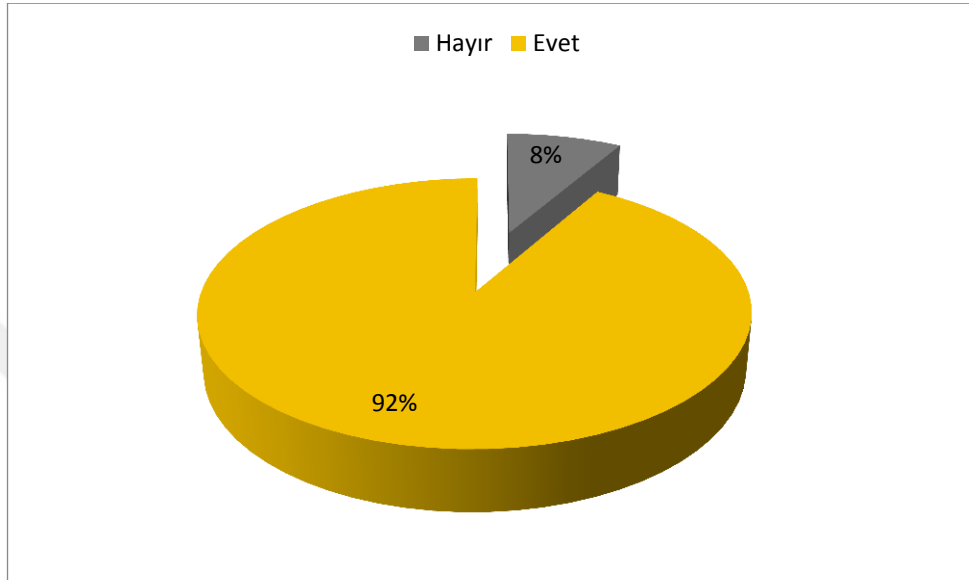
Firmalarda insan kaynakları bölümü olup olmadığı Tablo 4.2’ de incelenmiştir.

Tablo 4.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Olma Durumu

		n	%
3-İnsan Kaynakları Bölümü var mı?	Hayır	2	8,0
	Evet	23	92,0
	Toplam	25	100,0

Buna göre firmaların %8 ’inde İnsan Kaynakları Bölümü yokken, %92’sinde İnsan Kaynakları Bölümü bulunmaktadır.

Şekil 4.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Olma Durumu

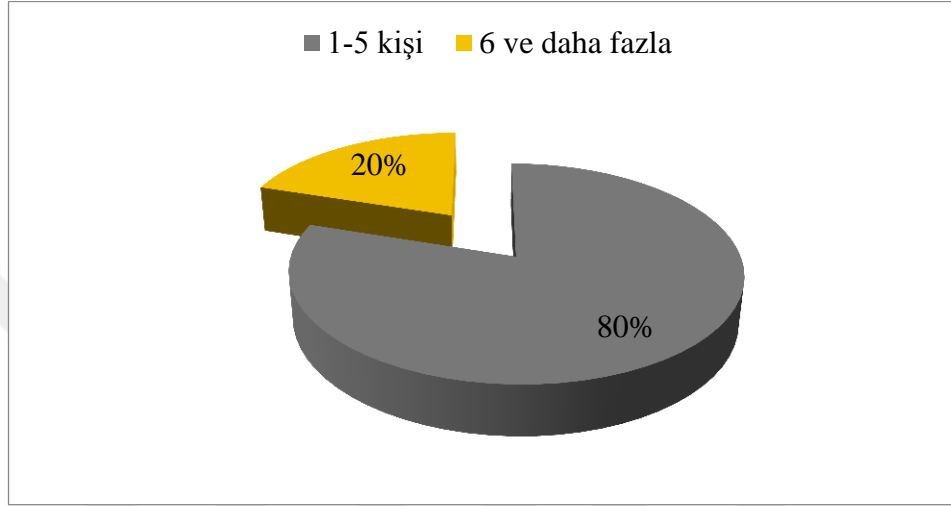


İnsan kaynakları bölümü olan firmaların bölümde çalışan kişi sayıları dağılımı Tablo 4.3 'de verilmiştir.

Tablo 4.3. İK bölümünde çalışılan kişi sayısına göre dağılım

		n	%
Çalışan sayısı	1-24	3	13,0
	25-49	2	8,7
	50-99	6	26,1
	100-249	4	17,4
	250+	8	34,8
	Toplam	23	100,0

İnsan kaynakları bölümü olan firmalardaki İK bölümünde çalışanların dağılımı incelendiğinde; İK bölümünde 1-5 kişi çalışan firmaların oranı %80 olup, firmaların %20'sinin İK bölümünde ise 6 ve daha fazla kişi çalışmaktadır.



