



T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ ARTIRILMASINA
YÖNELİK UYGULAMALAR VE BU UYGULAMALARIN
İŞTEN AYRILMA ÜZERİNE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEVLÜTCAN SÖNMEZ

121141111

Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Erhan EROĞLU

İstanbul, EYLÜL 2014

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETMELERDE ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ ARTIRILMASINA
YÖNELİK UYGULAMALAR VE BU UYGULAMALARIN
İŞTEN AYRILMA ÜZERİNE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEVLÜTCAN SÖNMEZ

121141111

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Erhan EROĞLU

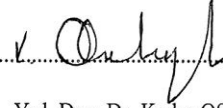
İstanbul, Eylül 2014

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

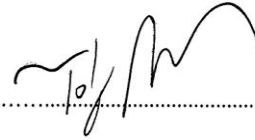
10.09.2014 tarihinde tezinin savunmasını yapan Mevlütcan SÖNMEZ'e ait "İşletmelerde Çalışan Bağlılığının Arttırılmasına Yönelik Uygulamalar ve Bu Uygulamaların İşten Ayrılma Üzerine Etkileri" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, e-MBA Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Erhan EROĞLU
(Başkan-Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Kader OSKAYBAŞ
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Tolga DURSUN
(Üye)

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----|
| İÇİNDEKİLER..... | i |
| ÖZET..... | iii |
| ABSTRACT..... | iv |
| TABLO LİSTESİ..... | v |
| 1. ÇALIŞAN BAĞLILIĞI..... | 1 |
| 1.1. Giriş..... | 1 |
| 1.2. Ekonomik Bağlılık..... | 2 |
| 1.2.1. Ücret Politikası..... | 2 |
| 1.2.2. Ekonomik Ödüller..... | 4 |
| 1.2.3. Teşvik Pirimi..... | 4 |
| 1.2.4. Kara Katılma..... | 6 |
| 1.2.5. Sosyal Haklar Verilmesi..... | 6 |
| 1.3. Sosyal ve Psikolojik Bağlılık..... | 8 |
| 1.3.1. Yetki ve Sorumluluk Devri..... | 8 |
| 1.3.2. Terfi, Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları..... | 9 |
| 1.3.3. Rekabet..... | 10 |
| 1.3.4. Esnek Zaman..... | 11 |
| 1.3.5. İş Güvencesi ve Manevi Ödül..... | 12 |
| 2. ÇALIŞAN MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ..... | 14 |
| 2.1. Motivasyon Kavramı..... | 14 |
| 2.2. Motivasyon Teorileri..... | 18 |
| 2.3. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri..... | 19 |
| 2.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi..... | 19 |
| 2.3.2. Motive Edici ve Hijyen Faktörleri Teorisi..... | 21 |
| 2.3.3. Üç Günü Teorisi..... | 24 |
| 2.3.4. VİG Teorisi..... | 24 |
| 2.4. Süreçlere Göre Motivasyon Teorileri..... | 25 |
| 2.4.1. Beklenti Teorisi..... | 26 |
| 2.4.2. Eşitlik Teorisi..... | 27 |
| 2.4.3. Motivasyon ve Öğrenme Teorisi..... | 28 |
| 2.4.4. X ve Y Teorisi ile W ve Z Teorileri..... | 28 |

| | | |
|--------|-----------------------------|----|
| 2.4.5. | Davranışçı Yaklaşım..... | 30 |
| 2.4.6. | İnsancıl Yaklaşım..... | 31 |
| 3. | İŞTEN AYRILMA KAVRAMI..... | 32 |
| 4. | YÖNTEM | 34 |
| 4.1. | Örnekleme..... | 34 |
| 4.2. | Veri Toplama Araçları | 34 |
| 4.3. | İşlem..... | 35 |
| 5. | BULGULAR..... | 36 |
| 6. | TARTIŞMA | 44 |
| | KAYNAKLAR | 47 |
| | EKLER..... | 50 |
| | ÖZGEÇMİŞ | 60 |

ÖZET

İşletmelerde çalışan bireylerin, işletmeye bağlı olarak çalışmalarının sağlanabilmesi için iş tatminine ulaşmaları için işinde mutlu olması şarttır. Bir çalışanın o işletmeye bağlı olmaktan mutluluk duyması ve iş ortamına karşı olumlu duygular beslemesi çok önemlidir. Bunun gerçekleşmesi sadece çalışana bağlı değildir. İşletmedeki yöneticilerin bu doğrultuda yaptıkları ve yapacakları çalışmalarda önemlidir. Çalışanlara verilen eğitimler, onlarla güvenilir ve şeffaf iletişim kurmak çalışanı şirkete bağlayacak ve işten ayrılma isteğini indirgeyecek önemli bir durumdur.

Bir toplumun daha üretken olması, o toplumda yaşayan bireylerin hayatlarının büyük çoğunluklarını geçirdikleri iş ortamındaki mutluluklarına bağlı olduğu açıktır. Mutlu bir iş hayatı, işin karakteristik özelliklerinin, çalışanın karakteristik özellikleriyle uyumasıdır. Bu şekilde bir yapıda çalışmak, çalışanın iş tatmini üst seviyede tutar, işten ayrılma isteğini düşürür ve performansını artırır.

Çalışan bağlılığının artırılması, iş rotasyonu, proje değişikliği, iş zenginleştirme gibi durumlarla da artırılabilmektedir.

Çalışmamda veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket bilişim sektöründe danışmanlık veren bir firmadaki çalışanlarla yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Bağlılığı, Çalışan Motivasyonu, İşten Ayrılma Etkisi

ABSTRACT

It is a must for the individuals working for a business to be happy in their jobs so that they can find satisfaction in what they do and be conscientious.

It is very important that an employee is conscientious and has positive feelings for his workplace environment. This does not depend only on the employee. The work which business managers do in accordance with this purpose is also important.

The training given to the employees and having reliable and open communication with them is an important point in making employees conscientious and reducing their will of leaving their jobs.

It is obvious that a nation's being more productive depends on the happiness of the individuals in their workplace where they spend most of their lives. A happy business life is the result of the harmony of the characteristics of the business and the employee. Working in such a condition keeps the employee satisfied, reduces his will of leaving the job and increases performance.

An employee's conscientiousness can also be increased by job rotation, project change and job enrichment.

Key Words: Employee Engagement, Employee Motivation, Leave of Employment Effect

TABLO LİSTESİ

Tablo 5.1: Çalışanların Çalıştığı Şirket Yorumu

Tablo 5.2: Çalışanların Şirket Yönetimi Yorumu

Tablo 5.3: Çalışanların Yönetici Yorumu

Tablo 5.4: Çalışanların İş Ekip Ruhuyla Yapılması Yorumu

Tablo 5.5: Çalışanların Yapılan İşler ve İçerikler Yorumu

Tablo 5.6: Çalışanların Şirket İçi İletişim Yorumu

Tablo 5.7: Çalışanların Eğitim Sistemi Yorumu

Tablo 5.8: Çalışanların İş Arkadaşları Yorumu

Tablo 5.9: Çalışanların Sosyal Hizmetler Yorumu

Tablo 5.10: Çalışanların Ortam ve Koşullar Yorumu

1. ÇALIŞAN BAĞLILIĞI

1.1. Giriş

İşletmelerde çalışan insanların, işletmenin üyesi olmaktan gurur duymaları, saptanan amaçlar doğrultusunda çalışmak için istekli olmaları, bu isteği verimli hale getirecek zihni, ruhsal ve bedeni enerjiiyi kazanmaları ve bunu muhafaza ederek çalışmalarını işin kapsamı ve iş ortamına karşı olumlu tutum beslemeleri çok önemlidir. Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticilerinin gerekli çalışmaları yapması kaçınılmazdır.

Bir toplumun daha sağlıklı, başarılı, mutlu ve üretken olması; o toplum bireylerinin çalıştığı ortamdaki mutluluğu, başarılarının yüksek olması, gördükleri işlerden yüksek derecede doyumlu olmaları , işlerine karşı olumlu tutum beslemeleri ile yakından ilişkili olduğu dikkate alınır, insan yaşamının %60 ından fazlasını dolduran iş hayatından almaları gereken mutluluğun önemi çok açık görülmektedir.

İşin karakteristik özellikleri, çalışanların karakteristik özelliklerindeki dikkate alarak kapsamlı olarak analiz edilmesi, ve bu yolla bir takım çalışmalar yapılması stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde önemli bir yer tutmaktadır. Kimi zaman işin özellikleri yada iş verenin özelliklerinin örtüşmediği durumlarda çalışanın şirkete bağlılığının ne derece azaldığını görmekteyiz.

Çalışan bağlılığının artırılmasında işin yatay veya dikey kapsamı değiştirilmesi ile birtakım düzenlemeler yapılmaktadır. İş geliştirme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu bu çalışmalar arasındadır. Aşağıda işletmelerde çalışan bağlılığı ele alınacaktır. İşletmelerde çalışan bağlılığının düşüklüğünün etkilerinin neler olduğuna değinilecek ve çalışan bağlılığının işten ayrılma üzerindeki etkisi vurgulanacaktır.

1.2. Ekonomik Bağlılık

Ekonomik Bağlılık; özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için en önemli bağlılık araçlarıdır. Bunlar; ücret politikası, teşvik primleri, kara katılma, güvenlik ve sosyal haklar verilmesi, ekonomik ve maddi ödüller gibi ekonomik araçlardır. Ekonomik Bağlılıklar; personeli ise ve çalıştığı işletmeye bağlayan ekonomik araçlar dışında, personeli motive etmeyi amaçlayan uygulamalardır. Bunlar; amaçlara göre yönetim, esnek zaman uygulamaları, personele iş güvencesi manevi ödüller verilmesi, yönetime ve kararlara katılma, kalite çemberleri, iş tasarımı, iş değiştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, performans değerlendirme, iletişim, işi çekici kılma, sendikalaşma ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi araçlarıdır.

1.2.1. Ücret Politikası

Ücret; personelin organizasyonda çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücret; birey için yalnızca maddi bir değer değil, aynı zamanda personelin işe yaptığı katkıları, dolayısıyla iş yerindeki önemini, işveren tarafından performansının nasıl değerlendirildiğini ve organizasyonun personele bakış açısını yansıtan önemli bir unsurdur. Ücret; birey açısından ihtiyaçlarını karşılama, kendini güvende hissetme, yeteneklerini değerlendirme ve amaçlarına ulaşma aracı olarak görülür. Ücretlendirme bir geri bildirim aracıdır. Personelin işinde ilerlemesini, diğer çalışanlar arasındaki performansını ve organizasyon hiyerarşisindeki konumunu da ifade etmektedir. Ücret bireyin refah düzeyinin göstergesidir. Standart refah düzeyini sağlamayan ücret tatminsizlik yaratır, iş doyumunu ve çalışan bağlılığını olumsuz yönde etkiler. Objektif bir ücret sistemi; personelin eğitim, yetenek, tecrübe ve emeğini değerlendirmeli, personeli etkin ve verimli çalışmaya teşvik etmelidir. Personel açısından adil bir ücret sistemi, organizasyon içinde ve sektörde, aynı zamanda ülke genelinde ücret dengesini sağlayabilmelidir. Belirtilen ücret düzeyi nitelikli insan kaynakları temininde ve mevcut personelin örgütte tutulmasında etkin bir araçtır. Ücret düzeyi organizasyonun nitelikli işgücüne sahip olmasını ve bu iş gücünü tutabilmesini sağlamalıdır. Nitelikli işgücü, organizasyonlar arasındaki rekabette çok önemli bir faktördür. Ücret; yaşam için gereken maddi kaynağı

sağlaması ve kişinin toplumdaki konumunu göstermesi nedeniyle önemli olduğu için temel bir işletmeye bağlanma aracıdır.

“Scientific Management” okulunun kurucusu ve öncüsü olarak kabul edilen Taylor (1856-1915), çalıştığı işletmelerdeki rasyonellikten uzak düzensiz ortamlardan rahatsız olarak bunlara rasyonel ve etkin çözümler aramıştır. Taylor, endüstriyel insanın, bireyci olduğunu farz etmiş ve insanın diğer insanlarla arasındaki bağlantıya dikkat etmeden yalnız kendi çevresinde olup bitenlere değer verdiğini kabul etmiş, insanın önemli bir oranda, para ile teşvik edilebileceğini ileri sürmüştür. Bu duruma göre bireyin en üstün verimi sağlaması için, kendisine verilecek ücretin ürettiği miktara göre ayarlanması, diğer bir deyimle parça başına ücret sistemini savunmuştur. Ücretin işletmelerde özendirici araç olarak kullanılması, ücret artışı, ücret azalması ve ücretin ödeme şekilleriyle ilgilidir. İşletmeye personel bağlanmasında belki de en çok bas vurulan özendirici araç, aynı pozisyonda terfi ettirmeden ücreti arttırma yolu veya yükselmeye yani terfi ettirmeye bağlı olarak ücretin artırılması yoludur. Diğer yandan daha az ücret sağlama tehdidi de, eski ücret düzeyine alışmış kişileri daha fazla çalıştırma konusunda özendirici araç olarak kullanılmaktadır. Bu durum uygulamada genellikle primlerin kesilmesi şeklinde görülmektedir. Bu yöntem önemli bir iş kuralına aykırı hareket eden ve ikazlara rağmen bu durumu sürdüren kişiler için en son çare olarak başvurulmalıdır. Böyle bir durum örgüt çalışanlarının güven ve moral durumlarının bozulmasına neden olmaktadır. Kişi nerede ve ne kadar çalışacağına karar verirken gelir en önemli değişken olmaktadır. Çünkü ücret; ihtiyaçların çoğunun giderilmesine yardım eder. Para; beslenme, barınma ve giyinme gibi zorunlu ihtiyaçları karşılamakla birlikte, çalışanların günlük yaşantısını da kolaylaştırır. Diğer taraftan işletmelerde çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması da önemli bir faktördür. Her personel çalıştığı kuruluşa yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle belli katkılarda bulunur, mal ve hizmet üretir, bunun karşılığında ise adil bir ücret ister. Örgüt kişiye bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabileceği bir ortam sağlar. Örgüt aynı zamanda kar ederek çalışanlarına başarılarına göre ücret vermek durumundadır. Herzberg ve arkadaşları, beceriksiz yönetim, yetersiz çalışma koşulları, adaletsiz bir ücret yönetimi gibi doyumsuzluk faktörlerinin bulunduğu durumlarda iş doyumdan bahsedilemeyeceğini ifade etmektedir.

