

TC
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

YENİ YÖNETİM ANLAYIŞI AÇISINDAN AİDİYET DUYGUSU VE HİZMET
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SERAP ERDOĞAN

BURSA
2006

TC
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

YENİ YÖNETİM ANLAYIŞI AÇISINDAN AİDİYET DUYGUSU VE HİZMET
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SERAP ERDOĞAN

DANIŞMAN: PROF.DR. VEYSEL BOZKURT

BURSA
2006

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim/Anasanat Dalı
Çalışma ve Yönetim Psikolojisi Bilim Dalı'ndanumaralı
Serap Erdoğmuş'un hazırladığı "Yeni Yönetim
Analizi Açısından Aidiyet Duygusu ve Hizmet Sektöründe Uygulanması
Yüksek Lisans (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi/Çalışması) ile ilgili tez savunma
sınavı, 7.12.2006 günü 11.00 - 12.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda
adayın tezinin/çalışmasının başarılı (başarılı/başarısız) olduğuna
.....(oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Naysel Bozart

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. Sami Güver

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. Zeynep Sabuncuoglu

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

7.12.2006

İÇİNDEKİLER

TABLO DİZİNİ

GİRİŞ

1.BÖLÜM:YENİ YÖNETİM ANLAYIŞI HİZMET SEKTÖRÜ VE ÖZELLİKLERİ

1.1 YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN ÖNEMİ.....	9
1.1.1 KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI.....	9
1.1.2 YENİ YÖNETİM ANLAYIŞI.....	11
1.2 HİZMET KAVRAMI.....	37
1.2.1 HİZMET İŞLETMELERİ.....	38
1.2.2 HİZMET SEKTÖRÜNE TEKNOLOJİNİN ETKİLERİ.....	39
1.2.3 HİZMET SEKTÖRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	40
1.3 HİZMET KALİTESİ:ÖZELLİKLERİ ARTAN ÖNEMİ.....	43
1.3.1 HİZMET KALİTESİ.....	45
1.4 HİZMET PAZARLAMASI.....	46
1.4.1 HİZMET PAZARLAMASININ ÖZELLİKLERİ.....	46
1.4.2 HİZMET PAZARLAMASININ YARARLARI.....	46
1.4.3 HİZMET-ÜRÜN PAZARLAMASI FARKLILIKLARI.....	47
1.4.4 HİZMET PAZARLAMASI HEDEFLERİ.....	48
1.5 AVR.BİRLİĞİ VE TÜRKİYE ÇALIŞMA İSTATİSTİKLERİ.....	48
2.BÖLÜM:BİREYİN ÇALIŞMA AMAÇLARI,ÖRGÜTSEL BAĞLILIK(AİDİYET) VE HİZMET SEKTÖRÜ	
2.1 BİREYİN ÇALIŞMA AMAÇLARI.....	50
2.2 BİREYLERİ ÇALIŞMAYA SEVK EDEN NEDENLER.....	53

2.3 ÇALIŞANLARI İŞE BAĞLAYAN ETKENLER.....	53
2.3.1 MOTİVASYON.....	53
2.3.1.1 MOTİVASYON DÜŞÜKLÜĞÜNÜN KURUMA ETKİSİ.....	55
2.3.1.2 MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ UNSURLAR.....	58
2.3.2 EĞİTİM.....	60
2.3.2.1 EĞİTİMDE EN YENİ UYGULAMALAR.....	61
A.MOTİVASYON FİLMİ	
B.GENEL ORYANTASYON FİLMİ	
C.MESLEKİ ORYANTASYON FİLMİ	
D.ÇALIŞMA YÖNTEMİ	
E.TANIM VE YÖNTEM	
2.3.3 YETKİ DEVRİ.....	64
2.3.4 KARIYER PLANLAMA.....	65
2.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	66
2.4.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TARİHÇESİ.....	68
2.4.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK NEDİR?.....	71
2.4.3 KURUM KÜLTÜRÜ YARATMAK.....	75
2.4.3.1 KURUMSAL DAVRANIŞIN POZİTİF YÖNÜ.....	78
2.4.3.2 KURUMSAL KÜLTÜRÜN AKTARILAMSINDA ORYANTASYONUN ÖNEMİ.....	79
2.4.4 SOSYALİZASYON.....	80
2.4.4.1 AMAÇLARI.....	80
2.4.4.2 SOSYALİZASYON SÜRECİNDE İNANÇ VE TUTUMLAR.....	82
2.4.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIKTA İK’NİN RÖLÜ.....	84
İYİ BİR MAAŞ	

BAŞARININ TAKDİR EDİLMESİ	
İŞ-HAYAT DENGESİ	
KARİYER PLANLAMA	
GELİŞİM VE EĞİTİM	
SORUMLULUK VE İŞ ZENGİNLİĞİ	
İLETİŞİM	
KOÇLUK/MENTORLUK	
2.4.6 İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	88
2.4.6.1 ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNİ ÖLÇME	
YÖNTEMLERİ.....	90
2.4.6.2 ÇALIŞAN TATMİNİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....	91
2.4.7 İŞİ YENİDEN TASARLAMANIN YOLLARI.....	92
2.5 DEĞİŞEN YÖNETİMDE İNSAN FAKTÖRÜ VE AİDİYET.....	96
2.5.1 AİT OLMA GÜDÜSÜ.....	97
2.5.2 AİDİYET VE ŞİRKET AÇISINDAN ÖNEMİ.....	97
2.5.3 YENİ YÖNETİM STRATEJİLERİ ÖRGÜTSEL AİDİYET VE HİZMET	
SEKTÖRÜ.....	99
2.6 HİZMET SEKTÖRÜNDE AİDİYET YARATMAK.....	100
2.6.1 HİZMET ORGANİZASYONLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	103
2.6.2 HİZMET SEKTÖRÜNDE AİDİYET DUYGUSU.....	104
2.6.3 ÇALIŞMA HAYATI DEĞERLENDİRMELERİ.....	110
2.6.4 DÜNYADA AİDİYET ARAŞTIRMALARI.....	115
2.6.5 ÇALIŞAN BAĞLILIĞI NASIL ARTTIRILIR.....	116
3.BÖLÜM: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA (ÇAĞRI MERKEZİ)	
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	119
3.2 ARAŞTIRMANIN ÇERÇEVESİ.....	119

3.3 ÖRNEKLEM BİRİM.....	120
3.4 ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE ÖLÇEĞİ.....	122
3.5 VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI.....	122
3.6 İŞLETME İÇİN GENEL DEĞERLENDİRME.....	130
SONUÇ	
KAYNAKÇA	

TABLO VE ŐEKİLLER DİZİNİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Şekil 1. Bilgi Açığı

Şekil 2. Bilgi Kaynakları

Şekil 3. Değişim Mühendisliği Hazırlık Modeli

Şekil 4. Sanayi ve Hizmet İşletmelerinin Farklılıkları

İKİNCİ BÖLÜM

Tablo 1. Sektörel Sonuçlar

Tablo 2. Firma Uygulamaları

Şekil 1. Hizmet Kar Zinciri

Şekil 2. Hizmet Organizasyonlarında paylaşılan Kültür

Tablo 1. Kurumsal Bağlılık ve Motivasyon Düzeyi

Tablo 2. Genel Değerlendirme

Tablo 3. Çalışan Profili

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 1. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılım

Tablo 2. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Tablo 3. Çalışanların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Tablo 4. Çalışanların Medeni Hallerine Ait Bulgular

Tablo 5. Medeni Durum İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki

Tablo 6. Cinsiyete Ait Bulgular

Tablo 7. Cinsiyet İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki

Tablo 8. Örgüte Bağlılık İle Çalışanların Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki

Tablo 9. Örgüte Bağlılık İle Çalışanların Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

Tablo 10. Örgüte Bağlılık İle Çalışanların Değiştirdikleri İş Sayısı Arasındaki İlişk

Giriş

Başarılı şirketlerin, devlet ve eğitim kurumlarının temelini başarılı çalışanları oluşturur. Bu nedenle yetenekli elemanların ilgisini çekmek ve onları elde tutabilmenin önemi şirketler açısından her geçen gün daha da artmaktadır. Çalışanları şirket yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Bunun için şirketler yaratıcı çözümler, çok çalışma ve şirkete bağlılık için çalışanlarına uygun bir çalışma atmosferi yaratmalıdırlar. Yaratılacak bu atmosfer çalışanın yeteneklerini geliştirmesine, şirkete güven duymasına ve bağlılığının artmasına yol açar.

Günümüzde şirketlerin ayakta kalabilmeleri için en önemli sorunu hızlı değişimle baş edebilecek bilgiye ve yönetime sahip olmaktır. Değişimin getireceği yeniliklere ve gelişmelere uyum gösteremeyenlerin başarılı olması ve rekabet edebilmesi mümkün değildir. Böylece değişim işletmeleri de ister istemez yeniden yapılanma süreci içine itmektedir. Yeniden yapılanma hedeflenen organizasyonel yapıların iyileştirilmesi, sistemi oluşturan bileşenlerin diğerlerinden bağımsız olarak iyileştirilmesi ile değil, bütünün ele alınması ile gerçekleştirilebilmektedir.

Bu çalışmada şirketlerin yeni yönetim anlayışlarını tanımlayarak, bu yeni yönetim anlayışı içerisinde çalışanın örgüte bağlılığı, devamlılığı ve işinden sağlayacağı tatmin arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmaya çalışacağız.

Yeni yönetim tekniklerinde çalışan bağlılığının yaratılması konularına değinilen bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde yeni yönetim anlayışına dair kısa bilgiler ve hizmet sektörünün özellikleri anlatılmıştır. Yönetim biliminin gelişimi klasik yönetim anlayışı ve yeni yönetim anlayışına dair bilgiler anlatılmıştır. Ayrıca hizmet sektörünün özellikleri; hizmetin pazarlanması ve hizmet pazarlanması ile ürün pazarlanması arasındaki farklılıklar yine bu bölümde açıklanmıştır. Ayrıca Türkiye’de ve Avrupa Birliği ülkelerinde hizmet sektöründe çalışanlar ile ilgili istatistik değerlerine yine bu bölümde yer verilmiştir. İkinci bölümde ise

Çalışanların alışma amaçları, bireyi işe bağlayan etmenler, örgüte bağlılık ve aidiyet duygularının nasıl arttırılabileceği konusunda bilgiler verilmiştir. Bu bölümde bireyi çalışmaya iten nedenler açıklanmış ayrıca çalışanı işe bağlayan etmenlere başlıklar halinde değinilmiş ve ait olma güdüsü açıklanmıştır. Hizmet sektörünün örgütsel yapısı ve hizmet sektöründe çalışanların bağlılıklarını etkileyen faktörlere yine bu bölümde değinilmiştir. Ayrıca dünya üzerinde yapılan bireyin işe ve örgüte bağlılık araştırmalarına yine bu bölümde değinilmiştir. nc bölümde ise bu teorik bilgilerin bir hizmet sektörü olan bankacılık sektöründe uygulaması anlatılmıştır. Burada Türkiye'nin önde gelen finans şirketlerinden biri olan T.İş Bankası ele alınmıştır. Yeni alışma şekillerinden biri olan ağrı merkezi uygulaması hakkında bilgiler verilmiş örneklem birim olarak bankanın ağrı merkezi ele alınmıştır.

1 BÖLÜM

YENİ YÖNETİM ANLAYIŞI HİZMET SEKTÖRÜ VE ÖZELLİKLERİ

1.1 Yönetim Düşüncesinin Önemi

Sanayi devriminden sonra örgütlerin ortalama büyüklükleri artmış, bu durum özellikle II.Dünya savaşından sonra oldukça hızlanmıştır. Örgütlerin büyüklüklerinin artışına paralel olarak yapıları da daha karmaşık bir duruma gelmiştir. Ayrıca örgütlerin sayıları artmış, faaliyet alanları genişlemiş ve bu faaliyetleri çeşitlenerek örgütlerin çok amaçlı nitelik kazanmasına neden olmuştur.

Örgüt içerisinde çalışan beyaz yakalı, uzman ve profesyonel çalışanların sayıları artmış; mavi yakalı çalışanların da eğitim ve yaşam düzeyleri yükselmiştir. Ayrıca insancıl ve demokratik eğilimler yaygınlaşmış ve güçlenmiştir.

Bütün bu örgütsel değişimler ve gelişmeler yanında çevre şartları çok hızlı bir biçimde gelişmiş ve bu durum örgütleri de etkilemeye başlamıştır. Örneğin, ürün çeşitliliği, yeni üretim modelleri, teknolojik gelişmeler, hızla artan rekabet ile birlikte ücret ve hammadde maliyetlerinin artması; sendika ve çıkar gruplarının güçlenmesi, devletin kontrol ve sınırlamaları, uluslararası rekabetin artması örgütlerin çevresel faktörlerden etkilenmesine neden olmuştur.

Bu koşullar altında örgütlerin etkili bir biçimde yönetilmeleri oldukça güçleşmiş ve aynı zamanda örgütlerin etkili yönetilmeleri büyük önem kazanmıştır. Bu durum yönetim biliminin önemini arttırmış ve yeni arayışlara yönelme sonucunu doğurmuştur.

1.1.1.Klasik yönetim anlayışı

Amaçların etkili, verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan gurubunda, işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerden oluşan yönetim uygulamaları toplumsal hayat kadar eskidir. Oysa yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik bilgi topluluğu niteliğini taşıyan yönetim bilimi XX. yüzyılın ürünüdür.

Yönetim bilimi, özel sektörde ve kamu sektöründe birbirinden ayrı ve tamamen kopuk iki ayrı disiplin olarak ortaya çıkmış ve gelişimini sürdürmüştür. Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor ve yine bir mühendis ve sanayici olan Henry Ford'un fikirleri ile "İşletme Yönetimi"

bilimi doğmuştur. Kısaca Taylorizm ve Fordizm olarak adlandırılan yönetim felsefesi yüzyılımızın başlarından hemen hemen ikinci yarısına değin dünyada genel kabul görmüştür. Kamu yönetimini ise bilimsel düzeyde ilk inceleyen kişi Alman sosyal bilimci Max Weber'dir. Weber'in kamu yönetimi alanında çalışmalarını yürüttüğü tarihlerde Henry Fayol adında bir başka bilim adamı da yine bu alanda çalışmalarını yürütmekteydi.

Max Weber, bürokrasi olarak adlandırdığı geniş bir organizasyonun nasıl yönetilebileceğine ilişkin çalışmalar yapmıştır. Weber'e göre bürokrasi ve devlet yönetimi için başlıca şu ilkeler önem taşımaktadır:¹

- Otorite ve sorumluluğun organizasyonda açık olarak belirlenmesi,
- Görevlerin ve yapılacak işlerin önceden tespit edilmesi ve planlanması,
- Sürekli kontrol ve teftiş,
- Organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması ve saklanması,
- Yöneticilerin seçimle değil, atama yoluyla işbaşına getirilmesi,
- Emir ve komuta zinciri içerisinde hiyerarşik bir organizasyon yapısı oluşturması,
- Çalışanların resmi bir sınavdan ve belirli bir eğitim seminerinden sonra işe kabul edilmesi

Weber dışında kamu yönetimi biliminin ilk temsilcilerinden biri olarak kabul edilen Henry Fayol 1982 yılında yayınladığı “Yönetim İlkeleri” adlı eserinde Max Weber gibi devlet yönetiminde merkeziyetçilik, otorite ve hiyerarşinin önemi üzerinde durmuştur. Fayol'un literatürde Resmi Organizasyon ve Yönetim Teorisi ya da kısaca Fayolizm olarak bilinen yönetim anlayışında şu ilkeler geçerlidir:

- İşbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı yönetim yapısı,
- Yönetimin otorite ve sorumluluğa sahip olması,
- Yönetimde disiplinin hâkim olması,
- Çalışanların bir kişiden alacakları emir ve talimat doğrultusunda hareket etmeleri,
- Organizasyondaki ünitelerin ya da birimlerin tek bir hedef ve plan doğrultusunda hareket etmeleri,

¹ Aktan C.Can, "Toplam Kalite Yönetimi Kamudaki Kalitesizliğe Çözüm Olabilir mi?", Ekonomik Forum Dergisi, Yıl 4, Sayı 6, Haziran 1997, s.56-61

- Organizasyon çıkarlarının her şeyin üzerinde tutulması,
- Organizasyonda kararların merkezden alınması,
- İşgücünün istihdamında sürekliliğin sağlanması; sık sık işten çıkarmaların söz konusu olmaması,
- Çalışanların yaratıcılığının ön plana çıkarılması,
- Çalışanlara adalet ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda davranılması,
- Organizasyonda işbirliği ruhu içerisinde birlikte çalışma isteğinin yerleştirilmesi.

Max Weber ve Henry Fayol'un bürokrasi ve devlet yönetimine ilişkin görüşleri bir çok ülkede genel kabul görerek uygulandı. Zaman içerisinde bu iki anlayış çerçevesinde kamu yönetiminde merkeziyetçilik, hiyerarşi, "eşit işe eşit ücret", kuralcılık, kıdem ve sicil esasına dayalı yükselme, rutin teftiş ve denetimler yaygınlık kazandı. Şüphesiz, Weber ve Fayol'un yönetim anlayışında bugünkü çağdaş yönetim için geçerli olan bazı ilkeler de mevcuttu. Bununla birlikte, her iki yaklaşım, yönetim uzmanları tarafından şiddetle eleştirildi ve böylece geleneksel kamu yönetimi anlayışı zaman içerisinde yıkılmaya yüz tuttu. Yönetimindeki sorunların giderek artması yeni bir yönetim anlayışına olan ihtiyacı artırdı.

Yeni global yönetim anlayışının farklı temel boyutlar üzerine inşa edildiğini söylemek mümkündür. Bu anlayışta kalite, strateji, sinerji, insan ve bilgi gibi kavramlar önem kazanmıştır. Şimdi bu kavramları kısaca tanımlayalım.

1.1.2.Yeni yönetim anlayışı

Son yıllarda yönetim alanında en çok konuşulan konuların başında "Kalite" kavramı gelmektedir. Toplam kalite yönetimi Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'daki yönetim alanında yapılan çalışmaların bir sentezi olarak ortaya çıkmıştır.

Kalite bir veya hizmetin, belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.²

Toplam Kalite Yönetimi, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini en ekonomik seviyede karşılamak amacıyla işletmede kalitenin oluşturulması, geliştirilmesi ve

²ISO 8402/TS 9005 Kalite Sözlüğü

korunması sağlamak için çeşitli bölümler tarafından yürütülen çabaları etkili bir şekilde koordine eden bir sistemdir.³

TKY' ana felsefesi sıfır hatalı üretim ve müşteri doyumudur. Burada kalite müşterilerin beklentisiyle başlar, tatmini ile devam eder. Yeniden değerlendirme sonucu yeni beklentiler ve müşteri tatmini döngülünde sürekli bir kalitedir. Burada müşteri kavramından iç müşteri olarak örgütün işgörenleri, dış müşteri olarak da örgütün mal ve/veya hizmetinden yararlananlar anlaşılmaktadır.

TKY' de iç müşteri memnuniyetinde insanın önemli olduğu vurgusu, demokratik iş ortamı, eğitim ve gelişim odaklarının varlığı, işin insancılaştırılması gibi kavramlarla bir yansılama yaratmamaya çalışılmakta ve böyle bir ortamda; verimlilik, karlılık, rekabet üstünlüğü elde etme amaçlarını gerçekleştirmek için emeğin en "rasyonel" kullanım yolları aranmaktadır. Böylelikle de günümüzde hem mal ve hizmet sektöründe, hem de kamu yönetiminin çeşitli alanlarında sorunların çözümünü sağlayacak bir felsefe olarak sunulmaktadır.

Müşteri isteklerinin sürekli gerçekleştirilmesini hedefleyen, "Müşteriyi memnun etki, kurum yaşasın" temeli üzerine kurulu olan Toplam kalite Yönetimi; müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, proses yaklaşımı, yönetimde sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme, verilere dayalı karar verme yaklaşımı ve tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayanan ilişkiler olmak üzere sekiz temel prensibin bütünleşmesiyle oluşmuştur.

Toplam kalite yönetimi ilgili önemli noktalar özetle şöyle sıralanabilir:⁴

- Kalite teknik bir fonksiyon, bölüm ya da bilinçlenme programı değildir. Kalite topyekün ve eksiksiz olarak firma çapında ve tedarikçilerle bağlantılı şekilde uygulanacak, hareket noktası müşteri olan sistematik bir süreçtir.
- Kalite, bir mühendis, pazarlamacı ya da satıcının değil müşterinin söylediği şeydir ve sürekli yükselen bir talebi simgeler. Bu anlayış uzun vadede pazarın liderliğini yapmanın uluslar arası bazda kalite liderliğinden geçtiğini de vurgular.
- Kalite ve maliyet birbirini tamamlar, ters yönde çalışmaz; ortaktır, karşıt değildir. Ürün ya da hizmet üretmenin en hızlı, ucuz ve karlı yolu bunu daha iyi yapmaktır.

³ Tekin Mahmut, Üretim Yönetimi Cilt 2, Geliştirilmiş ve Değiştirilmiş 3. Baskı, Konya

⁴ Efi İSMAİL, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç-ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No 110, Bursa

- Kalite, aslında kuruluştaki herkesin işidir, ancak kimsenin işi haline gelmeyecek şekilde doğru olarak yapılmalı, bireylerin ürettikleri kaliteli işler ve bölümlerin kalite için yapacakları takım çalışmasıyla desteklenecek şekilde organize edilmelidir.
- İyi yönetim herkesin bilgi, beceri ve olumlu tavrını harekete geçirmek anlamını taşır. Yöneticiler işlerin müşteri odaklı yapılmasını sağlamak için kalite üzerinde sürekli ve tavizsiz şekilde durarak liderlik yapmalıdır. Kalite bir yönetim tarzıdır, kalitenin pasaportu olduğuna inanmak, belli coğrafi ya da kültürel özellikleri olduğunu sanmak tamamen yanlıştır.
- Kalitenin artırılmasının önemli ürünler için olduğu kadar hizmetler için de geçerlidir ve bu önem, pazarlama ve satış, sipariş kabulü, ürün ve hizmet geliştirme, mühendislik, satın alma, üretim, lojistik, finansman, muhasebe, sevkiyat ve dağıtımda ayrı ayrı vurgulanmalıdır.
- Kalite bir ahlak sistemidir. Geniş çaplı kalite geliştirme sadece birkaç uzman ile değil, bir kuruluştaki çalışan kadın, erkek herkesin yardımı, katılımı, gayreti ve tedarikçilerin işbirliği sayesinde sağlanabilir.
- Kalitenin sürekli geliştirilmesi, eski ve yeni pek çok kalite tekniğinin şirket kalite programı içindeki bilinçli kullanımını gerektirir.

Strateji kelimesi eski Yunancada yer alan Strategos kelimesinden gelmektedir. Strategos kelimesi, M.Ö.508 yılında ortaya çıkmıştır. O zamanlar Atina, 10 bölgeden – kabileden- oluşmaktadır ve bu kabilelerin başındaki kişiler Stratgeos olarak adlandırılmaktadır. Bu kişiler ayrıca Atina'nın savaş konseyini oluşturmaktadır ve ülkeyle ilgili kararlar almaktadır. Aktif olarak savaşlarda yer almayarak, askerlere taktik destek vermektedirler. Bundan yola çıkarak, Strategos kelimesi stratejist, strateji yapan, strateji üreten manasına gelmektedir.

M.Ö. 500'lü yıllarda yönetim kavramı askerlik kavramı ile aynı anlama gelmektedir. Dolayısı ile strateji kelimesi de, kabileyi bir diğer deyişle askerleri yöneten kişiden türemiştir ve bir savaşı kazanmak için yapılan plan anlamına gelmektedir. Ayrıca askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatıdır. Bilindiği gibi, ilk organizasyon da ordudaki hiyerarşi baz alınarak yapılmıştır. ⁵

⁵ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Yayıncılık; sf 19

Strateji kavramı zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır.

Şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce stratejik planlama ve daha sonra da stratejik yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Stratejiler organizasyonun başarıya ulaşmaları için temel teşkil ederler. Daha dar anlamda strateji, bir amacı gerçekleştirmek için belirlenen hareket tarzıdır. Belli bir stratejisi olmayan organizasyonlar rotası olmayan gemiye benzer; rüzgar ne yönden eserse, o yöne hareket ederler. Elde ettikleri iş sonuçları, tesadüf eseri çıkmaktadır. Dolayısı ile başarı ve başarısızlığın bilincinde olunamamaktadır. Stratejilerin istenen hedeflere, başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için, etkin olmaları gerekmektedir. Etkin stratejiler, açık olmalı, kesin ifadeler içermeli, inisiyatif sahibi olmalı, esnek olmalı, her koşulda ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap vermelidir. Strateji bir işletmenin belli başlı politika ve amaçlarının bir bütünüdür.

Bu açıklamalar doğrultusunda stratejik yönetim için bir tanım yapmamız gerekirse: Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Bir başka ifadeyle, stratejik yönetim bir rekabetle yüz yüze bulunan şirketlerin rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır.⁶

Stratejik planlamanın en önemli amaçlarından biri, gelecekteki fırsatları ve tehlikeleri bugünden belirleyerek, ona göre hareket etmektedir. Stratejik planlama bir yönetim biçimidir, yönetimde bir araç olarak kullanılmaz. Aksine geleceği göz önünde bulundurarak bugün ne yapılmasına gerektiğine ilişkin alınacak sistematik kararları kapsayan bir yönetim biçimidir.

Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunu, hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkan tanımasıdır. Kendi iç yapısını, sistem ve süreçlerini tanımayan bir organizasyonun başarıya ulaşması mümkün değildir. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin (Pazar yapısı, rakiplerin gücü, müşterilerin istek ve beklentileri, tedarikçilerin gücü vs.) de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur.⁷

⁶ Prof.Dr.Aktan C.Can; Stratejik Yönetim; <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/anasayfa-strateji.htm>

⁷ <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?ID=16&ad=Stratejik%20Yonetim> “stratejik yönetim”

Stratejik yönetim genel olarak üç temel aşamadan oluşmaktadır:⁸

Birinci aşaması stratejik planlamadan oluşmaktadır. Bu aşamada, işletmenin belirlenmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışılmaktadır.

Stratejik yönetimin ikinci aşaması, politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarıdır.

Stratejik yönetimin üçüncü ve sonuncu aşaması ise, karşılaştırma ve kontroldür.

21. yüzyılda, açık strateji ihtiyacı giderek daha önemli olmaktadır. Çünkü, belirgin bir farka ve benzersizliği nasıl sahip olunacağı, farklı müşteri gruplarına nasıl rakiplerinden farklı bir hizmet veya ürün sunacakları hakkında açık bir vizyon belirlemeyen organizasyonlar, yoğun rekabet ortamında tehdit altında kalacaklardır. Dünyanın her yerinde işletmeler, toplam kalite yönetimi, zamana dayalı rekabet, değişim mühendisliği gibi yönetim tekniklerini kullanmaya çalışmaktadırlar. Bu fikir ve tekniklerin çoğu işleri daha iyi yapmakla, operasyon etkinliğini arttırmakla ilgilidir. Bu gelişme, rekabet ortamında kalabilmek için gerekli şarttır. Ancak günümüzde bu da yeterli olmamaktadır. Herkes aynı değişkenler dizisi üzerinden çalıştığında standart yükselmekle ama işletmelerin çoğu ilerleyememektedir. İlerlemek, stratejinin temelidir ve rekabet avantajı yaratmaktır. Strateji, işletmeleri rakiplerinden farklı kılan bir olgudur. İşletme yaptığı işte daha iyi olmaktan öte, farklı olmak da zorundadır. İyi strateji ve iyi planlanmış bir stratejik yönetim, endüstrinin yapısal evrimiyle ve şirketin o endüstri içindeki kendine özgü konumuyla ilgilidir.

Rekabette kalıcı üstünlük, ancak işletme stratejisini yeniden yaratmakla mümkün olmaktadır. Hem iç piyasalarda, hem de dış piyasalarda rekabet edebilmek için, büyük ölçüde stratejiyi yeniden oluşturmaya bağlı olmaktadır.

İşletmeler, örgütün üretim ve yönetim süreçlerini iyileştirmeyi amaçlayan, çıktının kalitesini arttırmayı, müşteri memnuniyetini sağlamayı, çalışanların tatminini, motivasyonunu ve performansını arttırmayı, maliyetleri düşürmeyi amaçlayan üretim ve yönetim tekniklerini uzun yıllar rekabette üstünlük sağlayabilmek için kullanmışlardır. Ancak 1990'lı yıllara gelindiğinde söz konusu tekniklerin işletmelere kalıcı ve sürekli rekabet avantajı sağlayamadığı anlaşılmıştır. Organizasyonların birbirlerini taklit edebilme sürelerinin kısalması ile birlikte

⁸ Taştan Mustafa;Strateji, "Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri" <http://www.humanresourcesfocus.com/konu5.asp>

rekabet yarışında, operasyonel verimliliği artırma çabaları yerine farklılık ve değer yaratma çabaları üzerinde durulmaya başlanmış ve yeni strateji anlayışı (düşüncesi) gündeme gelmiştir.

Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar işletmeleri ve dolayısı ile yöneticileri önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmeler ne kadar başarılı ve hazırlıklı olurlarsa olsunlar, yönetim yaklaşımlarında ortaya çıkan beklenmeyen bir gelişme bütün dengeleri değiştirebilmektedir. Dahası işletme yöneticileri daha önemli sorunlarla uğraşırken, iş görenlerin görevleri başında karşılaştıkları sorunları ya da işletmeyi geliştirmek adına üretebilecekleri yeni fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları takip edememektedirler. Çünkü yöneticilerin buna ne zamanları ne de zamanları ne de enerjileri yeterli gelmektedir. Bu yüzden dünyada birçok işletme artık *sinerjiyi* bir yönetim tarzı olarak benimsemeye başlamıştır.

Son yıllarda sinerji kavramına yönelik ilgideki artışın sebebi, işletmelerin hızla değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap vermek sureti ile müşteri memnuniyetini sağlamak ve rekabet avantajı elde etmektir. Bu istek, işe ilişkin kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin müşteri ile doğrudan temasta olan iş görenlere kaydırılmasıyla yani sinerji ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri artmakta, bu da bireysel performansa, dolayısıyla da örgütsel sonuçlara yansımaktadır. Öte yandan işle ilgili karşılaşılan sorunların iş görenlerce kısa sürede çözüme kavuşturulması, yöneticilere daha önemli faaliyetlere ayırmak üzere zaman kazandırmaktadır.

Başlangıçta daha çok tıp alanında ilaçların etkileşimi konusunda kullanılan bu kavram, günümüzde gelişim psikolojisinde ve örgütsel davranışların incelenmesinde önemli bir yere sahiptir. Sinerji günümüzde daha çok, ortak amaca yönelmiş insanların işbirliğini açıklamakta kullanılmaktadır.⁹

Sinerji bir anlamda “ Birlikte hareket etmekle sağlanan toplam faydanın, bireysel faydaların ayrı ayrı toplamından daha büyük bir değer olması” şeklinde ifade edilebilir.¹⁰

Sinerji, bütünün parçalarının toplamından daha fazla olması anlamında kullanılmakta ve organizasyondaki tüm kaynakların ortak bir amaca yöneltmesini ifade etmektedir.¹¹

Sinerjinin kavramının özü, farklılıklara değer vermek ve bu farklılıkları bütünleştirmektir. İki insan aynı olay veya nesneye farklı açılardan bakar ve farklı şekillerde yorumlayabilirler. Bunların ikisi de haklı olabilir. Birinin görmediğini veya düşünmediğini

⁹ Dökmen Üstün; Küçük Şeyler; Sistem Yayıncılık; İstanbul

¹⁰ Dinçer Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası; Beta Basım Yayın; İstanbul, sf 229

¹¹ Aktan C.Can; Sinerji ve Sinerjik Yönetim Kavramı; www.canaktan.org

diğeri görebilir veya düşünebilir. Bununla birlikte sinerji, iki tarafın önerilerinden birine boyun eğmek değildir. Sinerji, her iki tarafın da birbirinin isteklerini derinden hissetmesi ve onları karşılayacak üçüncü bir çözüm yolu bulmak için çaba sarf etmeleridir.

Sinerji, bütününün parçalarının toplamından daha fazla olması anlamında kullanılmakta ve organizasyondaki tüm kaynakların ortak bir amaca yöneltilmesini ifade etmektedir. Sinerjik yönetim ise genel olarak organizasyondaki lider, insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülmesinin üzerinde durmaktadır.

Sinerjik yönetim dar anlamda ise; yönetime tüm çalışanların daha geniş ve etkin bir kalıtımının sağlanmasıdır. Sinerjik yönetim bu anlamda “Toplam Kalite Yönetimi” olarak da adlandırılabilir.

Bu, ikinci anlam dhilinde düşünüldüğünde başlıca sinerjik yönetim teknikleri (Yönetime katılım teknikleri) şunlardır: ¹²

- Yetki ve sorumluluk devri,
- Bilgi paylaşımı,
- Anketler,
- Geri bildirim,
- neri sistemleri,
- Görev grupları (Sıfır Hata alışma Grubu, neri Geliştirme Grubu, Verimlilik Geliştirme Grubu gibi),
- İş zenginleştirme,
- Kalite emberleri,
- Kendi kendini yöneten takımlar,
- Fonksiyonel alışma grupları,
- Fonksiyonlar arası çalışma grupları.

Yönetim literatüründe sinerjik yönetime olan ilgi giderek artmaktadır. Bunun nedeni sinerjik yönetimin işletmeleri rekabetçi kılmasıdır. Sinerjik yönetim dört temel fonksiyon içermektedir. Bunlar;

¹² Aktan C. Can; www.canaktan.org

Sinerjik planlama,

Sinerjik organizasyon tasarımı,

Sinerjik yürütme

Sinerjik denetim

Sinerjik planlama çalışmaları katılımcı planlama süreçlerine ve ortak akıla odaklanmaktadır. Sinerjik organizasyon tasarımı faaliyetleri işbirliği içeren yapılar oluşturmayı amaçlamaktadır. Sinerjik yürütme çalışmaları sinerjik takım çalışması kültürü ve sinerjik bir liderlik tarzı oluşturmaktadır. Sinerjik denetim mekanizması ise 360 derece feed-back yönetimi ve çok kaynaklı denetimi içermektedir. Sinerjik yönetim uygulamaları organizasyonlar için birçok avantaj oluşturmaktadır. Bu avantajlardan bir tanesi strateji oluşturma sürecine yaptığı katkıdır. Sinerjik yönetim fonksiyonları stratejik entegrasyon yaklaşımı ile ilişkilidir. Sinerjik planlama, sinerjik yürütme ve sinerjik denetim fonksiyonları yön belirleme üzerinde etkilidir. Sinerjik organizasyon tasarımı ve sinerjik yürütme fonksiyonları ise kaynaklar/ yetenekler ve organizasyon / kültür üzerinde etkilidir.¹³

İşletmelerdeki sinerji faktörünün özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:¹⁴

1. Sinerjik yönetim, organizasyonda yüksek performans için tüm üretim faktörlerinin bir arada kullanılması ve ortak bir enerjiye dönüştürülmesidir. Daha açık bir ifade ile, organizasyonda başta liderlik olmak üzere, sistem, donanım, insan vs. tüm kaynakların organizasyon amaçlarına yönlendirilmesi sinerji için gereklidir.

2. Organizasyonda ekip çalışması ve çalışanların yönetime aktif olarak katılımını sağlayan faktörler “Sinerji Etkisi” nin bir başka etkisidir.

3. Sinerjik yönetim aynı zamanda organizasyonda fonksiyonlar arası iletişim ve etkileşimin önemi üzerinde durmaktadır. Herhangi bir organizasyonda tasarım, üretim, satış ve araştırma fonksiyonlarının birbiri ile yakın iletişim içerisinde sürdürülmesi yine “Sinerji etkisi” ortaya çıkarır. Bunun sonucu ise organizasyonda kalite, etkinlik, verimlilik, kararlılık, hızlı ürün geliştirme vs. şekillerinde ortaya çıkar.

¹³ Pınar Haluk Ali; Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetimin Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, İşletme Doktora tezi;2005

¹⁴ Aktan C. Can ; www.canaktan.org

İnsan kaynakları yönetimi ise örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. Bu faaliyetler o şekilde düzenlenmeli ki, bir taraftan işletme amaçları gerçekleştirilebilsin, diğer taraftan çalışanların ihtiyaçları karşılanabilsin ve aynı zamanda da işletmenin topluma karşı sorumlulukları yerine getirilebilsin.

Bu tanım iki tip çalışma içermektedir. Bunlardan birincisi eskiden personel yönetimi olarak adlandırılan işe alma, sınav yapma, sınıflandırma, atama, sicil düzenleme, yükseltme gibi konularla ilgili bilgi, beceri, yöntem ve uygulamaları kapsayan tekniklerdir. İkincisi ise insan kaynağına ilişkin politikalar, planlar, işçi-işveren ilişkileri, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejiler içerir. Modern anlamda insan kaynakları yönetimi bir taraftan personelin bulunmasını, seçilerek işe yerleştirilmesini içerirken, diğer taraftan da personelin eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve haklarının verilmesi gibi güdüleme ve etkileme faaliyetlerini de kapsar.

Bu faaliyetlerin tümünü gerçekleştirebilmek için işletmeler uysal bir insan gücü planlaması ve programlaması yapmak zorundadır. Örgütteki yöneticilerin kendi başlarına insan gücü kaynağına doğrudan ulaşabilmeleri ve personeli istihdam ederek değerlendirebilmeleri hayli güçtür. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları yönetimi adı altında uzmanlaşmış bir bölümün faaliyette bulunmasına ihtiyaç duyulmuştur.¹⁵

İKY, genel olarak kurumlardaki insan ilişkilerini ele alan, oldukça kapsamlı bir alandır. Bunun başlıca nedeni, insan ilişkilerinin bir bütün olarak görülmesi ve incelenmesindeki zorluklardan ileri gelmektedir. İnsan ilişkilerinin tanımlanmasındaki zorluk, insan ilişkileri ile ilgili olan İKY'nin tanımlamasını ve kapsamının çizilmesini zorlaştırmaktadır.

Uğraşı alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her kurumdaki en önemli öğenin insan unsuru olduğu açıklanmıştır. Bu durum, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. İKY bu farklı bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır. İKY personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi; iş görenlerle kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali- hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup insan kaynakları

¹⁵ YÜKSEL, Öznur; İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi, Ankara 1997, sf 9

yönetiminin önemli bir alt çalışma alanını oluşturur. İKY; eleman ihtiyacının belirlenmesi eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından iş gören motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaları çözümü, bireyler ve gruplar ilişkilerin ve iletişiminin sağlanması, yönetim- organizasyonunun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.

İKY’ nin temel amacı kurumun hedeflerine en verimli biçimde ulaştırılmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancı ile insan kaynakları yönetimi insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak kurumun geleceğe hazırlanması ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan gücünü, bir yatırım unsuru olarak kabul eder ve insan kaynağına ait problemlerin çözümünde pasif ve reaktif yaklaşım yerine, önceden hazırlanmış bir program ile yaklaşır. Ve örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bir arada ele alan bir yaklaşım kullanır.¹⁶

İKY’ nin amaçları, İKY felsefesinden kaynaklanmakta olup şu şekilde belirtilebilir.

- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek
- Çalışanların kapasitesinden gereği gibi yararlanmak, potansiyellerini (gizli güçlerini) ussal biçimde değerlendirmek
- Çalışanların ve örgütün performansını artırmak; çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak,
- İnsan kaynakları politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan yeni bir biçim kazandırmak
- Kaynakları örgütün gereksinmelerine uyumlu duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecek ortam hazırlamak
- Yenilikleri ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirerek uygun koşullar yaratmak

¹⁶ Bumin Erol Şengül; 8.ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ–25,27 Mayıs 2000 Nevşehir

- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba sarf etme yararına esnek hareket etmeye istekliliği özendirme
- İnsan kaynakları yönetimi, yarışma ortamında üstünlük kazanılması amacıyla, örgütün tüm kaynaklarında katma değer elde etmesi için çalışanların yönetimine ilişkin işletme yönetimi yönelimli bir yaklaşımdır.¹⁷

İnsan Kaynakları yönetiminin özellikleri değişik örgütlerde değişik biçimlerde yaşama geçmektedir. Bunda, geçimsel (ekonomik) ve siyasal çevre koşullarını, endüstriyel ilişkiler atmosferinin ve ilgili ülkenin uygulamasının büyük rolü vardır. İKY yaklaşımı, ülkelerin kültürlerine, geleneklerine, örgütün ulus ötesi şirketlerin bir bölümü olup olmamasına, örgüt yapısına, teknolojilere, ürünlere ve pazarlara göre farklı biçimlerde uygulanabilmektedir.

Bu özellikler üzerinde dururken, bunların nasıl uygulandıklarına veya uygulanabildiklerine ilişkin bir dizi varsayım geliştirmek ve bunların doğruluğunu sınamak gereklidir.

İKY' nin en tipik özelliklerine gelince, bu özellikler şunlardır:

- Tepe yönetiminin güdümünde bir etkinliktir.
- İKY' nin yürütülmesinde sorumluluk, eylemci bir yöneticilerine aittir.
- Stratejik elverişliliğe olan gereksinme üzerinde durur. Başka bir deyişle örgüt ve personel bütünleşmesini sağlamak, İKY' nin amacıdır.
- Kapsamlı ve uyumlu bir yaklaşımı, istihdam politikaları ve uygulamaları için kabul etmiştir.
- Güçlü kültürlere ve değerlere önem verir.
- Çalışanların tutumsal ve davranışsal özelliklerine büyük önem verir.
- Çalışma ilkeleri çoğulcu olmaktan ziyade tetikçidir. Kolektif olmaktan çok bireyseldir, düşük güvenden ziyade yüksek güven üzerinde durur.
- Örgütlenme ilişkileri organiktir ve yerleşmiştir. Esnek roller ve ekip çalışması önem taşır.
- Ödüller, performans, beceriye ve yeteneğe göre farklılık gösterir.

¹⁷ CANMAN, Prof. Dr. Doğan; İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayıncılık, Ankara, 2000

İnsanı iyi yönetebilmek için öncelikle strateji uyumlu bir organizasyon yapısı kurulmalıdır. “En değerli kaynak insan” bu söz artık işletmelerin karşılaştıkları bir söylem olmaktan çıkıp verimliliği etkileyen en büyük faktörün insan olduğunun anlaşılması üzerine, kurumların organizasyon yapılarında önemli gelişmelere temel oluşturmuştur.

Gerçekten de kurumun yetenekli iş gücünü bulup işe alması ve sonrasında sahip olduğu bu kaynağı elde tutmak ve kurumun hedeflerine paralel olarak en etkin ve verimli biçimde kullanmak günümüz şirketleri için stratejik bir önem kazandı.

Organizasyon ancak onu oluşturan insanların kalitesiyle çalışır. Bu nedenle, önemli görevlerden birisi de nitelikli insanları kuruma çekebilmektir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi sadece kurum için değil, aynı zamanda kurumun dışındaki kaynakları değerlendirme ve kurma çekebilme becerisini gösterebilmelidir. İnsanların yetkinlikleriyle uyumlu pozisyonlarda değerlendirilmesi de onların başarı şanslarını ve gelişme motivasyonlarını etkiler.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli adımlarından birisi de ücret ve yan haklar sistemlerinin oluşturulması, adil olarak uygulanması, piyasa şartlarının ve kurumun önceliklerinin değişimleriyle uyumlu olarak güncellenmesidir. Bu konuda tutarlılığı koruyabilmek için iyi çalışan insan kaynakları yönetim sistemlerine ihtiyaç var. Bu konuda farklı kurumlarda deneyimi olanlardan faydalanılması sistemin iyi kurulmasına yardımcı olur.

İnsan kaynakları sistemleri birbiriyle uyumlu çalışması gereken dişlilere benzer. Bu ilişkinin temelinde ise yetkinlikler yer alır. Bu nedenle, hem mevcut, hem de potansiyel çalışanların yetkinliklerinin tespit edilmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi önemli bir insan kaynakları yönetim fonksiyonudur.¹⁸

Çalışanların performanslarının yönetimi ve geliştirilmesi insan kaynakları sistemlerinin ana amacıdır. Bu nedenle performans ölçümleri, performansı geliştirecek teşvik ve motivasyon sistemlerinin kurulması, eğitim ve kariyer planlamaları da üzerinde özenle durulması gereken konulardır. Birçok diğer konuda olduğu gibi, bu konu da sadece sistemlerle değil, aynı zamanda yönetim anlayışıyla hayat bulur.

Performans hedeflerinin gerçekçi olarak belirlenmesi, şirket amaçlarının açıkça ve düzenli olarak çalışanlar ile paylaşılması, ödüllerin çalışanların özelliklerine uyumlu olması, başarılı örneklerin geniş şekilde kutlanarak iyi örnek olarak kurum içinde yaygınlaştırılması ve çalışanların gelişmelerine fırsat tanınması bu anlayışın temel noktalarını oluşturur.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir görevi de kurum içindeki bilgi ve deneyimin kurumsallaştırılmasını desteklemektir. Örneğin, deneyimli yöneticilerin yüksek potansiyelli

¹⁸ Argüden Yılmaz; İnsan Kaynakları Yönetimi; http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/0207/11563

gençlere koçluk yapmaları, eğitim vermeleri ve performans değerlendirmelerinin farklı seviyelerden ve bölümlerden gelen yöneticilerin oluşturduğu takımlarla yapılması kurumsallaşmayı destekler.

İnsan kaynaklarını iyi yönetebilmek için işin bütünü, stratejileri ve karlılığı getiren faktörler hakkında bilgi sahibi olmak, insanları iyi tanımak, onları yönlendirme ve motive edebilmek için iletişim becerilerine sahip olmak, sağduyulu ve adil olmak gibi özellikler önem taşıyor.

Özellikle, şirketlerin değer yaratmasında önemli rolü olan bilgi çağı çalışanlarının yönetimi derin bir bilgi gerektiriyor. Rekabet şartlarını zorlaştığı, çalışanların hareket kabiliyetlerinin ve gelişme motivasyonunun yüksek olduğu bir ortamda insan kaynaklarını ve onların farklılıklarını iyi yönetebilmek başarının ön şartıdır.

Tarihsel gelişim süreci içerisinde incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, iş gücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine dört başlık altında incelemek mümkündür;¹⁹

- 1.İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler iş gücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),
- 2.Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir iş gücünün verimli olması beklenemez),
- 3.Değişimler (Yönetim ve Üretim),
- 4.İşgücünün olumsuzluk etkileyen diğer faktörler(Verimsizlik, Yabancılaşma, Tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

Yeni yönetim anlayışında bir başka kavram *bilgi yönetimi* olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi yönetimi yeni ekonominin doğuşuna bağlı olarak doğmuştur. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve küreselleşme bir kurumda çalışan kişilerin bilgisinin toplamı anlamına gelen ve bir üretim unsuru olarak kabul edilen entelektüel sermayeyi kurum ve şirketler açısından çok önemli bir rekabet, yenileşme ve hızla değişen ekonomik koşullara uyum

¹⁹ Keser Aşkın; Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi; http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407

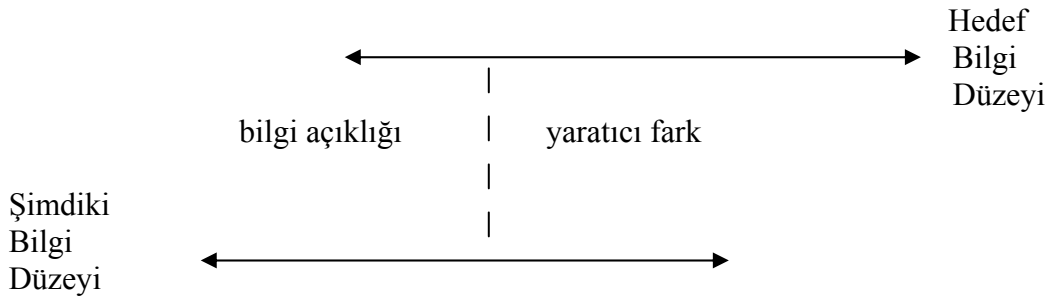
sağlama unsuru konumuna getirmiştir. O zaman da şirket entelektüel sermayesini açığa çıkarmak ve en yararlı bir biçimde kullanmak için bilgiyi yönetme gereksinimini ortaya çıkmıştır.

Bu anlamda bir tanımlama yapacak olursak: Bilgi yönetimi kurum ve kuruluşlarda kişisel yapılandırılmamış örtük bilgi ile kurum faaliyetleri sonucunda oluşan açık ve yapılandırılmış bilginin üretimini, depolama ve erişimini, paylaşımını ve kullanımını sağlayan kurumsal sistemin kurulmasıdır.²⁰

Burada ifade edilen sistemin iki önemli bileşeni vardır. Bunlardan ilki, her tür açık bilginin üretim, depolama, erişim, dolaşım ve kullanımını sağlayan bilişim ve iletişim teknolojileri ve özellikle de teknolojik ağlardır. İkincisi ise, örtük bilginin açığa çıkmasını ve paylaşılmasını sağlayan çoğu zaman resmi olmayan, kurum kültürüne dayanan, çalışanlar arasındaki ilişkiler yani sosyal ağlardır.

Birçok firma özellikle yeni bir ürün, süreç (proses) veya hizmet geliştirmek istediğinde halen sahip olduğu bilgi düzeyinin / birikiminin yeterli olmadığı gerçeği ile karşılaşabilir. Bu durum “şimdiki bilgi düzeyi” ile gereken “hedef bilgi düzeyi” arasındaki açıklık olarak tanımlanabilir. Firmanın bu açığı kapatma faaliyetleri yaratıcı çalışmalarının başlangıcı olabilir.

Şekil:1.Bilgi açığı



²⁰ Prof.Dr. Çapar Bengü; Bilgi Yönetimi ve Pazarlanması;
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=612

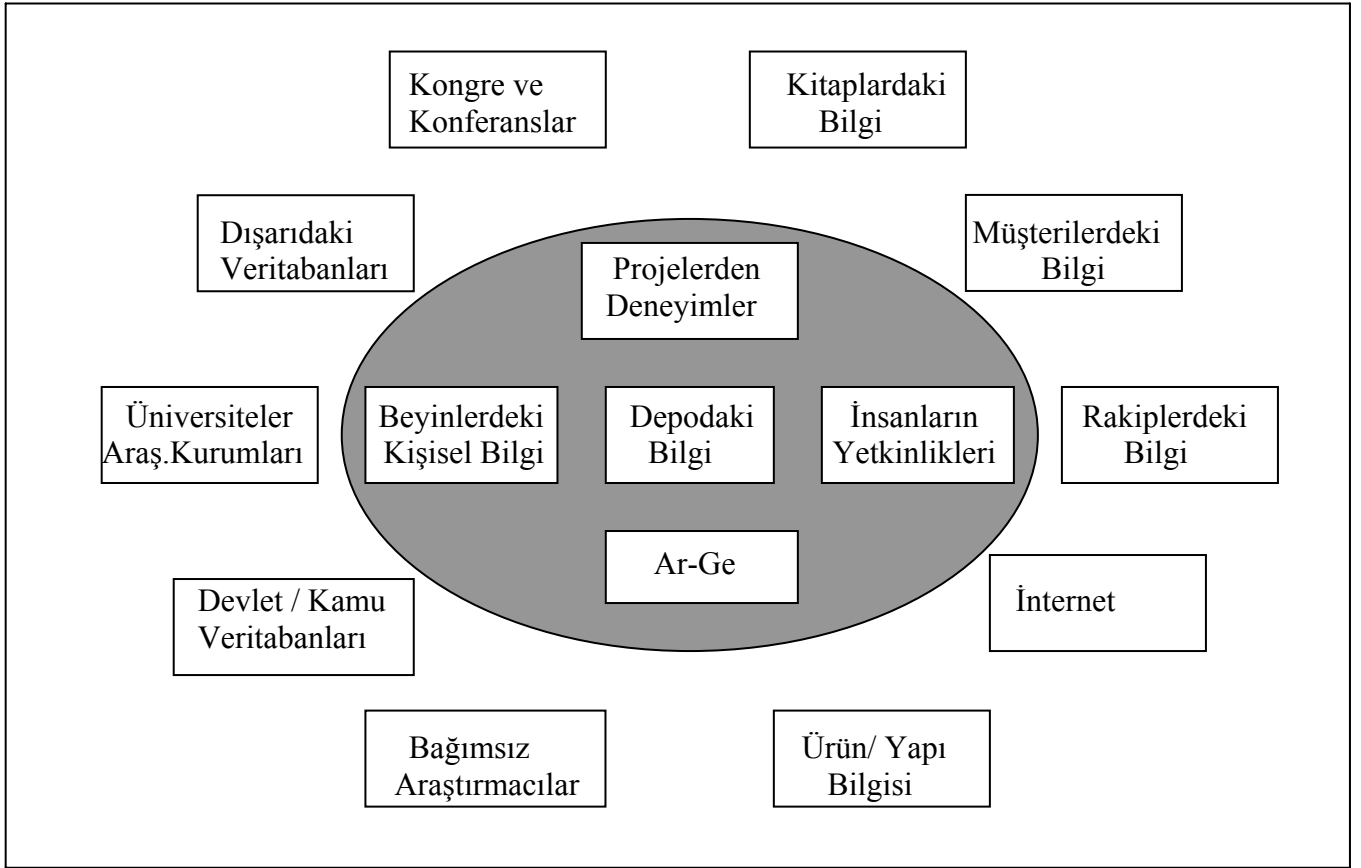
Söz konusu bilgi açığının kapatılmak istenmesi durumunda edinilecek bilgi ile ilgili olarak aşağıdaki seçenekler Bilgi Yönetimi faaliyetlerinin yönünü belirleyecektir.²¹

- Firma kendi içinde bu bilgiye sahiptir, ancak bu bilgi açığa çıkartılmamıştır veya yaratılması gerekmektedir. Eğer yaratılması söz konusu ise bu bilgi önceki bilginin devamı niteliğinde tamamlayıcı bir bilgi midir, yoksa önceki bilgiyi ortadan kaldıracak nitelikte yeni bir bilgi midir?
- Edinilecek bilginin firma içi bölümü ile firma dışındaki bölümü arasındaki ilişki
- Edinilecek bilginin açık / kalifiye bilgi veya örtük bilgi niteliğinde olması

Şekil 2’de görüldüğü gibi bir işletme için işletme çevresinde çeşitli bilgi kaynakları bulunmaktadır ve bu kaynaklara ulaşmayı sağlayacak çeşitli araçlar mevcuttur. İşletme öğrenen bir yapıya kavuşmak ve bunu sürdürmek için bu bilgi kaynaklarını tespit etmeli ve etkin olarak kullanmak zorundadır. Bunları yaparken de bilgi teknolojileri’nden etkin olarak yararlanmalıdır.²²

²¹ Akyos Müfit; Bilgi Yönetimi ve Yenilikçi Firma Düzeyinde Yenilikçilik ve Bilgi Yönetimi; <http://www.sistem.ie.metu.edu.tr>

²² Barutçugil İsmet; Bilgi Yönetimi; Kariyer Yayınları; İstanbul; 2001; s.66



Şekil 2: Bilgi Kaynakları

Örgütlerde bilgi akışının amacı, kuruluşun iş yapma (üretme) becerisini geliştirerek amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bu nedenle örgütte çalışanların bilgiyi sağladıkları kanala güven duymaları, bilgiye ulaşma şekilleri ve bilgiye ulaşma zamanı da önemli birer konudur. Bu noktada örgütün mevcut bilgi kaynaklarını nasıl kullanıma sunduğu konusu önem kazanmaktadır. Örgütlerde bilginin etkin kullanımı örgüt içi iletişim ve işbirliğini kolaylaştırmakta, örgüt içi iletişim ve işbirliğinin kolaylaşması da örgütsel amaçları gerçekleştirecek yeni bilgilerin oluşumuna olanak sağlamaktadır. Örgütlerde bilginin kullanılmasında iletişim en önemli unsur olmaktadır. Çünkü örgütsel iletişim, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlamakta ve bir araya gelen insanların örgüt amaçları

doğrultusunda etkili bir şekilde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliği ve çevreyle uyumu oluşturmaktadır. Örgütlerde iletişimin asıl amacı bilginin paylaşılmasıdır.²³

Bilgi yönetim sistemlerinin amacı ise,

1.Bilgiyi açık hale getirerek entelektüel sermayenin her kuruluşta etkin bir rol oynamasını sağlamak (bilgi haritaları, sarı sayfalar, hypertext,vb.)

2.Kurum içi bilgi-yoğun bir kültür oluşturmak (bilgi paylaşımı, güven, ödüllendirme)

3.Kurumun sosyal ve teknolojik alt yapısını oluşturmak ve geliştirmek

4.Kurumsal bilginin üretimi, depolanması ile erişimi, paylaşımı ve kullanılmasını sağlamak olarak belirlenebilir.

Bilgi yönetimi, üç temel unsur içerir:

- İnsanlar
- Süreçler
- Teknoloji

Bilgi yönetimi, bilginin paylaşılması ve kullanımını hızlandırmak ve arttırmak için kişiler ve organizasyonel kültür üzerinde önemle durur; bilgiyi bulmak, yaratmak, elde etmek ve paylaşmak için yöntemler veya süreçlere önem verir ve bilginin depolanması ve erişilebilir bir hale getirilmesi ile farklı mekânlarda olan kişilerin birlikte çalışabilmesi için teknolojiye odaklanır.

Bir işletmenin başarısı, sadece, işletmenin faaliyetlerini yürütmek için gerekli olan fiziki, beşeri ve parasal kaynaklar ile yönetsel beceriler, teknoloji, ticari marka ve şirket kültürü gibi enformasyona dayalı kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasına bağlı olmaktan çıkmıştır. Günümüzde bilgi sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayan tek kaynak haline gelmektedir ve bu nedenle firmalar bilgi ve bilgiden elde edilen rekabetçi yetenekler üzerinde durmak ihtiyacını hissetmektedirler.

Bilgi yönetimini ortaya çıkaran unsurlardan bir diğeri organizasyonel küçülmedir. 1980'li yıllarda genel giderleri kısım karları artırmayı amaçlayan organizasyonel küçülme popüler bir stratejiydi. Bu strateji, daha sonraki yıllarda, organizasyonların hantallaşmasını

²³ İnce Nesrin; Bilgi ve Belge Uzmanı; Örgütsel Bilgi ve Araştırma, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?

önlenmesi ve aşırı büyümeden kaynaklanan olumsuzlukların ortadan kaldırılması amacına yöneldi. Ancak, aşırı büyüme sonucu organizasyonlara yük oluşturmaya yük oluşturmaya başlayan fiziki varlıkların yanı sıra beşeri sermayede de azaltmaya gidilmesi yıllar boyunca biriktirilen ve geliştirilen özgün bilgilerin işten çıkarılan çalışanlar ile birlikte kaybedilmesine yol açtı. Bilgi ve bilgiye dayalı yeteneklerin farkına varan firmaların çoğu firmanın gelecekteki çıkarlarını garanti altına almak için özgün bilgi ve uzmanların yitirilmesini engellemek amacıyla bilgi yönetimi stratejilerini uygulamaya koydular.

Teknolojik gelişmeler internet gibi enformasyon kaynaklarının büyümesi ve önemini artırması ve teknolojik değişimin hızının artması yoluyla bilgi yönetimine olan ilgiyi artırmıştır.

Bilgi yönetimi, organizasyonların bir bütün olarak değişen ortam ve koşullara uyum sağlayan yeteneklerle donatılması sürecini ifade eden ve mevcut bilgiye dayalı varlıklardan en iyi değeri elde etmek ya da yeni ve rekabetçi bilgi ile alakalı varlıkların yaratılmasına çalışılan bir süreçtir.

Bu çabada başarılı olmak için aşağıda yer alan bilgi merkezli stratejilerden bir veya bir kaçını uygulamak durumundadırlar.²⁴

- ❖ İş stratejisi olarak bilgi stratejisi-işletmenin gerçekleştirdiği her faaliyette bilginin yaratılması, ele geçirilmesi, organize edilmesi, yenilenmesi, paylaşılması ve elde edilebilen ve kullanılabilen en iyi bilginin kullanılması;
- ❖ Zihinsel varlık yönetimi stratejisi-patentler, teknolojiler, operasyonel ve yönetsel pratikler, müşteri ilişkileri, örgütsel düzenlemeler ve diğer yapısal bilgi varlıkları gibi spesifik zihinsel varlıkların işletme düzeyinde yönetimine odaklanması;
- ❖ Personel bilgi varlıkları sorumluluğu stratejisi- bilgiyle alakalı yatırımlara, yeniliklere, rekabet gücüne, yenilenmeye, etkin kullanıma yönelik kişisel bilgi sorumluluğu üzerinde odaklanması ve rekabetçi bilgi uygulamalarını kazandıracak biçimde herkesin kendi sorumluluğundaki bilgi varlıklarının diğerlerine erişiminden sorumlu tutulması;
- ❖ Bilgi yaratma stratejisi- bilginin öğrenilmesi, temel ve uygulamalı araştırma ve geliştirme, işçilerin yenilik yapma motivasyonları ve rekabet gücünü artıracak yeni ve daha iyi bilgileri elde etme çabalarında elde edilen tecrübe üzerinde odaklanması;

²⁴ Aktan C.Coşkun & Vural İ.Yaşar; ‘‘Bilgi Yönetimi Süreçleri’’; <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/stratejileri.htm>

- ❖ Bilgi transfer stratejisi- bilgi transferi, elde edilmesi, organize edilmesi, yeniden yapılandırılması, depolanması ve dağıtılması gibi konular üzerinde durulur. Bilginin paylaşılması ve en iyi uygulamaların benimsenmesi önemsenir.

Değişim mühendisliği ise her şeye yeniden başlamaktır. Buna göre, var olanı tamir etmek yada aşamalı değişiklikler yapmak yaklaşımı terk edilmeli ve şirketler işi daha iyi yapmanın yollarını keşfetmelidir. Değişim için yapılacak ilk iş “yeniden düşünme” dir. İkinci aşamada değişimin planlaması ve tasarımının yapılması gerekir. Değişimin “yeniden tasarımı”nın yapılmasından sonra mevcut organizasyonun örgüt yapısının değiştirilmesi gerekir. Buna “reorganizasyon” diyoruz. Son aşamada ise organizasyonda mevcut yapı, sistem ve süreçlerin “yeniden yapılanma”sı gerekir. Tüm bu işlemler adına değişim mühendisliği denen yeni bir araştırma ve uzmanlık alanını gündeme getirmiştir.

Organizasyonel değişim mühendisliği çok semptomlu soğuk algınlığı ilacına benzetilebilir. Çeşitli marka soğuk algınlığı ilaçları gibi, danışmanlık firmaları tarafından önerilen değişim mühendisliği servisleri de kendilerine özgü farklı içeriklerden, formüllerden oluşur. Pazar stratejilerine göre bu farklılıklar şekil bulur.²⁵

Değişim mühendisliğinin resmi bir tanımını yapacak olursak; değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı değişimler sağlamak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde tasarlanmasıdır.²⁶

Değişim mühendisliği tanımı dört temel kavramı içermektedir.²⁷

Temel: Değişim mühendisliği, değişime başlamadan önce, işlerin neden yapıldığı ve neden bu şekilde yapıldığı konularını içeren temel soruların sorulmasını ve cevapların ne olması gerektiğinin araştırılmasını öngörürü.

Radikal: Radikal, işlerin köküne inerek yeniden tasarlanması, mevcut olanla oyalanıp yapay değişiklikler yapmak değil, eskiyi tamamen fırlatıp atmak demektir. Değişim

²⁵ Süerdem Aslı; Değişim Mühendisliği; <http://www.siteky.com/frameset/ot/otmak07.html>

²⁶ Zaim Selim; Değişim Mühendisliği; “Marmara Üni. Sosyal Bilimler Ent. Dergisi”, Sayı:11, cilt:2, s.110, İstanbul

²⁷ Michael Hammer ve James Champy; Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto; Sabah Kitapları, çeviri: Sinem Gül, 1999, İstanbul

mühendisliği için geliştirilmesi, iyileştirilmesi yada değiştirilmesi değil, tamamen yeniden icat edilmesidir.

Çarpıcı: Değişim mühendisliği marjinal veya aşamalı geliştirmeler yapmak değil, performansta önemli sıçramalar gerçekleştirmek demektir. Değişim mühendisliği ancak büyük bir hamleye, patlamaya gereksinim duyulduğunda uygulanmalıdır.

Süreç: Tanımımızın en önemli anahtar sözcüğü süreçtir. İş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp, bunlardan, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamıdır. Süreç odaklılık, şimdiye kadarki işbölümü ve uzmanlaşma ilkelerine göre, görev odaklı organize olma uygulamalarının tamamen terk edilmesini gerektirmektedir.

Değişim, üç düzeyde yeniden tasarım ve tanımlama gerektirmektedir:

İş ve görev süreçlerinin yeniden tasarımı: İş ve görevlerin yerine getirilmesinde kullanılan bütün aşamaların incelenerek, gereksiz olanların tasfiye edilmesi; temel olarak gerekli olanların iyileştirilmesi ve bir kısmının da, işletmenin başka alt bölümlerine veya işletme dışına yönelik olarak yer değiştirmesinin planlanmasıdır.

Temel işbirliği ve koordinasyon süreçlerinin yeniden tasarımı: İşletme içinde, iş ve görev süreçlerini birleştiren ana süreçlerin, performans hedefleri konularak yalınlaştırılması ve sistemi güçlendirecek şekilde yeniden düzenlenmesidir.

İşletmenin entegre bir sistem olarak yeniden düşünülmesi: Faaliyetler arasında paralellik sağlamak amacıyla, işletmenin, ortakları, müşterileri, tedarikçileri ve hissedarları ile ilişkilerinin işbirliği süreçlerinin yeniden tasarımı ve tanımlanmasıdır.

Değişim mühendisliği, stratejik önemi olan ve katma değer sağlayan işletme süreçlerinin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının, verimliliğini artıracak ve iş akışında optimumu sağlayacak şekilde, kökten hızlı bir biçimde yeniden tasarlanması anlamını içermektedir. İnsanların görevlerini değil, işlerini ortadan kaldırır ve teknolojiyi, yeni süreç tasarımlarının oluşturulmasında kullanır.

Şirketlerin iş yapma biçimlerini radikal değiştirilecek en önemli faktör müşteridir. Buna göre, müşteriler, şirketlerden kendi beklentileri ve yöntemleri çerçevesinde iş yapmalarını bekler hale gelmişlerdir. Böylece, işleri, müşterilerin isteklerine en uygun gelecek şekilde yapan şirketler, başarılı olacaklardır. Bu ise, kararların tepede verildiği ve aşağıda uygulandığı işletme modelinden, kararların işe daha yakın olanlar tarafından verildiği ve aşağıda uygulandığı

işletme modelinden, kararların işe daha yakın olanlar tarafından verildiği, yeni işletme modeline geçişi gerekli kılmaktadır.

Değişim mühendisliğinin amacı, yüksek performanslı süreçler yaratmaktır. Bu süreçler basit olmalıdır. Basit süreç ise, değişim mühendisliği ile karmaşık hale getirilmelidir: yani bireyler, işin bölünmüş parçacıkları yerine, daha büyük bölümlerini üstlenmeye başlamaktadırlar. Böylece, bir süreç tek bir görev değil, görevler bütünü haline gelmekte ve çalışanlar, kendi parçalanmış işleri yerine, sonuç üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

İşletmelerde, değişim mühendisliğine konu olan süreçleri, iki grupta toplamak mümkündür.²⁸

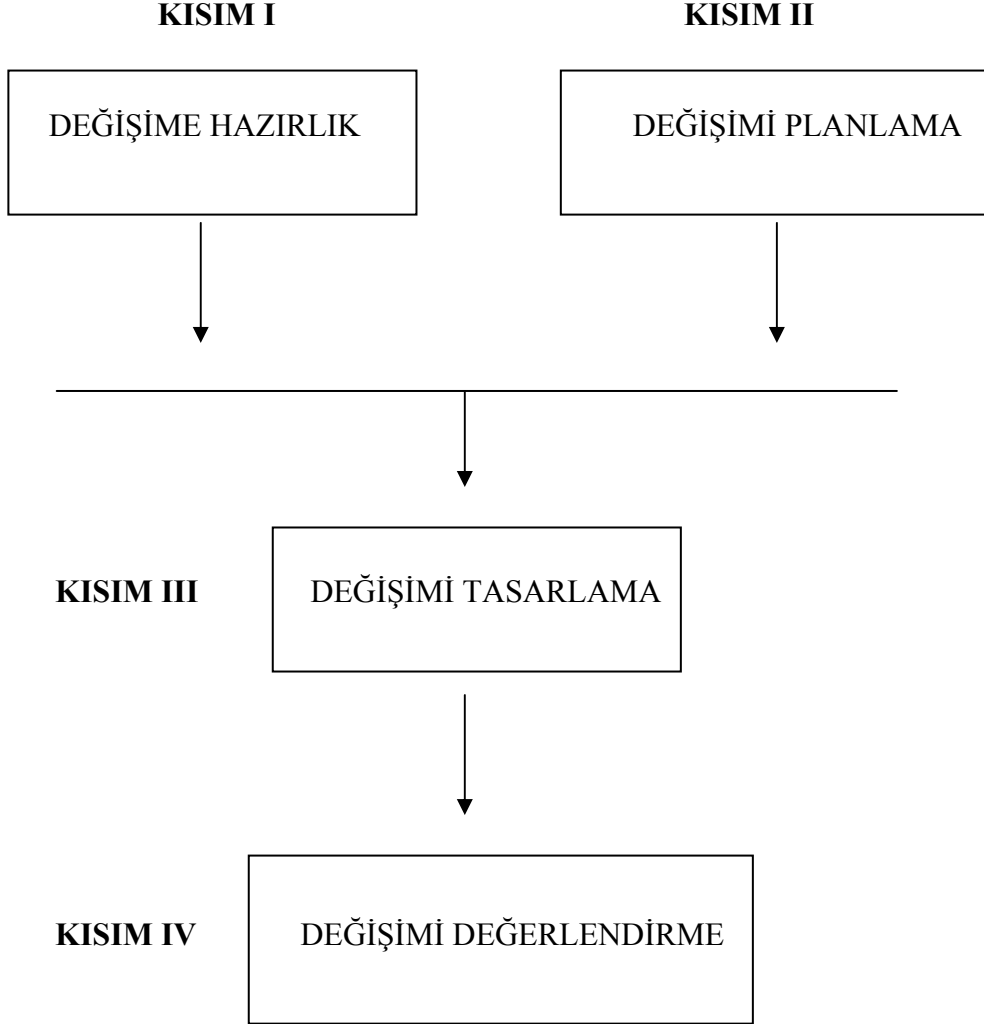
Birinci gruptaki süreçler müşteri için doğrudan değer yaratan, temel operasyonel (Mainstreams) süreçlerdir.

İkinci gruptaki süreçler ise, müşteri tatminine dolaylı olarak katkıda bulunan ve temel operasyonel süreçlere dayanak oluşturan, destek süreçleridir.

Değişim mühendisliğinde önceliği oluşturan temel operasyonel süreçler, müşteri tatmininin ikilisi olan, üretim ve satış süreçleridir. Diğer faaliyetlerin tamamı, destek süreçlerinin kapsamında değerlendirilmektedir.

²⁸ Süerdem Aslı; a.g.k

Şekil 3:Değişim Mühendisliği Hazırlık Modeli:



Benchmarking ise sürekli olarak herhangi bir zaman ve yerde arayıp bulma, karşılaştırma ve en doğru olanı alıp uygulama anlamına gelmektedir. Yani bir işletmenin performansını kendi sınıfındaki en başarılı olan bir işletmenin başarısını araştırarak kendi başarısı ile ölçmesidir diyebiliriz.

Japonların “Dantatsu” uygulamalarıyla da özdeşleşerek “en iyi” olabilmeyi hedefleyen bu yönetsel araç ABD’de “Benchmarking” adını alarak ilk kez Xerox tarafından uygulanmıştır.

Benchmarking’in tanımına baktığımızda işletmelerin hedefleri doğrultusunda farklı tanımlamalar yapılabilmektedir. Bunlardan bazıları şöyledir:

- Benchmarking, işletmeyi performansının doruğuna çıkarmak amacıyla içinde bulunduğu sektördeki rakip firmaların her alandaki en iyi uygulamalarını araştırılması ve uygulamaların işletmenin kendi işsel değerleriyle çelişmeyecek şekilde bütünleştirilmesi suretiyle yeniden tasarlanarak, en iyi sanılan bu uygulamaları aşmak için oluşturulan belli bir sisteme dayanan ve süreklilik arz eden bir süreçtir.
- Benchmarking, şirketin üstün performansa en iyi ve en doğru yöntemleri arayışı ve uygulamasıdır.
- Benchmarking, başka birinin bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevaziliğini gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır.
- Benchmarking, aynı zamanda strateji geliştirmek ve işletmenin iş süreçlerindeki gerçek pozisyonunu saptayabilmek için stratejik planlama sürecinde önemli bir sorumluluğudur.

Benchmarking’in temelinde yatan noktalar şunlardır:²⁹

- Sürekli gelişim esastır.
- Atılgıncı olumlu bir yaklaşımdır.
- Uygulamalara yöneliktir.
- Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür
- Taraflar arasında ortak ve karşılıklı bir yararlanmaya dayanır.

²⁹ Saruhan Halime İnceler,” Teknoloji Yönetimi “DesnetYayımları;Birinci Baskı;1998 İstanbul; s.236

- Belirlilik: Benchmarking'in kapsamı tümüyle belirlenmelidir
- Ölçülebilirlik: Benchmarking'in temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçmek mümkündür.
- Uygunluk: Benchmarking yönetimin yatırım stiline uygun olmalıdır.
- İlerlemeyi hedeflemek.
- Yönetici yaptığı yatırım bilgisini (pozitif, negatif ya da tarafsız) Benchmarking ile öğrenir.

Benchmarking, dışa dönük bir bakış açısı elde etmeyi amaçlayan bir süreçtir. Bu süreçte en önemli fikir kaynağı müşterilerdir. Şüphesiz bu fikir alışverişi öğrenmeyi teşvik etmektedir. Benchmarking yöneticisi, eleştiriye açık olmalı ve kendini böyle durumlara hazırlamalıdır. Bu zor bir durumdur, ancak başarı için hayati önem arz eder.

Benchmarking'in amaçları ile ilgili olarak aşağıdaki özellikler sayılabilir.³⁰

- Benchmarking süreçler ve uygulamalar ile ilgilidir.
- Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlama aracıdır.
- Rakip olabilecek ya da olmayabilecek işletmeler arasında yapılıır.
- Sizin süreç ya da uygulamanızı hedef şirketin 'iyi' süreç uygulamalarıyla karşılaştırır.
- Amacı, "Başarının sırrı" nı bulmak ve sonra onu sizin kendi uygulamanız için geliştirmek ve uyarlamaktır.
- Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmaktır.
- Şirket kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek.
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlamak.
- Maliyetleri düşürmek.
- Çalışanlarda motivasyon sağlamak.
- Buna bağlı olarak Benchmarking'in faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.
- Kalitenin iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşmesi.
- Rekabetin en üst düzeye ulaşması.

³⁰ Özgen Hüseyin ve Ölçer Ferit; "Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması" Standart Dergisi; Ağustos 1998; s.65-66

- Dışsal faktörlere göre tasarlanmış gerçekçi amaç ve hedeflerin belirtilmesi ve amaç belirleme etkinliğinin artması.
- Üstün performans gösteren işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi sonucunda zaman ve para tasarrufu sağlanması.
- En üstün uygulamaların gerçekleştirilmesi.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi.

İşletmelerin Benchmarking uygulamasının başarılı olması için gerekli olan bazı ön koşulları yerine getirmesi gerekmektedir. Benchmarking'in ön koşullarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.³¹

- En iyiyi almaya istekli olma.
- Liderlerin farkına varmalısınız.
- Örgütünüz “şeffaf” olmalı.
- Kendi Benchmarking sürecini “sahiplenmeli” ve uygulamalısınız.
- Çalışanlarınızı eğitmelisiniz.

Benchmarking'in başarı şartları ise şöyle sıralanabilir.³²

Benchmarking'in hedefleri özenle belirlenmelidir.

- Yeni bir felsefeye uyum sağlanmalıdır.
- Benchmarking “Planlama Süreci” nin bir parçası haline gelmelidir.
- Üst yönetim Benchmarking'in uygulamasına imkan veren sistemleri kurmalı, geliştirmeli ve mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmalıdır.
- Şirketin kendi süreçlerini en iyi şekilde anlaması ve sahip çıkması gerekir. Buna göre uygulanabilir süreçler ortaya konmalıdır.

³¹ Bedük Aykut; Selçuk Üni. İ.İ.B.F.İşletme Bölümü, Yeni Yönetim Tekniği; Benchmarking; <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/ekim2000/yeniyonetim.htm>

³² Özgen Hüseyin ve Ölçer Ferit; Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması, Standart Dergisi, Ağustos sayı:44; <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ekim2000/yeniyonetim.htm>

- Süreç sahiplerince başlatılmalıdır. Yöneticiler tüm çalışanların uygulanmasının sıkı takipçisi olmalıdır.
- Yetkiler işi yapanlara devredilmelidir. Yalın organizasyon içinde, problem çözen ve yaptıkları işi sahiplenen kişiler ta yetki ile donatılmalıdır.
- İşletmedeki insan potansiyelinden tam olarak yararlanmak için Benchmarking sürecine her kademedede iş görenlerin tam katılımı mutlaka sağlanmalıdır. Bireyciliğin yanı sıra kollektif karar alma süreçleri yerleştirilmelidir.
- Liderlik sağlanmalı ve iş görenlerle sürekli iletişim kurulmalıdır.
- Bir yönetim komitesi ve destek yapısı oluşturulmalıdır.
- Her bir süreci gözden geçirmek için bir takım oluşturulmalıdır.
- Takımlarda, işlevinde bilgili ve uzman olan bireyler kullanılmalı ve mümkün olan en az sayıda birey takıma alınmalıdır.
- İş görenler ve takım elemanları eğitilmelidir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edilmeli ve Benchmarking uygulamasına yoğun eğitimle başlanmalı ve eğitim süreklilik göstermelidir. Eğitim, yönetim programlarına uyumlu olmalı, yöneticiler yeni liderliğe uyum için eğitilmelidirler.
- Takımın “en iyi” uygulamalarla uğraştığından emin olunmalıdır.
- Dışarıdaki endüstri araştırılmalıdır.
- Türünün en iyisi olan şirket bulunmalı, başarılı uygulamalar belirlenmeli ve kullanılmalıdır.
- Değişim mühendisliğinin Benchmarking süreci için önemli olduğu unutulmamalıdır.
- Hedeflenen şirketi yerinde ziyaret etmek için planlar yapılmalıdır.
- Ziyaretlerden sonra analizler yapılarak gerekli dokümanlar oluşturulmalıdır.
- Benchmarking sürecinin başından itibaren değişimin planlanması ve uygulanması gerekir.
- Benchmarking’in sonuçları uygulanmalı ve amaçlarla karşılaştırılmalıdır.
- Benchmarking süreci sürekli izlenmeli ve güncelleştirilmelidir (çünkü rakip firmanın ve sanayinin en iyi uygulamaları, metotları ve süreçleri zamanla değişir).