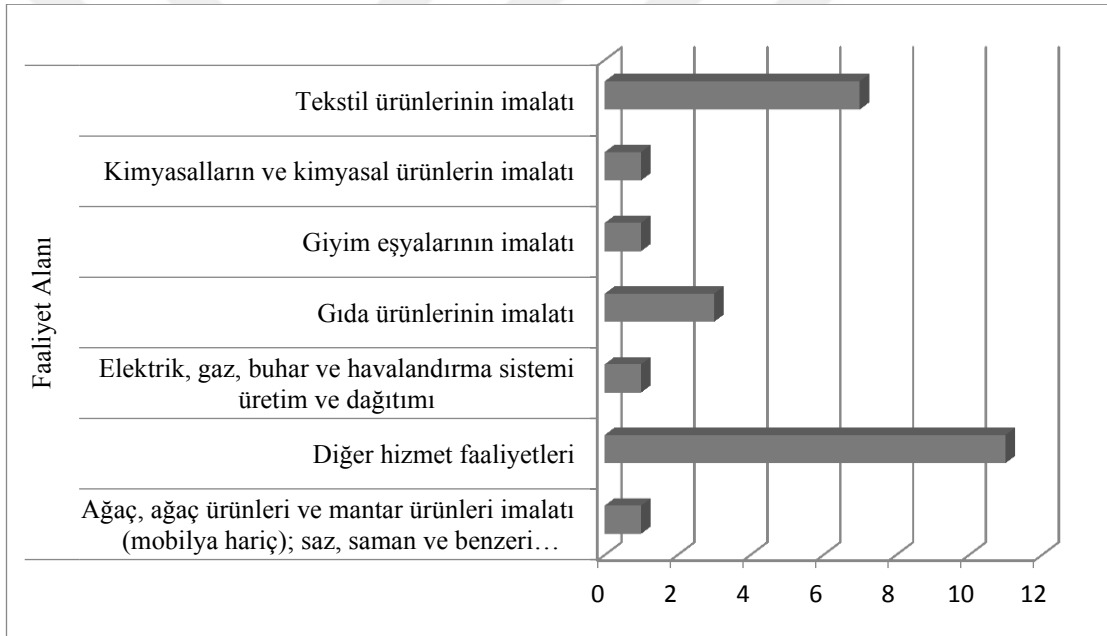
Şekil 4.3. İK Bölümünde Çalışılan Kişi Sayısına Göre Dağılım

Firmaların faaliyet alanları Tablo 4.4' de verilmiştir.

Tablo 4.4. Firmaların faaliyet alanına göre dağılımı

		N	%
Faaliyet Alanı	Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden örülerek yapılan eşyaların imalatı	1	4,0
	Diğer hizmet faaliyetleri	11	44,0
	Elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtımı	1	4,0
	Gıda ürünlerinin imalatı	3	12,0
	Giyim eşyalarının imalatı	1	4,0
	Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı	1	4,0
	Tekstil ürünlerinin imalatı	7	28,0
	Toplam	25	100,0

Buna göre firmaların %28'i tekstil ürünlerinin imalatı, %4'ü giyim eşyalarının imalatı alanında faaliyet göstermektedir. Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden örülerek yapılan eşyaların imalatı, elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtım ve kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı alanında faaliyet gösteren firmaların oranı ise %4' dür. Diğer hizmet faaliyetlerinde bulunan firmaların oranı ise %44' dür.