1.2.2. Ekonomik Ödüller

Yöneticiler, çalışanların bir ödül aldıklarında çabalarını arttıracakları beklentisi içindedir. Ancak bunun sağlanması için verilen ödül gerçekten çaba harcamaya değer olmalıdır. Devamsızlık, isten çıkma ve düşük kaliteli üretim gibi örgüt sorunlarını önlemek ve performansı yükseltmek için yöneticiler, hedeflenen amaçlara ulaşan, fazla zaman alan bir projeyi en kısa sürede başarı ile bitiren, zaman ayırarak çalışanlara işi öğreten, belirlenen üretim sınırını geçen, örgütte tasarruf sağlayacak bir öneri getiren, ise devamı mükemmel olan çalışanları ödüllendirmelidir. Ödüller daha çok belirli kritik alanlarda şirkete önemli katkı sağlayan çalışanlara verilen, çalışanları araştırmaya ve yaratıcılığa sevk eden bir araçtır. Örneğin yeni bir yapım tekniği geliştirerek maliyetlerde önemli ölçüde düşüş sağlayan bir sistemi bulan ve uygulama altına koyan personelin bu kapsamda ödüllendirilmesi şirket için faydalı, ödülü alan personel için ise bağlayıcı olacaktır. Çalışanları teşvik etmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik yada buluş öneren personele parasal ödül verilmesi gibi ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu yönde verilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, ise devamlı ve düzenli gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığında olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra personele verilmesidir. İkinci nokta ise sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında doğru bir orantının bulunmasıdır. Bu konudaki titiz uygulama, personeli etkin çalışmaya, yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirilecektir. (Sabuncuoğlu, 1996: 232)

1.2.3. Teşvik Primi

Çalışanlara almış oldukları sabit ücretin dışında, onları daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilecek ücrete teşvik primi denilmektedir. Bu primin hesaplanmasında zaman ve parça başına prim kriterleri esas alınmaktadır. Bazı işletmeler, çalışanlara verimli çalışmalarını ve üretimi artırıcı çabalarını karşılığı prim vermektir. Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle üretilen mal ve hizmetin ölçülmesinin kolay olmadığı durumlarda primli ücretin

uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama gibi servislerde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir. Üstelik zaman esasına göre ücret alanlarla primli ücret alanlar arasında bir gerginlik doğabilir. Örneğin, primli ücret alan bir işçi, genç bir laboratuvar mühendisinden fazla ücret alabilir. Daha kötüsü, primin hesaplanmasında ilgili personelin harcadığı ek çabaya, uygun prim verilmeyişi yada keyfi esaslara göre prim verilmesi, çalışanlarda huzursuzluk yaratabilir. Öte yandan, primli ücret personeli daha çok çalışmaya özendirirken, kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, çalışanların daha çok yıpranmasına yol açabilir. Personeli primli ücret yoluyla motive etme amacı güdülyorsa, sistemin sakıncalarını en aza indirmek gerekmektedir. Pirim sisteminin kurulması maksadıyla prim kapsamındaki personel grupları ve pozisyonlarının belirlenmesi, yıllık kar hedeflerinin üstüne çıkılması, işin erken bitirilmesi, performans değerlendirme sonuçları, yönetimin takdiri, primlerin nasıl hesaplanacağı, pozisyonlar itibariyle standart prim tabloları, alınan maaşın katları, kar hedefini aşan kısmın belirli bir yüzdesi, primlerin periyodu, verilme zamanı ve biçimi, çalışanlara performanslarına bağlı olarak ücret dışı yapılan ödemeler, prim ve ödemelerin belirli kurallara bağlanması gibi tedbir ve uygulamalar teşvik pirim sistemi olarak ifade edilir. Pirim sistemi de ücret sistemi gibi çalışanları doğrudan ilgilendiren bir alandır. Hatta bir çok kaynakta bu sistem ücretin bir parçası olarak belirtilir. Bu nedenle olabildiğince adil bir prim sistemi geliştirme zorunluluğu vardır. Pirimler tamamen performans değerlendirme sonuçlarına bağlanabileceği gibi, kısmen bu sonuçlara, kısmen de bölümün, projenin ve şirketin performans ve verimliliğine bağlanabilir. Pirim sisteminde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de pirimin her çalışana performansı ölçüsünde farklı uygulanmasıdır. Periyodik olarak her çalışana maaşının belirli bir katı kadar para verilmesi, bunun sabit ücretin bir parçası olarak algılanmasına yol açar ve pirimin bağlayıcı bir fonksiyonu kalmaz. Pirim sisteminin belirli kıstaslara dayanması ve adil olması gerekir. Aksine uygulama, bir kısım personelin desteklendiği izlenimini verir ve pirim sisteminin bağlayıcılığı artırıcı özelliği tersine işlemeye başlar.

1.2.4. Kara Katılma

Kara katılma, çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya yönleltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. Örgütün her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün, bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan personele dağıtılması sistemin özünü oluşturur. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığı gerçeğine dayanarak karın bir bölümünün sermaye getirenlere, diğer bir kısmının ise emek getirenlere dağıtılması son derece doğaldır. Kara katılma; işverenlerle çalışanları örgütte birlikte elde ettikleri meyveleri ortak olarak paylaşmaya yönelten bir ücret yöntemidir. Kara katılmanın bir çok yolları vardır. Her şeyden önce kara katılan personel kar oranının ve miktarının artırılmasını amaçlamakla, aynı zamanda örgütün temel amacıyla birleşmiş olur. Çalışanlar karın artırılmasına yönelik çaba harcarken üretim ve verim düzeyinde doğal olarak yükselme görülür. Ortak bir amaç niteliği taşıması nedeniyle çalışanların örgüt içindeki birliği daha kolaylıkla gerçekleşebilir. Personelin ise olan ilgi ve başarısı artar. İse giriş ve çıkışlar azalacağından çalışanların değişim oranı düşer. Buna karşın kara katılmanın bazı sakıncaları da vardır. Karın oluşması ile her çalışanın doğrudan doğruya ise gösterdiği ilgi yada başarı arasında her zaman ilişki kurmak kolay değildir. Dönem sonunda elde edilen karın tüm personele dağılması halinde çalışkan personel ile birlikte tembel ve verimsiz çalışan personel de ödüllendirilmiş olmaktadır. Kaldı ki, her dönem sonunda dağıtılacak kar yoksa, bu durumda her dönemde kar dağıtımına alışmış personelin tepkisi görülebilir. Bu moral bozukluğu içinde kötü yönetimden dolayı yöneticiler suçlanabilmekte, yada gerçek karın saklandığı kuskusu taşınabilmektedir. Yalnızca çalışanların çıkarları üretkenliği arttırmaz. Asıl etki; isin cazibesini, eldeki imkanların seviyesini ve çalışanlar ile ailelerinin yaşam standardını yükseltmekle ortaya çıkar. Çalışanlara, toplam tazminatlarının es değer nitelikte olduğu ve kar opsiyonlarının adil bir şekilde düzenlediği hissettirilirse, kendileri için konulmuş standartlara ulaşabilirler.

1.2.5. Sosyal Haklar Verilmesi

Ulaşım desteği, yemek, çay ve kahve servisi, giyecek yardımı, cep telefonu ve araç tahsisi, kira yardımı, özel sağlık sigortası, ikinci emeklilik sigortası, üniversite

bursu gibi tüm sosyal kolaylıkların, hangi personel gruplarına ve hangi personele uygulanabileceğinin araştırılması ile çalışanlara sağlanacak bu tür sosyal kolaylıkların şirkete olan maliyetinin çok iyi analiz edilmesi, fayda ve sakıncalarının sistemli bir şekilde belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Mevcut sosyal kolaylıkların amacı, kapsadığı personel, kolaylığın ne şekilde sağlanacağı ve uygulama esasları, yetki ve sorumluluklar, bütçelemenin nasıl yapılacağı gibi unsurların ve standartların belirlenmesi, hazırlanan planın şirket yetkili kurullarında onaylanmasından sonra duyuru ile bütün çalışanlara yayınlanması, bu tedbirlerden beklenen bağlılık etkisinin elde edilmesi bakımından gerekli görülmektedir. Şirketin ekonomik olanakları elverdiği ölçüde yeni sosyal kolaylıkların araştırılması, planlanması ve uygulama alanına konulması, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi çalışanlara şirket içinde ve dışında daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik bağlılık tedbirleridir. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve kaliteli olması, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, personele giyecek yardımı yapılması gibi uygulamalar, şirketlerin zorunlu olmadıkları halde çalışanlarına sağladığı sosyal haklar verilmesine örnektir. Bu tür kolaylıklar ücret ve pirim gibi nakdi olmamakla birlikte çalışanların harcamalarından tasarruf yapmaları suretiyle ekonomik katkı sağlar. Dolayısıyla çalışanlar, ücret ve pirim dışında sağladıkları yararları, kendilerinin şirkete katkılarını ve alternatif iş olanaklarını değerlendirirken dikkate alırlar.

Günümüz örgütlerinde gayri nakdi sosyal kolaylıklar çok geniş kapsamlı olarak uygulanmaktadır. Lojman, kreş, okul, çalışanların çocuklarına sağlanan burslar, tatil olanakları, araç, telefon, psikolojik danışmanlık, hukuki danışmanlık, şirket ürünlerinden indirimli yararlanma, bu kolaylıklardan bazılarıdır. Dolayısıyla sadece ücret açısından üstün konumda olmak rekabet için yeterli olmamakta, sosyal kolaylıklar açısından da en azından sektör ortalamasında bir yerde bulunmak gerekmektedir. İnsan kaynakları alanında rekabet arttıkça sosyal olanakların çeşit ve içerik olarak artacağı söylenebilir. Diğer taraftan çalışanlara sağlanacak sosyal güvenlik önlemleri de oldukça önem arz etmektedir. Emeklilik, hastalık, yaşlılık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri kişisel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları engellemektedir. Sözü edilen güvenlik önlemlerinin bazıları hükümetler tarafından zorunluluk haline getirilmiştir. Böyle olmasına rağmen

örgüt politikaları bunları teşvik aracı olarak kullanabilir. Örgütlerin bu tür risklere karşı önlem almış olması çalışanlar için önemli bir bağlanma aracı niteliğindedir.

1.3. Sosyal ve Psikolojik Bağlılık

Çalışanlara ekonomik yarar sağlamadan, sosyal ve psikolojik tatmin yoluyla bağlılığını arttırmaya yönelik araçlardır. Bir başka deyişe göre bağlılık, işgörenin örgütle bütünleşmesi sonucunda ortaya çıkan bir duygudur. (Bülbül, 2007: 14) Başarılı personelin sözlü veya yazılı olarak takdir edilmesi, yetki ve sorumluluk devri, terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, rekabet, bağımsız çalışma imkanı psikolojik güvence, sosyal katılma, danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum gibi tedbirler, çalışanlara ekonomik bir çıkar sağlamaktan ziyade, psikolojik ve sosyal destek sağlayan başlıca sosyal ve psikolojik bağlılık araçlarıdır.

1.3.1. Yetki ve Sorumluluk Devri

Yetki ve sorumluluk devri; işletmelerde bağlılığı artırmak için en yoğun olarak kullanılan sosyal ve psikolojik bağlılık araçlarıdır. Yetki; sözlük anlamı olarak, verilen görevlerin icrasında yetki verilen kişiye belli şartlarda su veya bu biçimde davranma ve karar verme imkanı sağlayan yasal hak olarak tanımlanmaktadır. Yetki ve sorumluluk birbirlerinden ayrılmayacak kavramlardır. Biri olmadan diğerrinin olması mümkün değildir. Sorumluluk yetkiden kaynaklanmaktadır. Yetki; sorumluluk taşıdığıının bilincinde olan personele faaliyetleri boyunca karar alma ve alınan kararların uygulanması sürecinde sağlanan “ Emir verme hakkı” olarak tanımlanabilir. Yetki ile kişilere karar alma ve yürütme hakkı tanınmaktadır. Ayrıca yetki beraberinde sorumluluğu getirmektedir. Çünkü sorumluluk; görevlerini yerine getiren, diğerr bir ifadeyle yetkilerini kullanan kişi veya kişilerin üst kademelere hesap vermeleri şeklinde gerçekleşmektedir. Kısaca sorumluluk “İse ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğü” olarak tanımlanabilir. Yetki devri ile örgütün fonksiyonlarını yerine getirmesi için yetkinin yönetici yada yetkili makamlar tarafından başka bir birim veya kişiye verilmesi veya aktarılması söz konusu olmaktadır. Yetkinin devredilmesi yetkide vazgeçildiği anlamını taşımaz. Bahsedilen devir ile “Örgütteki kişilere özel görevlerin verilmesi, onların bu

görevleri başarmaları için yetki ile desteklenme süreci” belirtilmektedir. Yetki devri ile astlara belirli sınırlar içerisinde hareket edebilme özgürlüğü tanınmış olmaktadır. Dolayısıyla yetki devri ile görevleri yerine getirecek kişiler belirlenmekte, işlerin organize edilmesi ve koordinasyonu sağlanmaktadır. Yetki ve sorumluluk devri ile bunların yönetimin başarıya ulaşması için yetki ve sorumluluğun açık bir şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır. Yetki ve sorumluluk devredilebilir. Tek başına sorumluluğun devri mümkün değildir. Ayrıca yetkiyi veren denetleme sorumluluğunu üzerine almalıdır. Yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalı, çalışanlar birden fazla kişiye karşı sorumlu olmamalıdır. Yetki devri; yöneticinin is bağlılığını etkilemek açısından önemli bir sosyal ve psikolojik bağlılık aracıdır.. Yetki devri, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli bir bağlılık aracıdır. Özellikle gelişmiş ülkelerde kuvvetle savunulan bu ilkeyi olası kılan değerler ise; demokrasi, eşitlik, bağımsız düşünce ve sorumluluk yüklenme eğilimidir. Bununla birlikte yetkinin kullanılmasında olduğu gibi devredilmesinde de dozu çok iyi ayarlamak gerekir. Yetki devredilecek astın bu yetkiyi nasıl kullanacağını önceden tahmin edebilmek, yani onu tanımak gerekir. Çağdaş işletmeler; giderek merkezi yönetim modelinden, merkezi olmayan modele doğru hızlı bir gelişme modeli içine girmiştir. İnsanlar sorumluluk aldıkları sürece bağlılıkları ve dolayısıyla yaratıcılık, inisiyatif kullanma ve etkin çalışma istek ve çabaları olumlu yönde etkilenir. Yetkisini kullanan personele güven duyulur, onların en iyi biçimde yetişmesine imkan tanınır. Personel için en iyi eğitim yolu ona sorumluluk yüklemektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verildiği kabul edilirse, birey karar çerçevesinin gelişmesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir.

1.3.2. Terfi, Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları

Örgütün personele sağladığı eğitim imkanları, yöneticinin kullanabileceği etkin bir sosyal ve psikolojik bağlılık aracıdır. Eğitimin bir bağlılık aracı olma niteliğini, eğitime neden ihtiyaç olduğu sorusuna alınacak yanıt belirleyecektir. Eğitim ihtiyacı; yeni bilgilerin öğrenilmesi, tutum ve davranışların değişmesi ile personelde iş doyumunun sağlanması gibi başlıca üç ana amaca dayandırılabilir.

Bunlara ilave olarak, eğitimin diğer temel amacı üretimi arttırmaktır. (Turgay, 1990: 99)

Terfi; yani bir üst rütbe, görev ve makam sahibi olma, çok etkin olarak uygulanan bir sosyal ve psikolojik bağlılık aracı olarak nitelenebilir. Bu kavram gerçekten gösterilen başarının bir gereği, karşılığı ya da ödülüdür. Başarı portresinin arkasında bir takdir, ya da bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır. Bu durumun gerçekleşme nedeni, yine bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçlarının bir sonucudur. Birçok personel için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacı, terfi ve yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur. Mevki ve statü; toplumda başkalarının bir kişiye atfettikleri değeri ifade eden bir kavramdır. Yükselme ile kişiye daha fazla yetki ve sorumluluk yüklenmekte, daha fazla çalışmaya sevk edilmektedir. Kişinin terfi etmesi, daha yüksek bir sosyal statüye kavuşmanın göstergesidir.

Yapılan araştırmalar, örneğin Hawthorne çalışmaları; yüksek statülü kişilerin diğerlerinden daha verimli olduklarını göstermiştir. Kişi hayatını sadece örgütte sürdürmediğine göre, aile çevresi, komsuları, üye olduğu dernekler gibi unsurların yer aldığı bir sosyal çevresi olduğuna göre sosyal statü ve saygı sadece üstlerin ve is verenlerin kişisel takdirlerine bağlanamaz. Kişilere sosyal statüsünü büyük ölçüde sürdüreceği hediyeleri veya takdimnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığı ile kamu oyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. (Eren, 1991: 371)

1.3.3. Rekabet

Rekabet; isin yoğunluğunu ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve sevki artıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği pozitif yönde etkileyecek bir araçtır. Rekabet; çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde sıkça görülen bir olaydır. Rekabet, insanın doğası gereği varolan bir özelliktir. Rekabet aynı zamanda kişinin

gelişmesinde çoğu zaman olumlu etkiler meydana getirmektedir. Personelin rekabete yönelmesinin temel nedenini; saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları oluşturmaktadır. Dolayısıyla rekabet sosyal ve psikolojik bağlılık aracıdır. Ne var ki yönetici bu bağlılık aracını kullanırken çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü rekabet, olumlu bağlanma yanında tersini de getirebilir. Rekabetin sonunda kazananlar ihtiyaçlarını karşılamış, kaybedenler ise gereksinimlerini giderememiş olacaklardır. Ayrıca rekabetin “İşbirliği” ilkesini zedeleyebileceği de ileri sürülebilir. Rekabetin faydalı bir sosyal ve psikolojik bağlılık aracı olmasını sağlamak yöneticiye düşmektedir. Personel organizasyonun amaçlarına ulaşmak için rekabet yapıldığının bilincinde olmalı ve bu bilinç yöneticiler tarafından kendilerine asılanmalıdır. Aslında çalışanların rekabete yönelmesindeki temel sebep, saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür ki, bu haliyle rekabet önemli bağlılık aracıdır. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak bu motivin sonucudur. Ölçüsü değişmekle birlikte, genelde her insan övülmekten, önemli işler yaptığının söylenmesinden, ilgi görmekten, kısacası beğenilmekten hoşlanır. Başkaları tarafından beğenilme duygusu çalışanları isine daha çok bağlamanın ve isteyerek çalıştırmanın en güçlü faktörüdür. (Sabuncuoğlu, 1996: 94)

1.3.4. Esnek Zaman

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ile uluslar arası rekabet ve yaygın işsizliğin, normal çalışma sürelerini ve çalışma biçimlerini yetersiz getirmesi nedeniyle, esnek zaman uygulamaları gündeme gelmiştir. Böylece modern sektör örgütlerindeki tipik çalışma düzeni yerini bir çok ülkede esnek çalışma düzenine bırakmaya başlamıştır. Esnek çalışma saatleri ilk kez, 1967 yılında, Almanya'nın Ottowan Kenti'ndeki Bölkow Şirketi'nde, çalışanların trafik sıkışıklığı sebebiyle işe geç gelip, erken ayrılmalarını önlemek için uygulanmıştır. Uygulamanın başarılı olması üzerine esnek çalışma saatleri yaygınlaşmıştır. Bu sistem 1969 yılından itibaren Avrupa ülkeleri başta olmak üzere A.B.D, Kanada, Japonya ve Avustralya'da uygulanmaya başlanmıştır. (Doğan, 1997: 119)

Günümüzde bir çok örgütte yönetimler esnek çalışma saatleri yardımıyla çalışma zamanlarının kontrolünü çalışanlar ile birlikte düzenlemektedir. Esnek çalışma saatleri; çeşitli nedenlerle çalışanların işe geç kalmalarını, üstlerinden azar işitmelerini, prim kesilmesi ve ceza almalarını önleme amacıyla yönelik bir sistemdir. Bu sistemin en önemli özelliği, işe başlama ve bitirme saatlerinin çalışanların tercihine bırakıyor olmasıdır. Çalışanlara sağlanan bu iş saati seçim özgürlüğü, onların iş bağlılığını, iş doyumunu ve verimliliğini, iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Esnek zaman, asıl zaman aralığı dışında kalan çalışma saatlerini içermektedir. Sabah, öğle ve iş gününün son saatlerinde yer alan bu zaman aralığı, çalışanlara işe başlama ve isten ayrılma hususunda istedikleri gibi davranma imkanı sağlamaktadır. Ancak çalışanlar haftalık veya aylık olarak belirlenen süreler içinde ve belirlenen bu toplam süreyi dolduracak biçimde esnek süreleri kullanabilmektedir. (Acar, A.Cevat,1992: 70).

