

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI VE
ÇALIŞAN PERSONELİN MOTİVASYONU ÜZERİNE BİR ALAN
ÇALIŞMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Leman KUZU

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL –2015

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Leman KUZU
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu Üzerine Bir Alan Çalışması.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 30.01.2015
- SAYFA SAYISI** : 79
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
- DİZİN TERİMLERİ** : İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetim Teorileri, İş Gücü, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon.
- TÜRKÇE ÖZET** : Araştırma, Üretim işletmelerinde insan kaynakları ve çalışan personelin motivasyonu üzerine bir alan çalışması yapılmış, mevcut durum anketler ile tespit edilerek analiz edilmiş, bu bilgiler ışığında motivasyonu etkileyen olumlu-olumsuz faktörler üzerinde istatistiksel bir değerlendirme yapılmış, sonuçlar varyans analizi çerçevesinde karşılaştırılarak bilimsel sonuç ve öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. Tez Danışmanıma

Leman KUZU

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI VE
ÇALIŞAN PERSONELİN MOTİVASYONU ÜZERİNE BİR ALAN
ÇALIŞMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Leman KUZU

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL –2015

BEYAN

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

Leman KUZU

30.01. 2015

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Leman KUZU 'in "Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu Üzerine Bir Alan Çalışması." adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
(Danışman)

Üye

Prof. Dr. Orhan İŞCAN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ebru NERGİZ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Küresel rekabet ortamında, insan kaynaklarının değişen boyutları ve iş görenlerin gereksinimleri motivasyonu etkilemektedir. İnfornel işletme yapısı içselleştirilmiş ve formel işletme vizyonuna önem veren iş görenler, işletme stratejilerinin başarıyla yürütülmesinde etkili olmuşlardır. İnsan kaynakları yönetiminde iş gören motivasyonunun yeni boyutları irdelenmektedir. Örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarının çalışanların performans-verimliliği üzerinde ayrıca günümüz organizasyonlarında motivasyon uygulamalarının performans ve verimlilik boyutu organizasyonlara yeni bir boyut kazandırmıştır. Analizler sonucunda, araştırmanın yapıldığı üretim işletmelerinde, motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Araştırma, üretim işletmelerinde insan kaynakları ve çalışan personelin motivasyonu üzerine bir alan çalışması yapılmış, mevcut durum anketler ile tespit edilerek analiz edilmiş, bu bilgiler ışığında motivasyonu etkileyen olumlu-olumsuz faktörler üzerinde istatistiksel bir değerlendirme yapılmış, sonuçlar varyans analizi çerçevesinde karşılaştırılarak bilimsel sonuç ve öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, üretim işletmelerinde insan kaynakları ve çalışan personelin motivasyonu ile ilgili geniş bir teorik alan taraması ve bir uygulamalı çalışma yapılmıştır. Ayrıca, çalışanların “motivasyon seviyelerinin”, “insan kaynakları uygulamaları” ile ilişkisi ortaya konulmaya, bu uygulamaların olumlu-olumsuz motivasyonu nasıl etkilediği konularına açıklamalar ve bilimsel öneriler sunulmaya gayret edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetim Teorileri, İş gücü, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon.

SUMMARY

In the global competitive environment, affect the requirements of varying sizes and worker motivation of human resources. Informal business structure and emphasis on business who have internalized the formal business vision, have been influential in the successful execution of business strategies. The new dimensions of human resources management business sees motivation are discussed. Organizational-managerial employees on performance-efficiency, performance and efficiency dimensions of motivation motivation practices also practice in today's organizations have brought a new dimension to the organization. According to the results, the company producing the survey, it appears that the effective application of motivation on productivity.

Research, conducted a field study of manufacturing firms in the motivation of human resources and personnel were analyzed by determining the current state surveys, This information is made on a statistical evaluation in the light of the positive and negative factors affecting motivation, results have been trying to develop scientific conclusions and recommendations in the framework of comparison analysis of variance.

In this study, a broad theoretical motivation of the enterprises in the fields of production, human resources and personnel screening was carried out and a practical work. In addition, employees' "level of motivation "," human resource practices "and to put forward the relationship, how positive and negative comments on the issues that affect the motivation of these applications, and every effort was made to present scientific advice.

Keywords: Human Resources Management, Management Theory, Labor, Organizational Commitment, Motivation.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR.....	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, ÖNEMİ, KAPSAMI VE AMACI	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	3
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevleri.....	4
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	5
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	5
1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	6
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL İLKELER	6
1.2.1. Verimlilik ilkesi	6
1.2.2. İnsancıl Davranış İlkesi	6
1.2.3. Eşitlik İlkesi	7
1.2.4. Güvence İlkesi	7
1.2.5. Açıklık İlkesi.....	8
1.2.6. Gizlilik İlkesi	8
1.2.7. Katılımcılık İlkesi.....	9
1.3. YÖNETİM TEORİSİNİN GELİŞİMİ	10
1.3.1. Yönetim Teorisinin Gelişimi.....	10
1.3.2. Klasik Yönetim Anlayışı.....	10
1.3.3. Çağdaş Yönetim Dönemi	11
1.3.3.1. Klasik Yönetim Düşüncesi.....	12
1.3.3.2. Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Düşüncesi.....	13
1.3.3.3. Modern Yönetim Düşüncesi.....	14
1.3.4. Post-Modern Yönetim Anlayışı Düşüncesi.....	16
1.4. İNSAN KAYNAKLAN YÖNETİMİNİN UĞRAŞ ALANLARI	17
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	17
1.4.2. Personel Sağlama ve Seçme	18
1.4.3. Personel Değerlendirilmesi ve Ücretlendirilmesi.....	20
1.4.4. Kariyer Planlama	20
1.4.5. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu	22
İKİNCİ BÖLÜM	23
MOTİVASYON VE MOTİVASYONLA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR	23
2.1. MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYONUN ÖNEMİ VE MOTİVASYONUN TEMEL BİLEŞENLERİ	23
2.1.1. Motivasyonun Kavramı.....	23
2.1.2. Motivasyonun Önemi.....	23
2.1.3. Motivasyonun Temel Bileşenleri	24
2.1.3.1. Örgütsel Hedefler.....	25
2.1.3.2. Bireysel İhtiyaçlar.....	25
2.1.3.3. Efor.....	26
2.2. İŞGÜCÜ MOTİVASYON ARAÇLARI	26
2.2.1. Ekonomik Motive Ediciler	26

2.2.1.1. Ücret Artışı.....	26
2.2.1.2. Primli Ücret.....	27
2.2.1.3. Kara Katılma.....	27
2.2.1.4. Ekonomik Ödüller	28
2.2.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları	28
2.2.2. Psiko-sosyal Motive Ediciler.....	29
2.2.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları.....	29
2.2.2.2. Değer ve Statü.....	30
2.2.2.3. Özel Yaşama Saygı	30
2.2.2.4. Takdir ve İşletme Başarisından Sorumlu Tutma.....	31
2.2.2.5. Sosyal Uğraşlar	31
2.2.2.6. Çevreye Uyum.....	32
2.2.2.7. Öneri Sistemi	32
2.2.2.8. Ceza	32
2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler	33
2.2.3.1. Hedef Belirleme	33
2.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği.....	33
2.2.3.3. Yetkilendirme ve Delegasyon.....	34
2.2.3.4. Kararlara Katılma.....	34
2.2.3.5. Yükselme Olanakları.....	35
2.2.3.6. Eğitim İmkanları	35
2.2.3.7. Yönetimde Esneklik	35
2.2.3.8. Esnek Çalışma Şartları	36
2.2.3.9. Evde Çalışma Olanakları	36
2.2.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	36
2.2.3.11. Olumlu Yönetim Yaklaşımı.....	37
2.2.3.12. Açık Pazarlık Yöntemi.....	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	38
İNSAN KAYNAKLARINDA İŞ TATMİNİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERSONEL MOTİVASYONU	38
3.1. İNSAN KAYNAKLARINDA İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI ...	38
3.1.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı	38
3.1.2. İş Tatmini Etkileyen Faktörler.....	38
3.1.3. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	39
3.1.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi	39
3.1.5. Örgütsel Bağlılığın Temel Unsurları	39
3.1.5.1. Duygusal Bağlılık ve Motivasyona Etkisi	40
3.1.5.2. Devamlılık Bağlılığı ve Motivasyona Etkisi	40
3.1.5.3. Normatif Bağlılık ve Motivasyona Etkisi.....	41
3.1.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	41
3.1.6.1. Kişisel Faktörler ve Motivasyona Etkisi	41
3.1.6.2. Örgütsel Faktörler ve Motivasyona Etkisi	42
3.1.6.3. İşe İlişkin Faktörler ve Motivasyona Etkisi	42
3.1.6.4. Role İlişkin Faktörler ve Motivasyona Etkisi	42
3.2. İNSAN KAYNAKLARINDA PERSONEL MOTİVASYONUN YERİ VE ÖNEMİ	43
3.2.1. İş Doyumunun İş Yerinde Sağlanması ve İşgücünün Motivasyonuna Etkisi	43
3.2.2. İş gören Motivasyonunun İş Yerinde Sağlanmasının, İş gören Kapasitesinin Tam Kullanılmasına Etkisi	44
3.2.3. Temel İhtiyaçların İş Yerinde Karşılanmasının, İş gören Motivasyonuna Etkisi.	44

3.2.4. Sosyal İhtiyaçların İş Yerinde Karşılanmasının, İş gören Motivasyonuna Etkisi.....	45
3.2.5. Normatif Bağlılığının İş Yerinde Sağlanması İşgücü Performansına Etkisi	45
3.2.6. İşgücünün Amaçlarının Gerçekleşmesi Açısından, İş Doyumu ve Duygusal Bağlılığın İş Yerinde Sağlanması Önemi	46
3.2.7. İşletmenin Amaçlarının Gerçekleşmesi Açısından, İş Doyumu ve Duygusal Bağlılığın İş Yerinde Sağlanması Önemi	46
3.2.8. Duygusal Bağlılığının İş yerinde Gerçekleşmesinin İşgücü Performansına Etkisi	47
3.2.9. İşgücü Devamlılığın İş Yerinde Sürekli Hale Gelmesinin İşgücü verimliliğine Etkisi.....	47
3.2.10. Ego Tatminin İş Yerinde Sağlanması, İşgören Performansının Yükseltilmesine Etkisi.....	48
3.2.11. İş gören Bağlılığı ve Örgütte Kalma Süresine Etkisi	48
3.2.12. Ürün ve Hizmet Kalitesinin İş Yerinde Yüksek Tutulmasının, Örgütüne Etkisi.....	48
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	50
ÜRETİM İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞAN PERSONELİN MOTİVASYONU ÜZERİNE BİR ALAN ÇALIŞMASI	50
4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	50
4.1.1. Araştırmanın Amacı	50
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	50
4.1.3. Araştırmanın Kapsamı	50
4.1.4. Araştırmanın Problemi	50
4.1.5. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü	50
4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	51
4.1.7. Araştırmanın Modeli	51
4.1.8. Araştırmanın Yöntemi	51
4.1.9. Araştırmanın Varsayımları.....	51
4.1.10. Araştırmanın Hipotezleri.....	52
4.1.11. Araştırma Verilerinin Analizi	52
4.1.12. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	53
4.1.13. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri	53
4.1.14. Anket Uygulamasına Katılanlar İle İlgili Sosyo-Demografik Bulgular.....	54
4.1.14.1. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması.....	54
4.1.14.2. Anket Uygulamasına Katılanların Yaşlarının Karşılaştırılması	54
4.1.14.3. Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Süresinin Karşılaştırılması.....	55
4.1.14.4. Anket Uygulamasına Katılanların Medeni Durumlarının Karşılaştırılması.....	56
4.1.15. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları.....	56
4.1.15.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	57
4.1.16. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri	57
4.1.16.1. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerlerinin Karşılaştırılması.....	57
4.1.17. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları	58
4.1.17.1. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	59
4.1.18. Araştırmanın Anova Analiz Sonuçları	60

4.1.18.1. Cinsiyet Değişkenine Göre ANOVA Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	60
4.2. SONUÇ VE ÖNERİLER	62
KAYNAKÇA.....	77
EKLER	-
EK-A Anket Örneği.....	-
EK-B Anket Uygulanan İşletmeler.....	-

KISALTMALAR LİSTESİ

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

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 Bilgi Resim Tablosu	17
Tablo-2 Destek Program Örneği.....	29
Tablo-3 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri	54
Tablo-4 Anket Uygulamasına Katılanların Yaşları	54
Tablo-5 Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Süresi	55
Tablo-6 Anket Uygulamasına Katılanların Gelir Durumu	56
Tablo-7 Anket Uygulamasına Katılanların Medeni Durumları	56
Tablo-8 Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları.....	57
Tablo-9 Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri ...	57
Tablo-10 Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları	59
Tablo-11 Cinsiyet Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	60
Tablo-12 Medeni Duruma Göre ANOVA Sonuçları.....	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil-1 İnsan Kaynakları Yönetimi.....	3
Şekil-2 İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri.....	4
Şekil-3 Katılımcılığın Ortaya Çıkardığı Gizli Potansiyel.....	9
Şekil-4 Şematik Olarak Personel Seçim Süreci.....	19
Şeki-5 Kariyer Planlamasını Etkileyen Temel Unsurlar.....	21
Şekil-6 Motivasyon Süreci ve Motivasyonun Temel Bileşenleri.....	24
Şekil-7 Araştırma Modelinin Kavramsal Çerçevesi.....	51

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresinde deneyim, destek, bilgisini esirgemeyen İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma, bizlere bu imkanı sağlayan Mütevelli Heyet Başkanımız Abdulkadir GAYRETLİ'ye ve tez danışmanım Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e şükranlarımı sunuyorum.

Leman KUZU

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi bölümü, bir işletmede yapılan faaliyetleri en etkin şekilde düzenlemeyi ve yürütmeyi amaçlayan bir bölümdür. İşletmenin en önemli bölümlerinden birisi olarak insan kaynakları gösterilebilir. Personelin planlanması, eğitimi, motivasyonu, işletme bağlılığının tahsis edilmesi ve vasıflı işgücünün istihdamı başarıyı hedefleyen işletmeler için önemli bir husus olarak belirtilmektedir. İşletmedeki işgücüne değer verilmesi, eğitimin sürekli hale getirilmesi, filmsel akademik uygulamalı çalışmaların yapılabilmesi, oryantasyon çalışmalarının yapılması, motivasyon araçlarının dikkate alınması, psikolojik-fiziki beklentilerin karşılanması gibi hizmetler; ülkeye, işletmeye, hizmet alanlara ve çalışanlara önemli katkılar sağlayabilir.

Bu araştırma dört ana bölüm olarak planlanarak tamamlanmıştır. *Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:*

Birinci bölümde, insan kaynakları yönetimi başlığı altında; insan kaynakları yönetiminin tanımı, insan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynakları yönetiminin önemi, insan kaynakları yönetiminin kapsamı, insan kaynakları yönetiminin amacı, verimlilik ilkesi, insancıl davranış ilkesi, eşitlik ilkesi, güvence ilkesi, açıklık ilkesi, gizlilik ilkesi, katılımcılık ilkesi, yönetim teorisinin gelişimi, klasik yönetim anlayışı, çağdaş yönetim dönemi, post-modern yönetim anlayışı düşüncesi, insan kaynakları planlaması, personel sağlama ve seçme, personel değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi, kariyer planlama ve eğitim, geliştirme fonksiyonu konularına yer verilecektir.

İkinci bölümde, motivasyon ve motivasyon ile ilgili bazı temel kavramlar başlığı altında; motivasyonun kavramı, motivasyonun önemi, motivasyonun temel bileşenleri ekonomik motive ediciler, psiko-sosyal motive ediciler ve örgütsel ve yönetsel motive ediciler, ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller ve sosyal güvenlik ve emeklilik planları, bağımsız çalışma olanakları, özel yaşama saygı, takdir ve işletme başarısından sorumlu tutma, sosyal uğraşlar, çevreye uyum, öneri sistemi, ceza, hedef belirleme, yetki ve sorumluluk denkliği, yetkilendirme ve delegasyon, kararlara katılma, yükselme olanakları, eğitim imkanları, yönetimde esneklik, esnek çalışma şartları, evde çalışma olanakları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, olumlu yönetim yaklaşımı ve açık pazarlık yöntemi konularına yer verilecektir.

Üçüncü bölümde insan kaynaklarında iş tatmini örgütsel bağlılık ve personel motivasyonu başlığı altında; iş tatmini kavramının tanımı, iş tatmini etkileyen

faktörler, örgütsel bağlılık tanımı, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığın temel unsurları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, iş doyumunun iş yerinde sağlanması ve işgücünün motivasyonuna etkisi, iş gören motivasyonunun iş yerinde sağlanmasının, iş gören kapasitesinin tam kullanılmasına etkisi, temel ihtiyaçların iş yerinde karşılanması, iş gören motivasyonuna etkisi, sosyal ihtiyaçların iş yerinde karşılanması, iş gören motivasyonuna etkisi, normatif bağlılığının iş yerinde sağlanmasının işgücü performansına etkisi, işgücünün amaçlarının gerçekleşmesi açısından, iş doyumunu ve duygusal bağlılığın iş yerinde sağlanmasının önemi, işletmenin amaçlarının gerçekleşmesi açısından, iş doyumunu ve duygusal bağlılığın iş yerinde sağlanmasının önemi, duygusal bağlılığının iş yerinde gerçekleşmesinin işgücü performansına etkisi, işgücü devamlılığının iş yerinde sürekli hale gelmesinin işgücü verimliliğine etkisi, ego tatmininin iş yerinde sağlanmasının, iş gören performansının yükseltilmesine etkisi, iş gören bağlılığı ve örgütte kalma süresine etkisi ve ürün ve hizmet kalitesinin iş yerinde yüksek tutulmasının, örgüt imajına etkisi konuları incelenerek ilgili taraflar açısından önemi ortaya konulmaya gayret edilecektir.

Dördüncü bölümde, “Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu Üzerine Bir Alan Çalışması.” başlığı ile yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiş, analiz sonuçları yorumlanmış, bulgular irdelenerek çözüm önerileri oluşturulmuş ve ilgili tüm tarafların yararına sunulması amaçlanmıştır.

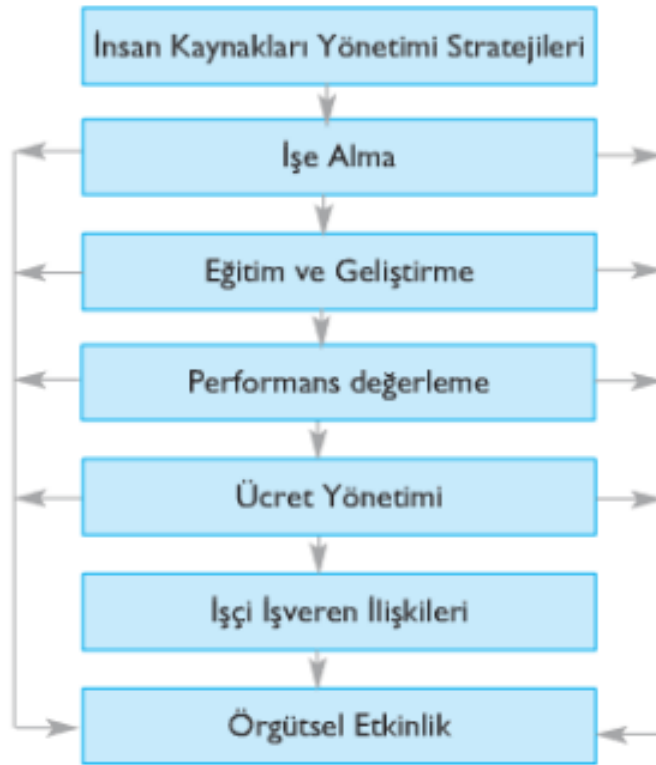
BİRİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, ÖNEMİ, KAPSAMI VE AMACI

Bu kısımda, insan kaynakları yönetiminin tanımı, insan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynakları yönetiminin önemi, insan kaynakları yönetiminin kapsamı ve insan kaynakları yönetiminin amacı konularına yer verilecektir.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) bir işletmenin amacına ulaşmasında, işgücünün verimli bir şekilde yönlendirilmesini sağlamaktadır. Günümüz İKY faktörü işletmeler için önem arz etmektedir. İKY üretim unsuru olarak düşünülmeli ve gereken destek verilmelidir. İşletmelerin amaçlarına ulaşması verimli ve eğitilmiş işgücü sayesinde gerçekleşmektedir. İKY işletmeler tarafından desteklenmesi, İKY'nin güçlenmesine sebep olmaktadır¹.



Şekil-1 İnsan Kaynakları Yönetimi

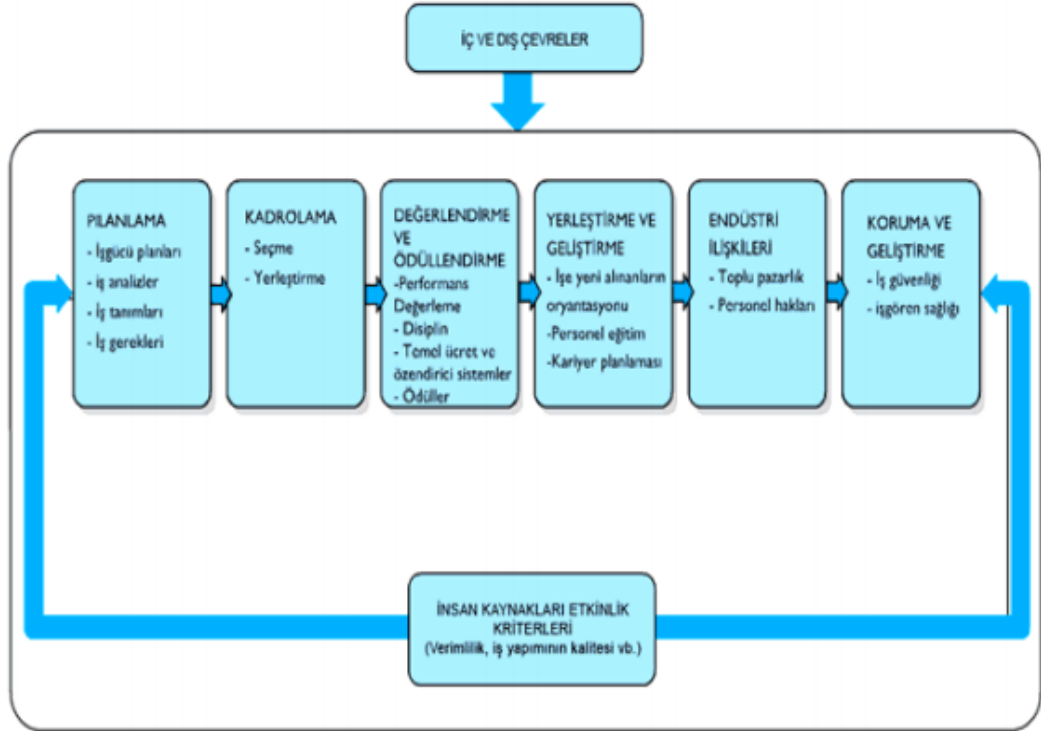
Etkin çalışan İKY tüm çalışanları İKY Yönetiminin en önemli amacı, çalışanların işletmeye olan katkıları en üst seviyeye çıkarmak olmalıdır. İşletmeler için maksimum verimi almak İKY'nin temelini oluşturmaktadır. Çalışanların ve iş yaşamının kalitesini artırmak,

¹ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007, ss. 19-35.

işgücünün çalıştıkları işten zevk olmasını sağlamak İKY amacıdır. İşletmenin hedeflediği amaçlara ulaşmasında işgücünün yeri önem taşımaktadır. Çalışanların yaptığı işi sevmesi, eğitilmesi, işgücüne gereken desteğin sağlanması İKY tarafından belirlenmeli ve gerçekleştirilmelidir. İşletmelerde üretim faktörü gibi, iş gücünde önemli bir yer tutmaktadır.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmede yapılan faaliyetleri en verimli şekilde düzenleyen ve yürütmeye çalışan bir bölümdür. İşletmenin en önemli bölümlerinden birisi olarak insan kaynakları gösterilebilir. Personelin planlanması, vasıflı işgücünün bulunması gerekmektedir. İşletmedeki işgücüne eğitim, oryantasyon vb. hizmetlerin sunulması hem işletmeye hem de çalışanlara katkı sağlayabilir. İşgücü performansının artırılması ve ücret yönetiminin dikkate alınması çalışanların motivasyonun artırılabilir².



Şekil-2 İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

İnsan Kaynakları Yönetimi Kariyer Yönetiminde en önemli faktörlerden birisi işletmenin mevcut işgücüne gerekli desteği sağlayarak önünü açabilmektir. İşletmede yapılan kariyerler yönetimi hem işletmeyi hem de çalışanı bütünleştirerek aynı amaca yönetebilmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin görevlerinden bir tanesi de işletmedeki tüm çalışanların hedeflerini ortak hale getirebilmektir. Ortak hale getirilen hedef büyüyerek

² Demet Gürüz, *İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Media Cat Yayınları, İstanbul, 2007, ss. 55-56.

işletmeyi daha verimli yapabilir. İnsan kaynakları yönetimi yaratıcılığı ortaya çıkararak kariyer yönetiminde, çalışanı bizzat kariyer yapmasını ve yaratıcılığını ortaya çıkararak işletmeyle bütünleşmesini sağlayabilir.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi önemli bir birim teşkil etmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanlar ile işletme kültürü arasında bir bağ oluşturabilir. İşletmelerde stratejik bir yere sahip olan insan kaynakları yöneticisi gerçek anlamda önemli bir kaynak ve yatırım unsuru olarak düşünülebilir. İşgücünün İnsan kaynakları yöneticisi tarafından verimli hale getirilmesi işletmeler için önemli bir kaynak yaratabilir. İşbirliğine dayalı, problemlerin çözümünde işverenin katılımı ile sorunlar hızla çözülebilmektedir³.

İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından motive edilmeye çalışılan, personel ilişkileri ile iş görenin ortak katılımı ve personelin başarılı olması için verilen her türlü destek işletmeye girdi olarak girmekte ve yatırım olarak saklı kalabilmektedir işletmelerde en önemli kaynak insan olabilir, insan olmadan hiçbir üretim gerçekleşmediği gibi, günümüzde hızla gelişen teknolojik robotlar sayesinde işlemler hızla yürütülmekte ancak bu teknolojinin kullanımı için yine nitelikli insana ihtiyaç duyulduğu aşikardır.

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İKY işletmelerde önemli bir birimi teşkil etmektedir. İşletmenin amaçlarına uygun personeli seçmek, onları yetenek ve bilgilerine göre değerlendirmek İKY amacı olmalıdır. İşletmelerin İKY önce insan, insanın fikirleri ve isteklerini değerlendirmelidir. Verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek İKY öncelikli amacı olmalıdır⁴.

İşletmeye alınacak personelin sağlanması, çalışma sürecinde motivasyonun artırılması, bilgi ve yeteneklerine göre değerlendirilerek çalıştırılması verimi arttırmaktadır. İnsanları grup halinde çalışmaya yönleltmek, ekip ruhunu ve ekip çalışmasını öne çıkarmak İKY için önem taşımaktadır. İnsan kaynağının doğru bir şekilde sağlanması, sağlanan işgücünün eğitimi ve geliştirilmesi, ücretlendirme, performans, çalışanların motivasyonunun artırılması, işletmede gelişine anlaşmazlıkların çözümü İKY görevleri arasında yer almaktadır. Nitelikli personelin bulunması, yerleştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması önem taşımaktadır.

³ Yüksel, a.g.e., ss. 93-94.

⁴ Ahmet Selamoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, Ankara, 1998, ss. 59-60.

1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan Kaynakları Yönetiminin amacı, tüm çalışanların uyum içinde çalışmasını ve verimliliğini artırarak çalışmaktır. İşletme kültürünün tüm çalışanlara yerleştirilmesi, motivasyonun artırılması, sağlık ve güvenliklerinin sağlanması, performans değerlendirilmesi, endüstri ilişkilerinde meydana gelen çalışmaların giderilmesi İKY önemini arttırmıştır⁵.

Gerçekten başarılı bir İKY tüm çalışanların memnuniyetini açığa çıkarmaktadır. İKY, başarılı ve tüm iyi niyetiyle çalışan personeli belirlemelidir. Ayrıca işe ilgisiz ve motivasyonu düşük personellerde belirlenerek gereken önlemler alınmalıdır. Çalışanlar arasında iyi niyetli ve tüm çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir personel ile daha az ve ilgisiz çalışan personeller arasında motivasyon dengesizliği yaşanabilir. İlgisiz ve iyi niyetle çalışan iki personel aynı ücreti alırsa, iyi niyetle çalışan personel için motivasyon olumsuz yönde gerçekleşebilir.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL İLKELER

Bu kısımda, verimlilik ilkesi, insancıl davranış ilkesi, eşitlik ilkesi, güvence ilkesi, açıklık ilkesi, gizlilik ilkesi ve katılımcılık ilkesi konularına yer verilecektir.

1.2.1. Verimlilik ilkesi

İnsan kaynaklarının temel ilkesi ister üretim sektörü isterse hizmet sektörü olsun önemli olan verimliliktir. İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli amacı insan gücü daha etkili ve faydalı şekilde kullanmaktır. İşletme için yapılan her türlü çaba aslında verimliliktir. Çalışana iş ortamını sevdirmek verimliliği arttıran bir unsurdur⁶.