Şekil 4.4. Firmaların Faaliyet Alanına Göre Dağılımı

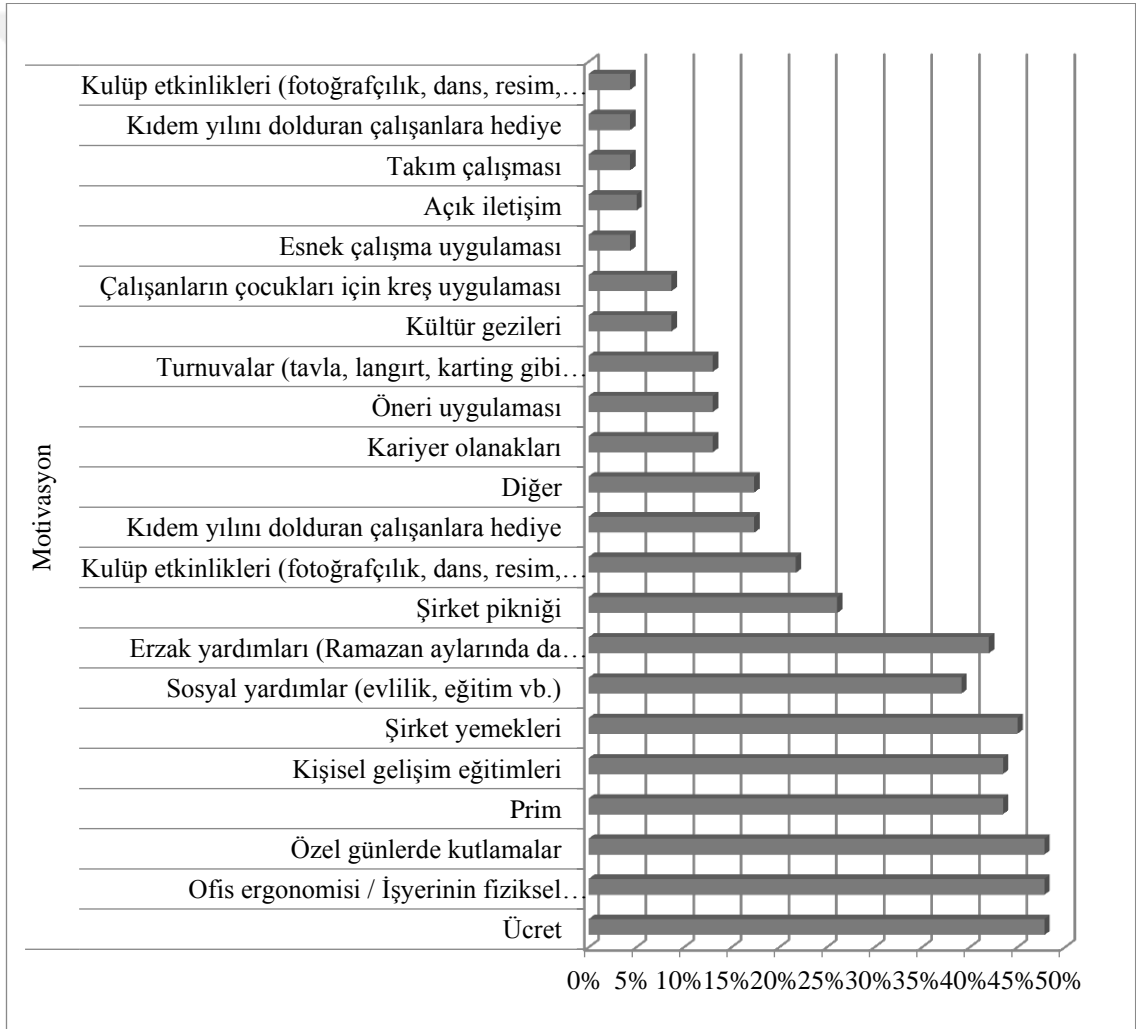
Firmaların çalışanlarını motive etmek için kullandıkları yöntemler Tablo 4.5 'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Firmaların kullandıkları motivasyon yöntemleri

	%	
Motivasyon	Ücret	47,8%
	Ofis ergonomisi / İşyerinin fiziksel koşullarında çalışan memnuniyetini sağlama	47,8%
	Özel günlerde kutlamalar	47,8%
	Prim	43,5%
	Kişisel gelişim eğitimleri	43,5%
	Şirket yemekleri	45,0%
	Sosyal yardımlar (evlilik, eğitim vb.)	39,1%
	Erzak yardımları (Ramazan aylarında da erzak çekleri vb.)	42,0%
	Şirket pikniği	26,1%
	Kulüp etkinlikleri (fotoğrafçılık, dans, resim, futbol vb.)	21,7%
	Kıdem yılını dolduran çalışanlara hediye	17,4%
	Diğer	17,4%
	Kariyer olanakları	13,0%
	Öneri uygulaması	13,0%
	Turnuvalar (tavla, langırt, karting gibi çalışanların hem eğlenebileceği hem de diğer arkadaşları ile iletişimini güçlendirebileceği çeşitli turnuvalar)	13,0%
	Kültür gezileri	8,7%
	Çalışanların çocukları için kreş uygulaması	8,7%
	Esnek çalışma uygulaması	4,3%
	Açık iletişim	5,0%
	Takım çalışması	4,3%
Kıdem yılını dolduran çalışanlara hediye	4,3%	
Kulüp etkinlikleri (fotoğrafçılık, dans, resim, futbol vb.)	4,3%	

Not: Birden fazla motivasyon yöntemi kullanıldığı için Toplam %100 den fazladır.

