

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mehmet EKMEKÇİ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Kazım KİRTİŞ

İSTANBUL –2015

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Mehmet EKMEKCI
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 10.03.2015
- SAYFA SAYISI** : 72
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Kazım KİRTİŞ
- DİZİN TERİMLERİ** : Liderlik, Lider Yöneticilik, Motivasyon, Motivasyon Araçları, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu araştırma, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkileri üzerine alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. Tez Danışmanıma

Mehmet EKMEKCI

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mehmet EKMEKÇİ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Kazım KİRTİŞ

İSTANBUL –2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mehmet EKMEKÇİ

10.03.2015

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mehmet EKMEKÇİ'nin "Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması." adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN

Üye _____
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye _____
Prof. Dr. A. Kazım KİRTİŞ
(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkileri üzerine bir alan araştırması başlığı ile yapılan bu çalışmada, işletme yöneticilerinin liderlik uygulamalarının, motivasyon araçlarını kullanma yöntemlerinin, çalışanların motivasyonlarına olan olumlu-olumsuz etkilerini tespit etmek üzere geniş bir ikincil kaynak taraması ve neden-sonuç ilişkilerini ortaya koyacak anket uygulaması yapılmıştır.

Çalışanların “motivasyon seviyelerinin”, “işletme yönetiminde yöneticilerin liderlik özellikleri” ile ilişkisini tespit edilmesini hedefleyen literatür taramaları ve istatistik analizler yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ile bilimsel yöntemlerle rapor haline getirilmiş ve işletme yöneticileri, çalışanlar, tüketicilerin yararlanmasına yönelik sonuç ve önerilerin sunulması amaçlanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Lider Yöneticilik, Motivasyon, Motivasyon Araçları, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi.

SUMMARY

On the motivation of the employees of the Manager of leadership effects in this study with a field survey title on the managers' leadership practices, motivational tools to use methods, to identify positive and negative effects on the motivation of employees will demonstrate a wide range of secondary literature, and cause-effect relationships poll application is made.

Employees' "motivation levels", "leadership qualities of managers in business management" and aiming to determine the relationship of literature and statistical analyzes were performed. Brought into a report with the data obtained by scientific methods of research results, and business managers, employees, we have presented the results and recommendations for the benefit of consumers.

Keywords: Leadership, Leading Management, Motivation, Motivation Tools, Performance Management, Performance Evaluation, Human Resources Management.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TÜRLERİ	4
1.1. LİDERLİKLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR.....	4
1.1.1. Liderlik	4
1.1.2. Liderlik Süreci.....	4
1.1.3. Yönetici ve Lider.....	5
1.1.4. Liderin Görevleri.....	6
1.1.5. Liderlik Yetenekleri.....	7
1.1.6. Karizmatik Lider Kavramı	8
1.1.7. Dönüştürücü Liderlik Kavramı.....	9
1.1.8. Hizmetkar Liderlik Kavramı	9
1.2. LİDERLİKLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR.....	10
1.2.1. Lider ve Motivasyon	10
1.2.2. Lider ve Karizmatik Güç.....	11
1.2.3. Liderlik ve Grup Faaliyetleri	12
1.2.4. Liderlik ve Liderin Amaçları.....	12
1.2.5. Liderlik ve Personel Yönetimi Anlayışındaki Gelişmeler	13
1.2.6. Hizmetkâr Liderlik ve Ekip çalışması	13
1.2.7. Hizmetkâr Liderlik ve Diğer Liderlik Kavramları.....	14
İKİNCİ BÖLÜM.....	16
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, LİDER YÖNETİCİLİK VE İŞLETME FAALİYETLERİNİN VERİMLİLİĞİ.....	16
2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİNİN İŞLETMEDE UYGULANMASININ İŞLETMEYE SAĞLAYABİLECEĞİ FAYDALAR.....	16
2.1.1. Yeterlik İlkesi ve İşletmeye Sağlayabileceği Faydalar.....	16
2.1.2. Kariyer İlkesi ve İşletmeye Sağlayabileceği Faydalar.....	17
2.1.3. İnsancıl Davranış İlkesi ve İşletmeye Sağlayabileceği Faydalar	18
2.1.4. Eşitlik İlkesi ve İşletmeye Sağlayabileceği Faydalar.....	19
2.1.5. Güvence İlkesi ve İşletmeye Sağlayabileceği Faydalar	20
2.1.6. Açıklık İlkesi ve İşletmeye Sağlayabileceği Faydalar	21
2.2. LİDER YÖNETİCİLİK ANLAYIŞININ İNSAN KAYNAKALARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ETKİLERİ.....	21
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri	22
2.2.2. İnsan Kaynakları Temine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri	22
2.2.3. İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri	23

2.2.4. Vasıflı İş Gücüne Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri	24
2.2.5. İnsan Kaynaklarının İşlevlerine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri	25
2.2.6. Eğitim Yatırımlarına Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri	26
2.3. LİDER YÖNETİCİLİK ANLAYIŞININ İŞLETMELERDE YÜRÜTÜLEN TEMEL FAALİYETLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	26
2.3.1. Bilgi Teknolojilerine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri	27
2.3.2. Planlama İlkelerine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri	27
2.3.3. Kalkınma Planlarına Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri	28
2.3.4. Plana Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri.....	29
2.3.5. Kariyer Yönetimine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri	30
2.3.6. Üretim Sürecine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri	31
2.3.7. Ücret Yönetimine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri	31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	33
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ, İŞ GÜCÜ MOTİVASYON ARAÇLARI VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ	33
3.1. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ	33
3.1.1. Genel Özellikler ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi	33
3.1.2. Zihinsel Özellikler ve İşletmelerin Amaçlarının Gerçekleşmesine Etkisi	34
3.1.3. Kişilik Özellikleri ve İş gören Motivasyonuna Etkisi	34
3.1.4. Fiziksel Özellikler ve İş gören Motivasyonuna Etkisi	35
3.2. İŞ GÜCÜ MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞLETMEDE UYGULANMASI VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ	37
3.2.1. Verimliliğin Artırılabilmesinin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri	37
3.2.2. İşe Erken Gelmenin Sağlanmasının Çalışanların Motivasyonuna Etkileri	38
3.2.3. İşgücü Devri Azlığını Gerçekleştirilebilmesinin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri.....	39
3.2.4. Sosyal İhtiyaçların Karşılansının Çalışanların Motivasyonuna Etkileri.....	39
3.2.5. Ego Tatminin Sağlanmasının Çalışanların Motivasyonuna Etkileri	40
3.2.6. Maddi ve psikolojik Ödüllendirmelerin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri ..	41
3.2.7. Normatif Bağlılığın Artırılabilmesinin ve İşgücü Motivasyonuna Etkisi.....	41
3.2.8. İş gören Kapasitesinin Tam Kullanımının Sağlanabilmesinin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri	42
3.2.9. İşletmelerdeki Liyakat Uygulamalarının Çalışanların Motivasyonuna Etkileri	43
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	44
PERFORMANS YÖNETİMİ	44
4.1. PERFORMANS YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRME.....	44
4.1.1. Performans Kavramı	44
4.1.2. Performans Yönetiminin Önemi	45
4.1.3. Performans Yönetiminin Amaçları	46
4.1.4. Performans, Başarı ve Motivasyon İlişkisi	46
4.1.5. Performans Değerlendirme ve İşletmenin Güçlü-Zayıf Yönlerinin Tespiti	47
4.1.6. İşletmelerde Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	48

4.1.6.1. Grafik Dereceleme Yöntemi	48
4.1.6.2. Kıyaslamalı Değerlendirme Yöntemi	50
4.1.6.2.1. Sıralama Yöntemi	50
4.1.6.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi	50
4.1.6.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	51
4.1.6.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi	52
4.1.6.2.5. Kritik Olay Yöntemi	52
4.1.6.2.6. Yerinde İnceleme ve Gözlem yöntemi	53
4.1.6.2.7. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri	53
4.1.6.2.8. Amaçlara Göre Yönetim	54
4.1.6.2.9. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme	55
4.1.6.2.10. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı	55
BEŞİNCİ BÖLÜM	56
YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU	
ÜZERİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI	56
5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	56
5.1.1. Araştırmanın Amacı	56
5.1.2. Araştırmanın Önemi	56
5.1.3. Araştırmanın Kapsamı	56
5.1.4. Araştırmanın Problemi	57
5.1.5. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü	57
5.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	57
5.1.7. Araştırmanın Modeli	57
5.1.8. Araştırmanın Varsayımları	58
5.1.9. Araştırmanın Hipotezleri	58
5.1.10. Araştırma Verilerinin Analizi	59
5.1.11. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme	60
5.1.12. Anket Uygulamasına Katılanlar İle İlgili Sosyo-Demografik Bulgular	60
5.1.12.1. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin	
Karşılaştırılması	60
5.1.12.2. Anket Uygulamasına Katılanların Yaşlarının Karşılaştırılması	60
5.1.12.3. Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Süresinin	
Karşılaştırılması	61
5.1.12.4. Anket Uygulamasına Katılanların Gelir Durumlarının	
Karşılaştırılması	61
5.1.12.4. Anket Uygulamasına Katılanların Medeni Durumlarının	
Karşılaştırılması	62
5.1.13. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları	62
5.1.3.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçlarının Karşılaştırılması	62
5.1.14. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri	63
5.1.14.1. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon	
Değerlerinin Karşılaştırılması	63
5.1.15. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları	64
5.1.15.1. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçlarının	
Karşılaştırılması	64
5.1.15. Araştırmanın Anova Analiz Sonuçları	65
SONUÇ VE ÖNERİLER	67
KAYNAKÇA	70
EKLER	1
EK-A ANKET ÖRNEĞİ	-
EK-B ANKET UYGULANAN İŞLETME	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E.	:	ADI GEÇEN ESER
İ.İ.B.F.	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İ.K.Ü.	:	İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
İ.T.Ü.	:	İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
S.	:	SAYFA
SS.	:	SAYFALAR
VB.	:	VE BENZERİ
VD.	:	VE DEVAMI

TABLÖLÖR LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Grafik Dereceleme Örneği	49
Tablo-2 İkili Karşılaştırma Tablosu	51
Tablo-3 Kontrol Listesi Örneği	52
Tablo-4 Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği	53
Tablo-5 Davranış-Gözlem Ölçeği Form Örneği	54
Tablo-6 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri	60
Tablo-7 Anket Uygulamasına Katılanların Yaşları	60
Tablo-8 Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Süresi	61
Tablo-9 Anket Uygulamasına Katılanların Gelir Durumu	61
Tablo-10 Anket Uygulamasına Katılanların Medeni Durumları	62
Tablo-11 Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları	62
Tablo-12 Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri	63
Tablo-13 Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları	64
Tablo-14 Cinsiyet Değerşkenine Göre ANOVA Sonuçları	65
Tablo-15 Medeni Duruma Göre ANOVA Sonuçları	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Performans Yönetimi Döngüsü	45
Şekil-2 Başarı Faktörleri	47
Şekil-3 Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği Tablosu	50
Şekil-4 Araştırma Modelinin Kavramsal Çerçevesi	58

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresinde deneyim, destek, bilgisini esirgemeyen değerli İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma ve tez danışmanım Prof. Dr. Kazım KİRTİŞ'e şükranlarımı sunuyorum.

Mehmet EKMEKÇİ

GİRİŞ

İşletme yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve işletmelerde uygulanan motivasyon araçlarının, çalışanlar üzerinde etkileri olduğu bilinmektedir. Gelişen teknolojiler ve insana verilen değerin gittikçe rekabete dayalı işletmeler arasında ön plana geçmesi, işletmelerin yeni gelişmelere daha ilgili olmalarını zorunlu hale getirmiştir. Örgütsel verimliliği sağlamada önemli olan bazı temel faktörleri; iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, performansa dayalı ücret, takım çalışması, lider anlayışına sahip yöneticiler, psikolojik beklentilerin karşılanması, motivasyon araçlarının uygulanması olarak sıralamak mümkündür.

İşletmelerin kendi amaçlarını gerçekleştirirken, çalışanların amaçlarını, ihtiyaçlarını, beklentilerini dikkate alması gerekmektedir. Başarıdaki önemli husus; tüm işletme mensuplarının, ekonomik, sosyal, psikolojik, maddi olmayan beklentilerinin karşılanması, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi açısından göz ardı edilmemesi olarak ifade edilebilir. Çalışanların bir araç olarak kullanılması halinde işletme verimliliği istenilen noktalara gelemeyebilir. Çalışanlar bir amaç etrafında birleştirilir ve onların duygu, düşünce, istek, ihtiyaç ve önerilerine değer verilirse, işletmenin başarılı olma şansı daha da artabilecektir. İşletmelerde insan kaynaklarının memnun edilmesi, ürünlere, servise, verimliliğe ve başarıya doğrudan etki edebilecektir. İşletmelerin çalışanları ve ürünleri ile toplam kalite anlayışıyla hareket etmeleri işletmeler için başarıyı sağlayabilecektir.

Çalışma beş (çalışma kaç bölümden oluşmuşsa bilgisayarıcı bu sayıyı ona göre yazacak) ana bölüm olarak planlanarak tamamlanmıştır. *Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:*

Birinci bölümde, liderlik, liderlik süreci, yönetici-lider, liderin görevleri, liderlik yetenekleri, karizmatik lider kavramı, dönüştürücü liderlik kavramı, hizmetkâr liderlik kavramı, lider ve motivasyon, lider ve karizmatik güç, liderlik ve grup faaliyetleri liderlik ve liderin amaçları, liderlik ve personel yönetimi anlayışındaki gelişmeler hizmetkar liderlik-ekip çalışması ve hizmetkar liderlik ve diğer liderlik kavramları konularına yer verilecektir.

İkinci bölümde, yeterlik ilkesi ve işletmeye sağlayabileceği faydalar, kariyer ilkesi ve işletmeye sağlayabileceği faydalar, insancıl davranış ilkesi ve işletmeye sağlayabileceği faydalar, eşitlik ilkesi ve işletmeye sağlayabileceği faydalar, güvence ilkesi ve işletmeye sağlayabileceği faydalar, açıklık ilkesi ve işletmeye sağlayabileceği faydalar, insan kaynakları yönetimine yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, insan kaynakları temine yönelik, lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, insan kaynakları

planlamasına yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, vasıflı iş gücüne yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme, faaliyetlerine etkileri, insan kaynaklarının işlevlerine yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, eğitim yatırımlarına yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, bilgi teknolojilerine yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, planlama ilkelerine yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, kalkınma planlarına yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, plana yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, kariyer yönetimine yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, üretim sürecine yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri ve ücret yönetimine yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları-işletme faaliyetlerine etkileri konularına yer verilecektir.

Üçüncü bölümde, genel özellikler ve çalışanların verimliliğine etkisi, zihinsel özellikler ve işletmelerin amaçlarının gerçekleşmesine etkisi, kişilik özellikleri ve iş gören motivasyonuna etkisi, fiziksel özellikler ve iş gören motivasyonuna etkisi, verimliliğin artırılabilmesinin çalışanların motivasyonuna etkileri, işe erken gelmenin sağlanmasının çalışanların motivasyonuna etkileri, işgücü devri azlığını gerçekleştirilebilmesinin çalışanların motivasyonuna etkileri, sosyal ihtiyaçların karşılanmasının çalışanların motivasyonuna etkileri, ego tatminin sağlanmasının çalışanların motivasyonuna etkileri, maddi ve psikolojik ödüllendirmelerin çalışanların motivasyonuna etkileri, normatif bağlılığın artırılabilmesinin ve işgücü motivasyonuna etkisi, iş gören kapasitesinin tam kullanımının sağlanabilmesinin çalışanların motivasyonuna etkileri, işletmelerdeki liyakat uygulamalarının çalışanların motivasyonuna etkileri, konuları incelenerek ilgili taraflar açısından önemi ortaya konulmaya gayret edilecektir.

Dördüncü bölümde, performans kavramı, performans yönetiminin önemi, performans yönetiminin amaçları, performans, başarı ve motivasyon ilişkisi, işletmelerde performans değerlendirme yöntemleri, grafik dereceleme yöntemi, kıyaslamalı değerlendirme yöntemi, sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, kontrol listesi yöntemi, kritik olay yöntemi, yerinde inceleme ve gözlem yöntemi, davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri, amaçlara göre yönetim, takıma dayalı performans değerlendirme, 360 derece geri bildirim yaklaşımı, konuları incelenerek ilgili taraflar açısından önemi ortaya konulmaya gayret edilecektir.

Beşinci bölümde, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kapsamı, araştırmanın problemi, araştırmanın alanı ve örneklem büyüklüğü,

araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli, araştırmanın yöntemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri, araştırma verilerinin analizi, araştırma bulguları ve değerlendirme, araştırmada kullanılan analiz teknikleri, anket uygulamasına katılanlar ile ilgili sosyo-demografik bulgular, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları, araştırma boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri ve korelasyon değerleri, araştırma boyutlarının regresyon analiz sonuçları ve araştırma boyutlarının regresyon analiz sonuçlarının karşılaştırılması konularına yer verilecektir. *“Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu Üzerine Bir Alan Çalışması.” başlığı ile yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiş, analiz sonuçları yorumlanmış, bulgular irdelenerek çözüm önerileri oluşturulmuş ve ilgili tüm tarafların yararına sunulmasına gayret edilmiştir.*

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TÜRLERİ

1.1. LİDERLİKLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR

Bu kısımda, liderlik, liderlik süreci, yönetici-lider, liderin görevleri, liderlik yetenekleri, karizmatik lider kavramı, dönüştürücü liderlik kavramı ve hizmetkâr liderlik kavramı konularına yer verilecektir.

1.1.1. Liderlik

Liderlik, “ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere grubun faaliyetlerini yöneten bireyin davranışlarıdır”.

Lider, ortak amaçları çalışanlarına benimsetmelidir. Ortak amaçları benimsetmek, işletme için önemli bir konudur. İşletmenin devamlılığı ve hedeflerinin gerçekleşmesi için ortak amaçların tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekir. Liderler ortak akılı kullanabilir. Liderlerin ekiple çalışması faydalı olabilmektedir. Liderlerin sonuca değil de sürece de dikkat etmeleri gerekmektedir. Liderler vizyon oluşturabilmelidir ve bunu hayata geçirebilmelidir.

Liderler sadece toplumlar üzerindeki kişiler değil, aynı zamanda işletme, okul ve vakıflar gibi birçok alanda bulunan kişilerdir. İşletmedeki liderler örgüt çalışanlarının motivasyonunu ve işe olan bağlılıklarını arttırmak ile görevli kişiler olduklarını söylememiz mümkündür. Liderler her zaman kendi fikirleriyle hareket etmezler. Kendi üstleri ile konuşup düşünüp ondan sonra karar verebilirler. Yaşadığı toplumu kötü etkilerden, işletmede ki örgüt üyelerinin motivasyonunu yükselten, işle bağlılığını arttıran liderler olduğu gibi lider özelliklerine sahip fakat işini layığı ile yapamayan liderler olduğunu da söylememiz mümkündür¹.

Liderlerin ekiple çalışması ve ortak akılı kullanması işletme açısından önemli fayda sağlayabilir. Liderlerin vizyon oluşturması ve bu vizyonu gerçekleştirebilmesi gerekmektedir. Vizyon oluşturan liderlerin işletmeleri rekabette daha üstün olabilecektir. Her türlü olayda iyi ve kötü olduğu gibi liderler arasında da iyi ve kötü liderler vardır. Liderlik özelliklerini üzerinde taşıyan, o özelliklere sahip ancak onları hayatta uygulamaya geçirememiş olan liderler de hayatımızdadırlar.

1.1.2. Liderlik Süreci

Liderlik, “iletişim vasıtasıyla belirli bir amaç ya da amaçlara ulaşılması yönünde ortaya çıkan kişilerarası etkileşim ve yönlendirme Sürecidir.” Lider, çalışanlarını belirli amaçlara ulaşılması için iletişim vasıtalarına yönlendirmelidir.

¹ Alvin John and Coons Hemphill, “Development of the Leader Behavior Description Questionnaire” ed. R. M. Stogill, A.E. Coons, *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Ohio State University, Colombo, 1957, ss. 64-80, s. 78.

İletişim vasıtaları sayesinde kişilerarası etkileşim süreci oluşur. İletişimin etkili bir şekilde yürütülmesi ile işletmeler istenilen amaçlara daha verimli bir şekilde ulaşabilirler.

Liderler izleyicilerini belirli bir maksat doğrultusunda etkileyebilen ve yol gösteren kişilerdir. Liderlerin sadece mevkileri veya yetkileri olması şart değildir. Liderler üstlendiği görev sürecini kullanarak, çalışanlarının değerlerini ve gayelerini yönlendirebilirler. Liderlik, çalıştığı iş kolunda, işletmenin zor zamanlarında ortaya çıkan zorlukları aşabilen bir yeteneği gerektirmektedir. Liderlik süreci ise bundan çok farklı olarak, işin içine toplum da katılarak lider ile ortak akıl izlendiğini söylememiz mümkündür. İlk adım olarak lider kendi amaçlarını ve hedeflerini belirlemiş olmalıdır. Lider, başka kişilerden de yardım alarak; o toplumun bilgi, yetenek ve tecrübelerini test ederek öğrenebilmelidir. Liderin toplumun geçmişteki tecrübelerini dikkate alması, kararlarını mevcut durum ve gelecekteki gelişmeleri de hesaba katması önemli bir husustur².

Liderler izleyicilerini belirli bir amaç doğrultusunda etkileyip yol gösterebilmelidir. Liderler, grup çalışma sürecini kullanarak işletmenin ve çalışanların amaçlarını gerçekleştirebilirler. Liderler yaşadıkları toplum ile aynı hedef doğrultusunda başarıya giden yolda hızla ilerleyebilmek ve zor anlarda tekrardan ayağa kalkıp yola devam edebilmek için var olan kişilerdir. Liderlik süreci, sadece kendi fikirleri ve kararları ile değil, kendinin üstleri veya yapmak istediği organizasyon ve projelerle ilgili uzman kişilerden yardım alarak ortak akıl kullanması olayıdır.

1.1.3. Yönetici ve Lider

Organizasyonun günlük faaliyetlerini gerçekleştiren, kişiler ya da bölümler arasındaki çatışmaları yok etme konusunda çok yetenekli olan ve bütün tarafları organize edebilen bireylere yönetici denilmektedir. Lider ise; bireysel tercihler ve etkili kararlar alarak amaçlarının gerçekleşmesini sağlayabilirler. Liderler, kendi bilgi ve becerisiyle yenilikçi süreçleri hareket ettirerek, izleyenlerine esin kaynağı olabilmektedir³.

Yöneticiler, çeşitli birimler arasındaki ilişkiyi dengeli bir şekilde yönetebilmeli ve tarafları sakinleştirerek yapılması gereken işlerin yapılmasını sağlayabilmelidir. Yönetim sorumluları, elindeki imkânları en iyi şekilde değerlendirerek işletmenin hedeflediği sonuçlara ulaşma çabası içerisinde olmalıdır. Liderlerin üstün

² http://e-arsiv.gumushane.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/123456789/26/g%C3%B6zde_ aras, (Erişim Tarihi: 17.12.2014).

³ Abraham Zaleznik, **Yönetici ve Lider, Birbirinden Farklı Mıdır?, Liderlik**, Çev. Meral Tüzel, Optimist Yayınları, İstanbul, 1999, ss. 55-57.

yeteneklerinin yanı sıra, çeşitli öngörülere de sahip olması yarar sağlayabilecektir. Lider vizyonuna sahip yöneticiler, işletme çalışanlarını amaçlara yönlendirerek işletme hedeflerinin gerçekleşmesine büyük katkı sağlayabilirler.

Yöneticilik ve liderlik kavramları birbirlerini çok benzer kelimelerdir ancak eş anlamlı sözcükler olarak kullanılmamaktadır. Yöneticiler belirli sorumluluk ve yetkiler içerisinde sınırlı görevleri yerine getirirken, liderler yetki ve sorumluluklarını zaman zaman aşarak, iradelerini kullanıp işletmenin yararına birçok karar alabilmektedirler. Yönetici ve lider kavramı zaman zaman aynı anlamda kullanılabilir halde, bu iki kavramın içeriği ve uygulanış tarzı birbirinden farklı tanımlanmaktadır. Liderlerin asıl amaçları, işletmedeki tüm tarafların amaçlarını gerçekleştirecek çalışmaları yerine getirmek ve gerektiğinde riskli kararlar alarak amaçları gerçekleştirmek şeklinde özetlenmektedir. Yöneticilikte ise çalışanların sahip olduğu pozisyon ile ona bağlı olarak organizasyonun amacını belirlemek ve organizasyon için görevli kişilerin motivasyonunu güçlü tutacak önlemlerin alınabilmesi olarak ifade edilmektedir.

Liderlik ve yöneticilik kavramları eş anlamlı olmamakla beraber birbirlerine çok yakın sözcüklerdir. Liderler çalışanlarına ve amaçlara yönelik etkili tavırları kabullenip o kişilere yol gösterebilirler. Liderlik ve yöneticilik sözcüklerinin görevleri çok fazla kişi tarafından bilinmediği için çoğunluk ile insanlar tarafından karıştırılmakta ve bazen işlevlerinin aynı olduğu ifade edilmektedir. Liderlikte, daha çok toplumun belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda, onlara öncülük eden ve zor zamanlarda ilgililere yol gösterme işlevleri söz konusudur. Yöneticiler ise kendilerine verilen görev ve sorumluluklar doğrultusunda faaliyetleri yönlendiren bireyler olarak tanımlanmaktadır.