- Başarılı Benchmarking çabaları belirlenmeli ve ödüllendirilmelidir.

1.2.Hizmet Kavramı

Hizmet kavramı, yaşamımızın her aşamasında değişik biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. İnsanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olan hizmet kavramının sistematik bir biçimde ve teknik boyutuyla ele alınışı 1700'lü yıllara kadar uzanır. O günden bu yana zenginleşen hizmet kavramı günümüzde iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmelerin temel faaliyet alanları kapsamında ürettikleri çekirdek üründür. Bu bağlamda hizmet, elle tutulamayan, koklanamayan, kolay heba olabilen, kalite açısından standart hale getirilemeyen soyut unsurlar biçiminde açıklanabilir. İkinci olarak ise, işletmeler tarafından tüketicilere sunulan mallara yönelik destek hizmetlerdir.³³

Hizmetler soyut oldukları için tüketiciler tarafından bir fayda ya da bir tatmin olarak algılanırlar. Bu anlamda yapılan tanımlardan birisine göre, "hizmet, insan ve makineler tarafından insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziksel olmayan ürünlerdir.

Diğer Taraftan hizmet iki ana bölüme ayrılıp incelenebilir: "Madde hizmeti ve kişi hizmeti". Tanımlanması, ölçülmesi ve kıyaslanması en kolay olan hizmetin madde yönüdür. İyi madde hizmeti olmadığı durumlarda iyi kişi hizmeti sunmak mümkün olmamaktadır. Ancak madde hizmetinin kalitesi çok yüksek olsa bile kaliteli kişi hizmeti olmadığı durumlarda, hizmetin müşteriler üzerindeki izlenimi nötrdür. Buna karşılık müşteriler üzerinde olumlu bir izlenim yaratan ve kaliteyi yükselten iyi kişi hizmetidir. Dolayısıyla hizmet insanların yada insan gruplarının, gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

Madde ve kişi hizmetleri birlikte düşünüldüğünde, hizmetlerin ne kadar geniş bir faaliyet alanını içine aldığını görebiliriz. Hizmetlerin geliştirilmesi ve verilen hizmetlerin iyileştirilmesi ile ilgili sınırları belirleyen en güzel söz herhalde "hizmette sınır yoktur" sözüdür. Gerçekte bu söz hizmetin kalitesini ifade etmek için söylenmiş bir sözdür. Hizmetin kalitesinin

³³ Osman M. Karatepe, Bir Hizmet Kalitesi Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, Aralık 1997, s. 88.

geliştirilmesinin sınırsızlığı yanında, yeni hizmet çeşitlerinin geliştirilmesine de bir sınır getirilememektedir.³⁴

1.2.1.Hizmet İşletmeleri

Hizmetin soyut bir kavram olması hizmet işletmelerinin tanımını yapmayı zorlaştırmaktadır. Buna rağmen en basit şekliyle, “hizmet pazarlaması yapılan yer” hizmet işletmesi olarak ele alınmalıdır. Bu tanıma giren işletmelere saf hizmet işletmesi adı verilmektedir. Saf hizmet işletmeleri, öncelikle hizmetlerin satıldığı yerdir. Bu işletmelerde herhangi bir malın değişiminin yapılması veya hizmetin mamulle birlikte sunulması hizmet işletmesi olarak sınıflandırılmasını etkilemez. Bu gerçekten yola çıkarak hizmet işletmelerini; başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla öncelikle hizmet üreten ve satan iktisadi birimler olarak tanımlayabiliriz.

Hizmet İşletmeleri;

- Otel, lokanta ve diğer geçici ikamet ve yiyecek işletmeleri
- Kişisel hizmet sunan işletmeler (güzellik salonları, berberlik)
- Tamir ve bakım servisleri
- Sinema ve tiyatro gibi eğlence yerleri
- Mesleki hizmet sunan işletmeler (avukat, muhasebe, mimarlık ve mühendislik büroları, sağlık hizmeti sunan işletmeler, bankalar, sigorta işletmeleri, eğitim kurumları gibi)
- Vakıflar, olmak üzere genel bir sınıflandırmaya tabi tutulabilirler.

Hizmet işletmeleri mal üreten işletmelere göre farklı özelliklere sahiptir. Bu özellikler;

- Amaçları miktar ve kalite ölçüleriyle tanımlamak güçtür.
- Envanter tutulamaz,
- Maliyet hesaplaması yapmak güçtür,
- Emek yoğunudur,
- Pazara yakındır,
- Hedef pazarın tanımlanması zordur,
- Göreceli olarak küçüktür.³⁵

³⁴ Kasım Karahan, Hizmet Pazarlaması, İstanbul: 1. Baskı, Beta Basım, Ekim 2000, s. 22.

³⁵ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: 5. Baskı, Beta Yayım, 1998, sf. 435–436.

1.2.2.Hizmet sektörüne teknolojinin etkileri

Küreselleşme ve bilgi- iletişim teknolojisindeki gelişmeler, ticaretin ve rekabetin ulusal ve uluslar arası alanda hızla artmasına sebep olmuştur. Bu da, kaliteyi bir zorunluluk haline getirmiştir. Ürün ve hizmetlerin gittikçe birbirine benzemesi ile yöneticiler, işletmelerin başarısında kilit rolün pazarlamada mal ve/veya hizmetleri farklılaştırmak için kullanılan ve yeni bir araç haline gelen hizmet kalitesi olduğunun farkına varmışlardır. Yapılan araştırmalar, hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti ve satın alma isteği ile de ilişkili olduğunu göstermiştir.³⁶

1970’li yıllardan sonra meydana gelen teknolojik yenilikler, ulaşım ve haberleşme hızı, etkinliği her gün biraz daha artan pazar ekonomisi, bölgeselleşme ve küreselleşme eğitimleri, yeni üretim ve yönetim teknikleri gibi etkenler, 20. yüzyılın sonuna doğru “sanayi ötesi toplum” olarak adlandırılan üçüncü dalganın doğmasına yol açmıştır. Teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı haberleşme ve ulaşım kolaylıkları ülkelerarası ve kıtalararası mesafeleri kısaltırken, Doğu Bloğu ülkelerindeki siyasal çöküş de ekonomik politikaların değişmesine ve serbest piyasa ekonomisine ilginin artmasına neden oldu. Günümüzde hizmet sektörünün önemi gün geçtikçe artmaktadır. Dolayısıyla en hızlı gelişen teknolojiler ve yenilikler de bu sektörde görülmektedir. Bu gelişmelerin göstergesi, özellikle gelişmiş ülkelerde klasik sanayi ve klasik imalatçılık anlayışından uzaklaşması, bu klasik anlayışın yerini hizmet anlayışının alması ile bilim ekonomisi ve hizmet sektörüne verilen önemin artışı olmaktadır. Bu olgu 20. yüzyılın en belirgin değişikliklerden biridir. Söz konusu çağdaş yaklaşımda gelecekte beklenen, işletmelerin faaliyetlerini özellikle ürünler ile bilgi ve hizmet alanlarında yoğunlaştıracağı yönündedir.

Global ekonomiyle öne çıkan uluslar arası rekabet, işletmelerin hizmetlerinde farklılaşarak öne çıkmayı beraberinde getirdi. Yeni dönemde sadece bir ürünü veya hizmeti sunmak yeterli olmamaya başladı. “Koşulsuz müşteri memnuniyeti”, “toplam kalite yönetimi” gibi yeni değerler, işletmenin piyasadaki varlığının devam etmesi için göz ardı edilemeyecek bir zorunluluk olarak ortaya çıktı. Bu noktada müşteriye en iyi hizmet sunanlar, en mükemmelini ortaya koyanlar pazardaki devamlılıkları adına önemli bir duruş sergilemiş oluyorlar. En iyi ve en mükemmel hizmette esas olan ise, hizmet alacak olanın hassasiyetinin çok iyi değerlendirilmesi ve verilen hizmetin müşterinin ihtiyaçlarının ötesinde ona yeni vizyonlar

³⁶ Araştırma Görevlisi, Endüstri Yüksek Müh, Ciddi Kerem; Kaliteye farklı bir açıdan bakış: Hizmet neden ve nasıl ölçülür; Kalite Dergisi; Temmuz 2005; sayı:93

katabilmesidir. Üretimden tüketime kadar olan süreçte, “ben kimim, ne üretiyorum, nasıl üretmeliyim, kime nasıl sunmalıyım” hareketi önemli olduğu kadar; müşteri açısından da “ben kimim, ne talep ediyorum, kimden nasıl almak istiyorum” sorularıyla empati kurulması, hizmetin en doğru şekilde verilmesini sağlayacaktır. İşletme ve müşteri arasındaki hizmet alışverişindeki memnuniyet, işletmenin vereceği hizmetin sonraki dönemlerde talep edilmesi açısından da önem taşıyor. Yani günü kurtaran anlayışlarla, odağında müşteri memnuniyeti olmayan hizmet arzı, aslında işletmenin varlığını devam ettirmesi açısından tehdit oluşturur.

Günümüzde “bilgi” en önemli üretim faktörü olurken, servet, artık beden gücü ve sermayeden çok beyin gücü tarafından elde ediliyor. Bu değişime neden olan faktörleri ana hatlarıyla üç başlık altında toplamak mümkün:³⁷

- Ekonomik yapıda meydana gelen değişim,
- Teknolojik yenilikler
- Siyasi yapıda meydana gelen gelişmeler

1.2.3.Hizmet sektörünün özellikleri

Hizmet genel anlamıyla, insanların gereksinimlerini gidererek yarar ve/veya doyum sağlayan, soyut faaliyetler bütünüdür. Hizmet sektörünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir:³⁸

1. Hizmet fiziksel olarak boyutlandırılmaz ve tanımlanamaz. Bunun nedeni hizmetin statik ya da stok değil; dinamik oluşudur.
2. Hizmet yukarıdaki özelliği ile de bağlantılı olarak depolanamaz, saklanamaz ve geri kazanımı mümkün değildir. Bir kez arz edildikten sonra tüketilmiş demektir. Ancak, tekrar edilebilir. Hizmet üretildikçe tüketilir. Üretim ve tüketim birbirinden ayrılamaz. Birbirinin tamamlayıcısıdır ve hizmet talep edenle hizmet sunanların etkileşimlerine neden olur.

³⁷ Yorgun Sayım;21.yy da Hizmetler Sektörünün Önlenemez Yükselişi;http://www.isguc.org

³⁸ Takan Mehmet;”Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Önemi”Banka ve Ekonomik Yorumlar; Ağustos 1998;s. 48

3. Hizmet sunumunda insan faktörü daha da önem kazanır. Çünkü hizmet, insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi faaliyetten oluşur. Bu faaliyetler süreçleri ve nihayetinde hizmeti oluşturur. Bu nedenle hizmet sunumunda insan ilişkileri hizmetin önemli bir parçasıdır. Kaliteyi geliştirmek ve müşteri beklentilerini tatmin etmek için çalışanları motive etmek, çalışanların tecrübe ve yeterliliklerini geliştirmek büyük önem taşır.
4. Hizmet, fiziki ürün gibi test veya muayene edilemez. Ancak, hizmetin sunumu ve kalitesini etkileyen fiziksel şartlar ve nesnel test veya kontrol edilebilir.örneğin vergi dairesinde, dairenin teftişi,otomasyona geçme derecesi, personelin görünüşü ve yapılan işlem sayıları ve işlem hızları test edilebilir. Ancak, işlemin sunumu esnasında müşteriye davranış, müşterinin bu davranış karşısındaki hoşnutluğu veya hoşnutsuzluğunu, müşteriye ulaşarak onun düşüncelerini doğru bir biçimde memnuniyetini ölçmeye yönelik anket veya diğer araştırmaların önemi daha da artmaktadır.
5. Fiziki ürünler için belli bir kullanım ömrü söz konusu iken hizmet için böyle bir şey söz konusu değildir. Bir televizyon veya masa için belli bir kullanım ömründen bahsedilir. Ancak, eğitim, sağlık vb. diğer hizmetler için bu söz konusu değildir. Hizmetin kullanım ömrü değil, ancak sürekliliğinden bahsedilir.
6. Hizmetin zaman boyutu vardır. Hizmetin talep edilen zamanda ve en kısa sürede sunulması önem taşır. Gecikmeli olarak yapılan hizmet sunumları memnuniyetsizliğin en önemli nedenlerindedir.
7. Hizmet talebe bağlı olarak verilir. Örneğin mükellef vergi dairesine bir işlem için geldiğinden kendisine hizmet sunulur.
8. Hizmet sektöründe personel yönetimi daha büyük önem taşır. Çünkü verilen hizmet kalitesinde insan faktörünün etkisi fiziki ürün kalitesine oranla daha fazladır. Bu nedenle personelin seçimi, eğitimi, geliştirilmesi, oryantasyonu ve motivasyonu konularına daha fazla önem verilmesi gerekir.
9. Nihai müşterilere hizmetler genellikle, kuruluşta en düşük ücreti alan, banko arkasında çalışanlar tarafından verilir. Bu nedenle kuruluş hiyerarşisinde en altta olanlar, aslında, hizmetin kaliteli sunumunda en fazla öneme sahip olanlar olarak ortaya çıkmaktadır.

10. Kalitenin objektif ve sübjektif boyutu vardır. Kalite bir yönü ile objektiftir, çünkü, kişisel duyu hislerden bağımsız somut kriterlere ve önceden yapılan somut tanımlara, şartnamelere, standartlara ve spesifikasyonlara bağlı olarak ölçülebilir. Kalite bir yönü ile de sübjektiftir, çünkü kalite insanın değer yargılarından, beğenilerinden ve psikolojisinden de etkilenmektedir. Kalitenin objektif kavramlarına ölçüm, sayı, veri, problemler, sübjektif kavramlara duygu heyecan, tatmin örnek verilebilir.

Hizmet Sektörü'nde en çok dikkat edilmesi gereken unsurlar:

- Hizmet sektöründe, işletmenin işleyişi ve müşteri ilişkileri diğer sektörlere göre farklı olmak durumundadır. Üretilen hizmetin farklılığı, farklı bir pazarlama yaklaşımını zorunlu kılar.
- İşletmenin müşteri isteklerini farklı biçimde algılayarak, doğru hizmetler üreterek karşılması önemlidir. Bu ihtiyaçları karşılarken, firmanın belli bir duruş sergilemesi, müşterinin gözündeki imajı açısından değer taşır.
- Hizmet sunacak işletmenin her bir elemanının görev ve sorumluluk tanımına göre hareket etmesi, doğru zaman ve doğru yerde hizmeti sunması da hedefin gerçekleşmesini etkili kılar.
- Hizmet verenin, hizmet alanı memnun etmesi, sonraki süreçte müşterinin sadakati, verilen hizmete bağımlılığını da beraberinde getirecektir.
- Bir işletmenin var oluş gerçeği, tüketiciye hizmetlerini kabul ettirmekten geçer. Ama bu hizmetler, ancak karşılıklı faydayı gözetiyorsa, iki taraf için de kabul edilebilir olur. İşletme, var oluşunu hizmet sunacağı müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak çerçevesinde otururken; tüketiciler için de ihtiyaçların en kaliteli şekilde nasıl alınabileceği eksenini önem taşır.

1.3.Hizmet Kalitesi: Özellikleri Ve Artan Önemi

Hizmet sektörü, gerek istihdam gerekse ekonomideki payı açısından ivmeli büyüme ve büyüme sanayi sektörüne göre daha fazla olmaktadır. Ancak, ürünlerde ömür, kullanım ile ilgili özellikler, garanti ve fiyat kalite unsuru olabilirken; hizmetin çok açık ve somut olmamasından kaynaklanan tanımlama zorluğu bulunmaktadır. Bu zorluk, hizmetin ölçülmesini ve dolayısıyla geliştirilebilmesini engelleyen bir etmendir. Hizmet pazarlamasındaki başlıca sorunlardan birisi, hizmeti rakiplerinden farklılaştırmanın önemli, ancak zor olmasıdır. Bu da, hizmete yenilikler eklemekle sağlanabilir. Hizmetleri mallardan farklı kılan en önemli karakteristik özellikleri; hizmetin fiziksel varlığının olmaması (soyutluk), üretimle tüketimin birbirinden ayrılmaz olması (ayrılmazlık), heterojenlik (çeşitlilik) ve dayanaksızlıktır.

Şekil:4 Sanayi ve hizmet işletmelerinin farklılıkları³⁹

SANAYİ	HİZMET
Ürün genellikle somut, elle tutulabilir.	Hizmet genellikle elle tutulmaz yapıdadır. Sahiplik hakkının transferi zordur.
Sahiplik genelde satış yapıldığında transfer edilebilir.	Sahiplik hakkının transferi zordur.
Ürün genellikle yeniden satılabilir.	Hizmetin yeniden satış olanaksızdır.
Ürünlerin gösterimi mümkündür.	Hizmetin satış öncesi gösterimi olamaz.
Ürün depolanabilir	Hizmet ürünleri depolanamaz.
Tüketim üretimi izler.	Üretim ve tüketim aynı zamanda olur.
Üretim, satış ve tüketim genellikle farklı yerdedir.	Üretim, tüketim ve bazen de satış aynı yerdedir.
Firma ve müşteri arasında dolaylı iletişim mümkündür.	Çoğu zaman doğrudan iletişim gereklidir.

³⁹ Arpacı T,D.Y Ayhan, E.Böge, D.Tuncer ve M.M Ünere;''Pazarlama'',Gazi Yayınları, Ankara;1992,s.11

Bu tablodaki özelliklerin ve farklılıkların çoğaltılması mümkündür, fakat gerçek olan; mal ile hizmeti ayıran sınırın çok net çizilmesi ve birçok sanayi firmasının ürünlerinin elle tutulmayan, öznel imajla ilgili özelliklerini kullanarak ürünlerine stratejik olarak değer kattıklarıdır.

1.3.1.Hizmet kalitesi

Kalite, ifade edilen, belirtilen, mevcut ihtiyaçlar ile sezindirilen, dolaylı olarak hissettirilen ihtiyaçları tatmin etme kabiliyetini taşıyan, mal veya hizmetin özellik ve karakteristiklerinin toplamıdır.

Hizmet kalitesiyle ilgili olarak aşağıdaki ortak görüşler yaygındır⁴⁰:

- Tüketiciler için hizmet kalitesini değerlendirmek mamul kalitesini değerlendirmekten daha zordur,
- Algılanan hizmet kalitesi, tüketici beklentilerinin, gerçekleşen hizmet performansı ile karşılaştırılmasıdır,
- Kalite, sadece hizmet sonucuna göre değerlendirilmemekte, hizmetin veriliş şekli de değerlendirmede dikkate alınmaktadır.

Birçok yazar kendine özgü özelliklerden dolayı hizmet sektörünün emek yoğun bir endüstri olduğu ve bu yüzden hizmetin başarısında personel yönetiminin büyük bir önemi olduğunu savunmaktadır. Aslında hizmet sektöründeki çoğu işletme sermaye (kapital) yoğun bir yapı içermektedir. Ayrıca hizmetlerde de sermayeye ayrılan pay gün geçtikçe artmaktadır. Bunun yanı sıra hizmet sektöründe geleneksel sermaye ağırlıklı hava taşımacılığı gibi faaliyetlerin yanı sıra bankacılık ve sigorta gibi sermaye ve ileri teknoloji yatırımı artan faaliyetler de mevcuttur. Hizmeti sunan kişilerin, yani çalışan personelin olumlu veya olumsuz performanslarının tüketicilerin kendilerine sunulan hizmet hakkındaki görüşlerini anında ve oldukça etkili olarak etkileme gücü bulunmaktadır. Olumsuz davranış müşteriler üzerinde en kısa zamanda etki etmektedir, kalıcı bir özelliği vardır; hizmetin verimliliğini doğrudan ve olumsuz yönde etkilemektedir.

⁴⁰ Pasuruman A,Zeithaml V.A and Barry,L.L.Delivering Quality Service:Balancing Customer perceptions and Expectations,The Free Press,Newyork,1990;s.47

1.4.Hizmet Pazarlaması

1.4.1. Hizmet pazarlamasının özellikleri

Hizmet pazarlaması faaliyetlerinin kendine özgü özellikleri vardır.⁴¹ Bunlar;

- a) Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların karşılaşmasına yönelik hizmet sunulması,
- b) Pazarlamanın devamlılık gösteren yapısı, yani faaliyetlerin süreklilik arz etmesi,
- c) Hizmet pazarlaması faaliyetlerinin birbirini izleyen ve düzenlilik gerektiren aşamalardan oluşması,
- d) Pazarlama araştırmasının önemi ve hizmet pazarlaması uygulamalarında süreklilik göstermesi,
- e) Hizmet işletmelerinin hizmet veren diğer işletmeler ile arasındaki dayanışma ve bunun gün geçtikçe artan önemi,
- f) Örgüt çapında ve bölümler arasında dayanışmanın gerekliliği ve işletme çapında pazarlama çabalarının bütünlüğü,
- g) Hizmetlerin soyut özelliği ve tüketim ile üretimin genellikle aynı zaman /yerde gerçekleşmesi nedeni ile müşteri memnuniyetinin sağlanmasında kalitenin önemidir.
- h) Hizmet pazarlamasında genellikle pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek zordur. Aynı şekilde rakip firmaların Pazar etkinlikleri hakkında sağlıklı veri elde etmek de hayli güçtür.

1.4.2.Hizmet pazarlaması faaliyetlerinin yararları

Hizmet pazarlama faaliyetlerinin başlıca amacı; işletmenin hedefini gerçekleştirmesinde araç olarak kullanılması ve işletmenin kar maksimizasyonu, zarar minimizasyonu, Pazar payını arttırmak vb. gibi amaçlarına ulaşmasında kullanılmasıdır. Diğer taraftan da hizmet pazarlaması uygulamalarının sonucunda ise;

- Daha memnun müşteriler ortaya çıkar,
- İşletmedeki tüm bölümler, yöneticiler ve personel aynı amaca ulaşmaya çalışır (amaç birliği)
- Müşteri istekleri ve müşterilerin hizmetten beklentileri belirlenmekte ve bu bilgi doğrultusunda onların memnun edilme oranı da artar,
- Tüketici istek, ihtiyaç ve beklentilerindeki değişiklikler zamanında saptanır,

⁴¹ İçöz Orhan, Travmergan İge, Özdemir Pınar; Hizmet Pazarlaması; 9 Eylül Üni. Sosyal Bilimler Ens. Dergisi; sayı:3; sayfa: 27-40

- Bu değişikliklere karşı gerekli uyum zamanında yapılır. Beklenmedik olaylara karşı, hizmet pazarlaması faaliyetlerinde planlama yapan ve planları uygulayan şletmeler krizlere karşı acil önlemler alabilmekte ve değişikliklere uyabilir,
- Hizmetlere ilişkin tutundurma faaliyetleri, tüketicilerin algılarına uygun olarak gerçekleştirilebilir,
- Artan işbirliği daha iyi hizmetler ve daha mutlu tüketiciler yaratır,
- Gerektiğinde diğer hizmet şletmeleri ile işbirliği yapılarak tüketici memnuniyeti arttırılır,
- Başarılı pazarlama programları tekrarlanmakta ve geliştirilmekte, başarısız olanlar ise kullanımdan çıkarılır,
- Pazarlama çabaları ve pazarlamaya harcanan para ve insan kaynakları daha verimli olarak kullanılır,
- Hizmet sunan şletmelerin araştırmalar ile belirlenen güçlü yönleri değerlendirilmekte, zayıf yönleri ise geliştirilmektedir ve bu sayede pazar fırsatları değerlendirilebilir.

1.4.3.Hizmet pazarlaması ürün pazarlamasından farklılıkları

Hizmet pazarlamasının endüstriyel ürün pazarlamasına göre, satışa sunulan nesnenin özelliklerinden doğan farkları altı başlıkta toplamak mümkündür.⁴²

- a) Üretim yöntemleri: İmalat ürünleri genellikle fabrikalarda üretilmekte, hizmet ürünleri ise genellikle tüketilen yerde üretilmektedir. Örneğin bankacılık, eğitim ve turizm faaliyetlerinde üretim ve tüketim aynı zaman ve yerde gerçekleşmektedir.
- b) Hizmetlerin depolanamama özellikleri: Endüstriyel ürünler genellikle uzun süre saklanabilir, buna karşı hizmet ürünlerinin anında tüketimi gerekir. Örneğin, bir uçak gününde satılmadığı zaman daha sonra satılmak üzere saklanamaz veya bekletilemez.
- c) Dağıtım kanalları: Hizmet pazarlamasında dağıtım kanalları da farklıdır. Hizmetler soyut özelliklerden dolayı bir yerden bir yere taşınmaz. Buna karşılık tüketiciler üretim yerine taşınmak durumundadır.
- d) Hizmetlerden genellikle kısa süreli faydalanılması: Hizmet ürünleri dayanıklı tüketim mallarına göre daha kısa sürede tüketilir. (Örneğin; restoranda bir akşam yemeği)
- e) Satın alma şklinin daha az güven verici olması: hizmet ürünlerinde genellikle ürünü daha önce deneme olanağı bulunmadığından müşterinin güveninin kazanılması önemli bir husustur. Dolayısı ile satın alma sürecinde satılan hizmetin kalitesine duyulan güveni

⁴² İçöz Orhan, Travmergan İğe, Özdemir Pınar; a.g.m

gösteren garanti, hizmetin satış sonrasında geri alınması, ödemenin geri iadesi vb. opsiyonun bulunması ve benzeri kolaylıklar müşterinin güveninin kazanılmasında etkili olmaktadır.

- f) Hizmetlerin taklit edilme kolaylığı: İmalat ürünlerini kopyalanmasına karşı patent vb gibi tedbirler kolaylıkla uygulanırken, hizmet ürünlerine ait buluş ve fikirlerin patent alma haklarının zorluğu ve hizmetlerinin kopyalanmalarının kolaylığı çözümü zor bir sorundur.

1.4.4.Hizmet pazarlamasının hedefleri

Kısaca sıralarsak hizmet pazarlamasının başlıca üç tür hedefi olabilir ve bunlardan birden fazlasının aynı anda hedef olarak saptanabilir. Bu hedefler aşağıda açıklanmaktadır.

- a) Ekonomik hedefler (hizmet gelirlerini artırmak, karlılığı artırmak, satışı artırmak ve iyileştirmek),
- b) İşletme hedefleri (Pazar payını artırmak, kar en çoklanması vb.)
- c) Sosyal hedefler (istihdam, kamu yararı, çevre ve doğanın korunması, kalkınma, hayat seviyesinin yükselmesi, vb.)⁴³

1.5.Avrupa Birliği Ülkeleri İle Türkiye’de Çalışma Hayatıyla İlgili Çeşitli İstatistikler

Mayıs 2003 ayı itibariyle çalışma hayatındaki kadınların yüzde 81’i hizmet sektöründe çalışmaktadır. Hizmet sektöründe çalışan erkeklerin oranı ise yüzde 54’dür. Erkeklerin yüzde 10’u teknik mesleklerde çalışırken, bu oran kadınlarda yalnız yüzde 2’dir. 2003 yılında çalışanların yüzde 17’si üniversite veya yüksek okul mezunudur. 1991 Nisan ayında bu oran yüzde 12’dir. Çalışan erkeklerin yüzde 19’u çalışan kadınların ise yüzde 14’ü yüksek okul yada üniversite mezunudurlar. Nisan 2002 ayında mayıs 2003 ayına kadar çalışanların yüzde 14’ü meslekte ilerleme önlemlerinden faydalanmıştır.

⁴³ Mucuk İsmet; Pazarlama İlkeleri; Türkmen Kitapevi; İstanbul 2004; s.74

Meslekte ilerleme önlemlerinden özellikle üniversite mezunu çalışanlar yararlanmıştır. (yüzde 29)

AB ekonomisinde ise, 1988 verilerine göre GSMH'nın yüzde 72'si, istihdamın ise yüzde 76'sı hizmet sektörü tarafından yaratılmıştır. 1992 verileri ile Türkiye ekonomisi içinde, hizmet sektörünün GSYİH içindeki payı cari fiyatlarla yüzde 41,1'e ulaşmıştır.

2003 yılında istihdam edilenler; tarım, sanayi, inşaat ve hizmetler olarak dört ana sektör ayrımında incelendiğinde, toplam istihdam içinde tarımın payı yüzde 33.9, sanayi sektörünün payı yüzde 18.2, inşaat sektörünün payı yüzde 4.6 ve hizmetler sektörünün payı yüzde 43.4 olarak gerçekleşmiştir.

GSYİH içinde 2003 yılı ile 2004 yılının ilk üç aylık döneminde yaklaşık yüzde 65 ile en büyük payı hizmet sektörünün aldığı, bunu yaklaşık yüzde 28 ile sanayi sektörünün takip ettiği görülmektedir.

2001 yılında GSMH'daki en büyük pay yaklaşık yüzde 65 ile hizmetler sektörüne aittir. Bunu, yaklaşık yüzde 25 pay ile sanayi takip etmektedir. Tarım sektörünün GSMH'daki payı yüzde 10'larda kalmıştır.⁴⁴

⁴⁴ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Dış ilişkiler ve Yurtdışı İşçi Hizmetleri Genel Müdürlüğü

2 BÖLÜM: BİREYİN ÇALIŞMA AMAÇLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK (AİDİYET) VE HİZMET SEKTÖRÜ

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1970’li yıllardan itibaren işgücünün yapısında da değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle “mavi yakalı” işgücü olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan “beyaz yakalı” bilgi işçisine (kogniterya) doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı ise gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir.⁴⁵ Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zordur, hem de (ve verimliliğin) artırılması için daha gelişmiş ve sofistike “insan kaynakları” uygulanmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.⁴⁶ Bu noktada insan gücünün farklılaşan yapısı, mevcut yönetim modelleri değişen yapıda etkili olamamış ve insan odaklı yeni bir yönetim modellerinin gelişmesini sağlamıştır.

2.1. Bireyin Çalışma Amaçları

İş ve işyeri kişinin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına cevap veren, kişiliğin gelişmesine katkı sağlayan önemli bir merkez sayılmaktadır. Yapılan birçok araştırmada insanların gününün yaklaşık yüzde 70’ini yani uyku dışındaki vakitlerinin büyük bir kısmın işleriyle uğraşarak geçirdiklerini ortaya koyuyor. Şayet, çalışma bireyin yaşamında önemli bir parçaysa hayal kırıklıkları veya iş yaşamındaki olumsuzluklar, bireyin psikolojisini önemli düzeyde etkileyebilmektedir.⁴⁷ Birey açısından çalışmanın temel amacı ekonomiktir.

Uzun yıllar araştırmacılar çalışmanın ekonomik ve toplumsal boyutu üzerinde durmuştur. İnsanlar içinde yer aldığı çalışma ortamlarıyla geleceklerini organize eder, diğer insanlarla ilişkiye geçer, gruplar arası etkileşimi sağlar ve geniş bir sosyal çevre inşa ederler. Avusturyalı tıp doktoru ve psikolog Alfred Adler’e göre “çalışma” hayatın önemli sorunlarından

⁴⁵ Bozkurt Veysel; Enformasyon Toplumu ve Türkiye; Sistem yayıncılık; İstanbul 2000;s.26

⁴⁶ Acar Nesime, İnsan kaynakları Yönetimi, MPM yayınları, Ankara,1999

⁴⁷ Özsoy Osman; Değişen Dünyada Meslek Seçimi; Geleceğin Meslekleri; Hayat Yay. ; İstanbul; 2002;s. 106

biriydi. Bu sorun gelip geçici olmayıp, sürekli bireyin karşısına çıkan zorlayıcı isteklerde bulunan kaçınılmayan problemdi.⁴⁸

Çalışma yaşamında bireyin başarısı motivasyonu ve kişisel verimliliğinin en önemli koşullarından birisi, çalışan bireyin işine, çalışma yaşamına bakışına ve değerler sistemi içinde ona verdiği öneme bağlıdır.

Bireyin çalışma amaçları araçsallık, sosyal olgu ve kendini gerçekleştirme olmak üzere üç temel yaklaşıma dayandırılıyor.⁴⁹

Bireyin çalışma amaçları:

1. Araçsallık
2. Sosyal olgu
3. Kendini Gerçekleştirme

Araçsallığa göre birey çalışmayı kendisi için fayda elde edeceği, ücret, maaş gibi dışsal ödül olarak görür. Diğer bir ifade ile çalışma bireyin yaşamında bir takım gereksinimlerini karşılamasına yardımcı olan bir araçtır.

Bireyin çalışma amaçlarından biri olan sosyal olguya göre de çalışma birey açısından sosyal kabul gören bir davranış diğer bir ifade ile sosyal kontrattır.

Kendini gerçekleştirme ile anlatılmak istenense; çalışmanın bireyin tüm beceri ve ilgilerini kullanabilmesine olanak tanınması diğer bir ifade ile içsel ödül görevi görmesidir.

Bu maddeler Maslow'un motivasyon kuramında yer alan "ihtiyaçlar hiyerarşisine" de paralellik gösterir. Yani bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için maddi (ekonomik) ve manevi (sosyal) gereksinimleri ifade etmektedir. İnsanda önce fizyolojik ihtiyaçlar belirir. Sonra sevgi ve saygınlık ihtiyacı ortaya çıkar. Dolayısıyla bireylerin çalışmalarının temel amaçları maddi ve manevi gereksinimlerine cevap bulmaktır. Genel olarak bireyler çalışmaya iyi gelir elde etmek isteği, önemli kişi olma hissi ve başarıya duygusuna sahip olmak için yönelir. Bireyleri çalışmaya yönlendiren faktörler nedensellik ölçütünde incelendiğinde ekonomik, psikolojik ve toplumsal olmak üzere üç başlık ortaya çıkar.

Ekonomik nedenler bireyin gelir elde etmesi ve elde ettiği bu gelir ile kendisi ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılamasıdır.

⁴⁸ Keser Aşkın; Uludağ Üniversitesi.İ.İ.B.F Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Araştırma Görevlisi; Çalışma – Birey İlişkileri ve Çalışmanın Birey yaşamındaki yeri; www. isguc.org

⁴⁹ Keser Aşkın;a.g.m

Psikolojik olarak ise kişinin geçirmek zorunda olduğu zamanın seçimi birtakım koşullara bağlıdır. Birey geçirmek olduğu zamanda çalışması bu çalışmanın sonunda bir başarı elde etmesi bireyde psikolojik açıdan bir doyum yaratacaktır.

Bireyin çalışma nedenleri arasında toplumsal nedenler önemli yer tutmaktadır. Toplumsal nedenler:⁵⁰

Mensup olma duygusu: İnsan yabancılık hissettiğinde, bir gruba bağlı olmanın değerini daha iyi anlar, Mayo ve arkadaşlarının yaptığı Hawthorne araştırmalarındaki bulgulardan biri, verimlilikte grup etkisinin son derece önemli olduğudur.

Kendini belirtme ve değer yargısı: Grubunca kabul edilen kişinin kişiliğini belirlemeye, kendisini kanıtlamaya başlaması ve grubunun duygularına saygı göstermesi gerekir. Kişi yeteneklerini sınırlayan bir işte çalışsa bile sosyal yaşamdaki başarılarıyla kendisini kanıtlayabilir.

Grup morali: Grubun bütün ihtiyaçları karşılanırsa, grup düzenli bir bütün haline gelir ve morali (iç güveni) yükselir. Belli yönde ortak çaba, ortak amaçlar ve ortak başarı duygusu, üyeleri daha sıkı bir şekilde birbirlerine bağlar.

Maddi güvenlik duygusu: Maddi güvenliğin bazı şekillerde sağlanmasına yönelmiş çabalar, günümüzde çalışanların çoğunu işe isteklendirmektedir.

Yeterlik kıvancı: Yaratıcı bir işten veya teknik yeterlilikten dolayı gurur duyma, iyi bilinir ve “işinin ustası” bireyi hoşnutluğa taşır.

Düzen duygusu: Çalışmada belli bir düzenin olması, ya da işin tek düzen oluşu, seyrek olarak işe isteklendiren etkenler arasında sayılmıştır.

Sahip olma eğilimi: Kimi kişiler için, sahip olunan şey değerinden dolayı değil de, sahibine veya ailesine toplumsal yönden itibar sağladığı için istenir.

Bireyin çalışma esnasında bir takım başarılar sağlaması psikolojik tatmin elde etmesine yol açar ve kişisel saygınlığını pekiştirir. Bu doyum sadece iş yaşamında kalmayıp, genel yaşam doyumuna da olumlu bir şekilde yansır. Bireyi çalışmaya iten pek çok neden sıralamak mümkündür.

⁵⁰ Dr. Kesen Aşkın; Çalışma – Birey İlişkileri ve Çalışmanın Birey yaşamındaki yeri; www. bilgiyonetimi.org

2.2.Bireyleri Çalışmaya Sevk Eden Nedenler:

Birey açısından çalışmanın temel amacı ekonomik temel olarak görülmektedir. Yani çalışma bazıları için yaşamın başlı başına amacı olabilmektedir. Ancak bu temel amaç etrafında bireyi çalışmaya sevk eden birçok neden ise sıralamak mümkündür:⁵¹

- İşbirliği kurma, dayanışma, paylaşma gibi sosyal yeteneklerin gelişmesi
- Çalışana ve ailesine sosyal statü sağlaması
- Çalışanın kendine saygı duymasını sağlaması ve toplum için yararlı bir şeyler gerçekleştirme duygusu yaşatması
- Bireyde bir aidiyet ve kimlik duygusu oluşturmaları
- İş ortamının belirli bir düzen içinde yaşama ihtiyacına cevap vermesi ve bireyin zamanı periyodik algılanmasını sağlaması
- İşin, sağladığı gelir ile iş dışı yaşamın maddi temelini oluşturmaları.