Verimlilik modelinde dikkat ettiğimiz üretkenlik gayret göstermek insandan inana göre değişen bir etkidir. İnsan kaynaklarının birincil amaçlarından biri bünyesinde bulundurduğu çalışanını etkin bir şekilde çalışma ortamına dahil edebilmek ve verimliliği arttırmaktadır. Verimliliğin artırılması ise uygun ve işin gereğine göre personeli istihdam edebilmektir. Az kaynak kullanılarak istenilen hedef gerçekleşmişse, verimlilik sağlanmış demektir. Az zamanda çok iş yapmak verimliliğin bir başka adı olarak tanımlanabilir. Çağımızdaki işletmeler değişen iş koşulları ve değişen çalışan portföyleri ile rekabet çevresinde verimli olmayı verimliliği arttırmayı ilke edinmiştir.

1.2.2. İnsancıl Davranış İlkesi

İşletmelerin temel amaçlarından biri olan ekonomik amaçtır, ancak bunun yanında çalışanların istek ve görüşleri de işletmeye katılmalıdır ki, etkin bir işletme

⁵ Canan Ergin, *İnsan Kaynakları Yönetimi (Psikolojik Bir Yaklaşım)*, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002, ss. 17-18.

⁶ Ali Rıza Büyüksulu, *Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, ss. 69-71.

sağlanabilsin. İşletmenin öncelikli amaçlarından bir tanesi de tüm çalışanlarını iyi tanımalı ve beklentilerini onlara verebilmelidir. Ekonomik ve insani davranışlar işletmenin başarılı olmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkabilmektedir⁷.

İşletmelerde dış müşteriler olduğu gibi iç müşterileri de işletme çalışanları oluşturabilmektedir. Dış müşterileri memnuniyeti ne kadar önemli ise iç müşteri dediğimiz işletme çalışanları da bizim için o kadar önem taşımaktadır. İşletme çalışanı dediğimiz iç müşteriler işletmenin başarı merdivenlerine hızla çıkmasını sağlayabilir, çalışanın isteklerini dikkate almak yönetici ile çalışan arasında iletişim kurmak, bilgi transferi yapmak, çalışanlara işin gereği için her türlü araç-gereç ve ekipmanı sağlamak iş verenin amacı olmamalıdır. Çalışanlar için motive edici bir takım aktiviteleri düzenlemek personeli işletmeye karşı etkin ve verimli kılabilir.

1.2.3. Eşitlik İlkesi

İşletmelerin eşitlik ilkesi her insana aynı mesafede yaklaşmayı ifade edebilmektedir. Hiçbiri bir diğerinden değerli olmamalıdır. Her çalışan fırsat eşitliğine sahip olmalı ve her çalışan kendine tanınan görevin gereklerine göre değerlendirilmeye tabii tutulmalıdır. İş etiği olarak da bilinen eşitlik ilkesi dikkate alınmakta ve uygulamasında yarar görülmektedir⁸.

İşletmelerde personel seçiminde tarafsız davranılması herkese aynı hakların tanınması iş etik kuralını ihlal etmediğini gösterebilmektedir. Adaletli bir yönetici, eşitliği gözetken ve savunan insandır. Eşitlik bir orta yol olarak bilinmekte ve u orta yolda herkese aynı yol verilmelidir. Yöneticide bulunması gereken en önemli erdem adaletli olabilmesidir. Haksızlık bir adaletsizlik olarak düşünülebilmekte ve adaletsizlik hiçbir insan üzerinde yapılmamalıdır. Personel seçiminde işimize en çok uyan ve işin gereklerine cevap verebilen personeli seçmeli ve özel yaşantısını işe göre şekillendirmemeliyiz. İşe alınan her personele tarafsız yaklaşmalı, tüm personele aynı şans verilmelidir.

1.2.4. Güvence İlkesi

İşletmelerde güvence ilkesi, çalışılan ortamda kaygıdan uzak mutlu ve güvenli çalışmayı ifade edebilmektedir. Personelin güven duyması, çalışmasını güçlendirecek verimini arttıracaktır. İşveren çalışana sosyal ve ekonomik yönden destek olmalı ve çalışanına bu güveni verebilmelidir. Sosyal sorumluluğunu yerine getiren işveren, çalışanın huzur içinde çalıştığını hissederek güvence ilkesini yakalayabilir. Güven duyan personel uzun vadeli ve etkin çalışabilir⁹.

⁷ İlhamı Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009, ss. 34-50.

⁸ Gürüz, a.g.e., ss. 33-34.

⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, ss. 75-81.

Personel kendisini işten çıkarılma ve ayrılmak zorunda bırakılacağı endişesine kapılmamalıdır. Çalışma ortamı, stresin olduğu bir ortamdır. Yaşanan stresler toplumsal ve işin özüyle ilintili streslerdir. Ayrıca stres ve kaygının terfi, ücret ve çalışma ortamından kaynaklanan örgütsel yapıdan geldiğini vurgulayabiliriz. Çalışanın stres ve kaygı içinde olması uyum içinde kullanılan her şeyin tüketilir hale gelmesini sağlayabilmekte ve ortaya olumsuz bir çalışma çıkmaktadır. Çalışana stresten ve kaygıdan uzak bir çalışma ortamı sunulmalıdır. Güven bunların en önemlisini temsil edebilmekte ve güvenle huzurlu bir ortam yaratabilmektedir.

1.2.5. Açıklık İlkesi

Açıklık ilkesi, açıklık ve dürüstlük işletmenin en temel özelliği olmalıdır, işletme çalışanı istediği zaman üst yöneticisiyle yazılı ve sözlü bildirimlerde bulunabilmeli ve üst yöneticisi tarafından bildirimler cevaplanmalıdır. Çalışanın açıklık ilkesiyle ve sorduğu bildirimlerin cevaplanmasıyla işletmeye olan katkısı ve güven duygusu arttırılabilmektedir. Başarılı bir insan kaynakları yöneticisi çalışana sunduğu açıklık ilkesi ile başarılı bir politika izlemiş olabilir¹⁰.

İnsan kaynakları yönetiminin başarısı nitelikli insan kaynakları yöneticisiyle olabilir. Nitelikli yönetici eğitimle sağlanabilir. Çağımızda işletmeler iş görenlerin objektif bakış açıları ile canlanabilmektedir. İşveren çalışana şeffaf yaklaşarak sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı yaratarak çalışanın güvenini kazanabilir. Açıklık ilkesi bir başka deyimle yönetilenin soru sorma ve bilgi edinme hakkı olarak da düşünülebilir. İşletmelerde insan ilişkilerinin ve etik değerlerin korunması çalışanları motive eden bir başka özellik olarak kabul edilebilir. Açıklık ilkesine göre düzenlenen maaş miktarı, işletmede bulunan her personel tarafından anlaşılır düzeyde olabilir, eşitlik, nesnellik ilkesi baz alınarak iş verenin çalışana karşı yerine getirmesi gereken sosyal bir sorumluluktur.

1.2.6. Gizlilik İlkesi

İKY Gizlilik İlkesi önemli bir unsurdur, çalışanların özel ve sicil dosyaları önemle korunmalı ve saklanmalıdır. İşletmelerde açıklık ilkesi ve şeffaflık önem arz ederken, bir o kadar da özellikle personel ve muhasebe birimleri gizliliğe önem vermelidir. İşletme çalışanlarından hiç biri bir diğerinin özel bilgilerini ve sicil dosyalarını görmemelidir. Personele ait özel bilgilerin açıklık ilkesini asla taşıması gerekmektedir¹¹.

İşletmelerde özellikle İKY gizlilik ilkesi önemle üzerinde durulması gereken ve güvence altına alınan personelin bir hakkıdır. Özel yaşamın gizliliği gibi, personel ile diğer personelin arasındaki sicil dosyaları korunabilmekte ve bu konuda bilgi paylaşımı

¹⁰ Neslihan Okakın, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, ss. 55-56.

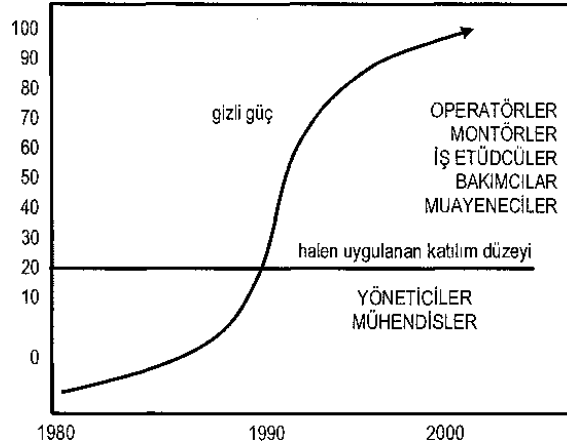
¹¹ Mustafa Kılıç, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, ss. 48-49.

yapılmamaktadır. Geniş pencereden bakılırsa gizlilikte çalışanın sicil dosyası kademe ilerlemesi, terfi etmesi, emekliye ayrılma vb. konuları içerebilmektedir. Açıklık ilkesinde de astlar ve üstler birbirlerine belirli mesafede soru sorabilmeli ve cevap alabilmelidir. İşletmelerde açıklık ilkesi sayesinde pek çok soru yanıt bularak çalışanlar arasında iş huzuru sağlanabilmektedir. Açıklık ve gizlilik ilkesi birbirine paralel olabilir.

1.2.7. Katılımcılık İlkesi

İşletmelerde doğan sorunların çözülmesi ve gönüllü desteğin işletmeye sağlanması işletmenin vazgeçilmez bir unsuru olabilir. İyi yönetilen bir işletmede kaos az yaşanabilir. Nasıl ki iyi yönetilen bir ülkede kargaşa az yaşanıyor ve refah düzeyi artıyorsa, işletmeler de böyle düşünülebilir. Sosyal diyalogun iyi olması ve çalışanların gönüllü destek ve katılımlarıyla daha verimli bir işletme düşünülebilir. İşletmeye katılımcılık ilkesi öneme anlatılabilir¹².

Sosyal diyalog özgün bir yapıya sahip olabilmekte ve insanların birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayabilmektedir. Daha iyi anlaşılan gruplar ve çalışanlar çatışma yerine her daim barışçıl ve uzlaşarak gelen fikirleri sağlayabilmekte ve huzurun olduğu her yerde de başarının geldiğini hissedebilmektedirler. Nasıl ki, sosyal problemlerde toplumun bazı kesimlerinde diyaloglar kurularak toplumun sorunlarının üstesinden gelinmişse, işletmelerde de sosyal diyalog işletme içi doğabilecek sorunları çözebilir işletmelerdeki ortak istişare birçok gerginliği ve kaldırıbilir.



Şekil-3 Katılımcılığın Ortaya Çıkardığı Gizli Potansiyel¹³

1980 yılında çalışanların katılımının görülmediği, 1990 yıllarda artmaya başladığı ve 2000 yılında katılımda bulunanları %5'i mühendis, %5'i yönetici, %10'u

¹² Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankan Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 10-11.

¹³ Haldun Ersen, *Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996, ss. 89-100.

idari personel olduğu, geri kalan %80'inin ise ustabaşı ve işçilerden oluştuğu gözlemlenmektedir. İşletmelerin çalışanlarının katılımlarını en üst seviyelerde almaları taraflara önemli yararlar sağlayabilmektedir.

1.3. YÖNETİM TEORİSİNİN GELİŞİMİ

Bu kısımda, yönetim teorisinin gelişimi, klasik yönetim anlayışı, çağdaş yönetim dönemi ve post-modern yönetim anlayışı düşüncesi konularına yer verilecektir.

1.3.1. Yönetim Teorisinin Gelişimi

Yönetim teorisinin gelişimi 19. Yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın başlarında işletmelerin yönetsel bilgi birikiminin işletme amaçlarını gerçekleştirmek için kaynakları etkin kullanmaya başlamışlardır. Bilimsel yönetim anlayışından önce, insanların yönetim tarzı; oldukça katı ve sınırsız yetkilerle kuşatılmışken bilimsel anlayışta sınırsız yetkiler kaldırılmıştır. Yönetim düşüncesi ve yönetilen insanlar, insanlık tarihi kadar eskidir¹⁴.

Yönetimde denge önemlidir, ister klasik yönetim olsun, ister bilimsel yönetim olsun insanlar üzerinde dengeyi tutturmak önem arz etmektedir. Yönetim hem ekip halinde çalışmayı, çalışırken işi hızlandırmayı, ve kolaylaştırmayı sağlamalıdır. Yönetim Teorisini gelişimi tüm işletmeler için efsanevi bir yer tutmaktadır. İşletme verimini artırmak, işletmelerin sürekliliğini sağlamak, çalışanların yönetime daha fazla güven duymaları için bilimsel yönetim anlayışı önemlidir.

1.3.2. Klasik Yönetim Anlayışı

İşletmelerde çalışan tüm personelin, uyumlu bir şekilde çalışması örgüte yarar sağlamaktadır. Zaman zaman yaşanan çatışmalar örgüte zarar verebilir. Klasik yönetim anlayışına göre, işletmenin içinde yaşanan çatışmalar yıkıcıdır ve işletmeyi sarsabilir. Yönetimin işletmeyi bu çatışmalardan kurtarması işletmeyi sağlam ve zor sarsılır hale getirmektedir¹⁵.

19. Yüzyılda Frederick W. Taylor (1856-1915) klasik yönetim düşüncesinin, yani yönetimin gerçek bir bilim ve ilkelere dayanması gerçeğini öne sürmektedir. O dönemin Frank Gilberth bilimsel yöneticisi ise hareket ve zaman etütleriyle, işleri basitleştirip, yorgunluğu azaltmayı ve yapılan işlerin daha az zamanda yapılmasını sağlamaktadır. Bir diğer bilimsel yönetici Max Weber (1864-1920) bürokrasiyi işletmeler için önermiştir. İlke ve kurallara dayalı bir yönetim anlayışını savunmuştur. İnsancılık ilkesi benimsenmiş ve yetki ve sorumluluk kişiler arası ayrıntılarla çizilmiştir. İşler dikkatlice tanımlanmakta ve her iş alanı için uzman kişiler atanabilmektedir.

¹⁴ Halil Can, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, ss 41-42.

¹⁵ Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 1999, ss. 30-31.

Taylor' un 1911 yılında yayınlandığı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" (The Principles Of Scientific Management) kitabı ile araştırmacılar, büyük bir tecrübe kazanmışlardır. Taylorizmde yapılan işin bölümlere ayrılması ve çalışan personelin o alanda uzlaşması önem arz etmektedir. Organizasyonlarda hiyerarşik bir yapının oluşturulması önemlidir. Taylorun esas amacı, işletme israfına neden olan etkenleri pratik ve akılcı yollardan kontrol altına almaktır, üretimi ve performansı ancak bilimsel yönetim yaklaşımı ile arttırabilir düşüncesi Taylor ile başlamıştır.

Klasik Yönetim Anlayışı teorisyenlerinden Taylor, tüm işletme personelinin ve üst yönetimin birbiriyle uyumlu çalışması sağlanamazsa, diğer tüm prensiplerin aktif kalmayacağını belirtmiştir. Uyum ve prensiplerin geçerliliği için bütün olma kavramını dile getirmiştir. Klasik yönetim anlayışında işletme için yaşanan çatışmalar işletmenin yapısına zarar vermektedir. 19.yüzyılın yönetim bilimine Frederick W.Taylor (1856-1915) katkı sunmuştur. Bilimsel yönetimde bu dönem Taylorizm olarak bilinmektedir, yönetim bir bilim olarak tanımlandığından, kanunlar, kurallar ve ilkeler vardır¹⁶. İşlerin en kolay yoldan ve kısa zamanda yapılması hedeflenerek zamandan tasarruf edilmiştir.

İşletme içi çatışmaların aza indirilmesi çalışma ortamını ve çalışanları huzurlu kılmaktadır, her gelişen çatışma işletmeyi biraz daha yıpratabilmektedir. Çatışmaların olmaması için tespitler yapılmalı ve önlemler alınmalıdır. İlkeler ve kanunlarla da işletme çerçeve içine alınmalıdır.

1.3.3. Çağdaş Yönetim Dönemi

Çağdaş yönetim kuralına göre işletmeler çatışma sayesinde öğrenmeyi sağlayamamaktadırlar. Çatışmalar genellikle uzun dönem kişiler arası ilişkilerin sonucu çıkabilir. Çatışma aşırı ve yıkıcı düzeyde olmamalıdır. İşletme yöneticileri değişik fikirleri savunan onlar gibi düşünmeyen çalışanları bir araya getirerek çatışma ortamı yaratmaktadırlar¹⁷.

İşletmeler için çatışma önem arz etmektedir. İşbirlikçi ve her iki tarafı da memnun etmeye çalışan çağdaş yönetim dönemi uzun vadeli olabilmektedir. İş dünyasında kişiler arası çatışmalara sıkça rastlanabilir. İnsan sosyal bir varlık olarak belirli kültürel yapılanmalar içine girmektedir. Kurulu düzenin devamını sağlamak, çatışmaları aza indirmek işletmeler için zorunluluk arz etmektedir. 1950 li yıllarına gelindiğinde çağdaş yönetim anlayışını görmekteyiz. İşletmeler ve çalışan sayısı büyümüştür. Tüketicilerin ürünler ve hizmetlerle ilgili gereksinim ve beklentileri değişmiştir¹⁸. İşletmelerde karar verme

¹⁶ <http://notoku.com/yonetim-anlayislari/>, (Erişim tarihi: 18.12.2014)

¹⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, İstanbul, 2003, ss. 78-79.

¹⁸ <http://193.255.140.18/Tez/0071003/METIN.pdf>, (Erişim tarihi: 16.12.2014)

modelleriyle direk ilgilenen yöneylem araştırması, simülasyon, PERT ve CPM bu yöntemlerin birkaçıdır.

Farklı insanların farklı görüşlerin yer aldığı insanları bir arada tutmak zor olmakta ve çatışma kaçınılmaz hal almaktadır. İşletmeler yıkıcı hale gelen çatışmaların önüne geçmeli ve işletmeye zarar vermemelidirler.

1.3.3.1. Klasik Yönetim Düşüncesi

1880-1930 yılları arasında Klasik Yönetim düşüncesi belirmiştir. Modern yönetim kuramının temel taşı klasik yönetimdir. Klasik yönetim düşüncesinin modern yönetimle bağı oldukça güçlüdür. Bilim ölçülerinde yönetime katkı sunan klasik yönetim düşüncesine Bilimsel Yönetim Dönemi de denilmektedir¹⁹.

Klasik Yönetimle bilimsel yöntem çalışma alanı bulabilmektedir. Akılcılık ve üretkenlik temel alınarak analiz yapılmaktadır. Klasik Yönetim anlayışında mal ve hizmet üreten işletmelerde büyük miktarda artış görülmektedir. Klasik yönetimle merkezci ve işletmeye yönelik çalışmalarla, uzman iş görenler ve işletme veriminin arttığı görülmektedir. Akılcılık önem arz etmiştir.

1.3.3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının öncülerinden olan Taylor'u görüşleri literatürde Bilimsel Yönetim Teorisi olarak bilinmektedir. Taylorun yönetim hakkındaki görüşleri birçok araştırmacıyı ve bilim adamını etkileyerek insan kaynaklarında büyük bir değişime sebebiyet vermiştir²⁰.

Taylor işletmeyi bir bütün olarak ele almış ve incelenmiştir. Üretimin katkılarını artırmak ve çalışanların performansını arttırmaya yönelik çalışmalar yürütmüştür. Çalışanlar arasında eğitime ve iş bölümüne işe uygun personel seçimine önem vermiştir. İsrafın önüne geçilerek kar sağlanmış, eğitime ve insan düşüncesine önem verilmiştir. Önem verilen her değer kar olarak işletmeye geri dönmüştür.

1.3.3.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetimi süreçlere ayırmıştır ve fonksiyonlarla yönetimi sağlamıştır. Bu fonksiyonlar, planlama, örgütlenme, yöneltme, denetim ve koordinasyondur. Henry Fayol, endüstri devriminden sonra yaygınlaşan fabrikalaşma döneminde ortaya çıkmıştır. Fayol, yönetim sürecini özel ve kamu yönetimlerinde sistemli bir yol gösterici olarak kendini ortaya koymuştur. Hem teorik hemde uygulama alanında yönetim fonksiyonu üzerine çalışmalar yapmıştır. Taylor'dan sonra Yönetim Bilimi alanında öne çıkan isimlerden bir tanesinde Henry Fayol' dur. Fayol, Yönetim Biliminin evrensel, ilkelerle ve bir takım fonksiyonlarla

¹⁹ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bora Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2010, ss. 40-41.

²⁰ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, ss. 45-46.

yürütüldüğünü öne çıkarmıştı. Fayol daha büyük organizasyonlarda yönetimin nasıl olması konusunda bilgiler sunmuştur²¹.

Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı, işletmelerde meydana gelen çatışmaların neticesinde, örgütsel etkinlik ve verimlilik zarar görmüştür. Fayol' un yönetim anlayışında, örgütlenerek ileriye görmek, koordinasyonu sağlamak, kumanda etmek ve kontrol altına almak önem taşımaktadır. Kontrollü, planlı, örgütlü ve ileriye görerek atılan her adım işletmeye katkı sunarak verimli bir çalışma dönemi geçirmeyi hedeflemiştir.

1.3.3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

20. Yüzyılın başlarında ekonomik, siyasi ve sosyal-kültürel şartların bir sonucu olarak ortaya çıkan bürokrasi yaklaşımı Max Weber'le gelişmiştir. Max Weber'e göre işletme içi çatışmaların en aza indirilmesi ve düzenin sağlanması için bürokratik yapının ilkelerine uyulması gerekmektedir. Max Weber, bürokrasi yaklaşımında bütünün özelliklerini belirlemek, büyümelerinin nedenlerini saptamak, amaçların gerçekleşmesinde örgütün etkilerini ortaya çıkarmak ve toplumsal değişimleri ayırmakla ilgilenmiştir. Weber'in görüşünde uzmanlaşma ve iş bölümü, işletme birimlerinin yasal yetkilerle birbirine bağlanması, teknik yeteneğe göre personel alımı ve buna göre terfi sistemi yer almaktadır²².

Weber'in yönetim anlayışında, çalışanların tüm görev tanımı belirlenir, ve çalışanlarında belirlenen kurallara uyması sağlanırsa ideal bir düzen kurularak çatışmaların ve anlaşmazlıkların önüne geçilir. Örgüt için çatışmaların kötü yönetimden ve yönetim kurallarının iyi uygulanamamasından ileri sürüldüğünü söyleyen Weber, işletmenin büyüklük ölçüdü, işletmedeki istihdam edilen insan sayısı ile bağdaştırmıştır²³. İşletmenin ve çalışanların yasal sınırlılıklarının belirlenmiş ve birbirine bağlanmış olması, çalışanları bu düzende toplaması, kurallara uyması adil bir düzeni sağlayarak huzur dolu bir ortamı hedeflemektedir.

1.3.3.2. Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Düşüncesi

1920'li yıllarda ABD' nin Havuthorne kasabasında Western elektrik firmasının bilimsel kavramlarının hipotezlerini denemek amacıyla ortaya çıkan neoklasik (davranışsal) yönetim düşüncesi, insanları ve insanların yetenek ve düşüncelerinden yararlanmak, insan ile örgüt davranışlarını incelemek ve yöneticilere bilgi sunmayı hedef almaktadır²⁴.

İnsan davranışlarını ve bu davranışları etkileyen, insanlar arasındaki sosyal ilişkilere ve bunların geliştirilmesine önem vermeyi ilke edinmiştir. Neoklasik yaklaşımı insanın çalışması, motive edilmesi, yaptığı iş karşılığı ödüllendirilmesi ve gerektiğinde de

²¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 40-56.

²² Güngör Önal, *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, Marmara Üniversitesi SBE Yayınları, İstanbul, 1995, ss. 3-4.

²³ <http://www.sakaryaiktisat.com/Dergiler/sdvz6kdv6xjg2jjqpu5nf.pdf>, (Erişim tarihi: 14.12.2014)

²⁴ Doğan Cüceloğlu, *İyi Düşün Doğru Karar Ver*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, ss. 58-59.

cezalandırılması gerekmektedir. İnsanlar arası ilişki her daim önem taşımaktadır. İnsan davranışlarının olumlu ve olumsuz yönde ele alınarak değerlendirilip iş görene çözüm sunulması çalışanı mutlu edecektir. Mutlu olan çalışan tüm ortamı mutlu edecektir.

1.3.3.3. Modern Yönetim Düşüncesi

Modern yönetim düşüncesi son onbeş-yirmi yıl içinde hızlı bir gelişme göstermiştir. Modern yönetim düşüncesi diğer adıyla çağdaş yaklaşım, ulusal ve uluslar arası iletişimin gelişmesi ile rekabeti arttırmıştır²⁵.

Gelişen ve değişen bir dünyada işletmelerin klasik ve neoklasik yöntemlerle yönetilmesi mümkün olmadığından farklı yönetim yapıları denenmiştir. İnsanların kabiliyeti, çevre koşulları, çağa uygun yönetim anlayışı gelişmiştir. Modern yönetimin ona düşüncesi, her yerde ve her koşulda yönetim biçiminin geçerliliğini korumaktır. Çalışanların karmaşık olduğunu ve dış etkenler tarafından motive edildiğini ele almıştır. İşletmeler dinamik ve açık sistemler olarak incelenmiştir. Gelişime ve değişime açık olmak işletmeleri geliştirebilir. İnsanın gelişmesi ve değişmesi yaptığı işinde gelişmesine, değişmesine ve kalitenin artmasına sebep olmaktadır. Stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi ve yönetişim kavramlarını ele alan modern yönetim düşüncesi, işletmeyi rasyonel ve ussal olarak tanımlamıştır.

1.3.3.3.1. Yönetim Bilimi Yaklaşımı

Yönetim Bilimi Yaklaşımı çeşitli sorunlara matematiksel ve bilimsel teknikler yönünden çözümler sunmakta ve işletmeye katkı sağlamaktadır. Yönetim biliminin odaklandığı nokta matematiksel modellerdir. Bir örgütün işleyişi ve yapısı ile çalışanların durumunu inceleyen sosyal bir bilim dalıdır. Büyük işletmelerde işletmelerin yapısından kaynaklanan karmaşık problemlerin çözümü için kullanılabilir. İşletmelerin giderek daha değişken problemlerinin ve işleyişinin çevresel durumlarında yönetim bilimi ele almaktadır. Yönetim biliminin odaklandığı matematiksel modeller, çeşitli tekniklerin kullanılmasını hedeflemiştir²⁶.

İşletmelerde belli bir amacı gerçekleştirmek için işbirliği yapılması gerekmektedir. Başkalarına iş yaptırma, idarenin gerçek işleyişini inceleyen bir disiplin haline gelmiştir.

Yönetimi süreçlere ayırmıştır ve fonksiyonlarla yönetimi sağlamıştır. Bu fonksiyonlar, planlama, örgütlenme, yöneltme, denetim ve koordinasyondur. Henry Fayol, endüstri devriminden sonra yaygınlaşan fabrikalaşma döneminde ortaya çıkmıştır. Fayol, yönetim sürecini özel ve kamu yönetimlerinde sistemli bir yol gösterici olarak kendini ortaya

²⁵ Muzaffer Sencer, *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1986, ss. 15-16.

²⁶ Nuri Tortop, *Yönetim Bilimi*, Hizmet Dayanışma Yayıncılık, Ankara, 1993, ss. 63-64.

koymuştur. Hem teorik hem de uygulama alanında yönetim fonksiyonu üzerine çalışmalar yapmıştır. 18.Yüzyılda işletmelerin büyümesi işletmeler için yeni durumların ve yeni çözüm yollarının çıkmasına sebep olarak işletme yönetimine farklı yaklaşımlar gelmiştir. Yönetim Bilimi Yaklaşımının gelişmesine yardım eden araştırmacılara Frederic Taylor, Gantt, Gilbreth, Henry Fayol, Abraham Maslow, Elton Mayo, Douglas Mc Gregor isimlerini verebiliriz²⁷. Yönetim Bilimi Yaklaşımı sosyal bir bilimdir. İşletmelerde Yönetim Bilimi Yaklaşımı işletmeyi ilgilendiren her türlü sorunlara bilimsel teknik ve matematiksel yollardan çözümler sunarak, değişkenli problemlerin ve büyük organizasyonların çalışmalarını kolaylaştırmışlardır.

1.3.3.3.2. Sistem Yaklaşımı

İşletmelerde sistem yaklaşımı, yönetimce ve insanlar tarafından oluşturulan yapılardır. Sistem alt birimlerden yada alt sistemlerden oluşan bütünü oluşturmaktadır. Oluşturulan sistemlerin yenilenmeden, takviye edilmeden, değiştirilmeden yada modernize edilmeden devamını sağlaması beklenmemelidir²⁸.

İşletmeler iç ve dış çevreye karşı duyarlı olmalıdır. Dış çevreden gelen enerji, bilgi alışverişi ve materyallere cevap verebilmelidir. İşletmelerde bunlar yaşanmıyorsa kapalı sistem olarak kabul edilmektedir. Sistem Yaklaşımı belirli olayların, unsurların ve gelişmelerin incelenmesinde gelinen ve izlenen bir bakış açısı ve düşünce tarzı olarak bilinmekte ve tek başına bir disiplini oluşturmadığı görülmektedir. Sistem yaklaşımı işletmenin büyümesine ve gelişmesine katkı sağlamaktadır, bir bütün olarak ele almak istersek; açık ve kapalı sistemi vardır. Açık sistem işletmenin dengeli ve sağlam bir şekilde yol almasını sağlayabilir²⁹;

1. Belli kısımlardan oluşan alt birimler, alt sistemler,
2. Bu kısımlardan meydana gelen belirli ilişkiler,
3. Bu kısımların oluşturduğu dış çevre bir bütünü temsil etmektedir.