1.1.4. Liderin Görevleri

Vizyon oluşturma, işlerin yapılma metotları ile nelere değer verildiğini belirleme, vizyonu çalışanlara sevdirmeye ve kurumun devamlılığını sağlama konularından sorumlu olan kişiye lider denilmektedir. Sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlayan, yapılması gereken işleri amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçleri kapsayan, faaliyetlerin bütününe yönetim kavramı denilmektedir⁴.

Lider, vizyon oluşturabilen, bu vizyonu çalışanlara benimseterek sahip olduğu bilgi, beceri-yeteneğiyle çalışanlarına işlerin yapılma metotları ile nelere değer verildiğini belirleyebilen ve kurumun devamlılığını sağlayabilen bireyler olması gerekmektedir. Yöneticiler, işletme çalışanlarını, amaçlarına başarılı bir şekilde

⁴ Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002, ss. 10-12.

ulaştırması bakımından, zorunlu bir görev üstlenmektedirler. Yönetim, işletmeler için ölçülemeyecek kadar büyük bir öneme sahiptir. İnsan ve diğere üretim faktörlerini birleştirerek, işletmenin sahip olduğu vizyonun hayata geçirilmesini ve işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmasını sağlayan birime yönetim denilmektedir.

Yöneticilerin asıl görevi, yönettiği topluluğun önlerine çıkacak pürüzleri kaldırmada çözümler üretebilmesidir. Bu pürüzler, somut veya soyut şekilde olabilmektedir. Liderlerin görevi söz konusu olan olumsuzlukları önceden fark ederek ve mümkünse engelleyerek başarıya giden yolu açabilmektir. Lider belirlenmiş olan vizyona göre hareket etmeli ve bu vizyonu tüm çalışanlara en üst derecede benimsetebilmelidir. Yöneticilerin, işletme çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutması ve işletme bağlılıklarını artırmaları gerekmektedir. Çalışanların motivasyonunun yüksek olması ve işletmeye bağlılıklarının sağlanması, onların yaptıkları işlerde daha başarılı ve dikkatli olmalarını da sağlayabilir. İşletmelerin başarılı olmasında, hem çalışanların, hem de yöneticilerin birbirlerine karşı iletişimleri ve tutumları önemli bir yer tutmaktadır.

Lider yönetmek de olduğu toplulukların önlerine çıkabilecek engelleri kaldırmada görev aldığı gibi, liderin belli bir vizyonu oluşturarak, bu vizyonu çalışanlarına kabullendirmede farklı yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Yöneticiler, bilgi-becerisini çalışanlarıyla paylaşabilmeli, iş görenlerin fiziksel-psikolojik ihtiyaçlarını takip edebilmeli ve başarıları ödüllendirebilmelidir.

1.1.5. Liderlik Yetenekleri

Lider vasıflı yöneticilerin sahip olduğu yetki ve sorumlulukları, çalışanlarına örnek olacak şekilde kullanmaları gerekmektedir. Çalışanların yöneticilerini rol-model olarak alabilecekleri unutulmamalıdır. İşletmelerde faaliyet gösteren her bireyin sorumluluk ve yetkilerini en etkin şekilde kullanmaları işletmeye önemli faydalar sađlayabilecektir⁵.

Liderlik pozisyonuna gelen kişiler, yeniliklere açık, çalışanlarına örnek ve çalışanlarını motive edici özelliğine sahip olmalıdır. Yöneticiler gelecekle ilgili öngörülerde bulunabilmeli, öğrenmeye açık olmalı, sürekli yeni fikirler edinmeye çalışmalı, ellerinde bulunan gücü, yetkiyi doğru ve etkin kullanabilmelidirler. İnsanların doğuştan sahip olamayacak liderlik özellikleri olabilir. Liderlik özelliklerinin öğrenilebilir, kazanılabilir ve hatta planlı eğitimlerle geliştirilebileceği gözden uzak tutulmamalıdır.

Liderlerin sonradan sahip olamayacağı liderlik özellikleri olabilir. Lider yetenekli kişiler, zorluklarla başa çıkabilmeli, değişen şartlara ayak uydurabilmeli,

⁵ Baltaş, a.g.e., , ss. 24-28.

örgüt dinamikleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmalı ve etkin kararlar alabilmelidir. Lider vasıflı kişiler, kriz anını önceden tespit edebilmeli, kriz gelmeden önce nasıl korunabileceğini tahmin edebilmeli, baskı altında iken cesur kararlar alabilmeli ve doğru kararlar verebilmelidir. Liderlik yetenekleri liderlikteki gibi tamamen doğuştan gelen bir yetenek olarak tanımlanmamaktadır. Liderler bu yetenekleri, tecrübe ve eğitim ile kazanabilir ve gün geçtikçe kendilerini geliştirebilirler.

Liderlerin, doğuştan gelen, sonradan sahip olamayacağı özellikleri bulunabilmektedir. Liderlik konumuna ulaşan kişiler, yeniliklere açık olabilmeli, çalışanlarını motive edebilmeli, zor durumlarda çok hızlı ve akıllıca kararlar verebilmelidir. Liderlerin her biri aynı yetenekte, tecrübe de ve bilgide olmayabilir. Bu yüzden de, çeşitli kademelerdeki liderler, eğitim düzeyleri, seviyeleri, yetenekleri ve ilgi duydukları alana göre bir pozisyona atanabilirler. Yeri geldiğinde risk alabilecekleri bir pozisyonda olmaları onlara cesaret verebilmelidir ve bu durum ise kişilerin sorun çözebilme yeteneklerini geliştirebilir.

Lider yetenekli kişilerin liderliklerini sürdürebilmeleri için, zorluklarla başa çıkabilmeli, değişen şartlara ayak uydurabilmeli, örgüt dinamikleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmalı ve etkin kararlar alabilmelidirler. Lider vasıflı kişiler, kriz anını önceden hissedebilmeli, kriz gelmeden önce önlemler alabilmeli, baskı altında iken doğru kararlar verebilmelidir.

1.1.6. Karizmatik Lider Kavramı

Karizmatik liderler, geçmişten günümüze bakıldığında hep kriz ortamlarında ortaya çıkmışlardır. Misyon ve hedef birliği sağlamak, geleceğe yönelim, gruplar içerisindeki hiyerarşi ve demokratikleşme çabaları, karizmatik liderliğin ortaya çıktığı durumlarda söz konusu olmaktadır. Karizmatik liderlik kavramının yeni yeni tanınmakta olduğunu söylememiz mümkündür. 30-35 yıl öncesine kadar karizmatik liderlik daha çok politik veya siyasi liderlik, gibi kavramlara daha çok birlikte ifade edilirken günümüzde artık tüm liderlik alanlarından bahsedilmektedir. Karizmatik liderlerin başarılı olabilmesi için bir bakıma işletmelere ilham vermesi ve birlikte çalıştığı kişileri zihinsel açıdan olumlu yönde etkilemesi gerekmektedir⁶.

Karizmatik liderler genellikle hep kriz ve kargaşa ortamında ortaya çıkmışlardır. Misyon ve hedeflere ulaşmak için vizyon oluşturmak ve vizyonun hayata geçirilmesini sağlamak liderlerin görevleri arasındadır. Kriz zamanında insanların ihtiyaçlarını gidermek için ek önlemlerin alınması gerekebilir. Piyasada

⁶ Müge Aksu, Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma, İstanbul, 2003, ss. 92-95, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

meydana gelen olumsuzluklara karşı grup üyelerinin mücadele isteği azalabilir, buna karşı güçlü, bilgili, risk alan ve ani karar verebilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

1.1.7. Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Çağlar boyunca bazı liderler, izleyicilerin inançlarında, algılarında, değerlerinde ve davranışlarında köklü değişimler yaratma konusunda olağanüstü başarı göstermişlerdir. Bugün toplumları ya da grupları kendi görüşleri ve amaçları doğrultusunda dönüştürmeyi başararak, değişimde anahtar bir rol oynayabilen dönüştürücü liderlerin elde ettiği başarılar ulaşılamaz nitelikte değildir. Dönüştürücü liderler, iş gücünün gereksinimlerini, inançlarını ve değer yargılarını değiştirmeyi ve yenilemeyi gerçekleştirecek organizasyonları başarıya ulaştıran kişiler olarak tanımlanabilmektedir⁷.

Uzun dönemler boyunca, toplumdaki bireylerin, değerleri ve inançların da çok büyük değişimlerin meydana gelmesi mümkündür. Toplumları veya grupları kendi inançları, görüşleri ve amaçları yönünde insanların birleştirilmesi her defasında kolay olamamaktadır. Dönüştürücü liderlerin, izleyenlerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirmesi, revize etmesi, organizasyonları başarıya taşıyan değişimler yapabileceğini söylemek mümkündür. Dönüştürücü liderlik, işletmedeki maddi ve maddi olmayan değerlerin uyum içerisinde yürütülmesini gerektirmektedir. Dönüştürücü liderleri, kişisel değerlere yönelik, adalet ve yenilik kavramlarını uygulayabilen ve çalışanları aynı amaç etrafında toplayabilen bireyler olarak ifade etmemiz mümkündür.

Dönüşümcü liderler, iş gücünün birçok davranışlarında köklü değişimler yapma ve olağanüstü başarılar elde etme açısından öne çıkabilmektedirler. İzleyicilerin, inançlarında, algılarında, değerlerinde, görüşlerinde olumlu değişimleri sağlayabilme konusunda dönüşümcü liderler oldukça başarılı olabilmektedirler. Dönüşümcü liderlik kavramı, hedeflenmiş olan amaçlar ve hedefler doğrultusunda çalışanları motive ederek onları bir araya getiren güç olarak da tarif edilmektedir.

1.1.8. Hizmetkar Liderlik Kavramı

Liderliğin davranışsal ve özellik boyutu ile hizmetkâr liderlik ilgilenmektedir. Hizmetkâr liderlik hakkında birçok düşünür tarafından çeşitli araştırmalar yapılmıştır ve bu araştırma ve çalışmaların günümüzde oldukça daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Hizmetkar liderlik yaklaşımı dahilinde orta çıkan kavramlar; vizyon, güven, alçakgönüllülük, kendini çalışanlara adanma, sevgi ve güçlendirme olarak çıkmaktadır. Patterson 'un modelinde Hizmetkâr lider, himayesinde bulunan kişilere

⁷ Samet Çevik, *Dönüştürücü Liderlik*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, ss. 62-65.

karşı alçakgönüllü ve fedakâr olmalıdır. Onlara sevgi duyduğunu hissetmelidir. Ne zaman ve nasıl davranılması gerektiğini gösterebilmelidir⁸.

Hizmetkâr liderlerin, bencillikten uzak olması ve örgüt üyeleri ile birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanlara, çalışanların yöneticilere karşı iyi iletişim içerisinde hareket etmesi, gerekli olan ihtiyaçların giderilmesi ve çeşitli eğitimlerle sürekli iyileşmenin sağlanması, işletmeler arası rekabet üstünlüğünü sağlayabilmektedir. Hizmetkâr lider, kendini örgütteki kişilerin yerine koyabilmeli, çalışanların gücünü ve potansiyelini artırıcı faaliyetleri sürdürebilmelidir. Çalışanların ortaya koyacağı gücü ve potansiyeli örgüt adına enerjiye çevirebilmelidir.

Vizyon sahibi olarak yöneticiler, insanlara değer veren ve onların gelişimine katkı sağlayarak onları yönlendiren bir yapıya sahip olmalıdırlar. Örgüte olan bağlılıklarını artırarak onların performanslarının artırılmasını sağlamalıdır. Hizmetkâr lider, örgütten çok kişilerle ilgilenmektedir. Onların farkında olmadıkları, içlerinde bulunan gücü ve potansiyeli göstererek örgütün gücünü artırmaktadır. Kendi içlerindeki potansiyelin farkına varan bireyler buldukları ortamdaki uygun koşulları daha iyi değerlendirmektedir.

Hizmetkâr liderler, kendini diğer örgüt üyelerinden ayrı hissetmelerine fırsat vermemekte, üstün görmemekte ve bencillikten uzak bir şekilde örgüt üyeleri ile birlikte hareket etmektedirler. Örgüt üyelerine yol göstermeli, gerekli olan ihtiyaçlarını gidermeyi öğretmeli ve onlara yardım etmeyi, yardımcı olmayı, istenen başarı seviyelerine ulaşmaları için çeşitli eğitimlerle örgüt üyelerinin gelişmelerini sağlamaktadırlar. Hizmetkâr liderler, örgütün kendisinden çok örgüt üyeleri ile ilgilenmekte, örgüt çalışanları ve örgüt amaçlarını kendi bireysel tercihlerinden üstün tutabilmektedir. Hizmetkâr liderler anlayışındaki yöneticilerin artması, çalışanlar, tüketiciler ve işletme sahipleri açısından önemli yararlar sağlayabilecektir.

1.2. LİDERLİKLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR

Bu kısımda, Lider ve Motivasyon, Lider ve Karizmatik Güç, Liderlik ve Grup Faaliyetleri, Liderlik ve Liderin Amaçları, Liderlik ve Personel Yönetimi Anlayışındaki Gelişmeler, Hizmetkâr Liderlik ve Ekip çalışması ve Hizmetkâr Liderlik-Diğer Liderlik Kavramları konularına yer verilecektir.

1.2.1. Lider ve Motivasyon

Motivasyon çalışanların, yaptıkları işi daha istekle yapmalarını sağlayan, devamlılıklarında önemli katkılara neden olan ve sorumlu oldukları işe daha fazla odaklanmalarını sağlayan bir kuvvet olarak tanımlanabilir. Motivasyonun diğer bir

⁸ http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Imagesimages/files/2012-2-1_0.pdf, (Erişim Tarihi: 13.12.2014).

ifadeyle, iş görenlerin yaptıkları işleri, severek, içlerinden gelerek ve daha fazla önem vererek sürdürdükleri çabaların bütünüdür olarak tanımlanmaktadır. Lider, ortak bir hedef doğrultusunda ilerlerken, örgüt üyelerinin kendisine yaptığı olumlu ve teşvik edici davranışlardan daha çoğunu onlara yapabilen örgüt üyesidir. Liderin asıl amacı, yaptıkları işin ne derece önemli ve değerli olduğunu örgüt üyelerine hissettirmek olmalıdır. Örgüt üyelerinin, örgütsel amaçları kavrayabilmeleri ve verimli bir şekilde çalışmalarını sürdürmeleri konusunda yönlendiren bireylere lider denilmektedir⁹.

Liderin, gücü ve otoriteyi dengeleyebilen, emir vermeyi bilen, örgüt üyelerini ödüllendiren bir anlayışta olması gerekmektedir. Liderlik ise örgüt üyelerini belirli hedefler çerçevesinde etrafında toplanması, örgütün hedefini gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirmelidir. Liderler, çalışanların bilgi ve yeteneklerini bireysel ya da grup amaçlarını gerçekleştirebilmek için kişilerin faaliyetlerini yönlendirebilmelidir. Motivasyon, örgüt üyelerinin hedeflerini gerçekleştirme aşamasında yaptıkları işlere daha fazla önem verilmesini, daha ilgili davranılmasını ve iş gücünün beklentilerine özenli davranmasını gerektirmektedir.

Lider bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme aşamasında, örgüt üyelerine yapacakları işler hakkında yararlı bilgiler verebilmeli ve onları doğru bir şekilde yönlendirebilmelidir. Lider, örgüt üyelerinin motivasyonunu artırmak için zaman-zaman örgüt üyelerini ödüllendirebilmeli, üyelerin yaptıkları işe daha sıkı sarılmalarını sağlayabilmeli ve çalışanların örgüt bağlılıklarını artırabilmelidir. Liderler, örgüt üyelerinden gördüğü olumlu davranışlara karşı onlara çok daha fazlasını, kendi çıkarlarını düşünmeden verebilmelidir. Motivasyon, bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışların belirlenip başlatılmasını sağlayan bir kuvvet olarak tanımlanmaktadır. Bu kuvvet, pozitif veya negatif olabilmekte, bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmakta ve işletmelerin verimliliğini etkileyebilmektedir.

1.2.2. Lider ve Karizmatik Güç

Liderlerin, özellikle krizin söz konusu olduğu dönemlerde, içinde bulunulan durumdan çıkmaları ve kendilerinden beklenen doğru kararları almaları konusundaki özelliklerine “karizmatik güç” ismi verilmektedir¹⁰.

Bir işletmenin, çevre şartlarına bağlı olarak krizlerle karşılaşılması mümkün olabilmektedir. Yöneticilerin krizler söz konusu olduğu zaman bu krizlerden çıkması gerekmektedir. Lider yöneticilerden beklenen, olağan dışı hallerde, olağan dışı kararlar almasıdır. İşletmelerin rekabetteki üstünlüğünü sağlayan sebepler,

⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000, ss. 3-5

¹⁰ <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2010/73-84.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.11.2014).

Çalışanların ve yöneticilerin başarılarından geçmektedir. Her işletme, vasıflı elemanı en st verimlilikte çalıştırabildiği nispette başarılı olabilmektedir. İşletmelerin vasıflı elemana gereken önemi verilmesi ve çalışanların beklentilerini karşılaması, işletme amaçlarının da gerçekleşmesine fırsat verebilecektir.

1.2.3. Liderlik ve Grup Faaliyetleri

Liderler görevleri gereği, işletmelerin belirlediği amaçları hayata geçirmektedirler. İşletme amaçları gerçekleştirmek için işletme çalışanlarının davranış ve faaliyetlerinin yönetilmesine liderlik denilmektedir. Belirlenmiş ilkeler doğrultusunda işletmeler yönetilmekte ise de, işletmelerin hedef ve amaçlarının bireysel yeteneklerle desteklenerek gerçekleştirilmesi lider yöneticilerin görevidir. Liderler belirlenen hedefler doğrultusunda nasıl bir yol izleneceğini planlamalı ve çalışanlarını ona göre yönlendirmeyi bařarabilmelidir¹¹.

Liderlik kavramı insanlık tarihi gibi çok öncelere dayanmaktadır. İnsanlar topluluklar halinde yaşamaya başladıktan sonra aralarında güçlü olanlar liderlik görevini üstlenmiştir. Liderlerin asıl amacı, işletmenin yöneticilerinin belirlemiş olduğu hedefler ve amaçlar doğrultusunda işletmedeki çalışanların motivasyonunu, işe bağımlılığını sağlayarak yaptıkları işlerde daha fazla dikkatli olmaları sağlamak şeklinde ifade edilebilir.

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmesi ve işletme faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanması için ortak amaçların tüm çalışanlara benimsetilmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi liderin görevi olarak düşünülmelidir. Liderler kendilerine verilmiş olan hedefleri çok yönlü olarak düşünebilmesi ve çıkmaza girdikleri durumlarda o yoldan vakit kaybetmeden dönerek işletmeyi diğer yollardan başarıya taşımayabilmelidir. İşletmelerin hedeflerine ulaşılması ve işletmenin devamlılığının sağlanması için ortak amaçlar yöneticiler tarafından bütün çalışanlara benimsetilebilmelidir. İşletme amaçların çalışanlara benimsetilmesi ve çalışanların başarılı bir şekilde yönlendirilmesi lider anlayışındaki yöneticilerin görevi olarak düşünülmelidir.

1.2.4. Liderlik ve Liderin Amaçları

Liderlik, işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere, çalışanların etkili bir şekilde yönlendirilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Liderler, hedeflerine yetişmek için iletişim araçlarını kullanabilirler. Bu yüzden kişiler birbirlerini etkileyerek işletmenin tayin ettiği hedeflere daha kolayca ulaşabilirler. Liderlik, kabul edilen hedefler

¹¹ John and Hemphill, a.g.e., s. 73.

doğrultusunda istenilen değişiklikleri lider ve izleyiciler arasında karşılıklı etkileşim kurarak işletmedeki dengeyi bozmadan gerçekleştirebilir¹².

Liderlik, kabullenilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim olarak ifade edilmektedir. Değişimler gerçekleştiği zaman, örgüt yeni bir denge arar, bu durumda çalışanların yeni gelişmelere uyum göstermeleri gerekir. Çalışanlar gerçekleşen değişimlere yeterli uyumu gösteremezlerse örgütte istikrarsızlık oluşur. Bu bağlamda liderin görevi, değişimin bozduğu grup uyumunu onarmak ve korumaktır.

Her işletmenin hedeflere ulaştırmak için izlediği yol farklılıklar gösterebilir fakat izlenen yöntemin en önemli tarafı başarılı olabilmektir. Hedefler liderlere verildiğinde liderler sahip olduğu araç ve kaynakları etkin bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşabilmelidirler.

1.2.5. Liderlik ve Personel Yönetimi Anlayışındaki Gelişmeler

Personel yönetiminden bugünkü anlamda insan kaynaklarına geçiş uzun bir dönemde gerçekleşmiştir. Personel yönetimi çeşitli aşamalardan geçtikten sonra ancak bugünkü anlayışa gelebilmiştir. İlk zamanlarda personel yönetimi, çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülmekteydi. Burada kayıt tutmadan kasıt, çalışanların ücretleri, sigorta kesenekleri, ödemeleri, muhasebe kayıtları, aldığı izinler aldığı rapor sayısı, işe devamsızlık, geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konulardır. Personel yönetimi anlayışı, çalışanları bir maliyet unsuru olarak görmektedir. Çağdaş anlayış ise, çalışanını değerlendirmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir¹³.

İnsan kaynakları bölümü, iş gören bulmasından iş görenlerin performanslarının değerlendirmeleri, ücretlerin belirlenmesi ve kariyer planlaması gibi çalışmalarla ilgilenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işletmedeki görevlilerin problemlerini çözebilmesi, onların gereksinimlerini karşılayabilen ve onlara kendi hususiyetlerine göre iş ortamı hazırlayabilir.

1.2.6. Hizmetkâr Liderlik ve Ekip çalışması

Hizmetkar liderler, çalışanlarını çeşitli eğitimlerle destekleyerek, sorumluluk bilincini benimseterek, inisiyatif kullanmayı özendirerek, çalışanlarda bulunan gücü ve enerjiyi ortaya çıkarabilmektedirler. Çalışanlarını bireysel faaliyetleri doğrultusunda yönlendiren liderlerin yerini, günümüzde kurumsal hizmetleri ile ön plana çıkan liderler almıştır. İşletmeler tarafından belirlenen amaçları

¹² <http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/kamuyonetimi/zaferaykanat.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.12.2014).

¹³ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, ss. 9-12.

gerçekleştirebilmek için çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalınabilmektedir. Sorunların çözümü için tüm çalışanların düşüncelerine yer verilerek ortak akılla ve birlikte hareket edilmesi gerekmektedir. Çalışanların da işteki pozisyonlarında kendilerini nasıl geliştirdiklerini ve onların karar verme sürecinde ne kadar etkili olduklarını gören hizmetkâr liderler başarılarını artıracaktır.¹⁴

Hizmetkâr liderler görevlerini yerine getirirken, kendileri için herhangi bir çıkar veya kazanç gözetmeden başkalarının ihtiyaçlarını gidermeyi düşünebilmektedirler. Hizmetkâr liderler, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmamasını sağlamak üzere çalışanları yönlendirebilmekte ve onların gelişmesine katkıda, yardımda bulunmaktadır.

Hizmetkâr liderlik anlayışı, liderlik ile ilgili tüm yaklaşımları içinde barındırır ve ilk olarak Greenleaf 'in "The Servant as Leader" isimli makalesinde, "Lider bir Hizmetkârdır" ifadesini kullanmasıyla beraber liderlik yaklaşımlarına ev sahipliği yapan bir liderlik modelidir dememiz mümkündür

Hizmetkâr liderlik anlayışında, tüm liderlik kavramlarını kendi içinde barındıran bir liderlik anlayışı söz konusudur. Hizmetkar liderlerin öncelikli görevleri örgütte bulunan üyelerin şahsi, profesyonel ve ruhsal gelişmelerini en iyi biçimde kullanabilecekleri ortamı ve materyalleri sağlamalarıdır. Hizmetkâr liderlerin öncelik görevleri olarak örgütte bulunan bireylerin kişisel, profesyonel ve ruhsal olarak gelişmelerini sağlayarak onların yeteneklerini en iyi biçimde kullanabilecekleri ortamı sağlayabilmelidir. Kendilerini herhangi bir çıkar gözetmeksizin başkalarının ihtiyaçlarını giderilmesine adayabilmelidir. Emreden ve verdiği emirlerin yapılmasını isteyen değil, çalışanları ile birlikte hizmet ederek toplu karar verebilmelidirler. Örgütte amaca ulaşmak için çalışanlara yönelmeli ve onların gelişmelerine katkıda bulunulmalıdır.

1.2.7. Hizmetkâr Liderlik ve Diğer Liderlik Kavramları

Hizmetkâr liderleri diğer liderlerden ayıran farklı özellikleri vardır. Bu özellikler; fonksiyonel özellikler ve fonksiyonel özellikleri tamamlayan eşlik edici özellikler olmak üzere iki ana grupta ele alınmıştır. Fonksiyonel özellikler arasında vizyon, dürüstlük, hizmet, güven, bütünlük, model olma, öncü olma, takdir ve güçlendirme bulunmaktadır¹⁵.

Son yıllarda, liderliğin etik tarzları üzerine artan bir ilgi oluşmaktadır. Hizmetkâr liderlerin özellikle kişisel çıkarlarından önce takipçilerinin ihtiyaçlarını görmeye odaklandığını görülmektedir. Bu özelliği onun dönüştürücü liderlik gibi etik değerlere

¹⁴ http://sbd.ogu.edu.tr/makaleler/1508013_1_Makale_2.pdf, (Erişim Tarihi: 11.12.2014).

¹⁵ http://sbd.ogu.edu.tr/makaleler/1508013_1_Makale_2.pdf, (Erişim Tarihi: 23.12.2014).

önem veren diğler liderlik modellerinden de ayrılmasında önemli bir etken olarak değlerlendirilmektedir.