2.3.Çalışanları İşe Bağlayan Etkenler

2.3.1 Motivasyon

Motivasyon, çalışanları çalışmaya isteklendirme ve kuruluş için verimli çalışmalar sergiledikçe kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabileceklerine inandırma süreci olarak tanımlanabilir. Amerika birleşik devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların yüzde 97'si motivasyonun verimliliklerine çok büyük etkisi olduğunu, yüzde 92'si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan kilit faktör olduğunu belirtmiştir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, yüzde 38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, yüzde 22 daha yüksek verimlilik ve yüzde 27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır. Bu araştırma sonuçları, çalışanların tatmin olmalarıyla işi sevmeleri ve verimli olmaları arasında çok sıkı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır.⁵²

⁵¹ Arslan Mahmut; İş ve Meslek Ahlakı; Nobel Yayın Dağıtım; Ankara 2001; s.47

⁵² Hageman Gisela ;''Motivasyon El Kitabı''; Rota Yayınları ,İstanbul;1997

Harvard Management Update'ye göre (Haziran 1998'de),10 yöneticiden 9'u çalışanların ücrete bağlı nedenlerden dolayı işlerinden ayrılma veya çalışmaya devam etme kararı verdiklerini düşünüyor. Aslında ücret bir faktör olsa da çalışanlar, işin niteliğini, yöneticilerinin yetkinliklerini, öğrenim ve kişisel gelişim fırsatlarını iş tatmininde ana faktör sayılabilir. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansları yükselir, işe devamsızlık oranları düşer, kurumda kalarak verimi ve iş ahlakını artırmayı amaçlarlar.

Aslında insanları çalışmaya motive eden şirketler değil bireyin kendisidir. En iyi uygulamaların olduğu şirketler, yaratıcı çözümlerle, verimli çalışma ve organizasyonel bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını, verimli çalışma ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar. Yapılan araştırmalar, işten ayrılan çalışanların şirketlere maliyetinin çok yüksek olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Çalışmalar, işten ayrılan yetenekli çalışanların şirketlere maliyetinin, ayrılanın yıllık ücretinin yüzde 70'i ile yüzde 200'ü arasında değiştiğini göstermektedir. Yeni elemanın işe alınma sürecindeki ilan ve işe alım masrafları, işe alması, uyum sürecindeki performans düşüklüğü, eski çalışana sadık müşterilerin kaybı bu maliyetleri oluşturan ana etmenlerdendir.

Psikologlar çalışan insanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar:⁵³

- Emniyet arayan personel
- Mükemmellik isteyen personel
- Kendisine önem verilmesini isteyen personel
- Sorumluluk seven personel
- Prestij arayan personel
- Herkes tarafından kabul edilmesini isteyen personel

Motivasyon düşüklüğünün nedenleri:

- Olumsuz düşünceler: Çalışanın kurumla ya da kendiyile ilgili olumsuz düşünceleri olabilmektedir. Bu olumsuz düşünceler çalışanın motivasyonunu düşüreceğinden sebeplerin araştırılması ve çözümüne çalışılması gerekmektedir.

⁵³ İnsankaynaklari.com içerik ekibi; Çalışanlarınızı Tatmin Etmek için Neler Yapıyorsunuz; 1 Eylül 2005, <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=262>

- İlgi eksikliği: Çalışanlar yaptıkları işe karşı ilgisizlik duyabilmektedir. Bu gibi durumlarda çalışanlara, ilgilerini çekebilecek yeni görevler verilmelidir.
- Kızgınlık: Çalışanın kızgınlığının fark edildiği durumlarda hemen sorunun kaynağı araştırılmalı ve motivasyon düşüklüğü giderilmeye çalışılmalıdır.
- Çelişkiler: Çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını ve haksızlığa uğradıklarını hissedersen çelişkiler yaşayabilmektedirler. Bu da onların motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır.
- Ailevi problemler: Çalışanlar ailevi problemler yaşıyor olabilirler. Böyle bir durumla karşılaşıldığında motivasyon düşüklüğü yaşamaması için elden gelen yapılmalıdır.
- Depresyon: çalışanın depresyonda olması, hem kendisinin hem de iş arkadaşlarının motivasyonunu ve verimini düşürebilmektedir. Yöneticinin bu durumdaki görevi hastalığı iyileştirmek değil, hastalığın verimlilik üzerindeki etkisini gidermektir.

2.3.1.1.Motivasyon düşüklüğünün kuruma etkisi

Çalışan motivasyonunda yöneticilerin düştüğü ikilem, bir taraftan çalışanlarının bireysel farklılıklarını kabul ederken, diğer taraftan da örgütsel uygulamalarda bu tür farklılıkları yok saymalıdır. Bu ikilemin sonucunda çalışanların motivasyonlarının düşmesi, işletmeler için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

- Çalışanlar işe devamsızlık yapabilirler.
- Motive edilememiş çalışanlar, kuruma karşı cephe alıp zarar verme girişiminde bulunabilirler.
- Çalışanlar ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünürlerse, motivasyon düşüklüğü yaşarlar ve bu da üretkenliklerini düşürerek kuruma zarar verebilir.
- Piyasa rekabeti işgücüne bağlıdır. İşyerindeki çalışanların motivasyonu düşükse insan kaynağı üretken olamaz ve kurumun piyasadaki rekabet gücünü azaltabilir.
- Çalışanlar takdir edilmek istemektedirler. Takdir edilmemeleri motivasyonlarını düşürebilir.

Motivasyonun yüksek olmasının, kurumun kar etmesiyle yakından ilişkisi vardır. Yöneticiler için var olan çalışanlarını şirket içerisinde tutmayı başarmak, yeni eleman almaktan çok daha önemli olmalıdır. Yatırım yaptıkları çalışanları şirket içerisinde tutmak için onları motive etmeleri gerekmektedir.

Yöneticiler çalışan motivasyonunu şu şekilde sağlayabilirler:

- Çalışana güvenmek: Bazı durumlarda çalışanlar işverenenden daha tecrübeli olabilir. Bu gibi durumlarda işverenin çalışanlarına güvendiğini hissettirmesi, fikirlerine danışarak bilgi alması çalışanların her türlü durumda işverenin yanında olmalarını sağlayabilmektedir.
- Açık ve net vizyona sahip olmak: çalışanlara açık olunduğu takdirde onların yöneticilere saygı duymalarını ve kurumuna güvenmelerini sağlar.
- Hatayı kabul etmek: Yapılan hatayı örtbas etmek yerine kabul edilmelidir. Bu, çalışanların da aynı şekilde davranmalarını sağlayabilecektir.
- Çalışanın hatasını herkesin içinde söylememek: Çalışan hata yaptığı zaman, onu diğer çalışanların bulunmadığı bir ortamda yapıcı şekilde uyarmak, aynı hatanın tekrarlanmamasını önleyecek ve motivasyon değeri taşıyacaktır..
- Takım ruhu oluşturmak: Çalışanlara kişi için değil, kurum için çalıştıkları hissettirilmelidir. Böylece işin bir takım işi olduğu ve çalışanın da bu takımın bir üyesi olduğu için varlığının işletme için önem taşıdığı hissettirilebilecektir.
- Çalışanın işi sahiplenmesini sağlamak: Çalışan, içinde bulunduğu işletme ile hedeflerin aynı olduğunu hissederse motivasyonu yükselmekte ve yaptığı işi sahiplenmektedir. Böylelikle çalışan üzerinde sürekli denetim sağlamak zorunda kalınmamaktadır.
- Hedef belirlemek: Kurumun hedeflerini belirlemek ve çalışana aktarmak, kurumun gelecek için belirledikleri plan ve hedefleri çalışanlarla paylaşmak çalışanın istek ve motivasyonunu arttıracaktır.
- Bilgiyi paylaşmak: Bilgiyi paylaşmak ve bilgi kanallarının ulaşılabilirliği bilgi yetersizliğinden doğabilecek hataları önlemekte ve çalışanları motive etmektedir.
- Geri bildirim mekanizması: Geri bildirim sağlamak çalışanların motivasyonunu yükseltmektedir. Geri bildirimlerin düzenli yapılmaması, çalışanların kendileriyle yeterince ilgilenilmediğini hissine neden olup motivasyonu düşürebilir.
- Çalışanın eğitim -gelişimine yardımcı olmak: Çalışanların eğitim, seminer ve gelişim programlarına katılmalarını sağlayarak onların şirkete bağlılık geliştirmelerini sağlanabilir ve yaptıkları işe motivasyonlarını arttırabilmektedir.

- Anlayış göstermek: Çalışanların ve yöneticilerin düşünceleri çatıştığı zamanlarda, yöneticiler çalışanların fikirlerine saygı duymalı ve dinlemelidirler. Böylece işletme içerisinde, çalışanlar düşüncelerini özgürce ifade edebilecek ortam bulabilecektir.
- Saygılı olmak: Çalışanların kurum için önemli konularda rol almasına fırsat tanınması çalışanın çalışma isteklerini arttırır. Yöneticiler çalışanlara kibar ve saygılı bir şekilde davranırlarsa, çalışanların da aynı şekilde davranmaları sağlanabilmektedir.

Yaşanan tecrübelerden bağımsız olarak ortaya çıkan ihtiyaçlara da sonradan edinilen ihtiyaç denilir. Şirket çalışanlarının ihtiyaçlarının giderilmesi iş ortamında motivasyonu arttırır. Bireyler için ihtiyaçlar doğuştan ve sonradan edinilen ihtiyaçlar olmak üzere ikiye ayrılır:

İhtiyaçlar:

- Doğuştan edinilen ihtiyaçlar
- Sonradan edinilen ihtiyaçlar

Örgüt psikologları işletmelere uygun görünmeleri nedeniyle özellikle Maslow'un önerdiği ihtiyaçlar hiyerarşisini benimsemektedir. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi piramidinin en alt basamağı olan fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmadan hiyerarşideki bir üst basamağa yani güvelik ihtiyacına geçilemeyecektir. Bir çalışanın hedefi bir üst pozisyona terfi etmek ise ve kişi bu konumdan tatmin olacaksa, bu kişinin gerçekleştirilmesi için yönetici olmasına gerek olmamaktadır.

Teorisyenlerin görüşlerinden yola çıkarak kişisel ihtiyaçları şöyle sıralamak mümkün:

Kişisel ihtiyaçlar:

- Tatmin ihtiyacı
- Saygı ihtiyacı
- Övgü ihtiyacı
- Öngörülebilirlik ihtiyacı
- Gelişim ihtiyacı
- Değer ihtiyacı
- Güvenlik ihtiyacı
- Ücret ihtiyacı
- Sosyal imkânlar
- Sosyal ihtiyaçlar

Sosyal ihtiyaçlar:

- Güç ve kontrol ihtiyacı

- Takdir ihtiyacı
- Aidiyet ihtiyacı
- Bağımsızlık ve yetki ihtiyacı
- Adalet ihtiyacı
- Geri bildirim ihtiyacı

2.3.1.2.Motivasyonda özendirici unsurlar

Motivasyon araçları “dâhili” ve “harici” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dâhili araçlar kişinin elde ettiği başarıdan dolayı kendine güven duyma ödülüdür. Harici araçlar ise kişi ya da kurum tarafından verilmektedir.

Çalışan şirketin amaçları doğrultusuna sarf ettiği çabanın farkında olunmasını ister. Bilgi paylaşımını pekiştiren ve çalışanlarına geri bildirim sağlayan kurum kültürüne sahip işletmeler çalışanlarına değer verdiklerini gösterirler. Bilgi paylaşımını sağlayan ve açık kapı politikası olarak adlandırılan politikayı cesaretlendiren firmalarda her seviyede çalışanlar kendilerini soru sorabilme, konular amaçlar hakkında fikir yürütebilme ve tartışabilme hakkına sahip hissederler. Bu doğrultuda yaratıcılıkları artan çalışanlar kendilerini o işletmenin bir parçası olarak hissettiklerinden firma içinde kalma istekleri o oranda artar. Açık forum şeklindeki toplantılar ya da yöneticilerle yapılan birebir görüşmeler doğrultusunda çalışanlar soru sorma ve sahip oldukları bilgi ve düşüncelerini paylaşma konusunda daha fazla fırsat elde ederler.

Çalışma ortamı, çalışanların kendileriyle ilgilenildiğinin hissettirildiği bir ortam olmalıdır. İş ortamı, çalışanların aynı zamanda keyif de alabilecekleri bir ortam haline dönüştürülürse çalışanlar orada bulunmaktan zevk alacaklar ve işlerini de zevkle yerine getireceklerdir. Eğlenceli bir iş ortamı yaratmak için gülmenin insanları rahatlattığını, olumsuz durumlara bile olumlu yaklaşmayı, çalışanların fikirlerini sormayı ve onların işe dâhil olduklarını hissetmeyi sağlamayı unutmamak gerekir.⁵⁴

Çalışanların işlerinden memnun olmaları ve işyerine bağlı olmaları için stresten uzak olmaları, daha kolay bir hayat sürmeleri gerekmektedir. Dikkatleri her zaman açık, moralleri daima yüksek tutulmalıdır. Ayrıca çalışanların iş yaşam dengelerine de önem verilmelidir.

⁵⁴ İnsan kaynakları.com içerik ekibi;”Çalışanlarınızı Tatmin etmek için Neler Yapıyorsunuz? 01 Eylül 2005;http://www.insankaynaklari.com/iknotdet/içerikdetay.aspx?KayitNo:5094

Çalışanlara yaptıkları işlerin nedenlerini ve sonuçlarını anlatmak, onları karar alma sürecine katmak, karmaşık işler verip çözmelerini sağlamak motivasyonu artıracak diğer yöntemlerdir. Buna bağlı olarak üretkenlikleri de artmaktadır. Çalışanlara serbestlik tanımak kendilerini bağımsız hissettirmek de motivasyonu yükseltmektedir. Bu serbestliği yaratmada esnek çalışma saatleri uygulaması oldukça etkili bir yöntem olarak görülmektedir.

İleri düzeyde motivasyon sağlamak ve çalışanları elde tutmak için yüksek performanslı şirketler aşağıdaki uygulamaları gerçekleştiriyor:⁵⁵

- Eğitim sağlamak:

Kurumsal şirketler elemanlarını eğitim ihtiyaçlarını gözden geçirir ve gereksinimi olan çalışanlarına bu olanağı sunar. Çalışanlarını eğitime gönderen birçok şirket, işe döndüklerinde yeni bilgilerini paylaşmalarını ister. Çalışanlara, hangi konularda eğitim almak istediklerini sormak ise ilerideki eğitimler için yeni kaynaklar oluşturabilir.

- Sorumlulukları çalışanlara yaymak ve kendi takımları için hedefler belirlemelerini sağlamak:

Birçok şirket, anketler aracılığıyla çalışanlarına işleri ve şirketleri için ne düşündüklerini sormaktadır. Bu anketlerde alınan tepkilerden yönetimin sorumluluğu organizasyonun tabanına göre nasıl yayacaklarını planlarlar. Bu planlamayı yapmak için, öncelikle bir vizyon yaratılmalı ve tüm organizasyona iletilmelidir; sonra da çalışanların problemleri görmeleri ve tanımlaması, sahiplenmesi ve düzeltilmesi sağlanmalıdır. En iyi uygulamaların gerçekleştirildiği şirketlerde, kalite kontrol, ürünü yaratana aittir ve kontrolden sorumludur. Bu tip şirketlerde, yöneticiler yönetmekten daha çok koçluk yaparlar. Sorumluluklar tabana doğru yayıldıkça, çalışan davranışları yavaş bir şekilde değişir. Yönetim, çalışanların sorumluluk almayı istediği ve aldığı bir ortam yaratır; böylelikle, çalışanlar şirketin problemlerini çözdükçe kendileri için hedefler koyabilirler.

- Kilit noktalardaki çalışanları işte tutmak ve işe çekmek için ek ücretler geliştirmek

Şirketler, ihtiyacı olanlar için aileye özel düzenlemeler yapabilir ve çok çaba gösterenleri kutlamak için başka ödüller önerebilir. Bazı şirketler, tatiller, hastalık ya da kişisel nedenlerle kullanılan izinleri, çalışanların kişisel işlerini takip etmelerine fırsat vermek amacıyla ücretli izin olarak düzenliyorlar. Yemekler, alternatif sağlık harcamalarını kapsayan programlar,

⁵⁵ İnsankaynaklari.com içerik ekibi; çalışanların elde tutulması ve motivasyonu; 25 Ocak 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=324>

bağımlı bakım günleri, yaşlı bakımı ve sigorta desteği gibi az maliyetli ek ücretler de kullanılabilir.

Firmalar başarılı oldukları bilinen çalışanları kendi firmalarına transfer etmek için daha iyi olanaklar sunabilirler. Bu açıdan bir şirketin çalışanını maddi açıdan tatmin etmesi o çalışanın firma içindeki kalıcılığı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

2.3.2.Eğitim

Çoğu şirket çalışan eğitimi ve gelişimini klasik sınıf eğitimi olarak uygulayabilir. Tabi ki bu kavram daha geniş çaplı bir süreci içermektedir. İşveren tarafından izlenecek “çalışanın gelişimi” sürecinde, çalışanlarına kariyer gelişim fırsatlarını iletme, gerekli eğitim ve öğretim imkânlarını sunmak, çalışana yeni yetkinlikler geliştirmesi için fırsatlar yaratmak, geri bildirim ve değerlendirmeler ile ileri adımları ortaya çıkarmak ve çalışanın izleyeceği hareket planını belirlemek yer almaktadır.

Çalışan gelişim programlarının ana öğeleri:

- Çalışanın liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Yönetici tarafından eğitilmesi,
- 360 derece geri – bildirim değerlendirmeleri,
- Çalışanın kişisel gelişiminin planlanması

İşverenlerin eğitim amaçlı kullanacağı yöntemler arasında ise seminerler, bilgisayar destekli simülasyon programları, takım çalışmaları, gelişim kitapları, e-eğitimler gibi çok farklı eğitim alternatifleri yer alabilir.

Çalışanın gelişiminde formal eğitimin yanında yöneticinin üstleneceği rolde çok önemlidir. Çünkü çoğu çalışanın gözünde yöneticisi ve takım lideri şirketi temsil eder. Çalışan yöneticisinin kendi gelişimi ile ilgili olmasını, onu yönlendirmesini ve öğrenme sürecinde yardımcı olmasını ve desteklemesini bekler.⁵⁶

Yöneticiler belirli bir zaman dilimini, astlarına danışmanlık yapmak, farklı projelerde görevler vermek, astlarının geliştirilecek yetkinliklerini ortaya çıkarmak için ayırarak çalışan

⁵⁶ İnsankaynaklari.com içerik ekibi; çalışan gelişiminde şirketin rolü;30 Ağustos 2002, <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=262>

gelişimini sağlamalıdır. Bu gelişimi sağlamanın bir yolu da kişiye planlı olarak bir dizi sorumluluk ve görev vererek onun gelişimine destek olmaktır. Çalışana özel hazırlanan bu programın tüm detaylarını yönetici belirlemiş olmalıdır. Maalesef günümüzün iş dünyasında yöneticiler astlarına yeterli zaman ayırmadıkları için veya onlara gerekli bildirim vermedikleri için çalışan üzerindeki etkinlikleri ve çalışanların gelişimlerini olumsuz etkileyebiliyor.

Çalışanın izleyeceği kişisel gelişim sürecinde; kariyer hedeflerini işverene iletmek, bilgi düzeyini arttırmak için araştırmalar yapmak, eğitimlere katılmak, tecrübe kazanmak için yeni projelerde görev almak, geri bildirim ve değerlendirmeler ile ileriye yönelik adımlarını belirlemek ve kişisel hareket planını oluşturmak yer almaktadır.⁵⁷

Çalışanlar, başka birinin işinin bir kısmını yada tümünü yapmak üzere çapraz eğitime tabi tutulabilirler. Çalışanlarının yedeklerinin olması, olağanüstü durumlara hazırlıklı olmak anlamına gelir, böylece çapraz eğitim ve rotasyon, çalışanlara yeni beceriler ve bilgiler kazandırırken daha çok ilerlemeye teşvik edebilmektedir.

2.3.2.1. Eğitimde en yeni uygulamalar

Günümüzde iş hayatı eğitim uygulamalarından daha çok fazla eğitim programları, farklı metodolojiler ve bunları uygulayan çok sayıda eğitim şirketi mevcut en etkili eğitimler, kuruma özgü tasarlanan ve uygulanan eğitimlerdir. Bu eğitimler kimi zaman kişisel gelişim ile ilgili olabilirken kimi zamanda teknik eğitimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketler sahip oldukları insan kaynaklarına verdikleri değeri en üst seviyede tutmaya gayret etmeye ve bu artık şirketler için bir misyon ve bir vizyon haline almaktadır. Şirketin sahip olduğu en önemli varlığı, değeri, çalışanlarıdır. Şirketi yönetenler aslında çalışanlarıdır. Bu nedenle, kalıcı ve uzun vadeli politikalar neticesinde, eğitimin önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılakta ve artık bu konuda farklı arayışlara yönelim ve değişim ihtiyacı oluşmaktadır.

Motivasyon ve oryantasyon eğitimleri hemen hemen birçok şirket tarafından uygulanmaktadır. Bu gerektiğinde şirketi tanıtan anlatan bir kitapçık, bir yönetmelik yada sözel olarak anlatmakta mümkün olmaktadır. Değişimi sağlayan yada değişim ihtiyacını doğuran şey ise, bu aktiviteleri daha görsel ve işitsel anlamında izleyicilere daha etkili şekilde aktarmak ve yerleştirmektir. Çalışanların verimliliğini ve motivasyonunun artırarak ekip ruhunu ortaya

⁵⁷ İnsankaynaklari.com içerik ekibi; Çalışan Gelişiminde Şirketin Rolü;30 Ağustos 2002, <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=5094>

çıkaran, çalışanların kariyer hedeflerine yardımcı olan, kurumlara özgü eğitim faaliyetleri planlamakta ve uygulanmaktadır. Konusunun uzmanı olan ve uygulamanın içinden gelen profesyonel eğitim danışmanları; görsel, yaratıcı yönetmen ve danışmanlar aracılığıyla yapılan ön araştırmalar, ilgili kurum için kritik noktaların belirlenmesine ve çözüm unsurlarının oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Amaç, en uygun içerikle beraber; bilgilendiren, heyecanlandıran, yaratıcı, kışkırtıcı, uyarıcı ve kalıcı söylemle de eğitimi, alıcı ile buluşturmak ve bunu görsel ve işitsel (Film) anlamda daha farklı bir yöntemle izleyicilere yerleştirmektir. Bu alandaki filmler hazırlanmadan önce, aktarılacak konuların, kurumun kültür, yapı ve hedeflerine uygun içerikle seçilmesi; programlarda kullanılacak örnekler, vaka çalışmaları ve senaryoların sektöre ve kuruma özel olarak oluşturulması amacıyla bir “eğitim brifingi” gerçekleştirilmektedir. Bu brifinge empati oluşturularak, eğitim programının verim ve kalitesinin yükseltilmesi hedeflenmektedir.⁵⁸

A.Motivasyon Filmi

Çalışanların iş tatminine kavuşabilmesi ve bunu sürdürebilmesi, bireyin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmek amacıyla motivasyon içerikli ve şirkete özgü tasarlanan ve uygulanan filmlerdir.

B.Genel Oryantasyon Filmi

İşe yeni alınan personel için, işletme politikaları, işletmenin organizasyonel yapısı, vizyon ve değerleri, tarihçesi, gelecek hedefleri, faaliyetleri, sosyal haklar, kariyer olanakları, iş koşulları hakkında bilgilendirebilmek, iş ortamına uyum sağlayabilmesi, örgüt kültürüne adapte olabilmesi amacıyla, motivasyon içerikli ve şirkete özgü tasarlanan, yer yer drama örnekleri ile de desteklenen filmlerdir.

C. Mesleki Oryantasyon Filmi

İşletmeye yeni giren ve yerleri değişen personele yönelik, yeni işin gereği olarak, yeni bilgilerin edinilmesi, mesleki aktarımlar, bilgi ve becerilerin arttırılmasına yönelik yol gösterme amacıyla, uyum ve verimliliği arttırıcı, işin tanımına özgü, gerektirdiği görev, sorumluluk ve yetkinlikleri etkin ve hızlı bir şekilde aktaran, örnekleme metodları ile de desteklenen filmlerdir.

⁵⁸ Arıdur Ayşen; Eğitimde Yeni Trendler; Fortune danışmanlık A.ş; Managing Partner; <http://www.fortune.com.tr/egitimdetrendler.asp0000000000>

D.Çalışma Yöntemi

Eğitim uygulamasında program teorik ve pratik olmak üzere iki yöntemle yürütülmekte olup kuruma özgü “örnek olaylar” kullanılarak programdan elde edilecek verim ve kalite yükseltilmesi hedeflenmektedir. Konu başlıkları standart olmakla birlikte, programın içeriği danışmanlarla kurumun yapacağı bir ön görüşmede detaylandırılmakta ve kuruma özel değişkenlik göstermektedir. Program, kuruma özel “butik” bir eğitim programı olarak geliştirilir. Analiz sonunda elde edilecek bulgular, gözlemler, değerlendirmeler kuruma yazılı olarak raporlandırılır. Onay doğrultusunda eğitim filmi yapımı gerçekleştirilir. Projenin işleyişi sırasında firma ile ortak bir çalışma grubu oluşturmak gerekir. Ortak çalışmadan sağlanan veri ve malzemeleri yaratıcı ekiple değerlendirerek görsel malzemeye aktarmak ve her aşamada bu gruba sunarak talep edilenin tam olarak uygulandığını denetlemek gerekmektedir.

E.Tanıtım ve Yöntem

Eğitim filmi; prodüksiyon şirketi tarafından profesyonel ekipman ve ekip tarafından video format çekilir.

Film; konularında yetkin yazım ekibi tarafından tasarlanarak senaryolaştırılır. Yapım ve yönetim ayrıntılarını oluşturacak öğeler, en üst kalitede tutularak tasarlanır ve post prodüksiyon işlemleri gerçekleştirilir.

Film; gerek görüldüğünde; grafik animasyon, 3D Max vb. gibi yaratıcı programlarla desteklenerek zenginleştirilir. Filmde yer alacak ses, müzik ve efekt gibi unsurlar profesyonel kalitede seçilerek uygulanır. Eğitim filmlerinin klasik eğitim programlarına göre farklılıkları, işletmeye sağladığı faydalar:

- İşgücü devir hızını düşürmek ve işletme karlılığını arttırmak
- Verimliliği arttırmak
- Yüksek performans sağlamak
- Nitelikli ve bağlılığı yüksek işgücünü yaratmak
- Çalışanlara sorumluluklarının bildirilmesi ve gelecekte oluşacak zaman kaybına yönelik sorunları ortadan kaldırmak
- Motivasyon sağlamak
- Çalışanlara sağladığı fayda
- İşletmeye duyulan güven ortamını sağlamak

- Yaratıcılığı geliştirmek
- Hataları en aza indirmek
- Motivasyon sağlamak
- Aidiyet duygusunu yaratmak

2.3.3.Yetki devri

Yetki devri kısaca; yöneticilerinin işleri astlarına dağıtma süreci olarak tanımlanabilir.

İşlerin astlara devredilmesi, bu işler için gerekli yetkinin verilmesi ve görevin tam olarak yapılmasında üste karşı sorumluluğun yaratılması olmak üzere üç temel aşaması vardır.⁵⁹

Görev ve sorumluluğun bir asta verilmesi noktasında yetki devri ile güçlendirme kavramları benzerlik göstermektedir. Çünkü güçlendirmenin de yetki devri boyutu bulunmaktadır. Ancak yetki devrinin temelinde, üst kademenin yetkiyi devretmesine rağmen, işin yapılış prosedürleri, metotları ve görev tanımları aracılığıyla çalışanları yönlendirme ve sonucun kontrolü anlayışı yatmaktadır. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, üst düzey yöneticilere kıyasla o işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yönetici, çalışanın işini daha iyi yapabilmesi için gereken ortamı hazırlayacak, kaynakları bulacak, fakat işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana ait olacaktır.

Diğer bir tanımlamaya göre yetki devri, yönetici gerekli gördüğü için kendisine ait olan bir hakkı, daha iyi sonuç elde etmek beklentisi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak, işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir. Özetle güçlendirmede hem işin yürütülmesinde kullanılacak yetki hem de sonuçtan doğacak sorumluluk çalışana aittir.

⁵⁹ İnsankaynaklari.com içerik ekibi; çalışanlarınız misafirleriniz mi?15 Eylül 2005, <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=5121>

2.3.4.Kariyer planlama

Son yıllarda teknolojide yaşanan hızlı değişim şirket yapılandırılmalarını da etkiledi. Globalleşen dünya nedeniyle sınırların kalkması teknolojinin değerini artırdı. Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki ihtiyaçları, örgütleri kariyer planlaması ve geliştirmesine önem vermeye yöneltti. Kişilerin örgütsel bağlılıklarında motivasyon, eğitim ve sosyalizasyon gibi unsurların yanı sıra kariyer planlaması da önemli bir yer tutmakta. Kariyer planlaması pek çok amaca hizmet eder.

Bir kariyer planlama- geliştirme programının etkililiği; özellikle iş analizi, eleman seçme, yerleştirme, eğitim ve insan gücü planlaması gibi diğer insan kaynakları yönetimi etkinlikleriyle ne derece koordinasyon içinde olduğudur. Bu etkinliklerden kopuk bir şekilde yürütülen kariyer geliştirme programlarının başarılı olmalarını beklemek gerçekçi olmayacaktır.⁶⁰

Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir;⁶¹

- a. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı: örgütlerde çalışanların kendi yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmeleri bu aşamada örgüt ve çalışan kendi isteklerinin en uygun noktada uzlaştırmaya çalışırlar. Bu nokta çalışan için iyi bir yaşam standardı, kendini işyerinde iyi hissetme, örgüt için ise verimlilik ve kararlılığın artırılmasıdır.
- b. Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için iş görenlerin değerlendirilmesi: çalışanlar örgütlerde belirli süreler sonunda kendi durumlarının iyileştirilmesi isteğinde bulunurlar. Bu, çalışan kişi için bir ihtiyaçtır. Yıllarca aynı pozisyonda çalışan bireyin verimliliği elbette daha az olacak, aynı durumda örgütün de, çalışanın yeteneklerinden tam olarak yararlanamaması söz konusu olacaktır.
- c. Yeni ve farklı bir alana giren iş görenin değerlendirilmesi: bazı durumlarda iş gören yeni ve farklı bir alanda çalışmak isteyebilir veya örgüt tarafından iş görenin farklı alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu olabilir. Bu yeni durumun hem iş gören,, hem de örgüt açısından olumsuzluklara yol açmaması için kariyer faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir.

⁶⁰ <http://humanresources.about.com/b/a/136957.hm>

⁶¹ Yrd.Doç. Dr Uzun Turgay; İnsan kaynakları yönetimi'nde etkin bir yöntem: Kariyer planlama; www.isguc.com

- d. İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi: iş başarımının yükseltilebilmesi için, iş görenlerin iyi bir eğitim alması ve örgütlerde sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılmaları, bireysel ve örgütsel tatminin sağlanması açısından önem taşımaktadır.
- e. İş görenlerin tatmininin, sadakatının ve işe bağlılığın sağlanması: örgütte çalışan iş görenleri örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, iş görenin örgütten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret istemesidir. Kamu ve özel sektörde iyi bir ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir etkidir. Diğer unsur ise, iş görenin doldurduğu statünün toplum tarafından saygı duyulan veya “önemli” sayılan bir konumda bulunmasıdır. Elbette kişisel isteklere bağlı olarak, ücreti yetersiz olsa bireysel toplumsal anlamda üst düzey statü tatmini getiren konular tercih edilebilmektedir.
- f. Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi: örgüt içerisinde çalışan bireyin gerekli eğitim olanaklarından yararlanması ve bireysel gelişimi için gerekli ihtiyaçların saptanması, örgüt- birey ilişkisinde önemli bir konudur. Bunların en iyi biçimde belirlenebilmesi için örgüt ve birey arasında sürekli bir etkileşimin kurulması gerekmektedir.

2.4.Örgütsel Bağlılık

İçinde yaşadığımız bilgi çağında rekabet şartları ve yönetim paradigmaları büyük bir hızla değişiyor. Bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin iş görenlerle olan mevcut ilişkilerini iş görenleri örgütte tutacak şekilde yeniden yapılandırması gerekmektedir. Örgüt- iş gören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, iş görenin örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle iş görenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/ veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Örgütsel bağlılık işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azaltıp, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunuyor. Japonların gün geçtikçe artan verimlilikleri de iş görenlerin örgütlerine duydukları bağlılık daha fazla sorumluluk sahibi olmak, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikte sonuçlanmaktadır. Yüksek performansa sahip bir iş görenin örgütte kalması ise örgütsel verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan iş görenler zaten örgütsel amaçlara ulaşabilmek için ekstra çaba harcadıkları için ayrılmayı düşünmemektedirler.

Örgütsel bağlılık literatüründe belki de en fazla kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre bağlılık; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu tanıma dayanarak bağlılığın üç unsurdan meydana geldiği ifade edilmektedir.⁶²

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba harcama,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymalıdır.

Bağlılık; tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.⁶³

Davranışsal bağlılık: Sosyo - psikoloji perspektif temeline dayanmaktadır. Bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir.

Tutumsal bağlılık: Bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan, bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür.

Örgütsel bağlılık: Çalışanları problem üreten değil, problem çözen bireyler haline getirmektir. Araştırmalar bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf ettiklerini göstermektedir. Ayrıca bu tür iş görenlerin örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve daha uzun süre üyeliklerini devam ettirdikleri ifade edilmektedir.

Bireyin işinden sağladığı doyum, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltmesi açısından önemlidir. İş doyumunu, işe karşı kişisel bir tutum olup, çalışanların iş ve iş yaşamındaki beklentilerine ulaştıkları zaman duydukları olumlu duygusal bir durumu ifade eder.. İş ortamındaki doyum, çalışanların sadece fiziksel ve zihinsel durumunu değil aynı zamanda bireysel, fizyolojik ve ruhsal durumunu da olumlu yönde etkiler. İş doyumunu; ücret, terfi olanaklarının olması, çalışma koşullarının uygunluğu, işin kendisi, iş arkadaşları-yönetici ile ilişki ve bireyin işindeki beklentilerinden etkilenir.

⁶² Yrd. Doç. Serinkan Celalettin; Pamukkale Üni. İ.İ.B.F İşletme; Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, <http://ab.org.tr/ab06/ozet/104.html>

⁶³ Çöl Güner; Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi; İş Güç Dergisi; cilt:6; Sayı:2; 2004

İşinde doyumsuzluk yaşayan birey, olumsuz duygulara yönelir. Bu olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını bozar. Bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işten ayrılma, işe karşı kayıtsızlık sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi doyumsuzluk belirtileri görülebilir.

2.4.1.Örgüte bağlılığın tarihçesi

1956-1960

- Harold Guetzkov bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirdi.
- Whyte fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı. Aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği “örgüt insanı” adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımladı.
- Marchve Simon örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler
- Morris & Sherman örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerine çalıştı.
- Gouldner örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemini keşfetti.
- Etzioni bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
- Lodahl sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
- Katz iyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
- Grusky eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırdı. Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky, 1966 da bağlılığı “bireyin örgüte olan bağının gücü” şeklinde tanımladı.
- Downs örgüte fazla bağlı kişileri “fanatik” olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
- Mintzer faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.

1970-1980

- Patchen örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı. Örgüte karşı grup tutumlarının bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu.
- Schein ve Steers örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
- Lee olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını buldu.
- Sheldon hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
- Herbiniak & Alutto değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler. Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
- Hall & Shnider göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.
- Buchanan örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti. Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca sahip olduğu iş deneyimlerinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
- Porter örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
- Modway, Porter & Dubin performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
- Herniniac yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
- Dubin Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
- Etzioni faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
- Steers örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti. Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi. Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi. Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
- Örgütsel bağlılığın bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler olduğunu düşünen Salancik rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu. Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını ortaya koydu. Salancik & Staw davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler. Salancik &

Pfeffer ise örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.

- Kidron güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu. Örgütsel bağlılığın “daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti” olduğunu ifade etti.
- Koch & Steers görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
- Mowday örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti. Mowday & McDade çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
- Bartol rol çatışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
- Gould Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
- Morris & Koch rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.

1980-1983

- Morris & Steers eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
- Örgüt büyüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
- O'Reilly & Caldwell çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
- Pfeffer & Lawler kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
- Korman bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
- Rowan örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
- Rhodes & Steers algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
- Morris & Dherman başarıma ihtiyacı başarıma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler. Yaş ve kıdemin örgüte

bağlılık üzerindeki etkisini incelediler. Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler. Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.

- Angle & Perry ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler. Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
- Scholl beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladı.
- Mowday örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
- Morrow bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
- Rusbult & Farrell örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

2.4.2. Örgütsel bağlılık nedir?

Örgüte bağlılık, çalışanın çalıştığı firmanın hedeflerini benimsemesi ve o firma içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Kısacası çalışanın firmasına karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı firmanın başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir.

Örgüte bağlılık tutumu, kişisel ve örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, âdemi merkeziyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır.⁶⁴

Örgütsel bağlılığı genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. Bağlılığın üç aşaması vardır: İtaat, dâhil olma ve kimlik kazanma. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dâhil olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark eder.⁶⁵

Örgüte bağlılığı üç şekilde tanımlayabiliriz:

1. Çalışanın firmanın bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması
2. Firmanın yararı için çalışanın yüksek seviyelerde çaba sarf etmek istemesi

⁶⁴ Yrd. Doç. Dr. Çekmecioğlu Hülya; İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti; <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>

⁶⁵ Doç. Dr. Çetin; Münevver Ölçüm; Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık; Nobel yayın dağıtım; Ankara 2004, sf: 90

3. Çalışanın firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.⁶⁶

Mowday, Porter ve Steers'ın kategorizasyonuna göre özetleyecek olursak örgüte bağlılığı belirleyen dört adet faktör bulunmaktadır:

1. Kişisel özellikler
2. Rol ve iş özellikleri
3. Yapısal özellikler
4. İş deneyimi

Örgüte bağlılık, örgütsel psikolojide önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Mowday, Porter ve Dubin'in bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler.

Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığının olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık çalışanın çalıştığı firmanın amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendini sorumlu hissetmesi durumudur. İlk olarak 1956 yılında Whyte tarafından incelenen işletme bağlılığı 1974 yılında Porter'in geliştirdiği "Örgüte Bağlılık Ölçeği" ile ölçülmeye çalışılmıştır. 1979 yılında Mowday, Steers ve Porter'in yaptıkları bir çalışma sonucunda örgütsel bağlılık çalışan ile işletme arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlanmış, Salanick 1977 yılında yaptığı çalışmada işletme bağlılığının davranışsal ve tutumsal boyutları üzerinde yoğunlaşmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre,

Davranışsal bağlılık: Kişinin iş yerini terk etmemek için işi ile ilgili isteklerini ve beklentilerini yeniden yorumlayarak kendisini işine bağlayacak sebepler oluşturma sürecidir.

Tutumsal bağlılık: Bireyin kendisini çalıştığı yerin bir üyesi olarak hissetmesi için duyduğu istek, bu isteğe bağlı olarak işletmenin amaç ve değerlerini kabullenme arzusudur.