Kapalı sistemde ise, işletme bünyesinde bulunan entropi sebebi ile işletme bir süreliğine hizmetini durdurmak zorunda kalabilir. Sistem yaklaşımında denge önem taşımaktadır.

²⁷ <http://www.slideshare.net/sgumus/ynetim-teorilerine-bak-klasik-ynetim-neoklasik-ynetim>, (Erişim tarihi: 12.12.2014)

²⁸ Kılıç, a.g.e., ss. 56-57.

²⁹ http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi19/05_Ozdevecioglu.pdf, (Erişim tarihi: 12.12.2014).

1.3.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı çağdaş yönetim anlayışını da gündeme getirmektedir. 1967 yılında Paul Lawrence ve Say Lorsch tarafından ortaya çıkan bir kavramdır. Neoklasik, klasik ve sistem yaklaşımlarından farklı bir kavram olarak ortaya atılmıştır³⁰.

Durumsallık yaklaşımında yönetim evrensel kabul edilmektedir. Herşeyin bir sebebi olduğunu kabul etmiştir. Sistemin başarısı işletme yönetiminin çevresel koşullara uyumu, teknik ve ilişkilerinin geliştirilmesine bağlıdır. 1970 sonrasında ortaya çıkmıştır. (anket, sayısal veri, istatistik) olarak ele alınır.

İşletmelerde durumsallık yaklaşımına göre işletme yapısı bağımlı bir değişkeni temsil etmektedir, yönetimce başarılı olmak için değişik durum ve şartlar, değişik teknik ve kavramları kullanmayı gerektirmektedir. Yöneticinin iyi karar vermesi için mevcut işletmesini iyi tanması gerekmektedir. İşletmenin yapısını içsel ve dışsal faktörler etkilemektedir. İşletme yapısı gereği bağımlı bir değişkendir. İşletme için içsel faktörler, Misyon-vizyon, işletmenin ulaşmak istediği hedefi ve amacı, kullandığı teknoloji ve çalışanın niteliğidir.

Dışsal faktörler; devlet, müşteriler, Pazar şartları ve rekabettir. Durumsallık yaklaşımında tüm bu sayılanlar bir bütün olarak ele alınıp incelenirse işletme gerçek amacına ulaşabilir.

1.3.4. Post-Modern Yönetim Anlayışı Düşüncesi

1980'li yılların sonlarından itibaren post modernizin literatüre girmeye başlamıştır. Bilimsel yönetimin öncüsü Taylor'un yönetim anlayışına farklı bir bakış ve anlamlılık katmıştır. Post modern döneminin personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreciyle başlamış olduğu kabul edilmektedir³¹.

Modern yönetimde ihmal edilen insan, post modern yönetim anlayışından yüceltilmiştir. Post modernizmin anahtarı olarak bilinen değişim, hiçbir kurumsal çizgisi olmayacak kültürel stratejiler geliştirmektedir. Post-Modern Yönetim Anlayışı Düşüncesi işletmeler için insanı yücelten bir olgu olarak karşımıza çıkmış ve bu anlayışla işletme çalışanları kendisine verilen değerle işine ve işletmesine güven duymaktadır. Heraklitos'un "**Her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir**" deyişi insanlık tarihi için değişimi, yorumlamayı ve uyum sağlama sürecini başlatmış sayılmaktadır³². Yönetim biçimleri hızlı bilgi, hızlı gelişme, hızlı etkileşim ve iletişimi birlikte ele almaktadır. Post-Modern Yönetim anlayışında; güvenilir, saygı duyulan, değişime açık liderler yer almaktadır.

³⁰ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, ss. 43-44.

³¹ Ali Yaşar Arıbay, *Postmodernite Sivil Toplum ve İslam*, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 1994, ss. 25-26.

³² <http://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/168>, (Erişim tarihi: 12.12.2014).

Bu yaklaşımın en iyi örneklerinden biri Keith Jenkins 'dir. Post-endüstriyel, post-modern, post-liberal, post-ironik gibi çağdaş tanımlamalar ile ileri çıkmaktadır. İşletmelerde modern olmak³³, artık geçmişe ait olmayan ve geçmişten farklı ilkelerle yönetilmeyi bekleyen bir işletmede, çalışıyor olmayı ifade etmektedir. İnsanların modern anlayışla zamanı ve faaliyetlerini iyi değerlendirmeleri modern yönetimin en önemli etmenlerinden biridir.

1.4. İNSAN KAYNAKLAN YÖNETİMİNİN UĞRAŞ ALANLARI

Bu kısımda, insan kaynakları planlaması, personel sağlama ve seçme, personel değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi, kariyer planlama ve eğitim ve geliştirme fonksiyonu konularına yer verilecektir.

1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İşletmelerde insan kaynakları önemli bir yer arz etmektedir. İKY personel bulma işleminden önce, insan kaynakları planlamalarını hazırlamaları ve stratejik planların önemli olduğu vurgulanmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerini, işletmeye uygun personelin seçilmesi sürecinde, adayların eğitim, iş tecrübesi, yetenekleri ve motivasyonuna göre değerlendirmeler yapması önem taşımaktadır³⁴.

İnsan kaynakları planlamasında (İKP) yapılan tahminlerin isabetli olması için gereken veri türlerini içeren bilgi sistem tablosu aşağıdaki şekilde ifade edilebilir³⁵.

Tablo-1 Bilgi Resim Tablosu

Stratejik Bilgiler	Genel Organizasyonel Bilgiler	İKP için Gerekli Spesifik Bilgiler
Ürün karması Müşteri karması Rekabetçi temel Satış yapılan coğrafya	Organizasyonel yapı Bilgi akış sistemi Bütçeler Fonksiyonel amaçlar Üretim şemaları Üretim süreçleri Dağıtım kanalları Satış bölgeleri Teknolojik düzey Planlama dönemi	İş analizleri Eylem planları ve programlar Beceri envanteri Uygulanan eğitim ve geliştirme programları işgören bulma kaynakları işgücü piyasası analizleri Ücret programları Emeklilik programları Devir hızı verileri

İşletmelerde insan kaynakları birimlerince düzenlenen planlamalarda, işletmenin ihtiyaç duyduğu personel, ayrıca bu personelin hangi işlerde görevlendirileceği, işe uygun nitelikli personelin seçimi, bu adayların nerelerden temin edileceği işletmeler açısından önemlidir.

³³ http://pau.egitimdergi.pau.edu.tr/Makaleler/344364630_15.pdf,

³⁴ Yüksel, a.g.e., ss. 10-11, (Erişim tarihi: 12.12.2014).

³⁵ Koçel, a.g.e., ss. 16-17.

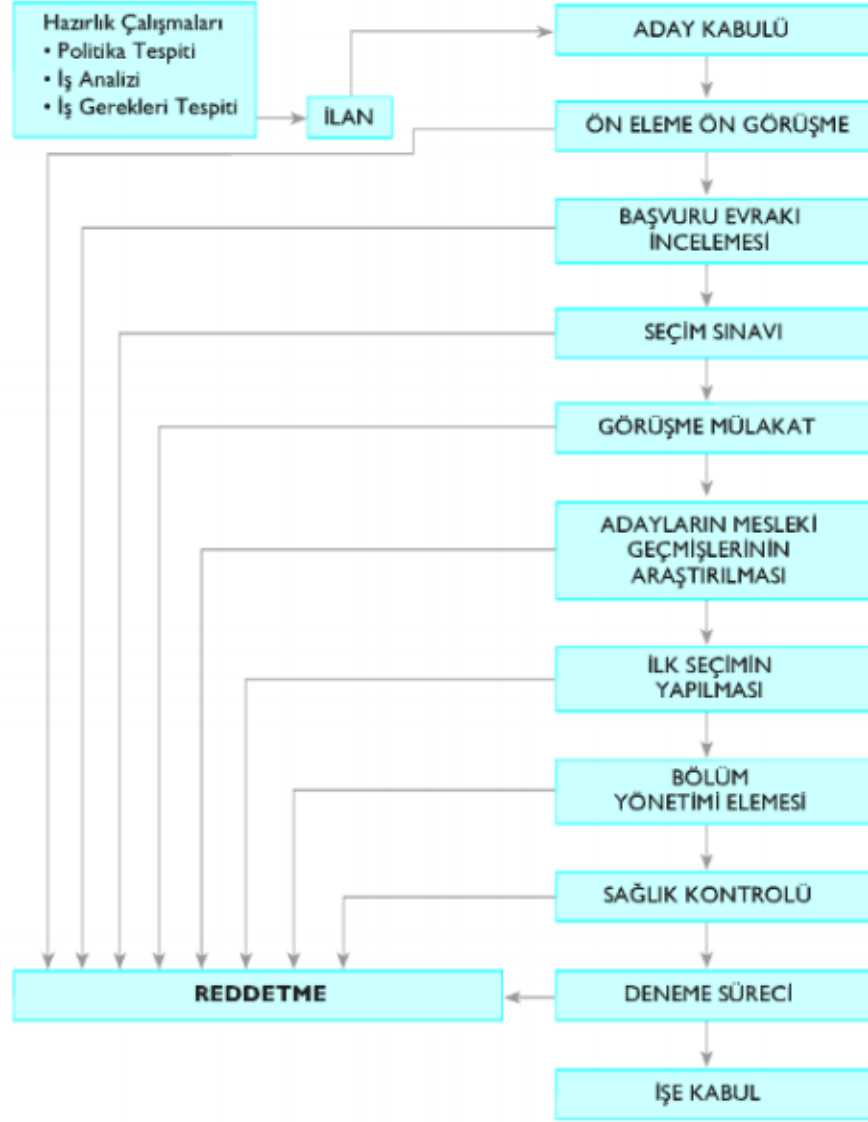
1965'li yıllarda planlama, işletmelerde bir bütün olarak ele alınmıştır. Kısmi planlamadan toplu planlamaya geçilmiş ve planlamalardaki ortaya çıkan eksiklikler ortadan kalkmıştır. İşletmelerde yönetim önemli ve evrensel bir kavramdır. 1980'li yıllardaki gelişmeler, işletmeleri ve insan kaynaklarını daha önemli ve daha etkin kullanıma yöneltmiştir. İnsan Kaynakları Yönetiminde Japon yöntemleri örnek alınmış, işletme ve işletme çalışanının hedefi bütünleştirilmiştir³⁶. İKY Planlanması ve işe uygun personelin uygun işe yerleştirilmesi ile işletmeler yetenekli çalışan ile daha ileriye taşınabilmekte ve ileriye taşınan işletmeler verimini günden güne arttırabilmektedirler.

1.4.2. Personel Sağlama ve Seçme

Personel bulma, seçme ve işletmenin ihtiyaçlarına göre personeli temin etme İKY tarafından gerçekleştirilmektedir. İKY işletme için gerekli personelin seçimi, örgüte en faydalı personelin seçimi önem arz etmektedir. İKY işe alım süreçlerinde, iş görenlerin, bilgilerini, kabiliyetlerini, motivasyon derecelerini ölçerek işe en uygun adayı seçmek için çaba sarf etmektedirler³⁷.

³⁶ <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/temmuz-agustos-2001/turkiye-39-de-insan-kaynaklari-yonetiminde-dis-kaynaklardan-yararlanma-outsourcing-uygulamasi/1033.aspx>, (Erişim tarihi: 16.12.2014).

³⁷ Abdurrahman Benli ve Levent Şahin, *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş gören Bulma ve Seçme*, 2004, ss. 113-114.



Şekil-4 Şematik Olarak Personel Seçim Süreci

İşletme için işin niteliği ve çalışma koşullarına göre, personel bulma ve seçme işlemleri, personel sağlama olarak tanımlanır. İnsan kaynakları planlamasındaki personel ihtiyacının karşılanması için işletmede istekli aday personel listesinin yaratılması gerekmektedir. Planlama sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak için, birbirinden farklı iş ve görev tanımlarına uygun adayları bulmak gerekmektedir. Adayların gerekli bilgi, yetenek ve beceriye sahip olması ve işletmeye çekilmesi önem arz etmektedir. İşletmelerde personel seçimi ve yerleştirilmesi esastır.

Personel seçimi aşamalarında³⁸.

1. Başvuru kabulü ve ön görüşme.

³⁸ <http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/2057/makaleler/24/1/arastirmax>, (Erişim tarihi: 18.12.2014).

2. Testler (bilgi ölçüm testleri).
3. Psikoteknik testler.
4. İş görüşmesi.
5. Referans araştırması.
6. İşe alım kararı saptanmalıdır.

Bir işletmenin sağlam yere basması, devamı ve gelişmesi, nitelikli personeller ile gerçekleştiğinde başarı kaçınılmaz olmaktadır.

1.4.3. Personel Değerlendirilmesi ve Ücretlendirilmesi

İnsan Kaynakları Yöneticileri aday personeller ile görüşmeden önce, adayların değerlendirilmesini ve seçimini yapmaktadırlar. İşgören değerlendirilmesi aşamalarından personelin daha önceki iş bilgileri, almış olduğu eğitim, deneyim ve teknik kapasiteleri değerlendirme sürecine alınır. İşe alınacak personelin değerlendirme sürecinde işe uygun personelin kriterleri göz önüne alınarak ikinci kez değerlendirme için görüşmeye çağrılmaktadır.

Performans Yönetim Sistemi, insan kaynakları yönetiminin işletme içinde stratejik bir birim olmasından dolayı gelişmiştir. Performans yönetim sistemine geçişlerde hızla değişen iş dünyasının hızına ortak olma ve bunun bilincine vararak ayakta kalabilmek, dış faktör dediğimiz, müşteri merkezli bir anlayış yakalayabilmektir. Rekabet ortamı içinde tüm personelin gelişimine katkı sağlayarak işletme performansını arttırmak ve pazardaki yerini korumak önemlidir³⁹.

Değerlendirme için görüşmeye gelen personelin, deneyimi, eğitimi ve işe olan isteği ölçülerek karar verilmektedir. Personel işe yerleştirildikten sonra, işini ne kadar iyi yaptığını belirlemek ve buna uygun mükafatın oluşturulması gerekmektedir. Her işletmenin personeline uyguladığı ücret politikası farklıdır. Marjinal işletmeler, nitelikli personeli ve sayıyı yakalamak için en azı ödemek zorundadırlar. Kuşkusuz “asgari ücret” ödeme erkine sahip işletmeler, bu durumda sadece marjinal işgücünü istihdam etmek zorundadırlar.

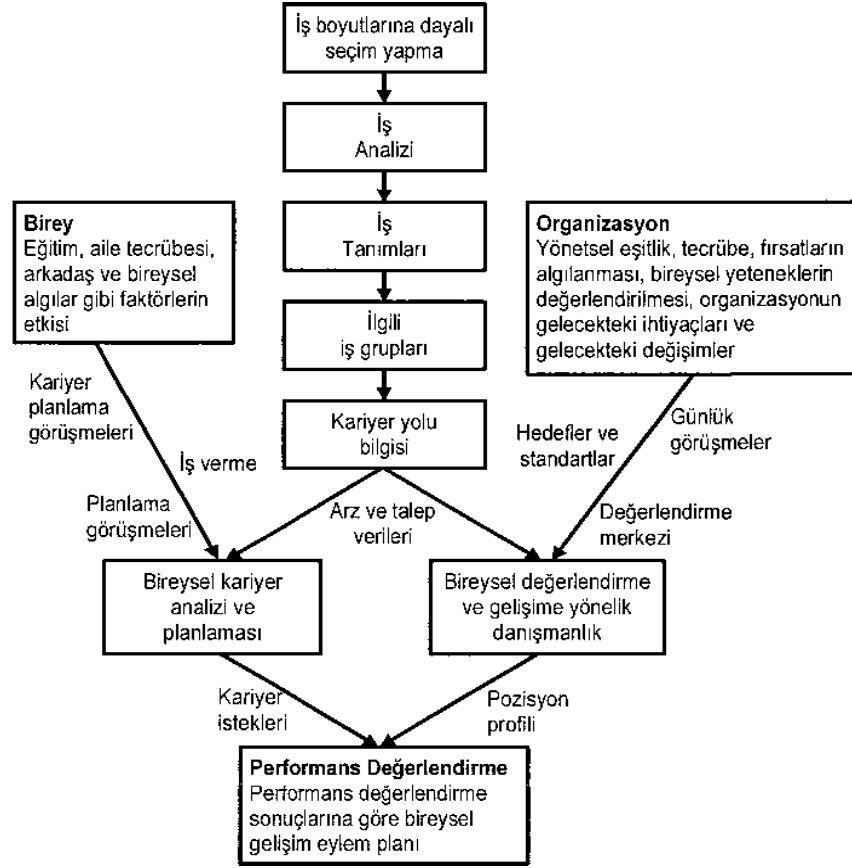
İşçilik maliyetleri sadece marjinal işgücünü temin eden işletmeler için, işçilik maliyetlerinden daha düşük bir şekilde karşımıza çıkabilir. Genel ücret ve maaşlar, makul bir seviyede emek piyasasındaki cari ücretlerle paralel olmalıdır.

1.4.4. Kariyer Planlama

İşletmelerde kariyer planlama, kariyerinizde ulaşmak istediğiniz hedefe ulaşmada kolaylık sağlayabilir. İnsanların bilgi, yetenek ve değerlerini dikkate alarak bunlara uygun amaçlar belirlemek kariyer planlama olarak bilinmektedir. Kariyer planlamada karar verme

³⁹ Emel Erdoğan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana bilim Dalı, 2013, ss. 27., (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

önemlidir, çalışanın kariyer ile ilgili hedefleri belirlemesi, zaman planlaması, iş-egitim ve diğer gelişim fonksiyonlarının tamamı kariyer planlamadır⁴⁰.



Şeki- 5 Kariyer Planlamasını Etkileyen Temel Unsurlar⁴¹

Kariyer planlamasını etkileyen faktörleri bir şema ile yukardaki şekilde ifade etmek mümkündür. Meslek, yaşam boyu ilerlemek ve bunun sonunun gelmemesi noktasıdır. Personelin kariyer planlaması, hedefin belirlenmesi, bu hedef doğrultusunda planlı ve stratejiler geliştirerek yol alınması önemlidir. Kariyer planlama hem örgütsel, hem de bireysel yürütüldüğünde her iki açıdan da amaca ulaşılır. Kariyer planlamada personelin saygınlığı artmakta ve yaşam boyu edindiğiniz bilgi, beceri ve deneyimleriniz birleşerek anlam kazanmaktadır. Fransızca "carriere", İngilizce "career" kelimesi olarak bilinen kariyer planlama, yaşam boyu ilerlemek, ve kişinin üretken olduğu yıllarda kendisini geliştirdiği ve sürdürdüğü bir pozisyona sahip olmasıyla⁴² anlamlılık kazanmaktadır.

Kişi kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini bilmeli ve bu yönde yoğunlaşmalıdır. Kariyer planlama, ekonomik, sosyal ve duygusal açıdan kişinin toplumda

⁴⁰ Meryem Kozak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Detay Yayınları, 2009, ss. 65-66.

⁴¹ Aykaç, a.g.e., ss. 25-26.

⁴² http://www.turgutozal.edu.tr/kariyermerkezi/contents/kariyermerkezi/files/Kariyer_kitpacik_v1.pdf, (Erişim tarihi: 18.12.2014).

saygınlığını arttırmaktadır. Çalışma hayatındaki tecrübeleri, sunduğu aktivite ve bilgileri bir bileşke olarak, kişinin hiyerarşik pozisyonunu tamamlar niteliktedir. Kariyer planlama çıraklık, kalfalık, ustalık ve uzmanlık dönemlerini içine almaktadır. Personel kendisine sunulan seçenekleri ve fırsatları fark edebilmedir. Kişiyeye uygun kariyerin belirlenmesi, hem personelin gelişimine ve mutlu olmasına hem de işletmenin gelişimine ışık tutmaktadır. Kariyer Planlama kişinin kendisini, meslekleri ve iş dünyasını tanımasıyla başlayan ve Nobel'e kadar uzanan uzun bir yoldur.

1.4.5. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu

İşletmelerde eğitim ve geliştirme, personelin öğrenme faaliyetlerinin ve öğrenmenin gerçekleşmesi için destek faaliyetlerinin düzenlenmesi ile araç ve gereçlerin sağlanması sürecidir. İş ortamında bulunan insanların, işletmenin amaçlarına doğru yönlendirilmesi, gösterdikleri çabanın başarılmasında, eğitim ve geliştirmenin önemi büyüktür. İşletmelerde personelin eğitim ihtiyacının belirlenip analiz edilmesi, eğitim amaçlarının saptanması, eğitimin değerlendirilip sonuçlandırılması önemlidir⁴³.

Farklı insanların, farklı özel gelişim programları sayesinde geliştirilmesi ve bunlara rehberlik edilmesi eğitim ve geliştirme fonksiyonu içinde yer almaktadır. Eğitim ve gelişimde; süreklilik, öğrenme yönetiminde, yenilikçilik ve çözüm odaklı çeşitlilik, proaktif çözümler sunan kavramlar geliştirmek gerekmektedir. Eğitim alacak personelin aktif katılımını gerektiren uygulamalı yöntemler olan, işbaşında eğitim, örnek olay çalışması, simülasyon, rol oynama ve davranış örnekleri spesifik becerilerin geliştirilmesi ile yetenek ve davranışların işe nasıl entegre edilmesi bakımından uygunluk sağlamaktadır. Yönetimsel potansiyele sahip olan personelin geliştirilmesi zorunludur. Bir işletme de tüm personelin geliştirilmesi, iş kalitesinin artırılması, sosyal değişime uyum sağlanması küresel rekabette önem taşımaktadır. Geliştirme, mevcut personelin mevcut işindeki yeni teknolojilerden, yeni pazarlardan, yeni müşterilerden ve iş tasarımlarından haberdar etmektedir. İnsanların kendilerini eğitip ve geliştirmeleri yaşamın her döneminde önem taşımaktadır. Eğitilen ve geliştirilen işgücü işletmesine maksimum verimi sunabilir, personel tarafından sunulan verim, işletme karı olarak görülmektedir.

⁴³ Ali Balcı, *Etkili Okul Araştırmalarına Göre Etkili Öğretim ve Etkili Öğretmen*, Alfa Basım, Ankara, 2005, ss. 7-8.

İKİNCİ BÖLÜM MOTİVASYON VE MOTİVASYONLA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYONUN ÖNEMİ VE MOTİVASYONUN TEMEL BİLEŞENLERİ

Bu kısımda, motivasyonun kavramı, motivasyonun önemi ve motivasyonun temel bileşenleri konularına yer verilecektir.

2.1.1. Motivasyonun Kavramı

İşletmelerde personel motivasyonu önemlidir. Tüm personelin işe ile ilgili etkileşim içinde olarak istekli çalışması motivasyonu artırıcı bir özellik taşımaktadır. Çalışma hayatında işle birey arasında her daim bir etkileşim süreci olmuş ve bu ilişki var olmaya devam edecektir⁴⁴.

Motivasyon kavramı günlük kullanımda bir insanın, yaptığı işi neden yaptığıdır, insanlar dünya' ya belli görevleri yapmak için gönderilmiştir. İşletmede çalışan personelde bir işi yapmak için görevlendirilmiştir. Personel için tanımlanan görevler, bazıları için zevkle yapılır, bazıları ise o işi yapmak için kollarını bile kaldırmak istemezler işte bu noktada motivasyonu artırıcı önlemler alınabilir. "Güdüleme" olarak bilinen motivasyon, insanı harekete geçiren bir enerji ve güçtür.

İnsanın kendisini tartarak, neyin motive edici güç olduğunu anlaması, insanı gözlemlemeye ve çevresini tanımaya yönelmektedir. Çevresini ve kendisini tanıyan kişiler aralarındaki problemleri daha rahat çözerek iyi ilişkiler kurmayı yakalamışlardır. Çalışanlar ve yöneticilerde bulunan sosyalleşme ve güvenlik güdüsü motivasyon için önem taşımaktadır. Motivasyonun temel şartı; yaptığınız işe inanmak, özgüven duymak ve keşfedilmeyen yetenekleri ortaya çıkarmaktır. Yaşam boyu insanın severek yaptığı bir işin anlamı ve karı ölçülemez değerdedir. İşletmelerde işgörenin motivasyonu arttırılmalıdır, motivasyonu yüksek olan birey, işletmesine, çevresine ve yöneticisine karşı güven ve huzur vermektedir.

2.1.2. Motivasyonun Önemi

Hızla gelişen ve küçülen bir dünya ile karşı karşıyayız. İşletme çalışanlarının motivasyonu her zaman ki gibi önem arz etmektedir. Gelişen teknoloji, bilgi, yetenek ve iletişim araçları insanları hızla gelişim ve değişimin içine sürüklemektedir. Gelişen ve kalabalıklaşan bu serüvende işletme sahip ve yöneticilerini İKY ve idaresinde işleri daha da önem arz etmekte ve zorlaşmaktadır. Motivasyon insan ilişkilerine yön veren önemli olgulardan biridir. 21. Yüzyıl küresel bilgi çağı olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler hızlı değişim ve gelişme sonucunda sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik alanlar değişime uğramaktadır. İşletmelerde motivasyon kavramının

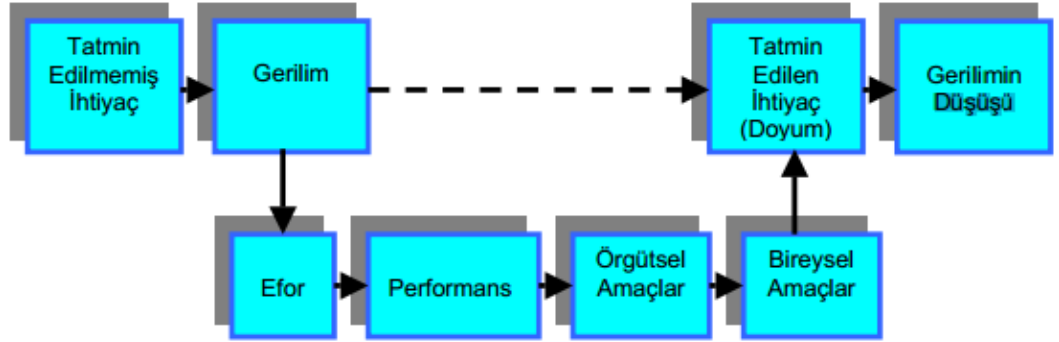
⁴⁴ Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, Bursa, 2006, ss. 23-25.

temelinde, insan istek ve beklentileri yer almaktadır. İstek ve ihtiyaçlar güdü ve davranış zincirini oluşturmaktadır⁴⁵.

İşletmelerde ve yaşamın her alanında motivasyon faktörleri çok değişik şekillerde ve yaşamın her alanında herkesçe uygulanabilir. İnsan ilişkilerine yön veren önemli bir olgudur motivasyon. Globalleşen dünyada bizi ilgilendiren eğitimdeki rekabet, ve bunun için iyi motive edilmiş bireyler şarttır. Yönetici için personelin motivasyonu insan gereksinimlerini anlayarak, hedeflerin ancak çalışanlarla beraber gerçekleşeceğinin farkında olmaktır. Motivasyonun çalışan üzerindeki etkisi önemlidir. Personel işini severek yapmaya başlar ve sevilerek yapılan her iş başarılı şekilde sonuçlanabilir.

2.1.3. Motivasyonun Temel Bileşenleri

Motivasyon tam bileşenli bir kavramdır. Motivasyon hareket anlamından türemiştir. İnsan davranışlarının nasıl harekete geçtiği ve harekete geçiren etmenleri ele almaktadır. İnsanların bir hedefi olmalı ve bu hedefe yönelik çalışmaların yoğunluğu, motivasyonu temsil etmektedir⁴⁶.



Şekil-6 Motivasyon Süreci ve Motivasyonun Temel Bileşenleri

Yapılan işle ilgili kişinin enerjisinin ne olduğu, işle ilgili enerjisinin hangi yollardan geçtiği yani nasıl ulaşıldığı ve devamının nasıl sağlandığı iş yaşamındaki insan davranışının anlaşılmasında belirleyici faktördür. Motivasyon olmaksızın hiçbir organizma harekete geçmeyecek ve donmuş bir yığın halini alacaktır. İnsan güdüsünün davranışının ve enerjisinin ne olduğu bu davranışın devamı ve nasıl yaşatıldığı motivasyonun temel bileşeni olarak bilinmektedir. Maslow (1970) motivasyonun, “devamlı, asla bitmeyen, alçalıp yükselen ve karmaşık olduğunu

⁴⁵ Emre Sezici, *Motivasyon*, Savaş Yayınları, Ankara, 2008, ss. 78-85.

⁴⁶ Öznur Aşan, *Motivasyon: Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, ss. 55-56.

varsaymıştır⁴⁷. Motivasyonun ana bileşeni insanın ihtiyaç ve beklentileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Karşılanan insan ihtiyaçları motivasyonu arttırmaktadır.

2.1.3.1. Örgütsel Hedefler

İşletmelerde kavramları ve taşları yerlerine oturtmak için, örgütsel hedefler belirlenmelidir. Motivasyonun işletme yararına ve yönetime katkı sunması, kişinin harcadığı efora bağlıdır. Motive edilen personelin harcadığı efor hem kendisi hem de işletme amaçlarına hizmet etmede öncü olmaktadır⁴⁸.

İşletme için örgütsel hedefler tüm personelin katılımı sayesinde gerçekleşmektedir. Bir işletme için vizyon, misyon ve hedefler önemlidir. Tüm personeli örgüt amaçları için ortak noktada buluşması hedeflerin gerçekleşmesinde kolaylık sağlamaktadır. Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere tüm personelin katılacağı güç birliği hedeflerin gerçekleşmesindeki çabaların tümünü kapsamaktadır. İş dünyasının geleceği için işletmelerin köklü değişimlere geçmeleri ve tüm personelin ortak amaçlar etrafında toplanması gerekmektedir.