Esnek çalışma saatleri, çalışanların bağlılığını yükselten ve iş yerinde daha verimli olmalarını sağlayan bir sosyal ve psikolojik bağlılık aracıdır. uygulama; çalışanların strese girmeden, verimli olduklarına inandıkları zamanlarda çalışmalarını öngörmektedir. Böylece işe geç gelmeler azalmakta ve işte devamsızlıkların önüne geçilmektedir. Çalışanlar zamanlarını iş yükü dalgalanmalarına göre ayarladıklarından, başka işlere zaman ayırma imkanını elde edecektir. Örneğin; çalışan kadınlar, ailelerine daha fazla zaman ayırabilecek ve bu nedenle herhangi bir stres yaşamaya olumsuzluğundan kurtulacaktır. Bu uygulama ile özellikle evli kadınlar, öğrenciler ve yaşlılar gibi grupların istihdam fırsatı arttırılmaktadır. Çalışanlar kendilerini bu uygulama ile bağımsız hissedebilmekte ve çalışma sürelerini ayarlayabilmektedir. Bunun sonucunda, çalışma ortamı üzerinde zaman baskısını hissetmeyen ve en uygun zamana göre çalışma saatlerini düzenleyebilen personelin iş verimi ve iş doyumunu yükseldiğinden, hem örgüt ve hem de çalışan personel bu uygulamadan karlı çıkmaktadır.

1.3.5. İş Güvencesi ve Manevi Ödül

Personele iş güvencesi verilmesi ve onların maddi değeri olan ödüllerden ziyade manevi değeri olan ödüller verilmesi yöntemi kullanılarak bağlılık özellikle

Japonya'da uygulanan ve personelin işletmeye bağlılığına olumlu katkıları olan bir uygulamadır. Son yıllarda Amerika'da yapılan bazı çalışmalar ile Japon yöneticilerin çalışanları işletmeye bağlamak amacıyla kullanmış oldukları yöntemler incelenmiştir. Japon yöneticilerin bağlılık stratejilerini; çalışanları yaşam boyu istihdam etmek, herkese eşit işlem yapmak, çalışanlara değerli ve emniyette oldukları duygusunu asılamak, başlıkları altında üç ana grupta toplamak mümkündür. İş güvenliğinin olması çalışanlar için ayrı bir bağlılık faktörüdür. Bir çok çalışan, isinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğu ve kendisine değer verildiğine inanıyorsa, bu durum onun isinden doyum sağlamasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber, çalışan yaptığı işte güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapıldığında bağlılık kaybolacaktır. Bunun sonucunda çalışan emniyet ve güvenlik duygusundan yoksun olup hoşnutsuzluğu kapılacaktır. İse karşı olumsuz tutumlar sergileyip, doyumsuzluk meydana gelecektir. İş güvenliğinin olması isteki muhtemel kazaları önleyici bir etkiye sahiptir. Araştırmalar is doyumunu ile kazalar arasında negatif bir ilişki olduğu sonucunu vermektedir. Bu çerçevede iş güvenliğinin muhtemel kazaları önleyici bir etkiye sahip olması çalışana isinden doyum sağlamada bir fayda sağlayacak, birey kendisini güvence içerisinde hissedecek ve işe karşı bu olumlu tutumu devam edecektir. İş güvenliğinin varlığı çalışanın iş doyumunu artırdığı gibi yönetimini de kolaylaştırır. Organizasyon tarafından işin güvenli bir şekilde yapılmasına imkan tanınması çalışanın isinden olan en önemli beklentilerinden biridir. Böyle bir ortam içerisindeki çalışanın amirleri ile olan ilişkileri daha sıcak olacağından bu personelin yönetimi kolaylaşacaktır (Özgen, 1989: 334)

Yoğun teknolojilerin ve işsizliğin Dünya ülkelerinde artışı ile birlikte işsizliğin büyüyen bir sorun haline gelmesi, özellikle çalışanların istihdam güvencesini önemli bir konuma getirmiştir. Ülkenin genel iş yasası istihdam güvencesini tam olarak gerçekleştiriyorsa, örgütlerin çalışanlarına sağlayacakları sürekli iş garantisi önemli bir nitelik kazanmaktadır. Bu durumun özellikle niteliksiz personel için önemi daha da büyük olmaktadır. Çalışanların işe özendirilmesinde ve işletmeye daha çok bağlanmasında başarı gösterenlere manevi değeri olan ödüller verilmesinin etkisi büyüktür.

2. ÇALIŞAN MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon; bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. Bireyleri, beklenen ve istenen yönde hareket etmelerine ve davranışlarına yönelten; kendilerinden veya dış çevrelerden kaynaklanan çeşitli güdü topluluğudur. Motivasyon, işletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak mutlu iş ortamı oluşturmak maksadıyla bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir. Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir. (Küçükahmet, 2000)

Motivasyon; Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur. Motivasyon; güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir. (Dinçer, 1997) Tüm bu tanımlar motivasyon kavramının temelini oluşturan; davranışını tetikleme, bu davranışı yönlendirme ve sürdürme eylemlerini kapsar. İnsan davranışını tetiklemede ilk faktör, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirici güç olan güdüler ve bu güdülerini harekete geçiren çevresel faktörlerle birlikte ilgilidir. İkinci faktör, belli bir hedefe yönelme ile ilgilidir. Üçüncü faktör ise ilk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesi ile ilgilidir. Bu üç faktör çalışan bir bireyin analiz edilmesi ve onun anlaşılması açısından anahtar rolü vardır. Motivasyon; insanların içinden gelen itici kuvvetlerle belirli bir amaca doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecidir. Bireylerin hareket ve davranışlarına enerji ve yön veren; temel ve sosyal ihtiyaçlarını kullanarak onu harekete geçiren, onun hareketine devamlılık ve ivme kazandıran, onları olumlu yöne iten bir güçtür. Çalışanların örgüt içindeki isteklerinin karşılanması ve iş doyumunun sağlanması, onların mesleklerini ve yaptığı işi sevmelerine, yöneticiler ile pozitif iletişim ve etkileşim içine girmelerine, verilen her türlü görevi başarıyla gerçekleştirmek maksadıyla, özveri ve yüksek performansla çalışmaların büyük bir destek sağlayacaktır. Motivasyon sürecinde ilk ve en önemli etken, motivasyon

sürecini yürütecek olan yöneticinin yetenekleridir. İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır.

Bu konuda yapılacak uygulamalar, insan kaynakları yöneticilerinin hayal gücü, eğitim seviyesi ve örgütün bu tür uygulamalara ayırabileceği kaynaklar çerçevesinde neredeyse sınırsızdır. İnsan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek örgütün amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve kuşkusuz en zor kontrol edilen faktör insan faktörüdür. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Kişilerin farklı ihtiyaç seviyeleri ve psikolojik yapıları nedeniyle onları motive edecek araçlar da farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Her bir gruptaki personeli harekete geçiren motivasyon faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde, çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekir. Örgütlerde çalışanların motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, iş doyumunu ve verimliliklerinin artırılması maksadıyla; personelin maddi ve manevi ihtiyaç durumlarının sistemli bir şekilde incelenmesi, onların hedef ve beklentilerini karşılayacak bir çalışma ortamının sağlanması, örgüt hedefleri ile çalışanların hedeflerinin koordine edilmesi, seçilecek en uygun motivasyon teorileri ile ortaya konulan motivasyon esaslarına uygun olarak onların motive edilmesi, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için temel yönetim süreçleridir.

Motivasyon uluslar arası şirketler veya çok uluslu şirketlerin insan kaynakları yönetimi için de oldukça önemlidir. Ev sahibi ülke, yatırımcı sermayedar ülke ve üçüncü ülkelerden insanların görev aldığı bu tür organizasyonlarda, çok farklı kültürel faktörler ile sosyal ve ekonomik girdilerin değerlendirilmesinden sonra bir motivasyon planının hazırlanması ve uygulanması büyük önem taşımaktadır. İşletmelerde çalışan personelin ihtiyaçlarını, maddi ve manevi değerlerini, tutum ve davranışlarının arkasındaki duygu ve düşüncelerini değerlendiren ve yönetim fonksiyonlarına dahil eden insan kaynakları yöneticileri ve genelde örgütün çeşitli kademelerinde görev yapan yöneticiler, personelin moral ve motivasyon seviyesinin yükseltilmesinde daha başarılı olacaktır. Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde vurgulandığı gibi; sevgi ve saygı görme, kabul edilme ve kendini ispatlama gibi süreçleri bilen ve değerlendiren yöneticiler, çalışanların moral ve motivasyon seviyelerinin yükseltilmesine bilimsel ve sistemli bir yaklaşım getirebilir. (Boone, 1987)

Motivasyon konusunda en önemli faktörlerden birisi de yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimidir. Yönetici, gerek motivasyonu gerektirecek durumların tespit edilmesinde, gerekse motivasyon sürecinin yürütülmesinde en etkin araç olarak iletişimden yararlanmak durumundadır. Diğer bir ifade ile iletişim katılımcı ve yaratıcı yönetim uygulamasının olmazsa olmaz şartıdır. Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla kendi arzu ve istekleri ile harekete geçirilmesi, kişilerin bekleme ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgütsel amaçlar, davranışlar ve kendi performansları hakkında bilgi verilmesi yani geri besleme yönüyle de iletişime büyük ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle motivasyon ile birlikte öncelikle kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenlerin analiz edilmesi gerekir. (Okutan, 1999)

Motivasyon araçları, çok değişik şekillerde hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından uygulanır. En küçük sosyal grup olan ailede anne ve baba, sınıfını geçerse kendisine bisiklet veya herhangi bir hediye alacağını müjdeleyerek okula giden çocuklarının davranışlarını yönlendirmeye çalışır. Kendi üzerine bir takım motivasyon unsurları tatbik edilen bir insan, başka bir amaçla yine diğer bir kişiyi güdülemeye çalışabilir. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen insanların başvuracağı en güçlü yöntem motivasyondur.

İnsanları neyin motive ettiğini anlamak, çevredekilerin hareketlerini, tutum ve davranışlarını anlamayı gerektirir ve bu durum insanları gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya zorlar. Birbirini iyi tanıyan insanlar aralarındaki problemleri daha rahat çözer, iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir. Motivasyon katılımcılığın sonucudur. (Erkal, 1987: 217)

Bir örgütte esas amaç, örgüt faaliyetleri sonucu bir üretim yapmak ve kar elde etmektir. Karlı olmayan örgütlerin yaşaması mümkün olmadığı gibi, bu sonuç girişimci ruha da aykırıdır. Küçük veya büyük ölçekli mal veya hizmet üreten bütün işletme yöneticileri, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, çalışan personeli verimli bir şekilde değerlendirmek durumundadır. Bu ise çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek tutulması ile mümkündür. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ve çalışma hayatında önemli sorunlar yaşayan ülkeler açısından, motivasyonun çok ciddi bir önemi vardır.

Yöneticiler ve yönetilenler motivasyonun iki boyutunu oluştururlar. Yöneticiler motivasyon araçlarını kullanarak kişilerin yaptıkları işlerde başarılı olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışır. Bunu sağlamak için yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel hedefler doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda kullanmalarına bağlıdır. Motivasyon ile performans arasında çok yakın bir bağ vardır. Motive olmayan bir personelin yüksek performans göstermesi beklenmemelidir. Yönetici açısından önemli olan tüm çalışanların organizasyon amaçları doğrultusunda davranacak şekilde motive edilmesidir. Motivasyonun işletmeye olan yansımalarının verimlilikten çok başka etmenlerle ilişkili olduğunu belirleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar ve sonuçlar bir araya getirildiğinde yüksek moral ve motivasyon ile sağlanan yüksek iş doyumunun; isten ayrılmaları azalttığı, iş devamsızlıkları azalttığı, iş kazaları oranını ve şikayetleri düşürdüğünü söylemek mümkündür.

Ayrıca çalışanları etkin olmaya yöneltmede, örgütte kullanılan teşvik yöntemleri hakkında bilgilendirmek, açık, adil ve uygulanabilir bir ödül sistemi en az ücretler kadar etkilidir. Verimi arttırmak için ceza yöntemleri gibi negatif teşvik araçları yerine pozitif motivasyon araçları kullanılmalıdır. Böylece personelin moral, verimlilik ve motivasyonu artacaktır. Grup çalışmasından zevk duyma ve ortak iş yapma arzusu motivasyon üzerinde olumlu etkileri olan etkenlerdir. İnsanın bedeni için sağlık ne kadar önemli ise, işletmelerde verimlilik ve işbirliği için de moral ve motivasyon o kadar önemlidir. Motivasyon sadece çalışanın sorumluluğu değil aynı zamanda liderlik fonksiyonunu yürüten kişilerin de en önemli görevlerinden birisidir. Motivasyon; bir işletme açısından hem yönetici açısından hem de çalışan açısından etkinlik ve verimin yükseltilmesi için çok önemlidir. Doğru zamanda yapılacak doğru motivasyon, hareketliliği, başarıyı ve dolayısı ile sürekli verim artışını beraberinde getirecektir. Lider olarak bir yöneticinin görevi; yüksek performans gösteren kişilerin sahip olduğu olumlu tutumları desteklemek, pekiştirmek, bu yüksek performansın sürekliliğini sağlamak, düşük performans gösteren kişilerin tutumlarını ise hem kendilerine hem de işletmeye fayda sağlayacak yönde geliştirmektir. Çalışanların motive edilmesini sağlayan faktörler; başarı, kabullenme, işin kendisi, sorumluluk, gelişme ve ilerleme fırsatlarıdır. Çalışanların motive

edilmesi; personelin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel ve işlevsel ihtiyaçlarının örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her insana özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımı ile çalışanların davranışlarına bu yolda yön verilmesi sürecidir. (Özgen, 2002: 338)

Gerek bir ülke veya bölgede bazında faaliyet gösteren işletmelerde gerekse uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların moral ve motivasyonu aynı derecede önemlidir. Birçok ülkede faaliyet gösteren, farklı ulus, bölge ve sosyal gruplardan personel çalıştıran şirketlerde; moral ve motivasyon seviyesinin tespit edilmesi ve bu seviyenin yükseltilmesinde, kültürel farklılıklar, toplumsal değerler ve coğrafi farklılıklar nedeniyle bazı değişiklikler göstermesine rağmen her iki durumda da çalışanların ihtiyaç seviyeleri, sosyal ve kültürel değerleri, iş ve iletişim imkanları dikkate alınarak kullanılacak motivasyon uygulama ve araçlarının amacı ; insanları örgüt hedeflerini elde edecek şekilde yönlendirmek ve onları teşvik etmektir.