⁶⁶ Bilir Gülnur; İnsan kaynakları ve kalite Yönetim Uzmanı; İnançlar Tutumlar ve İş Ahlakı: İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık üzerindeki Etkisi; www.insankaynaklari.com

Meyer ve Alen'in 1984 yılında yaptıkları çalışmalarında iki tip örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermişler, ilk tip bağlılığı "duygusal bağlılık", ikinci tipi ise "devamlılık bağlılığı" olarak tanımlamışlardır. Meyer ve Alen 1990 yılında Weiner ve Vardi'nin (1980) önerdiği "normatif bağlılık" kavramını da bir üçüncü boyut olarak modellerine eklemişler ve 1991 yılında yaptıkları bir çalışma sonucunda her üç tip bağlılığın da çalışanın işletmeden ayrılma isteğini azalttığı bulunmuştur.⁶⁷

Thomas Staffing tarafından yapılan 14. Yıllık Çalışanları Şirket içinde Tutma Araştırması sonucunda katılımcı 953 firmanın yüzde 21'i firmalarında bu problemi yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yine bu araştırma sonuçlarına göre özellikle ulaşım ve otomotiv sektöründe hizmet veren şirketlerin büyük bir çoğunluğunun personel devri sorunu yaşadıkları saptanmıştır. Araştırmada firma içinde çalışan kişi sayısı arttıkça problemin boyutlarının da aynı oranda yükseldiği dikkat çekiyor. Katılımcı firmaların yüzde 50'si özellikle son 2 yıl içerisinde problemin boyutlarının tehlikeli olmaya başladığını, yüzde 36'sunun değişmediğini ve yüzde 14'ü de azaldığını belirtmişlerdir. Aynı araştırmaya göre çalışanların firma içindeki çalışma oranları da personel devrinin üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bir firma içerisinde 6 ay yada daha az zaman çalışan kişilerin en fazla işi bırakma eğiliminde oldukları ve onları 2 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların izledikleri bulunmuştur. Katılımcı firmalara yeni işe alınanları firma içinde kalmalarını sağlamak için cesaretlendirici herhangi bir yöntem uygulanıp uygulanmadığı sorusuna yanıt veren 507 firmanın yüzde 49'u evet yanıtı verirken yüzde 51'i herhangi bir yöntem uygulamadıklarını belirtmişlerdir.

Sektör bazında sonuçların dağılımı aşağıdaki gibidir.(Tablo 1)

⁶⁷ Erik Funda; "Yetenekli Çalışanları Şirkette Tutabilmek"; www.İnsankaynaklari.com ekibi; içerik danışmanı; 18-01-2002

TABLO 1: Sektörel sonuçlar

	Toplam	Genel Üretim	Finans Yönetim	Medikal Teknoloji	İnşaat Ticaret	Ulaşım Otomotiv	Perakende
	507	166	79	62	51	28	57
Evet, Uyguluyoruz	49 %	40 %	62 %	48 %	35 %	68 %	63 %
Hayır, Uygulamıyor	51 %	60 %	38 %	52 %	65 %	32 %	37 %

Personel devrini azaltmak için firma içinde ne gibi uygulamalar kullanıyorsunuz sorusuna yanıtlayan 953 firmanın yüzde 47 'si herhangi bir uygulama kullanmadığını belirtmiştir. Sektörel bazda verilen yanıtların dağılımı aşağıdaki gibidir. (Tablo 2)

TABLO 2:Firma uygulamaları

	Toplam 953	Genel Üretim 315	Finans Yönetim 161	Medikal Teknoloji 141	İnşaat Ticaret 83	Ulaşım Oto 40	Perakende 81
Hiçbir şey	47 %	49 %	47 %	40 %	52 %	36 %	28 %
Çekici ek kazançların teklif edilmesi	30 %	34 %	27 %	29 %	24 %	36 %	33 %
Ayrılmak üzere olan çalışanla konuşulması	11 %	8 %	12 %	13 %	12 %	23 %	15 %
Daha yoğun eğitimlerin verilmesi	6 %	6 %	5 %	6 %	10 %	8 %	7 %
Çıkış mülakatlarının uygulanması	5 %	4 %	6 %	6 %	2 %	5 %	5 %

2.4.3. Kurum kültürü yaratmak

İş dünyasında, artan nitelikli işgücü ile birlikte, işyeri değiştirme hızı da artış gösteriyor. Çok sık iş değiştirmiş olmak önceleri dezavantaj olarak algılanırken artık geniş özgeçmişe sahip olmak ve fazla yerde çalışmak avantaj sayılıyor. Bir zamanlar çalışan kişinin iş yaşamına başladığı işletmede emekliliğini görebilmesi arzu edilirdi, günümüzde ise bu yaklaşımdan da uzaklaşma söz konusu. Kimi zaman maddi kimi zamanda manevi fırsatlar iş değişiminin tetikleyicisi olabilmekte. Bu duruma transferleri de katmak gerekir.

Çalışanın işyerine bağlılığının pekiştirilmeye çalışıldığı organizasyonel politikaların artması, işletmelerin çalışanlara yaptıkları eğitim geliştirme gibi yatırımların artmasına rağmen çalışanların çok kolay iş değiştirmeleri bir çelişki olarak karşımıza çıkmaktadır.⁶⁸

Her kurumun kendine özgü kültürü o şirketi diğerlerinden farklı kılar.

Küreselleşen dünyada yaşanan çetin rekabet koşullarında kendi kültürlerinin oluşturduğu farklılıklar kurumların hedeflerine ulaşmalarında, başarılı olmalarında ve kalıcı üstünlük sağlamalarında önemli rol oynar. Dünyadaki bu gelişmeye paralel olarak şirketlerin çalışanlarından beklentileri de aynı ölçüde artmıştır. Bu nedenle yapılan oryantasyonlar da şirket kültürü çerçevesinde belirlenmeye başlamış ve uygulanmıştır.

Modern yönetim kavramları arasında önemli yer tutan kuruma bağlılık ve çalışan sadakati, çalışanın o kuruma üyeliğinin uzun süre devam etmesiyle ilgili kavramlardır. Kurum sadakati kültürel değerlerle, örgütsel bağlılık ise iş ve başarıyla yakından ilişkidir. Bir kuruma olan bağlılık, çalışanın o kuruma olan üyeliğini sürdürme isteğidir.

Sakarya Üniversitesi Öğretim Görevlisi Sami Uslu'ya göre ise, bir işletmenin ne kadar zorda olursa olsun, muhtelif yöntemlere başvurarak tüm çalışanları elde tutması işletme kültürünün hayata geçirilmesidir. Böyle bir uygulamayla, işletme hem iç çerçevesine (mensuplarına) hem de dış çerçevesine şu mesajı verir: "Bu şirket bir ailedir." Şirket kültürünün oluşturulması sırasında rekabet unsurunun dikkate alınması gerekir. Bu bağlamda elemanların birbirleriyle ve üst yönetimle ilişkilerinde bağlılık duygusu mutlaka geliştirilmelidir. Her çalışanda aidiyet duygusu en üst düzeyde oluşturulmalı ve tüm çalışanların şirkete kendi öz varlığı gibi görmeleri sağlanmalıdır.

Örgütsel bağlılık, sadakate oranla daha kapsamlı ve daha güçlü bir duygudur. Bireyin, şirket çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, kurumun amaç ve değerlerini benimsememesi, kurum için ekstra çaba harcamaya hazır olması ve kurumda kalmaya istekli olması şeklinde tanımlanabilir. Kuruma yeni katılan üyelerle yapılan oryantasyon çalışmaları ile kurumsal kültür hep yeniden aktarılarak kurum kimliğinin tutarlılığı ve devamlılığı sağlanabilir. Ayrıca, çalışanların devir oranının olabildiğince az olması da kurum istikrarını destekleyen önemli bir unsurdur.

⁶⁸ Keser Aşkın, "İş Dünyasında Anlamı Değişen Bir Kavram: Sadakat", İş, Güç, Bakış, İş yaşamı Dergisi; sayı :7; Ocak 2003; www.isguc.org/isgucbakis.php

Kurum kültürü,⁶⁹

- İformeldir
- Yazılı değildir
- Tüm çalışanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı çerçevesinde yakınlaştırıp birbirine bağlayıcı rol oynar ve kuruma bütünlük kazandırır.
- Değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağladığı için yol göstericidir ve kontrol aracıdır.
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar
- Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır
- Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir
- Organizasyonel Kimliği oluşturur
- İnanç ve değerlere bağımlılık yaratır.
- Günlük çalışmalarda rehber olur ve çalışanların davranış biçimlerini belirler.

Kurumsal Kültürü de altı temel boyutta incelersek;

1. Normlar ve standartlar: Bir kurumda zaman içinde oluşan ve sonuçlara varmak için birlikte nasıl çalışıldığını belirleyen gayri resmi ve genellikle sözlü olan uygulamalar, davranış biçimleri ve geleneklerdir.
2. Güç ve otorite: Yöneticilerin, çalışanların, bir arada çalışmaya yöneltmek, baskı altında tutmak ya da cesaretlendirmek için takındıkları tutumdur.
3. İşlev-yapı: Kurumda sorumlulukları, emir-kumanda ilişkilerini, denetlemeyi, hiyerarşiyi ve ilerlemeyi düzenleme biçimi ve çalışanların birey ve gruplar olarak ayırt edilmelerini sağlayacak şekildeki örgütlenme biçimidir.
4. Bağlılık ve moral: Kurum çalışanlarının birbirlerine duydukları dostluğun ve kurum değerleri ile özdeşleşmelerinin derecesidir.

⁶⁹ İnsankaynaklari.com içerik ekibi; Şirketlerin Omurgası;;
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=5601>

5. Geri bildirim ve eleştiri: Kurum çalışanlarının etkinliğini artırmak için bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl tartışıp düşündükleridir.

6. Amaçlar ve hedefler: Bireylerin ve kurumun çabalarını yönelttikleri hedefler ve sonuçta ulaşılan sonuçlara sahiplenme derecesidir.

2.4.3.1. Kurumsal davranışın pozitif yönü: Pozitif Kurumsal Davranış

Kurumsal verimlilik ve etkinliğin temelinde, pozitif tutum ve davranışlar vardır. İş tatmini, motivasyon, dayanışma, yardımlaşma, kurumsal bağlılık veya sadakat pozitif davranışlardan bazılarıdır. İş tatmini, kurumsal bağlılık sağlar. Kurumsal bağlılık, çalışanların kurumsal süreçlere uyum sağlanmasını kolaylaştırır. Kurumsal bağlılık sayesinde çalışan işyerinin bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyar, onun yararı için beklenenden daha yüksek seviyede çaba gösterir. İşyerinin kurallarını, değerlerini ve normlarını benimser ve bunların pekiştirilmesi için özel bir misyon duygusuyla hareket eder. Kurumsal bağlılık çalışanın, “kas” ve “akıl” gücünün yanında gönül gücüyle de işe katılmasını sağlar.⁷⁰

Kurumlarda kişisel bütünlüğü korumak ve kişiliği geliştirmek ve iç huzura sahip olmak, kişinin “kendine saygı”sı ile mümkün olabilir. Kişinin özsaygısı yüksek olunca, kendi değerlerine olan inancı artar. Sahip olduğu özsaygının verdiği güçle, pozitif tutum ve davranış göstermesi beklenir.

Kendine güven, hayata karşı yapıcı ve olumlu bir bakış açısını ve kendi gücüne inanmayı gerektirir. Kendine saygı ise, kendini, yeterliliklerini, sınırlarını bilmek ve kabul etmek, güçlü ve güçsüz yanlarıyla bir bütün olarak kendine değer vermektir. Özsaygısı yüksek kişiler, olumsuz durumlar karşısında kendilerini değersiz hissetmez, sağlıklı bir şekilde durum değerlendirmesi yapar, sonuçlardan ders çıkarır, durumu bir gelişme fırsatı olarak değerlendirir ve geleceğe hazırlanır.

Kendine saygı, ahlaklı davranışların yaşamın her alanına yayılmasıyla kazanılabilir. Zannedildiği gibi ahlaklı davranış, yazılı ve yazılı olmayan kurallara uymak demek değildir. Ahlaklı davranış, esas olarak tutarlı olmaktır. Ahlaklı davranış, cezalandırılmamak için kurallara uymak değil, cezalandırılmak pahasına vicdanın sesini dinlemek, kendi ilkelerine uymak, vicdana ve sağduyuya uygun kuralların yaşama egemen olması için çaba göstermektir.

⁷⁰ Tutar Hasan; Kurumsal Davranışın Pozitif ve Negatif Yönü; <http://www.canaktan.org/yonetim>

Kurumsal açıdan pozitif tutum ve davranış verimlilik ve etkinliğin sağlanmasında önemli faktörlerden biridir. Bu kişi-rol uyumunu getirir. Bireyin kişiliği ile iş yaşamı arasında uyum olduğu takdirde, bunun olası yararlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁷¹

- Bireyin içinde yer aldığı kurum üyeleri ile bütünleşmesi, kuruma bağlılığını arttıracak, kişinin davranışları ile kurum diğer üyelerinin davranışları benzeşecektir.
- Bireyin içinde yer aldığı kurumsal yapı ile kişiliği arasında bir bağın kurulması durumunda, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve bu sayede yönetsel etkinlik artıracaktır.
- Kişinin beklentisi ile kurumun amaçları arasında istenen bağın kurulması kurumun devamlılığına katkı sağlayacaktır.
- İşyerindeki tüm grup üyeleri ile kurulacak olan olumlu etkileşim, sağlıklı bir örgütsel yapı ve elverişli kurum iklimi oluşacak, böylece kurum üyeleri arasında sıkı bir bağ oluşacaktır.
- Kurum üyeleri arasında kurulacak haberleşme ağının sağlıklı oluşması verilen mesajın sağlıklı yorumlanması kurumsal etkinliği arttıracaktır.

2.4.3.2. Kurumsal kültürün aktarılmasında oryantasyonun önemi

Bireyin, kurum kültürüne adapte olmasında ve kuruma uyum sağlanmasında en etkili yöntem olarak görünen oryantasyon, çalışanın kurumun ürün yada hizmetlerini, kurumsal yapıyı anlamasını ve ilk andan itibaren verimli olmasını sağlar. İşten ayrılma sıklığını azaltıp, yeni ve eski çalışanlara yapılan yatırımı başarıyla ulaştırır. Oryantasyon, işe yeni başlayan çalışanın, kurum hakkında olumlu bir ilk izlenim ve iş hakkında bilgi edinmesini, kuruma aidiyet duygusunu ve iş memnuniyetini artırmasını, yeni çevreye uyum sağlamasını gerçekleştirmeyi amaçlar. Ayrıca çalışanın işi öğrenmesini hızlandırarak, yeni girdiği iş ortamında duyduğu endişeyi en aza indirir. Şirketlerin yönetici kadroları “dolaşarak yönetme” fikrinden yola çıkarak, çalışanların kurum hakkındaki fikirlerini dinlemek ve yaptıkları yüz yüze görüşmelerle eskiye oranla şirkette daha “görünür” olmaya başladı. Çalışanlarla yöneticiler arasındaki mesafe böylece kapandı ve kurumlar, küreselleşmeyle birlikte değişen yönetim politikalarına oryantasyon alanında da uyum sağladılar. Sonuç olarak, artık yöneticiler çalışanlar için “ulaşılabilir” hale geldi ve yöneticiler de “gözlemleme” olanağına sahip oldular.

⁷¹ Erdoğan İlhan; işletmelerde davranış; Beta Yayınları; İstanbul 2001; sayfa: 266

Modern yönetim kavramları arasında önemli yer tutan kuruma bağlılık ve çalışan sadakati, çalışanın o kuruma üyeliğinin uzun süre devam etmesiyle ilgili kavramlardır. Kurum sadakati kültürel değerlerle, örgütsel bağlılık ise iş ve başarıyla yakından ilişkilidir. Bir kuruma olan bağlılık, çalışanın o kuruma olan üyeliğini sürdürme isteğidir.. Örgütsel bağlılık , sadakate oranla daha kapsamlı ve daha güçlü bir duygudur. Bireyin, şirket çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi, kurum için ekstra çaba harcamaya hazır olması ve kurumda kalmaya istekli olması şeklinde tanımlanabilir.

Kuruma yeni katılan üyelerle yapılan organizasyon çalışmaları ile kurumsal kültür hep yeniden aktararak kurum kimliğinin tutarlılığı ve devamlılığı sağlanabilir. Ayrıca çalışanların devir oranının olabildiğince az olması da kurum istikrarını destekleyen önemli bir unsurdur.

2.4.4. Sosyalizasyon

Örgüte bağlılık yaratmada sosyalizasyonun payını da göz ardı etmemek gerekir. Sosyalizasyon çalışanın performansını ve kurumun istikrarını, bireyin iş koşullarına alışmasını olumlu yönde etkiler.

2.4.4.1. Amaçları

Sosyalizasyonun sürecini çalışanlar düzlemindeki amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:⁷²

- Çalışanların performanslarını etkiler: Bir kurumda çalışan kişinin başarısı “ne yapması ve yapmaması gerektiği”ni bilmekle yakından ilişkilidir. Ayrıca, çalışanın, bulunduğu pozisyon için gerekli becerilere sahip olması, nasıl davranması gerektiğini bilmesi ve gösterdiği performansla ilişkilidir
- Kurum istikrarını olumlu şekilde etkiler: Kurumsal istikrar, çalışanların sürekliliğinin olabildiğince yüksek olduğu ortamda ve kurum kültürünün bir sonraki nesle aktarılmasının sürekliliği sağlanarak oturtulabilir. Çalışanların kuruma duydukları bağlılık ve sorumluluk da bireylerin kurum felsefını ve hedeflerini kültür transferi sürecinde iyice benimsemiş olmaları nedeniyle kolayca sağlanabilir.

⁷² İnsankaynaklari.com içerik ekibi; Kurumsal Kimliği Benimsemek;4 Ocak 2006, <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=5640>

- İlk iş günü ve bireyin yeni koşullara alışması: İşe yeni başlayan kişi şüphesiz yalnızlık ve dışlanmışlık hisseder ve kendisini kurumun bir parçası olmak ister. Bunun sonucunda kişi, yeni işine alışmaya yoğunlaşır ve duyduğu gerilimi bir avantaja çevirerek motivasyonunu artırabilir. Bu da üstlendiği bu yeni rolün değer ve normlarını öğrenip kurumun gerçek bir üyesi olma sürecini hızlandırır.

Kurumsal sosyalizasyon süreci üç aşamalıdır:

1. Önsosyalizasyon: Kişinin örgüte girmeden ya da örgüte yeni bir pozisyonu üstlenmeden önceki dönemidir. Çalışana bu yeni görevle ilgili bilgi vermeyi ve kişinin kurum kültürünü kısaca tanımasını kurum hakkındaki inanç ve beklentileri şekillendirir. Kurum, pozisyonun olumlu ve olumsuz yönlerini anlatması, bireyin de kendini tam ve doğru olarak kuruma tanıtması, bu aşamanın “sorumluluk” ayağını oluşturur. Bireyin beceri ve yeteneklerinin kurum ihtiyaçlarına cevap vermesi ve çalışanın beklentilerinin karşılanmasın da “uygunluk” yönünü oluşturur. Düşük memnuniyet, sürekli iş değişimi, düşük örgütsel bağlılık ve iş performansı kurum ve çalışanın karşılıklı beklentilerinin uyuşmadığını gösterir.
2. İşe Alışma: Kurumun üyesi olunduktan sonra başlayan bu aşama, çalışanın kuruma katılmaya ve benimsenmeye çalıştığı bir süreç olduğu için son derece önemlidir. İşe yeni başlayan çalışanlar, şirket içerisinde gerçekçi kurum hedeflerine ve üstlendikleri rol davranışlarına uygun yeni bir kimlik oluşturur. Eski benlikten vazgeçilir, çalışanın kafasında yeni bir imaj oluşur ve bu yeni benlik kesinleştirilir.
3. Değişim: Yeni pozisyonda çalışanın kendini rahat hissetmesi ve pozisyonun gerektirdiği ustalığı kazanması, endişenin azalıp kendine güvenin artırılmasını içerir. İnsan Kaynakları Yönetimi, yeni çalışanların kuruma adapte olabilmesi için bu aşamalar çerçevesinde bir ‘sosyalizasyon programı’ benimsemelidir.

2.4.4.2. Sosyalizasyon sürecinde inanç ve tutumlar

İşletme ortamında çalışan kişi firma ortamı gereği bir takım sosyal değerler, ortak amaçlar ve normları benimser. İşletme ortamında inanç ve tutumların gelişmesi psikologlara göre ‘etki kanunu’ adını verdikleri öğrenme ilkesine dayanmaktadır. Bu ilkeye göre sonunda ödüllendirilmesi muhtemel bir hareket tekrar edilir. Ödüllendirilmeyecek ve aksine cezalandırılacak bir hareket ise tekrar edilmez.

İnançlar

İnançlar, bilgi, kanaat ve dini duyguları kapsayan bir psikolojik bir durumdur. Ve çoğu zaman bireylerin ilkelerinin kaynağı haline gelirler.

İnançların ortaya çıkışında çeşitli faktörler rol oynar. Bunları gözlem ve tecrübe, zekâ, duygu ve sosyal hayat olarak sınıflandırabiliriz. Gözlemlerimiz ve tecrübelerimiz sayesinde günlük hayatımızda ortaya çıkan olayları görerek inanmak durumunda kalırız. Örneğin çalıştığı işyerinde performansı düşük olduğu zaman primin kesildiğini bilen bir kimse performans düşürmekten kaçınan bir tutum sergilemek için çalışacaktır.

Tutumlar

Belirli değer yargılarının ve inançların içinde saklıdır. Tutum, bireyin kendi dünyası ile ilgili olarak belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan tanıma süreçleridir. Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe devamlılıklarını sürdürürler. Tutumlar bireyseldir. Tutumlar ilk defa Rosenberg ve Howland tarafından 1960 yılında incelenmeye başlamış ve sınıflandırılmıştır. Bu iki sosyal psikologa göre tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç tane alt bileşkeni vardır.

Bilişsel unsurlar bir tutum objesi ile ilgili sahip olunan bilgileri ve bunların sözlü ifadelerini kapsar.

Duygusal unsurlar tutum objesine karşı gösterilen duygusal tepkiler ile ilgilidir.

Davranışsal unsurlar da ise o tutum objesine karşı gösterilen tüm davranışları içerir. Her tutumun bir gücü/şiddeti vardır. Bir tutumun gücü her üç unsurun toplamı olarak düşünülebilir.

İşletme ortamlarında astların olumlu tutumlarını teşvik eden, olumsuzlukları ise cezalandıran veya en azından ödüksüz bırakan bir işletme düzeninin tutum psikolojisi üzerindeki etkisi son derece önemlidir. İşletmelerde tutum değişimine yol açan deneylerden en önemlisi Hawthorne Works of Western Company’ de gerçekleşen deneylerdir. Bu incelemeler sonucunda tutum değişimleri konusunda önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Tutumlar, bireylerin yaşadığı çevresel koşulların etkisiyle değişebilmektedir. Bu aynı zamanda duygu, inanç ve değerlerde de bir değişimi ifade eder. İnançlar değiştirilebildiği ölçüde tutum ve davranışların değiştirilebilmesi olanak kazanır.

İşletme ortamlarında tutumların ölçülmesi önemlidir. Çünkü insanların inanç ve tutumları önceden kestirilebilir ve düzeltilebilir. Ancak bütün sosyal ve psikolojik değişkenlerin ölçülmesinde olduğu gibi tutumların ölçülmesinde de zorluklarla karşılaşılır. Tutumlar ya bireyin davranışlarına veya o anki yaşantısına bakılarak ölçülmeye çalışılır. Bu nedenle ölçmede hem davranış çözümlemesi ve hem de iç gözlem yoluyla yapılan çözümlemeler kullanılabilir. Tutumların ölçülme yöntemleri içinde en önde gelen ve yaygın olanı tutum ölçeğidir. Ölçek yönteminde, birey dikkatli bir şekilde hazırlanıp standartlaştırılmış bir dizi önermeyle ‘doğru buluyorum’ , ‘doğru bulmuyorum’ veya ‘bu fikirdeyim’ ‘ bu fikirde değilim’ gibi sözlü tepkilerde bulunur.⁷³

Moral ya da ahlaki değerleri kısaca bir insana ya da topluluğa hâkim olan hava diye tanımlayabiliriz. Ahlaki değerler dinamik kavramlardır ve sürekli özen gerektirirler. İşletme ortamlarında çalışanların ahlaki değerlerini etkileyen en önemli unsur, etkili personel politikasının saptanması ve uygulanmasıdır. Çalışanların ortaklaşa bir amaca sahip olmaları, bu ortak amacın bireylerin amaçlarına ne ölçüde hizmet edebileceği ve son olarak bu amaçların geçerli ve kolaylıkla gerçekleştirilebilir amaçlar olması önemlidir.

Firma içinde kuvvetli bir ahlaki değer duygusunun yaratılması için birlik ve beraberlik ruhu, dayanma ve vazgeçme arzusu, canlılık ve hareketlilik, tatminsizliğe veya hayal kırıklığına karşı direnme, amaçlara bağlılık gibi değerlerin çalışanlara benimsetilmeleri gerekmektedir.

Zayıf bir moral duygusunun bileşenleri ise duygusuzluk, gevşeklik, kavga ve çekişmeler, kıskançlıklar, işbirliği ruhunun yokluğu ve kötümserliktir.

Yapılan çalışmalar ahlaki değerlerin düzeyinin işletmenin faaliyet sonuçlarına olumlu etkiler yarattığını göstermektedir.

⁷³ İnsankaynaklari.com içerik ekibi; İnançlar Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık üzerine Etkisi; <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=564>

2.4.5. Örgütsel bağlılıkta insan kaynaklarının rolü

Bir şirketi kuran, yöneten ve üretim sürecinin devam etmesi için vazgeçilmez olan insan faktörünün kurumsal kültür kapsamında en iyi biçimde değerlendirilmesi gerekir. Bu gelişmeler, kurumlarda insan kaynakları bölümüne bakışı değiştirdi. Ücretlendirme, işe alma ve terfi, ücret araştırmaları, işçi-işveren ilişkilerinin ötesinde, işletme verimliliğinin ve performansının geliştirilmesinde odak noktası oldu. Hem çalışanlar hem kurum açısından önemli fonksiyonları olan insan kaynaklarının verdiği hizmeti şöyle maddeleyebiliriz:

- Stratejilere uygun kültür oluşturma: Kurum stratejilerini destekleyici bir kurumsal kültürün oluşturulması, sabır, duyarlılık, ayrıntılara inebilme gibi yeteneklerin geliştirilmesini gerektirir. Böylece, ortak bir amaç ve vizyonun paylaşılması ve başarıya ulaşılması sağlanır.
- Değişim sağlama: Kuruma bağlılık ve özveriyi sürekli kılarak, sağlam ve tutarlı bir kurumsal kültür oluşturulabilir.
- Kurum çalışanları arasında yüksek motivasyonu sürekli kılma: Bireylerin yeterlilikleriyle sınırlanmış bir sistemin ötesinde, onların potansiyelleriyle ve kolektif hayal güçlerine dayalı bir sisteme işlerlik kazandırarak verimli ve başarılı bir kurumun temelleri atılabilir.

Çalışanları elde tutabilmek temel olarak organizasyon iklimi, yönetim şekli ve organizasyon değerleri gibi bir takım faktörlere bağlıdır. Eğer organizasyon yapısı ve değerleri yüksek performans gösteren çalışanların kariyer gelişimleri için yeterli ve etkili değilse bu çalışanların elde tutulması zorlaşmaktadır.

Aşağıda, yüksek performans sergileyen çalışanları elde tutmak amacıyla şirketlerin uyguladığı bazı yöntemleri bulacaksınız. Bahsi geçen yöntemlerin başarısı, öncelikle çalışan-yönetici arasındaki iletişim köprüsünün çok kuvvetli kurulmasına ve çalışanın beklentilerinin yöneticisi tarafından şekillenebilmektedir. Öncelikle yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve şirketin, çalışanlara onların beklentisi doğrultusunda kişiselleştirilmiş paketler sunmasını sağlamalıdır. Çünkü çalışanların bağlılığını sağlamanın tek bir yöntemi yoktur. Yöneticiler, çalışanları ile sağlıklı iletişim kurarak onları iyi tanımadığı, onların hayatlarında dönüm noktası olan kararlara duyarlı olmadığı sürece çalışanlarının isteklerine ve ihtiyaçlarına cevap veremeyeceklerdir. 1999’ da Kenneth Kovach tarafından yürütülen ve daha sonra da

benzer sonuçlarla tekrarlanmış bir çalışmanın sonuçları bu iletişimi en iyi şekilde yansıtmaktadır.⁷⁴

Bu çalışmaya göre:

Çalışanlarının iş ile ilgili beklentileri sorulduğunda yöneticiler, önem sırasına göre şu yanıtları vermişlerdir.

- İyi maaş
- İş güvenliği
- Terfi ve gelişim olanakları
- İyi çalışma koşulları
- İlgili çekici iş içeriği
- Kişisel bağlılık
- Nazik bir düzen
- Yapılan iş için takdir görme
- Kişisel problemlerinin empati ve anlayışla karşılanması
- Kendilerini iş ortamında olayların içinde hissetme

İş ile ilgili kendi beklentileri sorulduğunda önem sırasına göre çalışanlar şu yanıtları vermişlerdir:

- Yapılan iş için takdir görme
- Kendilerini iş ortamında olayların içinde hissetme
- Kişisel problemlerinin empati ve anlayışla karşılanması
- İş Güvenliği
- İyi Maaş
- İlgili çekici iş içeriği
- Terfi ve gelişim olanakları
- Kişisel bağlılık
- İyi çalışma koşulları
- Nazik bir düzen

⁷⁴ Çimen Ebru; Ernst & Young İnsan Kaynakları Danışmanı;
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=4917>

Yöneticilerin ve çalışanların verdiği yanıtlardan, çalışan ile yöneticileri arasında iletişimin etkili kurulmadığı sonucunu çıkarabiliriz. Çünkü yöneticilerin ve çalışanlarının ‘çalışanın iş ile ilgili beklentisi’ konusunda algılarının farklılık göstermesi iletişim eksikliğinin bir işareti sayılabilir. Çalışmanın sonuçları, çalışan-yönetici arasındaki iletişimin sağlıklı kurulmadığı noktada şirkette yüksek performanslı çalışanlar açısından ne tip sonuçlar doğabileceğine dair önemli ipuçları vermektedir.

İyi Bir Maaş

İyi bir maaş her zaman yüksek bir maaş anlamına gelmez. Maaşın çalışanın işe ve şirkete kattığı değeri karşılıyor olması, ücretin en önemli girdisinin ‘performans’ olarak belirlenmesi ile sağlanabilir. Çalışanların gelecekteki ücretlerinin ve ilerlemelerinin performanslarına ne derece bağlı olduğu konusunda bilgilendirilmeleri onların geleceklere dair belirsizliklerini ortadan kaldırır. Bunun yanı sıra kişinin yaptığı işin değeri, kişinin yetkinlikleri ve aynı sektörde benzer işlere verilen ücret gibi değişkenler göz önünde bulundurularak şirket genelinde adil bir ücret sistemi oluşturulmalıdır.

Başarının Takdir Edilmesi

Çalışanların şirkete bağlılıkları başarının ne derece takdir gördüğü ile ilişkilidir. Özellikle yüksek performanslı çalışanlar, gösterdikleri performansa paralel, olarak takdir görmeyi ve yöneticilerinin, diğer çalışanların yanında başardıkları işlerden bahsetmeleri gibi yöntemlerle bunu hissettirmesini beklerler. Çalışanların çalışmaları karşılığında takdir edilmesi de bir motivasyon ve bağlılık aracıdır.⁷⁵

İş-Hayat Dengesi

İş dünyasında değişen eğilimlere ve koşullara paralel olarak çalışanların hayata dair yaptığı seçimler de zorunlu olarak değişmektedir. Çalışanlar geçmiş yıllara oranla daha geç yaşta evlenmekte, özel hayatlarına ve ailelerine eskisinden daha çok önem vermektedir. Bu nedenle, yaşamlarının daha az bir bölümünü iş yerinde geçirmek istemektedirler. Birincil öncelik artık onlar için ‘iş’ değil, ‘iş-hayat dengesi’ dir.

Kariyer Planlama

Şirkette her çalışan için bir kariyer planı yapılmalıdır. Kariyer planları, çalışanların bulunduğu konumun farkında olmaları, kendilerini bir sonraki adımda nelerin bekleyebileceğini

⁷⁵ Kumrul Burcu; Ücrette adaleti sağlayan performansa dayalı ücret sistemleri; www.ishguc.org

öngörmeleri ve bu doğrultuda olası kariyer yollarına uygun hazırlıkları yapabilmeleri anlamına gelmektedir. Yüksek performans sergileyen çalışanlar işlerinde ilerlemek ve daha ileri kademelere gelmek için istek duyarlar. Bu nedenle, çalışanların mesleki adımlarını ileri aşamalarda daha sağlıklı atabilmesi için kariyer planlaması önem taşımaktadır.

Gelişim Ve Eğitim

Yüksek performans gösteren çalışanlar geliştiklerini hissetmedikleri noktada şirketlerinden ayrılma eğilimi gösterirler. Eğer çalışanlar, şirketlerinin, kişisel ve kariyer gelişimlerine katkı sağladığını hissederse işlerine daha bağlı ve daha üretken olacaklardır. Çalışanların, şirkete katıldıkları günden itibaren kişisel gelişimleri için gerekli olan eğitim ve gelişim planları yapılmalıdır. Ancak, en yararlı eğitimin performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda tespit edilerek verilen eğitim olduğu unutulmamalıdır. Bu sayede çalışanlar işe döndüklerinde yeni edindikleri bilgileri iş ortamında uygulama imkanı bulurlar. Eğitim: doğru kişiye, doğru araçlarla, doğru zamanda sağlandığı zaman faydalıdır.

Sorumluluk Ve İş Zenginliği

Yüksek performans sergileyen çalışanların sorumluluk alma, kendini geliştirme, sürekli beklenenin üzerinde performans gösterme gayreti içinde olma özellikleri, mevcut işlerinden daha fazlasını yapabileceklerinin bir işareti olarak kabul edilebilir. Bu nedenle, bu kişilerin işleri gerektiğinde çeşitli projeler ve görev rotasyonları ile desteklenip zenginleştirilebilir. Bir diğer alternatif ise, şirket genelinde yüksek performanslı kişilere inisiyatif verilerek yönetim sorumluluğunun tabana doğru yayılmasını sağlamak olabilir. Bu kişilere sorumluluk verilerek problemleri görmeleri, tanımlamaları ve sahiplenerek çözüm üretmeleri için ortam sağlanabilir. Ayrıca yetenekli kişilerin özel projelerde görev alarak elde ettikleri birikimi birlikte çalıştığı arkadaşları ile paylaşması için çeşitli platformlar sağlanması da bu çalışanların şirkete bağlılıklarına katkı sağlayacaktır. Önemli olan yaratıcı düşünceleri olan çalışanları köreltmemek ve bizzat sorumluluk vermek aynı zamanda potansiyeli olan çalışanlarında bu yeteneklerinin farkına varmasını sağlamak olmalıdır.⁷⁶

İletişim

Yöneticiler, organizasyonel ilişkinin dışında da çalışanları ile birlikte vakit geçirerek onları daha yakından tanımalıdır. Yöneticilerin, çalışanlarının özel hayatlarına duyarlı olmaları, onların kendilerini iş ortamında rahat hissetmelerini sağlayacaktır. Çalışanın doğum gününü

⁷⁶ Keskin Halit; Çalışanları Güçlendirmek; Gebze İleri teknoloji Enstitüsü E-Bülteni; Temmuz 2005

hatırlamak, zor günlerinde hassasiyetini paylaşmak gibi davranışlar detay gibi görünse de çalışanın verimliliğine ve bağlılığına gerçek anlamda katkıda bulunmaktadır.

Koçluk/Mentorluk

Yüksek performans gösteren çalışanlar, kendilerine sürekli gelişim imkanı tanıyan şirketlerde çalışmak isterler. Bu nedenle, çalışanları gelişime açık yönlerini güçlendirmek amacıyla koçluk / mentorluk sisteminin uygulanması, çalışanların şirkete bağlılığı açısından önem taşımaktadır. Kurum içi koçluk, şirket içinde bir koçun desteği ile çalışanın gelişiminin izlenerek, hatalarını görmesini ve güçlü yönlerinin desteklenmesini sağlamak olarak da özetlenebilir. Koçluk, eğitim ile edinilen bilgilerin sürekliliğini, öğrenme sürecinin zamana yayılmasını sağlayan ve bireye özel olarak kişinin gelişimini destekleyen bir yöntemdir.⁷⁷

Sonuç olarak: şirketlerin geleceğine yön veren, yüksek performans sergileyen, yetenekli çalışanlarıdır. Burada belirtilen ve belirtilmemiş birçok yöntemin doğru birleşim ile uygulanması, yetenekli çalışanların potansiyellerini ortaya koyabilmeleri için gereken tüm araçların ve şirket ikliminin sağlanmasına yardımcı olacaktır. Çabalarının kendileri için anlamlı ödüllerle değerlendirildiğini gören çalışanlar, kendilerini daha fazla üretken olmaya zorlayacaklar ve bunun doğal bir sonucu olarak, şirketin sağlayacağı fayda artacaktır.

2.4.6. İş tatmini kavramı

İş tatmini çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirilmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. Başka bir deyişle, iş tatmini, kişilerin işlerine karşı durdukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır. İş tatmini ile yakın ilgisi olan dört kavram vardır: Motivasyon, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatır, işin çalışana çekici gelmesi, çalışanın işe duyduğu ilgiye bağlıdır, çalışanın işiyle özdeşleşmesi, çalışanın işletme içindeki tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır.

Çalışanların iş tatminine ilişkin iki farklı kuram oluşturulmuştur.⁷⁸

⁷⁷ Sümer Canan; Yrd. Doç Dr.; İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak örgütsel kariyer Planlama ve Geliştirme; Türk Psikoloji Bülteni ; sf: 62-65

⁷⁸ Bilir Gülnur;a.g.k

1. Süreç Kuramları: çalışanın iş tatminin nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırmaktadır. İş tatminin, gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenlerini sınıflandırmaktadır. İş tatmini, çalışanın çevresi ile etkileşimi de önemlidir.

Dört tane süreç kuramı vardır.⁷⁹

a. Gereksinme Gerçekleştirme Kuramı

Bu kurama göre: bir insan, istediğini elde ettiğinde tatmin olur, çok istediği ya da kendince çok önemli olan bir şeyi elde ettiğinde daha çok tatmin olur ve eğer istediği ya da kendince olan bir şeyi elde edememiş ise tatminsizlik çeker. Bu kurama göre, iş tatmini, iş çevresinin, çalışanın gereksinimlerini karşılamasının bir işlevidir.

b. Uyumsuzluk Kuramı

İnsanı çevresi tarafından doyurulmasını umut ettiği gereksinimlerinden, çevrenin bu gereksinimleri karşıladığı kesimi çıkarıldığında, ortaya çıkan fark ne kadar büyük ise, tatmin o kadar az, ne kadar küçük ise tatmin o kadar yüksektir. Eğer çalışanın gereksinimleri büyük ise, iş tatmini o derece azalacaktır.

c. İlişkili Grup Kuramı

Bu kurama göre, çalışanın iş tatmini, üyesi olduğu grubun etkisine göre azalıp çoğalabilir. İlişki grup kavramına, çalışanın çalıştığı firmanın küçüklüğü, büyüklüğü, firmanın bulunduğu çevrenin kırsallık, kentlik gibi niteliği, çalışanın sendika üyesi olup olmaması, üye ise sendikanın küçüklüğü, büyüklüğü, etki yapan grup üyelerinin çoğunluğunun erkek yada kadın olması gibi değişkenler de girmektedir.

d. Üç Yönlü İlişki Kuramı

Bu kurama göre, çaba, ödül ve tatmin, iş tatmini üçgeninin birer köşesini oluştururlar. Bunlar birbirlerini etkilerler. Ödülün artması çalışanın performansı için çabasının artmasına, çabanın artması ödülün artmasına, her ikisinin artması ise iş tatmininin artmasına yol açar. Bunların her üçünün artması ise çalışanın performansının artmasına bağlıdır. Böylece performans bu üçgenin ortasında yer alır.