Hedef belirlemede, bireyler arasındaki çatışmaları çözme ve anlaşma önemlidir. Hedefler ne kadar açık ve tanımlayıcı olursa, amacın gerçekleşmesi o kadar az zaman alır. Hedef belirlenirken hedef hiyerarşisinden yola çıkmak, büyük hedeflere ulaşmak için küçük hedefleri başarı ile geçmek gerekir. NLP' da hedeflere ulaşmada yöneticilerin dikkate alması gereken bir uygulamadır. İnsan yaşamında olduğu gibi, işletme yaşamında da hedefler önem arz etmektedir. Tüm personelin aynı hedef için birlikte hareket etmesi, işletme amacını gerçekleştirmeye giden yol olarak bilinmelidir.

2.1.3.2. Bireysel İhtiyaçlar

İşletmelerin kariyer planlamasında ve personelin bireysel ihtiyaçlarının temin edilmesi ve çalışanlarına yardımcı olması gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaç ve işletmeden beklentilerini doğru tespit etmek, işgören ve işverenlerin bütünleşmesini sağlayarak, güvenilir bir çalışan ve işveren prestiji sağlamış olmaktadır⁴⁹.

Çalışana bilgi, beceri ve eğitim desteği sağlayarak bireyin, bireysel gelişimi sağlanmaktadır, personelin eğitim ihtiyaç analizi, bireyin gelişimini sağlayarak sürekli yenilenmesini ve sorunlarını çözmesi sağlayabilir. İşletmelerde en değerli varlık insan olarak kabul edilmektedir. İş görenlerin ihtiyaçlarının neler olduğunun bilinmesi

⁴⁷ http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_tez.pdf , (Erişim tarihi: 20.12.2014).

⁴⁸ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 78-89.

⁴⁹ Mehmet Deniz vd., *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, ss. 45-46.

önem arz etmektedir. Hepimizin karşılanması gereken birçok bireysel ihtiyacı vardır. İhtiyacımız karşılandığında huzuru yakalar ve yere daha sağlam basabiliriz.

Temel ihtiyaçlar ve ihtiyaçların karşılanması durumunda meydana gelen motivasyon yüksekliği. İşletme çalışanlarının bireysel ihtiyaçları saptanıp karşılandığında, personel kendisine verilen değer üzerine, kendisini değerli ve mutlu hissederek işine daha sıkı sarılacak ve verim artacaktır.

2.1.3.3. Efor

Değişen ve gelişen bir dünyada, tüm insanlar değişimin ve gelişimin içinde bulurlar kendilerini. Tüm bu vurgulan noktada insanların yaptığı işte gösterdiği bireysel efor önem taşımaktadır. Belli bir amaca yönelmek, amacın gerçekleşmesi için yapılan çalışmaların tümü efor olarak kabul edilmektedir⁵⁰.

Bireyin gereksinim duyduğu ihtiyacının tatmin edilmemesi eforun sürmesine yol açmaktadır. Zamana karşı yarış önem arz etmekte, bireysel eylem eforu ihtiyacı çözme noktasında kullanılmalıdır. Yorucu bir iş için çaba sarf etmek, uğraşmak ve sonunda harcadığınız eforun geri dönüşümünü beklemek sonuca yaklaştığınızı göstermektedir. Sarf ettiğiniz birikiminize efor diyebilmekteyiz.

İşletmelerde kısıtlı sermaye ve insan gücüne rağmen, kendi yetenek ve çabalarıyla ayakta durmaya çabalayan yönetici ve iş gören bir değer olarak görülmektedir. İş başında efor sarf etmek, başlamak ve bitirmek önemlidir. Bir iş için personelin gösterdiği efor karşılığında onu motive etmek, yapılacak yeni bir karşısında personelin iş şevkini artırarak aynı azimle çalışmasını sağlamaktadır.

2.2. İŞGÜCÜ MOTİVASYON ARAÇLARI

Bu kısımda, ekonomik motive ediciler, psiko-sosyal motive ediciler ve örgütsel ve yönetsel motive ediciler konularına yer verilecektir.

2.2.1. Ekonomik Motive Ediciler

Bu kısımda, ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller ve sosyal güvenlik ve emeklilik planları konularına yer verilecektir.

2.2.1.1. Ücret Artışı

İşletmelerin verimli olması, kaliteli personeller sayesinde olabilmektedir. Verim oranı yüksek olan işletmeler çalışanlarına daha iyi imkanlar sunmakta ve iş göreninde memnuniyetini almaktadırlar. İşletmelerde işgörenin memnuniyeti işe yansımakta ve verim artmaktadır. İşletme veriminin fazla olması ile iş görenlerin verimli olması ardından gelen ücret, ikramiyeler ve aynı yardımlarla pekişebilir.

⁵⁰ Duygu Altuğ, *Örgütsel Davranış*, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, ss. 78-83.

Maliyet düştüğünde verimlilik artabilir, verimliliğin olduğu işletmeler iş görenlerine her koşulda iyi imkanlar sunarak iç müşteri olarak tanımladığımız çalışanın memnuniyetini kazanarak çalışmalarını üst seviyeye çıkarabilirler⁵¹.

İşletmelerin asıl amacı karlılık oranını arttırabilmek ve bunun içinde verimliliği arttırmak için stratejiler geliştirebilmektedirler. Verimlilik bir işletmede karı ve çalışanların başarı durumunu gösterebilir. İşletmelerin başarısı verimlilik artışına göre değişebilir. Verimlilik; saat, gün, ay, hafta ve yıl gibi ölçümlerle karşılaştırılabilir. Kullandığımız azami iş gücü, azami malzeme sayesinde verim artışı gerçekte bilirse, başarı işletmeler için kaçınılmaz olabilir.

2.2.1.2. Primli Ücret

İşletmelerde çalışana yapılan ücretin yanında işgörenin bireysel olarak çaba gösterip tamamladığı başarılı bir iş karşılığında iş görene ödenen ek bir ücret olarak primli ücreti gösterebiliriz. Primli ücret diğer bir deyimle iş görene verilen mükâfatta diyebiliriz. Çalışanın yaptığı başarılı çalışmanın yanı sıra kendine verilen ek ödeme için mutlu olabilir, tabii yaşanan mutluluk neticesi işgörenin motivasyonu artabilir. Motivasyonu artan çalışan işletmeye katkı sağlamakta ve işletme verimlilik oranını gün be gün arttırabilmektedir. İş görene ödenen ek ödemeler çalışanlar arasında özendirici ve motive edici bir unsur olarak görülmektedir⁵².

İşletmede işgücü çok önem taşımaktadır. Çalışan bir bireyin bireysel yaptığı başarılı bir çalışma işveren tarafından mutlaka görülmeli ve çalışan ödüllendirilmelidir. Çalışan için ayırdığınız ufak ek ödenekler aslında büyük bir verimlilik de ardından getirebilir. İş göreni isteklendirip daha güçlü ve daha dikkatli çalışmasını sağlayabilir. Çalışanın motivasyonunda büyük bir yer tutan primli ücret her işletmenin her çalışana uygulaması gerek ve önemle üzerinde durması beklenen bir yönetim olmalıdır.

2.2.1.3. Kara Katılma

İşletmelerde verimi teşvik etmek ve işletme için barışı sağlamak için, işverenin gönüllü olarak gerçekleştirdiği, işgörenin normal ücretlerinin yanısıra net kardan bir bölümünü çalışana vermesi personeli iş motivasyonunda yükselişe çıkarabilir. Personelin motivasyonunda meydana gelen yükseliş, işletme için verimin artışına yol açabilmektedir. İşletmenin net karından iş görenlerin pay almasına dayanan ücret sistemi, karı arttıran ve personeli motive eden önemli bir ücret sistemi olarak bilinmektedir. Kara katılma personel için birlik olma anlamında gelebilir. Birlikten güç doğmaktadır⁵³.

⁵¹ Aşan, a.g.e., ss. 52-53.

⁵² Evrim Çeltek, "Motivasyon Yönetimi", *İş gücü Dergisi*, 2003, ss. 12-31, s.17.

⁵³ Şeyma Batmaz, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi", *Standart Dergisi*, 2002, ss. 25-38, s. 32.

İşletme çalışanları işletmenin değeridir. İşletmenin devamı ve başarısı için işletme çalışanları önemli bir yer tutmaktadır. İşverenin çalışanlar için hazırladığı ve çalışana sunduğu kara katılma ile ekip çalışmasına hızlanabilir. Hızlanan ekip çalışmaları verimi artırır. Personelin iletişim, bilgi alışverişi ve güven ortamının sağlanmasında motive edici etken olarak gösterilebilir, çalışanın hak ettiği ücreti alması, ücrete ek olarak primli ücret ve kara katılma personel üzerinde olumlu etkilere yol açabilmekte ve maksimum verim artışı gözlenmektedir.

2.2.1.4. Ekonomik Ödüller

İş görenlerin daha iyi çalıştırılması için ekonomik bazı ödüller verilebilir. İşgörenin yaptığı, iş ürettiği mal ve hizmetler işveren tarafından hızlı bir şekilde değerlendirilerek ödüle layık görülen personel kısa süre içerisinde ödüllendirilmelidir. İş görene yaptığı başarılı çalışması sonucunda verilen ödül uzun vade içerisinde verilmemeli, personel yaptığı iş karşısında o ödülün kendisine geldiğini bilmelidir. Ekonomik ödüller uzun sürede personele verilirse personel o ödülün amacını unutabilir ve motivasyonu düşebilir. Motivasyonu artırmak için yapılan işle ödül arasında fazla zaman açığı olmamalıdır⁵⁴.

Çalışanları etkin ve verimli çalıştırmak İKY ve işverenlerin karşılıklı fikirleri ile sağlayabilir. Çalışan ve işveren arasında İKY tarafından bir bağ kurulabilir. Personel zor bir süreçteyse İKY tarafından dinlenmeli ve çözüm önerileri sunulmalıdır. Ekonomik ödüller her dönem çalışan personel üzerinde olumlu etkiler yaratabilmekte ve verimi arttırmaktadır. Çalışanların motivasyon, verimlilik, moral ve güven içinde çalışmaları ve sorunlarına çözüm ve katkıda bulunmak İKY çalışanlar arasında etkinliği yükseltecek hedef ve strateji geliştirmelidir.

2.2.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

İşletmedeki çalışanların motivasyon ve iş verimliliğini ön plana çıkaran sosyal güvenlik altındaki ödemeler, sağlık sorunlarının çözümü, aile yardımları, izinler çalışanlar için önem arz etmektedir. İş gören çalıştığı süre içerisinde kendisini sosyal güvende hissederek çalışmasında gayretinin artmasını ön plana çıkarabilir. İnsanın her döneminde kendisini sosyal güvencede hissetmesi huzura yol açmaktadır. Huzurla gelen tüm çalışmalar verimi arttırmakta ve başarı kaçınılmaz olmaktadır. Çalışan kendisini sosyal güvencede hissederse, işletmeye olan güveni kaçınılmaz olabilir⁵⁵.

Çalışanın iş kazası, mesleki kazalar sonucu yaşadığı zararlar, iş görenler tarafından sosyal güvenlik adı altında karşılanmalıdır. İşletme çalışan personel başına gelebilecek

⁵⁴ Keser, a.g.e., ss. 17-18.

⁵⁵ Pekel, a.g.e., ss. 51-52.

herhangi bir kazada işletmesi tarafından güvende olduğunu bilmelidir. Çalışanların gayretle çalışarak motivasyonlarının yükselmesine neden olan sosyal güvenlik önem taşımaktadır. İş gören kendisine verilen görev tanımını bilmeli ve yükümlülüklerini yerine getirmelidir. İş yaşamının kalitesindeki artış, çalışan iş gücünün verimliliğinin artırılması ile orantılı olabilir. Çalışanların verimliliğinin artırılması için eğitimler, destek programları ve kalıcı önlemlere alınarak güvenli bir çalışma alanı tesis edilebilmektedir.

Tablo-2 Destek Program Örneği⁵⁶

Destek Unsuru	Önemi
Yönetim desteği	Üst seviyeden destek olmadan programın bütünsel etkisi sınırlı kalır
işgören desteği	Çalışanı destekleme programı işgörenler tarafından desteklenemezse anlamsızdır
Güvenilirlik	Onay ve güven kritiktir
Kolay ulaşım	En üst fayda ve kullanım sağlamak için gereklidir
Danışman eğitimi	Destek alma sırasında çalışanın isteklerinin anlaşılması
Sendika temsilcisi	Çalışanın sendikayla ilişki kurması önemlidir
Sigorta katılımı	Destek alternatifleri maliyetlidir, sigorta desteği gereklidir
Hizmet unsurları	Geniş bir programın mevcudiyeti gerekir (aile, kişisel, alkol, üzüntü vb.)
Uzman liderlik	Yardımda uzman kişiler gerekir
Takip ve	Programın etkinliğini ölçmek ve genel gelişimini izlemek

2.2.2. Psiko-sosyal Motive Ediciler

Bu kısımda, bağımsız çalışma olanakları, özel yaşama saygı, takdir ve işletme başarısından sorumlu tutma, sosyal uğraşlar, çevreye uyum, öneri sistemi ve ceza konularına yer verilecektir.

2.2.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları

İşletme çalışanları için psiko-sosyal motive ediciler ve bağımsız çalışma olanakları personelin daha rahat çalışmasını sağlayabilir. İnsanların bağımsız olma isteği, kişinin doğasında varolan bir duygu olduğu için, çalışanın rahat bir şekilde çalışması önem taşımaktadır. Personele çalıştığı ortamda değer ve saygı görmek isteyebilir. Yöneticinin aşırı baskı ve emir verilmesi personeli sıkabilir işinden ve işvereninden sıkılan personel bir müddet sonra kendisi için uygun olan bir iş bulduğunda ilk fırsatta işini değiştirebilir. Personele işinde devamlılığı sağlamak için, katı kurallar, sert ve emir komutasına girilmemelidir. Aşırı baskı personeli sıkarak çalışma azmini kırabilir⁵⁷.

⁵⁶ Nüvit Gerek, *Türkiye'de İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği*, Türkar Yayınları, İstanbul, 1998, ss. 34-41.

⁵⁷ Akbaba a.g.e., ss. 135-136.

İyi bir işveren yada yönetici kendi sorumluluklarını tam olarak bilmelidir. İşletmesini ve kendisini bilen işveren, çalışanına karşı daha az psiko-sosyal baskı uygular. İşletme çalışanları kendilerine huzur veren, baskıdan ve emirden uzak bağımsız bir ortamda çalışmayı tercih edebilir. Personelin verimli olması, kendisine sağlanan güvenli ortam ve saygının yer aldığı yönetici profilleri ile gerçekleşebilir.

2.2.2.2. Değer ve Statü

Yaşamın her alanında insana verilen değer ve geldikleri statü kendini iyi hissetmelerini sağlayabilir. İşletmelerde çalışana verilen değer, çalışanı mutlu, onurlu ve gururlu yapmaktadır. Personele verilen bu değer sayesinde kişi kendini önemli görmekte ve etraftan saygı duyulmaktadır. Çalışana verilen statü ve değer, o kişinin gündelik yaşamında ailesinde hatta memlekette bile saygı duyulmasına sebep olabilir. İşletmelerde çalışana duyulan saygı verilen değer ve çalışanın statüsü, diğer çalışanlar tarafından da önem arz etmektedir⁵⁸.

İşletmelerin belli bir sosyal yapıya sahip olabilmesi için o işletmeyi oluşturan çalışanların belli bir eğitim ve belli bir statüde olması gerekmektedir. Çalışanlar arasında çatışma ve huzursuzluk olmaması, işverenin her çalışanına eşit mesafede ve aynı fırsatları sunması gerekmektedir. Her insan değerlidir. Yönetici tüm çalışanlarını değerli görmelidir. İşletme çalışanları bir dayanışma içerisinde olmalıdır. Çalışanlar dayanışma, rekabet ve çatışma süreçlerine dikkat etmelidirler.

2.2.2.3. Özel Yaşama Saygı

İşletmelerde çalışan personele saygı duymak onların bazı konularda duygu ve düşüncelerine yer vermek gerekmektedir. Üstlerinin astlarına gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında onlara verdiği söz hakkı personelin kişisel güvenini arttırmaktadır. Üst yöneticiler, astlarının duygu ve düşüncelerinden yararlanabilir. Personelin özel yaşamına saygı duyulmalıdır. Her insan aile ve özel hayatına, haberleşmesine ve konut yaşamına saygı duyulmasını istemektedir. Özel hayatın gizliliğine dokunulamaz. Özel yaşamı ihlal eden her işletme fiili suç işlemektedir⁵⁹.

Personelin çalıştıkları işletmelerde söz hakkına sahip olmaları, üstleri tarafından fikirlerine saygı duyulması, personelin kişisel güveninde işletmeye karşı güvenini artırabilir. İnsan saygı duyulma ihtiyacı; prestij, saygı görme, verim ve başarıyı beraberinde getirmektedir. İşletmelerde çalışanlardan güven almak isteyen işveren veya yöneticiler, iş doyumunu, iş verimini en yükseğe çıkarmak için işgörenin fikirlerine saygı duymayı

⁵⁸ Ömer Peker ve Nihat Aytürk, *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, ss. 54-55.

⁵⁹ Eren, a.g.e., ss. 78-79.

bilmelidirler. Kendisine değer verildiğini hissedenden personel işverenine güven duymakta ve çalışma varyasyonları arttırmaktadır.

2.2.2.4. Takdir ve İşletme Başarisından Sorumlu Tutma

Personelin yaptığı işin büyüklüğü yada küçüklüğü önemli değildir. İşletmede yapılan iş yada makam küçüklükte olsa, işveren personelin yaptığı başarılı çalışmaları takdir etmelidir. Yapılan küçük bir çalışmanın bile değerli olduğu iş görene hissettirilmelidir. Emek değerli tutulmalıdır. İşletmenin yaptığı başarıların bir ekip çalışması sonucu gerçekleştiğini iş gören bilmelidir. İşletmeler içinde insan enerjisi önemli bir kaynak olmalıdır. Yatırım yapılacak değerler üzerinde insan enerjisi büyük önem arz etmektedir⁶⁰.

Personelin takdir ve işletme başarısından sorumlu tutulması, iş görenleri yüksek seviye çalışmaya sevk ederek performansın artmasını sağlayabilir. Çalışanlara güven hissi vermeyen işletmeler personelin tedirgin şekilde çalışmasına aynı zamanda efor ve azminin düştüğünü görebilirler. İşletme tüm çalışanına yeni bir fikir, başarılı bir çalışma, düşük oranda yapılan devamsızlık vb. konularda çalışanını takdir etmelidir. İnsanlar işletme içinde itibar gördükçe ve işletmenin başarısından kendilerini de sorumlu tuttukça başarı kaçınılmaz olmaktadır.

2.2.2.5. Sosyal Uğraşlar

İşletmeler içerisinde çalışanlara yönelik bazı aktiviteler, çalışılan bir işi eğlenceli hale getirebilir. İş gören için eğlenceli bir ortamda çalışmak, iş stresini azaltarak daha verimli çalışmasını sağlayabilir. Her zaman olmasa da arada bir yapılan sosyal paylaşımlar çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratabilir. Personellerden birinin doğum gününün hatırlanması, ona bir pasta kesilmesi işyerinde eğlenceli bir ortamı sağlayabilir. İşlerin stresini azaltmanın ve en hafif şekilde geçmesini ufak eğlenceli aktivitelerle tanımlayabiliriz⁶¹.

Çalışma hayatı oldukça stresli ve emek harcamayı hedefleyen bir ortamdır. İşletmede çalışan personel değer arz etmektedir. Çalışanı sosyal bazı aktivitelerle işe daha fazla katılım ve motivasyon sağlanabilir. Daha sosyal ortamlarda çalışanlar işe karşı daha hareketli performans sergilemektedir. İşletmelerde arada bir düzenlenen sosyal aktiviteler bütün çalışanların bedensel ve ruhsal durumlarını en iyi şekilde korumaktadır. İnsanların bedenini her daim ölçülü işletmek iş gücünü yok etmemek, işverenin birincil amacı olabilir.

⁶⁰ http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=563, (Erişim Tarihi: 18.06.2014).

⁶¹ Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları**, Mercek Yayınları, İstanbul, 2000, ss. 29-37.

2.2.2.6. Çevreye Uyum

İşletme çalışanlarının çalıştığı ortama ve çevresine uyum sağlaması gerekmektedir. Uyumu olmayan her birey sürekliliği sağlamayabilir. Bir bütün olan işletmelerin parçaları olan personel işletmeyle uygunluk ve ahenk içinde olmalıdır. Çevrelerine yeterince uyum sağlayan insanlar iş hayatında da normal hayatta da adaptasyonu sağlayabilirler. İşletmeye ve çevreye uyum, uygunluğu beraberinde getirebilir⁶².

Uygunluk içinde çalışan personelin işe yaklaşımı ve adaptasyonu hızla artmaktadır. İşveren personelin çalıştığı fiziki alanları dikkatle önemsemelidir. İşgörenin her gün yüzleştiği bir ortamın ısınma, boya, havalandırma, rahat çalışma masası vb. fiziki koşulların eksiksiz olması işveren tarafından temin edilmelidir. İş gören işe geldiğinde rahat bir ortama gelip çalışmanın zevkini almalıdır. Fiziki koşulların çevreye uyum ve tükenmişliği aza indirmesi için çalışılan ortamların çalışana uygun bir şekilde tertip edilmesi gerekmektedir.

2.2.2.7. Öneri Sistemi

İş görenin öneri sistemi ile duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde ortaya koymasını ve yönetici ile çalışanlar arasındaki diyalogun artmasına sebep olabilir. Diyalogun artması şeffaflık ilkesi içerisinde iş gören ve yönetici arasındaki bir köprü kurmaktadır. Kurulan bu köprü sayesinde çalışanlar fikirlerini kolaylıkla karşı tarafa iletmelidirler. İşletmelerde etkili ve kalıcı çözümler personelin katılımı ile gerçekleşmektedir. İnsan düşünen bir varlıktır, işletmelerde çalışan personelin öneri sistemi ile fikirlerinin alınması yeni çözüm noktalarının çıkmasına sebep olabilir⁶³.

İşletmelerde öneri sistemi ile açığa çıkan yeni fikirler değerlendirilmeli, öneriyi sunan personele teşekkür edilmeli ve yeni önerilerin beklendiği kendilerine bildirilmelidir. İşletmelerde ister işveren olsun, ister iş gören olsun temel amaç, işletmeye karşı ortak sahiplenmek ve fikir birliğine varmak olmalıdır. Uyum içinde çalışan bir ekip işletmeye değer katmaktadır.

2.2.2.8. Ceza

İşletmelerde istenmeyen davranışların ortaya çıkmasını engellemeye yönelik yaklaşımlar ceza olarak bilinmektedir. İşletme çalışanları olumlu davranışlar sergilediklerinde ödüllendirilebilir, istenmeyen davranışlar karşısında da cezalandırılabilirler. İşletme sisteminin en stratejik noktası olan personeli cezalandırma olumsuz sonuçlar doğurabilir. Personel üzerinde meydana gelen

⁶² Kocabaş a.g.e., ss. 85-86.

⁶³ Pekel, a.g.e., ss. 40-41.

olumsuz sonuçlar iyi analiz edilerek işlem başlatılmalıdır. Cezayı hak eden personel önce uyarılmalı, savunması alınmalı ve ona göre karar verilmelidir⁶⁴.

İşverenin üzerine düşen sorumluluk, iş işleyiş süreçlerini iyileştirmeli, ödül ve ceza sistemini etkin bir şekilde kullanmalıdır. İşletmelerdeki ödül ve ceza sistemi işletme içi değişimi hızlandırabilir. İşletme içinde personele uygulanan ceza, personelin kişilik yapısına ve onuruna dokunmadan uyarı şeklinde yazılı-sözlü olmalıdır. Aksi durumda çok kırılan ve işletmeye karşı düşmanca yaklaşan bir personel portföyü çıkarılabilir.

2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler

Bu kısımda, hedef belirleme, yetki ve sorumluluk denklığı, yetkilendirme ve delegasyon, kararlara katılma, yükselme olanakları, eğitim imkanları, yönetimde esneklik, esnek çalışma şartları, evde çalışma olanakları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, olumlu yönetim yaklaşımı ve açık pazarlık yöntemi konularına yer verilecektir.

2.2.3.1. Hedef Belirleme

İnsanların ve işletmelerin mutlaka bir hedefi olmalıdır. Hedefi olmayan insan ve işletmeler rotasız gemi olarak anılabilirler. İşletmeler geldikleri konumu ölçmek için hedeflerini iyi belirlemeli ve o hedefe ulaşmak için gayret göstermelidirler. İşletme hedefi ekip sonucu gerçekleşen bir eylemdir. İşletmede çalışan tüm personelin önüne bir hedef konulmalı ve bunun gerçekleşmesi için kendilerine destek olunmalıdır. İş görenin rastgele çalışması yerine ulaşılabilir hedefler doğrultusunda ilerlemesi çalışanı ve işletmeyi başarıya götürebilir⁶⁵.

İş gören anlamlı ve verimli çalışmak istemektedir. Dağınık ve rastgele çalışarak verimi azalabilir. Personelin ulaşabileceği hedefler önüne konulmalı ve bu doğrultuda kendisine destek sağlanmalıdır. Personeli iyi tanımalı, onun hangi alanda başarılı olacağını görmek işverenin vereceği kararlarda önem taşımaktadır. Personel çalışıyorum ama bir türlü başarılı olamıyorum sorusunu kendine sormamalıdır. Personele tanınan hedefler, zaman kaybını azaltmaktadır.

2.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denklığı

İşletmelerde bir yönetim ilkesi olan yetki ve sorumluluk denklığı önem taşımaktadır. Çalışanlar arasında amaç birliğinin uzmanlaşma ve iş bölümünün sağlanması gerekmektedir. Çalışana verilen yetki ve sorumluluk bilincinde olan personel, yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yerine getirebilir. Yetki ve sorumluluk

⁶⁴ Keser, a.g.e., ss. 84-86.

⁶⁵ Eren, a.g.e., ss. 56-59.

paralelinde işverenlerin sorumlulukları ile kullandıkları yetki arasında ilişki kurulmalıdır. Bunlar olması gereken mevcut durumu ifade etmektedir⁶⁶.

İşletmelerde yetki ve sorumluluk verilen bir yöneticiden işin sonuçlarından sorumlu tutulma ve başarılı olması isteniyorsa, aynı doğrultuda kendisine yeterli yetkininde tanınması gerekmektedir. İşletmedeki tüm çalışanlara sorumlulukları dahilinde yetkide verilebilir. Çalışana hem yetki hem de sorumluluk verilmelidir. Sadece yetki tek başına başarısızlığa yol açabilir. Yetki ve sorumluluk denklem gibi birbirini tamamlamalıdır.

2.2.3.3. Yetkilendirme ve Delegasyon

İşletmelerde yetkilendirme ve delegasyon bütün yöneticiler için zordur. Günümüzde yetenekli, başarılı, karakterli ve kararlı çalışanlara sahip olmak isteyen işletmeler, sahip oldukları kararlı çalışanlara, sorumlulukları altında olan bir işi, astlarına devretmektedir. Delegasyon sahibi bir kişinin ve bir işletmenin iş yapma sorumluluğunu ve söz konusu işi istekle almaya gönüllü olarak çalışması olarak bilinmektedir⁶⁷.

İşletmelerde delege etmek, sahip olduğunuz bir işi astlarına karar verme yetkisi ile birlikte devretmektir. Delegasyon verilecek kişiye, sınırlar, kısıtlamalar ve neyin olup, neyin olmaması gerektiği anlatılmalıdır. İşleri delege etmek, başkalarını işe dahil etmek, sınırları kaldırarak başarıya ulaşabilirsiniz. Delege ve yetkilendirme yapmak hem edene, hem de işi üstlenen kişilere yararlı sonuçlar getirebilir.

2.2.3.4. Kararlara Katılma

İşletmelerde kararlara katılma iş görenlerin işe olan motivasyonunu arttırmaktadır. Mevcut işlere katılma ve karar verme iş görenin işe olan güvenini sağlamaktadır. Karar verme başlangıç noktası, tercihin yapılması ve sonucun birbirini takip ettiği süreç olarak bilinmektedir. Doğru kararlar almak ve tutarlı karar vermek her işletmenin ve her çalışanın amacı olmalıdır. İster çalışan olsun, ister işveren olsun, karar verme ve kararlara katılmada, kişinin özelliklerini, inançlarını, değerlerini ve ruhsal durumları alacakları kararlarda etkili olmaktadır⁶⁸.

İşverenlerin yönetsel karar alma sürecinde iş görenlerinde kararlara katılma ve işletmeye katkı sağlaması personeli işe eğitilmiş hale getirerek kuvvetlendirmektedir. İş görenlere benlik duygusu tatmin ettirmektedir. Kararlara katılma, söz hakkı alma iş görenlerin değerli olduklarını, yönetsel etkinliğin ve verimliliği arttırmaktadır.

⁶⁶ Keser, a.g.e., ss. 82-83.

⁶⁷ Gülbin Çakır, İş görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi, Manisa, 2009, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁶⁸ Kasım Demir, *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Alfa Kitabevi, İstanbul, 1999, ss. 41-42.

2.2.3.5. Yükselme Olanakları

İşletmelerde çalışan personelin terfi etmesi her birey açısından farklı değerlendirilmektedir. Bazı insanlar yükselmeyi para olarak, bazıları sosyal statü, bazıları ise prestij olarak değerlendirmektedirler. Kaynaklarımızın sınırlı olduğu bir işletmede insan gücü en zengin kaynak olarak bilinmektedir. İnsan doğası gereği ilerlemek ve yükselmek istemektedir. İşletmelerde gerçekleşen terfiler performans esasına göre yapılırsa, iş görenler tüm çaba ve gayretlerini ortaya koymaktadırlar⁶⁹.