2.2. Motivasyon Teorileri

Motivasyon konusunda; örgüt yöneticilerinin kullanabileceği farklı model, araç ve yöntemler ile yaklaşımlar oluşturulmuş ve bu yaklaşımlar işçilerin motive edilmesinde kullanılmıştır. Bu teoriler çalışanların ihtiyaçlarının bir ifadesi olarak insanların içinde bulunduğu duruma ağırlık verirken, bazıları çalışanların çevre faktörlerine, yani kişiye dışarıdan sağlanan imkanlara ve iş yaşam kalitesine öncelik vermiştir. Motivasyonla ilgili bir çok teori ve yaklaşımdan söz edilebilir. Ancak katılımcı yönetim uygulamaları ile doğrudan ilgili olan motivasyon yaklaşımlarını; kapsamına göre ve uygulanan süreçlere göre motivasyon teorileri olmak üzere iki temel grupta sınıflandırmak mümkündür. Kapsamına göre motivasyon teorilerinde; ‘‘Çalışan nasıl motive edilebilir?’’ sorusuna cevap aranır. Bu konuda ilk akla gelen teori; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi’dir. Aynı şekilde Herzberg’in Motive Edici ve Hijyen Faktörler Teorisi ile McClelland’ın Üç Günü Teorisi, kapsamına göre motivasyon teorileri içinde yer almaktadır. Motivasyon için kullanılan süreçleri esas alan motivasyon teorileri arasında ise; Vroom’un Beklenti Teorisi ile Adam’ın Eşitlik Teorisi yaygın kullanılan motivasyon teorileridir.

2.3. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri

Kapsamına göre motivasyon teorileri; bireyleri çalışma ortamında nelerin motive ettiğini belirlemeye, insanların ihtiyaçlarını ve dürtülerini tanımlamaya, bu ihtiyaç ve dürtülerin önem sırasını tespit etmeye çalışır. Kişilerin tatmin olmak ve iyi performans gösterebilmek için sahip olmaları gereken dürtüleri ve hedefleriyle ilgilenir. Kapsam teorileri, zaman içinde yalnız bir veya birkaç noktayı kapsadığından ve geçmiş ya da günümüzü temel aldığından statik olarak değerlendirilir.

Genelde ABD’li teorisyenler tarafından incelenen bu tür motivasyon teorilerinde ABD halkının kültürel yaklaşımları esas alınmıştır. Bu konuda uluslararası yaklaşımlar olsa bile esas ABD kültürel çevresi, bu yaklaşımda temel olarak ele alınan ve incelenen çevredir. Kapsamına göre motivasyon teorileri genelde, kişinin içinde bulunduğu ve onu belirli yönde davranışa sürükleyen faktörler üzerinde durmaktadır. İşletmelerdeki yöneticiler kapsamına göre motivasyon teorileri içinde yer alan ve çalışanları motive etme konusunda etkin olan bu faktörleri kullanarak personeli örgüt amaçlarına uygun olarak davranmaya ve gayret göstermeye teşvik edebilir. (Çelik, 1997)

2.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsanların motive edilmesine ilişkin olarak tanınmış yaklaşımlardan ve motivasyon ile ilgili en kapsamlı açıklamalardan biri hümanist yaklaşımın öncülerinden olan Abraham Maslow tarafından 1943 yılında formüle edilmiştir. Rus asıllı bir Amerikalı psikolog olan Maslow’un yaklaşımına temel teşkil eden unsurlar; insan ihtiyaçları önem sırasına göre düzenlenmiştir, insanlar sürekli olarak bir şeyler istemektedir, bu nedenle insan ihtiyaçları hiçbir zaman tamamen karşılanamamaktadır, tatmin edici düzeyde karşılanan bir ihtiyaç herhangi bir davranışı motive etme işlevini yitirir, ihtiyaçlar arasında bağımlılık ve çakışmalar vardır. MASLOW tarafından yapılan “A Theory of Human Motivation” adlı çalışma; teorik taleplerle birlikte aynı zamanda klinik, gözleme dayalı ve deneysel olarak bilinen gerçeklere uyan bir teoriyi oluşturma girişimidir. Maslow’un yaklaşımında

iki temel görüsün ileri sürüldüğü söylenebilir. Bunlardan birincisi, insan ihtiyaçlarının bir önem hiyerarşisine göre düzenlenmiş olmasıdır. İkincisi ise, karşılanan ihtiyaçların artık beklenen seviyede motive edici olmadıklarıdır. Ayrıca Maslow bireylerin sahip oldukları değerler tarafından değil, sahip olmak istedikleri değerler tarafından motive edildiklerini belirtmektedir. Bu motivasyon teorisinin temelinde; Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi konsepti yer almaktadır. Maslow insanların ihtiyaçlarını beş esas gruba ayırmaktadır.

En öncelikli ve en düşük seviyeden başlamak üzere insanların ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenli ihtiyaçları, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar, şeklinde sıralanabilir. Temel ihtiyaçlar olarak adlandırabileceğimiz, en az beş grup ihtiyaç vardır. Bunlar özetle; fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme'dir. Bu temel ihtiyaçlar, motivasyon güçlerinin hiyerarşisine göre düzenlenmiş biçimde birbiriyle bağlantılıdır. Yani; en güçlü ihtiyaç bilinci kontrolüne alacak ve organizmanın değişik bölümlerinin çalıştırılmasını düzenlemeye yönelecektir. Daha az güçlü ihtiyaçlar önemsenmeyecek, hatta unutulacak, yada ihmal edilecektir. Ama bir ihtiyaca doyum sağlanınca, bilinci yönetmek ve davranış organizasyonunun merkezi olarak hizmet etmek için sonraki yüksek güçlü ihtiyaç ortaya çıkacaktır. Çünkü doyurulmuş ihtiyaçlar aktif güdüleyici değildir. Bu ihtiyaçlar bir hiyerarşik sıra dahilinde önem ve öncelik kazanır. Yani ilk ihtiyaç yeterli seviyede karşılanmadan ikinci veya daha üst sıradaki ihtiyaçların insanlar için önem ve öncelik kazanması beklenmemelidir. Bu ihtiyaçlar bir hiyerarşik sıraya konulduğunda öncelikli ihtiyaç yeterli bir oranda karşılandıktan sonra, bir sonraki öncelikli ihtiyaç kendini gösterir. İhtiyaçlar hiyerarşisi genelde ferdiyetçilik ve fiziksel değerler üzerine yerleştirilmiş bir teori olmasına bağlı olarak ülkeler ve kültürler arasında bazı farklılıkların olması beklenebilir. ABD ve Avrupa'daki ülkelerde Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, motivasyon için esas unsur olarak ele alınırken Çin ve Japonya gibi Asya ülkelerinde ihtiyaçlar hiyerarşisini; ait olma ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, kendini ispatlama ve topluma hizmet etme ihtiyacı şeklinde farklı dört aşamada ifade etmek mümkündür. Kolektivizmin hakim olduğu Çin'de ise; saygı ve güven ihtiyacı, bir ferdi ihtiyaç olmaktan çıkarken, ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk basamak olarak fizyolojik ihtiyaçlar yerini, "Topluma ait olma" gibi sosyal bir ihtiyaca bırakmaktadır.

Fizyolojik ihtiyaçlar; Maslow'un ihtiyaçlar yaklaşımına göre, insanın yasayabilmesi için mutlaka karşılanması gereken, hayat boyu çeşitli aralıklarla ortaya çıkan, insanların en önemli ve öncelikli ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar diğer ihtiyaçlara göre önceliklidir. Çünkü; açlık endişesi içinde olan bir insan için yemek ihtiyacını gidermeyen davranışlar ikinci planda kalır. Maslow'a göre en alt kademede bulunan fizyolojik ihtiyaçlar, en önemli ihtiyaçlar kademesini oluşturmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar, asgari seviyede karşılanmadığı zaman insanlar yaşamını devam ettiremezler. Biyolojik yasamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçlar öncelikli olarak karşılanmalıdır. Açlık, susuzluk, uyumak ve cinsellik gibi organizmaların hayatiyetini sürdürmesi için gerekli olan fiziki ihtiyaçlar; insan vücudunun isleyişi için gerekli olduğundan, diğer ihtiyaçlara göre hem çok önemlidir ve hem de öncelikle hissedilir. (Maslow, 1970: 39)

2.3.2. Motive Edici ve Hijyen Faktörleri Teorisi

Herzberg, Mausner ve Snyerman tarafından 1959 yılında yayınlanan "The Motivation to Work" adlı kitapta; esitli mevkilerde görev yamış 1865 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarına dayanarak; motive edici faktörler ve hijyen faktörlerin, çalışanların ise karşı tutumları üzerine olabilecek etkilerini incelemektedirler. Motive edici faktörlerin varlığı, kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. Hijyen faktörlerinin ise kişiyi motive etme özelliği yoktur. Eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari şartları sağlayacaktır. Bazı is şartlarının eksikliği halinde çalışanın isinde doyumsuzluk duyduğunu, bu koşulların varolduğu durumlarda ise çalışanı tam anlamıyla motive etmediği ileri sürülmüştür.

Herzberg'in iki faktör teorisinde, özellikle; motivasyondan çok is tatmini üzerinde yoğunlaşılması ve ücretin motive edici özelliğinin fazla önemsememesi gibi unsular tenkit edilen temel unsurlardır.; motive edici faktörler ve hijyen faktörlerin öncelik ve önem sırası, ülkelere ve bölgelere, yani kültürlere göre değişim göstermektedir. Dolayısıyla Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde olduğu gibi Herzberg'in İki Faktör Teorisi'nde de; personelin motivasyonunda, teoride yer

alan önceliklerle birlikte o bölgenin ve çalışanların kültürel ve sosyal değerlerinin de mutlaka çok iyi analiz edilmesi ve değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Aksi halde çalışanları motive etme için alınan tedbirler her ülkede ve hatta her bölgede aynı tedbirler olmasına rağmen, personel üzerindeki motive edici etkisi ve teşvik değeri farklı olur ve beklenen sonuçlara ulaşılmayabilir.

Frederick Herzberg; ‘İs ve İnsanın Doğal Yapısı’ adlı eserinde, Maslow’dan farklı olarak, çalışanların motivasyonunu sağlamak amacıyla kullanılabilecek faktörleri, motive edici faktörler ve hijyene yönelik faktörler olmak üzere iki grupta incelemiştir. Bu iki grup faktör, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile mukayese edildiğinde Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk üç basamakta yer alan ihtiyacı; hijyen faktörler kapsamında, diğer ihtiyaçların ise motive edici faktörler olarak gruplandırıldığı görülmektedir.

Herzberg’in kuramı, dıştan güdüleme kuramıdır. Çünkü, bu kurama is doyumunu veya is doyumsuzluğunu yaratan etkenler yönetici tarafından kontrol edilmektedir. Bu teoride motivasyon tedbirleri, yani is doyumunu sağlayan faktörler; başarı, tanınma, gelişme, sorumluluk, isin kendisi, is doyumsuzluğunu yaratan faktörler ise; örgüt politikası, yönetim ve denetim anlayışı, bireyler arası ilişkiler, ücret ve çalışma koşullarıdır. Çalışanların pozitif yönde motive edilebilmesi maksadıyla; onların iste harcadığı zamanın azaltılması, değişken ve başarıya bağlı bir ücret artışı, ücret dışı sosyal yardımlar, insan ilişkileri

-Kendini ispatlama ihtiyacı

-Saygı görme ihtiyacı

Motive edici faktörler

-İnsiyatif kullanma

-Kazanma

-Tanınma

-Sorumluluk

-İlerleme ve terfi

-Sosyal ihtiyaçlar

-Güvenlik ihtiyaçları

-Fiziksel ihtiyaçlar

-Hijyen faktörleri

- Ücret
- Personel ilişkileri
- Çalışma koşulları
- Örgüt politikası
- Kontrol ve teknik altyapı

eğitimi, duyarlılık eğitimi, yeterli ve iki yönlü iletişimin sağlanması, iş bölümü kararlarına katılma ve danışma gibi yönetim fonksiyonlarının her seviyedeki yöneticiler tarafından bilimsel esaslara uygun olarak sistemli bir şekilde yönetimde uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. (Herzberg, 1982: 6) Bu teorisinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, örgütte bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bu unsurlar yeterli seviyede değilse çalışanları motive etmek mümkün değildir. Ancak bu faktörlerin varlığı motivasyon için uygun bir ortam sağlar. İşletmelerde motivasyon motive edici faktörlerin devreye sokulması ve uygulanması ile mümkün olur. Hijyen faktörleri sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personelin motivasyonu için yeterli değildir. İş doyumunu ve motivasyonu sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade eden Herzberg, çalışanları daha üst düzeyde motive etmek amacıyla, içsel ve dışsal faktörlerin birlikte dengeli olarak kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Uluslararası insan kaynakları yönetiminde yıllarca çalışanların motivasyonunda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile birlikte temel motivasyon teorilerinden biri olarak değerlendirilen Frederick Herzberg'in motivasyonda iki faktör teorisinde; hijyen faktörler; ücret, teknik denetim, örgüt politikası ve yönetim tarzı, personel arasındaki ilişkiler ve çalışma koşulları başlıkları altında ele alınırken, motivasyon faktörleri adı altında ise; kazanma, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve inisiyatif, yani kendi kendine çalışma durumu incelenmektedir. Hijyen faktörleri yeterli seviyede karşılayamayan işletmelerde, motivasyon uygulamaları ve iş doyumunu için uygun bir zemin hazırlamak çok zor olacaktır. Şayet örgütte hijyen faktörler yeterli seviyede ise bu sonuç çalışanların motivasyonu ve iş doyumunu için yeterli değildir. Motivasyon için mutlaka motivatör adı verilen motivasyon tedbirlerinin alınması ve etkin bir şekilde uygulanması gerekir. (Hodgetts, 1994: 396)

2.3.3. Üç GÜdü Teorisi

McClelland'a göre insanları motive etmek için kullanılacak üç temel faktör vardır. Bunlar; başarı, güç ve üyeliğe kabul edilmedir. McClelland; başarı yani kazanma duygusunun en önemli motivasyon kaynağı olduğunu vurgularken, bu duygunun bütün kültürlerde, bölgelerde ve sosyal çevrelerde insanları etkilediğini ifade etmektedir. Kazancı temel olan yaklaşımlar sergilendiğinde, daha çok çalışana ve üretime daha fazla kazanç verilmesi halinde, insanların üretim ve verimliliklerini yükseltmeleri yönünde teşvik edildiğini görmek mümkündür. Gelişmiş ve gelişmekte olan bazı ülkelerde yapılan örnek uygulamalarda kazanca dayalı motivasyon tedbirleri sonucu çalışanların; risk ve sorumluluk alma, üretim ve verimliliklerini arttırma, inisiyatif kullanma gibi pozitif yönde motive edildikleri görülmüştür. McClelland; işadamları, bilim adamları ve meslek sahipleri üzerinde yaptığı çalışmalar sonunda, bu kimselerin başarı güdüsü konusunda normalin üzerinde etkilendikleri ve motive olduklarını saptamıştır. Ona göre, başarı ile güdülenen bir insanı, sadece kar peşinde değil, büyük bir başarıya isteğine sahiptir. Onun için, kar etmek kadar başarmak da önemlidir. McClelland'a göre yüksek düzeyde bir başarıya arzusuna sahip bir birey; sonuç için kişisel sorumluluk alabileceği görevleri tercih etmekte, gerçekleştirilebilecek nitelikte hedefler saptamakta ve hesaplanmış risklere girmekte, başarı ve başarısızlık konusunda kesin kanıt istemekte, kişisel ilişkilerini dikkate almadan yetenekli iş arkadaşlarını tercih etmektedir. Bu kurama dayanılarak, yapabileceğinin altında bir başarı gösteren ve onunla yetinen grupların ve toplumların, daha çok başarı konusunda motive edilebilecekleri ve başarı güdülenmesinin öğretilabileceği ileri sürülmektedir.