2. İçerik Kuramları: İçerik kuramları, çalışana iş tatminine götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışan teorilerdir. Bunlar, çalışanın belirlenen bazı değerleri ya da

⁷⁹ İnsankaynaklari.com içerik ekibi; İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş tatmini ve örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>

gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığında çalışanın iş tatminine ulaşacağını savunurlar. Gereksinme Sıra dizini kuramı ile Herzberg' in iki etmenli kuramı bu gruba girmektedir.

a. Gereksinme Sıra dizini Kuramı

Abraham Maslow tarafından geliştirilen teorinin iki amacı var: İlki motivasyonun temeli olan ihtiyaçları tanımlamak, ikinci ise bu ihtiyaçlar arasındaki ilişkileri saptamaktadır.

Gereksinimleri karşılanan kişi olaylara olumlu bir açıdan bakmayı başarır. Bu kurama göre bir firma çalışanın gereksinimlerini ne oranda karşılıyor ise çalışan o oranda işinden tatmin alıyor demektir.

b. İki Etmenli Kuram

Bu kuramda, sürdürme ve motive etme etmenleri altında, çalışanın, işletme ortamında tatmin sağlayacağı gereksinimler sıralanmıştır. Bu teori, 1959 yılında Herzberg tarafından ileri sürülmüştür. Sürdürme etmenleri (dışsal etmenler), işletmenin politikası, teknik denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşullarıdır. Sürdürme etmenleri çalışanın tatmini için tek başına yeterli değildir.

Sürdürme etmenlerinin işletme tarafından sağlanması, çalışanın tatminini sağlayamamaktadır. Ama bunların yokluğu ya da az karşılanması iş tatminini düşürmektedir. Çalışanın iş tatminini sağlayan motive eden etmenlerdir. Bunlar, başarı, tanınma, sorumluluk yüklenme, yükselme olanağı verme gibi etmenlerdir.

Bunlar motive edici olduğu için içsel etmenleridir. Herzberg'a göre, sağlık etmenleri kişinin fiziksel ihtiyaçlarını doyururken, motive eden etmenler ise kişinin gelişim gereksinimlerini doyurur.

Eğer bir işletme sürdürme etmenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor ama motive edene etmenlerin gerektirdiklerini sağlamıyor ise çalışan işinden tatmin sağlamadan da işini sürdürebilir.

2.4.6.1. Çalışanların iş tatmini tutumlarını ölçme yöntemleri:

Soru Formları: İş tatminini ölçmek için çeşitli formlar oluşturulmuştur. Bunlardan en yaygın kullanılanları, Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ), İş Betimleyici Endeks (JDI) ve Porter Gereksinim Tatmin Ölçeği (NSQ)'dir. Bu ölçeklerin her birinin kullanım aşamasında genelleme yapılmasını engelleyen yetersizlikleri vardır. Örneğin MSQ kapsamlı ve çok

seçenekli bir ölçek olduğu için belirli bir eğitim düzeyinin üstündeki çalışanlar için uygun bir ölçektir.

Kritik Olaylar Yönetimi: Bu yöntemde çalışanlardan iş yapma sürecinde olanların iyi ve kötü hissetmelerine neden olan olayları anlatmaları istenmektedir. Çalışanlar için kritik olan bu olaylar daha sonrasında içerik analizine tabi tutulmaktadır.

Görüşme: Çalışanlarla yüz yüze görüşme yaparak, yaptıkları işten duydukları tatmin hakkında bilgi edinilebilmektedir. Bu yöntem anlaşılmayan yönerge, soru ve yanıtların açıklığa kavuşturulması açısından etkin bir yöntemdir. Ancak görüşme sırasında yaşanan tedirginlik ve önyargılar nedeniyle sonuçlar her zaman doğru veriyi vermeyebilir.

Davranış Eğilimleri: Çalışanlara yaptıkları işler ile ilgili yapma eğiliminde oldukları davranışlar sorularak iş tatminleri konusunda bilgi edinmeye çalışılabilir.

2.4.6.2. Çalışan tatmininde etkili olan faktörler

- Çalışanların çıkarlarını gözetmek,
- Adil davranmak,
- Bir işi yerine getirebildiğini hissettirmek,
- Sürekli tatmin ve yeni fikirlere saygı duymak.

Yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatmin düzeyi ve bazı iş davranışları arasında ilişki olduğu bilinmektedir. İş tatmini ile verimlilik arasında çelişkili bulgular elde edilmiş ve dolayısıyla iş tatmini ile verimlilik arasında kesin bir ilişkiden söz etmek anlamsızlaşmıştır. Diğer yandan, iş tatmini ile işletme açısından yüksek maliyete yol açtığı için genelde istenmeyen çalışan devinimi ve işe devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki vardır. İş tatmini düştükçe personel devinimi ve işe devamsızlık artmaktadır. Ayrıca iş tatmini yüksek olan çalışanların ruh ve fiziksel sağlıklarının daha iyi olduğu, yeni görevleri daha çabuk öğrendikleri ve kaza oranlarının daha düşük olduğuna ilişkin veriler bulunmaktadır.

Eğer kişi yapmış olduğu işin bütünün bir parçası gibi algılsa, çalıştığı şirketin amacına ulaşmasında ona ihtiyaç olduğu duygusuna sahip olacaktır. İşletmeler, personel devinimi azaltmak için çalışanların kurumsal bağlılık geliştirmelerini sağlayabilmelidirler. Olumlu geribildirim kişinin çalıştığı şirkete aidiyet duygusu kazanmasını sağlar. Kendini çalıştığı şirkete ait hisseden, işletmeyi bir aile gibi düşünerek kendini bu ailenin bir parçası olarak gören,

şirketin kendisine yapmış olduğu yatırımın yani eğitim ve desteğin farkında olan çalışanlar, yaptıkları işten doyum alacakları için çalıştıkları kurumlarda kalmaya devam etme eğiliminde olacaklardır.

İşletmelerde personel devinimi azaldığı ölçüde kurumsallık kolaylaşacaktır. Çalışanlarına her an gidebilecek misafirler gözüyle bakmayan, bütünlük içerisinde personeline sorumluluk ve yer veren işletmelerde, çalışanlar sadece daha yüksek ücret için yeni iş arama davranışı gösterme olasılıklarını azaltacak ve yatırım yaptığı elemanları kaybetme risklerini azaltacaklardır.

2.4.7. İşi yeniden tasarlanmanın yolları

Örgütte çalışma sürecini uzatmakta ve bağlılığı artırmada işin yeniden tasarlanması önemli rol oynar. Bunu gerçekleştirmenin farklı yöntemleri bulunmaktadır.

Çalışanlara Serbestlik Tanıma: Çalışanlar kendilerini bağımsız hissettiklerinde motivasyonları da yükselmektedir. Bu serbestliği yaratmada esnek çalışma saatleri uygulaması oldukça etkili bir yöntem olarak görülmektedir.

Rotasyon: Rotasyon, çalışanların geçici sürelerle farklı bölümlerde görevlendirilmeleri anlamına gelmektedir. Rotasyon sistemi, çalışanları monotonluktan kurtaracağından, verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Çalışanlar farklı işler yaptıklarından dikkatlerini toplamada güçlük çekmeyeceklerdir. Farklı alanlarda da kendilerini geliştirebilme olanağı bulduklarından, terfi etme şansları doğabilecektir. Ayrıca iş arkadaşlarının yokluğunda onların yerini doldurabilme potansiyeline sahip olmaları, kurum işlerinin aksamamasını sağlamaktadır.

Çalışanlara firma içinde farklı pozisyonlarda kendilerini ispat edebilme olanakları sağlamak hem yaratıcılıkların artmasını sağlarken hem de aynı zamanda farklı alanlarda da başarılı olduklarını hissetmek motivasyonlarını arttırmak açısından önemlidir.

İş Genişletme: İş genişletmede, çalışanlara ayın seviyede çeşitli görevler verilmektedir. İş genişletmenin bir yolu, çalışana daha fazla görev ve sorumluluk vermektedir. Diğer bir yolu da, çalışanın yetkisini arttırmak ve bunu ilgili tüm çalışanlara duyurmaktır. Özellikle güç ve kontrol ihtiyacı olan kişiler için oldukça etkili bir yöntemdir. İş genişletmenin kuruma da faydaları olmaktadır. Çalışanlar işi sahiplenmeye başlamaktadırlar. Böylece iş yeri sorumluluk sahibi çalışanlardan oluşmakta ve işlemin verimliliği artmaktadır.

İş Zenginleştirme: İş zenginleştirme, işi çalışanların gözünde daha ilgi çekici bir hale getirmek için yapılan çalışmalardır. Bunun için çalışanların yaptıkları işleri kurumun hedefleriyle ilişkilendirmek gerekmektedir. Bu motivasyonu arttırabilmektedir.

Yetenek Bazlı İşe Alım Süreçlerinin Uygulanması: Günümüzün öncü firmaların büyük bir çoğunluğu yetenek bazlı işe alım tekniklerini kullanarak daha iyi aday-pozisyon uyumunu sağlamaktadır. Personel devrinin bu tekniği kullanan firmalarda düşük olduğu gözlemlenmektedir.

Çalışanların Yetenekleri Doğrultusunda Esnek Kariyer Olanakları Sağlamak: Yetenekli çalışanların klasik yönetimin kendileri için belirlemiş olduğu kariyer basamakları yerine daha yaratıcı ve teknik açıdan kendilerini geliştirebilecekleri kariyer olanaklarını tercih ettikleri gözlemlenmektedir.

Karar Alma Sürecine Katılma: Böylelikle daha iyi bir kariyer elde etme hedefiyle daha çok çalışmaları beklenebilmektedir. Çalışanlara yaptıkları işlerin nedenleri ve sonuçları anlatılmalıdır.

Araştırmalarda altı iş boyutunun iş tatmini ile ilgili olduğu bulunmuştur.

- Ücret
- İşin kendisi
- Gözetim
- Çalışma grubu
- Çalışma koşulları
- Örgütsel ortam

Örgüte bağlılık yaratmak şirkette maliyetleri olumlu yönde etkiler. Çünkü, yeni personel almak şirketlerde maliyet artırıcı bir unsurdur. Yeni eleman alma sürecinde maliyet artırıcı unsurları da şöyle sıralayabiliriz.

- İşe alım masrafları
- Oryantasyon
- Uyum sürecindeki performans düşüklüğü
- Eski çalışana sadık müşterilerin kaybı

2004 yılında Amerika da yapılan bir araştırmaya göre çalışanların yüzde 75'i yeni iş aramaktadır. İşletmelerde yaşanan bu yüksek sirkülasyon, çalışanlara verilen eğitimlerin

agresifleşmesine neden olmaktadır. Çünkü işletmeler, yatırım yaptıkları en iyi çalışanlarının başka yerlerde iş aramalarını istememektedir.⁸⁰

Çalışanlar, yeni iş aramalarının üç nedenini şöyle sıralamaktadır:

- Daha yüksek ücret-%43
- Daha iyi kariyer imkanları-%32
- Mevcut işlerdeki koşullardan duyulan tatminsizlik-%22

Şirketin ayakta kalabilmesi için işi gücü devrini en aza indirmesi ve sabit çalışanlara sahip olması çok önemlidir. Bunun yolu da “çalışan bağlılığı” yaratmaktan geçiyor.

Çalışan bağlılığı yaratamamaktan kaynaklanan iş gücü sirkülasyonu şirketlere oldukça pahalıya mal olmaktadır. Bu bir şirket için çalışana ödenecek yıllık maaşın 1,5 katı zarar anlamına gelmektedir.

Personel devinimi, işin bulunduğu sektöre ve yere göre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, yiyecek sektöründe yaşanan personel devinimi genellikle yüzde 100-300 civarında olmaktadır. Bu devinimin baskısı küçük şirketlerde, büyük şirketlere oranla daha fazla hissedilmektedir. Devinimi düşürmek için gerekli önlemler almadan önce ilk ihtiyaç duyulan şey, kaybedilen personelin şirkete neler kaybettirdiğini hesaplamaktır. Genel bir kanıya göre, personel deviniminin maliyeti, çalışanın yıllık maaşının yüzde 50’si ile yüzde 200’ü arasında değişmektedir.⁸¹

Personel devinimini düşürmek için aşağıdaki yollar izlenebilir:

- Tamamen şirkete uygun yaşlarda personel seçilip seçilmediğini dikkat edilmelidir. Şirket profili hedef personel grubuna uydurulmalıdır. Eğer personele gelişme olanağı sağlanmazsa, çalışanların performanslarında azalma gözlenebilmektedir.
- Çalışan motivasyonu devinimi düşürme konusunda en önemli noktalardan birisidir. Takdir ve ödül sistemleri, çalışanların motivasyonunun arttırmak için en sık kullanılan ve en etkili yöntemlerdendir.

⁸⁰ Gürman Ebru; Çalışanlarımız Misafirlerimiz Olmamalıdır; Akşam gazetesi; 05 Temmuz 2006

⁸¹ İnsankaynaklari.com içerik ekibi; Çalışanlarımız Misafirlerimiz mi?
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=5121>

- Personel deviniminin gerçek sebepleri çoğunlukla çalışanlarla yapılan görüşmelerde açıkça ortaya çıkmamaktadır. Daha iyi bir ücret için şirketten ayrılmalarının ardında başka sebepler olabilmektedir. Sebeplerin kaynağına inmek şirketin çözüm bulmasını kolaylaştırabilmektedir.

Değişen koşullar içerisinde şirketlerdeki personel devinimi artmakta ve şirketlerin yaşam süreleri de giderek azalmaktadır.

Başarılı bir oryantasyon süreci çalışanların şirket hakkındaki ilk intibalarının olumlu olmasını ve dolayısıyla uzun dönemde başarılı bir ilişkinin başlangıcı, bir şirkete bağlılığı ve elde tutmayı desteklemektedir. Kısa ve orta vadede ise işe ve çalışma ortamına etkin ve hızlı bir şekilde uyum sağlayan yeni çalışanlar verimliliği artırır. Ayrıca çalışanlar şirkete uyum sağlamakta sorun yaşamaz ve kendilerini yeni geldikleri kültürün bir parçası olarak görürler. Yapılan araştırmalarda başarılı oryantasyon süreçlerinin hem çalışanların genel memnuniyet düzeylerini arttırdığı ve hem de işten ayrılma oranlarını düşürdüğü görülmüştür.

İyi tasarlanmış ve yönetilen oryantasyon programları şirketin hedeflerine ulaşmasında en kritik kaynak olan insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar ve dolayısıyla şirketin hedeflerine hızlı ve etkin şekilde ulaşmasına katkıda bulunur.

Devamlılık kavramının değişiminin sonuçları şöyle sıralanabilir:⁸²

- Aynı meslekte çalışma süresinin kısalması
- Aynı şirket veya pozisyonda çalışma süresinin kısılması
- Şirketler içerisinde kariyer kavramının sürekli değişiklik göstermesi
- Şirketlerin çalışanlarına verdikleri gelecek vaatlerinin anlamsızlaşması
- Çalışmaya başladıkları şirketten emekli olanların yüzdesinin düşmesi

⁸² Müminoğlu Melih; Ernst & Young İnsan Kaynakları Danışmanı; Oryantasyon ; <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=3092>

2.5. Değişen Yönetimde İnsan Faktörü Ve Aidiyet

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet gibi kavramlar, yönetim ve üretim modellerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Özellikle teknolojik gelişmeler, üretim modelinde önemli değişikliğe imkân tanımıştır. Fordist üretim modeli olarak bilinen kitle üretimi, teknolojinin sunduğu imkânlarla “esnek” üretime dönüşmüştür. Daha kısa süre daha ucuza standartlaşmış ürünün aksine müşterilerin istek ve taleplerine uygun üretim gerçekleştirilebilmektedir. Yine bununla birlikte işin örgütlenmesinde ve istihdam şekillerinde meydana gelen değişiklikler (işgücü açısından, zaman ve mekân kavramının değer yitirmesi) gerek üretimin gerekse yönetimin farklılaşmasını zorlamaktadır. Bu noktada klasik yönetim anlayışının bireyin yönetimde başarılı olması beklenemez. Dolayısıyla üretim ve yönetim alanındaki değişimler yepyeni modellerin gelişmesine yol açmıştır.

Gelişen değişen yönetim anlayışı içerisinde örgütün vazgeçilmez bir ögesi olan insanı davranışsal bir yaklaşımla tanımak, örgütün işleyişinde insan ilişkilerinin rolünü anlamak etkin bir yönetimin en önemli unsurudur. Öncelikle ‘doğru insan doğru iş’ felsefesini ve çalışan memnuniyetini sağlamak örgütün önemli politikaları arasındadır. İşletmelerdeki çalışan insanın davranışlarını anlamak; çalışan verimliliği, çalışma hayatının kalitesi, iş stresi ve kariyer planlaması gibi konular yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken konulardır.

Bilgi teknolojilerinde yaşanan baş döndürücü gelişmeler günlük hayatımızın her anında karşımıza çıkıyor ve hangi sektör olursa olsun iş süreçlerinin yeniden tanımlıyor. Fakat bu durum çalışma hayatında insan faktörünün önemini azaltmak bir yana, tam aksine daha da değerli kılıyor. Nitekim insana yönelik yatırımlar teknolojiye yönelik yatırımlarla paralellik gösteriyor.

Çalışanın kendini örgüte yakın hissetme ve kendimi örgütle bir bütün olarak görebilme derecesi, ait olma duygusu. Örgütsel değer ve amaçlara güçlü bir şekilde inanılması ve kabullenilmesi; örgütün yararına olacak şekilde çabalar sarf edilmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteği örgütsel bağlılığın temel unsurlarıdır.⁸³

⁸³ Verimlilik Dergisi; İnsan Kaynakları Tanımları

2.5.1. Ait olma güdüsü:

Başkaları ile birlikte olma güdüsü erken gelişir. Çocuklar yürümeye başladıkları andan itibaren diğer çocuklarla bir arada olmaktan hoşlanmaya başlarlar. Bu sosyal ve öğrenilmiş bir güdüdür ve grup oluşturmalar bu güdüye bağlıdır. Başkaları ile birlikte olmak, bur gruba ait olma hissi insana güven verir ve endişeden korur. Bu güdünün gelişmesi aileden başlar. Bireyler bir gruba ait olma hissini ilk olarak ailede öğrenirler. Bağımlı çocuk yetiştirme tarzının benimsemiş bir ailede veya çok yakın ve sıcak ilişkileri olan ailelerde yetişmiş bir bireylerin aidiyet güdüsünün daha güçlü olduğu düşünülmektedir.

2.5.2. Aidiyet ve şirket açısından önemi

Rekabet gücünün, müşteri memnuniyetini sağlamak ile arttırılacağı, müşteri memnuniyeti sağlamanın yolunun da sistemli çalışan bir şirket olmakla mümkün olacağı bilincini örgütteki çalışanların kavranmasını sağlanmalıdır. Örgüt çalışanlarının şirketteki mutluluğu, yaşadıkları iş tatmini ve örgüte duydukları bağlılık şirket başarısını ve verimliliğini arttıran önemli faktörler olarak karışımıza çıkmaktadır. Onlar mutlu olduklarında, dış müşteride “0” hatayla ürün ve hizmet alıyor, dolayısıyla dış müşteri mutlu ve tatmin oluyor.

Tabii bu düşünceyi çalışanlara aktarmak o kadar kolay olmayacaktır. Değişimi gerektiren bir olay olduğu için değişimi sağlamak amacıyla çalışanlara sürekli bir eğitim verilmeli, onların aidiyet duygularını arttırmak amacıyla herkes şirkete yeni giriş yaptığı kabul edilerek ve oryantasyon sürecinden geçirilerek konunun çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. Temel eğitimler, kalite eğitimleri, insan kaynakları politikasıyla ilgili eğitimler ve sosyal eğitimler çalışanın konunun önemini anlamasında ve uygulamasında etkili olacaktır.

Eğer kişi yapmış olduğu işin bütünün bir parçası gibi algılsa, çalıştığı şirketin amacına ulaşmasında ona ihtiyaç olduğu duygusuna sahip olacaktır. Kişinin çalıştığı şirkete aidiyet duygusu kazanmasını sağlayacak olumlu geribildirim işten ayrılma niyetin azaltacaktır.

İşletmeler, personel devinimi azaltmak için çalışanlarının kurumsal bağlılık geliştirmelerini sağlayabilmelidirler. Kendini çalıştığı şirkete ait hisseden, işletmeyi bir aile gibi düşünerek kendini bu ailenin bir parçası olarak gören, şirketin kendisine yapmış olduğu yatırımın yani eğitim ve desteğin farkında olan çalışanlar, yaptıkları işten doyum alacakları için çalıştıkları kurumlarda kalmaya devam etme eğiliminde olacaklardır.

İşletmelerde personel devinimi azaldığı ölçüde kurumsallığın yerleşmesi kolaylaşacaktır. Çalışanlarına her an gedebilecek misafirler gözüyle bakmayan, bütünlüğü içerinden personeline sorumluluk ve yer veren işletmelerde, çalışanlar sadece daha yüksek ücret için yeni iş arama davranışı gösterme olasılıklarını azaltacak ve yatırım yaptığı elemanları kaybetme riskleri azaltacaklardır.

Çalışanlar mutsuz ise çalışan memnuniyetsizliği de bulaşıcı olabiliyor. Çözemedikleri sorunları ve şikâyetlerini birbirleriyle paylaştıkça o an için rahatlasalar da bu memnuniyetsizlerini birbirlerine bulaştırıyorlar.

Çalışanlar her şeyden önce çalıştıkları kurumda saygı görmek, takdir edilmek ve kendilerine değer verildiğini hissetmek istiyorlar. Yeteneklerin uygun işlerde görevlendirilmeyi, görev tanımlarının açık ve net olmasını, kariyer basamaklarında desteklenmeyi, yeni sorumluluklar almayı ve kendilerini geliştirmeyi istiyorlar. Güven duymayı, güvenildiğini bilmeyi istiyorlar. Paylaşımçı bir çalışma ortamı, güler yüzlü çalışma arkadaşları, destekleyen, yol gösteren, bilgi paylaşan, hakların koruyan yöneticiler istiyorlar. Çalışma koşullarının iyileştirilmesini, hak ettikleri düşündükleri ücreti, daha iyi sosyal imkanları, ihtiyaç duydukları eğitim ve gelişim fırsatlarını istiyorlar. Tüm bunların yanında bir anne, baba, eş, çocuk, arkadaş yani bir birey olarak iş dışında da bir hayatları olduğunun hatırlanmasını istiyorlar.

İşe alım sürecinde doğru kişiyi kuruma kazandırmak ne kadar önemliyse; doğru kişileri işletmede tutma da o kadar önemli ve çalışanları işletmelerde tutmak gün geçtikçe zorlaşıyor. Günümüzde çalışanların aynı işyerinde çalışma süreleri oldukça kısaldı. Özellikle gençler ve meslek hayatlarının başında olanlar sıklıkla iş değiştiriyorlar. Bu sadece çalışanların aidiyet duyguları ve motivasyonları yükseltilerek önlenebilir.

Çalışanlar arasındaki etkileşimin gücünü hafife almamak gerekir. Mutlu çalışanlar mutsuz çalışanları kovar, onları mutlu çalışanlara dönüştürebilir, memnuniyetlerini bir ayna gibi onların yüzüne yansıtabilir. Bu sayede birlikte çalışmaktan mutluluk duyan bir ekip oluşabilir. Çalışan memnuniyetsizliği gibi çalışan memnuniyeti de bulaşıcıdır. Özellikle şirkette göreve yeni başlayan kişileri gözlemleyin, nasıl da eskilere benzeyecekler. Bu değişimden mutlu olurlarsa devam edecekler, yada benzemeyip mutlu olabilecekleri başka işler arayacak, kendilerine memnuniyetlerini bulaştıracak çalışanların olduğu bir şirketin hayalini kuracaklar.

Doğru insanları işletmede tutamamanın maliyet çok yüksektir. Yani “Ya bu deveyi güdersin ya bu diyardan gidersin” deme lüksüne sahip değiliz. Eğer çalışanlarımızı dinlemez ve onları memnun etmenin yollarını bulamazsak bir süre deveyi gütmeye devam etseler bile uygun

zaman geldiğinde bu diyardan gideceklerdir. Tek çözüm ise birbirlerini olumlu yönde etkileyecek mutlu çalışanlardan oluşan bir ekip yaratabilmekten geçiyor.

2.5.3. Yeni yönetim stratejileri örgütsel aidiyet ve hizmet sektörü

Küreselleşme sürecinin hız kazanmasında enformasyon teknolojilerin önemli bir rol oynadığı belirtmiştik. Özellikle 1970’li yıllarda hız kazanan enformasyon teknolojilerinin yükselişi ve kitle üretim ve tüketiminin krize girmesi üretimin yapısında ciddi dönüşümler yaşanmasını beraberinde getirdi. Bilgi ve hizmet işleri ve işçileri yaşanan süreçte önem kazanırken mavi yakalı işçiler, ve imalat işleri eski önemleri kaybetmeye başladılar. Son çeyrek yüzyılda istihdam ve sektörel yapıdaki dönüşüm, bilgi ve hizmet işlerinin öne çıkmasına neden olmuştur.

Bilgi ve enformasyon sektörlerin öne çıkması sanayi toplumunun mavi yakalı işçisine olan talebi azaltmış ve belirli sektörler dışında firmalar küçülme yoluna gitmişlerdir. Aynı zamanda bu süreç beyaz yakalı bilgi işçisine olan talebi arttırırken milyonlarca mavi yakalı işçi istihdam sürecinin dışında kalmıştır. Yaşanan gelişmeler hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde işsizlik sorununu ortaya çıkarmıştır. Bilgi ve hizmet işlerinde çalışan son derece vasıflı, eğitimi, yaratıcılığı, mobilitesi yüksek bilgi işçileri bu dönüşümden kazançlı çıkan grubu oluşturmaktadır.

Bir örgütün manevi sağlığı iç ve dış dünyayla kurduğu bağlantılara bağlıdır. Manevi sağlığın ölçütleri işbirliği, stratejik ortaklıklar, yerel topluluğa hizmet ve sosyal sorumluluktur. Bir örgütün iç dünyayla bağlılığı, değerler üzerine yapılanmış bir kültürün uzantısıdır. Bir örgütün çalışanları ortak bir kimliğe sahip oldukları takdirde ortak değerleri paylaşırlar ve ortak bir vizyona ulaşmak için gayret ederler. Bunun sonucu olarak da örgüte karşı yüksek sadakat gelişir.

Dış dünyayla bağlılık, müşteriler ve tedarikçilerle kurulan ilişkilerde ve şirketin bulunduğu mahalli çevreye yaptığı katkılarda ortaya çıkar. Şirket topluma hizmet getiren bir katkı sağladığı zaman çalışanlardaki ait olma duygusu en üst düzeye çıkar.

Kendilerini yaşayan organizmalar olarak gören şirketler çalışan memnuniyetine değer verirler. Bir şirketin kuruluş amacı, çalışanlarını mutlu etmek değildir. Hiçbir şirket çalışanlarını mutlu etmek amacıyla kurulmaz. Bir işletmenin ilk amacı karlılığını korumaktır. Olgun şirketler bu amacı gözden kaçırmadan çalışanlarının da mutlu olmasına gayret eder. Çünkü kendilerinden

ve hayatlarından memnun insanlar olumlu sonuçlar yarattığı bilinir. Bu aradaki dengenin iyi kurulması gerekir. Bu dengenin sağlanmasında bir taraftan çalışanların olgunlaşması (duygusal zekâlarının yükselmesi), diğer taraftan da şirketin yukarıda sıraladığımız ilkeler çerçevesinde olgunlaşmasına (kendi duygusal zekâlarını geliştirmesine) bağlıdır. Dünya Bankası'nın eski yöneticilerinden Richard Barret'e göre iyi bir şirketi, büyük bir şirketten ayıran temel özellik şirketin manevi sağlığıdır.

İş yaşamında şirket-birey dengesi, basit ücret-emek dengesinden çok daha karmaşıktır. Nitekim bir şirketten aynı işi yapan kişiler arasında ücretin farklı olması, yada bir kişinin aynı iş için farklı şirketlerden farklı ücret talep etmesi, şirket-birey dengesinin sadece ücret-emek faktörlerine dayanılarak kurulamayacağını göstermektedir.

Çalışanlar şirkete;

1. Belirli bir zaman dilimi içerisinde emeklerini
2. Önceki işlerinden edindikleri bilgi birikimi ve tecrübelerini,
3. Yaratıcılık, sorun çözme, analitik yaklaşım gibi yetkinliklerini,
4. Dürüstlük, özveri, sadakat gibi kişilik özelliklerini,
5. Önceki iş çevresi/yakınları gibi nüfuz edebilecekleri çevre ve ilişkilerini verir.

Karşılığında ise şirketten:

1. Ücret, prim, sosyal kolaylıklar gibi maddi getirileri,
2. Şirketin politikaları ve gelecek potansiyeline bağlı olarak sosyal güvenliklerini,
3. Sosyal ilişkileri ve bir gruba ait olmayı sağlayan kurum vatandaşlığını ve/veya
4. İnfomal grup üyeliklerini,
5. Şirketin imajı ve pozisyonlarının düzeyine bağlı olarak saygı ve statüyü,
6. Eğitim ve yükselme olanaklarına bağlı olarak gelişim potansiyelini alırlar

2.6. Hizmet Sektöründe Aidiyet Yaratmak

Hizmet, somut bir varlık olmaktan çok bir aktivite, ya da çaba gerektiren yapısından dolayı insana dayalı bir eylemdir. Bir hizmetin ortaya çıkabilmesi için hem arz hem de talep açısından insan faktörü şarttır.

Hizmet alıcısının kararını, hizmet işletmelerinin insan kaynakları belirler. Çünkü hizmet alıcısı, hizmeti satın almadan önce insanların davranış ve özelliklerini değerlendirir. Hizmetlerin

insan ağırlıklı olmasının bir diğer göstergesi de, pek çok hizmetin üretilebilmesi için kişisel nitelikler ve eğitime sahip olmanın gerekliliğidir.⁸⁴

Hizmet işletmelerinde gelişme ve ilerleme, yeni ekipmanların organizasyona katılımıyla değil, insan kaynaklarının eğitimi ve teknolojik gelişime adaptasyonu ile sağlanır. Yavaş büyüyen ya da statik organizasyonlarda başarılı strateji devamlı yenilenen eğitim olmalıdır.

1900'lü yılların başında Birleşmiş Milletlerde her on işçiden üçü hizmet sektöründe çalışmakta iken, 1950'lerde işgücünün %50 si hizmet sektöründe yer aldı. Bu gün her on işçiden sekizi hizmet sektöründe çalışmaktadır. Geçen yüzyıl boyunca imalat yoğunluklu toplumdan hizmet yoğunluklu topluma geçiş gözlenmektedir.

Günümüzde yaşam kalitesi denildiğinde sağlık, eğitim, sanat, kültür ve turizm gibi hizmetlerden ne ölçüde yararlanabildiğimiz algılanmaktadır ve gelişmiş ekonomiler hizmet ekonomilerine dönüşmektedir.⁸⁵

İş görenin davranışı, hizmetin en önemli parçasıdır. Hizmetin faaliyeti sırasında çalışanın yanlış bir davranışı hizmetin kalitesini etkileyebilir.

Hizmet yönetiminde şu konulara dikkat etmek gerekir:

- İşletmenin performansı değerlendirilirken içsel sonuçlara değil, dışsal sonuçlara önem verilmelidir.
- Organizasyonun yapısı değil işlemin süreci yönetilmelidir.
- İnsan kaynaklarının eğitimine ağırlık verilmelidir.
- Yetki devri ve güven duygusu verilmelidir.
- İnsan kaynaklarına karar alma yetisi kazandırılmalıdır.

Hizmet sağlayıcı veya çalışan hizmet ilişkisinin diğer önemli insani unsurudur. İnsani yapıyla ilgili olarak, işvereninden, iş arkadaşlarından kibarlık ve takdir edilmeyi bekler.

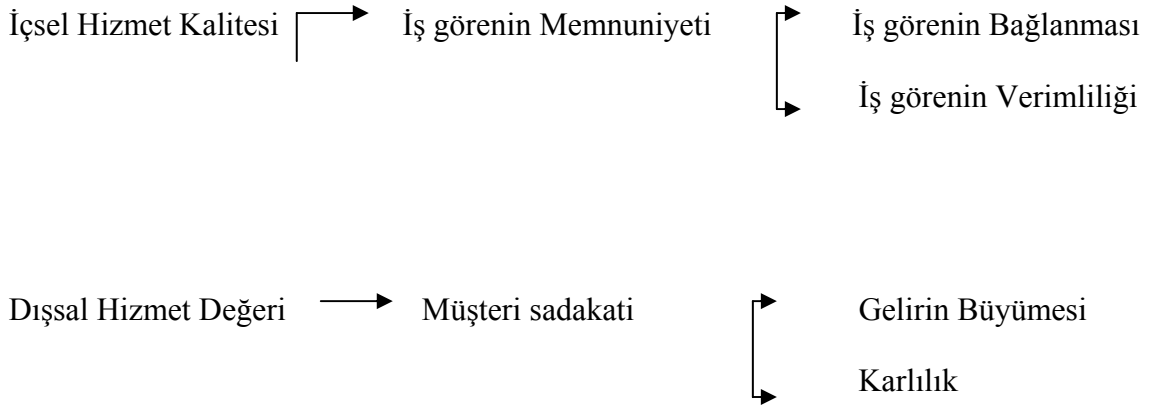
Hizmet sağlayıcı, görevlerini yapmaya uygun ve gerekli bilgiye sahip olmak zorundadır. Ancak bu başarılı bir hizmet ilişkisi için yeterli değildir. Çünkü bir hizmet çalışanı organizasyonu temsil eder ve dağıtım sistemini elinde tutan güçtür. Onun sözleri ve hareketleri

⁸⁴ FİDAN Yahya; Hizmet İşletmelerinde Strateji Geliştirme ve Bir Finans Kurumu Uygulanması, Yayınlanmamış Doktora tezi, İstanbul

⁸⁵ ÖZTÜRK Sevgi Ayşe; Hizmet Pazarlaması; Anadolu Üni. Yay. NO:1028, İşlt. Fak. Yay No:3 Eskişehir, 1998 s:3

müşteri tarafından organizasyonun davranışı gibi görülür. Kendisinden müşteri adına hareket etmesi beklenir.

Hizmet organizasyonları için müşteri memnuniyeti çok önemli bir konu iken hizmet sağlayıcıların memnuniyeti de bir o kadar önemlidir. Bazı firmalarda çalışanların memnuniyeti önde bile gelmektedir. Başarılı hava yollarından biri olan Herb Kelleher Soutwest Airline'sın Ceo' suna göre, "çalışanlar, müşterilerden ve hissedarlardan önce gelir. Eğer onlar mutlu ise, işe kendini vermiş ise ve enerjik ise müşteriye gerçek, iyi bir bakım sağlayacak, müşteriler mutlu olduğunda geri geleceklerdir ve bu da hissedarları mutlu edecektir." ⁸⁶



Şekil 1 Hizmet Kâr Zinciri

Hizmetin yerine getirilmesinde örgütsel yapı ve motivasyon mekanizması yönetici ve çalışanlar üzerinde kendisini gösterir. Hizmet firmalarına kalite kontrolünün esas kaynağını gösteren bu yönetim sistemlerinde işlem personeline üst yönetimin amaçlarını iletmenin hizmet konsepti ile ilgili konularda hareketlerini motive etmenin ve çalışanların bireysel performansını gözlemlemenin planlaması gerekir.

⁸⁶ Haksever Cengiz; Render Barry; Rusell Roberta S; Murdick Robert G; Management and Operations, Second Edition, Prentice hall Inc. July, 2000, s.8.

2.6.1.Hizmet organizasyonlarında örgüt kültürü

Hizmet organizasyonunun kurucuları isteyerek ya da istemeden çalışanların kararlarına rehberlik eden değerler sistemi ve davranış kurallarının belirtildiği şartnameyi organizasyon iklim ve kültürü olarak ortaya koyar. Hizmet organizasyonunun kültür tanımı aşağıdaki şekillerde yapılmaktadır.

- a) Kültür, organizasyonlarda grupların veya bireylerin güçlü bir şekilde ortaya çıkardıkları davranışlar, üretim kuralları ve organizasyon üyelerinin paylaştıkları beklentilerin ve inançların bir düzenidir.
- b) Kültür, bir organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran inançlar ve geleneklerdir.
- c) Örgütsel kültür, birimleri birlikte tutan ve farklı bir kimlik veren paylaşılmış değerler sistemidir.

Şekil: 2 Hizmet Organizasyonlarında Paylaşılan Kültür

<u>Paylaşılan Kültür</u>	<u>Örnek</u>
Önemli anlayışları paylaşma	İşletmeye uygun maliyetlerle, müşterinin ilgisini uyandıracak faaliyetler yaparsa işletme destekleyecektir
Eşyaları Paylaşma	İşletme kafeteryasında çalışanların birlikte yemek yemesi
Sözleri Paylaşma	Toplum ve çalışanlarla sözlerin paylaşımı
Yapılanları paylaşma	Müşterinin en büyük problemini birlikte çözme
Duyguları Paylaşma	İlerleyemezsen burada duramazsın

Çalışanları uygun biçimde değerlendirilebilmesi için, onların kişisel performanslarını geri plandan da olsa etkileyen işletme kültürüdür. İşletme kültürü oluşturulurken yansıtmak ve ödüllendirmek istenen değerler hesaba katılmalıdır. Ödüllendirme para değil öğrenme yeteneği ve isteği olmalıdır. Başarılı hizmet organizasyonlarının nüfuz edici kültür değeri varsa, müşteriye hizmetle yansıyacaktır.⁸⁷

Emek gücünün yönetimi sadece insanın görevinin yönetilmesi değildir. İş tanımı, personel sağlama, seçme ve sınırlama, eğitim ve geliştirme, terfi, motivasyonu, ücret işgücünün planlanması, sağlık ve güvenlik endüstriyel ilişkilerden de oluşur.

