

TC
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE
SOSYAL FAKTÖRLERİN ROLÜ: KONYA ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Ahmet YILMAZ

Enstitü Anabilim Dalı : Sosyoloji
Enstitü Bilim Dalı : Genel Sosyoloji

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sami ŞENER

Haziran -2011

TC
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE
SOSYAL FAKTÖRLERİN ROLÜ: KONYA ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Ahmet YILMAZ

Enstitü Anabilim Dalı : Sosyoloji
Enstitü Bilim Dalı : Genel Sosyoloji

Bu tez 24/ 06 / 2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Adem UĞUR

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme



Prof. Dr. Sami ŞENER

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Doç. Dr. Ramazan YELKEN

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme



Yrd. Doç. Dr. Ali ARSLAN

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme



Yrd. Doç. Dr. Ömer SAY

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

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



Ahmet YILMAZ
24.06.2011

ÖNSÖZ

Doktora tezi olarak hazırlanan bu araştırmada, Konya’da faaliyette bulunan işletmelerde “İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesinde Sosyal Faktörlerin Rolü: Konya Örneği” başlığı altında incelenmesi hedeflenmiştir. Buradaki, “Değerlendirilme” kavramı ile, insan kaynakları süreçleri içerisinde yer alan tüm uygulama aşamalarında, sosyal faktörlerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi kastedilmiştir.

Bilimsel-teknolojik faaliyetlerin başdöndürücü bir hızla ilerlemesi, insan ve işletmelerin de bu hızlı değişim sürecine aynı hızda uyumunu zorunlu hale getirmiştir. Hem insan hem de işletme kültürüne yönelik kavram üretimi ve değişimi de kaçınılmaz bir değişim süreci olarak yaşanmış ve yaşanmaya da devam etmektedir.

Toplumsal değişmeye, bilgi-teknolojilerindeki değişme ve yeni gelişen kavramlara paralel olarak kurumların, çalışanların, işverenlerin değerleri, birbirleriyle ilgili beklentileri etki etmektedir. Ayrıca bu konuda her işletmenin insan kaynaklarını değerlendirmesi, farklı sistem ve farklı problemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda personel seçimi, performans kriterlerinin belirlenmesi, uygulanması aşamaları da bu değişimle bağlantılı olarak yeni boyutlar kazanmaktadır.

İşletmelerde insan kaynakları değerlendirilmesinde sosyal faktörlerin etkisi ile bağlantılı çalışmaların eksikliği; çalışanların isteklerini anlayamama, karşılayamama, iş uyumsuzluğu, işe yabancılaşma ve devamsızlıkları, gönüllü işten ayrılmaları da beraberinde getirmektedir. Buna karşılık, çalışanların da işverenlerin değişen isteklerini karşılayamamaları durumunda, ya işten çıkarmalar ya da gönülsüz işten ayrılmalar sözkonusu olmaktadır. İşletmeler; işe alım ve sonrası yapılan insan kaynakları süreç yönetimlerinde, genellikle yetkinlik analizi odaklı çalışmalar yapmakta, sosyal faktörlerin değerlendirilmesi ve sistemleştirilmesine yönelik bir faaliyette bulunmamaktadırlar.

Çalışma konumuzun temeli, iş hayatı ve insan kaynaklarının değerlendirilmesinin sosyal çevre ile ilişkilendirilmeden açıklanamayacağı gerçeğine dayanmaktadır. Toplumsal hedefler, mutlaka belli yönleriyle kendilerini iş yaşamında da ifade etmek imkanı bulmaktadır. İnsan ruhuna etki edecek tüm faktörlerin çalışanın iş yaşamında da olumlu veya olumsuz etki edeceği inkar edilemez. Şener, bu konuda yayınladığı bir