Bir üst göreve yükselmek isteyen personel her fırsatta tüm bilgi ve becerisini ortaya koyacaktır. Taktir edilerek personel, tüm personelin yanında yapılmalıdır, adaletli ve disiplinli bir çalışma sonucu gerçekleşen başarılarından sıkça söz edilmelidir. Yükselme olanağı tanınan personel kendine verilen ödülle iş doyumunu yüksek seviyeye çıkarmaktadır.

2.2.3.6. Eğitim İmkanları

İşletmede çalışan personelin eğitilmesi, işletmeler yararına olacak şekilde yetiştirilmesi, personel motivasyonu açısından önem arz etmektedir. Personelin bilgi, beceri ve kendilerini geliştirerek eğitimlerin verilmesi, motivasyon için önem taşımaktadır. Her durumda eğitim seviyesinin önemi yadsınamaz. Personel için gerekli kaynak, materyal, araç gereç temin edilmelidir. İmkansız şartlar altında çalışmak işi zorlaştırabilir. İş için gerekli tüm donanım sağlanmalıdır⁷⁰.

İşletmelerde tüm personel için eğitim programları düzenlenmelidir. Eğitim sayesinde kendini geliştiren personel daha istikrarlı bir şekilde yol almaktadır. Mevcut çalışanın işletme değeri olan, yetenek ve tutumlarını geliştirdiği tüm eğitim programları, personeli iyileştirerek motivasyonunu artırmaktadır. Eğitilen her insan, kendine olan güveni ile işletmeye artı değer kazandırabilir.

2.2.3.7. Yönetimde Esneklik

Her insan rahat bir ortamda çalışmak isteyebilir. İşletme çalışan personelin esnekleşme kapsamında istihdam edilmesi önem taşımaktadır. İşletmelerde kalite anlayışının artması ve birlikten güç doğar ilkesi altında esnek politikalar üretmesi işletme yararına olmaktadır. Yönetimde esneklik, personelin her konuda uzlaşmaya yatkın olmasını göstermektedir. İşletme içi organizasyon yapısında çalışanların çalışma şartlarını iyileştirmeyi esnekleşme ile sağlayabiliriz⁷¹.

Bilgi toplumuna geçiş, hızlı değişimle gelen teknolojik olanaklar, işletmeler için önem taşımaktadır. Tüm personel, rahat ve sert kuralların olmadığı bir ortamda çalışmak ister.

⁶⁹ İsmail Alev Arık, *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996, ss 28-29.

⁷⁰ Gazi Uçkun ve Pelit Elbeyi, "Hizmet İşletmelerinde İş gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi", *Standart Dergisi*, 2003, ss.49-64, s.55.

⁷¹ Ali Şahin, "Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi", *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, ss. 26-42, s.37.

Gücünün büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren iş gören esnek davranış ve esnek çalışma koşullarında çalışmayı ister, sıkı denetim ve katı kurallar personel üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.

2.2.3.8. Esnek Çalışma Şartları

İşgücü verimini önemli derecede etkileyen faktör olarak karşımıza çıkan esnek çalışma şartları tüm çalışanlar için önem arz etmektedir. Esnek çalışma şartları hem çalışanı, hem de işvereni memnun edecek şekilde düzenlenmelidir, işçi ve işveren arasında sürekli tartışma konusu olarak bilinen çalışma şartlarının insanileştirilmesi, çalışanın iş dışında kişisel gelişimine katkı sunmaktadır. Esnek çalışma sürelerinin uygulanması, standart çalışma süreleri için önemli yol açısı olmaktadır⁷².

İşletmeler yoğun dönemlerini belimeli ve ona göre çalışma şartlarını iyileştirmelidirler. Zaman kayıt sistemi, çalışmaların başarılı bir şekilde uygulanmasını ortaya çıkarmaktadır. Esnek olmayan çalışma şartlarını personel üzerinde stres ve bıkkınlığa yol açabilir. Personel yeni ve esnek çalışma şartları olan bir iş arayışına girebilir. İşletmeler esnek çalışma şartı sunmadıkları takdirde işçi alma zorlaşacak ve sıkıntı kaçınılmaz olacaktır.

2.2.3.9. Evde Çalışma Olanakları

İşletmeler ve iş görenler için çalışma zamanı önem taşımaktadır. Hem zamanı iyi kullanmak hem de verim almak işverenin ve yöneticinin elinde olmalıdır. İşyerinde yetişmeyen bazı işlerin gelişen teknoloji ile birlikte evde yürütülmesi önem taşımaktadır. Ertesi gün yapılacak işlerin evde planlanması yerine daha programlı geçişi sağlayabilir⁷³.

İşlerin rahatlıkla ve hızlı bir şekilde yürütülmesini sağlamaya yönelik evde çalışma olanakları yararlı olabilmektedir. Tüm günü işletmede geçirmek bazen boşa zaman kaybı olabilir. İşletmelerdeki yoğun telefon ve insan kalabalığı bazı durumlarda işin gecikmesine sebep olabilir. Evdeki atmosfer aslında performansı arttırabilir, iş atmosferinden uzaklaşarak, gürültünün olmadığı sessiz ve sakin ortam işe daha çok yoğunlaşmamızı sağlayabilir.

2.2.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

İşletmelerde fiziksel koşulların iyileştirilmesi iş görenlerin işlerine olan motivasyonunu arttırabilir. Çalışma ortamının fiziksel şartları, (havalandırma, ısınma, gerekli donanımlar) sağlanması ile daha rahat bir çalışma ortamı sağlayabiliriz.

⁷² Onaran, a.g.e., ss. 61-62.

⁷³ Levent Önen, *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss. 73-74.

Çalışanların iş şartlarının iyileştirilmesi, ve istihdamın devamı için işletme fiziksel koşullarının tam sağlanması gerekmektedir⁷⁴.

Koşullar sağlandıktan sonra altyapı eksikliklerinin giderilmesi için yeterli kaynak ayrılmalıdır. Altyapıdaki iyileştirmeler, donanımların erişilebilirliği, teknik bir takım destekler işletme için eğitim vs. personel için verimi artırıcı etkenler arasında yer almaktadır. Her insan rahat ve huzur bulduğu bir ortamda çalışmayı istemektedir. Rahatın ve huzurun olmadığı ortamlar başarıya gölge düşürebilir.

2.2.3.11. Olumlu Yönetim Yaklaşımı

Hızla globalleşen bir dünya içerisinde küçülen bir dünya ve bu dünya içindeki küçülen işletmeler. Her şey bir avuca sığacak şekilde küçüldü diyebiliriz. İşletmelerin iş görene olumlu şekilde yaklaşması, iş görenin kendine olan güvencini tam sağlayabilir. İşverenlerin her şeyden önce iş göreni tanıması önem arz etmektedir. İşverenin çalışanı tanıma safhası meşakkatli bir süreci gerektirebilir⁷⁵.

İşveren ani bir kararla çalışanına hemen yol vermemelidir. Bu tarz olumsuz yaklaşımlar işletmeler için yenilgi olarak tanımlanabilir. Yenilgiyi değil, zaferi elde etmek işletmelerin birincil amaçlarından olmalıdır. Yani işletme kazanım elde etmelidir, kazanımlar insan merkezli, insana olumlu yönde yaklaşan işletme kültürleriyle elde edebilir.

2.2.3.12. Açık Pazarlık Yöntemi

Personel performansına göre değerlendirilmelidir. Performansa göre ücret belirlenmesinde açık pazarlık yöntemi ile çalışan iş gören yaptığı iş karşılığında alacağı ücreti bildiği için verim artışı ona göre sağlanacaktır. Açık pazarlık yöntemi çalışanın tercihi ve ihtiyacına göre olmalıdır. Günümüzde yetenekleri, bilgileri ve işgücünü çekmek, elde tutarak devamını sağlamak ödüllendirme yöntemi ile paralel gitmektedir⁷⁶.

Çalışanların çalışma standartlarının maksimum seviyeye çekilmesinde açık pazarlık sistemi önem arz etmektedir. Çalışanın yaptığı iş kadar ücretlendirileceği için performansı da artış olmakta ve bu verim işletmeye yansımaktadır.

⁷⁴ Kuşluvan, a.g.e., ss. 52-54.

⁷⁵ Gülten İncir, **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Merkezi Yayın, Ankara, 1984, ss. 91-92.

⁷⁶ Nurullah Genç, "Amaçlara Göre Yönetim Ve Motivasyon", **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, Erzurum, 1987, ss. 23-44, s. 35.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARINDA İŞ TATMİNİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERSONEL MOTİVASYONU

3.1. İNSAN KAYNAKLARINDA İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bu kısımda, iş tatmini kavramının tanımı, iş tatmini etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık tanımı, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığın temel unsurları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konularına yer verilecektir.

3.1.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı

Personelin yaptığı işinin, beğenilmesi, takdir edilmesi ve yapılan herhangi bir işte görüşünün alınması önemlidir. Yapılan işle ilgili personelin kararlara katılımı teşvik edilmeli düşüncesi sorulmalıdır. İş tatmini, personelin yaptığı işten, işletmesinden ve yöneticilerinden duyduğu memnuniyeti ifade etmekte ve işletme için önem arz etmektedir⁷⁷.

İnsan doğanın gereği olarak işbirliği ve işbölümü yaparak planlanmış olan çalışmalara yön verebilir. İnsanların belirli ilke ve kurallara göre bir amaç etrafında birleşmeleri sosyal işletmeleri meydana getirmektedir. İşletme çalışanlarının memnuniyetini hızlı ve kolay yollardan ölçmek, yöneticilerin elinde olmalıdır. Çalışanlarla iletişim kurmak, kariyerlerini geliştirirken onlara destek olmak ve düşüncelerine saygı göstermek iş tatminini artırabilir.

3.1.2. İş Tatmini Etkileyen Faktörler

Çalışanın iş tatminini etkileyen bazı faktörler olabilir. Yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, tanınma, takdir edilme ve terfi motivasyonel kriterler arasında yer almaktadır. Personeli etkileyen faktörlerin önemi ve en gözle görebiliri işletme politikasıdır. İşletmenin yönetimi, ücret düzeyi, çalışma koşulları, örgütteki alt-üst ilişkiler, özel yaşamla, iş yaşamının dengede gitmesi ve hijyen faktörleri önem arz etmektedir⁷⁸.

İş tatmininde, işin anlamı ekonomik değeri çalışana kattığı sosyal statü, prestiji ve psikolojik değeri, motivasyon ve işe bağlılığı etkilemektedir. Herzberg motive edici ve hijyen faktörler ile personeli işletmeye tanıtmaya yardımcı olmuştur. Hijyen Faktörler: Denetim kalitesi, işletme politika ve kuralları, ücret, çalışma koşulları, iş güvelliği, kişisel yaşantı, statü ve bireyler arası ilişkiler.

⁷⁷ Tınaz, a.g.e., ss. 61-62.

⁷⁸ Nurettin Kaldırım, "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram, Psikolojik Sözleşme", **A.Ü.S.B.E. Dergisi**, Erzurum, 1987, ss. 48-66, s. 54.

3.1.3. Örgütsel Bağlılık Tanımı

İşletmelerde personelin örgüte bağlılığı, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için önemlidir. Çalışanların işletmeye bağlılığı, işletmenin güçlenmesini sağlamaktadır. İşletme çalışanların ayrılmasını önlemek için ücret artırımı, yükselme olanağı ve diğer özendiricileri sunabilir. Personelin işi bırakma, devamsızlık ve iş arama faaliyetlerini; iş tatmini, moral ve duygusal bir takım uygulamalarla çözmemiz mümkün olmaktadır⁷⁹.

Örgütsel bağlılık üzerine çalışmalar yağan Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyutu olduğunu vurgulayarak⁸⁰, örgüte bağlılık personelin devamı, işletmeye olan duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı olarak üç grubu temsil etmektedirler. İşletmelerdeki iletişim ve bilgi paylaşımında iş görenlerin bağlılığını arttırmaktadır. Çalışma koşulları, iş görenin içinde bulunduğu psikolojik durum ve kendini gösterdiği davranışı işe bağlılığı ölçülebilir. Davranışsal bağlılık sosyo-psikolojik temele dayanmaktadır.

3.1.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşletmeler için personelin etkin bir şekilde var olması önemlidir. Çalışanların devamını sağlamak ve verimi arttırmak için bağlılığın güçlendirilmesi hedeflenmelidir. Çalışan devir oranından ortaya çıkan, yüksek maliyeti azaltmak ve devamını sağlamak için personelin işletmeye bağlılığı artırılmalıdır. Örgütsel Bağlılık insan kaynağını yerinde ve etkin kullanarak, insana hak ettiği değeri vermekle gerçekleşmektedir⁸¹.

Çalışanların işletmelerine güven duyması örgütsel bağlılığı artırıcı niteliktedir. Çalışanlar örgüte ve yöneticiye güvendikleri sayede sahip oldukları her türlü görev tanımlarını ön koşulsuz gerçekleştirmektedirler. Çalışanların örgüte duydukları güçlü bağlılık ve güven, güçlü bir örgüt yapısının sembolü olmaktadır. Örgüte bağlı, bilgili, yetenekli ve işletme kültürünü benimsemiş personellerin temin ile gerçekleştirilmektedir. İşletmeye bağlılığın artırılması için sebep ve sonuç incelenmelidir.

3.1.5. Örgütsel Bağlılığın Temel Unsurları

İtaat etme, dahil olma ve kimlik kazanma örgütsel bağlılığın üç bileşenidir. İşletme çalışanı etrafındaki insanların kendisini tanıması açısından itaat eder ve işletmenin bir çalışanı olmaktan gurur duyarak örgüte dahil olur. Örgütün değerlerini

⁷⁹ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, ss. 74-75.

⁸⁰ <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der59m6.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.06.2014).

⁸¹ Aslıhan Başyigit, *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya 2006, ss. 63-67., (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

kendi değerli gibi benimser ve övgüye layık misyon üstlenebilir. Örgütsel bağlılık, değerlerle ölçülebilir, bu değerler inanç, normlar ve işletme politikaları olarak karşımıza çıkmaktadırlar⁸².

Doğruluk, kalite, vizyon, istikrar ve bilginin var olduğu değerler güçlü örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Güçlü örgüt yapısıyla çalışan kendisini güvende hissederek işletmeye bağlılığını artırabilir. İşletme değeri bir bütün olarak düşünülebilir, tüm çalışanların katılımı, işbirliği ve iletişim örgütün amaçlarını gerçekleştirmede başarı basamağı olabilmektedir.

3.1.5.1. Duygusal Bağlılık ve Motivasyona Etkisi

İş görenin işletmesine olan duygusal bağlılığı performans üzerinde olumlu bulgular göstermektedir. Çalışanların örgütün amaç ve değerlerini tanıması kabul etmesi ve olağanüstü bir çaba sarf etmesi duygusal bağlılığın sembolüdür. Literatürde en çok ele alınıp incelenen duygusal bağlılıktır. Allen ve Meyer, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinin işletmelerin performans artışı için önemli olduğunu belirtmişlerdir⁸³.

Örgüte duygusal bağlılık gösteren iş görenlerin mutlu oldukları ve işlerinde başarılı oldukları görülmektedir. Örgüte karşı duygusal bağlılığı düşük olan personelin ise, mutsuz, iş yapmada isteksiz ve başarısız oldukları bilinmektedir. Çalışanların motive edilmesi, memnuniyetinin sağlanması, mal ve hizmet üretmek gibi önem arz etmektedir. İle nem vererek sarılma, amaçlar doğrultusunda birleşme, yüksek verimlilik sağlamaktadır.

3.1.5.2. Devamlılık Bağlılığı ve Motivasyona Etkisi

İşletmeler sistem olarak, belirli istek, beklenti ve gereksinimleri karşılamaktadırlar. Çalışanların olumlu tutumları benimsemesi örgütünü sevmesi ve sadık kalması bağlılığını ifade etmektedir. İşletmelerde devam bağlılığı çalışanların kendilerini örgütün devamlılığı, çalışanların örgütün devamlılığı için işletme önemli bir unsur olduğunu kabul etmesi halinde mümkündür. Gereksiz izin kullanmama, işe geç kalmama, yoğun dönemlerde geç saatlere kadar çalışabilmektir, işletmeyle kenetlenmedir, karşılık beklemeden mesai yapmaktır⁸⁴.

Devamlılık ile işe her koşulda hazır olduğu görülmektedir, devamlılık kavramsallaştırma ile nitelik kazanmaktadır. Örgüt çalışmalarının tutum ve davranışlarını motivasyonu etkilemektedir. İnsan ihtiyaçları uyarıyı ve uyarılmayı destekler, akabinde tutum ve davranışlar oluşur, son olarak tatmin olunan ihtiyaçlar

⁸² Ölçüm Çetin, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, ss. 77-78.

⁸³ <http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/sefator.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.06.2014).

⁸⁴ Tastan a.g.e., ss. 141-145.

verimliliği olumlu yönde arttırmaktadır. İşe erken gelme ya da geç kalma iş görenin tutumudur, geç kalma devam bağlılığını aza indirmektir.

3.1.5.3. Normatif Bağlılık ve Motivasyona Etkisi

Normatif bağlılık ile iş görenin performansı arasındaki ilişkinin pozitif olduğu görülmektedir. İşletmede kalmak ve katkıda bulunmak yükümlülüğü, normatif bağlılığın iş görenin çabasıyla, performansı ile pozitif olarak geliştiğini söyleyebiliriz. Normatif bağlılığın belirleyicileri olarak; Kişisel özellikler, sosyalizasyon deneyimi, örgütsel yatırımlar ve bunun sonucunda iş görenin sağlığı ve mutluluğu gelmektedir⁸⁵.

Duygusal ve devamlılık bağlılığı ile, iş görenlerin performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki olumlu bir ilişki olmadığı görülmektedir. Normatif bağlılık, personelin hem geçmişine ilişkin, hem de işletmeye üye olmasından itibaren başlayan sosyalizasyon deneyimleridir. İşverenin iş göreni motive etmek ve bağlılığını arttırmak için personeline bir takım harcamalar yapması normatif bağlılığın örgüte ait olmak duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı gereklilik hissetmek ve örgüte ait olmayı zorunluluk olarak hisseden normatif bağlılığın motivasyon üzerinde olumlu sonuçlar göstermediği görülmektedir.

3.1.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bu kısımda, kişisel faktörler ve motivasyona etkisi, örgütsel faktörler ve motivasyona etkisi, işe ilişkin faktörler ve motivasyona etkisi ve role ilişkin faktörler ve motivasyona etkisi konularına yer verilecektir.

3.1.6.1. Kişisel Faktörler ve Motivasyona Etkisi

İşletmelerin amacı yazımlarını sürdürmektir. İşletmelerde personelin işletmeye olan bağlılığını etkileyen değişkenler bulunmaktadır. Demografik ve yapısal değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Cinsiyet ve duygusal bağlılık arasında hem ilişki, hem de ilişki olmadığı bazı analizler sonucu belirlenmişti yaş ve duygusal bağlılık arasında ilişki kurularak, yaşlı çalışanların deneyimleri sonucu, işlerinde olumlu atılımlar yaptığı ve bağlılığın yüksek olduğu düşünülmüştür⁸⁶.

Rekabete dayalı günümüz çalışma ortamında, sadece bilgi, beceri ve görev tanımları işletmeler için yeterli olmamaktadır. Personelin biçimsel rol tanımlarının yanında, gönüllük esasına dayalı çalışmalar yürütmesi beklenmektedir. Çalışanın işletmeyle psikolojik olarak bütünleşmesi işletmenin hedef ve amaçlarını özümsemesi bağlılığa iten etmenlerdir.

⁸⁵ Arıcı a.g.e., ss. 64-65.

⁸⁶ İbrahim Kocabaş, "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler", *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Elazığ, 2003, ss. 20-41, s. 29.

3.1.6.2. Örgütsel Faktörler ve Motivasyona Etkisi

Örgüte karşı tutumları yönlendirmede örgüt çalışanlarının günlük rutin işlerine makro seviyedeki değişkenlerden daha fazla uyum sağladığı görülmektedir. Örgütsel yapı ile ilgili değişkenlerin duygusal bağlılık, üzerinde etkin olduğu bazı analizler sonucu ortaya çıkmıştır⁸⁷.

Örgütlerin sosyolojik olarak incelenmeye başlanması 1940'lı yılların sonuna doğru olmuştur. Weber ve Michels'in çalışmaları sonucu, örgütler sosyologlar tarafından incelenmeye başlanmıştır⁸⁸. Örgütleri ortak kılmak ve bir amaç etrafında toplamak sosyal yapının gereğidir. Örgütler yapısal özellikleri itibariyle farklılıklar göstermektedirler. Sendikalar, meslek kuruluşları, siyasi partiler, dernekler ve işletmeler örgüt grubundandır. Bu örgütler makro ve mikro alanlarda çalışmalar yürütmektedir. Davranışçı kurallar, mikroyu temsil etmektedir. Örgütü bir bütün olarak ele alıp inceleyen ve dış çevresi ile ilişkisini anlamlandıran hem mikroyu, hem de makro ekolü ifade etmektedir.

3.1.6.3. İşe İlişkin Faktörler ve Motivasyona Etkisi

Çalıştığınız işte rol tanımınız yapılmamışsa rol karmaşası yaşayabilir ve diğer çalışanlarla çatışma ortamına girebilirsiniz. Görev tanımı yapılmayan personelin yaşadığı huzursuzluk sebebi ile işletmeye olan duygusal bağlılığı az seviyeye düşmektedir. Çalışanın iş tatmini ve motivasyonunu arttırmak için pek çok değişken ve duygusal bağlılık arasındaki güçlü etmenler görülmektedir⁸⁹.

Rol çatışması yaşayan personelin tükenmişlik ve iş doyumu üzerine pozitif yönlü olmadığı görülmemektedir. Örgütün amaçları için yapılan tüm eylemler, birer roldür, iş görenden beklenen ve istenen işlemlerin tümüdür. Fried, Fisher ve Behrman rol belirsizliği ile personelin performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir⁹⁰. Rol çatışmasında, iş görenin yapması gereken işlerin, rol tanımına uymaması, yeterli personelin bulunmaması ve bazen görevi yerine getirirken, kuralların çiğnenmesi, çalışanlar arasında artan çatışmalara sebep olmaktadır.

3.1.6.4. Role İlişkin Faktörler ve Motivasyona Etkisi

Personel rolüne ilişkin yan bahisler bulunmaktadır. Kişi içinde bulunduğu sosyal çevreye alışmış ve uyum sağlamıştır. Becker, yan bahislerin zaman içinde bunlara yapılan harcamaların arttığını gözlemlemiştir. Uzun süre bir işletmede

⁸⁷ Eren a.g.e., ss. 68-69.

⁸⁸ http://www.comu.edu.tr/yayinlar/l_stk_kongre_kitabi_2004.pdf, (Erişim Tarihi: 14.09.2014).

⁸⁹ Onaran, a.g.e., ss. 124-125.

⁹⁰ http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00806/Muharrem_Bulbul_Tez.pdf, (Erişim Tarihi: 14.09.2014).

çalışan personelin örgütteki kıdemi artmakta ve buna paralel olarak ta yatırımları da artmıştır. Bunları kaybetmek zor ve maliyetli olduğu için, kişinin işletmeden ayrılması da zorlaşacaktır⁹¹.

Rasyonel bağlılık, yaş ve kıdemi yüksek olan personeller ile ortaya çıkmaktadır. Becker's (1960) göre işletmeye bağlılık, bireyin bazı tutum ve davranışlarda yan bahislere girerek olumlu davranışlar sergilemesi olarak bilinmektedir⁹². Rasyonel bağlılık olarak ta söyleyebiliriz, kişinin çalıştığı işletmeye karşı neler hissettiği ile ilgilidir. Bağlılığı arttırmak, işletmenin öğrenmeyi, değişimi, gelişimi ve katılımı teşvik etmesiyle sağlanabilir. Role ilişkin en belirgin faktör, uzun süreli çalışmak, kıdemin artması ve kişinin yatırımlarının artması sonucu işinden ayrılmaması için çaba sarf etmesidir.

3.2. İNSAN KAYNAKLARINDA PERSONEL MOTİVASYONUN YERİ VE ÖNEMİ

Bu kısımda, iş doyumunun iş yerinde sağlanması ve işgücünün motivasyonuna etkisi, iş gören motivasyonunun iş yerinde sağlanmasının iş gören kapasitesinin tam kullanılmasına etkisi, temel ihtiyaçların iş yerinde karşılanmasının iş gören motivasyonuna etkisi, sosyal ihtiyaçların iş yerinde karşılanmasının iş gören motivasyonuna etkisi, normatif bağlılığının iş yerinde sağlanmasının işgücü performansına etkisi, işgücünün amaçlarının gerçekleşmesi açısından iş doyumunu ve duygusal bağlılığın iş yerinde sağlanmasının önemi, işletmenin amaçlarının gerçekleşmesi açısından iş doyumunu ve duygusal bağlılığın iş yerinde sağlanmasının önemi, duygusal bağlılığının iş yerinde gerçekleşmesinin işgücü performansına etkisi, işgücü devamlılığın iş yerinde sürekli hale gelmesinin işgücü verimliliğine etkisi, ego tatmininin iş yerinde sağlanmasının, iş gören performansının yükseltilmesine etkisi, iş gören bağlılığı ve örgütte kalma süresine etkisi ve ürün ve hizmet kalitesinin iş yerinde yüksek tutulmasının, örgüt imajına etkisi konularına yer verilecektir.

3.2.1. İş Doyumunun İş Yerinde Sağlanması ve İşgücünün Motivasyonuna Etkisi

İş, yaşamında vazgeçilmez bir temel taşıdır. İş doyumunun iş yerinde sağlanarak personel motivasyonu üzerinde pozitif sonuçlar doğurduğunu gözlemleyebiliriz. Çalışanın işteki başarısı, işin kendisiyle iş doyumunu ve gelişimi sağlanabilir. Personelin başarısı, sorumluluk alma, terfi ve tanınma duygusu iş

⁹¹ Mehmet İnce, *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, ss. 55-56.

⁹² http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2002_1_4.pdf?origin=publication_detail, (Erişim Tarihi: 24.08.2014).

doyumunu ve buna paralel olarak işgücü motivasyonunu arttırmaktadır. İş doyumunu ile bireysel ve örgütsel faktörlerin sonuçları incelenmektedir⁹³.

İş doyumunu kavramı ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış ama 1940'lı yıllarda anlaşılmuştur. Çalışanların beklenti ve arzularının kesiştiği noktada iş doyumunu söz konusu olmaktadır. Bireyin işyerine yönelik beklentileri ve yaptığı işe karşı tutumunu ifade etmektedir. İş doyumunda maddi çıkarlar üretim yapmanın sağladığı huzur ve birlikte çalışmaktan mutluluk duyduğu çalışma arkadaşları ve çalışma ortamı sergilenmektedir. İş doyumunu, işletmede kararlılığı-verimliliği etkilemekte ve bireyin yaptığı işin özelliklerinden bağımsız olmayı ifade etmektedir. Genel olarak düşünüldüğünde, motivasyon çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti ve mutluluğu ifade etmektedir.

3.2.2. İş gören Motivasyonunun İş Yerinde Sağlanmasının, İş gören Kapasitesinin Tam Kullanılmasına Etkisi

İş görenlerin bilgi, yetenek ve yeterliliklerini tam anlamda kullanamaması motivasyonu düşürmektedir. Çalıştıkları işletmeye katkı sunmak isteyen personel, çoğu zaman bedensel ve zihinsel çabalarını açığa çıkaramamaktadır⁹⁴.

Personeli tam anlamda işle bütünleştirmek için işletme yönetiminin şeffaf ve personeli tanıyan olmasından geçmektedir. İşletme yönetimi tarafından istek ve ihtiyaçları tanımlanan ve karşılanan personel işiyle özdeşleşebilir. İşletmelerden insan gücünün rasyonel kullanılması, işletmeleri refaha götürmektedir.

Personelin gücünü verimli hale getirmek için, onun sorunlarını, çözmeli, desteklemeli ve iş kazalarından korumamız gerekmektedir. Çalışanların ekonomik, psikolojik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ile, çalışma ortamında, pek çok sorun ortadan kalkmaktadır. Çalışan ile yönetici arasındaki iletişim ve ilişkinin olumlu ve yapıcı olması huzurlu bir çalışma ortamı yaratmakta ve iş gören motivasyonu üzerinde pozitif sonuçlar doğurmaktadır.

3.2.3. Temel İhtiyaçların İş Yerinde Karşılanmasının, İş gören Motivasyonuna Etkisi

İşletmelerde tüm personelin katılımı ve kurumla özdeşleşmesi, yapılan bir işte fikrinin alınması, iş görenin işlerini daha iyi yapmasını sağlamakta ve motivasyonunu arttırmaktadır. Personelin temel ihtiyaçlarının karşılanması, isteklerinin

⁹³ Onaran, a.g.e., ss. 57-59.

⁹⁴ <http://enm.blogcu.com/motivasyon-ve-performans-nedir-1/9096267>, (Erişim Tarihi: 30.05.2014)

gerçekleşmesi, çalışma ortamında hoşnutsuzluğu azaltarak, örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilir⁹⁵.