Hizmetkâr liderleri diğler liderlerden ayıran önemli özellikleri vardır, model olma, öncü olma, dürüst ve karşısındaki insana güven vermesi gibi özellikleri bulunmaktadır. Hizmetkâr liderler özellikle kişisel çıkar ve kazanç gütmeyen örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını fark edip çözmeye odaklandıklarını söylemek mümkündür.

Hizmetkar liderler, örgüt üyelerinin gereksinimleri, eksikliklerini gidermek için onlara öncülük yapmalı, yol göstermeli, kendilerini çalışanlarında üstün görmemeli, çalışanlarını anlayabilmeli ve her durum için empati kurabilmelidir. Bu gibi özellikler hizmetkâr liderleri diğler liderlerden ayıran temel özelliklerinden olup başarıya giden yolda oluşmuş olumlu farklılıklar olarak düşünülmesi gerekmektedir.

Hizmetkâr liderler, çalışanlarına yetki vererek onları güçlendirmelidir. Kendilerini önemli hissetmelerini sağlamalıdır. Onları dinleyerek istek ve ihtiyaçlarını belirleyebilmelidir. Çalışanları anlamak için empati kurmalıdır. Olası davranış değişikliğini sağlamak için ikna etme kabiliyeti olmalıdır. Örgütteki değerlerin farkına vararak, insanları yönetme becerisini sağlayabilmeli ve onları nasıl etkileyeceğini bilmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, LİDER YÖNETİCİLİK VE İŞLETME FAALİYETLERİNİN VERİMLİLİĞİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİNİN İŞLETMEDE UYGULANMASININ İŞLETMEYE SAĞLAYABİLECEĞİ FAYDALAR

Bu kısımda, yeterlik ilkesi ve işletmeye sağlayabileceği faydalar, kariyer ilkesi ve işletmeye sağlayabileceği faydalar, insancıl davranış ilkesi ve işletmeye sağlayabileceği faydalar, eşitlik ilkesi ve işletmeye sağlayabileceği faydalar güvence ilkesi ve işletmeye sağlayabileceği faydalar ve açıklık ilkesi-işletmeye sağlayabileceği faydalar konularına yer verilecektir.

2.1.1. Yeterlik İlkesi ve İşletmeye Sağlayabileceği Faydalar

Yeterlik ilkesine göre insan kaynakları yönetimi, eşitlik ve adalet için görev yapar. Liyakat yani yeterlik ilkesi gereğince, çalışanlar kendisine verilmiş olan görevi sorunsuz bir şekilde yürütülmesi ve verdiği emeğin karşılığını hak etmesi olarak ifade edilebilir. Bir örgüte girip orada çalışabilmek için çalışanların yeterli donanım, tecrübe ve ehliyete sahip olması gerekmektedir. Eğitimler sonucu elde edilen meslekler çalışana o işi yapabilme, başarabilme konusunda haklar ve yetkiler vermektedir. Yeterlilik ilkesinde, çalışanların örgütlere girmesinde ve pozisyonlarını yükseltmesinde, işe olan yatkınlığı, bilgisi, becerisi ve başarısına dikkat edilmektedir. Çalışanların performans dayalı ücretler politikalar, verimli bir personel sistemi oluşturulmasında uygulanan kurallar, adalet sağlayan prensipler vb. uygulamaların insan kaynakları yönetimi tarafından başarıyla yürütülmesi gerekmektedir¹⁶.

Liyakat ilkesinin sadece çalışanlar açısından önemli olmayıp, personel yönetiminde de önemli bir yeri ve önemi bulunduğu bahsedilmektedir. Bir örgütte mevcut pozisyonunda terfi edebilme, işe karşı gösterilen bağlılık, performans, çalışanın yeteneği ve başarısı ile bağlantılıdır. Liyakat ilkesi sadece personelin işe alınması veya bulunduğu pozisyonda terfi etmesiyle kısıtlı olan bir durum olmayıp, birçok kurallar ve uygulamaların bütünüdür. Liyakat ilkesi, çalışanların eşit emek harcadıkları işte ayrımcılık ve adaletsizlik yapmadan eşit ücreti almalarında da etkilidir. Liyakat uygulamaları sırasında gerçekleşen olaylar adeta bir silsile halinde birbirlerini takip edebilir, alınan kararlarda ve uygulanacak olan kurallarda liyakat ilkesinin tüm prensipleri dikkate alınabilmektedir. Performansa dayalı ücretlendirmede çalışanın gösterdiği çaba sonucunda elde başarıya göre

¹⁶ Halil Deringöl, Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma, Adana, 2003, ss. 48-51, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ödeme miktarı belirlenmektedir. Liyakat ilkesinde birçok olay birbirini takip ederek gerçekleşebilir ve birbirlerine bağımlı olarak devam edebilir.

Liyakat ilkesi, personelin işe girmesi ile sınırlı olmayıp, işe girdikten sonraki yaptığı uygulamaları da içinde barındırmaktadır. Örgüte alınacak olan çalışanın o işe olan yatkınlığına göre seçilmesi ve seçildikten sonra üstlendiği görevi sorunsuz şekilde yürütmesi işe devam açısından önemli hususlardır. Yeterlik kavram olarak, sorumluluk alabilme ve gerektiğinde inisiyatif kullanabilme yeteneği olarak izah edilmektedir. Yeterlilik açısından çalışanların üstleneceği görevlerde tecrübe sahibi olmaları ve iyi bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir.

2.1.2. Kariyer İlkesi ve İşletmeye Sağlayabileceği Faydalar

Kariyer, çalışanın iş hayatı boyunca belirli bir yol kat ederek ilerlemesi ve yaptığı işte yetenek kazanması olarak tarif edilmektedir. Kariyer, örgüt üyesinin çalıştığı iş hayatı boyunca, yaptığı meslekte uzmanlaşması, ustalaşması, kendilerini geliştirmeleri ve bunlara paralel olarak buldukları mevkiden terfi almaları olarak açıklandığını söylememiz mümkündür. İşe yönelik kariyer sistemi (kadro), örgüte personel seçimi sırasında olaya nesnel bakarak, duygusallık katmadan, işletmenin ihtiyaçları tespit etmesi ve bu açıklıklara uygun personeller almasına dayanarak kadrosunu uzmanlaştırması olayıdır. Kişiyeye yönelik olan kariyer sisteminin diğer bir adı da rütbe olarak bilinmektedir. Rütbe sisteminde, personel seçimi yapılırken çalışandan rütbesi dışında fazlaca profesyonellik aranmayabilir, bireyin zamanla kendini geliştireceği ve uzmanlaşacağı varsayılarak personel seçimini tamamlamış olur¹⁷.

Kariyer ilkesini uygulamalarında, örgüt üyelerinin başladıkları noktadan sonra kat ettikleri yolda, aldıkları terfide, objektif yani yansız değerlendirilmeleri önemli bir motivasyon sebebi olarak gösterilebilir. Kariyer ilkesinin, liyakat ilkesi şartlarına uygun yürütülmesi, yükselme alanında başarılı uygulamaların gerçekleşmesine neden olabilecektir. Genç yaşta işe giren çalışanlar hemen ilerlemek umudu ve hayali ile girebilirler, ancak bu sürecin emekliliğe kadar devam edebildiğini söylemek mümkündür. Kariyer, bazı hallerde dönemlerde sadece çalışanların kendilerini ilgilendiren bir durum iken, zamanımızda çalışanlar kadar, örgütlerde rekabet üstünlüğünü sağlayabilecek bir etken olarak gösterilmektedir.

Genel olarak kariyer, çalışanların yaşamları boyunca verdikleri emek, uğraş sonucunda ulaşılan pozisyon olarak nitelendirilebilmektedir. Kariyerin yapısından bahsedecek olursak, hiyerarşi ilkesine göre örgütlenmiş ve düzenlenmiş, içerisinde farklı mesleklerde grupların bulunabileceği oluşumlardır denilebilir. Çalışanların

¹⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2005, ss. 48-51.

kariyer sürecindeki terfileri, yükselmeleri birden olmayıp düzenle ve yavaş şekilde gerçekleşebilmekte ve bu olay bir ömür boyu bu şekilde sürebilmektedir. Yönetim bilimi açısından bakacak olursak; personelin çalıştığı alanda zamanla deneyim ve tecrübe kazanması, mesleğinde en üst görevlere kadar yükselebilmesi kariyer olarak açıklanabilir.

2.1.3. İnsancıl Davranış İlkesi ve İşletmeye Sağlayabileceği Faydalar

İnsan kaynakları iletimi bölümü, çalışanların kariyer yükseltmelerini ve amaçlarını gerçekleştirmelerine yönelik eğitim programlarını sürekli hale getirmeleri gerekmektedir. Eğitimler vasıtası ile çalışanların kalifiye personel olma yolunda eksiklerini tamamlanması halinde, hem işletme, hem de çalışanlar önemli kazanımlar sağlayabilecektir¹⁸.

İnsan kaynakları politikasına bir bakacak olursak etkinlik ve verimlilik ilkesi ile bir bağı olduğunu ve tüm taraflarında büyük oranda ekonomik amaçlara dönük çalışmaları olduğunu görebiliriz. Ancak bu demek değildir ki bu ilkeler sadece ve sadece ekonomik araçları vurgulayıp, insanı taraflarını göz ardı etmesi söz konusu bile değildir. Çünkü örgütsel verimliliğin esas amaçlarından biri, işine bağlı, iş memnuniyeti yüksek, işine sadık çalışanlar yaratmak ve bu yolda motivasyon artırıcı etkinlik hazırlamalıdır. Bu konuda başarının asıl sırrı, püf noktası se ekonomik amaçlar, sosyal ve insanı amaçların hep beraber hareket etmeleri ve birbirleriyle bağlantılı haberli çalışmalarından geçer. İnsani davranış ilkesinin özü budur. İnsan faktörü işletmelerin hem aracı hem de amacı olarak değerlendirilmemeli ve o gözle bakılmamalıdır. Çalışanı bir araç olarak kullandığımızda ondan verimlilik sağlanmaya çalışıldığını rahatça gördüğümüzü söylememiz mümkündür. Amaç olarak kullanıldığında ise çalışanların istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymalarını gerekmektedir. İşletmelerin insan kaynaklarından en iyi derece de sonucu alabilmesi için insani ve beklentileri doğru tanımlamak gerekir.

Bir işletmenin başarıyı sağlayabilmesi için çalışanların sosyal ve maddi ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir yönetim anlayışı içerisinde olması gerekir. İşletme yöneticileri işletmenin amaçları ile çalışanların amaçlarını birlikte gerçekleştirebilecek planlar yapabilmelidir. Örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarının birbirine uyumlu olmaması mümkün olmamaktadır. Yöneticilerin çalışanların beklentilerini öğrenmeleri, ortaya çıkabilecek sorunları önlemeleri ve motive edecek uygulamaların iletişim içerisinde yürütmeleri, yönetim başarısı açısından önemli faydalar sağlayabilecektir. Bilimsel yaklaşım içerisinde, psikoloji,

¹⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 3-6.

sosyoloji, davranış bilimleri, felsefe, mantık, iktisat, işletme, muhasebe gibi bilim alanlarının dikkate alınarak faaliyetlerin sürdürülmesi rekabet başarısı açısından ve çalışanların motivasyonunun sağlanması açısından önemli avantajlar sağlayabilecektir.

2.1.4. Eşitlik İlkesi ve İşletmeye Sağlayabileceği Faydalar

İş gücünün çalıştığı iş yerinde eşitlik ve adalet ilkesi işlerin verimliliği açısından önemli bir konudur. İş yerinde çalışanlara karşı, dil, ırk, cinsiyet, politik düşünce vb. açılardan farklılık gösterilmemesi ve adaletli davranılması halinde çalışanların iş yerine bağlılıkları artabilecektir. Yöneticilerin çalışanlarla arasındaki iletişimin başarısı iş verimliliğine dönüşebilmektedir. İş yerinde çalışma atmosferinin memnuniyeti sağlayıcı nitelikte olması çalışanlar arası iletişimde güçlü olmasına sebep olabilmektedir. Çalışanların motivasyonunun yüksek olması, beklentilerinin olması, beklentilerinin karşılanabilmesi, kariyer yükselme yolunun açık olması gibi nedenler işletme amaçlarının gerçekleşmesi açısından önemli rol oynayan nedenler olarak gösterilebilmektedir¹⁹.

Çalışanların performanslarının dikkate alınması ve verimlilik esasına göre ücretlerin ödenmesi, çalışanların ödüllendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar arasında adaletsiz veya yasal olmayan olumsuz uygulamalar çalışanların verimini düşürebilecektir. İşletme içerisinde tüm çalışanların motivasyonunun yüksek olması beklenen ve olması gereken bir durum olarak izah edilmektedir. Çalışanların performansının düşük olmasının nedenleri araştırılmalı, iyi iletişimler kurulmalı, yeni gelişmeler takip edilmeli, rakip işletmelerdeki iyileştirmeler dikkate alınmalı ve böylece çalışanlara verilen değer yansıtılabilmelidir. Kendisine değer verildiğini hisseden çalışanların işe bağlılığı artabilecek, işe geç gelmeler azalabilecek, çalışanlar arası iletişim gelişebilecek ve nihayet hedeflenen amaçların gerçekleşmesi mümkün olabilecektir.

Çalışanın motivasyonu ne kadar yüksek ise işletmeye katkısının da daha yüksek olacağı söylenebilir. Çalışanlar arasında ücret, izin, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce bakımından farkların ayrımcılığa neden olmaması önemli bir motivasyon kaynağı olabilecektir. İş gücünün verimliliği açısından, iş yerinde eşitlik ve adalet ilkesine önem verilmeli ve adaletli uygulamalar yapılabilmelidir. Yöneticilerin iş yerinde çalışanlara karşı, dil, ırk, cinsiyet, politik düşünce vb. açılardan ayrımcılık yapmadan herkese eşit davranması iş gücünün iş yerine bağlılıklarını artabilecektir.

¹⁹ Ş. Muter, "Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi", *İşveren Dergisi*, Ankara, 2002, ss. 45-62, s. 60.

2.1.5. Güvence İlkesi ve İşletmeye Sağlayabileceği Faydalar

Güvence ilkesi, çalışanların iş yerine olan bağlılıklarını ve verimli çalışmalarını etkileyebilen en önemli unsurlardan birisidir. Kariyer ilkesi gereğince, çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve daha üst kariyerlere geçebilmeleri işletmenin uygulamaları ile mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla, güvence ilkesi ve kariyer ilkesi çalışanların işletme açısından daha verimli olabilmesi açısından birbirine destek niteliği taşıyan kavramlardır. Güvence kavramı, iş güvencesi ve makam güvencesi kavramları ile açıklanabilmektedir. İş güvencesi, çalışanların hataları olmadığı sürece işletmelerde çalışmalarının devam edeceği anlamına gelmektedir. Makam güvencesi ise çalışanların alacakları terfi ve ödüllerle yükselmesinin mümkün olabileceği anlamını taşımaktadır. Bazı bireyler hayatını tamamen kariyeri için kullanırlar ve yaşamlarını işlerine adanlar, bu şekilde davranan bir kimse de bu emeklerinin karşılığında hizmet güvencesi aramaktadır. Çok büyük bir hata yapmadığı sürece örgütten atılmayacağı güvenini örgütten alması gerekir²⁰.

İşletmenin asıl amaçlarından bir diğeri de, örgüt üyelerinin örgüt içinde ve dışında mutlu huzurlu birer hayat geçirmeleri, her türlü stresten ve kaygılardan uzak kalmaları sağlamaktır. Şirket yöneticilerinin, sadece çalışanlara örgütte kalma güvenini değil, çalışanına sosyal ve ekonomik yönden de güven vermesi gerekmektedir. Her ülkede olmasa da bazı ülkelerde çalışanlara yaşamları boyunca şirkette kalabilme imkânı sunulabilmektedir. Japon şirketlerinin birçoğunda bahsettiğimiz bu olay yaşanabilmektedir, buna karşın batıda ve kendi ülkemizde hayat boyu iş imkanı sunulmasına pek sık rastlanmamaktadır. Günümüzde birçok iş yerinde, iş güvencesi yasaları ve toplu sözleşmeler aracılığı ile uzun süreli çalışma garantisi elde edilmeye çalışılmaktadır. Güvence ilkesi, çalışanın motivasyonunu artırabilir ve örgüte bağlılığını güçlendirebilir.

Güvence ilkesi, örgüt çalışanın örgütte içinde kaygı, şüphe ve korku olmadan yapmadığı hatalar yüzünden sebepsizce şirketten atılma korkusunu yaşamamasına neden olabilmektedir ve güvence ilkesinin amacı da bu şekilde açıklanmalıdır.

Çalışanların sadece iş yerinde memnun olmaları yeterli olmamaktadır. Çalışanların özel hayatlarında, sosyal yaşamlarında, ekonomik güçlerinde ve geleceğe ait beklentilerinde motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. İş yerinde veya iş yeri dışında motivasyonu düşük olan iş gücünün verimli olması mümkün olmamaktadır. Bu nedenlerle, işletme yönetimlerinin çalışanların yaşamlarının tamamında motivasyonlarının yüksek olmasını sağlayacak eğitim ve sosyal yönden ihtiyaçlarını karşılayabilecek destekleri mümkün olduğu kadar vermeleri önemli faydaların sağlanmasına neden olabilecektir.

²⁰ Yüksel, a.g.e., ss. 13-15.

2.1.6. Açıklık İlkesi ve İşletmeye Sağlayabileceği Faydalar

Açıklık ilkesi, kamu işletmelerinde ve özel işletmelerde iş yeri verimliliği açısından büyük önem arz eden bir konudur. Yöneticiler, çalışanlar, hizmet alanlar vb. tüm ilgililerin yapılan faaliyetler veya üretilen ürünler açısından bilinmesi gereken tüm bilgileri öğrenmeleri gerekmektedir. Açıklık ilkesi, genellikle kamu yönetimi anlayışı ile işleyen bir ilkedir. Açıklık ilkesinde birkaç özel husus dışında hiçbir görev yetkili kişilere kapalı olarak yapılamamaktadır. İşletmede çalışan personellerin insan kaynakları bölümünü katkısı oldukça fazladır. Bu katkıyı sağlayabilmek için öncelikle ihtiyaç duyulan yazılı ve sözlü bildirimlerin yapılması gerekmektedir. Düzenlenen veya düzenlenmiş olan toplantılar, duyurular, işletme dergileri bu şekilde yapılmıştır ve bu kapsamda yer almaktadırlar. Açıklık ilkesindeki davranışlara uygun şekilde davranan personellerin yardımı ile izlenen politikanın başarı olması için en önemli etken olduğu ifade edilebilir²¹.

Bilgi eksikliği nedeni ile yapılabilecek hizmetler veya üretilebilecek ürünlerin hatalı olabileceğini veya yanlış anlaşılabilceğini söylemek mümkündür. Yöneticilerin veya çalışanların görevleri ve görevlerinin yerine getirilmesi konusunda her türlü bilgiye sahip olması, iş yeri verimliliğinin önemli bir nedeni olabilecektir.

Kamu işletmeleri ve özel işletmeler, ürettikleri mal ve hizmetlerin tüketiciler tarafından beğenilmesi için tüketicilerin beklentilerini dikkate almak durumundadırlar. Tüketicilerin beklentilerini de öğrenmenin yolu, ürünleri talep edenlerin fikirlerini alınmasından geçmektedir. Dolayısıyla, mal ve hizmetlerin üretilmesi öncesi, üretim süreci ve üretim sonrasında ilgili tüm tüketicilerin fikirlerinin alınması işletme başarısı açısından önemli bir husustur. Açıklık ilkesine göre, yapılan her türlü arz ve talep işlemlerinde ilgili tarafların yeteri kadar ve zamanında bilgilendirilmesi verimliliğin sağlanması açısından gerekmektedir.

2.2. LİDER YÖNETİCİLİK ANLAYIŞININ İNSAN KAYNAKALARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ETKİLERİ

Bu kısımda, insan kaynakları yönetimine yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, insan kaynakları temine yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, insan kaynakları planlamasına yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, vasıflı iş gücüne yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, insan kaynaklarının işlevlerine yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri ve eğitim yatırımlarına yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları- işletme faaliyetlerine etkileri konularına yer verilecektir.

²¹ Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitapevi, Adana, 2010, ss.33-36.

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri

Personel yönetimi safhasında, yöneticilerin çalışanlar ile olan ilişkilerini üst seviyeye getirmeleri amaçlanmaktadır. Sorunların çözümünde, çalışanların katılımının alınması gerekmektedir. İş gücünün işletme için bir maliyet olduğunu düşünmeyen yeni yönetim anlayışı, çalışanların, işletmenin en önemli gelir kaynaklarından birisi olduğunu düşünmektedir²².

Günümüzde işletmeler belirledikleri hedeflere ulaşmak için çeşitli üretim faktörlerine ihtiyaç duyarlar. Bu faktörler için de en önemli faktörler için de en önemli olanı kuşkusuz insan emeğidir. İş görenlerden en yüksek verimi alabilmek için yaptıkları işten ya da buldukları iş ortamından memnun olmalarının sağlanması gerekmektedir. Yöneticiler, iş görenlerin sadece ekonomik boyutu ile değil, onların psikolojik sorunları ile de ilgilenmelidir. Çalışanların performansı ile motivasyon birbirleri ile ilişkilidir. Bulduğu ortama motive olamayan personelden istenilen seviyede performans beklenmesi mümkün değildir.

Günümüz hayatında küreselleşmenin birçok alanda etkisini fazlasıyla hissettirmeye başladı ve uluslararası pazar ile beraber hareket etmesiyle beraber dış dünyaya karşı büyümenin önemi fazlalaşmıştır. İnsan kaynakları iyi bir şekilde yönetildiği ve yönlendirildiği sürece, geriye kalan tüm unsurların üzerinde etkili olunması açısından insan kaynakları, önemli bir verimlilik kaynağı olarak gösterilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin kendilerine çizdikleri yol haritasında önemli bir rol oynayabilmektedir. İşletmenin faaliyeti süresince ortaya çıkabilecek her türlü sorunun çözümünde insan kaynaklarının rolü büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin iş gücü temininde vasıflı iş gücünü temin etmeleri, hem çalışanlar, hem de işletmenin verimliliği açısından gerekmektedir. Modern yönetim yaklaşımları açısından yöneticilerin, çalışanların sadece emek gücünden değil, zihin gücünden de faydalanmaları gerekmektedir. İş gücü yeni yönetim anlayışına göre bir maliyet unsuru görülmemekte, aksine işletmenin entelektüel sermayesi olarak değer bulmaktadır.

2.2.2. İnsan Kaynakları Temine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri

İnsan kaynakları yönetim süreci, İşletmeye alınacak personellerin kabul edilip edilmeme kararının verildiği süreçtir. İşletmeye personel seçilirken adayların potansiyelleri ve iş gerekleri ölçütlerine bakılarak karar verilir. Personel seçim

²² <http://www.mevzuatdergisi.com/2003/08a/02.html>, (Erişim Tarihi: 14.11.2014).

süreçleri işletmelerde işletmelerin henüz ilk dönemlerinde personel bölümleri tarafından yapılır. Bu bölümde, personelin işe kabul süreci, personelin sicil dosyalarının tutulması, personelin izni ve işe devam sürecini takip eder ve yönetir. Bu işletmelerin gün geçtikçe kendilerini geliştirmeler ve kurumsallaşmaları sonucunda personellerin işe kabul süreci, personelin sicil kayıtları, izni ve işe olan devamlılık sürecinin yönetimi insan kaynakları bölümüne kaydırılmıştır²³.

Personel temin süreci ve personel seçim süreci kavramları birbirlerine çok benzeseler de birbirlerinden farklı anlamlar taşımaktadırlar. Personel temininin asıl amacı, mevcut iş fırsatları ile ilgili bilgileri daha fazla kitleye ulaştırmak için gerekli iletişim ve medya araçlarını kullanarak, işletmedeki bulunan açık pozisyonlar için iş gören arzı oluşturabilmektir. İş gücü temininde, nitelik ve nicelik açısından yeterli özelliklere sahip olan çalışanların temini önemli bir faaliyettir. Kurumsallaşmasını tamamlayamayan işletmelerde, iş gücü alımlarının profesyonelce yapılmaması önemli problemlerinde ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. İnsan kaynakları temini ve seçiminde amaç çok kriterli kararlar vererek, boş olan pozisyona en uygun adayın seçilmesi sürecidir.

İşletmeye personel bulma sürecinde öncelik işletmede açık olan pozisyonlar bulunarak başlar ve boş olan pozisyonların doldurulmasıyla son bulmaktadır. İşletmeler personel alırken, işletmenin belirlemiş olduğu kendi politikası ve stratejileri kapsamında, gerekli olan personel ihtiyacının belirlenmesi ve adayların çeşitli kaynaklardan temin edilmesi ile mümkündür. Kurumsallaşmış işletmelerde iş gücü temininde, iş yerinin ihtiyaçlarının dikkate alabilecek ve işletmenin başarısını sağlayabilecek politikalar izlenmektedir. İş gücü alım prosedürleri ve politikaları belirlenmiş olan kurumsal işletmeler genelde duygusallıktan uzak, verimliliğe odaklanmış, çalışanı ve çalıştıran yetkililerin beklentilerini karşılayacak şekilde planlanmalıdır. Bir bakıma iş gücünün kalifiye olması, hizmet ve ürününde kaliteli olmasını nedeni olabilecektir.