2.3.4. VİG Teorisi

Clayton Alderfer'in; Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu bir motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow'un sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. Bu teoride üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır. Varolma ihtiyacı (V), İlişki kurma ve aidiyet ihtiyacı (İ) ve **Gelişme (G)** ihtiyaçlarının bas harflerinden oluşan **VİG**

Kuramı ile, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını modern çağa uyarlamıştır. **ERG Yaklaşımı** olarak da ifade edilen bu teoriye göre; Maslow'un ilk ihtiyaçlar kademesinde bulunan fizyolojik ihtiyaçlar ile varlığını sürdürme, yani yaşamını sürdürme ve ayakta kalma ihtiyacı örtüşmektedir. İkinci basamakta ise; Alderfer'in ilişkiler kurma ve aidiyet ihtiyacı ile Maslow'un güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar basmağı aynı hiyerarşide yer almaktadır. Üçüncü ve son basamakta ise; VİG Teorisinin gelişme ihtiyacı ile ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin saygınlık ve kendini gerçekleştirme İhtiyacı aynı seviyede yer almaktadır. (Koçel, 2001: 516)VİG Teorisine göre üçüncü basamakta yer alan gelişme ihtiyaçları, ilk iki sıradaki ihtiyaçların, yani varlığını sürdürme ve ilişkiler kurma ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olarak gittikçe artan bir motivasyon süreci olma niteliği kazanır. Herhangi bir basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamada başarısız olan birey, bu başarısızlığını kamufle etmek maksadıyla bazen bir önceki basamakta yer alan ihtiyaç düzeyine dönerek gayretlerini bu ihtiyaç seviyesinde daha da yoğunlaştırabilir. (Can, 1994: 161)

2.4. Süreçlere Göre Motivasyon Teorileri

Kapsamına göre motivasyon teorileri; çalışanların davranışlarının nasıl oluştuğu ve nelerden etkilendiği gerçeğini, onların motivasyonu için temel girdi olarak ele alırken, süreçlere göre motivasyon teorileri; personelin davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği ve nasıl değiştirilebileceği konuları üzerinde durmaktadır. İnsanların davranışlarını etkileyen temel ihtiyaçlar ile iç ve dış çevre şartları, çok uluslu işletmelerde ve uluslararası insan kaynakları yönetiminde daha öncelik taşıyan ortak unsurlar olduğundan, kapsam teorileri uluslararası yönetimde daha fazla yer bulmaktadır. Süreç teorileri ise; insanların bireysel davranışlarını etkilemeye yönelik, daha çok bölge ve ülkelere göre değişen, kültürel ve sübjektif motivasyon faktörleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. (Hodgetts, 1994: 389)

İşletmelerde değişik görevler yapan ve en önemli üretim faktörü olan insanlar; gerek kendi kişisel yapılarının, aile ve arkadaş çevresinin ve gerekse içinde yaşadığı dış çevre faktörlerinin etkisi altında kalmakta, karar verirken ve davranışlarını belirlerken kendisini etkileyen bahse konu faktörlere göre durumunu değerlendirerek yaşantısını düzenlemekte, hedeflerini tespit etmekte ve onlara

ulaşmak maksadıyla gayret göstermektedir. Süreç teorileri adı altında ifade edilen motivasyon teorileri; çalışanların hangi amaçlarla, nasıl motive edilebilecekleri konusu üzerinde durmaktadır. (Basaran, 1991: 151)

2.4.1. Beklenti Teorisi

Motivasyonda beklenti teorisi, öncü psikologlardan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın kavramsal konseptlerine dayanır. Bununla beraber is motivasyonu ve amaçlı beklenti teorisini ilk formüle eden Victor Vroom'dur. Çoğu eleştirinin aksine Vroom, Beklenti Teorisini, is motivasyonunu açıklamada eksik bulduğu kapsam teorilerine bir alternatif olarak ortaya sürmüştür En azından örgütsel davranışla ilgili akademik ortamlarda, teorisi kabul görmüş ve is motivasyonunu açıklamak için kullanılmıştır. (Locke, 1994: 395)

Victor H. Vroom tarafından ortaya konan bu teoriye göre çalışanları motive etmede temel faktör bir ödül veya kazanç ümididir. 1964 yılında yaptığı çalışmalarda motivasyon konusunda üzerinde durulması gereken bir model ortaya koyan Vroom; motivasyona üç temel etken açısından bakmaktadır. Bu etkenlerden birincisi, bireyin gerçekleştirmek istediği amaçlardır. Modelde, bireyin iç durumu üzerinde durmak yerine, bireyin üstün tuttuğu amaçlar vurgulanmaktadır. Bu amaçlar yüksek ücreti, yükselmeyi, is güvenliğini ve daha ilginç bir is sahibi olmayı kapsamaktadır. Üretkenliği etkileyen ikinci faktör ise, bireyin üretkenlik ile kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirme arasındaki ilişkiyi algılama biçimidir. Yüksek üretkenlik bireyin amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet ediyor ise, o personelden yüksek verim istenebilir. Aksi halde bireyin üretkenliğe fazla önem vermesi beklenemez. Personelin motivasyonunu etkileyen üçüncü faktör ise, bir bireyin kendi üretkenliğini etkileme yeteneğidir.

Birey üretkenlik konusunda kendisinin yapacağı bir şey olmadığına inanırsa, o konudaki girişimleri de zayıf olacaktır. Beklenti teorisinde çalışanları motive eden temel unsurlarının basında, isinde başarılı olması halinde örgüt tarafından kendisine verilecek olan ödüller gelir. Bahse konu ödüllerle ilgili üç faktör personelin motivasyonunu etkiler. Muhtemel ödülün değeri ve çekiciliğini (**Değer: D**) etkileyen

unsurlar; ücret, is güvencesi, is doyumunu, inisiyatif kullanma şansı, yetenek ve hünelerini gösterme imkanı, liderlik gibi teşvikler motivasyon için kullanılabilir muhtemel ödüllerdir. Gösterilen performans ile alınacak ödül arasındaki ilişki (**İliski:İ**); personelin ödül verilmesi sözü ile ne kadar motive edildiğinin de göstergesidir. Beklenti (**Beklenti:B**); kişi ortaya konulan ödülü almak konusunda ne kadar istekli olursa, göstereceği gayret ve performans da o derece artacaktır. Sonuçta; Motivasyon = Değer x İlişki x Beklenti (**M = D x İ x B**), formülü ile özetlenebilir. Şayet bu üç faktörden birinin değeri sıfır olursa; motivasyonun değeri de sıfır olacaktır. Motivasyon olarak kullanılacak ödülün değeri ve çekiciliği; bu teoride ulusal kültürden etkilenen en önemli faktördür. Ülkedeki kadercilik, maddi veya manevi ödüllere önem ve öncelik verme, statü veya ücretin daha motive edici faktör olarak etkin olması, gibi kültürel faktörler personelin sahip olduğu kültürel değerlere göre değişkenlik gösterse bile beklenti teorisi;, motivasyonu matematiksel bir formül ile ortaya koyan en objektif teorilerden biridir.

2.4.2. Eşitlik Teorisi

Bu teoriye göre; çalışanların is ilişkilerinde yöneticilerden eşit bir davranış görmeleri, onların motivasyon seviyesini etkileyen temel faktördür. Kişinin çalışma ortamı ile ilgili olarak algılamış olduğu eşitlik veya eşitsizlik duygusu onun motivasyon seviyesini ve dolayısıyla is başarısı ve is doyumunu etkileyecektir. Kişi kendisinin sarf ettiği çabalarla, sonuçta elde ettiği kazanımları, aynı örgütte ve özellikle eşit konumda olduğu is arkadaşlarının çabaları ve onların elde ettikleri kazanımları ile sürekli olarak mukayese etmektedir. Böylece çalışanların örgüte sundukları girdiler ile, örgütten sağladıkları çıktılar yani ödüller arasında bir çeşit oransal karşılaştırma söz konusudur. (Can, 1995)

Örgütte çalışanların ücretleri, is güvenceleri, terfi şansları, is ilişkileri, güvenlik ve hoşca vakit geçirmeleri gibi uygulamalarda eşitlik durumu onların motivasyonunu etkileyen temel faktörlerdir. V. Stocy Adams tarafından ortaya konulan ve unsurları ve birbiri ile ilişkilerinin yer aldığı bu motivasyon teorisinde; insanlar eşit olmayan uygulama ve ödüllere karşı çok hassastır.

-Birey için;

-Sonuçlar

-Girdiler

Değişik kültürlerde salt eşitlik farklı şekillerde algılanabilir. Cinsiyet, eğitim, yapılan iş, tecrübe, teknik bilgi, fiziki güç gibi farklılıklar, eşitlik ilkesinin farklı kültürlerde farklı şekillerde değerlendirilmesine neden olabilir. Örgüt içinde yöneticilerden eşit olmadığını değerlendirdiği bir tutum ve davranış gördüğüne inanan bir personel, çabalarını azaltarak üretimini düşürebilir, daha yüksek ücret ve ödül isteyebilir, isten ayrılabilir, başkalarını çabalarını azaltma yönünde etkilemeye çalışabilir, sonuç olarak örgüt için olumsuz olan bir yaklaşım sergileyebilir.

2.4.3. Motivasyon ve Öğrenme Teorisi

Personelde istenilen davranışları geliştirmek, örgütte etkinlik ve verimliliği yükseltmek amacıyla kullanılan motivasyon tedbirleri ile öğrenme paralel yürütülmelidir. Bazı şeyleri öğrenmek sureti ile davranışlar değişirken, bu değişimi hızlandırmak amacıyla cezalandırıcı yani negatif veya ödüllendirici yani pozitif motivasyon araçları yoğun olarak kullanılabilir. Ülkeler ve bölgelerdeki kültürel değerlere bağlı olarak, pozitif ve negatif motivasyon araçlarının kullanılması halinde çalışanların bu teşvik yöntemlerine tepkileri değişmektedir. (Newstorm, 1997: 137)

Bu teoride kullanılan negatif ve pozitif, yani olumlu ve olumsuz motivasyon tedbirlerinin amacı personelde öğrenmeyi, yani davranış değişikliğini gerçekleştirmektir. Çevre veya yöneticiler tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar kolayca öğrenilmekte ve tekrar edilmekte, çevre ve yöneticinin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir. (Eren, 2004: 547)

2.4.4. X ve Y Teorisi ile W ve Z Teorileri

McGregor 1960 yılında, Maslow'un teorisine dayanarak geleneksel yönetim ve denetim görüşünü ifade eden X kuramı ile bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılmasını öngören Y kuramını ileri sürmüştür. McGregor tarafından

savunulan Y görüşüne göre insanlar; örgütteki çalışmalarını sonucu alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra isinde başarılı olmaya çalışır. Çalışanlar örgütsel amaçlara inanırsa herhangi bir denetlemeye ihtiyaç göstermeden kendi kendilerini yönetip denetleyebilir. Uygun çalışma koşulları sağlandığında, yeterli seviyede teşvik edildiğinde, dengeli bir yetki ve sorumluluğa sahip olduğunda ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar örtüştüğünde, yaratıcılığını ve bütün gücünü kullanarak örgüt için etkin ve verimli bir çalışma sergiler. (Onaran, 1981)

Örgütsel davranışların olgunlaşmasında önemli payı olan Muglas McGregor; insanları işlerine bakış açıları, çalışma alışkanlıkları ve onların motivasyonuna temel teşkil eden psikolojik yaklaşımları bakımından çeşitli gruplara ayırmaktadır. McGregor personeli değerlendirirken, X ve Y Kuramı ile daha sonra W ve Z Teorileri şeklinde ifade edilen insan psikolojisine yönelik analizler, onların motive edilmesine yönelik özelliklerini de ortaya koymaktadır. “X Teorisi” çoğu insanın isten hoşlanmadığını ve onların imkan bulduğu ölçüde az çalışacağını varsayar. İnsanlar çoğunlukla tembel ve beceriksiz olduklarından isten kaçınır. Çok az hırs ve hevese sahiptir ve olanaklı olduğu ölçüde sorumluluk yüklenmek istemez. Bencildirler, örgütsel gelişmelere kayıtsızdırlar ve değişime direnirler. Örgütler tarafından verilen olağan ödüller bu kişilerin iş konusunda duydukları hoşnutsuzluğu gidermek için yeterli değildir. Bu nedenle yönetimin, bu tür personelden yüksek verim almak ve onu iş yapmaya teşvik etmek maksadıyla yapabileceği tek şey zor kullanmak, sürekli denetlemek ve cezalandırma ile tehdit etmektir. “Y Teorisi”, yönetimde insana yönelik destekleyici bir yaklaşımı yansıtır. İnsanların tembel ve beceriksiz olmadıklarını varsayar. Personelin tembel ve beceriksiz olduklarına ilişkin her hangi bir işaret, onların çalıştığı örgütlerle ilgili deneyimlerinin bir sonucudur. Yönetim bu kişilerin gizli güçlerini ve potansiyellerini ortaya çıkaracak ortamı yaratabilirse, çalışma onlara oyun yada dinlenmek kadar doğal hale gelecektir.

McGregor’dan sonra, W ve Z Teorileri de ortaya konulmuştur. Bu teorilerde ortaya konulan esaslar, X ve Y kuramlarının insanlara yönelik psikolojik yaklaşımlarının daha aşırı şekilleridir. “Z Teorisi”; özellikle Japonya’da geliştirilmiş ve uygulama alanı bulmuş bir kuramdır. Personelin işlerinde güvenle çalışmaları, işletmesine sahip çıkmaları, ömür boyu istihdama dayanan motivasyon sistemidir. Z teorisinde, işletmeye sadakat duygusu, motivasyon sorununu çözen temel

unsurlardan biridir. Bu yöntemde motivasyon, çalışanları güdüleme ve iş görmeye teşvik etme yerine; onların iradelerine hükmetme ve onları yönlendirmeyi hedeflemektedir. Demokrasinin eksik, insanların genel eğitim düzeyinin çok düşük olduğu dönemlerde çok yaygın olan bu motivasyon yöntemi, sanayileşmiş ülkelerde giderek gözden düşmekte ve uygulama alanından çekilmektedir. Ülkemizdeki işletmelerde bu yöntem özellikle eski tip yöneticilerde yaygın olmakla beraber günümüzde geçerliliğini kaybetmektedir. W Teorisi; insanların yalnız korkutularak çalıştırılması ve başarılı olmasını öngören bir yaklaşımdır. Bu teorinin özelliği, dayakla ve ceza ile iş yaptırmayı ve verimli olmayı hedeflemektedir. W harfi, dayanın İngilizcesi olan “Whiplash”dan alınmış olan bu teori, bazı gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerin kullandıkları yöntemdir. Gelişmiş ülkelerde, çağdaş motivasyon usullerini ve modern insan kaynakları yönetim metodlarını uygulayan örgütlerin bu kuramı kullanması söz konusu değildir. Günümüzde her yöneticinin kendine göre bir motivasyon yöntemi vardır. Türkiye’de su anda geçerli ve uygulanan yaklaşım X ve Y kuramlarının karmasıdır. Ancak, çalışanların eğitim düzeyi yükseldiğinde, ülke ekonomik olarak geliştiğinde ve ülkede demokrasi derinleştiğinde, Y kuramının Türk örgütlerinde yoğun olarak uygulanması süreci güçlenecektir.