makalesinde: “Sosyal çevrenin etkisiz ve verimsiz oluşu, kişinin çalıştığı müessesedeki sosyal ilişkilerin sağlıklı bir zemin üzerinde oturmadığını gösterir. Ast-üst ilişkilerinin anlayış ve düzen içerisinde kurulması gereği, konunun bir yönünü teşkil eder. İkinci olarak, çalışanların birbirleri arasındaki bütünleşme, sevgi ve saygı da çalışma ahengini temin etmekle kalmaz; huzurlu bir ortamın kurulmasına sebep olur. Bazı araştırmalar, sanayi işletmelerindeki "programlanmış insan kitleleri"nin sıkıntı ve problemlerden kurtulamadıklarını söylüyorlar. Belki de bu insanların sıkıntıları, işletmenin hedeflerini bütünüyle bilemediklerinden kaynaklanıyor. Veya, çalışmaların fazlaca mekanize olması ve çalışanın diğer arkadaşlarıyla bir ilişki kuramamasının getirdiği bir "benlik kaybı". Çalışmanın beraber olduğu tek varlık bir vida, bir alet veya bir başka mekanik şey. Kişi kendini onunla bir görüp ,iş arkadaşlarıyla iş arasında münasebet kuramamaktan dolayı büyük bir yalnızlık içine düşebiliyor. Bu tür problemlerin halli için yapılması gereken çalışmalar, maddi masraflar getirirse de düşünülecek bir konudur. Çünkü, insanı iş yerinde tabii hayatının devamını sağlayacak ortam içinde istihdam etmek; onun psikolojik rahatlığına yol açacaktır. Bu husus ta, onun olumlu motivasyona girmesinin yegane yoludur” şeklinde değerlendirmektedir (Şener, 2011:1).

İnsan Kaynakları'nın Değerlendirilmesi sürecinde bireylerin hem kişilik yapıları ve yetiştikleri sosyal çevrenin kişi üzerindeki etkileri çok önemli bir etken olmaktadır. Ayrıca her bireyin yetiştiği sosyal ortamın etkileri ve bu etkilerin işletme içerisindeki kurumsal kültür ve normlarla uyumlu hale gelmesi, bu uyum için verilecek/verilmesi gereken mücadele genelde çok yoğun olmaktadır. Hatta bu uyum sürecini başarı ile tamamlayabilmek, işletme kültürüne uyum sağlayabileceğine inanılan elemanların seçimi, çok önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

İletişim faktörü; özellikle bütün teknik gelişmelere, iletişim imkanlarının modernleşmesine karşılık, halen örgütlerde ve işletmelerde en önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu problemin temelinde de hem modern iletişim anlayışının, yetkin personel yetersizliği nedeniyle bir kültüre dönüşmemesinin yanında, çalışanların teknolojiye yabancılaşması ve kişisel özellik/yetenlik eksikliğinin de çok önemli bir payı bulunmaktadır. Hatta işletmelerde çalışan performansı ile ilgili problemlerin temelinde iletişim kaynaklı sorunların bulunduğu gözlemlenmektedir.

Genel olarak eğitim sistemlerinin bu konuyla ilgili başarısızlığı da ifade edilmesi gereken önemli bir gerçekliktir. İşletme yöneticileriyle yapılan görüşmelerde eğitim dönemlerinde sanayi hayatını tanıyan insanların becerileri ve sosyal faaliyet yönüyle de yetişen personelin lider yöneticilik özellikleri işletme ve çalışan performansına olumlu katkı yaptığı da ifade edilmektedir.

Çalışmanın gerçekleşmesinde öncelikle, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Sami Şener'in; yaptığı öneriler, yönlendirmeler, telefon ve e-mail yoluyla yapmış olduğu katkıların önemi çok büyüktür. Bu vesile ile kendilerine müteşekkirim. Ayrıca Selçuk Üniversitesi Sosyoloji Bölümü öğretim üyelerinden Prof. Dr. Abdullah Topçuoğlu, Doç. Dr. Ramazan Yelken, Yard. Doç. Dr. Ertan Özensel ve Araştırma Görevlisi Mehmet Ali Aydemir beylere de şükranlarımı sunuyorum. Anket Formu'nun oluşturulması, SPSS programında değerlendirilmesi ve uygulanması süreçlerinde yardımlarını esirgemeyen, fedakarca çalışan kıymetli dostum Zübeyir Gök beye de teşekkürü borç biliyorum.