2.2.3. İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri

Geleneksel yönetim anlayışı gün geçtikçe işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Bu yetersizliğin en önemli nedenlerinden birisi de hızlı bir şekilde yaşanan değişimler olarak gösterilmektedir. Günümüzde modern ekonomilerine ve bilgiye dayalı yeni iş alanlarına, çağdaş, çeşitli alanlarda eğitim almış, becerisi yüksek, nitelikli ve kalifiye insan kaynaklarına ihtiyaç duyulmaktadır. Nitelikli insan kaynakları nispeten sınırlı sayıda olduğundan insan kaynakları

²³ Halil Can vd., *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, ss. 17-19.

planlaması aşamasında, vasıflı işgücü istihdamında zorluklar çıkabilmektedir. Mevcut değişmelerden dolayı işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan insan kaynakları planlamasını en iyi şekilde yapılması gerekmektedir. İşletmelerin belirlediği hedefler doğrultusunda ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken önemli faaliyetlerden birisi olan husus insan kaynaklarının planlanmasıdır²⁴.

Günümüzün modern ve çağdaş ekonomilerine nitelikli, bilgili, becerisi yüksek, kalifiye çalışanlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Oysaki nitelikli insanların sayıca istenenden az olmaları onları daha değerli hale getirmektedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları çalışanlara çeşitli eğitimler planlanıp onların bilgi ve becerilerini artırarak değişen çevre koşullarına uyarlanmalıdır. Eğitim planlanırken çalışanların kişiliğine ve değerlerine uygun düzenlenmelidir. İşletmelerin şuanda bulunduğu konumdan gelecek için belirlediği hedefler doğrultusunda çalışanlara örgütün amaçları benimsetilerek bu yönde çaba göstermeleri sağlanmalıdır.

Günümüz çağdaş ekonomisi vasıflı, becerisi yüksek, nitelikli çalışanlara gereksinim duymaktadır. Vasıflı insanların ihtiyaçtan daha az olması ise bu insanları daha değerleri ve kıymetli hale getirmektedir. Örgütler devamlılıklarını sürdürebilmeleri için ihtiyaçları olan bilgi ve becerilerini arttıracak planlar ve uygulamalar geliştirmektedirler. Bu uygulamalar planlanırken örgüt üyelerinin kişilikleri ve değerleri göz ardı edilmeden yapılması gerekmektedir.

2.2.4. Vasıflı İş Gücüne Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri

Günümüzde klasik üretim faktörleri olan girişimci, sermaye, emek ve doğal kaynakların yanı sıra üretimde önemli olan farklı alanlar ortaya çıkmıştır. Üretim faktörlerin yanı sıra yerini bilgi ve teknoloji gibi faktörlerde üretimde etkili olan hususlar olarak ortaya çıkmıştır. Teknik, ekonomik, yapısal ve diğer unsurlar ancak bilgili, nitelikli insan kaynakları ile daha da önemli hale gelmektedir²⁵.

Teknolojinin kullanılması ile işletmelerin ihtiyaç duyduğu çalışanların niteliklerinde ve sayılarında değişimler söz konusu olmuştur. Bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte işletmeler için gerekli olan insan kaynakları nitelik ve nicelik olarak değişikliklere maruz kalmıştır. Vasıflı eleman ve teknoloji, vasıfsız eleman ihtiyacını azaltırken, üretim miktarını ve kalitesini yükseltebilecek etkileri sağlamaya başlamıştır.

²⁴ Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss. 10-13.

²⁵ Akyüz, a.g.e., ss. 15-20.

Klasik üretim faktörleri ile iş hayatlarına devam eden işletmeler teknolojinin gerisinde kalabileceği için bu işletmeler rekabette etkinlikleri de azalabilecektir. Bir işletmenin başarılı olabilmesi için klasik personel yönetiminden biran önce vazgeçip nitelikli insan kaynakları yönetimine geçmesi gerekmektedir. Klasik personel yönetimi anlayışı ile çalışan işletmelerin başarısı, çağdaş insan kaynakları ile çalışan bir işletmeye göre çok daha zor olabilecektir.

Günümüz işletmelerinde kullanılan teknolojinin her geçen gün daha da çok gelişmesi mevcut işletmelerin rekabette başarılı olmaları için teknolojiyi daha fazla kullanmalarına neden olmuştur. Üstün teknolojileri kullanan işletmeler, üretim ve kalitede üstünlükler sağlayabildikleri için rekabette de başarıyı sağlayabilmektedirler. Klasik personel yönetimi anlayışını sürdüren işletmeler rekabette geride kalırken, modern insan kaynakları yönetimi anlayışına geçen işletmeler rakiplerinin önüne geçebilmektedirler. Günümüzde küreselleşen piyasalarda teknoloji, nitelikli eleman, düşük maliyetli üretim, üstün kalite gibi özellikleri faaliyetlerine yansıtabilen işletmeler rekabette daha avantajlı duruma geçebilmektedirler. Rekabet avantajlarını düşünen işletmelerin yenilikleri de en iyi şekilde uygulamaları gerekmektedir.

2.2.5. İnsan Kaynaklarının İşlevlerine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri

İnsan kaynakları yönetimi bölümü, işletmelerin belirledikleri hedefleri gerçekleştirmek için işletmedeki insan kaynaklarını en verimli biçimde planlayarak yönetmekten sorumludur. Tanımdan da anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetimi örgütün ihtiyacı olan yeterli sayıda ve nitelikte ki personelin planlanmasından sonra, gerekli olan oryantasyon eğitimi, sağlık, güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi birbirleri ile olan ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlevleri içeren bir yönetim fonksiyonudur²⁶.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin amaçlarına katkı verebilecek en uygun nitelikteki iş görenin işletmeye alınarak iş yerine en uygun bölüme yerleştirilmesi işlemlerini yerine getirmektedir. İşletmelerde çalışanların yürüttükleri görevlerle ilgili hizmet içi eğitimlerin gerçekleştirilmesi, iş görenlerin etkinlik ve verimliliğini artırabilecektir. İş görenlerin bilgi, beceri, işe odaklanma, tecrübe ve işe karşı tutumları konusunda farklı faaliyetlerin yürütülmesi işletmenin yararına olabilecektir. Bu belirlemelere göre de iş görenlerin bugün ve gelecek analizini yaparak bu bilgiler doğrultusunda gerekli olan personel planlamasının yapılması önemli faydalar sağlayabilecektir.

²⁶ Gaye Özdemir Yaylacı vd., *Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Media Cat Yayınları, İstanbul, 2007, ss. 78-80.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin amaç ve hedeflerine katkı sağlayabilecek en uygun vasıflı bir iş göreni örgüte alarak iş görene uygun bir bölüme yerleştirmekle mümkün olmaktadır. Buldukları görevler ile ilgili yaptıkları hizmet dahilinde eğitimler veya kurslar planlanarak iş görenlerin etkinliğine ve verimliliğini daha üst seviyeye çıkarılması gerekmektedir. Planlar ve kurslar yapılırken kişilerin bilgisi, becerisi ve tecrübesi göz önüne alınması işletmelere önemli faydalar sağlayabilecektir.

2.2.6. Eğitim Yatırımlarına Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri

İşletmede eğitimi bir yatırım aracı olarak gören anlayış, eğitim planlamasını insan kaynaklarının geliştirilmesi için önemli bir faaliyet olarak kabul etmektedir. Eğitim ile ekonomi arasında kurulan bağın gerekli hale gelmesini sağlamaktadır²⁷.

Eğitim yatırımları sonucunda kişisel gelirden meydana gelen artış aile ve firma üzerinde olumlu etkilere sebep olabileceği gibi bunun yaygınlaşması gelir dağılımını, emek piyasasını, tarım ve sanayi sektörü vb. birçok bölgesel kalkınma farklılıklarını değişik oranlarda etkilemektedir.

Eğitim kavramını yalnızca yatırım olarak kabul eden görüşlere göre, insan kaynaklarının zenginleştirilmesi için sadece bir araç olarak kabul edilmektedir. Eğitim ile işletme faaliyetlerinin başarısı arasında önemli bir bağ olduğunu söylemek mümkündür. Eğitim çalışmaları neticesinde, çalışanın kariyer gelişimleri hızlanabilecek, vasıflı eleman sayısı artabilecek, çalışanların gelirleri yükselebilecek, işletmenin üretim miktarı artabilecek, hizmet kalitesi yükselebilecek dolayısıyla çalışanlar, işletme ve ülke ekonomisi bundan olumlu sonuçlar elde edebilecektir. Bu yüzden emek piyasası, gelir dağılımı, tarım ve sanayi sektörü, teknolojik gelişim ve diğer birçok alanda bölgesel kalkınma da farklılıklar görülmektedir.

2.3. LİDER YÖNETİCİLİK ANLAYIŞININ İŞLETMELERDE YÜRÜTÜLEN TEMEL FAALİYETLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bu kısımda, bilgi teknolojilerine yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, planlama ilkelerine yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, kalkınma planlarına yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, plana yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, kariyer yönetimine yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri, üretim sürecine yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri ve ücret

²⁷ Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, PEGEM Yayın, Ankara, 1994, ss. 10-12.

yönetimine yönelik lider yöneticilerin yaklaşımları ve işletme faaliyetlerine etkileri konularına yer verilecektir.

2.3.1. Bilgi Teknolojilerine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri

21. yüzyılda, işletmeler arası rekabette öne çıkan unsurlar, bilgi teknolojisi ve vasıflı insan kaynakları üzerine yoğunlaşmıştır. İşletmeler yeni gelişmelere paralel olarak, personel idaresi anlayışından, insan kaynakları anlayışına yönelmişlerdir. Klasik yönetim anlayışı içerisinde kalan işletmeler ise rekabette yerini alamamış ve gelişmeleri istedikleri düzeyde kalmamıştır. Modern insan kaynakları yönetimi anlayışına göre işletme içi ve işletme dışı tüm toplumu ilgilendiren bireyler dikkate alınarak faaliyetler planlanmaktadır²⁸.

Sanayi toplumlarında gelişmenin en önemli sebeplerinden ikisi teknoloji ve vasıflı işgücü olarak ifade edilmektedir. Yeni gelişen teknolojilerde bilimsel yönetim anlayışı büyük önem kazanmıştır. Rekabetin çok yoğun olduğu uluslararası piyasalarda yenilikler işletmelerin başarısında vazgeçilmez bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Yeniliklere uyum gösteremeyen işletmeler, piyasadaki rekabete de uyum göstermekte zorlanmaktadır. Bilgiyi verimli yönetebilen, hizmetlerini geliştirebilen eleman kalitesini yükseltebilen, ürün ve hizmetini en iyi şekilde tanıtabilen işletmeler daha hızlı büyüebilmektedirler.

Klasik personel yönetimi kullanan işletmeler, insan kaynakları ile çalışan işletmelere nazaran başarısız olabileceklerdir. Çağın getirdiği teknolojik yeniliklere uyum sağlayan işletmeler rekabette daha başarılı ve rahat olabilecektir. Bilgi teknolojisini, insan kaynakları yönetimini verimli kullanan işletmeler rakip işletmelerine göre bir adım daha önde olabilecek ve işletmenin büyümesinin önü açılacaktır.

2.3.2. Planlama İlkelerine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri

“yönlendiren bir faaliyettir. Plan hazırlanırken her kaynaktan kişilerin görüşlerini alıp buna göre bir plan hazırlanması ve dilinin sade olmasına dikkat edilmesi gerekir. Planlar herkesin anlayacağı şekilde açık olmalı ve işletmenin ihtiyaçlarına yönelik olarak değişebilmelidir. İşletmenin karşılaşılabileceği muhtemel sorunları çözebilecek nitelikte planların kısa ve uzun vadeli değişimleri yapılabilir. Faaliyetlerin amaçlandığı gibi ve istenilen sürede bitmesi için bilimsel usullerle yapılması gerekmektedir²⁹.

²⁸ Akyüz, a.g.e., ss. 32-34.

²⁹ Nuri Tortop vd., *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 1999, ss. 15-17.

Planlama ilkeleri uygulandığı zaman işler daha düzgün yürüyebilir bu da işletme açısından işletmeye fayda sağlayabilir. Yapılan planlar çıkabilecek sorunlara karşı değişilmeye meyilli olursa işletmenin karşılaştığı sorundan kurtulması da o kadar kolay olabilir. Planlamalar yapılırken tüm görüşler dikkate alınırsa daha sağlam planlar ortaya çıkabilir.

Planlar faaliyetlerin kısa sürede, düzenli ve başarılı olmasında önemli rol oynamaktadır. Planların yapılması sırasında birtakım hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Planların işletme ve çevre şartlarını dikkate alan, gerektiğinde esneklik sağlayabilen, değişimlere açık, faaliyetleri hızlandıran, motivasyonu arttırabilen vb. niteliklerle donatılmış olması önemli katkılar sağlayabilecektir. Planlar hazırlanırken, çalışanların, yöneticilerin, tedarikçilerin ve tüketicilerin beklentilerini karşılayan nitelikte olması işletme için çok önemli bir husustur. Planlar uygulanırken tüm çevre etkenlerini harekete geçirebilecek bir yapıda oluşturulması, planların gerçekleşmesi açısından gerekmektedir.

2.3.3. Kalkınma Planlarına Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri

Kalkınma planları, söz konusu ülkenin ekonomik, sosyal, doğal mali, kültürel ve beşeri kaynaklarının bir dökümü çıkarılarak, elde olan bu kaynakların en iyi biçimde nasıl değerlendirileceği ve önceliklerin hangi sektörlerde olacağını belirlenmesi amacıyla yönelik çalışmalardır. Bu çerçevede, insan gücü planlaması, kalkınma planlarının beşeri kaynak olarak adlandırılan, insan gücü planlanması vb. birçok olanda ihtiyacın sağlanması amacıyla yapılacak çalışmalar açısından; ortak noktaları bulunan ve birçok alanda da kesiştiği ve hatta çakıştığı görülmektedir³⁰.

Değişen ekonomik ve sosyal koşullar çerçevesinde kalkınma planlarına, gün geçtikçe işletmeler tarafından daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Kalkınma planı, ulusal, bölgesel ve sektörel plan, program ve stratejiler arasında uyum ve ilişkiyi güçlendirecek; kamu idarelerinin stratejik planları ile üst politika metinleri arasında etkileşim ve bağlantı sağladığını söylememiz mümkündür. Kalkınma, bir toplumun üyelerinin sahip oldukları araçlar vasıtası ile varlıklarını devam ettirebilecek bir güce dönüştüren sosyal ve zihinsel ilerlemelerini, geleceğe açık olmayı, temel ihtiyaçların karşılanmasını, önemli derecede bağımsızlığı, kendine güveni ve kültürel bir kimliği içinde barındırdığını söylemek mümkündür. Bu anlamdaki kalkınma kavramının kökleri, sermaye ve teknolojinin kalkınma için gerekliliği açısından, bir yönüyle ekonomik alanın içerisinde yer almaktadır.

³⁰ Akyüz, a.g.e., s. 62-65.

Kalkınma planları, eğitim, işletmelerin geliştirilmesi, işsizlikle mücadele, döviz gelirlerinin artırılması, verimliliğin artırılması, ekonomik politikalarının geliştirilmesi açısından yön gösterici özelliğe sahiptir. İşletmelerin kendi planlarını yaparken ülkenin kalkınma planlarını dikekte alarak yapmaları daha verimli çalışmalarına neden olabilecektir. Kalkınma planı, milli, bölgesel ve sektörel açıdan yapılan planların programlar ve uygulanan stratejiler ile arasındaki uyumunu ve ilişkisini güçlendiren bir yapıda olabilmelidir.

2.3.4. Plana Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri

Planlama ileriye önceden görmeye çalışarak, başka bir ifade ile belirli bir hareketi, yürütme esnasında değil, önceden kararlaştırmaktır. Örgütlerin yönetimini gerçekleştirmek için, ilk olarak amaçların belirlenmesi, izlenen politikanın geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanması gerekmektedir. Örgütlerin çalışmalarının başarılı bir şekilde yürütülmesi için planların ihtiyaca göre ve piyasadaki rekabet şartlarına uygun hazırlanması gerekmektedir. Objektif ölçülere göre uygulanan personel değerlendirme faaliyetleri, iş görenin moral ve motivasyonunu yükselterek örgüte olan güvenini arttırabilmektedir³¹.

Liderler vasıflı yöneticilerin, klasik yöneticilere göre farklı nitelik ve özelliklere sahip olması beklenir. Bu nedenle yönetim örgütlerinde liderden söz edilirken, çoğu kez lider yönetici özelliklerinden söz edildiğini söylememiz mümkündür. Her ne kadar lider ve yöneticilik kavramları birbirini bütünleyen ve birbirini çağrıştıran kavramlar olsa da düşünceyi eyleme dönüştürme sürecinde, birbirinden farklılıklar gösterebilir. Önceki dönemlere göre günümüzde ileriye yönelik planların artık daha fazla yapıldığını söylememiz mümkündür ve planlar, ileriye dönük olarak önceden belirlenmiş yol haritasıdır. Motivasyon, içerisinde değerlerin, güdülerin, ihtiyaçların, gerilimlerin veya beklentilerin yer aldığı bir kavram olup, motivasyon insan davranışlarını yönlendirebilen, değiştirebilen, etkileyebilen bir olgu olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzdeki liderler yöneticiler, klasik yöneticilerden daha farklı özelliklere niteliklere sahip olabilmektedir. Lider ve yönetici kavramları bakıldığında birbirine çok yakın kavramlar olarak görünse de her iki kavram, içerikleri ve uygulama alanları bakımından farklılıklar göstermektedir. Çalışanların motivasyonunu etkileyen liderlik yaklaşımları işletmenin başarı-başarısızlığını önemli derecede etkileyen bir olgu olarak ifade edilebilir. Lider vasıflı yöneticiler, çağın ihtiyacına ve piyasanın rekabet şartlarına uyum gösterebilen bir yapıda hareket edeceklerinden işletmelerin

³¹ Tortop, a.g.e., ss. 21-24.

amaçlarının gerçekleşmesi mümkün olabilecektir. Her işletme lider vasıflı yöneticileri istihdam edememektedir. Rekabette başarılı olabilmek için özellikle işletmelerin lider vasıflı yöneticileri ve kalifiye elemanları çalıştırmaları önemli faydalar sağlayabilecektir.

2.3.5. Kariyer Yönetimine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri

Kariyer yönetimde klasik örgütler aile yaşantılarını ve özel hayatlarını örgüt üyesinden her zaman ikinci planda tutmasını ve işini birinci planı olarak yapmasını bekleyebilir. Aile hayatında sorunu olmayan ve mutlu bir aile hayatı olan örgüt üyesinin bu mutluluğu iş hayatına da yansır ve daha mutlu daha verimli olabilecektir. Kariyer yönetimi, örgüt üyelerinin hangi konularda yetenekli ve başarılı olduğunu analiz etme de yardımcı görevi görür ve örgüt üyelerinin kariyer geliştirme planlarını hazırlamaya yardımcı olabilir³².

Kariyer yönetimi sadece örgüt üyelerinin yeteneklerini ve hangi konularda ne derece başarı olduklarını değil aynı zamanda iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri konularını da kapsadığını söylemek mümkündür. Kariyer yönetimde diktatörlük anlayışı olmamalıdır, yeri geldiğinde bireyler, bazen örgüt ve bazen de herkesin fikirleri alınarak ortak bir sonuca varılması gerekir. Büyük İşletmeler de ise kariyer yönetimine verilen bu önemin bir sebebi de, örgüt üyesinin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlamasını örgüte bağlanmasını sağlamak amacı yapmaktadır.

Kariyer yönetimi; örgütü hedeflerine ulaştırıp işletmenin tatminini sağlamak ve örgüt üyelerinin kendilerince belirledikleri hedef doğrultusunda onları başarıya çekmek için yöneticilerin çalışanlara imkân sağlayan hedefleri planlanması, planların düzenlenmesi ve uygulanmaya başlanması olarak tarif edilebilir. Kariyer yönetimi faaliyetleri, örgüt çalışanlarının bilgi, beceri, yetenek ve bilinç düzeylerinin artırılmasını amaçlamalıdır. Çalışanların işlerinde başarılı olmaları motivasyonunu artırıcı bir etken olarak görev yapmaktadır. Yöneticilerin kar veya ürün kalitesini artırma çabalarının gerçekleşebilmesi vasıflı iş gücü ile mümkün olabilmektedir. Kariyer basamaklarının geçilmesi işletmelerde çalışanlar arasında verimliliğe yönelik yarış çabası içinde oluşturulabilmelidir. Çalışanların motivasyonunu bozan her türlü çaba hem çalışanlar hem de işletme açısından istenmeyen sonuçlara sebep olabilecektir.

³² M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Adım Ofset ve Matbaacılık, Konya, 2008, ss. 78-81.

2.3.6. Üretim Sürecine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri

İnsan kaynakları en önemli üretim girdilerinden birisi olarak ifade edilmelidir. İşletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet üretiminde bulunurlar. Bu nedenle üretim sürecinde üretim planlaması ile birlikte ihtiyaç duyulacak ürün ve hizmet miktarının da planlanması gerekmektedir³³.

İşletmeler, üretim ya da hizmet alanları farklı olsa da genelde insan ihtiyaçlarını karşılamak için çaba göstermektedirler. Üretim sürecinde planlama yapılırken ihtiyaç duyulacak insan kaynaklarının da planlamaya dahil edilmelidir. Lider kelimesinin sözlük anlamından bahsedecek olursak, bir gücü, otoriteyi, emir vermeyi ve izleyicilere sahip olmayı gerektirmektedir. Liderleri, üyesi oldukları grupların amaçları ve davranışlarının belirlenmesinde ya da değiştirilmesinde etkili olan kişiler olarak da tanımlayabiliriz. Motivasyonu, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri olarak tanımlayabiliriz.

Liderlik vasfına ulaşmış kişiler, örgütlerinin amaçlarının belirlemede ve örgüt üyelerinin o amaçlar uğruna çalışmalarında yol gösterici kişilerdir. Motivasyon, insanların belirli bir hedefi, gerçekleştirmek için gösterdikleri arzu ve istektir. İşletmeler alanları ve dalları farklı olmasına rağmen çoğunluk ile insan ihtiyaçlarını gidermek için çalışmalı ve çaba göstermelidirler. Bunu yaparken de insan kaynaklarından yardım olarak insan kaynakları sayesinde yapmaları gerekmektedir.

2.3.7. Ücret Yönetimine Yönelik Lider Yöneticilerin Yaklaşımları ve İşletme Faaliyetlerine Etkileri

Ücret, örgüt üyelerinin örgüte verdikleri emekler karşılığında hak ettikleri bedellerdir. Ücretlenme ise örgüt üyelerine karşı doğrudan veya dolaylı bir şekilde ödüllerin eşit ve hak ettikleri şekilde dağıtılması olayıdır. Ücret yönetimi, örgüt üyelerinin belirli hedefler doğrultusunda kurallar ve yöntemler kullanarak örgüt üyelerinin ücretlendirilmesini sağlar. İnsan kaynaklarının bir diğer önemli kolu da ücret yönetimidir. Örgüt üyelerinin örgütten olan beklentileri o örgütte uygulanacak olan verimli ve düzenli bir ücret yönetimi ile karşılanabilir. Ücret yönetimi hayatını hayata geçirebilmek ve uygulayabilmek için öncelikle “ücret-ücretlenme” konusunda sağlam bir açıklamaya ve anlayışa sahip olmalıdırlar³⁴.

Ücretlendirmenin temelinde, işlerin nitelikleri ve içerikleri açısından değerlendirilmeleri olarak iş değerlendirme süreci yerine getirilmektedir. Herhangi bir

³³ Turgay Kaynak, *İnsan kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998, ss. 83-85.

³⁴ Serap Benligiray, *Ücret Yönetimi*, 1.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007, s.15.

örgütte ücretlendirilmenin oluşması için, işlerin değerlendirme sistemleri kurulması, dengeli ücret dağıtımının gerçekleştirilmesi, objektif açıdan uygulamaların yerine getirilmesi ile gerçekleşmesi mümkün olabilecektir. İşletmeler her zaman iş değerlendirme ve ücret belirleme örgütlerde yeterli olmayabilir, bu yüzden de örgütün belirlemiş olduğu genel yönetimin kararlaştırmış olduğu kriterler göz önüne alınarak ücretlendirme de kullanılacak olan yöntemlerin hayata geçirilmesi gerekmektedir. Örgüt üyelerinin ücretleri belirlenmesi aşamasında sadece iş değerlemeden, genel yönetimin görüşlerinden yola çıkarak değil, örgüt üyelerinin de performans değerlemeleri, iş analizleri, pazar araştırmaları ve yasal düzenlemeler gibi toplu sözleşmelerden de yararlanılmalıdır.

Örgüt üyelerinin ücretleri belirlenirken tek bir sebebe bakılarak değil birçok etken ve unsurlar göz önünde olarak şekilde bu ücretlendirme yapılabilir. Örgüt üyesinin ücreti planlanırken sadece genel yönetimin görüşleri ile değil örgüt üyesinin de yaptığı işe verdiği öneme ve performansa göre de değerlendirilmektedir. Ücreti tek başına, örgüt üyesinin yaptığı işten zevk alması onu doyuma ulaştırması, örgüt üyesine işini sevdiren ve onu işe bağlayan tek olay gibi düşünmemek gerekir. Ücret bir çalışanın yeni bir işe başlarken etkin bir rol oynamakta, çalışanın o işletmeye girme nedeni olmakta ve örgüt üyesinin o örgütte çalışmasında devamlılık sağlayan bir unsur olarak görülmektedir.

Çalışanları örgütlerin amaçları doğrultusunda ilerleten kişiler yani liderler çalışanları bir arada tutar ve onlara yol gösterebilir. Eğitim planlaması ile işletmedeki çalışanların düzeyleri ve ne konuda eksik oldukları kolaylık belirlenmektedir. İş gücündeki eksikliklerin belirlenmesi, işletme açısından ve çalışanlar açısından önemli tespitler olarak düşünülmelidir. Eğitim eksikliği nedeniyle oluşabilecek verimsizlik hem işletmeyi, hem de çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir. İşletme içerisindeki çalışanların motivasyonunun düşük olması tüm taraflar açısından olumsuzlukların nedeni olabilecektir.