Buna göre en sık kullanılan motivasyon yöntemleri %47,8’er oranında ücret, Ofis ergonomisi / İşyerinin fiziksel koşullarında çalışan memnuniyetini sağlama ve özel günlerde kutlamalardır. Bunları %43,5’er oranında prim, kişisel gelişim eğitimleridir. Şirket yemekleri %45’ dir. En az kullanılan motivasyon yöntemleri ise açık iletişim %5 oranında, %4,3’er oranında esnek çalışma uygulaması, takım çalışması, kıdem yılını dolduran çalışanlara hediye ve kulüp etkinlikleri (fotoğrafçılık, dans, resim, futbol vb.) yöntemleri yer almaktadır.



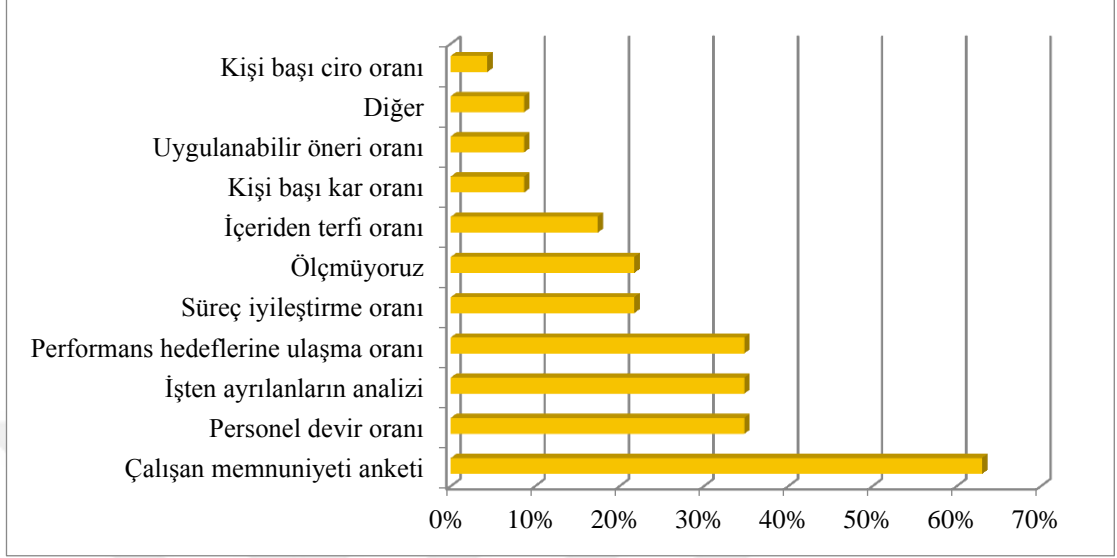
Şekil 4.5. Firmaların Kullandıkları Motivasyon Yöntemleri

Seçilmiş olunan motivasyon yöntemlerinin iş verimine etkisinin hangi yöntemlerle ölçüldüğü Tablo 4.6 'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Kullanılan motivasyon yönteminin iş verimine etkisini ölçmek için kullanılan yöntemlerin dağılımı

		%
İş verimine etki ölçme yöntemi	Çalışan memnuniyeti anketi	63,0%
	Personel devir oranı	34,8%
	İşten ayrılanların analizi	34,8%
	Performans hedeflerine ulaşma oranı	34,8%
	Süreç iyileştirme oranı	21,7%
	Ölçmüyoruz	21,7%
	İçeriden terfi oranı	17,4%
	Kişi başı kar oranı	8,7%
	Uygulanabilir öneri oranı	8,7%
	Diğer	8,7%
	Kişi başı ciro oranı	4,3%

Buna göre motivasyon yöntemlerinin etkisi ölçek için en çok kullanılan yöntem %63 ile çalışan memnuniyeti anketi ile %34,8'er oranda personel devir oranı, işten ayrılanların analizi ve performans hedeflerine ulaşma oranı yöntemleridir. En az kullanılan yöntemler ise %4,3 ile kişi başı ciro oranı, %8,7 ile kişi başı kar oranı, uygulanabilir öneri oranı ve diğer yöntemler yer almıştır.



Şekil 4.6. Kullanılan Motivasyon Yönteminin İş Verimine Etkisini Ölçmek İçin Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

SONUÇ

Küreselleşen dünyada günümüz rekabet ortamında işletmeleri bir adım öne çıkaran unsur insan kaynaklarıdır. Günümüzde insan sermayesinin önemli hale gelmesiyle insan kaynaklarına düşen görev ve sorumluluğun daha da artmış olduğu görülmektedir. İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için insan kaynakları yönetimine ve çalışan motivasyonuna büyük önem vermeleri gerekmektedir. Ancak çalışanlarını motive edebilen kurumlar rekabet üstünlüğü elde ederler. Bu çalışmada da işletmelerde çalışanı motive etmenin önemi ve bunun iş verimine etkisi üzerinde durulmaktadır.