ABD'den sonra, vatandaşlarına en yüksek yaşam standardını sunan ve onların gelişimini sağlayan ülke Kanada'dır, özellikle 1930'lu yıllarda çalışanların değeri daha iyi anlaşılmış ve çalışma şartları iyileştirilmiştir⁹⁶. Personelin görev yaptığı işletmesinde, temel ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması durumunda personelin memnuniyeti artmakta ve buna bağlı olarak performansı yükselmektedir. Temel ihtiyaçlarının ve iş tatminsizliğinin oluşması durumunda çalışanın verimi ve performansı düşmekte hatta işten ayrılmaya kadar gitmektedir.

3.2.4. Sosyal İhtiyaçların İş Yerinde Karşılanmasının, İş gören Motivasyonuna Etkisi

Çalışanların işte ve iş yoluyla sosyal ilişkilerinin ve bağlarının güçlü olması, işverene bağlanmasına yol açmaktadır. Yönetimin çalışanlarına tutumu, uygulanabilir kuralların olması esnek tutulmalıdır. Çalışanın ücret düzeyi, işletmede ve sosyal yaşamda statüsünü ortaya çıkarmakta çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, bağlarının kuvvetli olması ve yeterli ücret düzeyi motivasyonu etkilemektedir⁹⁷.

Bir insanın kendisini ve varsa ailesini geçindirmek amacıyla çalışması ve bu iş karşılığında aldığı ücret, işin yapılmasının en temel aracıdır. İşverenin, iş görene emeği karşılığı verdiği ücret, ekonomik olanaklar sunmaktadır. İş görene ödenen ücret tek başına sosyal ihtiyaçların karşılanması için yeterli olmamaktadır. Personelin ilişki kurması, takdir edilmesi, sevilmesi, sayılması ve statü gibi ihtiyaçları da sosyal psikolojik olan tatmin edilmelidir. Personelin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında, ekonomik araçlar, yönetsel araçlar ve psikolojik-sosyal araçlar önem arz etmektedir.

3.2.5. Normatif Bağlılığının İş Yerinde Sağlanmasının İşgücü Performansına Etkisi

Normatif bağlılık, iş görenin kişisel bağlılık yada sadakat sebebiyle bir işletmede sürekli kalmak zorunda olmasını düşünmesinden geçmektedir. Zorunluluk hissetmenin işletmeye katkıda bulunmak yükümlülüğünde beraberinde getirerek, işveren ve iş gören arasında pozitif birliktelik kurmaktadır. İş ve performans arasında normatif bağlılığın düşük olduğu görülmektedir⁹⁸.

⁹⁵ Keser, a.g.e., ss. 84-85.

⁹⁶ Tanrıverdi, a.g.e., ss. 20-21.

⁹⁷ Efil, a.g.e., ss. 77-78.

⁹⁸ Arıcı a.g.e., ss. 64-65.

İş görenin işletmeye bağlılığı üç yoldan geçmektedir. Effective (duygusal), devam ve normatif bağlılıktır. Duygusal ve devam bağlılığı motivasyonda olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Normatif bağlılık personelin ahlaki bir sorumluluk altında işletmeye devamını sağlamaktadır. İşletmenin kendisine değer vermesi ve iyi davranması sonucu, kendisini işletmeye hizmet etmekle yükümlü ve zorunlu kıldığını varsaymaktadır. Normatif bağlılıkta saygı ve kişisel ahlak standardı önemlidir. Örgütün amaçları ile iş görenin hedef ve kriterleri uyumluysa, işletme çalışanı örgütüne zorunlu olarak bağlılık duygusuyla bağlanacaktır.

3.2.6. İşgücünün Amaçlarının Gerçekleşmesi Açısından, İş Doyumu ve Duygusal Bağlılığın İş Yerinde Sağlanmasının Önemi

İşgücü amaçlarının gerçekleşmesi için, duygusal bağlılığın ve iş doyumunun sağlanması gerekmektedir. Günümüzün rekabet pazarları için dinamik personellerin işletmeye çekilmesi ve performans artışı desteklenmelidir. İşgücü amaçlarının gerçekleşmesinde duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın performansı olumlu yönde etkilediği görülmektedir⁹⁹.

İşletmelerde duygusal bağlılık performans artışında etkili olmaktadır. Normatif bağlılıkta iş görenlerin kendi yararları için işletmeye bağlanma duygusunu ortaya çıkarmaktadır. İş görenin kendisini işletmeye karşı borçlu olarak hissetmesi sonucu doğan, zorunlu şekilde işe devam görülmüştür. Personelin örgütte kalması ile ilgili yükümlülük duygularını geliştiren ve esas alan zorunluluktur. Normatif bağlılıkta personel sadakat ve vefa duygusuna önem vererek, örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olduğunu hissederek çalışmasını sürdürmektedir.

3.2.7. İşletmenin Amaçlarının Gerçekleşmesi Açısından, İş Doyumu ve Duygusal Bağlılığın İş Yerinde Sağlanmasının Önemi

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesi açısından iş doyumunu ve duygusal bağlılığın sağlanması gerekmektedir. İşletmeye alınan personelin aranılan pozisyona uygunluğu özdeşleştikten sonra, yani işe uygun elemanın yerleştirilmesi sonucu hem işverenin elemanına, hem de elemanın işverene güveni tam sağlanmaktadır. Her iki tarafında birbirine güvenmesi sonucu rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı doğmaktadır. Rahat çalışma ortamı işletmeye büyük faydalar sağlamaktadır¹⁰⁰.

Çalışanlar ile işveren arasında güven duygusunun gelişmesi, örgütsel ilişkiler açısından çalışanlara sağlanan çalışma koşulları, fiziki olanaklar çalışma şartlarının etkinlik ve güvenilirliği ile yöneticilerine duydukları güven etkili olmuştur. İnsan

⁹⁹ <http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/sefator.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.06.2014).

¹⁰⁰ Akbaba a.g.e., ss. 26-28.

kendine güven duyması, kendi sınırlarını ve kendisini olduğu gibi kabul etmesiyle başlamıştır. İşletme amaçlarının gerçekleşmesinde karşılıklı güvenin olması önemlidir.

3.2.8. Duygusal Bağlılığının İş yerinde Gerçekleşmesinin İşgücü Performansına Etkisi

İş görenin duygusal bağlılığının gerçekleşmesi işgücü performansını olumlu yönde etkilemektedir. Duygusal bağlılık ile normatif bağlılığın performans üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Rekabete dayalı dinamik iş dünyasında, çalışanların değer ve tutumlarına önem verilmesi gerekmektedir¹⁰¹.

İşin personel üzerinde motive edici yönlerinde kişinin kendisini bilerek geliştirmesi, yöneticisi, çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları olarak görmekteyiz. Bilgi paylaşımları kişinin işiyle ve işletmesiyle entegre olmasını sağlamaktadır. Bilgi paylaşımını ve iş tatminini örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilemektedir. Literatürde duygusal bağlılık, devam bağlılığı, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık incelenmiştir. Duygusal bağlılıkta personel işletmeye entegre olarak gönülden bağlanmış, işletmenin amaç ve hedeflerini sadece bireysel amaç olarak değil, işletmenin amacına ulaşmasında temel hedef olarak görmüş işletmede kalmayı gönülden istemiştir.

3.2.9. İşgücü Devamlılığın İş Yerinde Sürekli Hale Gelmesinin İşgücü verimliliğine Etkisi

İşgücü devamlılığın işyerinde sürekli hale gelmesi verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. İşgücünün ve işletmenin başarısı, işgücü artışına ve devamına bağlıdır. Teknolojik gelişmelerde personeldeki işgücünü arttırmaktadır. Girdi ve çıktı arasındaki oran, işletmedeki işgücü artışına göre belirlenmekte ve değişmektedir¹⁰².

Çalışanların çalışma hayatı boyunca edindikleri deneyim, teknolojik gelişmelerin doğmasıyla daha da pekişmiştir. Teknolojik gelişmeler işgücündeki artışa sebep olmaktadır. İnsan yaşamını kolaylaştıran ve hızlı gelişen teknoloji işletmelerin işgücü artışında önemli yol almaktadırlar. Akıllı telefonlar, tabletler, elektrikli otomobil, uçan araba teknolojik gelişmelerden bazıları olarak karşımıza çıkmaktadır.

¹⁰¹ http://www.baskent.edu.tr/~ahalici/cyt_dersnotlari/ybs451-4.pdf, (Erişim Tarihi: 04.08.2014).

¹⁰² Başyigit a.g.e., ss. 120-121.

3.2.10. Ego Tatminin İş Yerinde Sağlanmasının, İş gören Performansının Yükseltilmesine Etkisi

İşletme yöneticilerinin hedef birey ya da bir grubu sürekli ve kontrollü gerilim stratejisi altında tutması performansı düşürmekte ve çatışma ortamı yaratmaktadır. Personelin hata yapmasını önlemek için izlenen bu strateji negatif sonuçlar doğurmaktadır. Ego tatminine yönelik ve yaşla birlikte ortaya çıkan davranışlar olumsuz çalışma ortamını ortaya çıkarmaktadır¹⁰³.

Kontrollü gerilim stratejisi, personel üzerinde psikolojik şiddet uygulayarak hata yapmasını fazlalaştırabilir. İnsanlar kendileri için özgür ve rahat ortamlarda işgüçlerini arttırmakta ve işletme verimine katkı sunmaktadırlar. Evrensel bir duygu olan özgürlük, yazanın her alanında aynı şekilde biçimlendirilmiştir. Kontrollü gerilim güçlü tarafın yetkilerini tam anlamda elinde tutması için geliştirilen bir yöntem olup, kısa vadeli sonuçlar doğurmaktadır. İş yerinde ego tatmininin sağlanması iş gören performansını negatif yönde etkilemektedir.

3.2.11. İş gören Bağlılığı ve Örgütte Kalma Süresine Etkisi

Örgüte bağlılığı yüksek olan personellerin örgütte kalma süresi arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. İşletmeye bağlılığı yüksek olan personelin, örgütte kalma süresinin ve isteğinin nedenselliği arasında bir bağ olup olmadığı düşünülmelidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir personelin örgütte kalma yolundaki mücadelesi fazladır¹⁰⁴.

Örgüt adına yüksek düzeyde emek ve efor harcamaktadır. Örgütün hedef ve değerlerine kesin şekilde inanmakta ve çalışmalarını bu şekilde yürütmektedir. Örgütsel bağ ile işletmesine gönülden bağlanan personelin devam bağlılığı da yüksek olmalıdır. Örgütsel bağlılık ile devam bağlılığı arasında nedensel bir bağın bulunup bulunmadığı net olarak bilinmemektedir. İş görenlerin kararlara katılabilme, işte sorumluluk ve yetki sahibi olarak fırsatları yakalayıp değerlendirmeleri iş görenlerin bağlılığını artırabilmektir.

3.2.12. Ürün ve Hizmet Kalitesinin İş Yerinde Yüksek Tutulmasının, Örgüt İmajına Etkisi

Ürün ve hizmet kalitesinin işyerinde yüksek tutulması, örgüt imajına etki etmektedir. İşletmelerin iş görenlerine sunduğu bütün imkan, fırsat ve avantajlar birer motivatördür ve işlerin yürütülmesi ve verim alınması için motivasyon uygulamalarının bir parçasıdır. Motivasyonel düzeyi etkileyen faktörler ne kadar

¹⁰³ Aydın Yılmaz ve Cemal Eroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008, ss. 90-96.

¹⁰⁴ Tanrıverdi a.g.e., ss. 35-37.

etkili, tutarlı, isabetli ve zengin olursa, iş gören üzerindeki çalışma şevki de o kadar fazla olabilir¹⁰⁵.

Günümüz işletmelerinde kalite stratejik bir anlam ifade etmektedir. Ürün ve hizmetin kalitesi işletmenin prestiji için önemlidir. İnsanların beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilme ve müşteri memnuniyetini ürün kalitesi ölçmektedir. İşletmeyi bir bütün olarak ele alacak olursak, ürün kalitesi, hizmet ve insan kalitesi önem arz etmektedir.

¹⁰⁵ Başyigit a.g.e., ss. 105-106.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞAN PERSONELİN MOTİVASYONU ÜZERİNE BİR ALAN ÇALIŞMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Üretim işletmelerinde insan kaynakları açısından çalışan personelin motivasyonu üzerine bir alan çalışması incelenecek, mevcut durum anketler ile tespit edilerek analiz edilecek, bu bilgiler ışığında motivasyonu etkileyen olumlu-olumsuz faktörler üzerinde istatistiksel bir değerlendirme yapılacak ve sonuçlar varyans analizi çerçevesinde karşılaştırılarak, yorumlama yapılacaktır.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Üretim işletmelerinde insan kaynakları ve çalışan personelin motivasyonu stratejileri geliştirebilmek için ele alınması gereken konuların başında gelmektedir.

Çalışanların motivasyon seviyelerini olumlu ve olumsuz anlamda belirleyebilmek için üretim işletmelerinde çalışanlara anketler uygulanmış ve insan kaynakları uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi üzerine açıklamalar getirilmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda firma yetkilileri ile bir değerlendirme gerçekleştirilecek, sorunlar netleştirilerek ortaya konacak ve çözüm önerileri getirilebilecektir.

4.1.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma üretim işletmelerinde çalışan personele kolayda örneklem metodu kullanılarak uygulanmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Problemi

Üretim işletmelerinde insan kaynakları ve çalışan personelin motivasyonu ile ilgili bir uygulama yapılmıştır. Çalışanların “motivasyon seviyelerinin”, “insan kaynakları uygulamaları” ile ilişkisi ortaya konulacak ve bu uygulamaların olumlu ve olumsuz motivasyonu nasıl etkilediği belirlenmiştir.

Seçilen örneklem grubu içinde 122 kişinin, yaş ile doğru orantılı olarak çalışma süreleri ve aldıkları ücretlerin, kendi motivasyonları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü

Çalışma kolayda örneklem yöntemiyle üretim işletmelerinde çalışan 122 kişiye uygulanmıştır.

Zivella Mobilya A.Ş (mobilya üretim sektörü) toplam çalışan sayısı 100 –(60 Kişiye Uygulandı)

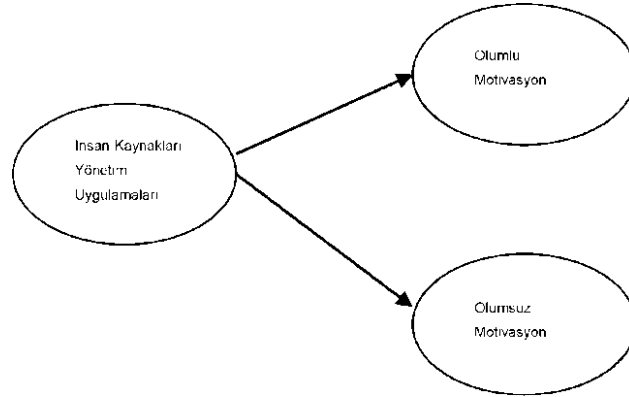
Tüter Çorap San.Ltd.Şti. (Tekstil Üretim Sektörü) Toplam Çalışan Sayısı 108
(62 kişiye uygulandı)

4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmada betimsel yöntem tercih edildiği için raporun yazımında alan araştırması ve ikincil kaynaklarla sınırlıdır. Araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilen ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır.

4.1.7. Araştırmanın Modeli

Üretim işletmelerinde insan kaynakları ve çalışan personelin motivasyonu incelenmiştir. Araştırmada, mevcut problem, bu problemle ilgili durumlar, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Bu şekliyle araştırmanın modeli, belirli değişkenler ve de değişkenler arasındaki ilişkilerin ifade edilmeye çalışıldığı “tanımlayıcı araştırma” modeline uymaktadır. Tanımlayıcı araştırmalar, bilinen bir durum ya da olayla ilgili çeşitli değişkenlerin özelliklerini ortaya koyma amacı taşır. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.



Şekil-7 Araştırma Modelinin Kavramsal Çerçevesi

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

4.1.8. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada betimsel yöntem izleneceğinden, raporun yazımında ikincil kaynak taramaları geniş bir alanda yapılarak tamamlanacaktır. Çalışmanın uygulama kısmında anket yöntemi ile veriler elde edilecek, analizler yapılacaktır.

4.1.9. Araştırmanın Varsayımları

1. Çalışmada uygulanan yöntemin, bilimsel yöntem ilkelerine uygun olduğu varsayılmıştır.

2. Araştırmada neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan anket yönteminin çalışma için uygun olacağı varsayılmıştır.

3. Çalışma bilimsel yöneme uygun olarak, objektif ve güvenilir olarak hazırlandığı varsayılmıştır.

4. İkincil kaynak taramalarının ve anket verilerinin çalışmanın amacını gerçekleştirmek için yeterli olacağı varsayılmıştır.

5. Anket uygulanan çapalayıcıların samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

4.1.10. Araştırmanın Hipotezleri

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

H1: İnsan kaynakları yönetim süreçleri, olumlu motivasyon üzerinde etkilidir.

H2: İnsan kaynakları yönetim süreçleri, olumsuz motivasyon üzerinde etkilidir.

H3: Motivasyon çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşır.

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

4.1.11. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmanın hazırlanmasında ampirik yöntem tercih edildiğinden soruları cevaplandırmak veya varsayımları sınamak için gerekli veriler anket, gözlem teknikleriyle toplanmıştır. Toplanan veriler, SPSS 20 programında istatistiksel analizler uygulanarak irdelenmiştir. Araştırmada teorik bölümün hazırlanmasında ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır.

İnsan kaynakları yönetim süreçleri, 5 maddeli bir ölçekle değerlendirilmiştir. Ölçek tek boyutlu olarak tasarlanmıştır. Ölçekte katılımcılardan, belirtilen ifadelere 5'li Likert Ölçeği (1=Tam Katılıyorum, 5=Hiç Katılmıyorum) üzerinde ne oranda katıldıklarını işaretlemeleri istenmektedir. Ölçeğin güvenirlik(cronbach alfa) değeri .85'dir.

Katılımcıların motivasyon seviyesi 8 maddeli bir ölçekle ölçülmüştür. Ölçekte çalışanlardan, motivasyona yönelik olumlu ve olumsuz ifadelere, 5'li Likert Ölçeği (1=Tam Katılıyorum, 5=Hiç Katılmıyorum) üzerinde ne oranda katıldıklarını işaretlemeleri istenmektedir. İki boyutlu olarak tasarlanan ölçekten alınan düşük puanlar, çalışanların motivasyon seviyelerinin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Ölçeğin güvenirliği (cronbach alfa) .82 olarak bulunmuştur. Ölçek boyutlarının güvenirlik değerleri ise .83 ile .76'dır.

Pilot çalışmanın cronbach alfa güvenilirlik değeri 0,83 olarak tespit edilmiştir ve bu değer 0.70 üzerinde olduğu için oldukça tatmin edici olduğundan büyük örneklem üzerinde uygulanmıştır.

4.1.12. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Üretim işletmelerinde insan kaynakları yönetim fonksiyonları ve çalışan personelin motivasyonu konusunu ele alan bu çalışmanın uygulama kısmında, anket yöntemi ile veriler elde edilerek, analizler yapılmıştır. Araştırmada örneklem olarak üretim işletmelerinde çalışanlar seçilmiştir.

4.1.13. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri

Üretim işletmelerinde insan kaynakları yönetim fonksiyonları ve çalışan personelin motivasyonu için geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için verilerin normallik dağılımı incelenmiş ve parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda; Pearson korelasyon analizi, regresyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi ve ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca, “motivasyon ölçeği” anketindeki boyutlara yönelik olarak faktör analizi yapılmış ve Cronbach alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. KMO örneklem uygunluğunun test sonucu 0,802 olarak bulunmuş ve Barlett küresellik testi de anlamlı sonuçlar vermiştir. (anlamlılık düzeyi $p:0,000 < 0.001$).

Anket formunda katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, hizmet yılı ve gelir gibi demografik niteliklerinin değerlendirilmesinde frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları ve yorumları 2 ana başlık altında sunulmaktadır. İlk başlıkta araştırma katılımcılarının sosyo-demografik özelliklerine ait genel bilgiler sunulmuştur. İkinci başlıkta ise araştırma hipotezlerine ait analizlerin sonuçlarına değinilmiştir.

4.1.14. Anket Uygulamasına Katılanlar İle İlgili Sosyo-Demografik Bulgular

Ankete katılanların Sosyo-demografik bilgilerine bu kısımda yer verilmiştir.

4.1.14.1. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

Tablo-3 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri

Dağılım		Frekan	Yüzd	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Erkek	71	58,2	58,2	58,2	
Kadın	51	41,8	41,8	100,0	
Total	122	100,0	100,0		

Araştırmamıza katılanların 71'i erkek (%58,2) ve 51'i(%41,8) kadındır. Ankete katılanlar homojen bir dağılım göstermektedir. Ölçeğin bu anlamda uygulandığı örneklemin cinsiyet dağılımının uygun olduğu görülmektedir.

4.1.14.2. Anket Uygulamasına Katılanların Yaşlarının Karşılaştırılması

Tablo-4 Anket Uygulamasına Katılanların Yaşları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
20-26	27	22,1	22,1	22,1
26-36	53	43,4	43,4	65,6
36-46	32	26,2	26,2	91,8
46-56	10	8,2	8,2	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Tabloda 20 ile 56 yaş grubu için bir örnek kütle üzerinde yapılan deneyin yüzdeler dilimi ve kümülatif yüzdesi görülmektedir. Katılımcıların 27'sinin yaşları 20-26 arasında (%22,1), 53'ünün 26-36 yaş arasında (%43,4), 32'sinin 36-46 yaş arasında(%26,2) ve 10'unun 46-56 yaş arasındadır (%8,2). Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 26 ila 36 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Tablodan görüleceği gibi seçilen örneklem hacminin genç nüfus olması nedeniyle elde edilen sonuçlar bu bağlamda değerlendirilecektir. Genç nüfusun motivasyon anlamındaki düşünceleri genellikle gelecekte iyi bir kariyer ve iyi maddi olanaklar olarak düşünülebilir.

4.1.14.3. Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Süresinin Karşılaştırılması

Tablo-5 Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1 yıldan az	26	21,3	21,3	21,3
1-4	71	58,2	58,2	79,5
4-8	15	12,3	12,3	91,8
8-10	6	4,9	4,9	96,7
10 Yıldan fazla	4	3,3	3,3	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Katılımcıların 26'sının çalışma süresi 1 yıldan az (%21,3), 71'inin 1-4 yıl arasında(%58,2), 15'inin 4-8 yıl arasında (%12,3), 6'sının 8-10 yıl arasında (%4,9) ve 4'ünün 10 yıldan fazladır (%3,3). Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun çalışma süresinin 1-4 yıl arasında olduğu görülmektedir. Bu tabloda, çalışan yüzdesinin en yüksek frekansı ise 1 ile 4 yıl arasında çalışan dilimi olarak belirlenmiştir. Yaş grubu dikkate alındığında bu durumun normal seyrettiği görülür kümülatif yüzdeye bakıldığında ise bir yıldan az çalışma ile 1ile 4 yıl arasındaki toplam yüzdenin sıçramasını tespit edilmiştir.

4.1.14.4. Anket Uygulamasına Katılanların Gelir Durumlarının Karşılaştırılması

Tablo-6 Anket Uygulamasına Katılanların Gelir Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1500 TL den az	52	42,6	4,6	42,6
1500-2500 TL arası	51	41,8	41,8	84,4
2500-3500 TL arası	19	15,6	15,6	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Gelir incelendiğinde, 52 kişinin (%42,6) 1500 TL'den az, 51 kişinin (%41,8) 1500-2000TL arası ve 19 kişinin (%15,6) 2500-3500 TL arası gelire sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak alt- orta gelir seviyesinde bir örneklem mevcuttur.

Tabloda görüldüğü gibi diğer iki tabloda değerlendirme içine alınırsa, özellikle genç nüfusun %84 ünün 0 ile 2500 TL arasında dağılan bir gelir elde ettiğini toplam değer üzerinden görebilmekteyiz. Bu durum, genel olarak Türkiye'deki yaşam standartları açısından bakıldığında, çalışanlar hakkında önemli bir gelir seviyesi ortalaması verdiğini ifade edebiliriz.

4.1.14.4. Anket Uygulamasına Katılanların Medeni Durumlarının Karşılaştırılması

Tablo-7 Anket Uygulamasına Katılanların Medeni Durumları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evli	78	63,9	63,9	63,9
Bekar	44	36,1	36,1	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Üretim işletmelerinde çalışanlarının medeni durumları incelendiğinde ise; 78 kişinin (%63,9) evli, 44 kişinin (%36,1) bekâr olduğu görülmektedir. Örneklem nüfusunun %64 civarında evli olması ve bunların genç nüfusu teşkil ederken genel para politikasını da gösterge olarak ele alabilmesi bizim ana kütle üzerinde doğru bir tahmin yapabilmemize imkan vermektedir.

4.1.15. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Araştırmada kullanılan Motivasyon ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek üzere elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuştur (N=122). KMO örneklem

uygunluğunun test sonucu 0,802 olarak bulunmuş ve Barlett küresellik testi de anlamlı sonuçlar vermiştir. (anlamlılık düzeyi $p:0,000<0.001$). Bu değerler örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir.

4.1.15.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçlarının Karşılaştırılması

Tablo-8 Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Sıra No	Boyut	Cronbach Alfa
1	Olumlu Motivasyon	,83
2	Olumsuz Motivasyon	,76
3	İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri	,85

Motivasyon ölçeğinin boyutları için yapılan güvenilirlik analizi skorları olumlu:,83, olumsuz:,76 olarak bulunmuştur. İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri ölçeğinin güven boyutu ise: ,85 olarak bulunmuştur. Bu değerler Güvenirlik sınırları içerisinde.

4.1.16. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Bu kısımda araştırma boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik (aritmetik ortalama ve standart sapma) sonuçları ve korelasyon değerleri sunulmuştur.

4.1.16.1. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerlerinin Karşılaştırılması

Tablo-9 Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Boyut	Ort.	S.S.	1	2	3
1.Olumlu Motivasyon	2,41	,82	1		
2.Olumsuz	2,79	1,10	-,39*	1	
3. İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri	2,35	,77	,865**	-,47*	1

** $p<0,05$

Motivasyon değişkeninin boyutlarından biri olan olumlu motivasyona ait ortalama skor 2,41 (Std. Sapma: ,82) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, çalışanların olumlu motivasyon ile ilgili ifadelerde "Katılıyorum" ve "kararsızım" şeklindeki yanıtlara yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir.

Motivasyon değişkeninin boyutlarından biri olan Olumsuz Motivasyona ait ortalama skor 2,79 (Std. Sapma: 1,10) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, çalışanların olumsuz motivasyon ile ilgili ifadelerde “kararsızım” şeklindeki yanıtlara yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetim Süreçleri değişkeninin ortalama skoru 2,35 (std. sapma: ,77) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, alışanların İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri ile ilgili ifadelerde “katılıyorum” şeklindeki yanıtlara yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir.

Araştırmada incelenen iki değişken arasındaki ilişkinin derecesinin ve yönünün test edildiği *korelasyon analizi sonucunda*;

İnsan Kaynakları Yönetim Süreci ile Olumlu Motivasyon boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,01) görölmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değerleri 0,467’dir. Negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Olumlu ile Olumsuz Motivasyon boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,01) görölmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değerleri 0,389’dur. Negatif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Elde edilen korelasyon değerlerine bakıldığında sonucun hedef korelasyon değerinin 1 e yaklaşması hedeflendiği için buradaki elde edilen sonucun biraz daha geliştirilebileceği görölmektedir. Eğer denek sayısı arttırılabilirse sonuç üzerindeki etkisi de değişkenlik gösterebilir.

4.1.17. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları

İnsan Kaynakları Yönetim Sürecinin Olumlu ve Olumsuz Motivasyon üzerinde anlamlı olarak ne kadar etkili olduğunu test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi yapılırken birinci aşamada demografik değişkenlerin bağımsız etkilerine bakılırken, ikinci aşamada “insan kaynakları yönetim süreci” denkleme dâhil edilerek etkileri ayrı ayrı ele alınmış, istatistik belirsizlik ölçüsü olarak açıklanan varyansa bakılmıştır.

4.1.17.1. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçlarının Karşılaştırılması

Tablo-10 Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları

Boyutlar	Olumlu		Olumsuz	
	Mode	Model	Model	Model
Cinsiyet	,222*	,148**	,047	-,011
Medeni durum	-,063	,028	-,077	-,033
Yaş	,118	,026	-,015	-,060
Hizmet Yılı	,320**	,008	,209**	-,056
Gelir	,218*	,009	-,269**	-,157*
İnsan Kaynakları Yönetim Süreci		,844***		- 413***
R ²	,225	,759	,086	,208
F	8,022*	64,566*	3,27*	6,28***

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

Tabloda görüleceği üzere medeni durum ve yaş, motivasyon boyutlarına anlamlı bir etki göstermemektedir. Cinsiyet olumlu motivasyon üzerinde anlamlı etki ederken (P=.222, p<.10), olumsuz motivasyon üzerinde anlamlı etki göstermemektedir. İkinci aşamada regresyon denklemine İnsan Kaynakları Yönetim süreci boyutu dâhil edildiğinde, cinsiyet olumlu motivasyon üzerinde etki etmeye devam etmektedir (P=.148, p<.005).

Hizmet yılı olumlu motivasyon üzerinde anlamlı etki etmektedir (P=.320, p<.05). Aynı zamanda olumsuz motivasyon üzerinde de anlamlı etkiye sahiptir (P=.209, p<.05). İkinci aşamada regresyon denklemine İnsan kaynakları Yönetim süreç boyutu dâhil edildiğinde etkisi kaybolmaktadır.