2.6.2.Hizmet sektöründe aidiyet duygusu

Hizmet sektöründe örgütte çalışma sürecini uzatmakta ve bağlılığı artırmada ve aidiyet duygusunun oluşmasında birçok faktör rol oynamaktadır. Çalışanları işine ve çalıştığı kuruma bağlayan faktörler kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Kişilerin psikolojik yapıları, eğitim düzeyleri, beklentileri bu faktörleri belirleyen unsurlardır. Çalışanların bağlılıklarını arttırmada birçok etmen rol oynar. Bunlar hizmeti kadrolaşma, işe alma ve seçme ile başlayan motivasyon, personel güçlendirme, eğitim geliştirme, ücret, kararlara katılma, iletişim olarak devam eden bir süreci kapsar. Bu kavramları açıklayacak olursak:

Personel Alma ve Seçme:

Personel alma, işletme içinden veya başvurulardan pozisyonları doldurabilecek çekici olan kişilerin belirlenmesidir. Personel alımı için başlama noktası adayların kabiliyet ve becerilerinin, şartlarının tespiti ve pozisyon için iyi bir iş tanımının hazırlanmasıdır.⁸⁸ Yeni elamanlar ya işletmenin mevcut elemanları arasından ya da işletme dışındaki insanlardan sağlanır. Dışarıdan eleman alımı yoluna gidildiğinde işletmenin beklentileri ile adayların beklenti ve tercihlerinin belirlenip uyumlaştırılması gerekir. Dış kaynaklardan eleman araştırılması, ilan verme iş ve işçi bulma kurumlarına başvurma, okul ve üniversiteler ile diyalog kurma, bilgisi olabilecek insanlar sorma, günlük gazetelere, mesleki ve ticari gazetelere ilan verme aracılığıyla yapılmaktadır.⁸⁹

⁸⁷ Haksever, Cengiz v.d. A.g.k. s. 234

⁸⁸ Haksever, Cengiz v.d.; A.g.k. s., 219

⁸⁹ Akdemir Ali; Global Normlu İşletme Yönetimi; Kütahya, 1996 s.14

Bugün işletmelerce iyi insan arayışları işletmelere her zamankinden pahalıya mal olmaktadır. Eleman alımında yapılan hatalar daha kısa zamanda ortaya çıkmakta ve düzeltilmesi daha pahalıya mal olmaktadır. Yöneticinin görevi, adam yerleştirmek değildir. Elaman alımında aday ile organizasyonun kültürü arasında uyum olmasına dikkat edilmelidir. En yetenekli kişiler işe alınmalıdır. Çünkü bu kişiler problemleri keşfedebilir ve çözebilir. Microsoft'un bugünkü başarısının sırrı açıkça uygun bir kişiyi neredeyse uygun olanlara tercih etmesidir. Bir işletme yöneticisinin yapabileceği en iyi şey insanların işletmenin vizyonunu anlamalarına yardım etmektir. Personelin işletme ile kültür uyumu olmalıdır. İşletme kültürünü benimseyen personelin işletmeye bağlılık derecesi de yüksek olacaktır.

Motivasyon

Motivasyon, çalışanları çalışmaya isteklendirme ve kuruluş için verimli çalışmalar sergiledikçe kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabileceklerine inandırma süreci olduğunu daha önce belirtmiştik. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir.

Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansları yükselir, işe devamsızlık oranları düşer, kurumda kalarak verimi ve iş ahlakını artırmayı amaçlarlar.

Eğitim Ve Geliştirme

Eğitim, çalışanın işinde performansını yükseltmek ve bir iş için çalışanın beceri ve yeteneğinde değişiklik yapma faaliyetidir.⁹⁰

İş başında eğitim, staj ya da çıraklık programları, iş rotasyonu, çalışma grupları, filmler, konferanslar eğitim çalışmalarındandır.

Geliştirme çalışanın mevcut işi daha iyi yapması, terfisi ya da transferi nedeniyle eğitiminin devam ettirilmesidir. Geliştirme kişi odaklıdır.⁹¹

Çalışanlara verilecek eğitimler işletme stratejileri içerisinde belirlenmektedir. Her çalışana verilecek eğitimin o çalışanın pozisyonuna uygun olması, eğitimin çalışana kazandıracakları açısında önem taşımaktadır. Çünkü günümüz iş dünyasının sorun alanlarından birini, çalışanlara verilen eğitimlerin geri bildirimleri oluşturmaktadır. Bir çalışanın eğitimine ayrılan ciddi bütçelere, uzun zaman dilimlerine ve pek çok emeğe karşın, verilen eğitimin

⁹⁰ Haksever, Cengiz v.d. A.g.k. s. 180

⁹¹ Haksever, Cengiz v.d. A.g.k. s. 182

amacına ulaşmaması işletmeler için büyük kayıplar yaratmaktadır. Bu yüzden de işletmelerin eğitim konusunda önemle üzerinde durması gereken şey, verilen eğitimin işe yarar olduğu konusundaki öngörüsünü sağlamasıdır.

İşletmelerin çalışanlarına verdikleri eğitim sonunda bir takım beklentileri oluşmaktadır.

Bu beklentiler şöyle sıralanabilir:⁹²

- Nicelik ve nitelik yönünden örgüt standartlarına uygun bir üretimin gerçekleşmesi
- Sürekli iyileştirme çabası
- Kalite düşüncesinde sınırsızlık
- Hatalı üretim ve hizmeti azaltma
- İş yöntemlerini geliştirme
- Çalışanın iş gücü devrini en aza indirme
- İşbirliği ve koordinasyonu kolaylaştırma
- Fazla mesai giderlerini azaltma
- Bakım ve onarım giderlerinde tasarruf
- İş kazalarında azalma
- Moral üzerinde olumlu etkiler
- Kısa sürede ortama uyum sağlama

Eğitimler sadece işletmeler açısından değer taşımamaktadır. Diğer taraftan bakıldığında, çalışanların şirketlerinde uzmanlık alanlarıyla ilgili eğitim almalarının da birçok pozitif etkisi vardır. Bunlardan en önemlisi çalışanın iş tatmininin artmasıdır. Yaptığı işi, eğitim sonrasında daha kolay ve daha az hatayla yapan çalışan, işinden tatmin duymaya başlamaktadır. Ayrıca çalıştığı işletmede eğitim ve geliştirme programlarında yer alan çalışanın, şirkete bağlılığı da artmaktadır. Şirketin ona yatırım yaptığını fark eden çalışanın işten ayrılma davranışı gecikecek ve böylelikle şirketlerdeki çalışan devinimi de azalmış olacaktır.

Eğitim ve geliştirme programları, hizmet organizasyonlarının türü, büyüklüğü gibi nedenlerle işletmeden işletmeye değişmektedir. Bazıları eğitime çok büyük önem verirken kimileri daha az dikkat harcar. Bazı hizmet işletmeleri eğitilmiş, sertifika veya diploma sahibi

⁹² insankaynaklari.com içerik ekibi; Eğitim Parametleri;
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID522>

kişileri işe alırken bazıları da vasıfsız kişileri işe almakta, iş başında eğitim yolunu seçmektedir. İş başında eğitim organizasyon açısından daha ucuz ve daha kolaydır. Ancak ihtiyaç duyulan beceri toplam olarak yetersiz kalabilir. Hizmet işletmelerinde müşteri ile temas halinde çalışacak yeni personelin eğitimi çok daha önemlidir.

Personeli Güçlendirme (Empowerment):

Personeli güçlendirme (Empowerment), çalışanlara işleri hakkında karar alma yetkisini verme sürecidir. Diğer bir deyişle, geleneksel organizasyonlarda yetkiye sahip olamayan çalışanlarla yönetimin karar alma yetkisinin paylaşılma sürecidir. Empowerment kişisel düzeyde veya takım çalışması düzeyinde olabilir. Özellikle ön oda yada ön sıra çalışanın güçlendirilmesi müşteri ile doğrudan ilişkilerin den dolayı çok önemlidir. Empowerment, yönetim tarafından yetki ve sorumluluğun terki anlamına gelmez. Empowerment'in arkasındaki temel inanç, yöneticiler yetki ve sorumluluklarını paylaşırlarsa organizasyon daha verimli ve daha yenilikçi olacaktır. Empowerment'la sorunların çözümü, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve geliştirilmesi için, çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması, entelektüel potansiyelleri, bilgi ve deneyimlerinin ortaya çıkarılması sağlanmaktadır.⁹³

Empowerment çalışanlara kendilerini işleri hakkında daha iyi hissetmelerini,müşterilerine daha hızlı cevap verebilme ve müşterilerin ihtiyaçlarını daha şevkle karşılamalarını sağlamaktadır. Empowerment, çalışanların, hizmet ilişkilerinde değişen durumlara karşı adapte olma yeteneklerini artırmakta, işleri ile ilgili performanslarına olan güveni artırmakta, işlerini daha iyi yaptıklarını hissettirmekte ve işlerini yerine getirirken streslerini azaltmaktadır. Bu amaçla karar verme yetkisinin en alt kademedeki personele kadar mobilize edilmesi, hem bu amaçları gerçekleştirmeyi hem de organizasyondaki kademe sayısını azaltarak örgütün daha esnek olmasını sağlayacaktır.⁹⁴

Empowerment sadece çalışanlarla yetki paylaşımı ile başarılamaz. Çalışanlara işleri ile ilgili yetki verilirken gerekli bilgi ve araçların sağlanması gereklidir.

Ücret:

Ünlü kalite uzmanı W.Edwards Deming'in belirttiği gibi “para tek motivasyon aracı değildir”. Ücret çalışanı motive eden araçlardan sadece birisidir. Tatminkâr bir ücret yanında verilecek ek kazançlar bireyin örgüt içerisinde kalma süresini uzatmakla birlikte örgüte bağlılığını da olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Özellikle yetenekli çalışanlarını elde

⁹³ Haksever Cengiz v.d.; A.g.k, s., 226.227

⁹⁴ AKDEMİR Ali; A.g.k. s.160

tutmak isteyen firmalar için yetenekli çalışanlarına sağlayacakları tatminkâr ücretin bireyin firma içerisinde kalma isteğinde önemli bir rol oynamaktadır.

Ücret ile diğer motivasyon araçları kombinasyonunun etkin bir şekilde işletilmesinin çalışanın örgüte bağlılığında önemli rol oynar.

Bugün ve gelecekte şirketin ihtiyaç duyacağı insan kaynağı profilini belirleyip, şirkete çekmek, eğitmek, elde tutmak ve tüm bunları yaparken de kritik olanla olmayanı ayırt ederek kaynakları doğru önceliklendirmek insan kaynakları yöneticisinin ana gündemi olmalıdır.⁹⁵

Kararlara Katılma:

Çalışanın alınan kararlara katılması çok yüksek motivasyon sağlar. İnsanlar yaptıkları işe fikirlerini kattıklarında mutlu olurlar ve severek çalışırlar. Onların fikirlerini kararlara katmanın değişik yolları olabilir. Çalışanlardan oluşan kalite grupları bunun uygulamadaki en belirgin özelliğidir.

Yâda “fikir sorma sistemi” geliştirerek onların düşüncelerinin açığa çıkması sağlanabilir. Fikir sorma değişik yollarla gerçekleştirilebilir. Bunu her firma kendi organizasyon yapısına uygun bir metotla çalışanlarına uygulayabilir. “Fikir kutusu” bunlardan birisidir. İşletmenin çeşitli yerlerine yerleştirilen kutulara çalışanların yaptıkları işle ilgili iyileştirme fikirlerini yazıp atmaları istenebilir. Uygulamanın sağlıklı ve sürekli olabilmesi için fikirler ödüllendirilmelidir.

Günümüzde çalışanlar performanslarının değerlendirilip, kabul görmesini ve verilen görevin sonunda bir şeyler almayı beklemektedirler. İşte tutma konusunda firmaların atacakları ilk adım işten ayrılmalar başlamadan önce uyarı sinyallerinin farkına varmak olabilir.

Hizmet bir takım çalışmasıdır. Bu takımın en azından bir müşteri ve bir hizmet çalışanı vardır. Bu küçük takımın lideri karşı tarafın görüşünü sezebilmeli ve anlamalıdır.

Takımla çalışma çalışanlara bir bütünün parçası olduğu hissini verdiğinden çalışanların motivasyonu açısından da önemlidir. Bir otomobilin tamamını kişi tek başına yapamaz. Sadece görevi otomobil üretim bandında vida sıkıştırmak olan çalışan otomobil tamamlandığında bu otomobilin sadece vidalarını sıkıştırdığını değil, otomobilin üretimin bir parçası olduğunu düşünecektir.

⁹⁵ Arslan Şengül; Ernst & Yonug İnsan Kaynakları danışmanlığı Müdürü; Doğru Ücret Yönetimi İle Sürdürülebilir Başarı <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2804>

Takım çalışması yetki devriyle birleştğinde çalışanların kendilerinin daha iyi hissetmelerine, iş memnuniyetlerinin artmasına, şirkete bağlılıklarının artmasına ve yüksek verimliliğe yol açmaktadır.

Çalışan bağlılığını sağlamada örgüt içerisinde “Lider” kavramı da önemli bir yer tutar. Liderler yetenekli çalışanları geliştirme, elde tutma göreviyle karşı karşıyadır.

Yetenekli insanlar işletmeden ayrıldıklarında işletmenin bilgisini de beraberlerinde götürürler. Bu noktada yönetmek ve akıl vermek önem kazanır. Yönetme ve akıl verme fonksiyonu hem performansın hem de işten duyulan tatminin artmasını sağlar ve işten ayrılma oranını azaltır. Başarılı liderler yönettikleri çalışanların kafasına girerler. Onlara nasıl geri besleme sunacaklarını hissederler. İnsanların ne zaman daha iyi performans göstermeye zorlayacaklarını ne zaman geri çevireceklerini bilirler. Duygusal zekânın bir bileşeni olan sosyal beceri, sadece arkadaşlık etme yeteneği değil amaçlı arkadaşlıktır. Bu da insanları istediğimiz gibi yönlendirmek, yeni bir pazarlama stratejisi üzerinde uzmanlaşma sağlamak veya yeni hizmet ilişkisi için motivasyon yaratmak anlamına gelir.

Hizmet sağlayıcıları zaman zaman stresli ortamlarda çalışmak zorunda kalabilir. Yöneticiler bu durumlarda çalışanların soğukkanlılıklarını korumak zorundadır. Doktorlar, hemşireler, polisler, itfaiyeciler gibi benzer profesyoneller hayatla ölüm arasında ağır yük yüklenirler. Hizmet yöneticilerinden bu tür durumlarda çalışanların streslerini azaltmaları beklenir. Hizmet yöneticileri çalışanların, özellikle, zor durumlarda mesleklerini iyi yapmaları için pozitif bir güç empoze etmelidir. Yönetici onların streslerini azaltıcı periyotlar geliştirilmelidir. Örneğin, gün boyunca yeteri kadar ara sağlamalı, program değişikliği, görev değişikliği veya pozisyon değişikliği yapabilmelidir. Stresi azaltma yolları bulmalıdır. Makul performans beklentilerini açık bir dille açıklamalı, grup toplantıları düzenlemeli, fiziksel egzersizler için fırsatlar ve stresten kaçınma eğitimi verilmelidir.⁹⁶

⁹⁶ Haksever Cengiz ;v.d; A.g.k., s.,234

2.6.3.Çalışma hayatı değerlendirmeleri

Başarılı olabilmek için bir işletmenin iyi ürünler, iyi markalar, yüksek pazar payları ve yaratıcılığa ihtiyacı vardır. İşletmenin gerçek anlamda bir rekabet avantajı elde etmesinde nitelikli, motivasyonu yüksek ve tatmin edilmiş çalışanlarında sözü edilen hususlar kadar önem arz ettiği görülmektedir.

Çalışanların tutumlarını belirleyen bağlılık ve motivasyon düzeyleri aşağıdaki sorulara verilecek cevapların analiz edilmesi ile değerlendirilebilecektir.⁹⁷

- Çalışılan iş ve iş ortamına ilişkin genel tatmin düzeyi
- Çalışılan şirketin, arkadaş ve eş dost çevresine, çalışmak için ne ölçüde tavsiye edilebilir bir kurum olduğu
- Bugün iş arayacak olsa, yine aynı şirkette çalışmayı isteme eğilimi
- Çalışanların kendini çalıştığı şirket ile ne derece özdeş hissettiği, çalıştığı bölümdeki motivasyon düzeyi
- Çalıştığı şirketin genel Pazar performansını, eriştiği düzeyi nasıl değerlendirdiği

Çalışanların bağlılık ve motivasyonları açısından gruplara ayırmak da mümkündür.⁹⁸

- Bağlılığı yüksek çalışanlar
- Bağlı çalışanlar
- Bağlılığı sarsılmış çalışanlar
- Kaybedilebilir çalışanlar
- Kaybedilmiş çalışanlar

Yukarıda belirtilen çalışanların bağlılık ve motivasyon değerlerini Türkiye’de yapılmış bir araştırma sonuçları ile tablo halinde Tablo:1 de görebiliriz. Türkiye çalışma hayatına bakıldığında eğitilmiş işgücünün bağlılıklarının eğitimsiz işgücüne göre daha az olduğu görülmektedir. Ayrıca 35 yaşın altındaki işgücü bağlılığının 35 yaş üstü çalışanlara, evli olmayan çalışan işgücünün evli olan çalışana oranla bağlılıklarının daha az olduğu görülmektedir.⁹⁹

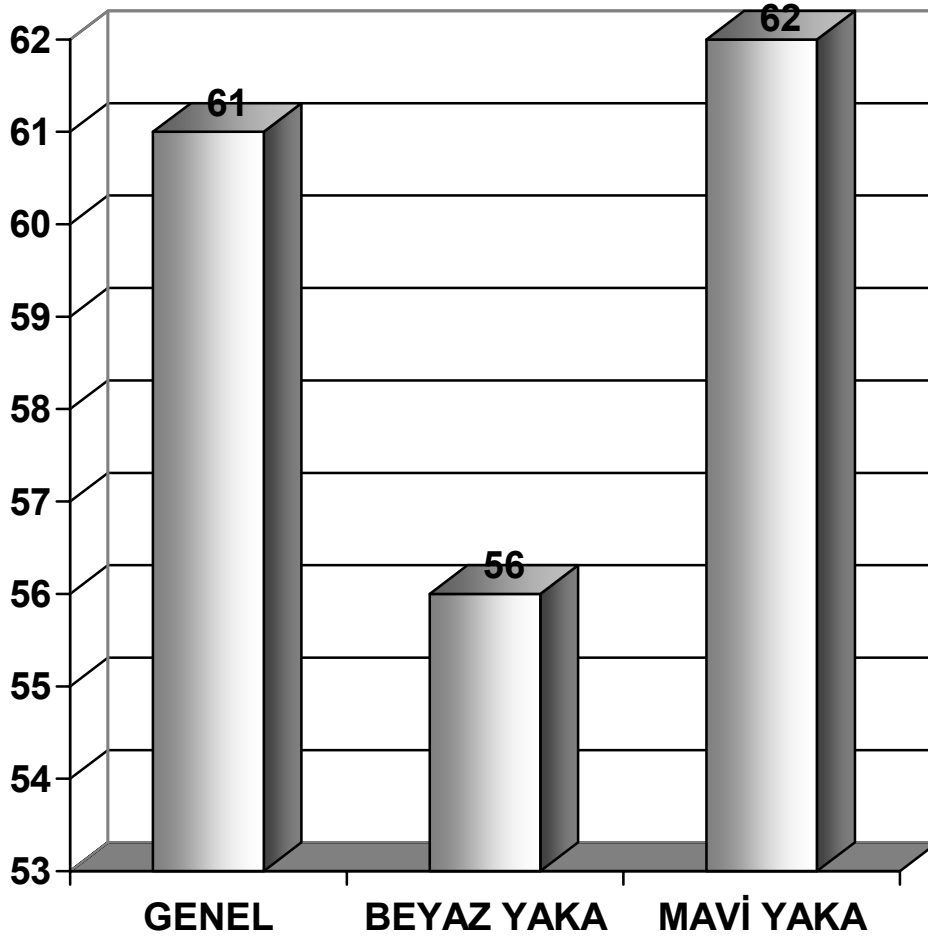
⁹⁷ TRI*M Çalışma Hayatı Değerlendirme “Türkiye Değerleri; <http://www.plusmark.com.tr>

⁹⁸ TRI*M Çalışma Hayatı Değerlendirme “Türkiye Değerleri; <http://www.plusmark.com.tr>

⁹⁹ TRI*M Çalışma Hayatı Değerlendirme; a.g.k

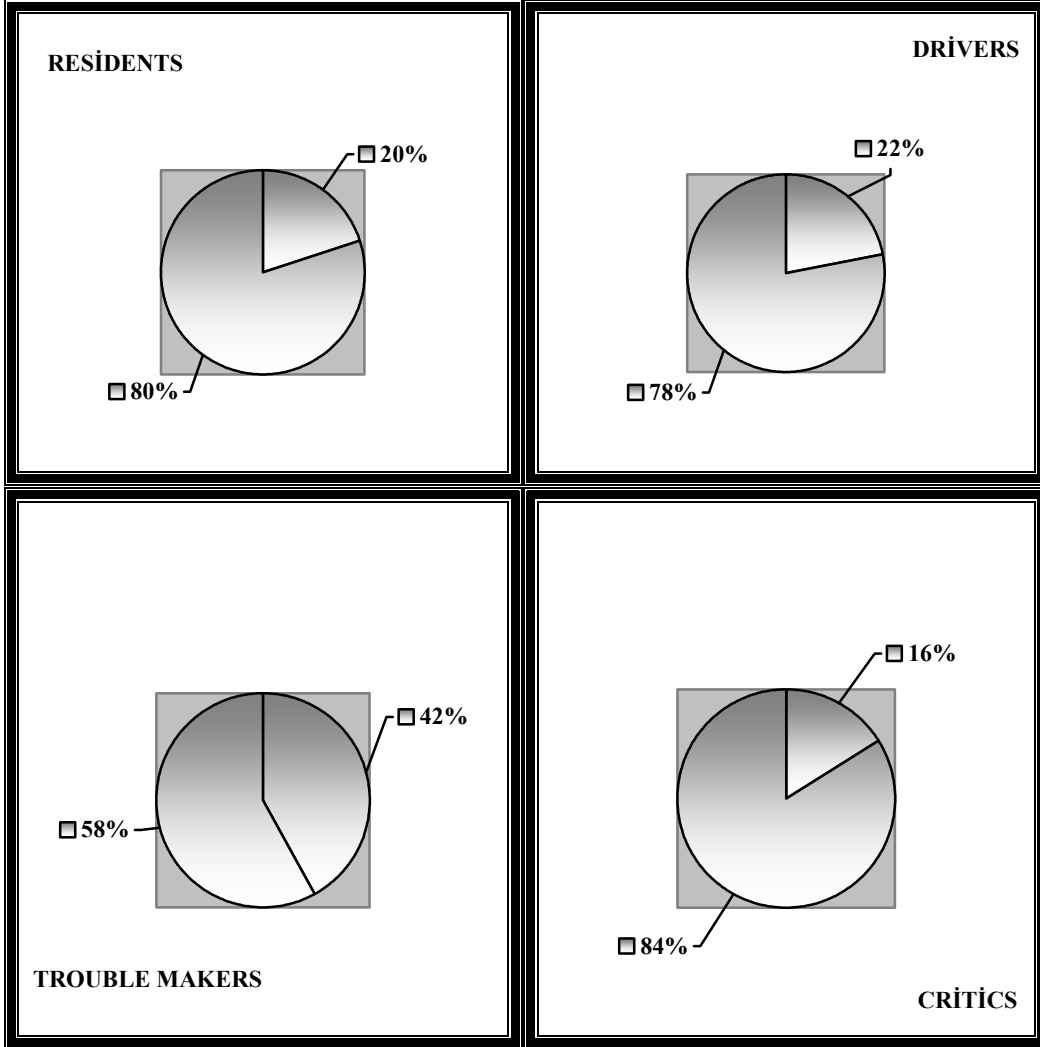
Tablo 2 ve 3’de ise çalışanların genel memnuniyeti, çalıştıkları yeri tavsiye ye değer bulma, o işyerindeki huzurun ve işyerinin çalışana güvenli bir ortam sağlamakta ne ölçüde etkin olduğu algılamaları sorgulamakta, buna ilave olarak, işyeri ile kendini özdeş hissetme, çalışma ortamındaki motivasyonuna yönelik imajı gibi personelin çalışma arzularını yansıtan değerlendirmeleri görülmektedir. Yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkan grupta çalışanları dört kategoriye ayırmak mümkündür:

- Drivers: Gerek güven ve gerekse motivasyon düzeyleri yüksek kesim
- Residents: Şirkete duydukları güven düzeyi yüksek, ancak çalışma motivasyonları düşük olan kesim
- Critics: Motivasyonu yüksek, güveni düşük kesim
- Trouble Makers: Hem motivasyonu hem de memnuniyeti düşük kesim



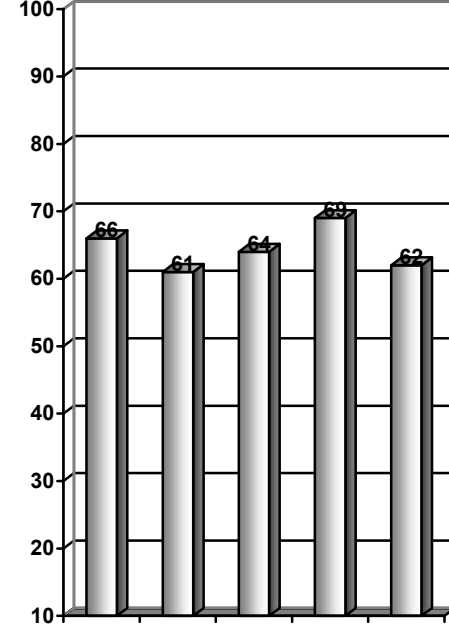
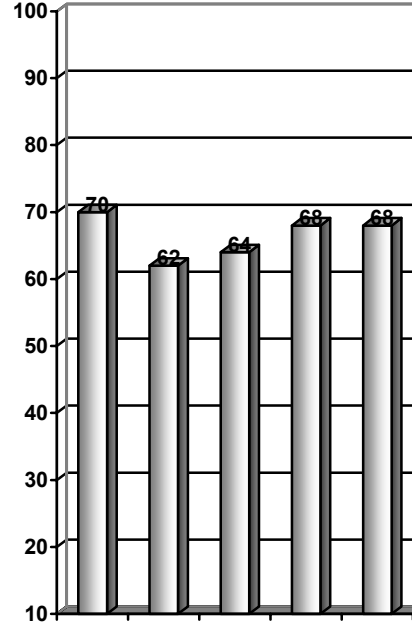
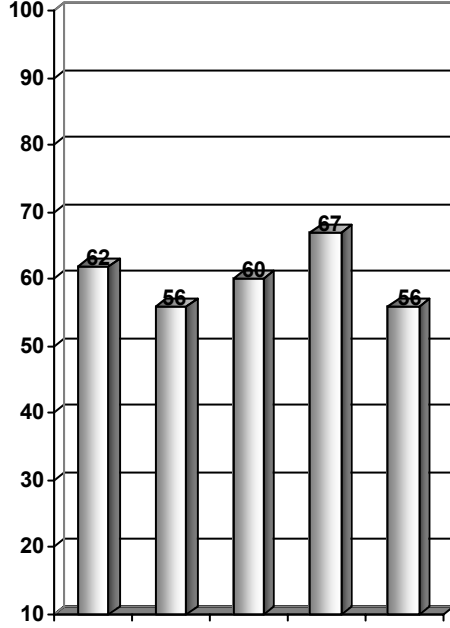
TABLO 1: KURUMSAL BAĞLILIK VE MOTİVASYON DÜZEYİ

GENEL



TABLO:2 GENEL DEĞERLENDİRME

Bağlılığı Yüksek Çalışanlar
Bağlılığı Sarsılmış Çalışanlar
Kaybedilebilir Çalışanlar
Kaybedilmiş Çalışanlar



Beyaz Yaka

Mavi Yaka

Genel

TABLO:3 ÇALIŞAN PROFİLİ

2.6.4.Dünyada aidiyet araştırmaları

TNS Sofres firmasının 2002 yılında 19 bin 840 kişi ile gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda çalışanların bağlılık düzeyleri konusunda şu bilgiler ortaya çıkmıştır:

Yüksek yaş gruplarında, yüksek mevkilerde, uzun süreli beraberliklerde ve çok uluslu firmalarda çalışan bağlılığın yüksek olduğu görölüyor, çalışanlar arasındaki düşük bağlılık düzeyi, ağırlıklı olarak şirket içindeki kariyer kendini gerçekleştirme olanaklarının kısıtlı olmasından kaynaklandığı, şirkete ve yapılan işe bağlılıkta yaş ve cinsiyette belirleyici etken olarak ön plana çıkıyor. alışan yaşi ilerledikçe bağlılık düzeyi yüzde 57 ve şirkete bağlılık düzeyleri yüzde 51 iken, erkekler için bu oranlar sırasıyla 55 ve yüzde 49 olarak değişiyor, NFO İntrafest'in araştırmaları da TNS'nin yapmış olduğu araştırmayı destekler sonuçlar çıkıyor. NFO bulgularına göre;

Eğitim düzeyi yüksek olanların, gençlerin ve alt pozisyonlarda çalışanların bağlılık ve motivasyonları göreceli olarak daha düşük olduğu görölmüştür. Eğitim düzeyi arttıkça, beklentiler ve seçenekler artıyor. Genç alışanlarda ayrıca mevcut düzene itiraz etme eğiliminde yada yenilik arayışında olabiliyorlar...

Dünya ortalamasına bakacak olursak.¹⁰⁰

TNS Sofres'in araştırmasında çalışanların şirketlerine bağlılıklarının yanı sıra, yaptıkları işe olan bağlılıkları da ölçölmüş. Araştırma sonuçlarına göre, 2002 yılında çalışanların şirkete bağlılık düzeyleri yüzde 51, yaptıkları işe olan bağlılık düzeyleri ise yüzde 57 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Avrupa ve Ortadoğu'da şirkete bağlılık yüzde 50, işe bağlılık ise yüzde 57 oranında olduğu görölmüştür.

Yapılan araştırmaya göre çalışan bağlılığının en düşük olduğu bölge Asya/ Pasifik bölgesi. Bu bölgede çalışanların şirkete bağlılık oranı ortalama yüzde 51, işe bağlılık oranları ise ortalama yüzde 56 düzeyinde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Kuzey ve Güney Amerika bölgesinde ise bu oranlar sırasıyla yüzde 53 ve yüzde 62 olarak ölçölmüştür.

Amerika Birleşik Devletleri Ve Latin Amerika'yı kapsayan Kuzey/Güney Amerika'da eğitim, mühendislik, profesyonel hizmetler gibi sektörlerde çalışanlar, şirket bağlılığı en yüksek

¹⁰⁰ Süzer D. Hande; Zorunlu Sadakat; Capital Aylık İş Dergisi; 1 şubat 2003

olan gurubu oluşturuyor. İnşaat ve üretim sektörlerinde çalışanların bağlılıkları ise diğer sektörler arasında en düşük düzeyde olduğu saptamalar arasında Avrupa ve Ortadoğu'ya baktığımızda bağlılığın finans, hizmetler ve eğitim sektörlerinde en yüksek; ulaşım ve perakende sektörlerinde ise bağlılığın diğer sektörlerle göre en düşük oranlarda seyrettiği görülmüştür.

Ülkeler bazında bağlılık oranlarına bakacak olursak; şirketlere bağlılık oranlarının en yüksek olduğu ülkeler İsrail, Hollanda ve Yeni Zelenda olarak sıralanıyor. Bulgaristan, Japonya ve Kore bağlılık sıralamasında TNS'nin verilerine göre şirkete bağlılığın en düşük olduğu ülkeler. Araştırma sonuçları şirkete ve yapılan işe olan bağlılıklar yüksek,orta ve düşük olarak değerlendirilerek gruplandırılmıştır. Türkiye, bu gruplar arasında bağlılığı orta düzeyde olan kategoride yer almaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'de işlerine bağlı çalışanların oranının yüzde 59, şirkete bağlılık oranının ise yüzde 56 olduğu görülmüştür. Türkiye'deki bu bağlılık değerlerinin şirket yapılarına göre profiline bakıldığında, ulusal şirketlerde hem şirkete hem de işe bağlılık değerinde yüzde 100 e ulaşıyor.

Şirket büyükleri bazında bakacak olursak orta ölçekli şirketlerde şirkete bağlılık yüzde 55, işe bağlılık yüzde 66; küçük ölçekli işletmelerde şirkete bağlılık yüzde 45,işe bağlılık yüzde 46 ve son olarak çok küçük ölçekli şirketlerde ise şirkete bağlılık yüzde 39, işe bağlılık ise yüzde 45 olarak belirlenmiştir.

2.6.5.alışan bağlılığı nasıl arttırılır

alışan bağlılığını arttırmada birçok unsur bulunmaktadır. Bunlardan en önemlilerine kısaca değinecek olursak:

Kariyer Olanakları:

İnsankaynakları.com sitesinde yapılan bir anket sonucuna göre 1000 kişiye yakın çalışana çalışmak istedikleri şirkete sizin için en önemli özellikler nelerdir diye sorulmuş. Anketin cevapları pek çok kişinin beklentilerinin aksine ücret değil yöneticilik tarzı olmuştur. Yani şirketler her zaman çok ücret verdikleri için çalışanları iş'te tutamıyorlar veya işe almıyorlar. Anketin ikinci sırasında ise terfi olanakları kendini göstermiştir. Genel beklenti olan ücret ise önem sıralamasında üçüncü sırada yer almıştır. Bu anketten şöyle bir sonuç çıkarılabilir; günümüzde çalışanlar öncelikle iyi anlaştıkları, uyumlu oldukları huzurlu bir ortam

arıyorlar. Ayrıca kendilerini geliştirme ve yükselme imkânı veren şirketlere de daha fazla bağlılık gösteriyorlar.

Bağlılığı Sağlamak İşe Alımda Başlıyor:

Çalışanların şirkete bağlılığını sağlamak aslında işe alım sürecinde başlıyor. Seçme ve değerlendirme yapılırken iş için aranan yetkinliklerin kişinin yetkinlikleri işe çakıştığını tespit etmek gerekir. Eğer söz konusu iş için kişinin nitelikleri gereğinden fazla ise bir süre sonra kişi mutsuz olacak ve yaptığı işten sıkılacaktır.

İletişim Önemli Faktör:

Çalışanların şirkete bağlılığında önemli diğer bir faktör de iletişimdir. Şirkette üst yönetimin çalışanların ihtiyaç ve isteklerinden haberdar olabilmesi ve çalışanların kendilerini ifade edebilmesine olanak sağlanmasının, şirket kültürünün oluşmasında ve aidiyet duygusunun oluşmasında oldukça büyük payı vardır. Sorumlulukları çalışanlara yaymak ve şirket vizyonunun organizasyonunun her kademesinde benimsenebilmesi de aidiyet duygusunu artıran bir başka unsur. Bu iletişimi sağlamak ve çalışanların görüşlerini almada bir yöntem de çalışan memnuniyeti araştırmalarının kullanılması.

Ücret Faktörü:

Anket sonuçlarına bakıldığında ücret çalışanların işte kalması açısından ilk sırada yer almamasına rağmen çalışanlar arasında önemli bir konudur. Özellikle kilit noktalarda çalışanların ücretlerinin piyasadaki ücret seviyesinden daha az ücret almaları engellenmelidir. Ayrıca çalışanların performanslarının ve başarılarının ödüllendirilmesi çalışanın şirkete bağlılığını arttıracaktır. Bu bakımdan gelişmiş ve uygulanan performans değerlendirme sistemleri buna bağlı uygulanan prim sistemlerinin oluşturulması çalışanların şirkete bağlılığını arttıran önemli unsurlar arasında yer alacaktır.

Çalışanların Katılımının Sağlanması

Katılma, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır. Bir başka ifadeyle katılma, karar alma ve uygulama yetkisinin uygulamacılara devredilmesi sürecidir ¹⁰¹

¹⁰¹ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: 5. Baskı, Beta yayım, 1998

Çalışan tam katılımını sağlamak, kişinin belirli koşullarda inisiyatifini ve yaratıcılığını kullanması açısından oldukça önemlidir. Bu ise bir sistem ve işyeri ortamı oluşturmakla sağlanır. Düşüncelerini ve fikirlerini sağlıklı iletişim çerçevesinde tartışabilme, kararlara katılabilme olanağı bulan çalışan, yaratıcılığıyla yapılan işin kalitesine kalite katabilecektir.¹⁰²

¹⁰² Haldun Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul: 2.Baskı, Sim Matbaacılık, Mart 1997. s. 97

3.BÖLÜM: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇAĞRI MERKEZİ UYGULAMASI

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu bölüme kadar anlatılanlar yeni yönetim anlayışının özellikleri, hizmet sektörü tanımları ve örgütsel bağlılık, aidiyet duygusu yaratmanın teorik bilgileri ile ilgiliydi. Yapılan bu uygulama çalışması bir hizmet sektörü olan bankacılıkta çağrı merkezi uygulamasında çalışanların şirkete olan bağlılıklarının analizi anlatılacaktır.

Kurumların hedeflerine ulaşmalarında ve başarılı olmalarında en önemli faktör hiç kuşkusuz ki ‘‘insan ‘‘faktörüdür. Her kurumun kendine özgü bir kültürü vardır ve çalışanların bu kültüre ayak uydurması, adaptasyonu kurumun başarısında ve sürekliliğinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanları şirket yararına hareket etmelerini sağlamak ve onları uzun vadede işte tutmak oldukça zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalıştırmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratmak kurumsal bağlılığı oluşturmak için yapılacakların başında gelmektedir.

3.2.Araştırmanın Çerçevesi

Araştırmada Türkiye’de ki en büyük finans kuruluşlarından biri ele alınmıştır. Köklü bir geçmişe sahip firmada müşteri memnuniyetini sağlamak amacı ile kurulan çağrı merkezi çalışanlarının bağlılık düzeyleri değerlendirilmiştir.

T.İş Bankası A.Ş. Hakkında Genel Bilgi

- Cumhuriyet döneminin ilk ulusal bankası Atatürk’ün direktifleri ile İzmir Birinci İktisat Kongresinde alınan kararlar doğrultusunda 26 Ağustos 1924 yılında kurulmuştur. İki şube ve 37 personel ile hizmete başlamıştır.
- Nominal sermayesi 1 milyon TL’ydi. Bu sermayenin fiilen ödenen 250 bin TL’lik bölümü bizzat Atatürk tarafından ödenmiştir.

Bu günün T.İş Bankası'nda ise,

- 875 şube
- 9 yurtdışı şubesi
- 34 genel müdürlük birimi
- Yurtdışı birimleri GMBH (Almanya 12 şube, Hollanda 2 şube, Fransa ve İsviçre 1 şube)
- 6,2 Milyar Dolar ana sermaye (Temmuz 2006 bütçesi)
- 15.000 çalışan

ile Türkiye'nin önde gelen finans kuruluşları arasında faaliyetlerine devam etmektedir.

Şirket Vizyon ve Amaçları

Türkiye'de lider, öncü ve güvenilir bir banka konumunu sürdürerek müşterilerin, hissedarların ve çalışanların en çok tercih ettikleri banka olmak.

Amaçları ise müşteri ihtiyaçlarını hızlı, etkin ve kaliteli çözümlerle karşılamak, hissedarlarına yarattıkları değeri istikrarlı bir biçimde arttırmak ve çalışanlarının işlerinde en yüksek performansı gösterebilmeleri için teşvik etmek.