İşletmeler sahip olduğu maddi kaynakları önemseyip insan kaynağına yatırım yapmayı çok fazla tercih etmiyor. Bu durumda etkin bir şekilde kullanabileceği insan kaynağı yoksa amacını da gerçekleştirme mümkün olmayacaktır. Tüm bu nedenlerden dolayı; işletmelerin başarısı, insan kaynakları yönetimine verdiği öneme bağlı olmaktadır. Çalışanın kuruma bakış açısı ve kurumun çalışan personele verdiği değer üretimin kalitesine direkt olarak etki edeceğinden çalışanların performansının yüksek tutulması işe olan motivasyonuna bağlı olduğu unutulmamalıdır. İşletmeler bu bağlamda insan kaynakları yönetimine değer vermelidir. İnsan kaynakları uygulamalarına gereken önemi veren işletmelerde şirket verimliliği de yüksek olur. Çalışan verimliliğinin artması şirket verimliliğine doğrudan etki etmektedir. Bu nedenle, çalışan performansı en üst düzeyde tutulmaya çalışılmalıdır.

Çalışma ortamından keyif alan ve işletme değerlerini benimseyen çalışanların işe devamsızlık oranı da azalmaktadır. Böylece, ortaya çıkan yüksek motivasyon ile çalışanlar verdikleri emeğin değerli olduğunu düşünmektedir. Ayrıca şirketler, çalışanlarını sadece parasal ödüllerle değil, onları kuruma bağlayıcı ve motive edici bir takım uygulamalarla da ellerinde tutmak istiyorlar. Çalışanları motive etmenin verimliliğe olumlu etkisi olacağını düşünüyorlar.

Her çalışanın farklı biçimde motive olabileceğini göz ardı etmemek gerekiyor. Para tek başına motivasyon aracı değildir. Güven, onay görme, takdir edilme ve terfi gibi kavramlar son derece çalışanı motive edicidir.

Motivasyon kavramının incelenmesinin ardından İnsan Kaynakları Yönetimi özelinde araştırma yapılmıştır. Her bir çalışan farklı özelliklere sahip olduğu için onları motive eden faktörlerde farklıdır. Öncelikle şirket yöneticileri çalışanlar ile açık iletişim kurarak çalışanların beklentilerini anlamalı ve hedefe yönelik hareket etmeleri gerekmektedir. Çalışan motivasyonunun şirket karlılığına doğrudan katkısı vardır.

Bi işletmenin en önemli ve en değerli sermayesi insandır. Bu değeri koruyan ve motive eden işletmelerin başarılı olduğu görülmektedir. İnsanların yapabileceklerinin limitini eğitim ve yetenek düzeyleri, yaptıklarının limitini ise moral ve motivasyon seviyeleri belirler. Örgütte verimliliği artırmanın en etkin yolu çalışana verimlilik bilincini yerleştirmektir. Çalışanlar tarafından yapılan işlerin rutin olmaması, işlerin çeşitliliği ve iş doyumunu açısından çok önemlidir. Çalışanların yetki ve sorumluluklarını arttırmak onların daha da verimli çalışmalarını sağlayacaktır. Şirketlerde kariyer imkânının sunulması çalışanların daha istekli çalışmalarını sağlayacak ve şirkete bağlılıklarını arttıracaktır.

Çalışanların yöneticiler tarafından dikkate alınmaları, onlara geri bildirim verilmesi, işleriyle ilgili doğru değerlendirmelerin yapılması gerekir. Ayrıca ücretlendirme sistemlerinin iyi işlemesi şarttır. Örneğin kazanımların paylaşılması iyi bir yöntemdir. Bu şekilde davranıldığında hem verimlilikte hem de çalışanların motivasyonunun da ciddi ilerlemeler kaydedildiği görülmektedir. Verimliliği artırıcı tedbirlerin alınması ve uygulanması aşamasında İnsan Kaynakları Yöneticilerine büyük görevler düşmektedir.

Çalışana verilen ücretin tatmin edici olması, çalışma koşullarının çalışanın istekleri doğrultusunda düzenlenmesi, çalışan motivasyonunda ve verimliliğinde etkili olmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği konusuna gereken önemi veren, aynı zamanda ücret bakımından çalışanını tatmin eden işletmelerde çalışanların daha istekli ve verimli olduğu görülmüştür. Çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesi, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin iyileştirilmesi, çalışanların toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması, çalışma yaşamından kaynaklı sorunların en aza indirgenmesi çabası anlaşılmaktadır. Ülkemizde çalışma yaşamının kalitesine gereken önemin verildiğini söylemek güçtür.