Çalışanlara işletmelerde verilen iş gören eğitimleri onları işletmelerde yaptıkları işlerde daha başarılı kılabilir. Başarılı olan çalışanın motivasyonu da yüksek olmakta, motivasyonunun yüksek olması da, çalışanın işletmeye olan bağlılığını artırabilmektedir. Çalışanları amaç birliğine götürebilen yöneticiler, çalışanların motivasyonunu yüksek tutabilmekte ve verimliliklerini artırıcı uygulamalarda bulunabilmektedirler. İşletmelerin yöneticilerinin başarısı ve birlikte başarıya yeteneği, işletmenin çalışanlarına ve ürettiği ürüne yansımaktadır. Her işletme toplam da oluşabilecek verimlilik ve kaliteyi birlikte çalışan insanların gücüne bağlı olduğunu düşünerek gerekli insani değerlere yer verebilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ, İŞ GÜCÜ MOTİVASYON ARAÇLARI VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ

3.1. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ

Bu kısımda, genel özellikler ve çalışanların verimliliğine etkisi, zihinsel özellikler ve işletmelerin amaçlarının gerçekleşmesine etkisi, kişilik özellikleri ve iş gören motivasyonuna etkisi ve fiziksel özellikler ve iş gören motivasyonuna etkisi konularına yer verilecektir.

3.1.1. Genel Özellikler ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Bir kişinin lider olabilmesi için ön şartlardan bir kaçını, arzulu olup olmama, yeteneklerine güvenme, empati kurabilme, başarı odaklı çalışabilme, grup çalışmasına yatkın olma şeklinde sıralamak mümkündür. Bireyin kendisinde liderlik arzusu yok ise çevresindekiler ne kadar ısrar etse ve ne kadar çabalasa da o kişi lider olmak istemeyebilir ve liderlikten daha da uzaklaşabilir. Bir kişi lider olmak istiyor ise, toplumlar içerisinde kendini fark ettirebilmeli ve bu özelliği taşıyabilmelidir. Bu arzusu sadece kendi menfaatleri doğrultusunda büyüüp ilerlemeli ve toplumun isteklerine tercüman olabilmelidir. Liderliğin başarılı olabilmesi için ilgili kişilerin içerisinde bulunduğu toplumu iyi tanıması ve onlar hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Sadece lider arzusu olan bireyler lider olamayabilirler ve yaşadığı toplumunu tanımayan, bilmeyen, toplumun hassasiyet ile yaklaştığı konularda vurdumduymazca davranan kişiler lider olma şansını yakalamaları zordur³⁵.

Bir kişi lider olduğunu iddia edebilir, bunu kabul ettirebilmek için birçok kişisel özelliğe sahip olabilmelidir. Bir bireyin lider olabilmesi için söylenmiş olan özellikler ile lider kişileri tek bir lakap ile tanımlamamız mümkün değildir. Bir kişinin lider olabilmesi için öncelikli olarak lider arzusu taşıması ve çok fazla sabırlı olmalıdır. Bunların yanı sıra hırslı, çalışkan, vizyon ve misyon sahibi bir kişi olmalıdır. Sıradan basit bir lider bile bu özelliklerin birçoğunu vardır ve bu özellikleri uygular. Liderler kendini topluma fark ettirmelidirler. Yaşadıkları toplum bazen zor bir süreçten geçer ve asıl gerçek lider o zaman kendini belli eder yaptıkları ile verdikleri kararlar ile sorunları çözmeye çalışırlar. Liderlerinde verdikleri kararlar ile olumsuz sonuç aldıkları projeler vardır ama asıl önemli olan yaptıkları bu olumsuzluktan bir ders çıkarıp tecrübe edininip tekrar yapmamalıdır.

Liderlik arzusunu içinde barındıran bir kişi, kendini fark ettirebilmek için kendisine fırsat aramalı, ayağına gelen fırsatları çok iyi bir şekilde ve akılcı bir strateji ile kullanmalıdır. Bazı dönemler gelir ki toplum her şeyden bezmiş, her

³⁵<http://www.nuveforum.net/88-genel-ekonomi/30154-is-hayatinda-motivasyonun-verimliliğine-etkisi/>, (Erişim Tarihi: 19.12.2014).

konuda hayal kırıklığı yaşamış olurlar ve liderler böyle zamanlarda ortaya çıkarlar, liderlerin vereceği kararlar ve yapacağı açıklamalar ile toplumun önüne geçmeyi sağlayabilir. Liderlikte sadece lider olma arzusu ile başarı olmakta pek mümkün değildir. Liderler bazı olaylar karşısında sabrını ve aklını kullanarak başarılı olabilirler. Liderler neyi, nerede ve nasıl yapacağını iyi ölçmeli ve karar verebilmelidir. Liderler, misyonu, vizyonu olan ve sahip olduğu değerleri topluma kazandırabilen yapıda olmalıdırlar. Liderler, yapacağı projelerde önüne çıkan ilk olumsuzlukta hemen pes etmemeli, hırslı ve azimli olmalıdır. Heyecanını kaybetmeden o işi bitirmeyi amaçlamalıdır. Liderler elbette bazı kararları veya izledikleri yollar ile hataya düşebilirler, önemli olan, bu hatayı bir daha tekrarlamamak ve yaptıkları hatadan ders çıkararak yeni olumsuzluklara karşı tedbir alabilmeleridir.

3.1.2. Zihinsel Özellikler ve İşletmelerin Amaçlarının Gerçekleşmesine Etkisi

İşletmelerde çalışanların sadece fiziksel güçleri değil, zihinsel güçlerinden de faydalanması işletmenin ve çalışanların lehine bir uygulamadır. Çalışanların, problemleri çözme yeteneği, iş tecrübesi, yaratıcılığı vb. farklılıkları işletmeler için fırsat anlamını taşımaktadır. Günümüzde birçok işletme, çalışanlarının yönetim dahil birçok alanda işletmeye katkılarını sağlayabilmek için çok farklı uygulamalar gerçekleştirebilmektedir³⁶.

Rekabetin hızla arttığı piyasalarda çalışanların donanımı ve yeteneği başta olmak üzere birçok alanda işletmeler birbiriyle yarış halindedirler. Yeniliğin bulunması, hayata geçirilmesi, sunumu, pazarlaması, pazarlama sonrası hizmetlerinin arkasında insan değeri ve yaratıcılığı bulunmaktadır. Zihinsel özellikler bir anlamda işletmenin her faaliyetinde verimli bir şekilde yararlanılması gereken değerler olarak düşünülmelidir.

3.1.3. Kişilik Özellikleri ve İş gören Motivasyonuna Etkisi

Liderlerde bakılması gereken en önemli özelliklerden birisi sabırdır. Liderler sabırlı olmaları, kendilerine başarı olarak geri dönebilecektir. Liderlerin yaratıcı fikirleri olmalı ve liderler değişimin öncülüğü görevini üstlenmelidirler. Yaratıcı olan bir lider aynı zamanda işletmeler açısından aranan bir liderdir. Liderler, çalışanlar arasında gelişmeyi teşvik edebilmeli ve motivasyonu artıran bir ortam yaratabilmelidirler. İletişim yetenekleri iyi olan ve çalışanlar arasında iletişim akışını sağlayabilen yöneticiler daha başarılı olabilmektedir. Lider vasıflı yöneticiler

³⁶ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul, ss. 25-28.

ayrımcılığa izin vermemeli, adaletli davranmalı, bilgi birikimleri yüksek olmalı ve alanlarına hakim olabilmelidirler³⁷.

Çalışanlar liderlerini örnek alabilirler ve bu durumu davranışlarına yansıtabilirler. Liderlerin iletişimleri çok başarılı olmalı ve ikna kabiliyetleri yüksek olabilmelidir. Lider, bir sorun ile karşılaştıklarında panik yapmamalı ve sakin şekilde düşünüy sorunu ortadan kaldırmanın yollarını düşünebilmelidir. Liderlerin çalışkan ve azimli olması, çalışanlar için olumlu yönde örneklerden bir kısmıdır. Yöneticilerin genelde dinç, zinde, hareketli, problem çözücü bir davranış biçimi içerisinde olması gerekmektedir. Çalışanların işletme içerisindeki başarısı, motivasyonu, örgüt bağlılığı, iyi iletişim gibi özellikleri yönetici başta olmak üzere çalışanların birbirine karşı davranışları ile çok ilgilidir.

Yöneticilerin çalışanlara karşı olumlu uygulamaları çalışanlar tarafından hissedilir ve çalışanlarında iç dünyasına yansırabilir. Çalışan işinde başarılı ise bunda liderin payının olduğunu söylemek mümkündür. Bir işletmenin başarılı olabilmemesinin önünde liderlerin yönetim kalitesi yatabilir. Yöneticiler ne kadar başarılı olursa işletmedeki başarı düzeyi de doğru orantılı olarak artabilecektir. Kriz halinde soğukkanlılığını yitiren lider işinde başarılı olamaz ve buda işletmeye olumsuz şekilde geri döner.

İşletmelerde liderlerin payı çok önemsenmelidir. Liderler çalışanları işletmenin amaçları doğrultusunda hareket ettirebiliyorsa, işletmeler diğer rakiplerine göre önde olabilirler. Yönetim uygulamalarının çalışanların motivasyonuna etkisi olumsuz olursa, çalışanların başarı azmi ve çalışma arzusu azalabilecektir. Liderler karşılarına çıkan zorluklarda pes etmemeli ve bu zorluğa karşı direnip üstesinden gelebilmelidir. Yöneticiler zorlukların aşınmasında çalışanlardan yardım alabilir ve bu yardım çalışanlar açısından da önemli bir yere sahiptir. Birbirleri ile yardımlaşmak, daha yakın olmak çalışanların motivasyonu yükseltebilir.

3.1.4. Fiziksel Özellikler ve İş gören Motivasyonuna Etkisi

Çalışanların liderlerine karşı güven duyabilmeleri ve liderlerin kararlarına uymaları liderlerin, karşı tarafa güven veren bir duruş sergilemeleri, karşısına çıkacak olan zorlukları birlikte karşısında daha hırslı şekilde yoluna devam etme ve çalıştığı saatler aralığında bezginlik ve yorgunluk göstermeyen liderler isterler. Liderlerin çalışanları karşısında yaptıkları hareketler ve davranışlar çalışanların örgüt içindeki motivasyonuna ve işe olan bağlılığına, verimliliğine çok fazlasıyla etki etmektedir. Liderlerin çalışanlara karşı hiçbir ilgisi olmaması, sadece yapılan işlere odaklı olması çalışanları çok kötü yönde etkiler ve çalışanların iş içerisindeki

³⁷ http://www.bjmer.net/Makaleler/461112944_135-169%20edip-sedat-cihangir.PDF, (Erişim Tarihi: 29.11.2014).

motivasyonunu işe olan bağımlılığını, verimliliğini ve hevesini düşürmektedir. Bu şartlar altında çalışmasını sürdüren personellerin de bir süre sonra işe karşı bitmişlik, tükenmişlik ve bezginlik halleri görüldüğünden söz etmemiz mümkündür³⁸.

Günümüz şartlarında bütün işletmelerde liderlerin çalışanlara karşı davranışları işe çok fazlasıyla etki etmektedir ve bu etki genellikle olumsuz yönde olduğunu söylememiz mümkündür. Teknoloji ve zaman ilerleme kaydettikçe işletmeler sadece örgütü yönetecek bir lider değil aynı zamanda çalışanlarla iyi sohbet kurabilen onların kararlarına saygı duyan ve onlara kendini sevdirebilen liderler aramaktadırlar. Bu şekilde davranan liderler hem kendi adına hem de işletmeleri adına başarılı sonuçlar aldıklarını görürüz ve bu davranışlar sonucunda çalışanların hem örgütlere olan bağlılığı artmış olur hem de işe olan motivasyonlar, bağlılıkları ve verimlilikleri de doğru orantılı olarak yükseldiğinden bahsetmemiz mümkündür. Liderler arasında bazıları var ki bahsettiğimiz bu davranışların tam tersi davranışlarda sergileyebiliyorlar. Böyle zamanlarda da çalışanlarda fiziksel, zihinsel ve bedensel olarak bir çöküş ve isteksizlik görüldüğünden söz etmemiz mümkündür. Bunlarla beraber olarak çalışanlarda işe geç kalma, devamsızlık gösterme gibi buna benzer davranışlar nüksetmeye başlayabilir, bu sorun düzeltilmediği sürece işten ayrılmaya kadar gidebilmektedir.

Çalışanların yöneticilerine karşı güven duyabilmeleri için yöneticilerin verdikleri sözler, sergilediği davranış, yaptığı uygulamalar ve işgücüne verilen önem konusunda tutarsızlıklar olmamalıdır. Ortaya çıkabilecek zorluklarda yönetici-çalışan işbirliği başarıyla sonuca gitmeyi sağlayabilmelidir. Çalışanların, çalışma saatleri, sağlıkları, iletişimleri, ücretleri gibi konularda duyarlı olabilen yöneticiler neticede onların güvenini kazanabilecektir. Herhangi bir olumsuzluk halinde, bezginlik, yorgunluk, çaresizlik, kızma, vazgeçme, küsme gibi olayların olmaması için olumsuzlukların üzerine de birlikte gidilmesi önemli kazanımlar sağlayabilecektir.

Liderlerin çalışanları işe alma aşamasında itibaren çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakası ile çalışanların davranışlarında en önemli paya sahiptir. Liderler sadece çalışanlara verdikleri işin sorunsuz bir şekilde yapılması odaklı düşünmesi değil, aynı zamanda çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmak için ve işe olan bağımlılıklarını, verimliliklerini arttırmak için de bazı düşünceler yürütmesi ve uygulaması gerekmektedir. Örgütte işlerin sorunsuz, hızlı ve mükemmel yakın şekilde yapmak veya uzun sürede yapılan küçük işler, kalite eksikliği olması gibi olumlu ve olumsuz sonuçlar tamamen liderin elinde ve çalışanlarına karşı gösterdiği davranışlarla belirlenmektedir.

³⁸ <http://eprints.sdu.edu.tr/48/1/TS00219.pdf>, (Erişim Tarihi: 21.12.2014).

3.2. İŞ GÜCÜ MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞLETMEDE UYGULANMASI VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ

Bu kısımda, verimliliğin artırılabilmesinin çalışanların motivasyonuna etkileri, işe erken gelmenin sağlanmasının çalışanların motivasyonuna etkileri, işgücü devri azlığını gerçekleştirilebilmesinin çalışanların motivasyonuna etkileri, sosyal ihtiyaçların karşılanmasının çalışanların motivasyonuna etkileri, ego tatminin sağlanmasının çalışanların motivasyonuna etkileri, maddi ve psikolojik ödüllendirmelerin çalışanların motivasyonuna etkileri, normatif bağlılığın artırılabilmesinin ve işgücü motivasyonuna etkisi, iş gören kapasitesinin tam kullanımının sağlanabilmesinin çalışanların motivasyonuna etkileri ve işletmelerdeki liyakat uygulamalarının çalışanların motivasyonuna etkileri konularına yer verilecektir.

3.2.1. Verimliliğin Artırılabilmesinin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri

Liderler, buldukları toplumda fark edilebilen kişilerdir ve toplumun zor anlarında verdiği kararlar ve uyguladığı adımlar ile kendini topluma hissettirmektedir. Liderler işletmeleri başarılı bir şekilde yönetmek istiyorlar ise teknolojiye yeni gelişmelere açık olmak zorundadırlar. Bazı yenilikler ve teknolojik gelişmeleri işletmelerinde uygulayarak çalışanların verimliliklerine ve motivasyonlarına da büyük etki sağladığını söylememiz mümkündür. Liderlerin yeni teknolojiyi kabullenmeleri kadar bu yeniliklerden faydalanacak olan çalışanlarında bu gelişmeleri hoş görü ile karşılamaları ve kabullenmeleri gerekmektedir³⁹.

Verimlilik, iş yerinde yapılacak olan bir işin farklı birçok varyasyon ile düşünülüp en iyi etkinin hangisi ile alınabileceği kararı verilip bu şekilde işe başlanması olayı olarak da söylememiz mümkündür. İşletme de verimliliği üst safhalara çıkarabilmek için kaliteli, düşük maliyetli ve üretimi fazla yapacak yollar kullanılmalıdır ve bu sayede daha çok gelir ve kâr sağlanması demektir. Liderler, gerçek bir yönetici olduklarını örgütlerindeki başarıları ve çalışanlara olan davranışları ile kabullendirirler. Liderler teknolojiye ne kadar açık yenilikleri ne kadar kabullenir bir pozisyonda olsa da çalışanlarına da hoşgörü ve samimiyet ile yaklaşmadığı sürece işletme çok fazla başarılı olamadığını söylememiz mümkündür. Hızla gelişen teknoloji ile örgütlerde çok daha kompleks bir yapı olmaya başlamıştır. Bu gelişmeler ile birlikte işletmelerde iş gören geliştirme ve işletmeye yeni alınan personelleri yetiştirme kursları açılmaktadır. Bu kurslar ile birlikte işletme yeni alınan personeller işletmeye daha çabuk uyum sağlar ve işletme bu personelden çok daha çabuk ve çok daha fazla verim alabildiğini söylememiz mümkündür.

³⁹ http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S12008/85_97.pdf, (Erişim Tarihi: 10.12.2014).

Liderler ve çalışanlar günümüz teknolojisine ayak uydurmayı öğrenmelidirler. Bu sayede işletme başarısını çok daha üst seviyelere taşıyabilmektedirler. Günümüzde ki işletmelere baktığımızda teknoloji ile doğru orantılı ilerleyen işletmelerin teknolojiye çok fazla aldırış etmeyen işletmelere göre çok daha fazla yol kat ettiğini gördüğümüzü söylememiz mümkündür. Teknoloji ile yan yana yürüyen işletmelerin işe olan verimliliğinin de diğer işletmelere oranla daha fazla olduğunu görmekteyiz.

3.2.2. İşe Erken Gelmenin Sağlanmasının Çalışanların Motivasyonuna Etkileri

Yöneticilerin, örgüt üyelerine iyi davranarak onlara karşı bazı konularda biraz daha yumuşak davranarak onların sevgisini saygısını kazanabildiklerini söylememiz mümkündür. Çalışanlarına karşı sevgi yönlü davranışları, çalışanların hem motivasyonunu arttırabilmekte, hem de örgütüne olan bağlılığının daha fazla olmasını sağlayabilmektedir. Çalışanların örgüte bağlılığı azaldıkça, işe geç kalmalar, yaptığı işlerdeki isteksizlikler, verimsizlik gibi davranışların görülmesi mümkün olabilmektedir. Örgütte her şey birbiri ile çok yakından ilgili olduğu için ufak bir güven kaybı, işletmenin tümüne etki edebilmekte ve işletmenin başarısında gözle görülür bir değişim gerçekleşebilmektedir⁴⁰.

Çalışanlar veya liderler yaptıkları olumlu ya da olumsuz davranışları hiçbir zaman tek taraflı olarak yapmazlar. Liderlerin çalışanlarına olan davranış biçimleri işletmedeki yapıda işlerde de kendisine aynı şekilde dönecektir yani işletmenini başarılı olması da başarısız olması da liderlerin ve işletmede ki çalışanların birbiri ile diyaloglarından meydana gelmektedir. Her türlü alanda görülen işe geç gelme de liderlerin çalışanlara olan ilişkileri ile şekillenebilmektedir.

Yöneticiler örnek davranışlarıyla ön plana çıkabilmelidirler. Kendine güvenen, grup çalışmasını seven, ortak başarıya odaklı, ortak amaçlar etrafında çalışanları bir araya getirebilen yöneticilerin işlerinde daha başarılı olmaları mümkün olabilmektedir. İşletme çalışanları barılı bir iş yerinde çalışmaktan dolayı işlerine karşı güvenleri artabilmektedir. Samimi, anlayışlı, hoşgörülü, saygılı, sevgi ile çalışanlarına hitap eden yöneticilerin yaklaşımları çalışanlarında davranışlarında olumlu davranışlara sebep olabilecektir. Çalışanların işe yaklaşımı, dikkati, amaç birliği, iletişim başarısı yönetiminde etkisi ile daha da iyi bir noktaya gelebilecektir. Yöneticilerin çalışanlara karşı kontrolünün azalmasını sağlayan nedenlerden bir kısmını; söz dinlememek, problemleri ertelemek, çalışanların fikirlerine önem vermemek, işletmenin amaçlarından bireysel amaçlara yönelmek, kaprisli davranmak, üretimi planlarını aksatmak, çalışanların özlük haklarını koruyamamak şeklinde saymak mümkündür.

⁴⁰ <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/>, (Erişim Tarihi: 18.11.2014).

3.2.3. İşgücü Devri Azlığını Gerçekleştirilebilmesinin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri

Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanın örgütün amaçlarına inancı ve bu amaçları benimsemesi olarak tanımlanabilir. Örgütün devamlılığı, çalışanların örgütten ayrılmamaları ile sağlanabilir. Vasıflı işgücü örgüte ne derecede bağlıysa, örgütte o derece güçlü hale gelmektedir. Örgüt çalışanların örgütten ayrılmasını engelleyen hususlar ücretlerinde arttırma ve terfi olanağı verme şeklinde sıralanabilir. Çalışanın örgüte olan bağlılığı arttıkça, örgütün başarılarının da doğru oranda artacağını söylemek mümkündür. Örgüte bağlılığı tam olan bir çalışanın örgütten ihtimali azalabilmektedir ve örgüt bağlılığı yüksek olan çalışanların performansı da yükselebilmektedir. Çalışanların performansının artması, ücretlerin artmasında, ödül sisteminin gelişmesine, çalışanların iş veriminin artmasına ve örgütsel bağlılığın yaygınlaşmasına neden olabilecektir⁴¹.

Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı iş yerinde memnun olup olmaması ile ilgili bir olgudur. İş yerinden memnun olan çalışanlar, örgüt için önemli bir değer olarak işlerini yürütebilirler. Yöneticilerin, iş görenleri, üretim faktörlerinin en değerli olan bir ögesi olarak görmeleri tüm taraflar açısından önemli yararlar sağlayabilecektir. Çalışanların istekli ve başarılı olabilmeleri için yöneticilerin her türlü önlemi alması gerekmektedir. rekabette başarılı olmanın yolu, ürün, hizmet, işgücü, servis gibi birçok alanda üstün olmayı gerektirmektedir.

Örgütsel bağlılığın yüksek olması bir anlamda işletme uygulamalarının doğru yönde gittiğinin bir göstergesi olarak da gösterilmektedir. İşletme çalışanları doğal olarak memnun oldukları iş yerinden ayrılmayı istemeyecekler, buna karşılık verimli olan işgücünün iş yerinden ayrılmasını yöneticiler olumlu uygulamalarla önleyebileceklerdir. İş görenin iş yerinde kalıcı olabilmesi; güven, memnuniyet, amaç birliği, iyi iletişim, sadakat, yüksek ücret, kariyer yükselmesi gibi faktörlerle yöneticilerin doğrudan bağlantılı bir görünüm içerisinde olmalarıyla mümkündür.

3.2.4. Sosyal İhtiyaçların Karşılanmasının Çalışanların Motivasyonuna Etkileri

İş görenin örgüt içerisinde geliştirmiş olduğu sosyal ilişkiler ve bağlar, iş gören işverene daha fazla bağlanmasına yol açmaktadır. Ayrıca ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir unsurdur.

İş görenlerin fiziksel ihtiyaçları olduğu gibi sosyal ihtiyaçları da düşünülmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren işgücünün, spor, kültür faaliyetleri, eğlence, yarışma gibi etkinlikler içerisinde olması, iş yerindeki iletişimlerin artmasına ve motivasyonunda yükselmesine neden olabilecektir. İş yerindeki çalışan-iş veren

⁴¹<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/rgtlerde bireysel performan sunurlar ve atma.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.11.2014).

ilişkilerin geliştirilebilmesi için sosyal içerikli uygulamaların geliştirilmesi taraflara önemli yararlar sağlayabilecektir. Bilimsel işletmecilik anlayışının hızla değişim gösterildiği günümüz piyasalarında, işletme yöneticilerinin dünyadaki gelişmelere paralel olarak, değişimleri takip etmeleri gerekmektedir. İşyerindeki sosyal faaliyetler kadar, işyeri dışında sosyal faaliyetlere yer vermek faydalı sonuçlar verebilecektir⁴².

Fiziksel ihtiyaçlar kadar sosyal ihtiyaçlar da işgücü açısından önemli bir husustur. Yöneticilerin, çalışanların hem fiziksel, hem de sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilecek etkinlikler ve uygulamalar yapmaları gerekmektedir. Moral ve motivasyonu yüksek olan, beklediği ücreti alan, işletme açısından değerli olduğunu fark eden, verimlilik yükseldikçe ücretlerinde yükselmeler alabilen çalışanların örgüt bağlılığı artabilecek ve işletmenin rekabet gücü bu gibi nedenlerle yükselebilecektir. Motivasyonun artmasında sadece ücretlere odaklı olmak işletmeler açısından yeterli olmamaktadır. Sosyal açıdan da çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, örneğin kariyer yükselmeleri, sürekli eğitim çabaları, kültürel faaliyetler, spor faaliyetleri gibi uygulamalar, işletmeler açısından çok önemli yararlar sağlayabilecektir.