3.3.Örnekleme Birim (Çağrı Merkezi)

Son yıllarda özellikle teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler ve küreselleşmenin tetiklediği uluslararası boyuta taşınan rekabet çalışma yaşamında da değişime yol açmış; yeni çalışma şekilleri ve çalışan profilleri ortaya çıkmıştır. Yeni çalışma şekilleriyle bilinen işyeri ve iş kavramları değişmiş çalışma saatleri esnekleşmiştir. Bu değişimle birlikte yeni sektörler ve yeni meslekler ortaya çıkmıştır. Çağrı merkezleri de (call-center) de yeni çalışma şekillerinden biridir.

Çağrı merkezleri hizmette zaman ve mekân sınırlarını ortadan kaldırdığı için özellikle uluslararası rekabette şirketlerin tercih ettikleri bir birim olmuştur. Çağrı merkezi tanımlaması geniş bir ifadeyle müşteri odaklı şirketlerin var olan müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili talepleri karşılamak veya şikâyetleri çözmek amacıyla kurduğu telefonla hizmet verdiği birimlerdir.

Şirketler birçok yerde şube açmaktansa elemanlarını tek bir merkezde toplayıp daha verimli hizmet verebilmektedir. Bu sayede şube maliyetlerini de azalttıklarından karlarını da artırabilmektedirler. Yurt genelinde hizmet veren şirketler özellikle bankalar yurdun her yerinde şube açmaktansa tek bir merkezden tüm yurda kesintisiz hizmet verebilmektedirler.

Çağrı merkezlerinin başarısında çalışanlarında önemli bir rolü bulunmaktadır. Çünkü amaç müşteriye telefon ile hizmet vermektir. Bu yüzden sadece eğitilmiş ve bilgili olmak başarı için yeterli değildir. Müşteri temsilcisinden beklenen hizmettir ve temsilcinin görevini ve görevinin gereklerini bilmesi oldukça önemlidir. Bu karşılıklı iletişimde kullanılan tek araç kişilerin sesleridir. Müşteri memnuniyetinde kullanılan beden dilini kullanmak burada imkânsız olduğundan müşteri taleplerini yerine getirirken gerekli bilgi ve donanımına sahip olmanın yanında gülen bir ses tonu ile hizmet vermesi müşteri memnuniyeti açısından önem kazanmaktadır. Burada şirketler için çalışan memnuniyetinin önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışanlarını memnun eden şirketler daha iyi hizmet verecekler ve buda şirketleri daha verimli ve karlı duruma getirecektir.

T.İş Bankası A.Ş. Çağrı Merkezi

T.İş Bankası A.Ş. çağrı merkezi birimini 16.11.2000 yılında 100 Müşteri Temsilcisi, 1 Seksiyon Müdürü, 4 Müdür yardımcısı, 1 İkinci Müdür ve 10 Servis yetkilisi ile İstanbul genel müdürlük binasında faaliyete başlamıştır. Bu gün 1 Müdür, 2 Grup Müdürü, 6 Müdür Yardımcısı, 3 İkinci Müdür, 6 uzman,38 Servis yetkilisi ve 315 Müşteri temsilcisi ile faaliyetlerine devam etmektedir.

T.İş Bankası A.Ş. çağrı merkezi birimi Ankara'da bir İstanbul'da iki ayrı bölgede 7 gün 24 saat hizmet vermektedir. Çalışanlar 8 vardiya şeklinde çalışmaktadır. Çalışanlar sözleşmeli olarak değil İş bankası personeli olarak işe alınmakta ve 2 yıl çalıştıktan sonra diğer birimlere geçebilmektedir. Şirket içinde sürekli eğitime önem verilmekte, yükselme olanakları şirket içi sınav ile gerçekleştirilmektedir. Ücretlendirme toplu iş sözleşmesi ile belirlenmekte bunun yanında sağlık, evlenme, erzak gibi sosyal olanaklar çalışanlarına sunulmaktadır. Ayrıca çalışanlar işe başladıklarından itibaren şirket hissedarı sayıldıklarından yılda bir kez şirket karından pay almaktadır.

3.4.Araştırmanın Yöntem ve Ölçeği

Veriler ve Toplanması

Araştırma verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan ve 6 sı demografik olmak üzere toplam 23 sorudan oluşan “Örgütsel bağlılık testi” yardımıyla toplanmıştır.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 134 cevaplayıcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda ölçeğin güvenilirliği 0.715 bulunmuştur

3.5.Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırma sonucunda elde edilen veri ve bilgiler amaçlarımız doğrultusunda SPSS 10.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Aratırmada "t" testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) analizlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, tablolaştırılarak bulgular bölümünde yorumlanmıştır. Araştırmada tüm bulgular $p = 0.05$ anlamlılık düzeyinde ve tek yönlü olarak sınıanmıştır.

Ankete katılanlar hakkında genel bilgiler

Tablo.1 Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kadın	73	54,5	54,5
Erkek	61	45,5	100,0
Toplam	134	100,0	

Frekans tablosu incelendiğinde ankete katılan 134 kişiden 73 tanesinin kadın ve 61 tanesinin erkek olduğu bunlarında sırasıyla %54,5 ve %45,5 e karşılık geldiği görülmektedir

Tablo.2 Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Sıklık	Yüzde	Toplamsal Yüzde
18–22	6	4,5	4,5
23–27	95	70,9	75,4
28–33	29	21,6	97,0
33 ve daha fazla	4	3	100,0
Toplam	134	100	

Yaşlara göre dağılımlara bakıldığında 23–27 yaş aralığında 95 kişiyle büyük bir yığılma gözlenmektedir. Buda toplamın %70,9’una karşılık gelir.33 yaş yukarısı ise %3’lük yığınla en küçük dilimi oluşturur.

Tablo.3 Çalışanların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Sıklık	Yüzde	Toplamsal Yüzde
0–12 ay	66	49,3	49,3
13–24 ay	31	23,1	72,4
25–36 ay	13	9,7	82,1
37–48 ay	4	3,0	85,1
49–60 ay	1	0,7	85,8
61–72 ay	4	3,0	88,8
73–84 ay	12	9,0	97,8
85–96 ay	2	1,5	99,3
97–108 ay	1	0,7	100,0
Toplam	134	100	

Çalışanların hizmet sürelerine göre dağılımları incelendiğinde yeni elemanların sıklığı dikkatten kaçmamaktadır.%49,3 ile neredeyse yığının yarısını oluşturan bu grubun çalışma süreleri 0-12ay arasında değişmektedir.

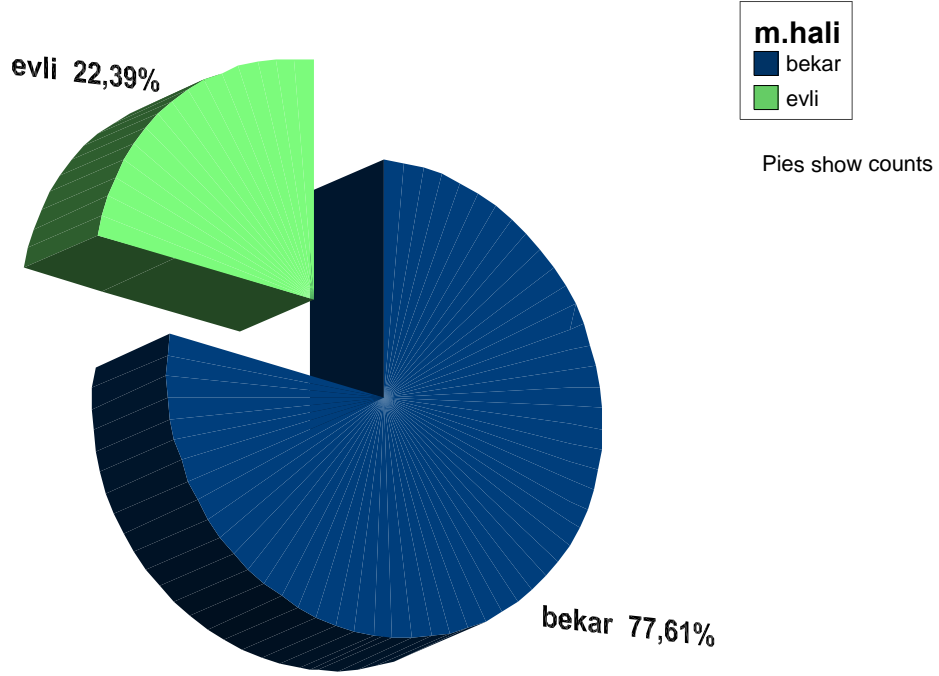
Medeni hallerine göre gruplandırılan kişilerin istatistiksel bulguları Tablo 4'e yansıtılmıştır.

Tablo.4 Çalışanların Medeni Hallerine Ait Bulgular

Gruplar	Denek Sayısı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (σ)
Bekar	104	81,18	10,91
Evli	30	77,13	12,63

Çalışanların Medeni Hallerine Ait Daire Grafiği:

Ankete katılan kişilerin medeni hallerine göre dağılımları aşağıdaki daire grafiğinde gösterilmiştir



Tabloya bakarak evli ve bekâr çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamalarının sırasıyla 81,18 ve 77,13 olduğu gözlenmiş, aralarındaki farkın 4,05 olduğu saptanmıştır. Bu farkın anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla iki bağımsız ortalama arasındaki fark için tek yönlü “t testi” uygulanmış ve bununla ilgili sonuçlar Tablo 5 de verilmiştir.

Tablo.5 Medeni Durum ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespiti

	Varyansın Eşitliğinin Analiz Edilmesi		Ortalama Eşitliğin Test Edilmesi			
	F	Sig	T	DF	P	$\bar{x}_1 - \bar{x}_2$
Ho: $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$	0,222	0,639	1,727	132	0,087	2,345
H1: $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$			1,593	42,287	0,119	2,345

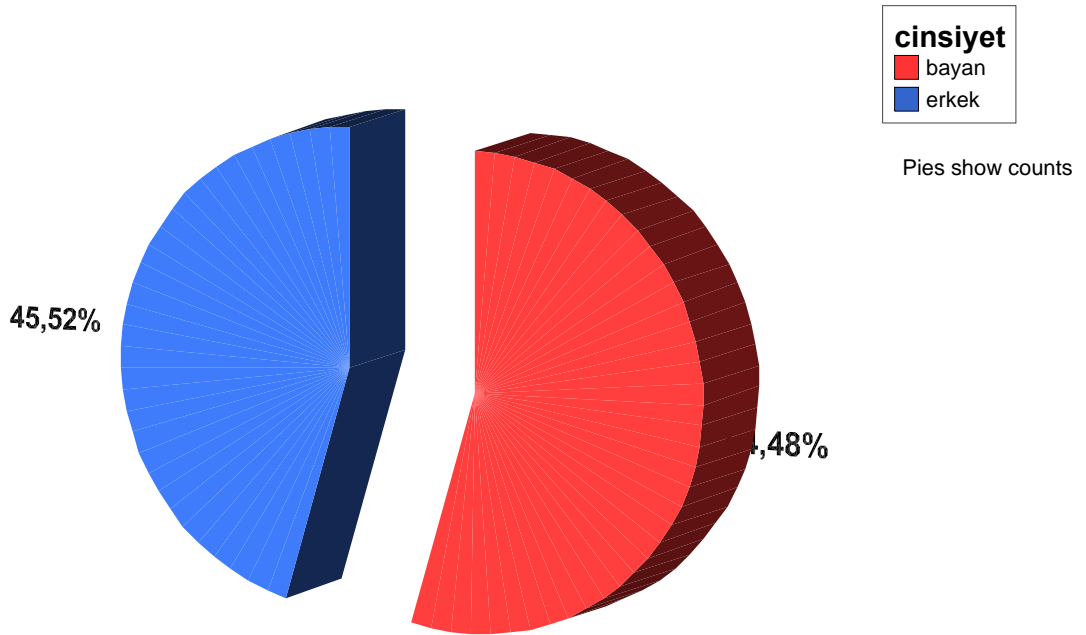
Buna göre kurulan hipotezler;

Ho: Evli ve Bekârların örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

H1: Evli ve Bekârların örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Test sonuçlarını içeren tablolar incelendiğinde bulunan p(sig) değerinin, anlamlılık düzeyi $\alpha=0.05$ 'ten büyük olması nedeniyle kurulan Ho hipotezi red edilemez. Dolayısıyla örgüte bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermez yorumu yapılabilir.

Ankete katılan kişilerin cinsiyete göre dağılımları aşağıdaki daire grafiğinde gösterilmiştir.



Cinsiyete göre gruplandırılan kişilere ait istatistiksel değerler Tablo6'da verilmiştir

Tablo.6 Cinsiyete Ait Bulgular

Gruplar	Denek Sayısı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (σ)
Bayan	73	78,17	11,36
Erkek	61	82,78	11,01

Tablodan da anlaşılacağı gibi bayanlar ve erkeklerin örgüte bağlılık puanları arasındaki fark 4,61dir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını anlamak için T-testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 7 de verilmiştir.

Kurulan hipotezler;

Ho: Bayanların ve erkeklerin örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

H1: Bayanların ve erkeklerin örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Tablo 7.Cinsiyet ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespiti

	Varyansın Eşitliğinin Analiz Edilmesi		Ortalama Eşitliğinin Test Edilmesi			
	F	Sig	T	DF	P	$\bar{x}_1 - \bar{x}_2$
Ho: $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$	0,009	0,926	-2,371	132	0,019	-4,6088
H1: $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$			-2,378	129	0,019	-4,6088

Test sonuçlarını içeren tablolar incelendiğinde bulunan p(sig) değerinin, anlamlılık düzeyi $\alpha=0.05$ 'ten küçük olması nedeniyle kurulan Ho hipotezi red edilir. Örgüte bağlılık cinsiyete göre farklılık gösterir sonucuna varılır. Erkeklerin bağlılık puan ortalaması bayanlarınkine oranla daha büyük olduğundan erkekler çalıştıkları kuruma daha bağlıdır yorumu yapılabilir.

Tablo 8.Örgüte bağlılık ile Çalışanların Öğrenim durumu arasındaki İlişkinin tespiti:

ANOVA

YENI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3915,925	4	978,981	9,448	,000
Within Groups	13366,858	129	103,619		
Total	17282,784	133			

Yukarıdaki tabloda örgüte bağlılık ile çalışanların öğrenim durumu arasındaki ilişkinin anlamlı veya anlamsız olduğunu belirlemek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda en az birisi anlamlı olduğunda ANOVA sonucu da anlamlı bulunur. Bu durumda hipotezler;

Ho: Çalışma süreleri açısından örgütsel bağlılık ortalamaları arasında fark yoktur

H1:Çalışma süreleri açısından örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo sonuçları incelendiğinde sig= ,000 belirlenmiştir. Sig< α bulunur ve bu durumda Ho hipotezi red edilir. Ortalamalar arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılır. Yani çalışanların öğrenim durumunun örgüte olan bağlılığı olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır.

Tablo.9 Örgüte Bağlılık ile Çalışanların Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti:

ANOVA

TOPBAG

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3122,304	28	111,511	,827	,712
Within Groups	14160,479	105	134,862		
Total	17282,784	133			

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) normal dağılımlı bir seride üç ve daha fazla bağımsız ortalama arasındaki farkın manidarlığının hesaplanmasında kullanılır. Bu sebepten dolayı, yukarıdaki tabloda örgüte bağlılık ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin anlamlı veya anlamsız olduğunu belirlemek amacıyla Anova uygulanmıştır. ANOVA tek başına üç veya daha fazla grubun aritmetik ortalamalarını kümülatif olarak karşılaştırır; bu karşılaştırmalardan en az birisi anlamlı olduğunda ANOVA sonucu da anlamlı bulunur. Bu durumda hipotezler;

Ho: Çalışma süreleri açısından örgütsel bağlılık ortalamaları arasında fark yoktur

H1: Çalışma süreleri açısından örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo sonuçları incelendiğinde $\text{sig} > \alpha$ bulunur ve bu durumda Ho hipotezi red edilemez, ortalamalar arasında anlamlı fark yoktur yorumu yapılır. Yani çalışma süreleri örgüte olan bağlılığı etkilemez sonucuna varılır

Tablo.10 Örgüte Bağlılık ile Çalışanların Değiştirdikleri İş Sayısı Arasındaki İlişkinin Tespiti:

ANOVA

TOPBAG					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	572,795	6	95,466	,726	,630
Within Groups	16709,988	127	131,575		
Total	17282,784	133			

Aynı sebeplerden ötürü ankete katılan kişilerin çalıştıkları işin kaçınıcı işleri olduğu ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Anova testi kullanılır. Kurulan hipotezler;

Ho: İş sayısı bakımından örgütsel bağlılık ortalamaları arasında fark yoktur

H1: İş sayısı bakımından örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo sonuçları incelendiğinde $\text{sig} > \alpha$ olarak gözlenir. Bu durumda kurulan H_0 hipotezini kabul edilir. Çalışanların değiştirdikleri iş sayısı örgüte olan bağlılığın bir ölçüsü değildir şeklinde ifade ederiz.

İŞLETME İÇİN GENEL DEĞERLENDİRME

Yapılan analiz sonucunda çalışanların 23–27 yaş aralığında yüzde 70,9 ile büyük bir yığılma gösterdiği gözlenmiştir. Ayrıca grubun yüzde 49,3'nün 0–12 aydır şirkette çalıştığı görülmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere birimde çalışanların büyük çoğunluğu genç ve kısa süreli çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca çalışanların büyük bölümünün ilk işi olduğu görülmektedir. Çağrı merkezlerinde çalışan sirkülasyonunun çok olması çalışan profiline kısa süreli, yaş ortalamasının genç ve genellikle ilk çalışma deneyimleri olarak yansımaktadır.

Örneklem grubunun anket sonuçlarına göre medeni durumun örgüte bağlılıkta bir etken olmadığını gösteriyor. Ancak cinsiyete baktığımızda erkeklerin bağlılık puan ortalamasının bayanlarınkine oranla daha büyük olduğu dolayısıyla erkeklerin bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Örneklem profiline bakıldığında evli olanların yüzde 65 nin bayan olduğu görülmektedir. Yapılan teste bu şirkette çalışmanızı sürdürmenizin en büyük nedeni nedir diye sorulmuş ve üç seçenek sunulmuştur.

- 1) İş Güvenliği
- 2) Sosyal olanaklar
- 3) Ücret

Bu soruya erkeklerin yüzde 71'i iş güvenliğini, bayanların ise yüzde 65'i sosyal olanakları belirtmişlerdir. Buradan erkeklerin şirkette bağlılıklarında iş güvenliğinin yani kendilerini güvende hissetmelerinin önemli rol oynadığını söyleyebiliriz. İkinci olarak sosyal olanakları belirtmişlerdir. Yani erkeklerin şirkette kalmalarında kendilerini güvende hissetmeleri ve sosyal olanaklarındaki memnuniyet etkili oluyor.

Yapılan analizde bayanların şirkete bağlılığı erkeklere oranla daha az görünmesine karşılık bayanların da büyük çoğunluğu kurumun sağladığı sosyal olanakların özellikle sağlık, evlilik ve erzak gibi yardımların çalışmalarını sürdürmelerinde etkili olduğu görülmüştür. Özellikle sağlık yardımında geniş bir kapsam sağlayan ve çalışanlarından sağlık konusunda herhangi bir katkı alınmadan sağlanması çalışanların bu işte çalışmayı sürdürmesinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkıyor. Bu sonucun çıkmasında araştırmaya katılan evlilerin içerisinde yüzde 60 ile bayanların çoğunlukta olmasını gösterebiliriz.

Ücret hem bayanlarda hem erkek çalışanlarda en son etken olarak gösterilmiştir. Buradan çalışanların bu işte çalışmalarında ücretin en son faktör olduğu görülmektedir. Buradan iş güvenliği ve sosyal olanaklarındaki memnuniyetin ücretteki memnuniyetsizliğini bir ölçüde ortadan kaldırdığını söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun yüzde 80,5'i üniversite mezunu bir gruptan oluşmaktadır. Öğrenim durumuna göre bakıldığında çalışanlar için öğrenim durumu ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça örgüte bağlılığın arttığı görülmüştür. Bugün Türkiye'de üniversite mezunu sayısının fazla olması ve işsizliğin artması üniversite mezunları arasında kurumsallaşmış büyük firmalarda çalışma olanağı elde etmek büyük bir şans olarak görülmeye başlanmıştır. Çalışanlarına sağladığı sosyal olanakları ile bilinen T.İş Bankası A.Ş. çalışanları da kariyerlerine Türkiye'nin en büyük finans şirketlerinden birinde başlamaktan oldukça memnun görünmektedirler.

Çağrı merkezi birimleri genellikle firmalar tarafından bu işi yapan taşeron firmalardan satın alma veya sözleşmeli personel çalıştırma ile karşımıza çıkıyor. Maliyetlerin yüksek oluşu ve uzun süreli bu işin yarattığı sağlık sorunları nedeniyle firmalar bu yöntemleri tercih ediyorlar. Ancak araştırma yapılan bankanın çağrı merkezi biriminde çalışanlar işe alınırken banka personeli olarak işe alınmakta ve bankanın sağladığı tüm imkânlardan yararlanmaktadırlar. Belli bir süre sonunda bankanın diğer birimlerine geçebiliyorlar. Bu da çalışanlarda kendilerini çağrı merkezi çalışanı değil de banka çalışanı olarak gördüklerinden bağlılıklarında olumlu olarak etki ediyor.

Ayrıca araştırma yapılan bankanın mevcut hisselerinin %23 gibi bir kısmının çalışanlara ait olması, bankanın karından yılda bir kez pay almaları çalışanların şirket çıkarlarını üst düzeyde tutmasında ve daha verimli çalışmasında etkili olmakla beraber bankayı

sahiplenmelerini de beraberinde getiriyor. Ayrıca banka bünyesinde kurulmuş olan emekli sandıkları çalışanın emekliliğinde normal emeklilik maaşları yanında bankadan da ayrıca maaş almalarına olanak tanıyor buda çalışanın gelecek kaygısının azalması olarak kendini gösteriyor. Bu da bağlılıklarını olumlu yönde etkileyen bir diğer faktör olarak karşımıza çıkıyor.

Araştırma yapılan bankada çağrı merkezi biriminde kariyer olanakları banka genelinde olduğu gibi şirket içi sınav ile sağlanmaktadır. Sınav değerlendirmelerinde çalışanlar genel bir sınava tabii tutulmakla birlikte temsilcinin yıl içinde sergilemiş olduğu performans sınava girişte ve sınav sonucunda etkili olmaktadır. Banka geneline bakıldığında yükselme olanaklarının sınav ile gerçekleştirilmesi çalışanlar tarafından oldukça olumlu karşılanmakta ve bunun tarafsız bir yöntem olduğunu düşünenlerin sayısı tüm çalışanlar içerisinde oldukça fazla olduğu görülmektedir. Diğer faktörler kadar olmasa da bu durum çalışanların bağlılığında olumlu bir etki yapmaktadır.

T.İş Bankası A.Ş. şirket kültürünü çalışanlarına benimsetmiş ve çalışanlar arasında informel olarak bir İş Bankası kültürü oluşmuştur. Kurum sadakati kültürel değerlerle, örgütsel bağlılık ise iş ve başarıyla yakından ilişkilidir. Bir kuruma olan bağlılık, çalışanın o kuruma olan üyeliğini sürdürme isteğidir. Örgütsel bağlılık, sadakate oranla daha kapsamlı ve daha güçlü bir duygudur. Çalışanların, şirket çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi, kurum için ekstra çaba harcamaya hazır olması ve kurumda kalmaya istekli olması şeklinde tanımlanabilir. İşte kurumsal bağlılık ve sadakat duygularının İş bankası çalışanları arasında “İş Bankalı olmak” deyimiyile kendiliğinden oluşan bir bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da İş Bankasında çalışanların örgütten ayrılma oranının oldukça düşük olması ile kendini göstermektedir.

SONUÇ

Bilgi çağında bilgi ve birey ön plana çıkmakta, çalışma ilişkilerinde ve yönetim şekillerinde önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Dünya çapındaki zorlu, küresel rekabet; bireysel ve kurumsal değişimin ne kadar gerekli olduğunun giderek daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır. Bu değişimlere ayak uyduramayan insanlar, ürünler ve işletmeler çok geçmeden devre dışı kalma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır.

Yoğun rekabet koşullarında işletmeler çalışanlarını en etkin ve verimli şekilde kullanmaları gerekmektedir. İşletmeler belirlenmiş hedef ve amaçlara ancak yüksek iş tatminine sahip çalışanlarla ulaşabilirler.

Hizmet sektörüne duyulan ihtiyacın her gün daha da artması sektörün önemini ve sorunlarını da gündeme getirmiştir. Global ekonomiyle öne çıkan uluslar arası rekabet, işletmelerin hizmetlerinde farklılaşarak öne çıkmalarına neden olmuştur. Hizmetlerin sunumunda insan faktörü oldukça önemlidir. Çünkü sektör insan faaliyetleriyle şekillenen ve yönlendirilen bir sektördür. Kaliteyi geliştirmek ve müşteri beklentilerini tatmin etmek için çalışanların motive edilmesi, yeterliliklerinin artırılması ve kilit noktada çalışan bireylerin şirkette tutulması önem kazanmıştır.

Günümüzde işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal veya hizmet üretmek kadar önemli rol oynamaktadır. Çünkü şirkete duyulan bağlılığın yüksek olması örgüt performansını pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Bu bağlılık duygusunun gelişmesi devamsızlık, işe geç gelme veya ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azaltırken; ürün veya hizmetin kalitesini arttırdığı tespit edilmiştir.

Çalışanın kendisini örgüte yakın hissetmesi ve örgütle bütünleşmesi yani ‘‘ait olma duygusu’’ örgütlerde önem kazanmıştır. Örgütsel değer ve amaçlara güçlü inançlar ve kabullenmeler; örgüt yararına çaba sarf etmelerini ve örgüt devamlılığı isteğini arttıracaktır.

Çalışan bağlılığının artırılmasında birçok unsur dikkati çekmektedir. Bunlardan en önemlileri yapılan iş için takdir görme, iş ortamında sorumluluk alma ve kendilerini olayların içerisinde hissetme, örgüt içerisinde ulaşılabilir iletişimin kanallarının varlığı, iyi bir maaş, kariyer, eğitim olanakları gibi konular göze çarpmaktadır.

Örgütsel bağlılık alanında yapılan araştırmalar ve birçok kaynakta yer alan bilgilere göre örgütün çalışanlarını firma içerisinde tutma ve bağlılığını arttırmada izlemeleri gereken yolların ana çerçevesi belirtilmiştir.

Çalışanların örgüt içerisinde kalma sürelerini arttırmada kişilerin yeteneklerine göre yetenek bazlı işe alımların önemli ölçüde etkili olduğu belirlenmiştir. Büyük firmaların günümüzde uyguladığı yeteneğe dayalı işe alım tekniklerini uygulamaları ile aday – pozisyon uyumunu en etkili biçimde sağlamaktadırlar. Bu yöntem ile kişi yaptığı işten tatmin olmakta, işine ve doğal olarak örgüte bağlılığında olumlu etkiler oluşmaktadır.

Çalışanların yeteneklerine uygun olarak işe alımlarından sonra bireyin yaratıcı ve teknik açıdan kendilerini geliştirebilecekleri kariyer olanakları ile desteklenmeleri örgütsel bağlılıkta bir diğer önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ücret tek başına bir faktör olmamakla beraber bireyin örgüte bağlılığında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tatminkâr bir ücret yanında verilecek ek kazançlar bireyin örgüt içerisinde kalma süresini uzatmakla birlikte örgüte bağlılığını da olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Özellikle yetenekli çalışanlarını elde tutmak isteyen firmalar için yetenekli çalışanlarına sağlayacakları tatminkâr ücretin bireyin firma içerisinde kalma isteğinde önemli bir rol oynamaktadır.

Şirket içi iletişimin açık olması çalışanlar arası bilgi paylaşımının sağlanması ve örgüt içerisinde geri bildirim sağlayan firmaların çalışanlarına değer verdiğini gösteren bir ölçüdür. Çalışanlar şirket için sarf ettiği çabanın şirket yönetimi tarafından fark edilmesini, çalışan ile yönetim arasında iletişim kanallarının açık olmasını ve fikirlerini açıkça ifade edebilmeyi isterler. Bu durumda çalışanlar kendilerini çalıştıkları şirket ile bir bütün olarak hissedebilmekte bu da örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

Ayrıca çalışanlar firma içerisinde farklı pozisyonlarda kendilerini gösterebilmeyi ve yaratıcılıklarının desteklenmesini istemektedirler. Farklı alanlarda çalışma olanağının sağlanması ve bu alanlarda da başarı gösterebilmesi bireyin motivasyonunu arttırmakta bu da örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.

Örgütler ilk işe alımlarda işin özelliklerine göre eleman seçimi ile başlatacakları örgütsel bağlılık sürecini kişinin maddi ve maddi olmayan ihtiyaçlarını dikkate alarak ve örgüt içerisinde kurulacak etkin bir iletişim ile arttırabileceklerdir.

Adınız Soyadınız: *
Yaşınız:
Öğrenim Durumunuz:
Çalışma Süreniz:
Medeni durumunuz:
Bu Kaçınıcı İşiniz:
Cinsiyetiniz:

Kesinlikle Katılmıyorum(1) Ne katılıyorum ne katılmıyorum(4)
Katılmıyorum(2) Kısmen katılıyorum(5)
Kısmen Katılmıyorum(3) Katılıyorum(6)
Kesinlikle katılıyorum(7)

- 1-Kariyerimi bu şirkette tamamlamaktan mutlu olurum.
- 2-Şirket dışındaki insanlarla onu tartışmaktan hoşlanırım.
- 3-Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemim gibi hissediyorum.
- 4-Bu şirkete bağlı olduğum gibi başka bir kütüphaneye de kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.
- 5-Kendimi bu şirkette ‘ailenin bir üyesi gibi’ hissetmiyorum.
- 6-Kendimi duygusal olarak bu şirkete bağlı hissetmiyorum.
- 7-Bu şirketin benim için büyük bir kişisel anlamı vardır.
- 8-Kendimin bu şirkete güçlü bir şekilde ait olduğunu hissetmiyorum.
- 9-Yeni bir iş bulmadan bu işten ayrılırsam olabileceklerden korkmuyorum.
- 10-İsteğimle olsa bile bu işten ayrılmak benim için çok zor olacak.
- 11-Şu anda bu şirketteki işimi bırakmaya karar verseydim hayatımın büyük bölümü mahvolurdu.
- 12-Bu işten yakın gelecekte ayrılmak benim için çok maliyetli olmaz.
- 13-Bu şirkette bu işe başlamam bir arzunun olduğu kadar bir gerekliliğin de sonucudur.
- 14-Bu şirketteki işimi bırakmaya karar verirsem çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum.
- 15-Bu işi bırakmamın olumsuz sonuçlarından biri dışarıdaki mevcut alternatiflerin kısıtlı olmasıdır.

16-Bu şirketteki işime devam etmemin asıl sebeplerinden biri işi bırakmanın ciddi kişisel kayıplar gerektireceğidir; başka bir yer burada sahip olduğum faydayı bana sağlayamaz.

17-Kendimi bu organizasyona bu kadar koymasaydım(katmasaydım), başka bir yerde çalışmayı değerlendirebilirdim.

Bu şirkette çalışmanızı sürdürmenizin en büyük nedeni nedir?

- 1)İş Güvenliğı
- 2)Sosyal olanaklar
- 3)Ücret

**Psychometric Properties of Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale
Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol.11, no.1, July 2006: 89-101*

KAYNAKÇA

- ACAR Nesime, İnsan Kaynakları Yönetimi, Mpm Yayınları, Ankara 1999**
- ARSLAN Mahmut, İş ve Meslek Ahlakı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001**
- AKDEMİR Ali, Global Normlu İşletme Yönetimi, Kütahya 1996**
- BARANSEL Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Avcıol Basım Yayın, Ekim 1993**
- BARUTÇUGİL İsmet, Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul 2001**
- BOZKURT Veysel, Enformasyon Toplumu Ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000**
- CANMAN Doğan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayıncılık, Ankara 2000**
- CİDDİ Kerem, Kaliteye Farklı Bir Açıdan Bakış: Hizmet Neden Ve Nasıl Ölçülür, Kalite Dergisi, Temmuz 2005**
- ÇETİN Ölçüm Münevver, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2004**
- ÇÖL Güner, Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, İş Güç Dergisi, Cilt 6, 2004**
- DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Beta Yayıncılık, İstanbul 1998**
- DÖKMEN Üstün, Küçük Şeyler, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2004**
- EFİL İsmail, Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa**
- EREN Erol, Yönetim Ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul**
- ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları, İstanbul 2001**
- ERSEN Haldun, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul, Sim Matbaacılık, Mart 1997.**
- HAKSEVER Cengiz, Render Barry, Rusell Roberta, Murdick Robert G, Manegementand Operations, Second Edition Printice Hall İnc, July 2000**

HAMMER Michael, CHAMPY James, "Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto" Sabah Kitapları, 1999, İstanbul, (çeviri: Sinem Gül)

İÇÖZ Orhan, Travmargan İge, Özdemir Pınar, Hizmet Pazarlaması, 9 Eylül

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:3

KARATEPE Osman M, Bir Hizmet Kalitesi Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna

Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, Aralık 1997

KARAHAN Kasım, Hizmet Pazarlaması, Beta Basım, İstanbul Ekim 2000

MUCUK İsmet, Pazarlama İlkeleri, Tümken Kitapevi, İstanbul 2004

ÖZSOY Osman, Değişen Dünyada Meslek Seçimi, Geleceğin Meslekleri, Hayat Yayınları, İstanbul 2000

ÖZTÜRK Sevgi Ayşe, Hizmet Pazarlaması, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir 1998

TEKİN Mahmut, Üretim Yönetimi, Geliştirilmiş Ve Değiştirilmiş 3. Baskı, Konya

YÜKSEL Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara 1997

ZAİM Selim, Değişim Mühendisliği, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, İstanbul

MAKALELER

Aktan C.Can; *Stratejik Yönetim*; [http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-
yonetim/anasayfa-strateji.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/anasayfa-strateji.htm)

Aktan C.Can; *Sinerji ve Sinerjik Yönetim Kavramı*; www.canaktan.org

Aktan C.Coşkun & Vural İ.Yaşar; "Bilgi Yönetimi Süreçleri"; [http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-
yonetimi/stratejileri.htm](http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/stratejileri.htm)

Argüden Yılmaz; *İnsan Kaynakları Yönetimi*; [http:// www.
Kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/0207/11563](http://www.Kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/0207/11563)

Akyos Müfit; *Bilgi Yönetimi ve Yenilikçi Firma Düzeyinde Yenilikçilik ve Bilgi Yönetimi*; http://www.sistem.ie.metu.edu.tr/know_info4.htm

Arıduru Aysen; Eğitimde Yeni Trendler; Fortune danışmanlık A.ş; Managing Partner

Arslan Şengül; Ernst & Young İnsan Kaynakları danışmanlığı Müdürü; Doğru Ücret Yönetimi İle Sürdürülebilir Başarı
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2804>

Bumin Erol Şengül; 8.ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ-25,27 Mayıs 2000 Nevşehir

Bilir Gülnur; İnsan kaynakları ve kalite Yönetim Uzmanı; İnançlar Tutumlar ve İş Ahlakı: İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık üzerindeki Etkisi; www.insankaynaklari.com

Çapar Bengü; Bilgi Yönetimi ve Pazarlanması;
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=612

Çekmecioğlu Hülya; İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti; <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>

Çimen ebru; Ernst & Young İnsan Kaynakları Danışmanı;
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=4917>

Erik Funda; Andersen; İnsankaynaklari.com ekibi içerik danışmanı

FİDAN Yahya; Hizmet İşletmelerinde Strateji Geliştirme ve Bir Finans Kurumu Uygulanması, Yayınlanmamış Doktora tezi, İstanbul

Gürman Ebru; Çalışanlarımız Misafirlerimiz Olmamalıdır; Akşam gazetesi; 05 Temmuz 2006

İnce Nesrin; Bilgi ve Belge Uzmanı; Örgütsel Bilgi ve Araştırma;
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=644

Keser Aşkın; Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ;
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407

Keser Aşkın; Uludağ Üniversitesi.İ.İ.B.F Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Araştırma Görevlisi; Çalışma – Birey İlişkileri ve Çalışmanın Birey yaşamındaki yeri; www.isguc.org

Dr. Kesen Aşkın; Çalışma – Birey İlişkileri ve Çalışmanın Birey yaşamındaki yeri; www.bilgiyonetimi.org

Keskin Halit; Çalışanları Güçlendirmek; Gebze İleri teknoloji Enstitüsü E-Bülteni; Temmuz 2005

Kumrul Burcu; Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri; www.işguc.org

Müminoğlu Melih; Ernst &Young İnsan Kaynakları Danışmanı; Oryantasyon; <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=3092>

Özgen Hüseyin ve Ölçer Ferit; Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması, Standart Dergisi, Ağustos sayı:44; <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ekim2000/yeniyonetim.htm>

Pınar Haluk Ali; Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetimin Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, İşletme Doktora tezi;2005

Serinkan Celalettin; Pamukkale Üni. İ.İ.B.F İşletme; Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, <http://ab.org.tr/ab06/ozet/104.html>

Süerdem Aslı; Değişim Mühendisliği; <http://www.siteky.com/frameset/ot/otmak07.html>

Sümer Canan; Yrd. Doç Dr. İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak örgütsel kariyer Planlama ve Geliştirme; Türk Psikoloji Bülteni; sf: 62–65

Süzer D. Hande; Zorunlu Sadakat; Capital Aylık İş Dergisi; 1 Şubat 2003

Taştan Mustafa;Strateji, “Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri” <http://www.humanresourcesfocus.com/konu5.asp>

Tutar Hasan; Kurumsal Davranışın Pozitif ve Negatif Yönü; <http://www.canaktan.org/yonetim>

Uzun Turgay; İnsan kaynakları yönetimi’nde etkin bir yöntem: Kariyer planlama; www.isguc.com

Yorgun Sayım;21.yy da Hizmetler Sektörünün Önlenemez Yükselişi;<http://www.isguc.org>

**<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?ID=16&ad=Stratejik%20Yoneti>
m “stratejik yönetim”**

İnsankaynaklari.com içerik ekibi; çalışanlarınızı tatmin etmek için neler yapıyorsunuz; <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=5094>

İnsankaynaklari.com içerik ekibi; çalışan gelişiminde şirketin rolü; <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=262>

İnsankaynaklari.com içerik ekibi; çalışanların elde tutulması ve motivasyonu;
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=324>

İnsankaynaklari.com içerik ekibi; çalışanlarınız misafirleriniz mi?
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=5121>

İnsankaynaklari.com içerik ekibi; Şirketlerin Omurgası;
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=5601>

İnsankaynaklari.com içerik ekibi; Kurumsal Kimliği Benimsemek;
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=5640>

İnsankaynaklari.com içerik ekibi; İnançlar Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık üzerine Etkisi;
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.aspID=564>

insankaynaklari.com içerik ekibi; Eğitim Parametleri;
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5220>

TRI*M Çalışma Hayatı Değerlendirme “Türkiye Değerleri; [http: // www.plusmark.com.tr](http://www.plusmark.com.tr)

<http://humanresuorces.about.com/b/a/136957.hm>

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Dış ilişkiler ve Yurtdışı İşçi Hizmetleri Genel Müdürlüğü