Gelir olumlu motivasyon (P=.218, p<.10) ve olumsuz motivasyon (P=-.269, p<.05) üzerinde anlamlı olarak etki etmektedir. İkinci aşamada regresyon denklemine insan kaynakları yönetim süreçleri dahil edildiğinde olumlu motivasyon üzerindeki etkisi devam etmektedir (P=-.157, p<.10).

İnsan kaynakları yönetim süreci, olumlu motivasyon (P=.844, p<.001) ve olumsuz motivasyon (P=-.413, p<.001) üzerinde anlamlı olarak etki etmektedir.

Elde edilen bulgular ışığında,

H1: İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri, olumlu motivasyon üzerinde etkilidir (Kabul edilmiştir).

H2: İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri, olumsuz motivasyon üzerinde etkilidir(Kabul edilmiştir). İnsan kaynakları yönetim süreci olumlu motivasyonu pozitif ve olumsuz motivasyonu negatif etkilemektedir. Ayrıca, cinsiyet, hizmet yılı ve gelir motivasyon üzerinde anlamlı faktörler olarak bulunmuştur.

4.1.18. Araştırmanın Anova Analiz Sonuçları

Demografik faktörlerin motivasyona etkilerini test etmek üzere oluşturulan hipotezleri test etmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olan demografik özellikler, motivasyon arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilmiş ve ortalamalara bakılarak hangi özelliklerin hangi faktörü etkilediği belirlenmiştir.

4.1.18.1. Cinsiyet Değişkenine Göre ANOVA Sonuçlarının Karşılaştırılması

Tablo-11 Cinsiyet Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	F	P
Olumlu Motivasyon	Kadın	51	2,65	7,667	,007
	Erkek	71	2,24		

Tablodan da görüldüğü üzere ANOVA testi sonuçlarına göre olumlu motivasyon algısı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır ve erkeklerin olumlu motivasyon seviyesi kadınlara göre daha yüksektir(Düşük ortalama yüksek motivasyon anlamında yorumlanmaktadır).Olumsuz motivasyonda cinsiyet faktörüne göre bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Medeni duruma göre olumlu ve olumsuz motivasyon üzerinde bir farklılaşma tespit edilememiştir. Yaşa göre olumlu ve olumsuz motivasyon üzerinde bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Tablo-12 Medeni Duruma Göre ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	F	P
Olumsuz Motivasyon	1 yıldan az	26	2.06	9,084	,000
	1-4	71	2.27		
	4-8	15	3.1.28		
	8-10	6	3.19		
	10 yıldan fazla	4	2.7		
	Total	122	2.41		

Yaş'a göre olumlu ve olumsuz motivasyon üzerinde bir farklılaşma tespit edilememiştir. Tablodan da görüldüğü üzere ANOVA testi sonuçlarına göre olumlu motivasyon algısı, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. Tukey ve Scheffe test sonuçlarına göre 1 yıldan az ve 1-4 yıla arasında çalışanların olumlu motivasyonları diğerlerine göre daha yüksektir (Düşük ortalama yüksek motivasyon anlamında yorumlanmaktadır). Olumlu ve olumsuz motivasyonda gelir düzeyine göre bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Sonuç olarak "H3: Motivasyon çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşır".

Hipotez 3a: Cinsiyet (Kısmen kabul edilmiştir).

Hipotez 3b: Medeni durum (Red edilmiştir).

Hipotez 3c: Yaş (Red edilmiştir).

Hipotez 3d: Hizmet Yılı (Kısmen kabul edilmiştir).

Hipotez 3e: Gelir (Red edilmiştir).

Hipotez testindeki temel amaç; öne sürülen H_0 hipotezini hedeflenen güvenilirlik yüzdesinde kabul edilip edilmemesi durumudur. Burada insan kaynakları yönetim sürecinin olumlu motivasyon üzerindeki etkisi kanıtlanmıştır. Medeni durumun olumlu motivasyon üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı kanıtlanmıştır. Çalışma süresi ile olumlu motivasyon arasında çapraz bir ilişki mevcuttur. Yani süre az iken motivasyon daha yüksektir.

4.2. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın anket uygulaması ile elde edilen bilgiler kapsamında ortaya çıkan sonuç ve öneriler:

Üretim işletmelerinde insan kaynakları ve çalışan personelin motivasyonu üzerine bir alan çalışması ” konusunun ele alınan bu araştırmada, elde edilen veriler değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetim süreci ile motivasyon boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

“Olumlu ile Olumsuz Motivasyon” boyutu arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. “Cinsiyet”, “Hizmet Yılı” ve “Gelir”; “Olumlu Motivasyon” üzerinde anlamlı etki etmektedir. Çalışanların gözünden değerlendirdiğimizde, erkeklerin kadınlara nazaran daha motivasyonlu oldukları değerlendirilmiştir. İşe yeni başlayan ve çalışma süresi 4 yıldan az olan çalışanların motivasyon seviyesi daha yüksek bulunmuştur.

Örgütsel faktörlerin motivasyona etkisi ile yapı ve işleyişten yola çıkmamız çok net değildir. Sistemin varlığını sürdürmesinde ortak bir değeri paylaşan ve bu amacı gerçekleştirmeye inanan müşterek birlikteliklerdir ve motivasyonu etkilemektedir.

İşine uzun süre devam eden bir personelin, işe bağlılığı daha yüksek olmakta ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde köprü görevi görmektedir. Çalışanın işine karşı hissettiği duygu olumlu ise iş doyumuna ulaşılmaktadır. İş doyumunda (terfi, başarı, uyum, sorumluluk alma) motivasyonunu önemli derecede etkilemektedir. İşletmenin personeli iş doyumuna ulaşmalı ve performansı arttırılmalıdır.

Günümüzde çalışanların belirli bir kısmı işletmelerinin ve yöneticilerinin kendi fikirlerine önem vermediğine inanabilir. İşletmeler, rekabet avantajı sağlamak için çalışanlarıyla iyi bir ilişki kurmak ve onların fikirlerine önem vermek zorundadır. İşletme ve iş görenler uyum içinde yol almalıdır. İşlerinden tatmin olmayan iş görenlerin devamsızlık, performans düşüklüğü ve hatta işi terk etmeleri yaygın olarak görülmektedir.

İşletmeler için bu problemler, büyük mali kayıplara neden olabilir. Yöneticiler iş yerlerinde iş tatmin düzeyini yükseltmek için çalışanlarla fikir birliği ve uyum tahsis etmeli, takım çalışmasını ve bağlılığı arttırmalıdır. Güçlendirme, gücün işbirliği, paylaşma ve iş görene verilen değerle hem çalışanın motivasyonu artmakta hem de işletme başarıya gitmektedir.

Araştırmada seçilen örneklem hacminin genç nüfus olması nedeniyle elde edilen sonuçlar bu bağlamda değerlendirilmiştir. Genç nüfusun motivasyon anlamındaki düşünceleri, gelecekte iyi bir kariyer işletmelerin beklentileri karşılması açısından önemli faydalar sağlayabilir.

İnsanların bilgi ve becerilerinin eğitimle birleştirilmesi bir ışığın doğmasına sebep olmaktadır. Tüm işletme çalışanlarının verdiği ışık, işletmenin kalitesini arttırmaktadır. Eğitim sürecinde tüm işletme çalışanlarının davranışlarının olumlu yönde değiştiği görülmektedir. İşletmeler, başarılı olan personeli eğitimle beraber kariyer gelişmesine yardımcı olmaktadır.

Uygula sonucunda, anketi cevaplayanların % 84 çoğunluğunun 0- 2500 TL. arasında dağılan bir gelir elde ettiğini görmekteyiz. Bu durum, genel olarak Türkiye'deki yaşam standartları açısından bakıldığında, önemli bir gelir seviyesi ortalaması verdiğini belirtebiliriz.

Hipotez testlerinden elde edilen sonuçlara göre; insan kaynakları yönetim sürecinin olumlu motivasyon üzerindeki etkisi kanıtlanmıştır. Medeni durumun olumlu motivasyon üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı kanıtlanmıştır. Çalışma süresi ile olumlu motivasyon arasında çapraz bir ilişki mevcuttur. Yani süre az iken motivasyon daha yüksektir.

Çalışmanın teorik kısmından elde edilen bilgiler ışığında ortaya çıkan sonuç ve öneriler:

İnsan Kaynakları Yönetimi bilgi paylaşımı sayesinde işgücünün daha etkin hale gelmesini sağlayarak kuruluşun güçlenmesini sağlayabilir. Bilgi paylaşımının çalışanlar arasında paylaşılması iş gücünün becerilerinin arttırılmasını sağlayabilir. Kurum çalışmalarının performansının arttırmak isteyen işletme yöneticileri öncelikle kendi kurum kültürlerini iyi tanımalı ve benimsemelidirler ki, sonra kendi çalışanlara benimsetebilsinler. İnsan Kaynakları Yönetimi ve çalışan bir bütün ve bir amaca ilerlerse gelecekte o işletme için daha güzel ve verimli günler doğabilir. Bilgi çağının ön planda olduğu günümüzde, insan kendi bilgisi, özgüveni ve kendine has yaratıcılığı ile bütünleşen bir başarı görülebilmekte. İnsan Kaynakları Yönetimi bilgi paylaşımı sayesinde var olan bilgiler paylaşımlarla artarak işletmeye çok sayıda katkı sunabilir.

İnsan Kaynakları Yönetiminde temel ilke işe göre nitelikli personeli bulmak ve etkin bir şekilde çalışmaya dahil etmektir. Çalışmanın getireceği verim, işletmelerin karını arttırmakta ve memnuniyet duygusunu atağa geçirebilmektedir. Günümüzde düzenleyici reformlarla daha etkili ve bilgi teknolojilerini kullanarak daha fazla verim alınmaktadır. Nitelikli işgücünün sağlanması ister hizmet sektörü ister üretim sektörü olsun vazgeçilemez bir unsur olmuştur. Çalışanı ortamı ve işini sevdirmek yöneticinin en fazla önem verdiği bir konu haline gelmelidir. İnsan huzursuz ve sevmediği bir ortamda çalışsa dahi verimli olmayabilir. Verimlilik uygun işgücünün

uygun işe yerleştirilmesi ve ihtiyaçların karşılanması şeklinde gerçekleşen bir durumdur.

İKY kurumun amaçlarını, personelin verimli biçimde sağlanması için uygun yer ve zamanda nitelikli personelin istihdamı ve devamı için çalışmalar yürütmektedir. Organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi, işletmeye en önemli desteği sağlamaktadır. İşletmenin amaçlarını göz önünde bulundurarak, doğru insanı, doğru yer ve zamanda elde tutmak, İKY önde gelen amaçlarından biridir. İKY en önemli amacı, işletmenin stratejik kararlarına katılarak karar vermede yardımcı olmak ve personel temini için planlamaları önceden hazırlamaktır.

Örgütsel bağlılığı geliştirmek için tüm çalışanların kontrolü sağlanmalı, buna göre stratejiyle geliştirilmeli, işbirliği ve takım çalışması yapılmalıdır. İşletmeler için insan bir kaynaktır ve bu kaynak yüksek maliyetlidir. İnsan kaynağını iyi kullanmak, bilgi ve becerilerden yararlanarak örgüte bağlılığını yükseltmek ancak onlara verilen değerle ve ihtiyaçlarına karşılık gelmekle gerçekleşebilir. Çalışana güven vermek, olumlu tutumlar sergilemek işletmenin temel amacı olmalıdır.

İş ve meslek yaşamında ilerleyebilmek ve bunların sonucunda deneyim kazanarak, ufukumuz genişletmek, sorumluluk almak ve değer görerek saygınlığın artması kariyer planlama olarak bilinmektedir. İnsan yaşamında kariyer sonu olmayan bir yoldur. Her insan bir cevherdir, yeteneğiniz cevherinizi ortaya çıkararak, yaşam planınız haline gelebilir.

Sarf ettiğiniz birikimin hedefe yönelmesinde sonuç noktası olmalıdır. Hedefe ulaşmada sarf ettiğiniz efor karşılığı sonuç alınmadığında ve ihtiyacınız karşılanmadığında zaman kaybı yaşanabilmektedir.

İnsan merkezli işletmelerde çalışanların ihtiyaçları tatmin edilerek personel doyuma ulaştırılır, tatmin edilmeyen ihtiyaçlar personel üzerinde gerilime yol açabilir, gerilim üzerine işte gösterilen efor azalabilir. Yönetim kültürünün, çalışanlar üzerinde esneklik tanıyan ve pozitif yaklaşımla yaklaşan bir anlayışın olması başarı getirmektedir. Birey çalıştığı örgüte pozitif bir imaj, ancak pozitif bir yönetim kültüründen sağlayabilir. Alt-üst ilişkilerinin iyi olması, iş görenin yaşamına ve kişiliğine saygı gösterilmesi istihdamın devamını sağlayabilir. Pozitif yaklaşım yaşamın her alanında önem taşımaktadır.

Personelin stres altında çalışması, işe olan motivasyonunu düşürebilir. Her işletmenin yönetimde esneklik kuralı farklı olabilir. Emredici ve katı kuralların olduğu bir yönetim anlayışında verim beklenmeyebilir. İş görenlerin yönetimde söze katılması, fikirlerini açıkça söyleyebilmesi esneklikte itici bir güç olmaktadır. İşin organizasyonu yapmak, esnekliği yönetime bırakmak ve yönetim esnekliğinde tutarlı olması verimi arttırmaktadır.

Yaşamın her alanında yükselme insanlar arasında prestij ve para olarak algılanmaktadır. Terfi sonucu sosyal statünün yükselmesi, kişide daha çok mütevaziliğe ve iş performansının artmasına sebebiyet vermelidir. Terfi ile gelen güven duygusu iş doyumunu maksimum seviyede yükseltmeli ve daha faydalı işler yapmalıdır. Terfi, sorumlulukla birlikte daha çok iş ve görev almayı amaçlamaktadır.

İşletmenin bir çalışanı olarak, ortak amaç, değer ve hedeflere inanmalı, çaba göstermeli ve gönülden destek verilmelidir. Örgütsel bağlılıkta, çalışanın işletmeye hissettiği bağın gücü gösterilmektedir. İş görenin işletmesiyle özdeşleşmesi ve ona katılarak bir takım hedeflerin gerçekleştirilmesi örgütsen bağlılığın temel unsurları arasında yer almaktadır. İdeal bir mutluluk için, işletme değerlerini kabul etmek ve işletmenin bir parçası olduğunu unutmamak gerekmektedir. Güvenerek bütünleştiğini her rolde başarı beklenmektedir.

İş görenin güçlü bir gönül bağıyla örgütüne bağlanması, örgütü pozitif yönde etkilemektedir. İş dünyasında dinamik pazarlarda aktif şekilde yol almak ve performansın artırılması, çalışanın değerlerine ve tutumlarına önem vererek ortaya çıkmaktadır. İş gören ve işletmenin özdeşleşmesi işletmelerin amacını gerçekleştirmesinde önemli faktördür.

İş görende mevcut motivasyonel düzeyi yükseltmek için, işletme yönetiminin isabetli, tutarlı, etkili yaklaşımları; personelin çalışma arzusunu arttırmakta ve performansa bağlı olarak hizmet kalitesini artırabilmektedir.

Belirli beklentiler içine giren iş gören beklentilerinin gerçekleştiği fiziki koşulların iyi olduğunu gördükçe memnun olacak ve performans artacaktır. İş tatmini, mevcut çalışanın işi ile ilgili ne kadar mutlu olduğunun kanıtlanmasıdır. İş tatminsizliğinde ise performans düşmektedir. Çalışma koşulları ve çevreye uyum iş tatminini etkilemektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve fiziki düzenlemelerde mutlaka personelinde görüşüne yer verilmelidir.

İş görenler tarafından ek ödenek olarak ayrılan ekonomik ödüller çalışanlar üzerinde işletmeye olan bağlılığı arttırarak, huzurlu çalışmayı sağlayabilir. İKY işletme tarafından sağlanan bu hizmet ve yararlı çalışanlara hissettirmeli ve çalışanı işe sürekli motive etmelidir. Verilen ekonomik ödüller sayesinde işe olan istek ve devamlılık artabilmekte, gönüllü destek kaçınılmaz olmaktadır. Çalışan için ekonomik ödüller önem taşımaktadır.

Personel, düşünen ve etkilenen bir varlık olduğu için, fiziksel ve zihinsel çabaları, iş bilgileri değerlendirilmeli, iş verimi arttırılmalıdır. İşletmenin tüm çalışanları sosyal güvenlik duygusuyla çalıştıklarını bildikleri için, kendini her daim güvende hissedeler. Güvende olan bir personel işletmeye karşı yaptığı tüm işlerde azimle ve gayretle çalışarak, işletmenin sürekli ayakta kalmasını sağlayabilirler.

Personelin baskıdan uzak, kendisine değer verilen ve saygı duyulan bir ortamda çalışması, çalışmanın kalitesini ortaya çıkarabilir. Katı ve sert kuralları olan bir işveren çalışanından istediği verimi alamayabilir, çalışmanın kalitesini artırmak için, personelin baskıdan uzak, bağımsız bir ortamda kendi fikirlerine değer verilen ve yerine göre ufak taktirlerle anılması gerekmektedir. İşletmelerin devamlılığı için işgücü önem taşımaktadır. İşveren ve işgücü arasında doğru orantılı olmalıdır.

İnsanların özel hayatına ve mahremiyetine saygı duymak, insani görevler arasında yer almaktadır. Verimliliği sağlamış işletmeler, çalışanın personelin duygu, düşünce, inanç ve temel gereksinimlerine cevap veren işletmeler olduğu görülmektedir. Çalışanın verimliliği, motivasyonunun yüksekliğine bağlı olarak değişebilir. İnsanlar kendilerine ve özel yaşamlarına saygı ve değer verilen ortamlarda çalışmak isterler.

Personeli işe motive ettirmek, onu tanımaktan geçmektedir. Personelin sınırsız potansiyelini keşfederek ortaya çıkarmasına yardımcı olarak iş ve personel arasında bağ kurulabilir, bu bağ istekle meydana geliyorsa, erdemle birleşiyorsa, personel kendini tanımış ve kabul ettirmişse motivasyon atağa geçebilir. Personelin öz motivasyonu performansını ortaya koymasında önem taşımaktadır. Her insan, kullanılmayı, öğrenmeyi, motive edilmeyi bekleyen ve enerji dolu bir kaynaktır. Bunu etkin kullanmak yine insanların elinde olmaktadır.

Çalışanlar açısından neyin motive ettiğini bilmek önemlidir. Ortamı ve insanı tanımak, bireyler arasında problemleri daha rahat çözmektedir, sorunların aza indirildiği bu ortamda çalışan personel, arkadaşları ve yöneticileri ile daha iyi ilişkiler kurmaktadır. İnsan davranışlarına anlam ve yön veren hemen herkesin kullanmak istediği bir yöntemdir. Motivasyon ve önemi büyüktür.

Ortak amaç olmazsa iş görenler ve işverenler arasında iletişim olmaz ve belirlenen hedefe ulaşılmaz, işletmedeki insanların birlikteliği tesadüf değildir, hepsi ortak bir amaç için buraya gelmişlerdir, önemli olan bireylerin etkileşimi ve iletişimidir. İletişim ve etkileşim sayesinde örgütsel hedefler belirlenebilir. İletişim olmadan başarı sağlanmamaktadır. Örgüt kültürü ve örgüt hedefleri; değerler inançlar, ilkeler ve uygulamalar sayesinde hedefine ulaşmaktadır.

İşletme yöneticilerinin seviyeyi yani personel üzerindeki denetim stratejisinin korku yoluyla, psikolojik baskıyla olmayacağını bilmeleri gerekmektedir. Her şey kuralına ve dozuna göre ayarlanmalıdır. Personelin rahat ve psikolojik baskı almadan çalışması verimi arttırarak, huzurlu çalışma ortamı yaratmaktadır.

İşletmelerin varlığını koruyarak yaşamlarını sürdürmeleri önemlidir. İş görenlerin örgüte bağlılığı ve devamı süresinde iş verimi arttığı görülmekte ve

işletmeler hedefleri etrafında birleşerek amaçlarını daha hızlı bir şekilde gerçekleştirmişlerdir.

İşletmelerin devamlılığı, işgücü artışı, girdi ve çıktı arasındaki oranların verimi arttırması teknolojik gelişmelere bağlıdır, dünyanın bir ucundan diğer ucuna bilgiler ulaşmakta ve zamandan tasarruf sağlanmaktadır. Teknolojiyi yerinde kullanmak hız demektir. İşgücünün artışı teknolojinin desteğiyle olmakta ve işgücü devamlılığı sağlanmaktadır.

İşletme yönetiminin, personellerin tutumuna önem vermesi, onların performansını arttırmak için yönetimce desteklenmesi motivasyonunu arttırmaktadır. İşletmeye bağlılık olmaksızın, hiçbir girişim ve amacın gerçekleşmediği görülmektedir.

İşletmelerin iktisaden gelişip temel kaynaklarını verimli kullanması, iş görenin iş yapma kapasitesini tam kullanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Personeli işe tam kapasiteyle başlatmak ve ondan verim almak, olumlu ve yapısı işletme yönetimi ve personele verilen değerlerle gerçekleşmektedir.

İşletmelerde iş ilişkin faktörler motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. İş gören rol tanımlaması yapılarak esneklik tanınmalıdır, çatışmanın engellenmesi ve huzurlu çalışma ortamı için görev tanımı önem arz etmektedir.

İşletme çalışanların duygusal bağlılık sayesinde işletmeye katkı sundukları ve verimi arttırdığı bilinmektedir. Normatif bağlılık şart ve koşunu temsil ettiği için, motivasyon üzerinde etkili olduğu görülmemektedir. Personel kendisine yapılan harcamaların karşılığı olarak, kendisini işletmeye karşı mecbur hisseder ama duygusal bağlılığı olmadığı için pozitif yöne ilerleme olmaz.

İşletmelerin güçlü bir şekilde devam etmesi, personelin gayret, performans ve işletmeye olan bağlılıkları ile gerçekleşmektedir. İş tatmini ve işletmeye bağlılık; İletişim, personel beklentilerinin karşılanması, fikirlerinin ciddiye alınarak tek hedef etrafında birleştirilmesi ile mümkün olmaktadır.

İşletmeler esnek çalışma şartlarını seçerek işgücü ve iş verimini maksimum seviyeye çıkarmaktadır. Çalışanlar daha mutlu, işe devamsızlık azalarak iş performansı artmaktadır. Zamanda insanda önemlidir. Zamanı ve insanı iyi ve yerinde kullanarak iş performansını artırabiliriz. Artan iş performansı iş kalitesini arttırabilmektedir.

İşletmelerin en önemli ve değişkenliği en fazla olan kaynağı, işletme çalışanlarıdır. Çalışanların beklentilerinin gerçekleştiği çerçevede iş tatmini artmakta ve buna paralel olarak performansı yükselmektedir. İş tatminsizliği durumunda, düşük performans ve devamsızlık görülebilir. İşletme yönetiminin çalışanları her bakımdan memnun etmesi için, yönetim tarzı, çalışanlara karşı tutumu, çalışma

ortamı, düşüncelere saygı ve çalışanların beklentilerini karşılama ile pozitif geri dönüşümlere geçebilmesi görülmektedir.

İşletmenin varlığını sürdürmesi ve ilerleyebilmesi tamamen iç müşteri dediğimiz çalışanlar sayesinde olabilmektedir. Çalışanların birlik ve dayanışma içinde olmaları güç mekanizmasını ön plana getirebilmekte ve işletmede bu güç sayesinde yeni atılımlar yapabilmektedirler. İşletmenin değeri olarak kabul ettiğimiz çalışanlar işletmenin aynası olarak karşımıza çıkabilmekte ve işletmenin duruşunu dış müşterilere gösterebilmektedir.

İşletmenin çizilen sınırları, yönetim ve çalışanlarını, değişken problemlerini, matematiksel işlemlerin ağırlıklı olduğu tekniklerle çözümlenmiştir. Sosyal bir bilim dalı olan yönetim bilimi, belli hedefler için çalışanları nasıl ve hangi amaca doğru organize etmeli, sistematik uygulamalar sayesinde gerçekleşmektedir.

İşletme çalışanları işini ve arkadaş çevresini severse, kendi kendini yönetebilir, çalışanın dış denetimden çok öz denetimin olması önem taşımaktadır. Çalışan özellikle ve öncelikle çalıştığı iş yerinde iş güvencesi arar, ona bu güven üst yönetim tarafından verilmelidir. Günümüz firmalarının asıl ve en önemli sermayesi insan olmalıdır. İnsanlar yani çalışanlar değer arz etmektedir. Onların davranışları ve işlerinde doğan tikanlıklar üst yönetim tarafından dikkate alınmalıdır.

İşletmelerde meydana gelen çatışmalar, gerginliklerin çıkmasına sebebiyet verebilir ve yaşanan bu gerginlik işletmenin performansını etkileyebilir. İşletme içi çatışmalar doğru yönetilmezse işletmenin yürüttüğü tüm faaliyet grubu zarara uğrayabilir. Çağdaş yönetim 1950'li yıllara geldiğimizde işletmelerin büyümesi ve çalışan sayısının artmasıyla daha nitelikli personellerin istihdam edilmesiyle gelişen bir yönetim anlayışıdır. Teknolojinin gelişimi, değişim ve dönüşüm çağdaş yönetim dönemini açmıştır.

İşletmeler eşitlik ilkesine dayanarak işe uygun ve işe uygun ve işin gereğini yerine getirebilecek personeli seçmelidir. Fırsat eşitliğine göre her çalışana aynı şans verilmeli ve personel bunun farkına varabilmelidir. Tarafsız olmak işletmenin iş etiğini ön planda tutmasını sağlayan bir kula haline gelmelidir. Çalışanlar arasında hiçbir şeyde aşırıya kaçmamalı, ölçüyü elde tutmalı ve uyumlu bir ortam yaratabilmeliyiz. Özellikle personel temininde eşitlik ilkesi göz önünde bulundurulmalı, eşitliğin hoşgörünün saygı ve sevginin olduğu her toplumda eşitlik ilkesi görülebilmekte ve refah düzeyi yüksek toplumlar oluşmaktadır. Her insan birdir, farkı sadece bilgi donanımıdır. Eşitlik ilkesi bilgi donanımı farkıyla ortadan kalkabilir. Eşitlik temelinde paylaşım ve insana saygıya yelken açabilen bir kural olmalıdır.

İşletmelerin vazgeçilemez sosyal sorumluluğu olan açıklık ilkesi güvenin ikinci boyutunu simgeler. Açıklık ilkesi ile diğerlerini dinlemeye ve açık olmaya bulunduğumuz konumu başkalarına açıkça göstermeyi simgelemektedir. Açıklık iyi haberler ve kötü haberlerin paylaşılmasını ve nihayetinde yöneticinin eşitlik ve dürüstlük göstermesi yöneticiye güveni arttırabilir. Çalışanlar açıklık ilkesiyle söz sahibi olmak isteyebilirler, kendileri için uygun olmayan kararları reddetmeleri ve önerilerinin dikkate alınarak hakkın tanınması, çalışmalara önemli olduğunu hissedebilmek işletmeye önemle yaklaşmayı özendirir.

İşletmelerde insan kaynakları yöneticisi nitelikli iş gücünü iç müşteri olarak kabul edebilmekte ve çalışana gereken desteği sağlayabilmelidir insan kaynakları yöneticisi yönetimin hedefi performansını geliştirerek mevcut işgücünün memnuniyetini sağlayabilmektir. İşletmesinden memnun olan her çalışan, firmaya artı değer kazandırabilir. İnsan kaynakları yöneticisi doğru davranış ve doğru duygusal etkileşim önem taşımaktadır. İşletmelerde sürekli büyümenin sağlanmasında İnsan kaynakları yöneticisi etkili olabilir, doğru işe doğru işgücü bulunmasını sağlayabilmek işletmelerde kar oranını arttırabilir. Kaliteli insan gücü kaybı ise işletmelerde kararlılığın düşmesi ve verimlilik kaybına yol açabilmektedir. Çoğu zaman kalitesiz personel seçimi işletmelerin imajının zedelenmesine kadar gidebilir ve telafisi olmayan sonuçlar doğurabilir. İnsan kaynakları yöneticisi işletmelerde oluşacak bu ve benzeri sorunlara meydan vermemek üzere çalışmalarını titizlikle yürütülmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi personel performans ölçüm sistemi ile pirim, eğitim ve etik değerlerle personelin işe olan bağlılığını ve sürekliliğini sağlayabilir. İşletmelerdeki işleyişlerde önemli bir yer tutan İnsan kaynakları yöneticisi aslında işçi-işveren arasında gönül bağı kurarak işletmelerin kara geçmesini ve uzun vadeli başarı sergilemelerini sağlayabilir.

İşini sevmeyen ve işvereninden gereken desteği görmeyen bir çalışandan verim beklenmemelidir. İşveren çalışana iyi tanımalıdır, onun bilgi ve yeteneğini ve hatta kendisini geliştirebileceği bir bölümde çalışmasını sağlamalıdır. İnsanlar sevdikleri ve huzur buldukları ortamlarda çalışarak işletmeye katkı sağlayabilirler. İKY hem işletmenin hem de çalışanların arasında bir gönül bağı kurmalıdır. Kurulan bu gönül bağı amaçlarla bağlanmalı ve gerçekleştirilmelidir, insan, zaman ve amaç belirlenmelidir.

İKY personel seçiminde öncelikle psikolojik anlamda dengeli bireyleri seçmelidir, daha sonra çalışmaya eğilimli, karakter sahibi ve girişimcilik ruhuna sahip personeller seçilmelidir. İşe uygun personellerin alınmaması durumunda iş verimi ve iş kalitesi düşmektedir. Performans ve ücretlendirme İKY ve işverenler

tarafından değerlendirilmelidir. İşveren performansa göre ücretlendirmeyi tercih etmektedir. İKY personel ve işveren arasında dengeyi kurmalıdır.