Ahmet YILMAZ

24.06.2011

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ÖZET	x
SUMMARY	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: METODOLOJİ	6
1.1. Yaklaşım	6
1.2. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı	8
1.3. Alan Araştırması ve Veri Toplama Araçları	8
1.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	8
1.3.2. Örneklem Tanımlanması.....	9
1.3.3. Anket Formunun Tanıtılması	10
1.3.4. Uygulama	11
1.3.5. İstatistiksel İşlemler	12
1.4. Araştırmanın Sınırları.....	12
1.5. Konya'nın Sosyo-Ekonomik Yapısı	13
1.5.1. Konya Çalışma Hayatının Sosyo-Kültürel Yapısı	14
1.5.2. Ekonomik ve Sosyal Yapı.....	14
1.5.2.1. Nüfus, Şehirleşme, Eğitim ve İstihdam	14
1.5.2.2. Çalışma Hayatı	16
1.5.2.3. Ticaret ve Sanayi.....	17
1.5.2.4. Sosyal Hayat	19
1.6. Araştırmanın Hedefleri.....	20
İKİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL SİSTEMİN SOSYAL ÖZELLİKLERİ	22
2.1. Kurumsal Sosyal Yapı	22
2.1.1. İşletme ve Örgütlerin Sosyal Niteliği.....	22
2.1.2. Sosyal Çerçeve ve İşletme	22
2.1.3. Başarılı İşletmelerin Sosyal Özellikleri	24

2.1.4. Kurum İçi Sosyal Rollerin Belirlenmesi	25
2.1.5. Kurumsal Kültürün Gerekliği	26
2.1.6. İnsani İlişkilerde Değerlerin Rolü	31
2.1.7. İş Uyumunda Kurumsal İmajın Önemi	32
2.1.8. Takım Elemanlarının Seçimi	33
2.1.9. Organizasyon Dizaynı	34
2.2. Kurumsal Yapıda İnsan ve Kültür	35
2.2.1. Denetim Etkisi ve Sosyal İlişkiler	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KİŞİSEL ÖZELLİKLERİN YAPILANDIRILMASI..... 36

3.1. Kurumsal ve Kişisel Özellikler	36
3.1.1. Kurum ve Kişilik.....	36
3.1.1.1. Kuruma Ait Olma Psikolojisi.....	36
3.1.1.2. Kişilik ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi.....	37
3.1.1.3. Çalışan Sorumluluğu	38
3.1.1.4. Kurumsal Başarıda Kişisel Gelişimin Rolü	39
3.1.1.5. İnsani İlişkilerde Rol Oynaması Gereken Değerler	40
3.1.1.6.Amaçların ve Hedeflerin Bilinmesi	43
3.2. Kişilerin Geliştirilmesi	44
3.2.1. Kişilerin Rehabilitasyonu.....	44
3.2.2. Gerekli Eğitim ve Bilgilendirme	44
3.2.3. Yüksek Moral ve Motivasyon	45
3.2.4. Yüksek Yaratıcı Düşünce.....	46
2.2.5. Bireysel İlerleme	47
3.2.6. Geleceğe Yönelik Potansiyellerin Tahmini	48
3.2.7. Adil Ödüllendirme	50

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİM..... 51

4.1.Yönetimsel Özellikler	51
4.1.1. İnsan Kaynaklarının Yönetilmesinde Psikolojik Özellikler.....	51
4.1.2. Liderliğin Sosyal Rolü	52
4.1.3. Liderliğe Güven	53

4.1.4. Yönetimin Sosyal Temelleri	53
4.1.5. Uyumlu Yönetim Anlayışı	55
4.1.6. Motivasyon Faktörlerinin Planlanması	56
4.1.7. Kariyer Planlaması ve Terfi	57
4.2. Kurum İçi İlişkilerin Düzenlenmesi.....	58
4.2.1. Kurum İçi İletişim	58
4.2.1.1. İletişim Ortamının Temellendirilmesi.....	59
4.2.1.2. Davranış ve Yaklaşım Tarzlarının Planlanması.....	61
4.2.1.3. Kurumsal İmajın Dinamiklerini Oluşturabilme	62
4.2.1.4. Kişi-Grup Kaynaşması	65
4.2.1.5. Dayanışma, Takım İçi ve Dışı İletişim	68
4.2.1.6. Dayanışma Faktörlerinin Belirlenmesi	68
4.2.1.7. Dayanışma Etkinliğini Sağlayan Faktörler	70
4.2.1.8. Dayanışma ve Takım Sinerjisi	71
BEŞİNCİ BÖLÜM:KURUMSAL GELİŞİM VE DEĞİŞİM.....	72
5.1. Kurumsal Bütünleşme.....	72
5.1.1. Kişi ve Kurum Bütünleşmesi	72
5.1.2. Kurumsal Değerlerin Belirlenmesi	75
5.1.3. Ortak Davranış Kuralları Geliştirebilme	76
5.1.4. Problemleri Birlikte Çözmeyi Sağlamak	77
5.1.5. Performans Hedefleri	78
5.1.6. Kabiliyetler.....	79
5.1.7. Kaynakların Kullanımı.....	79
5.1.8. Yeniliğe Odaklanma.....	80
5.1.9. Kaliteye Odaklanma.....	80
5.2. Kurumsal Kültür ve Değişim	81
5.2.1. Kurumsal Kültür.....	81
5.2.1.1. Kültürel Değişimler.....	81
5.2.1.2. İşletme İçi Değişimler	81
5.2.1.3. Çalışma Sistemleri	81
5.2.2. Kurumsal Değişim	82