İşletmelere en iyi yetenekleri kazandırdıktan sonra çalışan bağlılığı adına birşeyler yapılmazsa çabalar boşa gider. Çalışan bağlılığı konusuna gereken önemi vermediğiniz takdirde yeteneği elde tutmanız pek mümkün olmayacaktır. Çalışanların yaptığı işi sevmesi, benimsemesi işe motive olmalarıyla doğru orantılıdır. Ancak işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda çalışanların motive edilmesi sağlanmalıdır. Çalışan motivasyonu sağlandığı takdirde çalışan verimliliği de sağlanmış olur. Bu iki kavram arasındaki ilişki her zaman doğru orantılıdır.

Çalışanların değerinin anlaşılması ve takdir edilmelerinin, para ve finansal teşviklerden daha önemli olduğu gerçeği son derece çarpıcıdır. Uygun eğitim programlarına katılımın teşvik edilmesi, inandırıcı bir vizyon ile iletişim kurulup çalışanları anlamaya çalışmak; onlara; talep etmedikleri ama hak ettikleri saygıyı yöneticilerden görmeyi sağlamak gerekmektedir. Düzenli aralıklarla ve profesyonel bir bakış açısıyla çalışanların şikayetleri ile ilgilenilmesi gerekmektedir. Tüm bunlar çalışanı motive eder ve çalışan bağlılığını artırır. Çalışanların büyük bir kısmına sorumluluklar vererek onların kendilerini gösterebilecek ve sorunlarını aktarabilecekleri bir platform oluşturulması adına teşvik edici çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Şirketler, çalışanlarını sadece parasal ödüllerle değil, onları kuruma bağlayıcı ve motive edici bir takım uygulamalarla da ellerinde tutmak istiyorlar. Çalışanları motive etmenin verimliliğe olumlu etkisi olacağını düşünüyorlar. Yapılan görüşme sonucunda şirketlerin çalışanlarını motive etmede en çok kullandığı yöntemler: Sosyal klüp çalışmaları, özel günlerinin kutlanması, bayramlarda hediye ve erzak verilmesi, eğitim ve kariyer destekleri, iç iletişim ve açık kapı politikası gibi yöntemler çalışmanın sonuçları arasında yer alır.

İşletme içinde çalışanlar yaptığı işi başardığı takdirde bir üst konuma yükselmek isterler. Ayrıca çalışanlar şirketin başarısında kendilerinin de bir payı olduğunu hissedecekleri çalışma ortamında daha huzurludur. Yöneticiler, çalışanlara şirket başarısında katkıları olduklarını hissettirmeli ve onları çoğu zaman takdir etmelidir. Çalışanlar iş yerinde öğrendiklerinin kendilerine kalıcı katkılarının olmasını ister. Şirketlerin çalışanları motive eden konulara önem vermeleri gerekmektedir. Bu sayede çalışan motivasyonu ve işyerinde ki verimlilik artacaktır.

Yapılan anket sonucunda cevap aranan ilk temel soru olan “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin motivasyon uygulamalarının neler olduğu” sorusuna yüksek orana sahip verilen cevaplar sırasıyla ücret, ofis ergonomisi, özel gün kutlamaları olmuştur. En az kullanılan motivasyon yöntemleri esnek çalışma uygulaması, açık iletişim, takım çalışması, kıdem yılını dolduran çalışanlara hediye ve kulüp etkinlikleri (fotoğrafçılık, dans, resim, futbol vb.) yöntemleri yer almaktadır.

Diğer soru ise “seçilmiş olunan motivasyon yöntemlerinin iş verimine etkisinin hangi yöntemlerle ölçüldüğü” sorusuna yanıt olarak en yüksek orana sahip olan Çalışan Memnuniyet Anketi cevabı alınmıştır. Alınan sonuçlar ile mevcut uygulamaların gözden geçirilmesi, güçlü alanların belirlenip, bu uygulamalardan daha yüksek ölçüde yararlanılması, gelişmeye açık alanların tespit edilmesi ve gelişim yönünde aksiyon planları oluşturularak gelişme ve iyileşmeler sağlanması oldukça önemlidir. Elde edilen bu veriler çalışmanın sonuçları açısından da oldukça önemlidir.

İnsan Kaynakları Yöneticileri çalışanlara belirli periyotlar da çalışan bağlılığı ve memnuniyet anketi uygulamalı ve alınan sonuçlar doğrultusunda gerekli iyileştirmeleri yapmalıdır. Çünkü ölçmediğinizi iyileştiremezsiniz.