3.2.5. Ego Tatminin Sağlanmasının Çalışanların Motivasyonuna Etkileri

Yöneticilerin ego tatminine yönelik tavır ve davranışlarda bulunmaları çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yöneticilerin, kendilerini çalışanlardan daha akıllı düşünmesi, çalışanları kıskanması, çalışanları küçük görmesi, çalışanlara kendi söylediklerini zorla kabul ettirmesi, yaratıcılıklara izin vermemesi, başarıları hep kendine ait görmesi gibi nedenler ego tatminine yönelik davranışlar olarak söylemek mümkündür⁴³.

Yöneticilerin, tüm çalışanlarla sürekli anlaşma içerisinde olması beklenemez. Çalışanların, yöneticilerin tüm söylediklerini aynen kabul etmeleri de mümkün olmayabilir. Alınacak kararlarda yöneticileri, çalışanları, tüketicileri memnun etmeyecek hususlara önem verilmesi gerekir. Yöneticilerin veya çalışanların baskı altında, korku ile, çekinerek, gerilim altında, hata yapmaktan korkarak tavır ve davranış içerisinde olmaları işletmenin ilerlemesine de engel olabilecektir. İşletmeler de çalışan-yönetici-tüketici işbirliğinin hakim olacağı bir anlayış ile faaliyetlerin sürdürülmesi ve uygulamaların gerçekleştirilmesi, çok önemli bir husus olarak düşünülmesi gerekir.

⁴² İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Yayınları, Bursa, 1996, ss. 56-58.

⁴³ <http://eprints.sdu.edu.tr/48/1/TS00219.pdf>, (Erişim Tarihi: 22.12.2014)

3.2.6. Maddi ve psikolojik Ödüllendirmelerin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri

İşletmeler çalışanlarını işe karşı daha fazla motive etmek ve işe olan bağlılıklarını daha yukarı seviyelere çıkarabilmek için motivasyon araçlarından yardım alarak çalışmalarını gerçekleştirmektedirler. İşletme yönetimi, çalışanların ücretlerinde artış sağlayarak, verimlilik ve etkinliklerini artırabilmektedir. İşletme tarafından çalışanlara maddi ve manevi açıdan değer taşıyan ödüller verilmesi olumlu sonuçların alınmasına neden olabilecektir. Çalışanların ulaşım, yemek, sigorta, aile yardımı gibi ihtiyaçlarının karşılanması, işgücünün motivasyonu açısından büyük öneme sahiptir⁴⁴.

Çalışanlar işletmeye verdikleri emeklerin karşılıklarını alamadıkları zaman gün geçtikçe işletmeden uzaklaşmaya başlar, işe geç kalma gibi birçok olumsuz davranışta bunları beraberinde getirebilir. İşletmenin çalışanlarını motive etmesi ve işe olan bağlılık ve verimliliklerini arttırması için birçok olumlu uygulamalarda bulunması mümkündür. Çalışanlara motivasyon artırıcı uygulamalarla çalışanın işe olan motivasyonunu, bağlılığını, dikkatini ve verimliliğini artırmak mümkündür. İşletmeler günümüzde artık sadece çalışanları maddi yönden değil, psikolojik ve sosyal açıdan da destekleyebilmektedir.

Kişi örgütünü kendi inanç ve değerlerini gerçekleştirmek üzere çalışmalarını işletmede sürdürebilir. Çalışana verilecek olan yetki artırımı, terfinde çalışanın motive olmasında çok önemli bir etki yaratacağını söylemek mümkündür. Çalışanın kendi yetkileri ile karar verip bunu uygulatabilmesi onun açısından işletme için çok büyük bir artı olarak görülmelidir.

İşletmeler amaçları doğrultusunda işgücünü istihdam etmektedir. Çalışanların kurum yararına davranmaları için motivasyonun üst seviyede tutulması gerekmektedir. İşgücünün örgüt amaçlarına uygun hareket edebilmesi için işletmeninde işgücünün amaçlarını dikkate alması gerekmektedir. Çalışanlar insan olarak maddi ve manevi ihtiyaçlar içerisindedir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, beklentilerinin gerçekleşmesi; işe bağlılığı arttıracak, motivasyonu yükseltebilecek, verimliliği arttıracak ve nihayet rekabette başarılı bir işletme yapısını ortaya çıkarabilecektir.

3.2.7. Normatif Bağlılığın Artırılabilmesinin ve İşgücü Motivasyonuna Etkisi

İnsanlar, topluluklar halinde hayatlarını sürdüren varlıklardır. Bu yaşamları sırasında da bazı yetenekli, zeki ve özgüvenli kişiler bu toplulukların başına geçerler ve diğerlerini yönlendirebilirler. Yönlendirme işini yapacak kişilerin, güçlü, yetenekli,

⁴⁴ <http://eprints.sdu.edu.tr/884/1/TS00941.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.12.2014).

sözü geçen, hızlı düşünüp doğru kararlar verebilen, toplumunun zor dönemlerinde verdiği kararlar ile o toplumu ayakta tutabilen kişiler olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin ait oldukları topluluklara hizmet vermiş, emek harcamış onları başarıya taşımış bireyler olmaları hem çalışanlar, hem de yönetici açısından önemli bir avantajdır. Normatif bağlılık, çalışanların işletmeye girebilmeleri için önemlidir. Çalışanların, işletmeden kazandıkları değerler için kendilerini işletmeye karşı sorumlu hissetmeleri; işverenlerine karşı sevgi, saygı ve sadakat duygularının geliştirmesi mümkündür⁴⁵.

Yöneticiler genellikle bulunduğu toplumda söz sahibi olan, kendini iyi ifade edebilen, zor zamanlarda verdiği akıllıca kararlar ile toplumun takdirini kazanabilen kişilerdir. Çalışanın motivasyonunun yüksek olması demek işe daha fazla bağlı olması, daha dikkatli ve titiz çalışması gibi unsurları da beraberinde getirebilmektedir.

Normatif bağlılık, örgüt üyelerinin işletme için değerli olduklarını hissetme ve işletmede gerçekten işe yarayan bir kişi olduğunu hissettiren bir bağlılıktır. Çalışanın, örgütten aldıkları karşısında, kendini örgüte karşı sorumlu hissetmesine normatif bağlılık denilmektedir. İşletmenin, örgüt çalışanına sağlamış olduğu eğitimler, ödüllendirmeler, psikolojik destekler ve sosyal imkanlar motivasyonun artmasına neden olmaktadır. Örgüt üyesinin işletme içerisinde kurmuş olduğu iyi ilişkiler sonucu örgüte karşı duyulan minnet duygusuna normatif bağlılık denilmektedir.

3.2.8. İş gören Kapasitesinin Tam Kullanımının Sağlanabilmesinin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri

Yöneticilerin, çalışanların motivasyonunu sağlamaları en önemli görevlerinden birisidir. Çalışanın motivasyonunu sağlayarak işletme için çok önemli olan amaçların gerçekleşmesi mümkün olmaktadır. Çalışanların işletmeye ve işe olan bağlılıklarını üst seviyeleri çıkararak verimliliklerini ve dikkatlerini o işe vermelerinin sağlanması gerekmektedir⁴⁶.

İşletmenin kendine koymuş olduğu hedefler doğrultusunda rahat ilerleyebilmesi için en önemli faktör olan çalışanın işe bağlılığının artırılması ve çalışanın karşılığını almasından geçtiğini ifade etmek mümkündür. İşletmenin planlı ve oturmuş bir sistemi olması bu yolda kendilerine birçok artı unsurları da beraberinde getirmektedir. Çalışanların motivasyonunu da ücret artışı veya kendilerince önemli olan ödülleri çalışanlarına vererek çalışanların motivasyonunu

⁴⁵ <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/viewFile/141/157>, (Erişim Tarihi: 14.11.2014).

⁴⁶ <http://enm.blogcu.com/motivasyon-ve-performans-nedir-1/9096267>, (Erişim Tarihi: 15.12.2014).

arttırmış olur ve iki tarafında amaçlarını gerçekleştirmesi ile başarılı bir sonuç elde edilebilecektir.

Çalışanların, işletme yönetimine karşı kendilerini sorumlu hissedebilmelerinin sağlanması çokta kolay bir durum olarak söylenemez. Çalışan memnuniyetinin artması, çalışanın kapasitesinin artması veya tam kapasite ile çalışmasına neden olabilmektedir. Çalışanları maddi ve manevi açıda motive edecek unsurların işlete yönetimi tarafından, dikkate alınması, çalışanların memnun edilmesi, iş verimini, ürün kalitesini, iletişimi, hizmetleri, işe bağlılığı vb. birçok önemli hususu işletmenin lehine çevirebilmektedir. Motivasyon edici uygulamalar gerçekleştirilerek, çalışanların, işten kaytarma isteme oranını azaltılabilir, verimlilik artırılabilir ve işletme karlılığında olumlu gelişmeler sağlanabilir.

3.2.9. İşletmelerdeki Liyakat Uygulamalarının Çalışanların Motivasyonuna Etkileri

İşletme çalışanları, gösterdikleri performans sonucunda beklentilerinin karşılanmasını istemektedirler. İşverenler verimliliğin sağlanması açısından, çalışanlarına ödüllendirme, ücret, terfi, kariyer fırsatlarını vermek durumundadırlar. Bir işletmenin çalışanlarına vermiş olduğu değer ve işgücünün özel yaşamına karşı duyduğu hassasiyet motivasyonun artmasına sebep olmaktadır⁴⁷.

⁴⁷<http://www.omoistanbul.org.tr/yayinlarimiz/makaleler/107-calisanin-motivasyonu-ve-calisma-performansina-etkileri.html>, (Erişim Tarihi: 27.12.2014).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM PERFORMANS YÖNETİMİ

4.1. PERFORMANS YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRME

Bu kısımda, performans kavramı, performans yönetimi, performans yönetiminin amaçları, performans değerlendirme tanımı, performans değerlendirmenin amaçları, performans değerlendirme yöntemleri, konularına yer verilecektir.

4.1.1. Performans Kavramı

Performans, dilimize Fransızcadan geçmiş olup, bireyin yaptığı işte başarı derecesini ifade eden bir kavramdır. İnsan kaynakları yönetimi açısından performans; mal veya hizmet üretmek amacıyla, planlı, programa dayalı ve belirli bir amaç elde etmek üzere yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen sonucun sayısal veya sayısal olmayan değerler ile ifade edilmesi olarak tarif edilmektedir⁴⁸.

Performans değerlendirme, iş görenlerin yaptıkları çalışmaların ölçülmesi ve elde edilen veriler ışığında bireysel çabaların artırılmasına yönelik faaliyetleri içermektedir. Performans değerlendirme de söz konusu olan araçlar, terfi, prim, maaş, promosyon, yüzde, kar oranı, kariyer yükseltme vb. şekilde sıralanabilir.

Çalışanların performanslarının artırılmasında önemli hususlardan biriside, eğitimidir. İşletmeler, hizmet içi ve hizmet dışı eğitimleri çalışanlarına sunarak onların verimli olmasını amaçlamaktadırlar. Çalışanların performanslarının ölçülmesi her zaman mümkün olamamaktadır. Niceliksel ve niteliksel performans ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesi, işletmelerin ve çalışanların lehine olabilecektir. Kendini geliştirebilen, gösterdiği performans karşılığında yeterli ücreti alabilen, motivasyonu yüksek, amaç birliği yapabilmiş iş görenler neticede işletmeleri içinde çok başarılı çalışmalar yapabileceklerdir.

İşletme verimliliğinin sağlanmasında birçok faktörün rolü olmaktadır. Başlıca verimlilik faktörlerini sıralarsak, çalışanlar, yöneticiler, kullanılan teknoloji, malzeme, metot gibi sıralayabiliriz. Diğer bir ifadeyle, verimliliği sağlayan faktörlerin tamamını işletme tarafından en üst seviyede ve performansı artırıcı nitelikte olması gerekmektedir.

⁴⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 15- 45.

Günümüz işletme yönetimi anlayışına göre performansı artıran faktörlerin sadece bir kısmının dikkate alınması yetersiz kalmaktadır. Performans geliştirme yöntemleri, işletme çalışanlarının tamamı tarafından benimsenebilmeli ve uygulamalara yansıtılabilmelidir. İş görenlere, daha fazla bilgi, daha yüksek kariyer, daha çok eğitim, daha verimli çalışma, daha yüksek motivasyonun sağlanabilmesi için işletmelerin performansa dayalı yönetim anlayışını benimsemesi gerekmektedir. İş görenlerin yeteneklerinin seviyesinin tespiti, yaptıkları işlerdeki performanslarının ölçümü, yapılan kişisel gelişim çabalarının etkilerinin ölçümü yapılabilir ki, performansa dayalı ücret uygulamalarında adalet ve başarı sağlanabilsin. Ölçülemeyen performansların değerlendirilmesi de mümkün olmamaktadır.

4.1.2. Performans Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetiminde en tartışmalı konulardan birisi performans değerlendirmedir. Çalışanların dürüst, özverili, vasıflı, amaç odaklı olması performanslarının da yüksek olmasına neden olmaktadır. Yüksek performansın diğer tarafı da, yönetimin verimli çalışanlara, yaptıkları çalışmaların başarılarını ödüllendirecek şekilde ödüllendirmeleri hususudur. Hem işverenin, hem de çalışanın birbirine değer vermesi ve verimliliklerin ödüllendirilmesi işletme açısından çok önemli bir husus olarak ifade edilebilir. Bir çalışanın, kendisinden daha az performans gösteren bir başka çalışana daha fazla ücret verildiğini hissetmesi, çalışanın motivasyonunu, çalışma azmini ve başarısını olumsuz etkileyebilir⁴⁹.



Şekil-1 Performans Yönetimi Döngüsü⁵⁰

Performans yönetim döngüsü, sorumlulukların belirlenmesi, standartların belirlenmesi, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, sonuçların takibi, geri bildirimler,

⁴⁹ http://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6_cesur_uzoglu.doc, (Erişim Tarihi: 03.09.2014)

⁵⁰ İsmet Bartuçgil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, ss. 133-145.

gözden geçirme, ödüllendirme gibi birçok işlevin yerine getirilmesini gerektirmektedir⁵¹.

Performans yönetimi süreçlerinde, işgücünün birbirine destek olması ve rakip olmamasının sağlanması gerekmektedir. Performans süreciyle birlikte çalışanlar arasında rekabet olabilecektir ancak, bu rekabetin takım çalışmasını, ekip ruhunu, yarışma isteğini, amaç birliğini vb. olumlu faktörleri engellememesi gerekmektedir.

4.1.3. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetimini başarıyla yürütebilmek için üç tür amacın yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu amaçları sıralarsak⁵²,

1. *Geliştirmeye yönelik amaçlar*, çalışanların kariyer gelişimlerinin sağlanması, eğitimlerin düzenlenmesi ve sürekli danışmanlık hizmetlerinin verilmesi düşüncesiyle yapılan faaliyetleri kapsamaktadır.

2. *Yönetimsel amaçlar*, çalışanların transferi, açığa alınması, işe alınması, yükseltme, transfer edilmesi, ücretlendirilmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

3. *Araştırmaya yönelik amaçlar*, gelecekteki değişimlerin tahmini, tüketici tarafların tahmini, ürün gelişimlerinin tahmini, gelecekteki hedeflerin belirlenmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

Performans yönetimi faaliyetlerinin amaçlarını sıralarsak⁵³; bireysel hedeflerle kurumsal hedeflerin birleştirilmesi, ödüllendirme ve ceza uygulamalarının şekillendirilmesi, performans ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi, işletmenin güçlü-güçsüz yönlerinin tespiti, performans geliştirme faaliyetlerinin işveren-işgücü ortak çalışmalarıyla geliştirilmesi, planlanan ve gerçekleşen faaliyet sonuçlarının iyileştirilmesi, eğitim ve kariyer yükseltme çalışmalarının planlanması, kurumsal hedef gerçekleştirilmede performans kriterlerinin tespiti, bireysel amaçların kurumsal amaçlarla birleştirilmesi, çalışan-işveren-tüketici işbirliğinin geliştirilmesi vb. şeklinde sıralanması mümkündür.

4.1.4. Performans, Başarı ve Motivasyon İlişkisi

Performans, çalışan tarafından görevin yerine getirilmesinde gösterilen başarının seviyesini, ne kadar sürede yapıldığını, işin kalitesini, işin miktarını ilgilendiren hususları kapsamaktadır. Performans sadece belirli kriterlerin yerine getirilmesini kapsamamaktadır. Performans, beklenen ve hedeflenen amaçların çalışanlar tarafından gerçekleşmesini sağlamak anlamında kullanılmaktadır. Başarılı

⁵¹ <http://www.atineva.com/kategoriler.asp?catid=76>, (Erişim Tarihi: 08.12.2014).

⁵² http://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6-_cesur_uzoglu.doc, (Erişim Tarihi: 04.12.2014).

⁵³ Murat Erdoğan, Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Maltepe Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007, 44-48, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

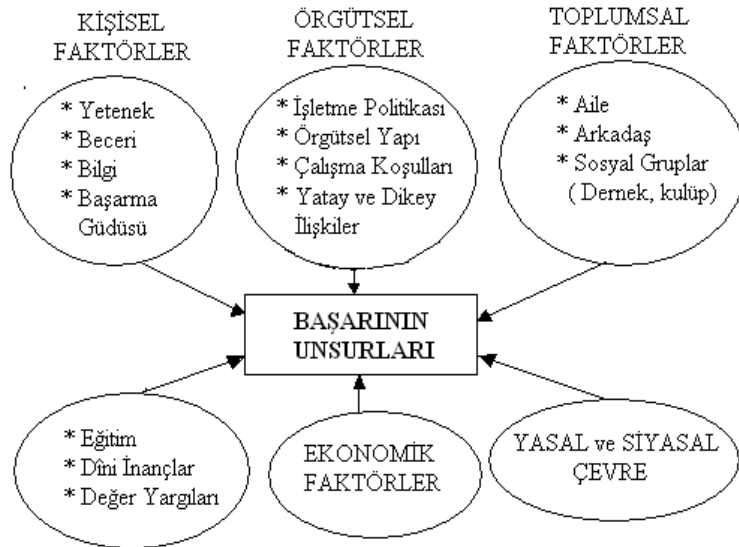
bir şekilde işlerini yürüten çalışanlar, sağladıkları performansla hedeflenen amaçları gerçekleştirdikleri takdirde, ücretleri yeterli, motivasyonları yüksek ve işletmeye bağlılıkları beklenen seviyelerde olabilecektir⁵⁴.

Çalışanların, işyerinde görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri hem işletme amaçlarının, hem de çalışan amaçlarının gerçekleşmesini sağlayabilecektir.

4.1.5. Performans Değerlendirme ve İşletmenin Güçlü-Zayıf Yönlerinin Tespiti

Performans değerlendirmenin diğer bir amacı, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesidir. Bir işletme, çalışanları, ürünleri, hizmetleri vb. hususlarda zayıf ve güçlü yönlerini tespit edebilmelidir. İşletmeler zayıf yönlerini geliştirebilmeli ve güçlü yönlerini daha da güçlendirebilmelidirler⁵⁵.

İşletmelerin, zayıf ve güçlü yönlerini tespit ettikten sonra düzeltici önlemleri ve verimliliği yükseltici ödüllendirmeleri çok iyi bir yöntemle planlamaları gerekmektedir. Çalışanların terfileri, ücret politikaları, maddi olmayan beklentilerinin karşılanması, işletme içi kültürel faaliyetler, sürekli eğitim, yeni teknolojilerin takibi, vasıflı işgücünün özendirilmesi gibi uygulamalar etkin performans değerlendirilmeleri olarak işletmeler tarafından sağlanabilmelidir.



Şekil-2 Başarı Faktörleri⁵⁶

Başarı unsurları, ekonomik, yasal, kültürel, eğitim, toplumsal faktörler, örgütsel faktörler ve kişisel faktörlerle şekillenebilmektedir. Bir işletmenin başarılı olması, çalışanların başarılı olmasıyla gerçekleşebilmektedir. Çalışanların ve işletmenin

⁵⁴ Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi Yayını, Sakarya, 2003, ss. 5-19.

⁵⁵ Zaleznik a.g.e., ss. 62-66.

⁵⁶ Nazmiye Demir, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, MPM Yayınları, Ankara, 1998, ss. 36-47.

başarılı olması için de başarı unsurlarının en iyi şekilde uygulanabilmesiyle hayata geçirilebilmektedir.

4.1.6. İşletmelerde Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bu kısımda, grafik dereceleme yöntemi, kıyaslamalı değerlendirme yöntemi, sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, kontrol listesi yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, kritik olay yöntemi, yerinde inceleme ve gözlem yöntemi, davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri, amaçlara göre yönetim, takıma dayalı performans değerlendirme ve 360 derece geri bildirim yaklaşımı konularına yer verilecektir.

4.1.6.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

İşletmelerde performans değerlendirme de grafik derecelendirme yöntemi üç aşamalı olarak uygulanabilmektedir. Grafik derecelendirme de üç aşama; 1. Çalışanların kişiliklerinin tespit edilmesi, 2. Çalışanların davranışlarının tespiti, 3. Çalışanların yaptığı işlerin ölçülmesi, şeklinde sıralanabilir⁵⁷.

Grafik derecelemesi, sistematik ve aynı zamanda geleneksel bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Grafik derecelemesi yönteminde sistem geliştirme, iş görenin ve iş görenin çalıştığı bölümün niceliksel olarak karşılaştırılması sağlanabilmektedir. Grafik derecelemesinde, ölçek geliştirme, derecelenecek kriterlerin seçimi, seçilen kriterlerin geliştirilmesi gibi aşamalar söz konusu olmaktadır. Dereceleme işlemlerinde hazırlanan tablolarda, bir takım dereceleme değerleri oluşturulur, değerler anket ilgili kişilere uygulanır ve elde edilen sonuçlar tablo değerlerine göre yorumlanır. Örneğin aşağıdaki tabloda olduğu gibi, tablodaki değerler; pekiyi, iyi, orta, ortaya yakın, zayıf, şeklinde sıralanır ve değerlendirilir.

⁵⁷ İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, ss. 36-44.

Tablo-1 Grafik Dereceleme Örneği⁵⁸

<u>İş görenin Adı Soyadı;</u>	<u>Ünvanı;</u>									
<u>Bölümü;</u>	<u>Departmanı;</u>									
<u>Değerlendirme Tarihi;</u>	<u>Değerlendirmeyi Yapan;</u>									
<u>Şimdi ifa ediyor olduğu işe göre işgöreni değerlendiriniz. Her bir başarı niteliği açısından işgören hakkındaki yargınızı 5'den 1'e kadar olan derecelerden birine "x" işareti koyarak belirtiniz.5 Pekiye; 4 İyi</u>										
<u>PERFORMANS</u> <u>NİTELİKLERİ</u>	<u>Değerlendiricilerin</u>					<u>Denetleyicinin</u>				
<u>İş Bilgisi; Deneyimle kazandığı iş bilgisi; öğretim düzeyi; uzmanlık eğitimi.</u>										
<u>İşin Niceliği; Normal koşullar altında üretilen iş miktarı; önemsiz</u>										
<u>İşin Niteliği; İş miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü, doğruluğu</u>										
<u>Yeni Görevi Öğrenme Yeteneği;</u> <u>Yeni iş programını öğrenme ve</u>										
<u>İnisiyatif; Katkıda bulunma eğilimi;</u> <u>yeni fikir veya yöntemler geliştirme</u>										
<u>İşbirliği; İş ilişkilerini yürütme tarzı,</u> <u>Takım çalışmasına eğilim.</u>										
<u>Yargı ve Sağduyu; İş gören zekice düşünüyor mu ve mantıklı kararlar alıyor</u>										
<u>Planlama - Örgütlenme; İş gören kendi işini iyi bir biçimde planlıyor ve</u>										
<u>İletişim; İnkna edici olma; açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma</u>										

⁵⁸ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003, ss. 39-55.

4.1.6.2. Kıyaslamalı Değerlendirme Yöntemi

Bu kısımda, sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, kontrol listesi yöntemi, kritik olay yöntemi, yerinde inceleme ve gözlem yöntemi, davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri, amaçlara göre yönetim, takıma dayalı performans değerlendirme ve 360 derece geri bildirim yaklaşımı konularına yer verilecektir.

4.1.6.2.1. Sıralama Yöntemi

İşletmelerde performans değerlendirmede diğer yöntem sıralama yöntemi olup, oldukça fazla kullanılan basit bir yöntemdir. Sıralama yönteminde, işyerinde çalışanların bedelli kriterlere göre karşılaştırılması yapılır. Sıralama yöntemi uygulamasında, değerlendirmesi yapılacak kişilerin sayısına göre tablo hazırlanır. Çalışanların en başarılısı üstte olmak üzere sıralama yapılır ve tablo hazırlanır. Tablonun değerlendirilmesinde çalışanların belli başlı niteliklerine göre bir değerlendirme yapılması esastır⁵⁹.

Sıra	Bölüm 1	Bölüm 2
1. (En başarılı)		
2.		
3		
4. (En başarısız)		

Şekil-3 Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği Tablosu⁶⁰

4.1.6.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Performans değerlendirmede ikili karşılaştırma yönteminde, her çalışan, diğer tüm çalışanlarla tek tek karşılaştırmaya tabi tutulur. Çalışan sayısının çok olduğu işletmelerde uygulanması zor olacağından, çalışanların gruplar halinde belirli kriterlere göre ayrılması, uygulamanın daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Performans değerlendirmede her bireyin, işletmedeki çalışanların mevcut performanslarına göre karşılaştırılması yapılmaktadır. İkili karşılaştırma yönteminin temel amacı, çalışanlar arasında kıyaslama yaparak en iyiyi bulmaktır⁶¹.

⁵⁹ Ahmet Dilsiz, Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2010, ss. 77-79, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁶⁰ Bingöl, a.g.e., ss.67-85.

⁶¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 26-35.