2.4.5. Davranışçı Yaklaşım

Davranışlara göre güdüler, şartlanma ve model alma şeklinde ifade edilmektedir. Gdülenmede davranışsal yaklaşımın etkinliği, büyük ölçüde teşvik edici tedbirlere bağlıdır. Sınıfında öğretmen yada arkadaşlarının sorduğu sorulara doğru cevap veren öğrencilere uygun motivasyon tedbirleri uygulandığında öğrenciler bir yandan sorulan sorulara cevap vermek için güdülenmiş, diğer yandan da öğrenmeye karşı istekli hale gelmiş olur. Bu yaklaşım dışsal güdülenmeye dayalı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, çalışanları kendi amaçlarını bir kenara bırakıp, kendini ödüle götüren amaca yönelebilir. Davranışsal yaklaşım bir çok örgütte yaygın bir şekilde uygulanmasına rağmen, personelin güdülenmesi konusunda tartışmalı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma getirilen ana eleştiri, dıştan güdülenmenin üzerindeki olumsuz etkileridir. Bu yaklaşım çalışanları sadece ödül almak için istenilen davranışı yapar hale getirebilir. Ödüller, kalite standardını karşıladığı zaman

değil de, sadece verilen is başarı ile yapıldı diye verilirse, dıştan gelen olumsuz etkilerde artış görülür. Davranışları temel alan bir yaklaşımı bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler; örgüt açısından arzu edilen ve istenmeyen davranışları kesin çizgilerle belirleyerek bu davranışları çalışanlara duyurmak zorundadır. Ayrıca belirlenen davranışları gösteren çalışanlara karşı tepkiler gecikmeksizin adil bir şekilde gösterilmelidir. Çünkü tepki süresinin uzaması durumunda, alınan tedbir ve verilen tepkilerin davranışlar üzerindeki etkisi azalmaktadır. Bununla birlikte mümkün olan her fırsatta çalışanların ödüllendirilmesine, yani pozitif motivasyon araçlarının kullanılmasına özel bir özen gösterilmelidir. (Koçel, 1993: 379)

2.4.6. İnsancıl Yaklaşım

“Aslında bütün insanlar güdülenmiştir. Kimse asla motivasyonsuz değildir. Bazen insanlar, bizim onların yapmasını tercih ettiğimiz şey için güdülenmemiş olabilirler. Ancak onların tamamen motivasyonsuz olduğunu söylemek doğru olmayabilir” ifadesi insancıl psikoloji yaklaşımının ana ilkesidir. İnsancıl psikoloji insanı; zihinsel, duygusal ve sosyal faktörler içinde bir bütün olarak inceler ve bu faktörlerin öğrenmeyi nasıl etkileyeceği üzerinde durur. İnsancıl yaklaşım; kişilerin algulamaları ve içten gelen ihtiyaçlarına cevap verilmesi üzerine odaklanır. İnsancıl yaklaşım motivasyonu, insanların büyüme ve gelişmelerine neden olan, etkin bir iç güdü olarak görmektedir. Motivasyon, öğretmenin öğrenciye sınıfta dışsal olarak yaptığı bir etki değil, aksine büyüme, gelişme ve yeni tecrübeleri entegre etmek için halihazırda var olan pozitif bir eğilimi beslemedir. Her insan doğuştan, tüm insan davranışlarına enerji veren ve onu yönlendiren büyüme ilkesine sahiptir. Önünde oturan arkadaşını dürtükleyen küçük bir öğrencisi bile güdülenmiştir. Ancak onu güdülenmesi akademik olmayan etkinliklere yöneliktir. İnsancıl yaklaşıma göre, her birey değerlidir, çünkü insan doğuştan değerli bir varlıktır. Çevrenin öğrenme ve motivasyondaki rolünü destekleyen ikna edici kanıtlar vardır. Öğretmenler sınıfta öğrencilere sadece bilgi verip, istenen cevabı pekiştirmezler, bunun yerine hem öğrenciyi hem de öğrencilerin kişisel gelişimini destekler.

3. İŞTEN AYRILMA KAVRAMI

İşten ayrılma kavramının çalışanlarda oluşmasının sebepleri çalışanlara göre değişiklik göstermektedir. Genelde çalışanlar, yetkinliklerini en verimli şekilde kullanabilmek için ve kazanımlarını yükseltebilmek için işten ayrılırlar. İş verenler için çalışanlarının her durumda işten ayrılmaları kötü sonuçlara sebep olmaz. Yüksek verimli ve şirkete kazanımı fazla olan çalışanların işten ayrılmaları bir şirket için hiç istenmeyen bir durum iken, performansı ve kazandırımı düşük bir çalışanın işten ayrılması bir şirket için olumlu olarak değerlendirilebilir. Çalışanların işten ayrılma taleplerini etkileyen bir çok etken bulunur. Bu etkenlerin başında; çalışanların performansı, kapasitesi, yetenekleri ve kariyer basamakları gelmektedir. Bu etkenler çalışanlar arasındaki farkları açığa çıkarır ve işten ayrılma etkisinin ortaya çıkmasına sebep olur. Şirketlerde, işten ayrılmayı veya şirket de kalmayı belirleyen diğer faktörler ise, çalışanların ödül algıları ve işlerinden ne kadar tatmin olduklarıdır. Diğer taraftan, verimli çalışanların, geniş iş olanaklarına sahip oldukları ve bu çalışanların şirkette kalma veya ayrılma davranışlarını önceden kestirmenin zor olduğu aşikardır.

Genel olarak performans puanı düşük olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin daha fazladır. Ancak performans puanı yüksek çalışanlarda, sektörlerinde geniş iş olanaklarına sahiptir. Çalışanlara yapacakları işler doğru ve tam olarak anlatıldığında, işlerinde yükselerek ne kazanımlar elde edebilecekleri söylendiğinde, iş hakkında düzenli olarak bilgilendirildiklerinde, hak ettiklerini adil olarak aldıklarında ve düşüncelerini açık sözlülükle ifade edebildiklerinde işten ayrılma isteklerinin oldukça düşük olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte, işe devamsızlık yapma, işe geç gelme, işten erken ayrılma, ani emeklilik istemi, iş doyumsuzluğu ve yoğunlaşmama ise dolaylı olarak ortaya çıkan durumlardır. (Tengilimoğlu, 2009: 72)

Bir çalışan göstermiş olduğu performans sonucunda hak ettiği şekilde ödüllendirilmiyorsa işten ayrılma davranışı göstermeye yüksek eğilimli olduğu çok açıktır. Çalışanlar, bazı değerlendirme mekanizmalarının kişisel yanlılıklarından

dolayı, değerlendirmeler üzerindeki manipölasyonların, adaletsiz olarak yapıldığını ve işten ayrılma isteklerinin bu ölçüde arttığını işaret etmektedir.

4. YÖNTEM

4.1. Örneklem

Çalışmamda veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Çalışanların memnuniyetini araştıran, bu çalışan memnuniyeti anketine, firmada çalışan 60 danışman ve uzman danışmandan 35 kişi katılmıştır. Bu Çalışanlar arasında kadın ve erkek olarak ayırım yapılmamıştır. Çalışanların tamamı lisans ve yüksek lisans mezunudur. Çalışanlar 25 – 35 yaş aralığındadır. Çalışanlar en az 6 ay, en fazla 9 yıldır bu işletmede çalışmaktadır. Araştırmanın yapıldığı firma, Bilişim Sektöründe 10 yıldan uzun süredir faaliyet gösteren bir firmadır. Firma proje odaklı çalışmaktadır. Firmanın müşteri portföyünü bankalar, sigorta şirketleri, ilaç firmaları, parakende, telekomünikasyon...vb sektörlerinde şirketler oluşturmaktadır.

4.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak çalışan memnuniyeti anketi kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda soru bazında yüzdeler hesaplanmıştır. Anket 11 bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

- Çalıştığım Şirket
- Şirket Yönetimi
- Yöneticiler
- İşin Ekip Ruhuyla Yapılması
- Yapılan İş ve İçeriği
- Şirket İçi İletişim
- Eğitim Sistemi
- İş Arkadaşlarıyla İlişkiler
- Sosyal Hizmetler
- Çalışma Ortamı ve Koşulları
- Yorumlar

Bu bölümlerin içerisinde, bölüm başlıklarına göre sınıflandırılmış 68 soru bulunmaktadır. Anket sonunda, çalışanların firmadan beklentilerini ve yorumlarını yazabilecekleri bir bölümde yer almıştır.

4.3. İşlem

Tüm katılımcılar formları bireysel olarak doldurmuştur. Katılımcılara, çalışmanın yüksek lisans tezi için olduğunu, şirket yönetiminden tamamen bağımsız olduğunu ve işletme içinde kimsenin bildirimleri görmeyeceği vurgulandı. Bunun yanında anketin hiçbir yerine kimlik bilgilerini yazmamaları istenmiştir. Anketler katılımcılara mail yoluyla ulaştırılmıştır. Araştırmada kullanılan anketten elde edilen sonuçlar araştırmacı tarafından bilgisayara aktarılmış ve aktarılan bu veriler excel kullanılarak analiz edilmiştir.

5. BULGULAR

Bu bölümde yapılan ankette, sorulara verilen cevapların sonuçları yer almaktadır.

| ÇALIŞTIĞIM ŞİRKET | YORUM | | | | | YORUM | | YORUM | | | | | YORUM | |
|--|-------|---|---|----|----|-------|--------|-------|----|-----|-----|-----|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam |
| Kalite Bilincine sahiptir | 0 | 1 | 2 | 21 | 11 | 0 | 35 | 0% | 3% | 6% | 60% | 31% | 0% | 100% |
| Müşteri Memnuniyeti ilkesini benimser. | 0 | 0 | 2 | 19 | 14 | 0 | 35 | 0% | 0% | 6% | 54% | 40% | 0% | 100% |
| Kendi sektöründe başarılı bir performans sergiler. | 0 | 0 | 2 | 21 | 12 | 0 | 35 | 0% | 0% | 6% | 60% | 34% | 0% | 100% |
| Çalışanlarının memnuniyetine önem verir. | 0 | 1 | 5 | 17 | 12 | 0 | 35 | 0% | 3% | 14% | 49% | 34% | 0% | 100% |
| Çalışanlarına değer verir. | 0 | 0 | 5 | 18 | 12 | 0 | 35 | 0% | 0% | 14% | 51% | 34% | 0% | 100% |
| Kendimi bu şirketin bir üyesi olarak görüyorum. | 0 | 0 | 0 | 11 | 24 | 0 | 35 | 0% | 0% | 0% | 31% | 69% | 0% | 100% |
| Müşteri görüşlerine her kademede sürekli bir duyarlılık gösterilir | 0 | 1 | 6 | 19 | 9 | 0 | 35 | 0% | 3% | 17% | 54% | 26% | 0% | 100% |

Tablo 5.1: Çalışanların Çalıştığı Şirket Yorumu

Çalışanların, çalıştıkları şirket ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların çok büyük bir yüzdeyle olumlu olduğu, anketin bu bölümünde görülmektedir.

| ŞİRKET YÖNETİMİ | YORUM | | | | | YORUM | | YORUM | | | | | YORUM | |
|---|-------|---|----|----|----|-------|--------|-------|-----|-----|-----|-----|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam |
| Şirketimizin Kalite Politikasını biliyor ve benimsiyorum. | 0 | 2 | 9 | 14 | 10 | 0 | 35 | 0% | 6% | 26% | 40% | 29% | 0% | 100% |
| Şirketimizin stratejik hedeflerini biliyorum. | 1 | 4 | 10 | 14 | 6 | 0 | 35 | 3% | 11% | 29% | 40% | 17% | 0% | 100% |
| Şirket yönetimi çalışanlarıyla açık ilişkiler kurar. | 1 | 0 | 5 | 12 | 17 | 0 | 35 | 3% | 0% | 14% | 34% | 49% | 0% | 100% |
| Şirket yönetimi etkin ve hızlı karar verir. | 1 | 2 | 6 | 13 | 12 | 1 | 35 | 3% | 6% | 17% | 37% | 34% | 3% | 100% |
| Elide edilen başarılar diğer şirket çalışanlarına duyurulur. | 0 | 4 | 9 | 9 | 13 | 0 | 35 | 0% | 11% | 26% | 26% | 37% | 0% | 100% |
| Genel olarak şirketimizde uygulanan performans yönetiminden memnunuz. | 0 | 6 | 15 | 9 | 4 | 1 | 35 | 0% | 17% | 43% | 26% | 11% | 3% | 100% |
| Organizasyon yapısı ve sorumluluklardan haberdarım. | 0 | 2 | 5 | 15 | 12 | 1 | 35 | 0% | 6% | 14% | 43% | 34% | 3% | 100% |
| Genel olarak şirket yönetiminden memnunuz. | 0 | 0 | 4 | 18 | 13 | 0 | 35 | 0% | 0% | 11% | 51% | 37% | 0% | 100% |

Tablo 5.2: Çalışanların Şirket Yönetimi Yorumu

Şirket yönetimi açısından çalışanların, küçük bir kısmının yorum yapmadığını ve olumsuz geri bildirimde bulunduğunu, ancak çoğunluğun olumlu olarak değerlendirmede bulunduğunu görmekteyiz.

| YÖNETİCİLER | YORUM | | | | | | | YORUM | | | | | | |
|--|-------|---|----|----|----|-----|--------|-------|----|-----|-----|-----|-----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam |
| Yöneticim iletişime açık ve isteklidir. | 0 | 1 | 1 | 11 | 22 | 0 | 35 | 0% | 3% | 3% | 31% | 63% | 0% | 100% |
| Yöneticim işimle ilgili yetki ve sorumluluktan verir. | 0 | 1 | 2 | 11 | 21 | 0 | 35 | 0% | 3% | 6% | 31% | 60% | 0% | 100% |
| Yöneticim yaratıcı düşünce ve davranışlara fırsat tanır. | 0 | 1 | 4 | 10 | 20 | 0 | 35 | 0% | 3% | 11% | 29% | 57% | 0% | 100% |
| Yöneticim işimle ilgili konularda beni gerektiği biçimde bilgilendirir. | 0 | 1 | 3 | 15 | 16 | 0 | 35 | 0% | 3% | 9% | 43% | 46% | 0% | 100% |
| Yöneticim kişisel gelişimi teşvik ve gerektiğinde motive eder. | 0 | 2 | 3 | 11 | 19 | 0 | 35 | 0% | 6% | 9% | 31% | 54% | 0% | 100% |
| Yöneticim yapılan hatalara yapıcı yaklaşır. | 0 | 0 | 6 | 10 | 19 | 0 | 35 | 0% | 0% | 17% | 29% | 54% | 0% | 100% |
| Genel olarak amirimden memnunuz. | 0 | 0 | 2 | 12 | 21 | 0 | 35 | 0% | 0% | 6% | 34% | 60% | 0% | 100% |
| İşimi iyi yapabilmek için yöneticimden gerekli desteği görüyorum | 0 | 0 | 2 | 13 | 20 | 0 | 35 | 0% | 0% | 6% | 37% | 57% | 0% | 100% |
| Bende beklentiler açık ve net olarka tanımlanır | 0 | 0 | 6 | 18 | 11 | 0 | 35 | 0% | 0% | 17% | 51% | 31% | 0% | 100% |
| Yöneticim beni işimi etkileyebilecek gelişmelerden ve alınan kararlardan zamanında haberdar eder | 0 | 1 | 6 | 15 | 13 | 0 | 35 | 0% | 3% | 17% | 43% | 37% | 0% | 100% |
| Yöneticim iş dağılımını bilgi ve yeteneklerimize uygun olarak yapar | 0 | 1 | 1 | 18 | 15 | 0 | 35 | 0% | 3% | 3% | 51% | 43% | 0% | 100% |
| Başarı seviyem konusunda devamlı bilgilendirilirim | 0 | 3 | 12 | 15 | 4 | 1 | 35 | 0% | 9% | 34% | 43% | 11% | 3% | 100% |
| Yöneticim genellikle işle ilgili konuları tartışmak için hevesli ve isteklidir. | 0 | 1 | 0 | 19 | 14 | 1 | 35 | 0% | 3% | 0% | 54% | 40% | 3% | 100% |

Tablo 5.3: Çalışanların Yönetici Yorumu

Yöneticiler açısından değerlendirme sonucunu baktığımızda, olumlu yorumların yüzdelik diliminin fazlalığı görülüyor.

| İŞİN EKİP RUHUyla YAPILMASI | YORUM | | | | | | | YORUM | | | | | | |
|---|-------|---|---|----|----|-----|--------|-------|----|----|-----|-----|-----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam |
| İşimi iyi yapabilmem beraber çalıştığım ekibin başarısına bağlıdır | 0 | 0 | 0 | 14 | 21 | 0 | 35 | 0% | 0% | 0% | 40% | 60% | 0% | 100% |
| Beraber çalıştığım kişiler, işlerin bitirilmesi ve problemlerim çözümlenebilmesi için birbirlerini destekleyip yardımcı olurlar | 0 | 0 | 1 | 10 | 23 | 1 | 35 | 0% | 0% | 3% | 29% | 66% | 3% | 100% |

Tablo 5.4: Çalışanların İş Ekip Ruhuyla Yapılması Yorumu

Değerlendirmenin sonucuna bakıldığında, çalışanların tamamı, işini iyi yapabilmeyi, ekibinin başarısına bağlamıştır. Bununla birlikte çalışanların neredeyse tamamı, problemlerin çözümü ve işlerin bitirilmesi aşamasında birbirlerine destek olduklarını belirtmişler.