Sonuç olarak çeşitli yöntemlerle çalışanları motive etmek mümkündür. Çalışma ortamında moral ve motivasyonun işlere yansımaları söz konusudur. Bu durumda motivasyonu yüksek çalışan verimlilik ve kaliteyi arttırmak için de elinden geleni yapacaktır.

alışan memnuniyetinilmek için işletmelerde alışan Memnuniyet Anketi uygulanıyor. Anket sonuçları olumlu olsa da bu bağlılığın göstergesi değildir. Bağlılık için çalışanın işletme ile bağ oluşturacak ve anlam duygusu yaratacak bir ilişki içinde olması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- AKIN, A. "*İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)*".C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(1), s.97-113.
- ALDEMİR, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül, Budak, (2009), s. 328.
- ARMSTRONG, M., '*Human Resources Management; Strategy and Action*', Kogan Page Ltd., London, (1992), s. 175.
- BALTAŞ, Acar, (2000), s. 79-80.
- BARUTÇUGİL,İ., '*Performans Yönetimi*', İstanbul: Kariyer, (2002).
- BAYRAM, Levent; "*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*", Sayıştay Dergisi, (59), (2006), s. 63.
- BİNGÖL, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, Nisan (2003), s.14-15.

DONOVAN, J.D., *Work Motivation*, (2001), s. 53.

ENER, Muter, “*Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi*”, İşveren Dergisi, (2000), s. 3.

ERGİN, C., “*İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım*”, Ankara, (2005),

ERGÜL, Şebnem, *Personel Yönetimi*, Araştırma Yay. NO:9, İstanbul, (1996), s. 46.

FINDIKÇI, İlhami, (2000), s. 14.

GÜÇLÜ, (2006) ; Maxwell ve Steel, (2003).

GÜNEY, Salih, “*Örgütsel Davranış*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, (2011).

GÜRÜZ, Demet; Yaylacı, Gaye Ö., “*İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İstanbul, (2007).

HARRİSON, Ford, Aralık, (1991), s. 21.

IŞIKHAN. V., “*Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*”, Ankara, Sandal Yayınları, (2004).

KAYNAK, T., “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İstanbul, (2000), s. 15.

KARATEPE, Özge, “*İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi*” 07-09 Mayıs, Konya, (2012).

KOÇEL, Tamer, “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Yayınları, (2003), s. 636.

MUCUK, İsmet, “*Modern İşletmecilik*”, 16.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, (2008).

MUCUK, İsmet, “*Modern İşletmecilik*”, Türkmen Kitabevi, 6. Baskı, (2008), s. 342.

OKUTAN, M., “*Toplam Kalite Yönetimi ve Okul Yönetimine Uygulanışı*”, Yaşadıkça Eğitim, 63, (1999) s. 24-29.

ÖZGENÇ, Ali, Capital, (2010).

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’, (2008), 111. Baskı, s. 21

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’, (2000).

TOSUN, Kemal, ‘Yönetim ve İşletme Politikası’, İstanbul Üniversitesi, Ens. Yay. No:125, 1. Cilt, İstanbul, (1990), s. 523.

UYARGİL, Cavide, ‘Performans Yönetimi Sistemi’, Beta Yayın, 3. Baskı, (1994), s.31-32.

UYARGİL, Cavide, ‘Performans Yönetimi Sistemi’, (2013), s. 156.

W. F. CASCIO and H. AGUINUS, ‘Applied Psychology in Human Resource Management’, 6. Baskı, Prentice-Hall, New Jersey, (2005), s. 238.

W.F. GLUECK, (2003), s. 116.

YÜKSEL, Öznur, ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’, II. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, (1998), s. 178.

YÜKSEL, Öznur, ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’, Ankara: Gazi Kitabevi, (2003), s. 341.

ZENGİN, Hayrettin, ‘İşletme Bilimine Giriş’, Ders notları sakarya.edu.tr

Diğer

dergi.sayistay.gov.tr

eğitimkuşağı.com

eogrenme.anadolu.edu.tr

www.sosyalbil.selcuk.edu.tr

www.fortune.com.tr

www.kamu-is.org.tr

<http://www.baltasgrubu.com>

<http://bsh-group.com.tr>

<http://www.yüinsa.com.tr>

www.politics.ankara.edu.tr

<http://web.itu.edu.tr>

www.isinsani.com.tr

EKLER

EK- Anket Formu

Yapılan bu anket çalışmasında vereceğiniz cevaplar Yüksek Lisans Tezinde kullanılacaktır. Çalışmamızda anketi dolduran firmaların isimleri yer almayacaktır. Sonuçlar anonim olarak verilecektir. Anketi dolduran firmaların arzu etmeleri halinde analiz sonuçları kendileri ile paylaşılacaktır. Katkı ve destekleriniz için şimdiden teşekkür ederim.