Tablo-2 İkili Karşılaştırma Tablosu⁶²

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		X	-	-	-	-	X	X
2	-		-	-	-	-	-	-
3	X	X		X	X	-	-	X
4	X	X	-		X	X	X	X
5	X	X	-	-		-	-	-
6	X	X	X	-	X		X	X
7	-	X	X	-	X	-		X
8	-	X	-	-	X	-	-	

Çalışanlar arası karşılaştırma yapılırken, bir çalışanın diğer çalışanlarla tek tek karşılaştırılması ve bu karşılaştırmada üstün olanın işaretlenmesi gerçekleştirilir. Böylece çalışanlar arası belli kriterlere göre değerlendirilmesi yapılır. Örneğin daha üstün olduğu düşünülen çalışanlara çarpı işareti konur ve en çok çarpı alan en başarılı sayılır.

4.1.6.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Performans değerlendirmede diğer yöntem, zorunlu dağılım yöntemidir. Zorunlu dağılım yönteminde çalışanların yetenekleri, kişilikleri vb. kriterleri değerlendirilir. Çalışanların belli başlı özelliklerini ortaya çıkarmayı hedefleyen zorunlu dağılım yöntemi, yöneticilerin, iş görenlerin performansını en iyi şekilde değerlendirmeyi esas almaktadır. Çalışanlar arasında performans değerlendirmede tutarsızlıkların ve yanlış değerlendirmelerin engellenmesi amacıyla zorunlu dağılım yöntemi dikkatle uygulanmalıdır⁶³.

Zorunlu dağılım yönteminde kullanılacak tablolarda olumlu-olumsuz ifadeler yer alır. İfadelere örnek olarak, “işini çabuk yapar”, “işini geç yapar”, “işinde hata yapmaz”, “işinde hata yapar” şeklinde yorumlar kullanılabilir. Anket vasıtasıyla çalışanlar değerlendirilir. Ankette yer alan ifadeler olumlu-olumsuz olarak yerleştirilir ve anketörler bu ifadeleri ilgili şahıslara göre değerlendirirler. Anket değerlendirilmesi sonucunda, puanlara göre bir sıralama yapılır⁶⁴.

⁶² http://www.mmfdergi.gazi.edu.tr/2005_1/95-106.pdf, (Erişim Tarihi: 02.01.2015).

⁶³ Bingöl, a.g.e., ss.22-35.

⁶⁴ Nurdan Gencel, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Tezsiz Yüksek Lisans Programının Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, 2008, ss.32-35, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

4.1.6.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Performans değerlendirmede diğer alternatif, kontrol listesi yöntemidir. Kontrol listesi yönteminde, iş görenlerin davranış ve tutumlarını tespit edebilecek sorular hazırlanır⁶⁵.

Tablo-3 Kontrol Listesi Örneği⁶⁶

İşgörenin Adı ve Soyadı:	Ünvanı:	
Bölümü:	Departmanı:	
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirme Yapan:	
ÖZELLİKLER	Evet	Hayır
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?	-	-
2. İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?	-	-
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?	-	-
4. Astlarını genellikle desteklemekte midir?	-	-
5. Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mı?	-	-
6. Yeterince iyi bilgiye sahip mi?	-	-
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamıyla uymaya çalışıyor mu?	-	-
8. Astları ona saygı gösteriyor mu?	-	-
9. İşyeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?	-	-
10. Belirli astlar için taraf tutuyor mu?	-	-
11. İşgören sorunlarını dinlemek için genellikle zaman bulabiliyor mu?	-	-
12. Bir işgöreni arkadaşlarının arasında açıkça uyardı mı?	-	-
13. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?	-	-
14. Duygularını denetleyebiliyor mu?	-	-
15. Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üzerine atar mı?	-	-
16. Emirler, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
17. Gözetimcinin emirleri, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
18. Çok iyi iş yapma takdir eder mi?	-	-
19. Programlara genellikle uyulur mu?	-	-
20. Hiç hata yapar mı?	-	-

Hazırlanan sorular için kontrol listesi oluşturulur. Soruların çoğunluğu evet-hayır şeklinde seçenekleri olan sorulardır. Anket yapıldıktan sonra değerler, toplanıp, ortalamaları alınarak, sıralamalar yapılır.

4.1.6.2.5. Kritik Olay Yöntemi

Performans değerlendirmede diğer bir alternatif, kritik olay yöntemidir. Kritik olay yönteminde, işletmede görev alan yöneticilerin olumlu-olumsuz yönlerinin tespit edilmesi esas alınır⁶⁷.

⁶⁵ Dilsiz, a.g.e., ss. 54-87.

⁶⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.39-55.

⁶⁷ <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>, (Erişim Tarihi: 15.04.2013).

Tablo-4 Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği⁶⁸

YÖNETİCİNİN ÖRGÜTSEL YENİLİKLERE DUYARLILIĞI					
a) Yenilikleri göremedi b) Yeniliklerin nedenlerini önemsemedi c) Yeniliklerin kaynağına inemedi			a) Yeniliklerin doğacağını önceden sezebildi b) Yeniliklerin nedenleri üzerinde önemle durdu c) Yeniliklerin kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay Açıklaması	Tarih	Seçenek	Olay
.....	Yeniliğin gecikmesine neden oldu.	Bilişim teknolojilerini uyguladı.
		Açıklama: çok önemli bir yeniliği uygulayamadı.			Açıklama; Bilişim teknolojilerini işletmeye kazandırdı.

Hazırlanan tabloda yer alan ifadelere, çalışanların işaretlemesi istenir ve elde edilen sonuçlar değerlendirilir. Yöneticilerin, çalışanlar nezdinde değerlendirilmesini esasa alan bu yöntem, yöneticilerin anket geri bildirimleri vasıtasıyla, kendi performansını görmesini sağlayabilir.

4.1.6.2.6. Yerinde İnceleme ve Gözlem yöntemi

Performans değerlendirmede diğer bir alternatif, yerinde inceleme ve gözlem yöntemidir. Yerinde inceleme ve gözlem yönteminde yönetici, çalışanların arasında bulunmak zorundadır. Çalışanların arasında kalarak elde ettiği bilgileri forma dolduran yöneticiler, gerekli değerlendirmeyi hazırladığı rapora göre yapmaktadırlar. Bilgi toplamada yöneticiler, insan kaynaklarında görevli elemanlardan yararlanarak işlerini hızlandırabilirler. İnsan kaynakları elemanları, hazırladıkları formlarla çalışanlar hakkında bilgi alarak, değerlendirme çalışmalarına katkıda bulunabilirler⁶⁹.

4.1.6.2.7. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme yönteminde, kritik olay yönteminden yararlanılmaktadır. Çalışanların kritik olay yöntemiyle değerlendirilmesi yapılır. Her gruptaki iş gören, değerlendirmede bir ölçüt olarak alınır. Ölçüt alınan iş görenlerin kendi grubu içerisindeki kritik olaylar tespit edilir. Kritik olaylarda tanımlanmış olan davranış ve tutumlar derecelendirilerek sıraya tabi tutulur⁷⁰.

Davranışsal gözlem ölçeği yönteminde çeşitli kritik olaylara göre iş görenler değerlendirilir. Değerlendirme aşamasında, iş görenlerin davranışları gözlemlenerek

⁶⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.17-29

⁶⁹ <http://slymnkurt.blogspot.com.tr/2012/01/sivil-toplum-kuruluslarinda-performans.html>, (Erişim Tarihi: 08.12.2014)

⁷⁰ <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>, (Erişim Tarihi: 27.11.2014).

değerlendirme yapılır. Değerlendiricilerden, iş görenlerin iş davranışları ile ilgili kavramların işaretlenmesi istenir⁷¹.

Tablo-5 Davranış-Gözlem Ölçeği Form Örneği⁷²

Yönetici-İşgücü Denetimi	Verilen Değerler
1. Yöneticiler iş görenlerle grup çalışması yapar. Hiçbir zaman 1 2 3 4 5 Her zaman.	3
2. Yöneticiler, çalışanların fikrini alır. Hiçbir zaman 1 2 3 4 5 Her zaman	5
3. Yöneticiler, çalışanların psikolojik beklentilerine duyarlıdır. Hiçbir zaman 1 2 3 4 5 Her zaman	2
4. Yöneticiler, iş görenlerin eğitimine önem verir. Hiçbir zaman 1 2 3 4 5 Her zaman	1
5. Yöneticiler performansa göre ücret sistemini adaletle uygular. Hiçbir zaman 1 2 3 4 5 Her zaman	1

Derecelendirmede tutum ve davranışlar için kullanılan ifadelerin işaretlenmesi yapılır. Böylece gruplar arasında, davranış ve tutumlara dayalı bir değerlendirme yapılarak kıyaslandırma yapılır.

4.1.6.2.8. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim yöntemi Peter Drucker tarafından geliştirilmiştir. Yönteme göre kurumun hedefleri belirlemesi ve çalışanların bu hedeflere yönlendirilmesinden ibarettir⁷³.

Çalışanların faaliyetleri sonucunda ulaşılan değerlerin ölçülerek değerlendirilmesine dayalı olan amaçlara göre yönetim, başarının ölçülmesini esas alır. İşletmeler objektif kriterlere dayalı olarak hazırlamış oldukları hedeflerini, dönem sonlarında ölçerek hedefledikleri amaçlara ulaşmadaki performanslarını ölçmeye çalışırlar. İşletmeler performans ölçmesi sonucunda buldukları değerleri yorumlayarak, eğitim, karlılık, büyüme, pazar geliştirme gibi stratejilerini belirlerler⁷⁴.

Amaçlara göre yönetim yöntemi ile performans değerlendirme uygulaması yapan işletmeler birçok avantaj elde edebilirler. Avantajlardan bir kısmını sıralarsak;

⁷¹ Müge Aksoy, Performans Derecelendirme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010, ss. 22-24, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

⁷² Doğan Canman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayını, Ankara, 2000, ss. 42-65.

⁷³ <http://www.ikademi.com/degerlendirmeyontemleri.html>, (Erişim Tarihi: 05.12.2014).

⁷⁴ Bingöl, a.g.e., ss. 55-78.

çalışanlar birlikte çalışma alışkanlığı, grup çalışması, çalışanların motivasyonun artması, verimlilik artışı, kalite yükselmesi vb. hususlar şeklinde ifade edilebilir.

4.1.6.2.9. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme

Takıma dayalı performans değerlendirme yönteminde, çalışanların bir araya gelerek; öneri, çözüm alternatifleri, proje üretimi vb. konularda birlikte hareket ederek işletmenin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik çalışmaları değerlendirilmektedir⁷⁵.

Yöntem olarak, çalışanların yardımlaşma, dayanışma ve işbirliğini teşvik eden takıma dayalı performans değerlendirme faaliyetleri işletmeler için önemli bir alternatiftir. İşletmelerde işlerin yerine getirilmesinde, bireysel başarılar yerine takıma dayalı grup başarısı tercih edilmektedir. Başarılar takımın başarısı olarak kabul edilmektedir.

4.1.6.2.10. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı

Performans ölçümünde kullanılan diğer yöntem, 360 derece geri bildirim yaklaşımıdır. Çalışanlardan gelen geri bildirimler ile yöneticilerin kendilerini değerlendirmesi mümkün olmaktadır. Çalışanların değerlendirmeleri sonucunda astların düşünceleri yöneticiler üzerinde olumlu etkiler oluşturabilmektedir. Örgüt çalışanlarının görüşlerinin alınarak yönetimin değerlendirilmesi, işletmelerin performanslarını artırmalarına neden olmaktadır. En çok kullanılan yöntemlerden birisi olan 360 derece geri bildirim yaklaşımı işletmelerin performans ölçümüne önemli faydalar sağlayabilmektedir⁷⁶.

360 derece performans değerlendirme sisteminde, değerlendirme müşteriler, iş arkadaşları, yöneticiler, tüketiciler vb. birçok tarafın katılımıyla yapılmaktadır. Çok yönlü ölçme fırsatı veren bu yöntem, işletmelerin farklı fikirleri elde etmesine ve başarısızlıkların önlenmesine neden olmaktadır. Yöntemin uygulanması, birçok tarafı ilgilendirdiğinden zaman alabilmekte ve maliyeti yüksek olmaktadır⁷⁷.

⁷⁵ <http://www.msxlab.org/forum/ekonomi/274163-performans-degerlendirme.html>, (Erişim Tarihi: 06.12.2014).

⁷⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul 2003. ss. 65-78.

⁷⁷ Emrullah Dinç, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi S.B.E., Bursa, 2005, ss.52-56, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu kısımda, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kapsamı, araştırmanın problemi, araştırmanın alanı ve örneklem büyüklüğü, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli, araştırmanın yöntemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri, araştırma verilerinin analizi, araştırma bulguları ve değerlendirme, araştırmada kullanılan analiz teknikleri, anket uygulamasına katılanlar ile ilgili sosyo-demografik bulgular, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları, araştırma boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri ve korelasyon değerleri, araştırma boyutlarının regresyon analiz sonuçları ve araştırma boyutlarının regresyon analiz sonuçlarının karşılaştırılması konularına yer verilecektir.

5.1.1. Araştırmanın Amacı

“Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması” başlıklı çalışmada, insan kaynakları açısından çalışan personelin motivasyonu üzerine bir alan çalışması bilimsel yöntemle ele alınacak, mevcut durum, sorunlar anketler ile tespit edilen verilen ışığında analiz edilecek, analiz sonucunda elde edilen bilgilerle motivasyonu etkileyen olumlu-olumsuz faktörler üzerinde istatistiksel bir değerlendirme yapılacak ve sonuçlar varyans analizi çerçevesinde karşılaştırılarak, tespit, tahlil ve bilimsel yorumlarda bulunulacaktır.

5.1.2. Araştırmanın Önemi

İşletmelerde insan kaynakları ve çalışan personelin motivasyonu stratejileri geliştirebilmek için ele alınması gereken konuların başında gelmektedir. Çalışmanın ana konusu olan yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkileri konusunda bilimsel yöntemlerle elde edilen bilgilerin yöneticilere, çalışanlara ve ihtiyaç sahiplerine yansıtılması tüm taraflara önemli yarar sağlayabilecektir.

Çalışanların motivasyon seviyelerini olumlu ve olumsuz anlamda belirleyebilmek için işletme çalışanlarına anketler uygulanmış ve insan kaynakları uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi üzerine analize dayalı sonuç ve önerilerin sunulması amaçlanmıştır.

5.1.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma anketleri işletmede çalışan personele kolayda örneklem metodu kullanılarak uygulanmıştır.

5.1.4. Araştırmanın Problemi

İşletme yönetiminde yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri önemli midir?

Çalışanların “motivasyon seviyelerinin”, “işletme yönetiminde yöneticilerin liderlik özellikleri” ile ilişkisi ortaya konulacak ve bu uygulamaların olumlu ve olumsuz motivasyona etkilerinin neler olabileceği üzerine çalışma planlanmıştır. Seçilen örneklem grubu içinde bireylerin, çalışma süreleri, aldıkları ücretler vb. hususların çalışanların motivasyonu üzerine etkileri araştırılmıştır.

5.1.5. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü

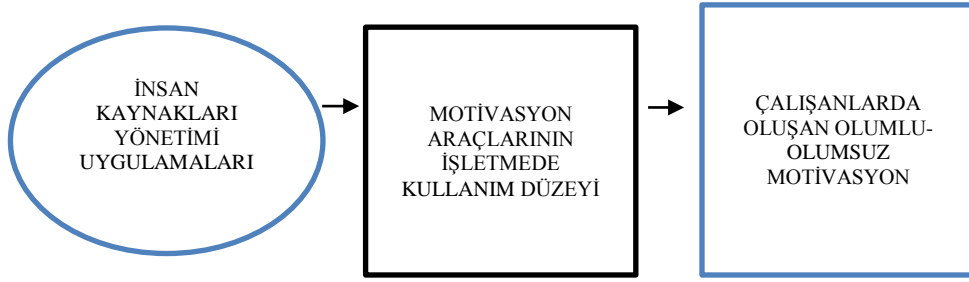
SFA Soğutma Sanayi İç ve Dış Ticaret A.Ş., Silivri’de buzdolabı üreten firmada çalışan toplam 456 işçiden 244 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Toplamda 280 işçi kura çekimi yöntemiyle örneklem sayısı belirlenmiş, uygulamada 12 anket eksik doldurulduğundan geçersiz sayılmış, 24 anket geri dönüşü sağlanamamış ve toplamda 244 kişiye anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

5.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın teorik bölümündeki bilgiler ikincil kaynaklar çerçevesinde rapor edilmiştir. Araştırma bölümünde, çalışmanın amacını gerçekleştirmek üzere oluşturulan hipotezler doğrultusunda, araştırmanın ölçek uygulaması sonucunda elde edilen bilgilerin istatistik analizleri ile sınırlandırılmıştır.

5.1.7. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, işletme yönetiminde liderlik uygulamalarının, çalışan personelin motivasyona etkilerini esas alan bir model kurulması amaçlanmıştır. Araştırmada, işletmelerdeki mevcut durum, sorunlar, olumlu gelişmeler, vb. değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve analiz edilmesi hedeflenmiştir. Tanımlayıcı araştırmalar, bilinen bir durum ya da olayla ilgili çeşitli değişkenlerin özelliklerini ortaya koyma amacına yönelik olduğundan; bu araştırmanın modeli, belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin karşılaştırılmaya çalışıldığı “tanımlayıcı araştırma” modeline uymaktadır. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.



Şekil-4 Araştırma Modelinin Kavramsal Çerçevesi

Bağımlı değişkenler: Olumlu-olumsuz motivasyon, Bağımsız değişken: İnsan kaynakları yönetiminde liderlik uygulamaları.

görüşmeye dayalı anketlerle elde edilecek veriler üzerinden analizler yapılmıştır.

5.1.8. Araştırmanın Varsayımları

1. Anket uygulanan bireylerin objektif cevaplar verdikleri varsayılmıştır.
2. İkincil kaynak taramalarında faydalanılan bilgilerin ve anket sonucunda elde edilen verilerinin çalışmanın amacını gerçekleştirebileceği varsayılmıştır.
3. Çalışmanın hazırlanmasında başvurulan yöntemlerin, bilimsel yöntem ilkelerine uygun olduğu varsayılmıştır.
4. Çalışma raporunda yer alan sonuç ve önerilerin bilimsel yönetime uygun olduğu, objektif-güvenilirliği sağladığı ve elde edilen sonuçların ilgili taraflara önemli yararlar sağlayacağı varsayılmıştır.

5.1.9. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Yöneticilerin liderlik özellikleri, çalışanların olumlu motivasyonu üzerinde etkilidir.

H2: Yöneticilerin liderlik özellikleri, çalışanların olumsuz motivasyonu üzerinde etkilidir.

H3: Çalışanların motivasyonu, çalışanların demografik özelliklere göre farklılaşır.

Hipotez 3a: Hizmet Yılı, Hipotez 3b: Medeni durum, Hipotez 3c: Gelir, Hipotez 3d: Cinsiyet, Hipotez 3e: Yaş,

5.1.10. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmanın verileri anket ve gözlem metoduyla elde edilmiş ve çalışmanın analizinde SPSS 21 programı ile istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde ampirik yöntem tercih edilmiştir. Araştırmanın teorik bölümünden elde edilen bilgiler ve daha önce yapılan araştırma sonuçları, çalışmanın sonuç ve öneriler bölümüne eklenmiştir.

Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu üzerine etkilerini analiz edebilmek için oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla elde edilen verilerin normallik dağılımı incelenmiş ve parametrik testleri yapılmıştır. Yapılan testlerde, regresyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi, pearson korelasyon analizi ve Anova analizi uygulamalarında yararlanılmıştır. "Motivasyon ölçeği" anketindeki ele alınan boyutlara bağlı olarak faktör analizi uygulaması gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. KMO uygulaması sonucunda örneklem uygunluğu test sonucu 0,804 olarak hesaplanmış ve Barlett küresellik testi hesaplaması neticesinde anlamlı sonuca ulaşılmıştır. (anlamlılık düzeyi $p:0,000 < 0.001$).

Anket formunda yer alan medeni durum, yaş, cinsiyet, hizmet yılı, gelir vb. demografik özelliklerin test edilmesinde yüzde dağılımları, frekanslar, aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplamaları yapılmıştır.

Araştırmanın analizleri sonucunda elde edilen bulgular iki ana başlık altında toplanmıştır. Birincil başlık altında ankete katılanların sosyo-demografik özelliklerine ait bilgiler irdelenmiştir. İkincil başlık altında ise araştırmada yer alan hipotezlerin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Yöneticilerin liderlik özellikleri süreçleri, 5 maddeli bir ölçekle değerlendirilmeye tabir tutulmuştur. Ölçek tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert Ölçeği (1=Tam Katılıyorum, 5=Hiç Katılmıyorum) üzerinde ne oranda katıldıklarını belirleyen işaretlere yer verilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik(cronbach alfa) değeri 0.86 olarak belirlenmiştir.

Ankete katılanların motivasyon seviyesi, 8 maddeli bir ölçekle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçeğe cevap verenlerin, motivasyona yönelik olumlu ve olumsuz ifadelerle yönelik, 5'li Likert Ölçeği (1=Tam Katılıyorum, 5=Hiç Katılmıyorum) üzerinde ne oranda katıldıklarını gösteren kısımları işaretlemeleri istenmiştir. İki boyutlu olarak belirlenen ölçekte cevaplayıcılardan alınan düşük puanlar, çalışanların motivasyon seviyelerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Ölçeğin güvenilirliği (cronbach alfa) 0.84 olarak bulunmuştur. Ölçek boyutlarının güvenilirlik değerleri ise 0.84 ile 0.78 olarak bulunmuştur.

Pilot çalışma sonucunda cronbach alfa güvenilirlik değeri 0,84 olarak hesap edilmiştir ve bu değer 0.70 üzerinde olduğu için büyük örneklem üzerinde uygulama tamamlanmıştır.

5.1.11. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu üzerine etkileri konusunu ele alan bu çalışmada, anket-gözlem yöntemi ile elde edilen veriler istatistik analizler yapılarak veriler elde edilmiştir. Anket işletme çalışanları üzerine yapılarak gerçekleştirilmiştir.

5.1.12. Anket Uygulamasına Katılanlar İle İlgili Sosyo-Demografik Bulgular

Ankete katılanların Sosyo-demografik bilgilerine bu kısımda yer verilmiştir.

5.1.12.1. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

Tablo-6 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri

Dağılım				
	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Erkek	142	58,2	58,2	58,2
Kadın	102	41,8	41,8	100,0
Total	244	100,0	100,0	

Araştırmamıza katılanların 142'si erkek (%58,2) ve 102'si(%41,8) kadın olarak tespit edilmiştir. Ankete katılanların homojen bir yapı gösterdiğini ifade edebiliriz.

5.1.12.2. Anket Uygulamasına Katılanların Yaşlarının Karşılaştırılması

Tablo-7 Anket Uygulamasına Katılanların Yaşları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
20-26	54	22,1	22,1	22,1
26-36	106	43,4	43,4	65,6
36-46	64	26,2	26,2	91,8
46-56	20	8,2	8,2	100,0
Total	244	100,0	100,0	

20 ile 56 yaş grubu için bir örnek kütle üzerinde yapılan anketin yüzdeler dilimi ve kümülatif yüzdesi yer almaktadır. Ankete katılanların 54'ünün yaşları 20-26 arasında (%22,1), 106'sının 26-36 yaş arasında (%43,4), 64'ünün 36-46 yaş arasında(%26,2) ve 20'sinin 46-56yaş arasında(%8,2) olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılanların önemli bir bölümünün 26 ila 36 yaş aralığında olduğu tespit

edilmiştir. Tabloda yer alan çalışanların önemli bir kısmı genç nüfus olduğu gözlenmektedir.

5.1.12.3. Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Süresinin Karşılaştırılması

Tablo-8 Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1 yıldan az	52	21,3	21,3	21,3
1-5	142	58,2	58,2	79,5
5-9	30	12,3	12,3	91,8
10-12	12	4,9	4,9	96,7
12 Yıldan fazla	8	3,3	3,3	100,0
Total	244	100,0	100,0	

Ankete katılanların 52'sinin işletmede çalışma süresi 1 yıldan az (%21,3), 142'sinin 1-5 yıl arasında(%58,2), 30'unun 5-9 yıl arasında (%12,3), 12'sinin 10-12 yıl arasında (%4,9) ve 8'inin 12 Yıldan fazla (%3,3) olduğu tespit edilmiştir. İşletmede çalışanların büyük çoğunluğunun çalışma süresinin 1-5 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir. 1-5 yıl arasında çalışan grubun işletmenin büyük çoğunluğunu temsil ettiği gözlemlenmiştir. İşletmelerde işgücü devir hızının fazla olması yerine işgücü devir hızının daha az olması mümkün olabilmelidir.

Tablo-9 Anket Uygulamasına Katılanların Gelir Durumu

1400-2400 TL arası	102	41,7	41,7	84,2
2400-3400 TL arası	38	15,8	15,8	100,0
Total	244	100,0	100,0	

5.1.12.4. Anket Uygulamasına Katılanların Gelir Durumlarının Karşılaştırılması

Ankete katılanların gelir durumları incelendiğinde, 104 kişinin (%42,5) 1400 TL'den az, 102 kişinin (%41,7) 1400-2400TL arası ve 38 kişinin (%15,8) 2400-3400 TL arası gelire sahip oldukları gözlemlenmiştir. Tabloda genel bir değerlendirme yapılırsa alt-orta gelir seviyesinde çalışanların olduğunu söylemek mümkündür.