| YAPILAN İŞ ve İÇERİĞİ | | | | | | YORUM | | | | | | | YORUM | |
|---|---|---|---|----|----|-------|--------|----|----|-----|-----|-----|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam |
| Yaptığım işten memnunuz. | 0 | 0 | 1 | 11 | 23 | 0 | 35 | 0% | 0% | 3% | 31% | 66% | 0% | 100% |
| Yaptığım iş şirketimiz için önemlidir. | 0 | 0 | 1 | 10 | 24 | 0 | 35 | 0% | 0% | 3% | 29% | 69% | 0% | 100% |
| Yöneticim tarafından işimdeki performansımı değerlendirilmekte ve geri bildirim yapılmaktadır | 0 | 2 | 9 | 13 | 11 | 0 | 35 | 0% | 6% | 26% | 37% | 31% | 0% | 100% |
| İşimi ilginç ve zevkli buluyorum | 0 | 0 | 2 | 13 | 19 | 1 | 35 | 0% | 0% | 6% | 37% | 54% | 3% | 100% |
| İşimle ilgili olarak benden ne beklendiğini biliyorum. | 0 | 1 | 4 | 16 | 14 | 0 | 35 | 0% | 3% | 11% | 46% | 40% | 0% | 100% |
| İşimi etkileyecek kararlarda fikrime önem veriliyor. | 0 | 1 | 2 | 19 | 13 | 0 | 35 | 0% | 3% | 6% | 54% | 37% | 0% | 100% |
| İşim için gerekli olan bilgileri doğru ve zamanında elde edebiliyorum. | 0 | 1 | 4 | 21 | 9 | 0 | 35 | 0% | 3% | 11% | 60% | 26% | 0% | 100% |
| İşimi hayatımın vazgeçilmez parçalarından biri olarak görüyorum | 0 | 2 | 5 | 18 | 10 | 0 | 35 | 0% | 6% | 14% | 51% | 29% | 0% | 100% |
| İşimle ilgili alınan kararlarda benim düşüncelerime önem verilir | 0 | 1 | 5 | 16 | 13 | 0 | 35 | 0% | 3% | 14% | 46% | 37% | 0% | 100% |
| İşimde sahip olduğum bilgi ve beceriyi geniş ölçüde kullanabiliyorum. | 0 | 1 | 5 | 17 | 12 | 0 | 35 | 0% | 3% | 14% | 49% | 34% | 0% | 100% |

Tablo 5.5: Çalışanların Yapılan İşler ve İçerikler Yorumu

Çalışanların, yapılan işler ve içerikler bazında büyük oranda olumlu geri bildirimler yaptığı gözlenmektedir. Ankete katılan çalışanların neredeyse tamamı yaptığı işten memnun ve yaptığı işin şirket için önemli olduğu geri bildirimini yaptığı görülmektedir.

| ŞİRKET İÇİ İLETİŞİM | | | | | | YORUM | | | | | | | YORUM | |
|--|---|---|----|----|----|-------|--------|----|-----|-----|-----|-----|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam |
| Şirketimizde birimler arası yatay ve dikey bilgi alışverişi etkin biçimde yapılmaktadır. | 0 | 6 | 9 | 10 | 10 | 0 | 35 | 0% | 17% | 26% | 29% | 29% | 0% | 100% |
| Şirketimizde şirket içi iletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden memnunuz. | 0 | 1 | 2 | 16 | 15 | 1 | 35 | 0% | 3% | 6% | 46% | 43% | 3% | 100% |
| Şirketimizdeki gelişmeleri kolaylıkla takip edebiliyorum. | 0 | 4 | 12 | 12 | 7 | 0 | 35 | 0% | 11% | 34% | 34% | 20% | 0% | 100% |

Tablo 5.6: Çalışanların Şirket İçi İletişim Yorumu

Çalışanlar, şirket içi iletişim alanında, sonuçlara bakıldığında olumlu bir tablo ortaya koymuştur. Ancak şirket içi gelişmeler konusunda kararsızlar %34, katılanlar %34 olarak değerlendirme yapmıştır.

| EĞİTİM SİSTEMİ | | | | | | YORUM | | | | | | | YORUM | |
|---|---|---|----|----|----|-------|--------|----|-----|-----|-----|-----|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam |
| Şirketimizde yapılan (alınan ve verilen) eğitim faaliyetlerinden memnunuz. | 0 | 3 | 4 | 18 | 10 | 0 | 35 | 0% | 9% | 11% | 51% | 29% | 0% | 100% |
| Şirketimizde kişisel gelişim ve yapılan işe paralel olarak yeterli eğitim sağlanmaktadır. | 0 | 4 | 8 | 20 | 3 | 0 | 35 | 0% | 11% | 23% | 57% | 9% | 0% | 100% |
| Şirketimizdeki eğitim programlarının bilginize katkoda bulunduğuna ve kendimi geliştirme | 0 | 2 | 6 | 18 | 9 | 0 | 35 | 0% | 6% | 17% | 51% | 26% | 0% | 100% |
| Verilen eğitimler sayesinde öğrendiklerimi işimde kolayca uyguluyorum. | 0 | 4 | 5 | 19 | 7 | 0 | 35 | 0% | 11% | 14% | 54% | 20% | 0% | 100% |
| Aldığım eğitimler işimi daha kolay ve etkin biçimde yapmamı sağlıyor. | 0 | 4 | 5 | 16 | 10 | 0 | 35 | 0% | 11% | 14% | 46% | 29% | 0% | 100% |
| Eğitim taleplerim şirket tarafından değerlendiriliyor. | 0 | 0 | 12 | 14 | 9 | 0 | 35 | 0% | 0% | 34% | 40% | 26% | 0% | 100% |
| Gelişim ihtiyaçlarımı anımla beraber tartışır ve gelişim programı hazırlarız. | 1 | 6 | 14 | 10 | 4 | 0 | 35 | 3% | 17% | 40% | 29% | 11% | 0% | 100% |
| Şirketimde sürekli olarak kendimi geliştiririm. | 1 | 2 | 0 | 20 | 12 | 0 | 35 | 3% | 6% | 0% | 57% | 34% | 0% | 100% |

Tablo 5.7: Çalışanların Eğitim Sistemi Yorumu

Şirket eğitim sistemi hakkında, çalışan bildirimleri, genel anlamda olumludur. Sonuçlara bakıldığında, bu konu hakkında yüzdelerik dilimler daha değişkendir.

| İŞ ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER | | | | | | YORUM | | | | | | | YORUM | |
|--|---|---|---|----|----|-------|--------|----|----|-----|-----|-----|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam |
| İş arkadaşlarımla uyum içinde çalışıyorum. | 0 | 0 | 1 | 8 | 26 | 0 | 35 | 0% | 0% | 3% | 23% | 74% | 0% | 100% |
| Şirketimizde takım çalışmasına önem veriliyor. | 0 | 0 | 0 | 7 | 28 | 0 | 35 | 0% | 0% | 0% | 20% | 80% | 0% | 100% |
| Şirketimizde herkes üzerine düşen sorumlulukları yerine getiriyor. | 0 | 1 | 5 | 10 | 19 | 0 | 35 | 0% | 3% | 14% | 29% | 54% | 0% | 100% |
| Yakın çevremde şirketimizde çalışmasını öneririm. | 0 | 0 | 2 | 14 | 19 | 0 | 35 | 0% | 0% | 6% | 40% | 54% | 0% | 100% |

Tablo 5.8: Çalışanların İş Arkadaşları Yorumu

Çalışanların çok büyük bir bölümünün iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, sonuçlarada yansıdığı üzere olumludur. Şirket içerisinde takım çalışmasına önem verildiğine kesinlikle katılan %80 lik bir dilim ve katılan %20 lik bir dilim vardır.

| SOSYAL HİZMETLER | | | | | | YORUM | | | | | | | YORUM | |
|--|---|---|----|----|----|-------|--------|----|-----|-----|-----|-----|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam |
| Şirketimizin sağladığı sağlık hizmetlerinden memnunuz.(Özel sigorta.) | 1 | 1 | 6 | 5 | 22 | 0 | 35 | 3% | 3% | 17% | 14% | 63% | 0% | 100% |
| Sağlanılan yemek şartlarından memnunuz. | 2 | 0 | 1 | 10 | 22 | 0 | 35 | 6% | 0% | 3% | 29% | 63% | 0% | 100% |
| İşyeri temizliği, tertip ve düzenine önem veriliyor. | 1 | 3 | 0 | 9 | 22 | 0 | 35 | 3% | 9% | 0% | 26% | 63% | 0% | 100% |
| Şirketimde adil ve anlaşılabilir bir ücret sistemi vardır. | 1 | 2 | 16 | 10 | 3 | 3 | 35 | 3% | 6% | 46% | 29% | 9% | 9% | 100% |
| Başka bir firmada benzer bir işi yaparak çok daha kazanmak mümkündür. (Olumsuz Soru) | 2 | 3 | 13 | 9 | 7 | 1 | 35 | 6% | 9% | 37% | 26% | 20% | 3% | 100% |
| Yaptığım işe göre hakettiğim ücreti alıyorum. | 0 | 7 | 14 | 9 | 4 | 1 | 35 | 0% | 20% | 40% | 26% | 11% | 3% | 100% |
| Ücretim geçimimi sağlayabilecek düzeydedir. | 1 | 2 | 15 | 11 | 5 | 1 | 35 | 3% | 6% | 43% | 31% | 14% | 3% | 100% |
| Sergilediğim başarıyla ücretim arasında bağlantı vardır. | 0 | 6 | 12 | 10 | 6 | 1 | 35 | 0% | 17% | 34% | 29% | 17% | 3% | 100% |

Tablo 5.9: Çalışanların Sosyal Hizmetler Yorumu

Çalışanlar, sosyal hizmetler bakımından değerlere bakıldığında, kararsız seçeneğinin ve olumlu seçeneklerin yoğunluğu görülmektedir.

| ÇALIŞMA ORTAMI VE KOŞULLARI | | | | | | YORUM | | | | | | | YORUM | |
|---|---|---|---|----|----|-------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | YOK | Toplam |
| Çalışma ortamım (havalandırma, ısıtma, aydınlatma, dekarasyon, gürültü vb.) işimi rahat ve kolay | 1 | 1 | 7 | 10 | 16 | 0 | 35 | 3% | 3% | 20% | 29% | 46% | 0% | 100% |
| İşimi yapmamı kolaylaştıracak gerekli kaynak ve donanım desteği (alet, araç gereç, cep telefonu, bilgisayar vb) sağlanmaktadır. | 1 | 1 | 4 | 13 | 16 | 0 | 35 | 3% | 3% | 11% | 37% | 46% | 0% | 100% |
| Çalışma ortamım sürekli olarak temiz ve düzenlidir. | 1 | 2 | 0 | 12 | 20 | 0 | 35 | 3% | 6% | 0% | 34% | 57% | 0% | 100% |
| Genellikle mesai saatleri içerisinde işimi bitirebiliyorum. | 4 | 7 | 6 | 12 | 6 | 0 | 35 | 11% | 20% | 17% | 34% | 17% | 0% | 100% |
| Yıl içerisinde yeterince izin kullanma şansı bulabiliyorum. | 1 | 2 | 6 | 15 | 11 | 0 | 35 | 3% | 6% | 17% | 43% | 31% | 0% | 100% |

Tablo 5.10: Çalışanların Ortam ve Koşullar Yorumu

Çalışanların, çalışma ortamı ve koşulları hakkında vermiş olduğu geri bildirimler büyük oranda olumlu olarak sonuçlara yansımaktadır.

Yorumlar:

- Şirkete yeni başlayan ve özellikle iş tecrübesi olmayan çalışanların 2-4 hafta süresince genel yapılan işi anlamadan, kullandığımız programlar üzerine döküman okuması yerine; belirlenecek senior çalışan yönetiminde yetiştirilmesi.
- Mesai saatleri dışında maillerine ulaşması gerektiği düşünülen çalışana internet bağlantılı hat ve telefon temini.

- İnsan kaynakları konusunda şirketimin iyileştirilmesini isterim. Çünkü şirket içindeki çalışan değişimi çok fazla ve bu şirket içinde kazanılan tecrübenin kaybına sebep oluyor.
- Performans görüşmeleri sayısı artırılabilir.
- Aktiviteler artırılabilir. Yaklaşık 9 aydır buradayım, oryantasyon dışında bir aktivite olmadı.
- Hastanede problem yaşadım, ancak kullandığımız Özel sağlık sigortasıyla gittiğim için bu problemi yaşadığımı düşünüyorum. Bu yüzden farklı bir sigorta şirketi seçilebilir.
- Eğitim için daha uygun yerler seçilebileceğini düşünüyorum.
- İşe ilk girdiğimde performans görüşmelerinin 6 ayda bir olduğunu konuşmuştuk. Ancak Ocak ayı bitmiş olmasına rağmen herhangi bir görüşme olmadı. Bu konu hakkında çalışanların bilgilendirilmesini gerektiğini düşünüyorum.
- Şirket içi bilgilendirme geliştirilmeli.
- Performans yönetimi geliştirilmeli ve hedefler net belirlenmeli.
- Çalışanların fazla çalışmalarının(yoğun dönemlerinin) daha iyi yönetilmesi gerek.
- Performans yönetimi ve kurumsallığa geçiş süreçleri hızlandırılmalı. Benden beklentileri bilmeliyim, herkesin maaş sistemi farklı, sistematize edilmeli.
- Herbir danışman takip edilmeli, motivasyon sağlanmalı.
- Eğitimler şirketiçi değil, şirket dışında profesyoneller tarafından verilmeli ve kişiselleştirilmelidir.

- Şirket içi iletişimin hem iyi hem kötü olduğunu düşünüyorum. İyi çünkü talep edildiğinde her konuda samimi bir muhabbet yapmak mümkün. Kötü olduğunu düşünüyorum, çünkü şirketle ilgili bazı konularda hep sonradan haberim oluyor.
- Bazı konularda karar alınırken operasyonel çalışanlara da fikirleri sorulabilir. Mesela 3 ayda bir her amir kendi personeline bir geri dönüş yapabilir. Yani senden şöyle memnunuz ya da şundan dolayı biraz sıkıntı var gibi. Böylece bizde iyi konumdayız yoksa kötü konumdayız daha rahat anlarız. yani 3 ayda bir mini performans değerlendirmesi benzeri bir sistem.
- Kişisel gelişim eğitimleri olmalı.
- İletişime açık olunması adına çalışanlar desteklenmeli.
- Maaş ve kariyer ile ilgili sertifika edinilmeli.
- İşe yeni giren çalışanlarla ilgili olarak bilgilendirme yapılmalıdır. Hangi departmanda işe başladığı gibi kısa bilgiler de verilmelidir.
- Çalışanlara ait özel günler ile ilgili(doğum günü vb)bilgilendirme yapılmalıdır.
- Şirket çalışanlarının daha fazla toplanması faydalı olabilir.
- Eğitim, kişisel gelişim konuları önceliklendirilmeli.
- Yetkinlik seviyelerine göre performans ve ücret değerlendirmesi yapılmalı.
- Daha çok eğitim planlanmalı. Özellikle işe ilk girişte bir oryantasyon süreci planlanmalı. İşle ilgili ve kişisel gelişime yönelik daha çok eğitim fırsatı sağlanmalı.
- Çalışma ortamımız, ofisimiz, mutfağımız ve tuvaletlerimiz daha bakımlı olmalı. Özellikle temizlik konusunda daha itinalı olunmalı.

- Bilgisayarlarımız yaptığımız işin kalitesini olumsuz yönde etkiliyor. Yenilenmesinin faydalı olacağı görüşündeyim.
- Ofisin değiştirilmesi ve çalışanların maaşlarının revize edilmesi gereklidir.
- Ofisin ne kadar iyileştirildiğini biliyorum ancak bina şirketimize uygun değil.
- Orta kademe yöneticilerin bilgi alış-verişini sağlayacak düzenli toplantılar olmalı.
- Orta kademe ve sorumlu uzman danışmanların bilgi alış-verişini sağlayacak toplantılar olmalı.
- Maaş performans sistemi yeniden düzenlenmeli.
- İşyeri lokasyonu değiştirilmeli.

6. TARTIŞMA

Bütün işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek adına çalışan motivasyonuna ve memnuniyetine ihtiyaç duyar. Bu memnuniyet ve motivasyonu sağlamakta, çalışanların görüşlerine başvurmak, onlardan yorumlar almak ve bunları değerlendirip, stratejik kararlarla birlikte uygulamaya geçirmekle mümkün olur. Motivasyon ve çalışan memnuniyeti de şüphe yokki işten ayrılma eğilimi üzerinde doğrudan etkili olacak önemli kavramlardır.