İNSAN KAYNAKLARINDA ÇALIŞANI MOTİVE ETME YÖNTEMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA / ANKET

Birinci Bölüm: Firma Bilgileri

1. **Firma Adı: (Zorunlu değil)**
 - a.
2. **Çalışan sayısı**
 - a. 1-24
 - b. 25-49
 - c. 50-99
 - d. 100-249
 - e. 250+
3. **İnsan Kaynakları Departmanı var mı?**
 - a. Evet
 - b. Hayır
4. **Evet ise: Kaç kişi lüfen belirtiniz**
 - a. Kişi sayısı
5. **Firma hangi sektörde faaliyet gösteriyor (Lütfen işaretleyiniz)**
 1. Bitkisel ve hayvansal üretim ile avcılık ve ilgili hizmet faaliyetleri
 2. Ormancılık ile endüstriyel ve yakacak odun üretimi
 3. Balıkçılık ve su ürünleri yetiştiriciliği
 4. Kömür ve linyit çıkartılması
 5. Ham petrol ve doğal gaz çıkarımı
 6. Metal cevherleri madenciliği

7. Diğer madencilik ve taş ocakçılığı
8. Gıda ürünlerinin imalatı
9. İçeceklerin imalatı
10. Tütün ürünleri imalatı
11. Tekstil ürünlerinin imalatı
12. Giyim eşyalarının imalatı
13. Deri ve ilgili ürünlerin imalatı
14. Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden örülerek yapılan eşyaların imalatı
15. Kağıt ve kağıt ürünlerinin imalatı
16. Kayıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması
17. Kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı
18. Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı
19. Temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin malzemelerin imalatı
20. Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı
21. Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı
22. Ana metal sanayii
23. Fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine ve teçhizat hariç)
24. Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı
25. Elektrikli teçhizat imalatı
26. Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı
27. Motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı
28. Diğer ulaşım araçlarının imalatı
29. Mobilya imalatı
30. Diğer imalatlar
31. Makine ve ekipmanların kurulumu ve onarımı
32. Elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtımı
33. Atığın toplanması, ıslahı ve bertarafı faaliyetleri; maddelerin geri kazanımı
34. Motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin toptan ve perakende ticareti ile onarımı
35. Toptan ticaret (Motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç)
36. Taşımacılık için depolama ve destekleyici faaliyetler
37. Yiyecek ve içecek hizmeti faaliyetleri
38. Bilgisayar programlama, danışmanlık ve ilgili faaliyetler
39. Büro yönetimi, büro destek ve iş destek faaliyetler
40. Diğer hizmet faaliyetleri

İkinci Bölüm: Firmaların Kullandığı Motivasyon Yöntemleri

Çalışanlarınızı motive etmek için aşağıdakilerden hangilerini kullanıyorsunuz?
Birden fazla işaretleyebilirsiniz.

1. Ücret
2. Prim
3. Sosyal yardımlar (evlilik, eğitim vb.)
4. Kişisel gelişim eğitimleri
5. Kariyer olanakları
6. Esnek çalışma uygulaması
7. Evden çalışma uygulaması
8. İş-özel yaşam dengesini koruma
9. Performansınız değerlendirmeye bağlı ödüllendirme
10. İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları
11. Öneri uygulaması
12. Ofis ergonomisi / İşyerinin fiziksel koşullarında çalışan memnuniyetini sağlama
13. Açık iletişim
14. Takım çalışması
15. Kıdem yılını dolduran çalışanlara hediye
16. Klüp etkinlikleri (fotoğrafçılık, dans, resim, futbol vb.)
17. Turnuvalar (tavla, langırt, karting gibi çalışanların hem eğlenebileceği hem de diğer arkadaşları ile iletişimini güçlendirebileceği çeşitli turnuvalar)
18. Şirket yemekleri
19. Özel günlerde kutlamalar
20. Şirket pikniği
21. Kültür gezileri
22. Erzak yardımları (Ramazan aylarında da erzak çekleri vb.)
23. Çalışanların çocukları için kreş uygulaması
24. Diğer (lütfen belirtiniz):
.....

Üçüncü Bölüm: İş Sonuçlarına Etkisi

Yukarıda seçmiş olduğunuz yöntemlerin iş sonuçlarına etkisini nasıl ölçüyorsunuz?
Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

- a. Çalışan memnuniyeti anketi
- b. Personel devir oranı
- c. Kişi başı ciro oranı
- d. Kişi başı kar oranı
- e. İçeriden terfi oranı
- f. İşten ayrılanların analizi
- g. Performans hedeflerine ulaşma oranı
- h. Süreç iyileştirme oranı
- i. Uygulanabilir öneri oranı
- j. Diğer (lütfen belirtiniz)
- k. Ölçmüyoruz