5.1.12.4. Anket Uygulamasına Katılanların Medeni Durumlarının Karşılaştırılması

Tablo-10 Anket Uygulamasına Katılanların Medeni Durumları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evli	155	63,8	63,8	63,8
Bekar	89	36,2	36,2	100,0
Total	244	100,0	100,0	

Ankete katılanların medeni durumlarının incelenmesi sonucunda; 155 kişinin (%63,8) evli, 89 kişinin (%36,2) bekar olduğu tespit edilmiştir. İşletme çalışanlarının önemli bir çoğunluğunun evli olduğunu ve ücret politikalarının buna göre düzenlenmesinin faydalı olabileceğini söylemek mümkündür.

5.1.13. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Motivasyon ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi için anketten elde edilen verilere faktör analizi uygulaması yapılmıştır (N=244). Örneklem uygunluğu için yapılan KMO test sonucu ise 0,804 olarak hesaplanmıştır. Barlett küresellik testi uygulaması sonucunda ise anlamlılık düzeyi $p:0,000 < 0,001$ olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan KMO ve Barlett küresellik testi sonuçları dikkate alındığında verilerin normal dağılım gösterildiği ve örneklem büyüklüğünün yeterli olacağı gözlemlenmiştir.

5.1.3.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçlarının Karşılaştırılması

Tablo-11 Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Sıra No	Boyut	Cronbach Alfa
1	Olumlu Motivasyon	,84
2	Olumsuz Motivasyon	,78
3	Yöneticilerin liderlik özellikleri süreçleri	,86

Motivasyon ölçeğinin oluşturulan boyutları için hesaplanan güvenilirlik analizi sonuçları olumlu motivasyon için 0,84, olumsuz motivasyon için 0,78, yöneticilerin liderlik özellikleri süreçleri için 0,86 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değerler, motivasyon ölçeğinin güvenilirlik sınırları içerisinde olduğunu göstermektedir.

5.1.14. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Çalışmanın bu kısmında, tanımlayıcı istatistik analizlerine (aritmetik ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri) yer verilmiştir.

5.1.14.1. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerlerinin Karşılaştırılması

Tablo-12 Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Boyut	Ort.	S.S.	1	2	3
1.Olumlu Motivasyon	2.38	,84	1		
2.Olumsuz	2.68	1,08	-,41*	1	
3. Yöneticilerin liderlik özellikleri süreçleri	2,48	,74	,872**	-,47*	1

**p<0,05

Olumlu motivasyona ait ortalama değer 2.38 (Std. Sapma: ,84) olarak tespit edilmiştir. Ankete cevap veren çalışanların "Katılıyorum" ve "Kararsızım" şeklindeki cevapları tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Olumlu motivasyon, çalışanların verimliliğini artırabilecektir.

Olumsuz motivasyona ait ortalama değer 2.68 (Std. Sapma: 1,08) olarak tespit edilmiştir. Ankete cevap veren çalışanların olumsuz motivasyon ile ilgili ifadelerle "kararsızım" şeklindeki yanıtı yakın cevap verdikleri gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin liderlik özellikleri süreçleri değişkenine ait ortalama değer 2,48 (std. sapma: ,74) olarak hesaplanmıştır. Ankete cevap veren çalışanların, yöneticilerin liderlik özellikleriyle ilgili seçeneklerden "katılıyorum" şeklindeki ifadeyi işaretledikleri gözlemlenmiştir. Liderlerin yöneticilik özelliklerinin çalışanlarının motivasyonuna olumlu etki etmesi işletmelerde verimliliği yükseltebilecektir. Çalışanların yöneticilerin liderlik özelliklerini desteklemesi ise yöneticilerin işini kolaylaştırabilecektir.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesi ve yönünü test etmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda;

Yöneticilerin liderlik özellikleri süreçleri ile olumlu motivasyon değişkeni arasında anlamlı bir ilişki (anlamlılık düzeyi:0,000<0,01) olduğu tespit edilmiştir. Aynı değerlerin korelasyon hesaplamasında ise 0,458 değeri bulunmuştur. Yöneticilerin liderlik özellikleri ile olumlu motivasyon arasında negatif yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir.

Olumlu ve olumsuz motivasyon boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anamlılık düzeyi:0,000<0,01) gözlemlenmektedir. Bu ilişkinin korelasyon değeri hesabı 0,378 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla, negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Korelasyon değerlerinin hesaplanması sonucunda, hedef korelasyon değerinin 1 değerine yaklaşık olarak hesaplanması sonucunda, ankete katılanların sayısının artırılması halinde sonuçlar üzerinde olumlu etki gösterebileceği gözlemlenmiştir.

5.1.15. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları

Yöneticilerin liderlik özellikleri sürecinin, olumlu-olumsuz motivasyon üzerinde ne kadar etkisi olduğunu test etmek için regresyon analizi uygulaması yapılmıştır. Regresyon analizi uygulamasında ilk olarak demografik değişkenler ele alınmış ve ikinci uygulamada “yöneticilerin liderlik özellikleri süreci” analize dahil edilerek ortaya çıkan etkiler ayrı ayrı değerlendirilmek üzere, istatistik belirsizlik ölçüsünü bulmak için varyans değerlerine bakılmıştır.

5.1.15.1. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçlarının Karşılaştırılması

Tablo-13 Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları

Boyutlar	Olumlu		Olumsuz	
	Mode	Model	Model	Model
Cinsiyet	,225*	,146**	,047	-,013
Medeni durum	-,066	,032	-,077	-,023
Yaş	,121	,030	-,015	-,049
Hizmet Yılı	,318**	,012	,227**	-,052
Gelir	,206*	,008	-,278**	-,163*
İnsan Kaynakları Yönetim Süreci		,835***		- 432***
R ²	,225	,759	,086	,206
F	8,022*	64,566*	3,27*	6,28***

*p<0,10 **p<0,05 ***p<0,001

Araştırma sonucunda, yaş, motivasyon ve medeni durum incelendiğinde anlamlı bir etki olmadığı gözlemlenebilmektedir. Cinsiyetin, motivasyon üzerinde olumlu etkisi (P=.225, p<.10) tespit edilmiştir. Cinsiyetin, olumsuz motivasyon üzerinde etkisi anlamlı bulunmamıştır. Regresyon denkleminde yöneticilerin liderlik

özelliklerin süreci dahil edildiğinde, cinsiyet faktörünün olumlu motivasyon üzerinde etkisinin devam ettiği ($P=.146$, $p<.005$) tespit edilmiştir.

Hizmet yılı faktörünün, bulunduğu motivasyon üzerine etkisi olumlu ($P=.318$, $p<.05$) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, hizmet yılı faktörünün, olumsuz motivasyon üzerinde etkisi ($P=.227$, $p<.05$) olduğu gözlemlenmiştir. Hizmet yılı faktörünün ikinci aşamada regresyon denklemine eklenmesi sonucunda insan kaynakları yönetim süreci faktörünün de dahil edilmesiyle oluşan etkinin kaybolduğu gözlemlenmiştir.

Gelir faktörünün, olumlu motivasyon ($P=.206$, $p<.10$) ve olumsuz motivasyon üzerinde anlamlı etkisi olduğu ($P=-.278$, $p<.05$) tespit edilmiştir. İkinci aşama olarak, regresyon denklemine yöneticilerin liderlik özelliklerinin eklenmesiyle olumlu motivasyon üzerindeki etkinin devam ettiği ($P=-.163$, $p<.10$) gözlemlenmiştir.

İnsan kaynakları yönetim sürecinin, olumlu motivasyon ($P=.835$, $p<.001$) ve olumsuz motivasyon üzerinde anlamlı ($P=-.432$, $p<.001$) etki yaptığı tespit edilmiştir.

Analizler sonucunda elde edilen bulgular neticesinde;

H1: Yöneticilerin liderlik özellikleri süreçleri, olumlu motivasyon üzerinde etkilidir hipotezi kabul edilmiştir.

H2: Yöneticilerin liderlik özellikleri süreçleri, olumsuz motivasyon üzerinde etkilidir hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilerin liderlik özellikleri faktörü, olumlu motivasyonu pozitif yönde etkilerken, olumsuz motivasyonu negatif yönde etkilemiştir. Cinsiyet, gelir, hizmet yılının motivasyon üzerinde etkileri anlamlı bulunmuştur.

5.1.15. Araştırmanın Anova Analiz Sonuçları

Anova testi (varyans analizi), demografik faktörlerin, motivasyona etkisini test etmek üzere oluşturulan hipotezler için uygulanmıştır. Varyans analizi uygulamasının sonucunda, demografik özelliklerin anlamlılık düzeyi $p<0.05$ bulunmuş ve motivasyon faktörüyle anlamlı bir farklılık oluşturduğu gözlemlenmiştir. Ortalama değerler incelenerek, hangi faktörün, hangi özelliklerinin sonucu etkilediği tespit edilmiştir.

5.1.18.1. Cinsiyet Değişkenine Göre ANOVA Sonuçlarının Karşılaştırılması

Tablo-14 Cinsiyet Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	F	P
Olumlu Motivasyon	Kadın	102	2,68	7,665	,007
	Erkek	142	2,31		

Tablo incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre olumlu motivasyon algısı anova testi sonucunda farklılaşma tespit edilmiştir. Olumlu motivasyon faktörü

dikkate alındığında, erkeklerin motivasyon seviyesinin kadınlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, tabloda yer alan düşük ortalama, yüksek motivasyon olarak değerlendirilmektedir.

Tablo-15 Medeni Duruma Göre ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	F	P
Olumsuz Motivasyon	1 yıldan az	52	2.08	9,076	,000
	1-5	142	2.32		
	5-9	30	3.17		
	10-12	12	3.22		
	12 Yıldan fazla	8	2.9		
	Total	244	2.37		

Olumlu ve olumsuz motivasyon üzerinde yaş faktörünün bir farklılaşma oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak “H3: Motivasyon çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşır”.

Hipotez 3a: Hizmet Yılı (kabul edilmiştir).

Hipotez 3b: Medeni durum (red edilmiştir).

Hipotez 3c: Gelir (red edilmiştir).

Hipotez 3d: Cinsiyet (kabul edilmiştir).

Hipotez 3e: Yaş (red edilmiştir).

Araştırmada hipotezlerin oluşturulmasında temel amaçlardan birisi H_0 hipotezinin hedeflenen güvenirlik seviyesinde kabul edilip-edilmeyeceği hususunun araştırılmasıdır. Çalışmada, yöneticilerin liderlik özellikleri sürecinin, olumlu motivasyon üzerindeki etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışan medeni durumunun, olumlu motivasyon üzerinde etkisinin tespit edilmiştir. Çalışma süresi ile olumlu motivasyon arasında çapraz bir ilişki mevcuttur. Diğer bir anlatımla, süre az iken motivasyon daha yüksek değerler elde edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu kısımda, çalışmanın anket uygulaması ile elde edilen bilgiler kapsamında ve çalışmanın teorik kısmından elde edilen bilgiler ışığında ortaya çıkan sonuç ve önerilere yer verilecektir.

“Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması” başlığıyla hazırlanan bu çalışmadan elde edilen veriler değerlendirildiğinde yöneticilerin liderlik özellikleri süreci ile motivasyon boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gelir, hizmet yılı, cinsiyetin; “Olumlu Motivasyon” üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların gelirleri arttıkça ve hizmet yılları yükseldikçe motivasyonlarının artması gerekmektedir. Hizmet yılı artmasına rağmen gelirleri artmayan çalışanların verimlilikleri düşebilecektir. Hizmet yılına göre bir performans değerlendirilmesi işletmelerde verimliliği yükseltmektedir.

Çalışmada erkeklerin kadınlara göre olumlu motivasyonları daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Erkek çalışanların beklentilerinin karşılanabildiği, buna karşı olarak kadın çalışanların beklentilerinin yeterince sağlanamadığı görülmektedir. İşletme yöneticilerinin, çalışanların beklentilerinin cinsiyete göre tespit edilmesi, iş verimliliği açısından önemli faydalar sağlayabilecektir.

İşe yeni başlayan veya çalışma süresi yıldan az olan çalışanların motivasyon seviyesi daha yüksek olarak tespit edilmiştir. İşletmeye yeni giren çalışanların motivasyonlarının yüksek olması, işletmeye önemli katkılar sağlayabilecektir. İşletme yöneticilerinin, 4 yıldan fazla çalışanlar için yeni özendirici önlemler geliştirmesi, çalışanlar ve işletme açısından önemli verimliliklerin sağlanmasına neden olabilecektir.

Çalışanların uzun süre aynı işte çalışması, örgüt bağlılığını ve çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların kendisini güvende hissetmesi, yükselme fırsatlarının olması, ücret politikasını benimsemesi vb. uygulamalar verimlilik artışına neden olabilecektir. İşletme yöneticilerinin çalışanların uzun süre işletmede verimli bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlayacak uygulamaları geliştirmeleri gerekmektedir.

Araştırma sonucunda, örnekleme dahil olan bireylerin genç nüfus olduğu ve motivasyonlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin genç yaştan itibaren istihdam ettiği işgücünün motivasyonunu yüksek tutması ve onların beklentilerini karşılayabilmesi, uzun yıllar başarılı ve verimliliğin devam etmesine neden olabilecektir.

Araştırma sonucunda, çalışma süresinin azlığı ile olumlu motivasyon arasında bir ilişki mevcuttur. İşgücünün çalışma süresinin fazla olmaması, verimliliği ve motivasyonu artırabilmektedir. İşletmelerin en değerli varlıklarından birisi olan insan faktörünü memnun edecek uygulamalar yapması gerekmektedir.

Uygulama sonucunda, anketi cevaplayanların % 84 çoğunluğunun 0- 2500 TL arasında dağılan bir gelir elde ettiğini görmekteyiz. Bu durum, genel olarak Türkiye'deki yaşam standartları açısından bakıldığında, önemli bir gelir seviyesi ortalaması verdiğini belirtebiliriz. Gelir seviyesinin çalışanların ihtiyacını karşılayacak miktarlarda olması çalışanların motivasyonlarına olumlu etkiler yapacaktır. Karlılığın devamı için işletmelerin kazançlarındaki artışları, çalışanlara yansıtması gerekmektedir.

Olumlu motivasyon faktörüyle çalışma süresi dikkate alındığından annova testi sonucunda bir farklılaşma oluşmamıştır. 1 yıldan az ve 1-5 yıla arasında çalışanların, olumlu motivasyonları Tukey ve Scheffe testine tabi tutulmuş ve bulunan değerlerin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Burada, düşük ortalamalar yüksek motivasyon olarak değerlendirilmiştir. Gelir düzeyi ile olumlu-olumsuz motivasyonda gelir düzeyine göre herhangi bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Olumlu ve olumsuz motivasyon üzerinde, medeni durum ve yaş faktörüyle ilgili farklılaşma tespit edilememiştir. Araştırmaya katılanların genel bir değerlendirilmesi yapıldığında, işletmede çalışanların %84,2'sinin 0-2400 TL arasında ücret aldığı tespit edilmiştir. Türkiye genelinde yaşam standartları açısından bir değerlendirme yapıldığında çalışanların gelirlerinin asgari geçim seviyesinin üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. İşletmelerde çalışanların gelir seviyelerinin yüksek olması motivasyon açısından çok önemli bir husustur. İşletme yöneticilerin iş verimliliğinde ücret yüksekliğini dikkate alan bir anlayış içerisinde olmaları ilgili taraflara çok önemli yararlar sağlayabilecektir.

Uygulama sonucunda işletme çalışanlarının %64'ünün evli olması, elde edilen ücretlerin yeterliliği bakımından değerlendirilmelidir. İşletme çalışanlarının asgari geçim seviyesinde olması halinde, evli ailelerin geçinmesi zorlaşabilecektir. İşletme yönetimleri bekar veya evli olmasına yönelik ücret iyileştirmeleri yapabilmeli ve genel ücret seviyesini yüksek tutabilmelidirler. Yüksek ücretle çalışanların motivasyonunun sağlanması ve işletmelerin karlılık beklentileri daha fazla olabilir.

Araştırmadaki hipotezlerden, yöneticilerin liderlik özelliklerine bağlı uygulamalarının, çalışanların motivasyonları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Her işletme lider vasıflı yöneticileri istihdam edebilmeli ve liderliğin sağlayacağı avantajları çalışanları ile paylaşabilmelidir.

Motivasyonun ve kariyer basamaklarının memnun edici seviyelerde olması; çalışanların, yöneticilerin ve tüketicilerin lehine olabilecek bir durum olarak düşünülebilir. Her işletme işgücünün devamlılığı ve verimiyle rekabette başarılı olabilmektedir. İşletmelerin, çalışanlarını, yöneticilerini ve tüketicilerini memnun eden başarılı bir yönetim çizgisinde olmaları gerekmektedir.

İşletmelerde görev alan genç nüfusun, gelecek açısından kariyer, işletme bağımlılığı, motivasyon ve eğitimler açısından önemli bir avantaja sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Bireysel başarılarında bireysel farklılıklar öne çıkarken, grupsal başarılarında her bireyin farklı s araya gelerek sinerji oluşturulabilmektedir. İşletmelerin gruba dayalı başarılarla hedefledikleri amaçlara daha kolay ulaşması mümkün olabilmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ACAR Baltaş, ***Ekip Çalışması ve Liderlik***, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002.
- AKYÜZ Ömer Faruk, ***Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması***, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- BARUTÇUGİL İsmet, ***Performans Yönetimi***, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi Yayını, Sakarya, 2003.
- BENLİGİRAY Serap, ***Ücret Yönetimi***, 1. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007.
- BİNGÖL Dursun, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003.
- BURSALIOĞLU Ziya, ***Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış***, PEGEM Yayın, Ankara, 1994.
- CAN Halil vd., ***Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi***, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
- CANMAN Doğan, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Yargı Yayını, Ankara, 2000.
- ÇEVİK Samet, ***Dönüştürücü Liderlik***, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- DEMİR Nazmiye, ***İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler***, MPM Yayınları, Ankara, 1998.
- EFİL İsmail, ***İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon***, Uludağ Yayınları, Bursa, 1996.
- ERDOĞAN İlhan, ***İşletmelerde Davranış***, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN Erol, ***Yönetim ve Organizasyon***, 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul 2003.
- KAYNAK Turgay, ***İnsan kaynakları Yönetimi***, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998.
- KOÇEL Tamer, ***İşletme Yöneticiliği***, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.
- ÖZDEMİR Gaye Yaylacı vd., ***Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi***, Media Cat Yayınları, İstanbul, 2007.
- ÖZGEN Hüseyin ve Azmi Yalçın, ***İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım***, Nobel Kitapevi, Adana, 2010.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.
- ŞİMŞEK M. Şerif, ***Yönetim ve Organizasyon***, Adım Ofset ve Matbaacılık, Konya, 2008.
- TORTOP Nuri vd., ***Yönetim Bilimi***, Yargı Yayınları, Ankara, 1999.
- YÜKSEL Öznur, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

ZALEZNIK Abraham, **Yönetici ve Lider, Birbirinden Farklı Mıdır?, Liderlik**, Çev. Meral Tüzel, Optimist Yayınları, İstanbul, 1999.

TEZLER

AKSOY Müge, Performans Derecelendirme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010, **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

AKSU Müge, Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma, İstanbul, 2003, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

DERİNGÖL Halil, Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma, Adana, 2003, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

DİLSİZ Ahmet, Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2010, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

DİNÇ Emrullah, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi S.B.E., Bursa, 2005, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ERDOĞAN Murat, Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Maltepe Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

GENCEL Nurdan, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Tezsiz Yüksek Lisans Programının Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, 2008, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

MAKALELER

JOHN Alvin and HEMPHILL Coons, "Development of the Leader Behavior Description Questionnaire" ed. R. M. Stogill, A.E. Coons, **Leader Behavior: Its Description and Measurement**, Ohio State University, Colombo, 1957, 64-80.

MUTER Ş., "Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi", **İşveren Dergisi**, Ankara, 2002, 45-62.

İNTERNET

<http://enm.blogcu.com/motivasyon-ve-performans-nedir-1/9096267/>, (Erişim Tarihi: 15.12.2014).

http://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6_c_esur_uzoglu.doc, (Erişim Tarihi: 03.09.2014)

<http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2010/73-84.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.11.2014).

<http://e-arsiv.gumushane.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/123456789/26/g%C3%B6zdearas>, (Erişim Tarihi: 17.12.2014).

<http://eprints.sdu.edu.tr/48/1/TS00219.pdf>, (Erişim Tarihi: 21.12.2014).

<http://eprints.sdu.edu.tr/48/1/TS00219.pdf>, (Erişim Tarihi: 22.12.2014)

<http://eprints.sdu.edu.tr/884/1/TS00941.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.12.2014).

<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/rgtlerde bireysel performan sunsurlar ve atma.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.11.2014).

http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Imagesimages/files/2012-2-1_0.pdf, (Erişim Tarihi: 13.12.2014).

<http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/viewFile/141/157>, (Erişim Tarihi: 14.11.2014).

http://sbd.ogu.edu.tr/makaleler/1508013_1_Makale_2.pdf, (Erişim Tarihi: 11.12.2014).

http://sbd.ogu.edu.tr/makaleler/1508013_1_Makale_2.pdf, (Erişim Tarihi: 23.12.2014).

<http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/kamuyonetimi/zaferaykanat.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.12.2014).

<http://www.nuveforum.net/88-genel-ekonomi/30154-is-hayatinda-motivasyonun-verimlilige-etkisi/>, (Erişim Tarihi: 19.12.2014).

http://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6_cesur_uzoglu.doc, (Erişim Tarihi: 04.12.2014).

http://www.bjmer.net/Makaleler/461112944_135-169%20edip-sedat-cihangir.PDF, (Erişim Tarihi: 29.11.2014).

<http://www.mevzuatdergisi.com/2003/08a/02.html>, (Erişim Tarihi: 14.11.2014).

<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>, (Erişim Tarihi: 27.11.2014).

http://www.mmfdergi.gazi.edu.tr/2005_1/95-106.pdf, (Erişim Tarihi: 02.01.2015).

<http://www.muhasibetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/>, (Erişim Tarihi: 18.11.2014).

<http://www.omoistanbul.org.tr/yayinlarimiz/makaleler/107-calisanin-motivasyonu-ve-calisma-performansina-etkileri.html>, (Erişim Tarihi: 27.12.2014).

http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S12008/85_97.pdf, (Erişim Tarihi: 10.12.2014).

<http://slymnkurt.blogspot.com.tr/2012/01/sivil-toplum-kuruluslarinda-performans.html>, (Erişim Tarihi: 08.12.2014)

<http://www.atineva.com/kategoriler.asp?catid=76>, (Erişim Tarihi: 08.12.2014).

<http://www.ikademi.com/degerlendirmeyontemleri.html>, (Erişim Tarihi: 05.12.2014).

<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>, (Erişim Tarihi: 15.04.2013).

<http://www.msxlabs.org/forum/ekonomi/274163-performans-degerlendirme.html>, (Erişim Tarihi: 06.12.2014).

EKLER

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU
ÜZERİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI****ANKET FORMU**

Değerli katılımcı;

Anket bilgileri tamamen gizli tutulacak olup, anketi dolduranların kişisel bilgilerine yer verilmemiştir. Anketin objektif bir şekilde doldurulması, çalışma sonucunda bilimsel açıdan geçerli ve güvenilir sonuçlar verilmesini sağlayabilecektir.

Soruları inceledikten sonra lütfen size en yakın görüş ve düşüncenize en uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz.

Değerli katkılarınız için teşekkürler.

Mehmet EKMEKÇİ
İstanbul Gelişim Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
2. Yaşınız : () 20-26 () 26-36 () 36-46 () 46-56 () 56 ve üstü
3. Çalışma Süreniz(yıl) : () 1 yıldan az () 1-5 Yıl () 5-9 Yıl () 10-12 Yıl () 12 Yıl ve Üstü
4. Şirketteki gelir durumunuz : () 1500 den az () 1500-2500 () 2500-3500 () 3500-4500 () 4500 den fazla.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Bu bölümde işletme ile ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen size uygun gelen iyi ifadeyi seçiniz.					
5	İşyerimdeki özlük haklarımın içeriğini biliyorum.	1	2	3	4	5
6	İşyerimdeki özlük haklarımın eksiksiz faydalanabilirim.	1	2	3	4	5
6	İşyerimde yaptığımın işin karşılığı olan ücreti alıyorum	1	2	3	4	5
7	Yaptığım iş üstlerim tarafından takdir edilir.	1	2	3	4	5
8	İşyerimde kendimi geliştirme fırsatları sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
9	İşyerimde işimden uzaklaştırma sorunum yok.	1	2	3	4	5
10	İşyerimin yönetim anlayışından memnunum.	1	2	3	4	5
11	Şirketin bir çalışanı olmaktan memnuniyet duyuyorum.	1	2	3	4	5
12	İşyerimde çalışanı olumlu yönde motive eden uygulamalar mevcuttur.	1	2	3	4	5
13	İşyerimde çalışanı olumsuz yönde motive eden uygulamalar mevcuttur.	1	2	3	4	5
14	İşyerimde çalışanı mutlu eden olaylar sık sık gerçekleşmektedir.	1	2	3	4	5
15	İşyerimde çalışanı mutsuz eden olaylar sık sık gerçekleşmektedir.	1	2	3	4	5
16	Bulduğum görevden daha üst bir göreve yükselme beklentilerim vardır.	1	2	3	4	5

17. Çalışanların moral ve motivasyonlarını etkileyen faktörler nelerdir belirtiniz;

- Üst göreve liyakate dayalı görevlendirme yapılması,
- Çalışanların ücretlerinin tahmin edici olması,
- Motivasyon artırmaya yönelik uygulamaların yapılması.

Teşekkürler.

ANKET UYGULANAN İŞLETME.

SFA Soğutma Sanayi İç ve Dış Ticaret A.Ş, Çalışanları (456 işçiden 244 kişiye anket uygulaması yapılmıştır.