Çalışanlar, müşteri ve personel memnuniyetine, şirketleri açısından %80 oranında fazla önem verildiği görüşündedir. Bunun yanında %85 oranında şirketin çalışanlarına değer verdiği görüşü hakimdir. Dikkat çekici bir değerlendirme olarak, katılımcıların %100 lük bir oranı kendini şirketinin bir parçası olarak gördüğünü belirtmiştir. Burdan çıkarılacak en önemli sonuç, bu şekilde düşünen bir çalışan topluluğu, doğru ve stratejik yönetim kararlarıyla şirkete bağımlı hale getirilebilecek ve işten ayrılma talepleri en az seviyeye indirgenebilecek durumdadır. Doğru bilgilendirme, çalışanların taleplerini iyi analiz etme sonrasında, şirketinin bir parçası olduğunu düşünen bu kitle, firmasına üst düzeyde bağlılık sağlayacak ve işten ayrılma isteği de bir okadar azalacaktır.

Çalışanlar, %43 oranında, şirketin stratejik hedeflerini bilip bilmediği konusunda, kararsızlığını ve bilmediğini belirtmiştir. Çalışanların çoğunluğu bildiğini gösterse de bilmeyenlerin oranının da yüksek olduğu görülmektedir. Bu konuda strateji toplantıları düzenlenmeli ve çalışanlara şirket hedefleri konusunda aktarımlar yapılmalıdır.

Performans yönetimi açısından oranlara baktığımızda %60 oranında kararsızlık ve memnuniyetsizlik belirtilmiş. Bunun yanında çalışan yorumlarına da baktığımızda birçok çalışanın performans yönetimi konusunda olumsuz görüş belirttiği, performans görüşmelerinin düzenlenmesi gerektiği ve bu sürecinde hızlı ilerletilmesi gerektiği konularında birçok yorum ve değerlendirmede bulunduğunu da görmekteyiz. Bu geri bildirimlere baktığımızda, şirketin performans yönetimi konusunda eksikleri olduğu, bu eksiklerinde çalışan bağlılığı ve motivasyonu

açısından gelecek günlerde sıkıntı yaratacağı görülmektedir. Performans değerlendirme ve maaş sistemi, çalışan bağlılığının işten ayrılma üzerine etkilerini gözlemleyebileceğimiz önemli durumlardandır.

Çalışanların çok büyük kısmı, yaptığı işten memnun olduğu, kendisinden neler beklendiğinden haberdar olduğu, onun düşüncelerine önem verildiğini belirtmiştir. Bunun yanında ekip çalışması ve takım ruhunun, birbirlerine verdikleri desteklerin onlar için önemli olduğunu ve ekip arkadaşlarının onlara destek verdiği görüşündedir. Bu olumlu görüşleri belirten katılımcı oranları da %80 civarlarındadır. Bu durum açısından değerlendirdiğimizde çalışanlar için yaptıkları işlerden sağladıkları tatmin, ekip arkadaşlarından duydukları memnuniyet ve düşüncelerine verilen değer önemli olduğu sonucu çıkarılmaktadır.

Şirket içi iletişim konusunda katılımcıların çoğunluğu olumlu görüşler bildirmiştir. Ancak bunun yanında yapılan yorumlara baktığımızda, projelerde çalışan danışmanlara belirli sürelerde, yöneticileri tarafından aktarımlar yapılması gerektiği, toplantılar düzenlenip bilgi alış verişinde bulunulması gerektiği gibi yorumlar göze çarpmaktadır.

Eğitim konusu katılımcılar arasında, anket sonuçları ve yorumlara baktığımızda önem kazanmış bir durum olarak göze çarpmaktadır. Eğitimlerin şirket içi eğitmenler haricinde, dışarıdan daha profesyonel kurumlar ve eğitmenler tarafından verilmesi gerektiği yorumları dikkat çekmektedir.

Sosyal hizmetler ve kazanımlar, çalışan bağlılığı ve bunun işten ayrılma üzerine etkilerinin gözlemlenebileceği en önemli kısımlardan biridir. Çalışanların %20 lik bir kısmı yaptığı işe oranla aldığı ücretten memnun değildir. Bunun yanında %40 lık bir kısımda bu konuda kararsızlığını dile getirmiştir. Gene bu başlık altında %9 oranında katılımcıların geçimini sağlayacak ücretleri almadıkları ve %43 oranında da bu konuda kararsız olarak geri bildirim yaptığı gözlenmektedir. Katılımcıların %17 si sergilediği başarıyla aldığı ücret arasında bağlantı olmadığını ve %34 bu konuda kararsız kaldığını belirtmiştir. Bu durum çalışan bağlılığını doğrudan etkileyecek ve önlem alınması gereken önemli bir konudur. Çalışan

yorumlarınada baktığımızda anket sonuçlarını destekleyici yorumlar dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak anket üzerinde genel bir değerlendirme yapıldığında, çalışan bağlılığı ve işten ayrılma üzerine etki sağlayacak çalışan yorumlarının, bu firma için büyük oranda olumlu olduğunu, firmanın çalışan bağlılığı oranının da bu bağlamda yüksek olduğu sonucu gözlemlenmektedir.

KAYNAKLAR

Küçükahmet, L. (2000). Öğretimde Planlama ve Değerlendirme (11.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

DİNÇER Ömer, Fidan N., (1997), İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basımevi

BOONE, Louise E., Bowen Donald D., (1987), The Greate Writings in Management and Organizational Behavior , Drwin McGraw – Hill Company

OKUTAN, M. , (1999), Öğrenmede Motivasyonun Önemi, Yasadıkça Eğitim Yayınları.

ERKAL, Mustafa, (1987), Sosyoloji, Filiz Kitabevi Yayını

ÖZGEN Hüseyin, Öztürk Azim, Yalçın Azmi, (2002), İnsan Kaynaklar Yönetimi, Çukurova Üni. İktisadi ve İdari Bil. Fakültesi, Nobel Kitabevi

ÇELİK, Mukaddes, (1997), işletmelerde Kalite Gelistirme ve Kalite Çemberleri,

MASLOW, Abraham, (1970), Motivasyonel Personelity, Newyork: Harper and Row

TENGİLİMOĞLU, Dilaver ve Mansur, Fatma Akdemir, (2009), “İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Sayı: 3.

Çana HERZBERG, Frederick, (1982), The Managerial Choise: To Be Efficient and To Be Human, Olympus Publishing Inc., Salt Lake City s 6 kale

HODGETTS Richard, Luthans Fred, (1994), International Management, McGraw Hill Inc

KOÇEL, Tamer, (2001), İletme Yöneticiliği, Beta Yayınları

CAN, Halil, (1994), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi

BASARAN, Ethem, (1991), Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi

LOCKE Edwin A., Latham, Gary P. (1994), Goal Setting: A Motivational Technique That Works, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall

CAN Halil, Akgün A., Kavuncubası S., (1995), Kamu ve Özel Kesimde Personel

NEWSTORM John, Davis Keith, (1997), Organizational Behavior, Human Behavior at Work, McGraw Hill Inc

EREN, Erol (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları

ONARAN, Oğuz, (1981), Çalışma Yasamında Güdülenme Kuramları, Ankara Üni. Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları No:470 , Sevinç Matbaası

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1996), Örgütlerde Davranış, Anadolu Üni. Yayını No:4.

KAYNAK, Turgay, (1990), Organizasyonel Davranış, İstanbul Üni. İletme İktisadi Enstitüsü Yayını No:117

EREN, Erol, (1991), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üni. İletme Fakültesi Yayını No:236

DOĞAN Selen, Türk M. (1997), Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkileri, MPM. Yayını Verimlilik Dergisi

ACAR, A. Cevat, (1992), Alternatif Çalışma Düzenleri, İstanbul Üni. İletme Fakültesi Dergisi

ÖZGEN, Hüseyin (1989), Yönetici Gelistirme-Bildiriler, Çukurova Üni., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Üniversite Sanayi İşbirliği Yayınları, No:2.

ORAL Saime, Kusluvan Z., (1997), Motivasyon Konusunda Olusturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar, Verimlilik Dergisi, MPM. Yayını.

BÜLBÜL, Muharrem, (2007), Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

EKLER

EK 1 Anket Formu

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÖLÇÜM ANKETİ

(Kesinlikle katılmıyorum) 1

(Katılmıyorum) 2

(Kararsızım) 3

(Katılıyorum) 4

(Kesinlikle Katılıyorum) 5

ÇALIŞTIĞIM ŞİRKET

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- Kalite Bilincine sahiptir. | | | | | |
| 2- Müşteri Memnuniyeti ilkesini benimser. | | | | | |
| 3-Kendi sektöründe başarılı bir performans sergiler. | | | | | |
| 4-Çalışanlarının memnuniyetine önem verir. | | | | | |
| 5-Çalışanlarına değer verir. | | | | | |
| 6- Kendimi bu şirketin bir üyesi olarak görüyorum. | | | | | |
| 7- Müşteri görüşlerine her kademedede sürekli bir duyarlılık gösterilir. | | | | | |

ŞİRKET YÖNETİMİ

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- Şirketimizin Kalite Politikasını biliyor ve benimsiyorum. | | | | | |
| 2- Şirketimizin stratejik hedeflerini biliyorum. | | | | | |
| 3- Şirket yönetimi çalışanlarıyla açık ilişkiler kurar. | | | | | |
| 4- Şirket yönetimi etkin ve hızlı karar verir. | | | | | |
| 5- Elde edilen başarılar diğer şirket çalışanlarına duyurulur. | | | | | |
| 6- Genel olarak şirketimizde uygulanan performans yönetiminden memnunum. | | | | | |
| 7- Organizasyon yapısı ve sorumluluklardan haberdarım. | | | | | |
| 8- Genel olarak şirket yönetiminden memnunum. | | | | | |

YÖNETİCİLER

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1- Yöneticim iletişime açık ve isteklidir. | | | | | |
| 2- Yöneticim işimle ilgili yetki ve sorumlulukları verir. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 3-Yöneticim yaratıcı düşünce ve davranışlara fırsat tanır. | | | | | |
| 4-Yöneticim işimle ilgili konularda beni gerektiği biçimde bilgilendirir. | | | | | |
| 5- Yöneticim kişisel gelişimi teşvik ve gerektiğinde motive eder. | | | | | |
| 6- Yöneticim yapılan hatalara yapıcı yaklaşır. | | | | | |
| 7- Genel olarak amirimden memnunum. | | | | | |
| 8- İşimi iyi yapabilmek için yöneticimden gerekli desteği görüyorum. | | | | | |
| 9- Bende beklentiler açık ve net olarak tanımlanır. | | | | | |
| 10- Yöneticim beni işimi etkileyebilecek gelişmelerden ve alınan kararlardan zamanında haberdar eder | | | | | |
| 11- Yöneticim iş dağılımını bilgi ve yeteneklerimize uygun olarak yapar | | | | | |
| 12- Başarı seviyem konusunda devamlı bilgilendirilirim | | | | | |
| 13- Yöneticim genellikle işle ilgili konuları tartışmak için hevesli ve isteklidir. | | | | | |

İŞİN EKİP RUHUyla YAPILMASI

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- İşimi iyi yapabilmem beraber çalıştığım ekibin başarısına bağlıdır. | | | | | |
| 2- Beraber çalıştığım kişiler, işlerin bitirilmesi ve problemlerim çözümlenebilmesi için birbirlerini destekleyip yardımcı olurlar. | | | | | |

YAPILAN İŞ VE İÇERİĞİ

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- Yaptığım işten memnunum. | | | | | |
| 2- Yaptığım iş şirketimiz için önemlidir. | | | | | |
| 3-Yöneticim tarafından işimdeki performansım değerlendirilmekte ve geri bildirim yapılmaktadır. | | | | | |
| 4-İşimi ilginç ve zevkli buluyorum. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 5- İşimle ilgili olarak benden ne beklendiğini biliyorum. | | | | | |
| 6- İşimi etkileyecek kararlarda fikrime önem veriliyor. | | | | | |
| 7- İşim için gerekli olan bilgileri doğru ve zamanında elde edebiliyorum. | | | | | |
| 8-İşimi hayatımın vazgeçilmez parçalarından biri olarak görüyorum. | | | | | |
| 9-İşimle ilgili alınan kararlarda benim düşüncelerime önem verilir | | | | | |
| 10-İşimde sahip olduğum bilgi ve beceriyi geniş ölçüde kullanabiliyorum. | | | | | |

ŞİRKET İÇİ İLETİŞİM

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1- Şirketimizde birimler arası yatay ve dikey bilgi alışverişi etkin biçimde yapılmaktadır. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 2- Şirketimizde şirket içi iletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden memnunuz. | | | | | |
| 3- Şirketimizdeki gelişmeleri kolaylıkla takip edebiliyorum. | | | | | |

EĞİTİM SİSTEMİ

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- Şirketimizde yapılan (alınan ve verilen) eğitim faaliyetlerinden memnunuz. | | | | | |
| 2- Şirketimizde kişisel gelişim ve yapılan işe paralel olarak yeterli eğitim sağlanmaktadır. | | | | | |
| 3- Şirketimizdeki eğitim programlarının bilgime katkıda bulunduğuna ve kendimi geliştirme imkanı sağladığına inanıyorum. | | | | | |
| 4- Verilen eğitimler sayesinde öğrendiklerimi işimde kolayca uyguluyorum. | | | | | |
| 5- Aldığım eğitimler işimi daha kolay ve etkin biçimde yapmamı sağlıyor. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 6- Eğitim taleplerim şirket tarafından değerlendiriliyor. | | | | | |
| 7- Gelişim ihtiyaçlarımı amirimle beraber tartışır ve gelişim programı hazırlarız. | | | | | |
| 8-Şirketimde sürekli olarak kendimi geliştiririm. | | | | | |

İŞ ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- İş arkadaşlarımla uyum içinde çalışıyorum. | | | | | |
| 2- Şirketimizde takım çalışmasına önem veriliyor. | | | | | |
| 3-Şirketimizde herkes üzerine düşen sorumlulukları yerine getiriyor. | | | | | |
| 4-Yakın çevremde şirketimizde çalışmasını öneririm. | | | | | |

SOSYAL HİZMETLER

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1- Şirketimizin sağladığı sağlık hizmetlerinden memnunuz. (Özel sigorta.) | | | | | |
| 2- Sağlanan yemek şartlarından memnunuz. | | | | | |
| 3-İşyeri temizliği, tertip ve düzenine önem veriliyor. | | | | | |
| 4-Şirketimde adil ve anlaşılabilir bir ücret sistemi vardır. | | | | | |
| 5- Başka bir firmada benzer bir işi yaparak çok daha kazanmak mümkündür. (Olumsuz Soru) | | | | | |
| 6- Yaptığım işe göre hakettiğim ücreti alıyorum. | | | | | |
| 7- Ücretim geçimimi sağlayabilecek düzeydedir. | | | | | |
| 8-Sergilediğim başarıyla ücretim arasında bağlantı vardır. | | | | | |

ÇALIŞMA ORTAMI VE KOŞULLARI

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1- Çalışma ortamım (havalandırma, ısıtma, aydınlatma, dekarasyon, gürültü vb.) işimi rahat ve kolay yapabilmem için elverişlidir. | | | | | |
| 2- İşimi yapmamı kolaylaştıracak gerekli kaynak ve donanım desteği (alet, araç gereç, cep telefonu, bilgisayar vb) sağlanmaktadır. | | | | | |
| 3-Çalışma ortamım sürekli olarak temiz ve düzenlidir. | | | | | |
| 4-Genellikle mesai saatleri içerisinde işimi bitirebiliyorum. | | | | | |
| 5- Yıl içerisinde yeterince izin kullanma şansı bulabiliyorum. | | | | | |

YORUMLAR

| |
|--|
| <p>Sizce şirketimizde iyileştirilmesi gereken hususlar var mı?</p> <p><input type="checkbox"/> EVET <input type="checkbox"/> HAYIR</p> |
|--|

Yukarıdaki soruya cevabınız EVET ise şirketimizde öncelikli olarak ele alınıp iyileştirilmesi gerektiğini düşündüğünüz konular nelerdir.

Ekleme istediğiniz diğer konular :

ÖZGEÇMİŞ

Mevlütcan Sönmez, 22 Şubat 1987’de İstanbul’da doğdu. Lise eğitimini İstanbul Gözcübaba Lisesi’nde tamamladı. 2005-2011 yılları arasında Doğu Üniversitesi Bilişim Sistemleri Mühendisliği(ENG) lisans eğitimini tamamladı. Üniversite eğitimi sonrasında “Ereteam Bilişim ve Danışmanlık” şirketinde “Financial Performance Management” departmanında, danışman olarak iş hayatına başladı. Sonrasında “Business Intelligence and Data Management” departmanına geçti. Bu alanda uzmanlık alarak, bir çok büyük projede yer aldı. Halen uzman iş zekası danışmanı olarak çalışmaktadır.