Ücret motivasyon aracı olmamalıdır. Başarı ve motivasyon insanın işe yatkınlığı ile gerçekleşmektedir. Rakipler arasında işletmenin devamının sağlanması, işletme maliyetlerini düşürmek, verimlilik ve iş kalitesini arttırmak, işletmenin hedeflerini uygun hale getirerek, eğitim ve geliştirme yolundan geçerek yol almaktadır. Çalışanların sadakat, işe bağlılığının artırılması, iş tatminin ölçülmesi İKY planlaması ile gerçekleşmektedir. İKY özde iki amacı hedef almalıdır, çalışan personel, işveren bağı ve bu bağ gönül bağı olmalıdır.

İnsancıl davranış ilkesi işverenin bir anahtarı olmalıdır, dış müşterisine verdiği önemi iç müşterisi olan çalışanına da verebilmelidir. Çalışanın bilgi ve birikimini etkin bir şekilde kullanmasına olanak sağlamalı, yaptığı başarılı çalışmalarına karşı çalışana ufak da olsa ödüllendirmelidir. Çalışanın doğum günü mutlaka hatırlanmalı bir mesajla bile o mutluluk çalışana yaşatılmalıdır. Her insan değerlidir, işiniz değerlidir ekonomik açıdan size fayda getirmektedir. Ekonomik fayda tüm çalışan personelle gelebilmekte ve iş veren kara geçmektedir. Çalışan yeri geldiğinde söz sahibi olabilmeli, düşüncesi dikkate alınmalıdır. Çalışanın beklentisi az da olsa karşılanmalı, ufak ödüllerle ödüllendirilmeli ve yerin göre takdir edilmelidir.

Çalışanın ve işverenin birbirine güven duyması çalışma ortamının huzurunu arttırabilir, huzurlu bir ortamda kargaşadan uzak verimli bir çalışma yürütülebilir. Yapılan verimli çalışmalar neticesinde işletme kara geçebilmekte ve elde edilen karla tüm çalışanların yararlanacağı ortamlar ve şartlar geliştirilebilir. İşletmenin özünde olan ve olması gereken güvence ilkesi tüm çalışanlara hissettirilmeli, güvenle birlikte performans artmakta ve daha fazla çalışma gücünden yararlanabilmekteyiz. Yönetici çalışanına güvenli ortamlar sunmalı onları kaygıdan uzak sosyal ve ekonomik yönlerden desteklemelidir. Çalışanın huzurlu olması her başarıyı ardından getirebilmektedir.

İşletme çalışanlarının düşüncelere ve yapılan bir işe tam katılım sağlayabilmesi için, öncelikle onlara açık bir şekilde üst yöneticiye gerekli yerde soru sorabilmeyi hedef edindirebilmeli ve sorunu daha hızlı bir şekilde çözebilme İKY olarak örnek olabiliriz. Çalışanın eksiklerini ortadan kaldırmak ve kurum kültürünü tam benimsetebilmek için iş verene önerilerde bulunabilir. İş şartlarının daha iyi hale gelebilmesi, çalışanın rutin yorucu ve sıkıcı ortamın engellenebilmesi için çalışana motive edici eylemler düzenlemeli, açıklık ilkesiyle çalışanın kendisini değerli hissederek, kendisini işe yönelten ve özendirilen bir çalışmanın içine girebilir. Aynı şekilde personel ile ilgili özlük ve özel bilgilerde her daim diğer bir çalışan tarafından

bilinmemeli ve çalışanlar gizlilik ilkesi içinde kendini her daim güvende hissedebilmektedir.

Katılımcılık, sosyal diyalog ve ortak istişare ile işletmenin daha demokratik bir şekilde yürütülmesi ilkesini görüntüleyebilmektedir. İşletmelerde sosyal diyalog sayesinde işçi ve iş veren arasında ikili işbirliği ve uzlaşma görülebilmektedir. İşçinin katılım yaptığı herhangi bir konuda işçi kendisini daha değerli hissedebilmekte ve saygı kaçınılmaz olabilmektedir. Özgün bir sistem olan sosyal diyalog hem işletme için hem de ülkeler için önemli bir yer alabilmekte ve tarafların katılımını hızlandırabilmektedir. İşletmelerde çalışanların yapılan bir işe gönüllü katılarak destek sağlamaları işletmeleri bir adım daha ön plana çıkarabilmekte ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratabilmektedir.

Yönetimin temel amacı, belli hedefleri olan insanların yönetilmesi ve organize edilmesidir. Matriks organizasyonlar için önem taşımaktadır. İşletmelerde yönetim teorisinin insanlar üzerinde bir denge köprüsü kurduğu aşıkardır. İş görenlerin çalışmalarının dengeli şekilde yürütülmesi, işletme içi çatışmaları aza indirmekte ve sorunsuz bir çalışma ortamı yaratmaktadır.

Ayrıca klasik yönetim anlayışında kaliteyi ve gelinen son durumu kontrol etmek görev tanımı içinde yer almaktadır. Klasik yönetimde gelinen son nokta pahalı bir yöntemdir, düzen ve disiplini gerektiren kapalı bir sistem olarak bilinmektedir. Rasyonellik ana hareket noktası olarak bilinmektedir. Kendine söyleneni yapan insan, pasif bir faktör olarak belirtilmektedir. Yönetim ve çalışan personelin yaptığı işler birbirine karıştırılmamalıdır.

Modern yönetim yaklaşımı durumsallık ve sistem yaklaşımı olarak iki temel ayrıma tabidir. Sistem yaklaşımında, biyolog Ludwig Von Bertalanffy, genel sistemi ele almıştır. Buna göre, tüm sistemlere uygulanarak, genel ilke ve kuralları içeren disiplinler arası bir çalışmadır. Sistem belirli parçalardan oluşan ve parçalar arasında ilişki kurmak önemlidir. Modern işletmeler açık bir sistem olup, girdileri alıp, çıktıya dönüştürebilir.

Açık ve hedef olmadan sistem kurulamamaktadır. İşletmeye dış çevreden gelen hareketlilik ilişkilerin geliştirilmesine ve kalitesinin arttırılmasına sebep olabilir. Açık ve kapalı sistem olarak bilinen sistem yaklaşımı, üst yönetim duyarlılığı, karşılıklı bilgilerin paylaşılması ve dış çevreye akışı sistemin geliştirilmesine, büyümesine ve dinamik yönetim anlayışına sebebiyet vermektedir.

İnsan davranışlarını anlamada geliştirilen model olarak bilinen durumsallık yaklaşımı organizasyon içindeki alt sistemlerin kendi içlerindeki ilişkilerle, merkezileşme derecesi, organizasyon büyüklüğü, iletişim kanalları, iş bölümü ve

uzlaşmanın içinde bulunulan durum ve koşulların bu unsur ve süreçleri nasıl etkilediğinin kavramlarıdır.

Post modernizm, sömürgeciliğin devamı olarak bilinmektedir. Post modernizm düşüncesi, imgelere yer vererek, çoğunluğu, eşitliği ve mutlak şüpheyi öne çıkartmakta, anlamın, doğrunun ve gerçeğin olmadığını savunmaktadır. Sanat ve felsefede önemli bir yer tutmaktadır. Post modernizm mimarlık kavramı olarak ta popüler olmuştur. Doğruluk iddialarını reddederek, hiçbir şeyin kesin olmadığını savunan post modernizm, endüstrileşme, toplumsal sınıflar ve kapitalizmin ekonomik sistemini ortaya çıkarmıştır. Toplumsal anlamda post modernizmde mevcut toplumsal yapı iyice parçalanarak, farklılaşmaya yaş, etnik özellikler ve cinsiyette girmiştir.

İşletmede çalışacak personelin, istekli olması işini severek yapması motivasyonu önemli derecede arttırmaktadır. Günümüz işletmelerinin etkin ve verimli bir şekilde yol almasının başında İNSAN faktörü önem arz etmektedir. İşletmelerdeki birbirinden farklı işler ve görev tanımları için, birbirinden ayrı değişik özellik, yetenek ve kişilik niteliği gerektirmektedir. İşletmelerde personel seçimi insan ve iş özelliklerinin farklılığında detayı önemlidir. İKY personel seçimini, işe uygun ve işin niteliğini benimseyen ve uygulayan personeli temin edebilmelidir.

İyi çalışan personel ödüllendirilmeli, performans düşük olan personelin iyi çalışmama durumunda, bunun sebepleri araştırılmalı ve buna uygun ödül alt yapısı hazırlanmalıdır. Çalışan personelin eğitim ihtiyacını belirlemek ve güdüleme araçlarından faydalanmasını sağlamak önemlidir. İşletmeye alınan personelin uygunluğu için personel davranışı değerlendirilmeli, değerlendirilen bu davranış analiz edilerek güdüleme amaçlanabilir. Personelin değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi, işletme için önemlidir. Performans değerlendirilmesi ve bunun devamı için; yöneticiler ve personelin ortak amaç etrafında toplanmaları, şu an da ne yapmaları gerektiği ve yaptıkları işin işletme performansına katkılarını bilmeleri gerekmektedir. Yılda bir kez yapılan subjektif değerlendirme yerine yıl boyunca objektif değerlendirme ve gelişme yapılabilir. Performans yönetimi sadece yöneticilerin görevi değil, herkesin görevi olmalıdır. Organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunda performans yönetimi şarttır. Ortak görüş ve ortak hedeflerin amaçlanması işletmeler için bir adım öne çıkmayı vurgulamaktadır.

Belirlenmiş felsefe ve yöntemler ışığında, personel kendini geliştirme, uzmanlık, öğrenme ve geliştirme ile daha güvenli hissedebilir. Kişinin kendini eğitim yoluyla geliştirmesi hem kendisi için, hem de işletme için önem taşımaktadır. Eğitim ve geliştirme süreci, iş yerinde ve iş dışında planlanan bütünsel bir programın parçalarını meydana getirerek sistemin vazgeçilmez ögesini temsil edebilir. Eğitim

yönetimsel bir faaliyet olduğu için, yönetimin kendisini personel üzerinde cevhere dönüştürmesidir. Nitelikli ve eğitilmiş personeller işletmenin vazgeçilmezidir.

Tüm insanların gereksinimleri ve temel güdeleri vardır, bu güdeleri harekete geçirmek motivasyonla gerçekleşmektedir. Motivasyon eğitimde temel olarak bilinmektedir. Motivasyon insanların yaratıcılıklarını, öğrenme stillerini ve başarılarını açığa çıkarmaktadır. Kişinin çabası, hedeflerine yönelmesi, işine odaklanması, becerilerinin ortaya çıkması motivasyonun bileşenlerindedir.

İşin gerekleri ve bireyin ihtiyaçları arasında denge kurulmalıdır. İhtiyacı karşılanmayan birey verimli olamaz. Personel ihtiyaç ve istekleri yöneticiler tarafından tespit edilmelidir. İhtiyacı ve istekleri dikkate alınmayan personel, işinde iç dengesizlik ve gerilim yaşayabilir. İster işletme çalışanı için, ister günlük yaşamda olsun, her insan değer taşımalı, istekleri ve ihtiyaçları imkanlar dahilinde karşılanmalıdır. Mutlu insan başarılı olur, mutsuz ve gergin insanlardan verim beklenmemektedir.

Ekonomik motive ediciler arasında yer alan ücret artışı, iş görenlerin memnuniyetini ve bu memnuniyet sonucu gelişen verimi ortaya çıkarabilir. İş görenler için ücret artışı, ikramiye ve aynı ödüller, işe motivasyonu arttırabilir. İşletmenin, çalışanına iyi imkanlar sunması, işletmedeki verimlilik ve karlılık oranının yüksek olmasına bağlı olabilmektedir. Verimlilik ve ücret artışı bir teraziye dengeleyen unsur olarak görülebilir. Maliyeti düşürüp, verimliliği artırmanın tek anahtarı, kaliteli iş gücü istihdam edebilmektir. Kaliteli iş gücü firmaya artı değer kazandırarak hem kendisi hem de firmaya kar sağlayabilir.

İşletmeler iş verimini arttırmak ve iş göreni memnun etmek isterlerse primli ücret sistemini uygulamalıdır. İnsanların aldığı ufak ödüller, her daim mutlulukla ve memnuniyetle karşılanabilir. Özellikle işletmelerde çalışanı motive edici en belirgin kural primli ücret olarak gösterilebilir. İşveren kendi isteği doğrultusunda, başarılı bir çalışma yürüten çalışanını kazanılanın paylaşımı şeklinde çalışanına bu mesajı verebilmelidir. Mesajı alan çalışan bir sonraki çalışmasında bir önceki mesajı hatırlayarak işe olan bağlılığını arttırabilmekte ve aidaat duygusuyla başarı sağlamaktadır.

İşveren çalışan bireyin performansı, işe sunduğu yeni kazanımlar ve verim artışına bağlı personeline belli bir statü verebilir. Personelde bulunması gereken değerlerden biri olan doğruluk ve mesleki değer, önem taşımaktadır. İşverenin belli bir statüye getirdiği çalışanları doğruluk değerini taşımalıdır. İşveren ve işçi arasında hoşgörü, birlik ve işleyişin devamı işletmelerin büyümesine, sürekliliğine yol açmaktadır.

Mevcut şartlarda yerine getirilen görevlerin işletme için önemli ve takdire şayan şeyler olduğu bilinmelidir. İşletme yöneticileri tüm personeli tarafsız bir şekilde değerlendirmeyi ilke edinmelidir. Açıklık ilkesine dayanan personel yaptığı çalışmaları işverenine sunabilmeli ve fikir alışverişinde bulunmalıdır. Her çalışan işverenine işinin gereği hesap verebilmelidir. İşverende yapılan işe göre personeli iki cümle ile de olsa takdir etmeyi bilmelidir.

Başarılı ve sağlıklı bir ekip çalışmasını yürütebilmek için, personeli motive edici uğraşlar geliştirebilir. Stresli iş ortamını daha kolay ve zevkli hale getirmek iyi bir yöneticinin temel amaçları arasında olmaktadır. Huzurlu ve dinç çalışan personel, işine dikkatle sarılabilir. İşletmelerde düzenlenen sosyal aktiviteler personel için stresi atma ve işe daha fazla odaklanmayı gerektirebilir.

Herkesin fikrinin alındığı, her görüşe saygı duyulan demokratik bir ortam, hem çalışana hem de işletmeye prestij sağlayabilir. İşletmelerde farklı karakterlerde ve farklı düşüncelerde olan çalışanların yoğun çalışma ortamlarında stresi aza indirmek ve onlarında bazı konularda fikirlerine başvurmak, getirilen öneriler sonunda kendilerine teşekkür etmek gerekmektedir. İşletmeler ve yöneticileri değişimi hızla takip etmelidirler. Değişen ve gelişen düşünceler sayesinde personel takdir edilmelidir. Yönetici kapısının her daim açık olduğunu iş görene hissettirmelidir. Bunu hisseden iş gören fikirlerini ve önerilerini yeri geldiğinde rahat bir şekilde işvereniyle paylaşabilmelidir.

Olumsuz davranış içine giren personelin olduğunca olumlu pekiştiriciler kullanılarak kazanılması temel amaç olmalıdır. Kaybetmektense kazanmak işletmeler için daha verimli olabilir. Suç sayılan bir davranışın tekrar etmemesi ve işletmeye olumlu şekilde yaklaşılması hem işletme, hem de çalışan için önemli bir ödül olarak görülmektedir. Personel moralinin yüksek olması çalışma hızını arttırmaktadır.

Hedefleri belli olan personel, çalışmasını sadece çalışmaya ayırarak zamandan tasarruf edebilir. Varılacak nokta bilinmelidir. Geldiğiniz noktada, noktanın anlamını bilmiyorsanız, geldiğiniz nokta anlam taşımamaktadır. İşverenler personele hedef belirlerken onları tüm kararsızlıktan kurtarmış olmaktadır. Personele hedefe ulaşacağına inanmalıdır. Ulaşılacak hedef personelde çalışma hızını arttırmakta ve kaybını önlemektedir.

Personele verilen yetki başkaları üzerinde krallık kurmak olarak tanımlanmamalıdır. Başkalarının sahasına girmek, işlerine çok fazla müdahale etmek olumsuz sonuçlar doğurabilir. İşveren yetki verdiği personeline aynı zamanda sorumlulukta yüklemelidir. Yetkisiz yetkililer oluşturulmamalı, ekip çalışmasını bir sorumluluk bilincinde yapan yetkilileri tanımlamalıdır. Yetki ve sorumluluk veriliyor

ama başarı elde edilemiyorsa, yetki ve sorumluluk dengeli yeniden yapılandırılmalıdır.

Yetkilendirdiğiniz personeller kontrol edilmelidir. Kontrolsüz otorite, güç doğurmamaktadır. Yetki sahibi kişilerin, inisiyatif kullanma ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları, bu kişilerin bilgi ve becerileri ile orantılı olmalıdır. Yetki ve delegasyon astlara doğru aktarılmalıdır. Üstlerde yetkinin yanında yetkinlikte olmalıdır. Astlarda sorumluluğun yanında az da olsa yetki de olmalıdır. Yetki ve sorumluluk doğru personele tanınmalı, ve verilmelidir.

Amaç belirmeler, problem çözme, kararlara doğrudan katılım, görüş ve kararların önemle elde edilmesi çalışan grupları olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticilerin astlarına kararlara katılma yetkisi vermesi genel çerçeveyi çizmektedir. Çalışanların bir problemin tanımlanması ve buna istinaden çözüm yollarını bulunması kararlara katılımı dolaylı olarak sağlamaktadır. Katılımcı karar verme örgütsel performans üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır.

İş dünyası iş gören ve işverenler için ahenkli bir ortamda gerçekleşmektedir. Hem çalışan hem de iş gören için huzurlu bir ortam ve zaman kaybının yaşanmadığı bir çalışma şekli seçilmelidir. İşyerinde boşa geçen bazı zamanlar evde internet üzerinden gerçekleştirilebilir, ya da daha fazla katkı sağlamak için evde planlı çalışılabilir. Ailevi düzenimizi ve sosyal hayatımızı sarsmayacak şekilde evde çalışma olanakları sağlayabiliriz.

Yaşanabilir bir dünya ve yaşanabilir işletmeler için, fiziksel şartların iyileştirilmeye yönelik inşa edilmesi gerekmektedir. İş görenlerin verimliliğini sürekli geliştirmek için, çalışanın iş çevresi, ihtiyaçları, kişiliği ve istekleri doğrultusunda hareket edilebilir. Hızla teknoloji ve küçülen dünya modeli ile işletmeler insan merkezli çalışmayı ve onların uygun ortamlarda çalışmalarını hedef haline getirmelidir. İşletmelerin verimliliğini ve sürekliliğini, yönetim anlayışı, teknoloji ve insan faktörü belirlemektedir. Özellikle insanın yani iş görenlerin memnuniyeti işletme için önem arz etmektedir.

Çalışanlara sunulan haklar yanında açık pazarlık yöntemi, işe göre ücretlendirme performansı arttırabilir. İş gören yaptığı iş kadar ödüllendirileceğinin bilinci ile işe daha sıkı sarılabilir. İşletmelerde yan fayda uygulaması olarak bilinen primci çalışma toplam insan gücüne kalite getirmektedir. Enflasyona göre artan maaş oranlarında maaş zamları ile birlikte işletmelerin sunduğu ödüllü yan hak uygulamaları önem taşımaktadır.

Örgüt çalışanlarının duygusal ve devam bağlılığı işletmeler için önemlidir, verimin arttırılması ve işletmenin devamı için personelin örgüte bağlılığı, işe

zamanında gelmesi, düzenli ve disiplinli çalışması örgüt değerlerini oluşturmaktadır. Olumlu davranışlar hem işletme hem de çalışan için değerlidir.

Yönetimin tarzı, tutumu ve çalışanın temel ihtiyaçlarını karşılaması, beklentilere cevap vermesi, fikirlerine saygı duyması hoşnutsuzluğu ortadan kaldırmakta, huzurlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır. İnsanlar gerek iş hayatı gerekse özel hayatlarında gereksinimlerini giderdikleri zaman mutlu olmakta ve buldukları topluma, örgüte ve yakın çevreye faydalı olmaktadır. İnsan ihtiyaçlarının karşılanması, motivasyonda itici güç olarak bilinmektedir.

Personelin normatif bağlılığının sağlanması iş gören ve işveren arasındaki uyuma bağlıdır. Birbiriyle paralel olan örgüt, işveren ve iş görev özdeşleşmekte normatif bağlılık yükselmektedir. Personelin ahlaki sorumluluğu olarak bilinen ve işletmenin sunduklarına karşı zorunlu çalışma gayesidir.

İş doyumu ve duygusal bağlılığın işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde etkin olduğu görülmektedir. İşletmelerde işe uygun personelin yerleştirilmesi önemlidir. Hem işletme, hem de çalışan için paralel güveni doğurmaktadır. Birbirine paralel güven duyan işveren-iş gören işletmeye fayda sağlamaktadırlar.

Duygusal bağlılığın işletmelerdeki personeller üzerinde görülmesi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde ve performansın olumlu yönde gerçekleşmesinde etkilidir. İşletme yönetiminin, işletme yönetimine bağlılığı yüksek olan personelin fikir ve tutumlarına değer vererek onları teşvik etmesi verimi arttırmaktadır.

Sistemlerin amacı ve başarıyla yol almanın anahtarı insanlardır. Yetenekli, bilgi ve birikimli personelin işletmeye çekilmesi, motivasyonun artırılması için işletme yöneticisi, ödül ve takdir yönetimini kullanarak personeli motive etmelidir. Personelin işletmesine katkı sunması ve başarıya ortak olması için, gönülden destek olması gerekmektedir. Gönüllülük esası başarıya giden yol olarak bilinmektedir.

Günümüz personel yönetiminde, işletmeye bağlılığı arttırarak, personel memnuniyetini yakalamak önemlidir, aksi durumda kaybedilen her iş gören ciddi maliyet, bilgi kaybı ve bazen imajın kaymasına bile sebebiyet verebilir. Personelin memnuniyetini ve örgüte bağlılığını arttırmak için, fikirlerine saygı duymak, onları yaptıkları işlerle takdir etmek ve ufak ödüllerle ödüllendirmek önemlidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ALTUĞ Duygu, **Örgütsel Davranış**, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997.
- ARIBAY Ali Yaşar, **Post-modernite Sivil Toplum ve İslam**, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- ARIK İsmail Alev, **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996.
- AŞAN Öznur, **Motivasyon: Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
- AYKAÇ Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.
- BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- BALCI Ali, **Etkili Okul Araştırmalarına Göre Etkili Öğretim ve Etkili Öğretmen**, Alfa Basım, Ankara, 2005.
- BENLİ Abdurrahman ve Levent ŞAHİN, **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Gören Bulma Ve Seçme**, 2004.
- BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006.
- BÜYÜKUSLU Ali Rıza, **Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- CAN Halil, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- CÜCELOĞLU Doğan, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- ÇETİN Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- DEMİR Kasım, **İnsanları Motive Etme Sanatı**, Alfa Kitabevi, İstanbul, 1999.
- DENİZ Mehmet vd., **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, ss. 45-53.
- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bora Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2010.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
- EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- ERGIN Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Psikolojik Bir Yaklaşım)**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002.
- ERSEN Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi ilişkisi**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996.
- FINDIKÇI İlhamı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009.
- GEREK Nüvit, **Türkiye'de İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği**, Türkar Yayınları, İstanbul, 1998.
- GÜRÜZ Demet, **İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Media Cat Yayınları, İstanbul, 2007.

- İNCE Mehmet, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- İNCİR Gülten, **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Merkezi Yayın, Ankara, 1984.
- KESER Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel, Bursa, 2006.
- KILIÇ Mustafa, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, İstanbul, 2003.
- KOZAK Meryem, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Detay Yayınları, 2009.
- OKAKIN Neslihan, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.
- ONARAN Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.
- ÖNAL Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Marmara Üniversitesi SBE Yayınları, İstanbul, 1995.
- ÖNEN Levent, **Motivasyon**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- PEKER Ömer ve Nihat AYTÜRK, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- SELA MOĞLU Ahmet, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, Ankara, 1998.
- SENCER Muzaffer, **Türkiye'nin Yönetim Yapısı**, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1986.
- SEZİCİ Emre, **Motivasyon**, Savaş Yayınları, Ankara, 2008.
- TINAZ Pınar, **Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları**, Mercek Yayınları, İstanbul, 2000.
- TORTOP Nuri, **Yönetim Bilimi**, Hizmet Dayanışma Yayıncılık, Ankara, 1993.
- YILMAZER Aydın ve Cemal EROĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008.
- YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007, 19-35.

MAKALELER

- BATMAZ Şeyma, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi", **Standart Dergisi**, 2002, 25-38.
- ÇELTEK Evrim, "Motivasyon Yönetimi", **İş güç Dergisi**, 2003, 12-24.
- GENÇ Nurullah, "Amaçlara Göre Yönetim Ve Motivasyon", **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, Erzurum, 1987, 23-44.
- KALDIRIMCI Nurettin, "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram, Psikolojik Sözleşme", **A.Ü.S.B.E. Dergisi**, Erzurum, 1987, 38-66.
- KOCABAŞ İbrahim, "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler", **Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Elazığ, 2003, 20-41.

ŞAHİN Ali, “Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi”, **S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, 26-42.

UÇKUN Gazi ve Pelit ELBEYİ, “Hizmet İşletmelerinde İş gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, **Standart Dergisi**, 2003, 49-64.

TEZLER

BAŞYIĞIT Aslıhan, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÇAKIR Gülbin, İş görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları Ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi, Manisa 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ERDOĞDU Emel, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana bilim Dalı, 2013, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

İNTERNET

<http://193.255.140.18/Tez/0071003/METIN.pdf>, (Erişim tarihi: 16.12.2014).

<http://enm.blogcu.com/motivasyon-ve-performans-nedir-1/9096267>, (Erişim Tarihi: 30.05.2014)

<http://notoku.com/yonetim-anlayislari/>, (Erişim tarihi: 18.12.2014).

<http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/sefator.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.08.2014).

<http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/sefator.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.06.2014).

http://www.baskent.edu.tr/~ahalici/cyt_dersnotlari/ybs451-4.pdf, (Erişim Tarihi: 04.08.2014).

http://www.comu.edu.tr/yayinlar/I_stk_kongre_kitabi_2004.pdf, (Erişim Tarihi: 14.09.2014).

http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=563, (Erişim Tarihi: 18.06.2014).

http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2002_1_4.pdf?origin=publicatio_detail, (Erişim Tarihi: 24.08.2014).

<http://www.sakaryaiktisat.com/Dergiler/sdvz6kdv6xjg2jjqpu5nf.pdf>, (Erişim tarihi: 14.12.2014).

EKLER

**ÜRETİM İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞAN PERSONELİN
MOTİVASYONU ÜZERİNE BİR ALAN ÇALIŞMASI
ANKET ÖRNEĞİ.**

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu “Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu Üzerine Bir Alan Çalışması” başlıklı akademik çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini” değil de “mevcut durumu” belirtmeniz hedeflenen sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Leman KUZU

ANKET

CİNSİYETİNİZ:

MEDENİ DURUMUNUZ:

1.Yaş durumunuz?

20-26	26-36	36-46	46-56	56 dan çok

2.Şirketteki hizmet durumunuz?

1 yıldan az	1-4 yıl arası	4-8 yıl arası	8-10 yıl arası	10 yıldan fazla

3.Şirketteki gelir durumunuz?

1500 den az	1500-2500	2500-3500	3500-4500	4500 den çok

4.Şirketteki özlük haklarının neler olduğunu biliyorum.

Tam Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum

5.Şirketteki özlük haklarımın tümünden faydalanabilirim.

Tam Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum

6.Şirkette yaptığımın işin karşılığı aldığım ücretten memnunum.

Tam Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum

7.Yaptığım iş karşılığı üstlerim tarafından takdir edilirim.

Tam Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum

8.Şirketim kendimi geliştirme imkanı sunmaktadır.

Tam Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum

9.Şirketimde işimden uzaklaştırma endişesi taşımıyorum.

Tam Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum

10.Şirketimin yönetim kadrosundan memnunum.

Tam Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum

11.Bu şirketin bir çalışanı olmaktan memnuniyet duyuyorum.

Tam Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum

12.Şirketimde işimi yaparken olumlu yönde motive eden unsurlar mevcuttur.

Tam Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum

13.Şirketimde işimi yaparken olumsuz yönde motive eden unsurlar mevcuttur.

Tam Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum

14.Şirketinizde işinizle ilgili olarak sizi mutlu eden olaylar sık sık gerçekleşmektedir.

Tam Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
			√	

15.Şirketinizde işinizle ilgili olarak sizi mutsuz eden olaylar sık sık gerçekleşmektedir.

Tam Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum

16.Gelecek yıllarda şuanda bulunduğum görevden daha üst bir göreve yükselme konusundaki beklentilerim olacaktır.

Tam Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum

17.Sizce moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler var mıdır? Kısaca belirtiniz.

- Üst göreve zamanı gelince yükselme yapılması,
- Ücret açısından tatmin edilme,
- Motivasyon artırma etkinlikleri yapılmaması.

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER.

Ek: 2. Anket Uygulanan İşletmeler.

Zivella Mobilya A.Ş., mobilya üretim sektörü, toplam çalışan sayısı 100 kişi ve 60 kişiye uygulandı.

Tüter Çorap San.Ltd.Şti., Tekstil Üretim Sektörü, toplam çalışan sayısı 108 ve 62 kişiye uygulandı.