5.2.2.1. İşgücünün Yapısal Değişimi	82
5.2.2.2. İnsan Kaynaklarının Gelişmesi İle İlgili Tutumlar	82
5.2.2.3. Küreselleşme ve Rekabet Gücü	86
5.2.2.4. Yönetim ve Üretim Modellerindeki Değişimler	87
5.2.2.5. İşletme Dışı Değişimler	87
5.2.2.6. Teknolojik Değişimler	87
5.2.2.7. Ekonomik Değişimler	88
5.2.2.8. Demografik Değişimler	89
5.3. Kurum İçi Çatışmalar	89
5.3.1. Kurumsal Çatışma Türleri	90
5.3.2. Kurumsal Çatışmanın Kaynakları	91
5.3.2.1. Kıt Kaynakların Birimler Arasında Paylaşılması	91
5.3.2.2. İletişim Engelleri	92
5.3.2.3. Statü ve Güç Farklılıkları	92
5.3.2.4. Geleceğe Bakıştaki Farklılık	92
5.3.2.5. Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik	93
5.3.2.6. Kurumsal Çatışma ve Performansla İlişkisi	93
5.3.2.7. Çatışma Türlerinin Performansa Etkisi	94
5.3.3. Kurum İçi Çatışmaların Değerlendirilmesi	95
5.3.4. Çatışma Sonrası İşyerinin Sosyal Ortamının Geliştirilmesi	98
5.3.5. Çatışmaya Karşı Sosyalleşme Uygulama ve Sonuçları	99
5.3.6. Kurumsal Çatışmalarda Yeni Yaklaşımlar ve Örgüt Kuramları	100

ALTINCI BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI VERİLERİ VE ANALİZİ..... 109

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 162

KAYNAKLAR 167

EKLER 180

ÖZGEÇMİŞ..... 198

KISALTMALAR

KSO	: Konya Sanayi Odası
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MPM	: Milli Produktivite Merkezi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
MEDAŞ	: Konya Elektrik Dağıtım A.Ş.
K.İ.İ.R.	: Konya İli İktisadi Raporu
İK	: İnsan Kaynakları
Bk.	: Bakınız

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Çalışan İçin Göstereceği Çabanın Maliyeti.....	67
Şekil 2 : Hedeflere Ulaşmada Başarılı Olma Olasılığının Motivasyon Düzeyine Etkisi	68
Şekil 3 : Birey-Kurum Bütünleşmesi Şeması	72
Şekil 4 : Çatışma Oluşum Süreci (Robbins, 1994: 172).....	90
Şekil 5 : Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki (Stonner ve Freeman, 1989: 393)	94

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOBİ Tanımı Tablosu.....	10
Tablo 2: Konya’da iktisadi alanlara göre istihdam tablosu Yönetim Tarzı ile Karşılaştırılması	16
Tablo 3: Z Tipi Yönetim Yanlaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Tarzı ile Karşılaştırılması	78
Tablo 4: Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Bakış Açısı	90
Tablo 5: Çatışma Türleri	96
Tablo 6: Çatışmanın Nedenleri	97
Tablo 7: Anketin Uygulandığı İşletmeler.....	109
Tablo 8: Anketin Bulunduğu İşletmelerin İllere Göre Dağılımı	109
Tablo 9: İşletmelerin Büyüklüğü.....	110
Tablo 10: İşletmelerin Kurumsal Yapısı	110
Tablo 11: Anketin Uygulandığı Kişilerin Cinsiyeti	110
Tablo 12: Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	112
Tablo 13: Yaş Gruplarına Göre Cinsiyetin Dağılımı	112
Tablo 14: Ankete Katılanların İşyerindeki Statüleri/Görevleri.....	113
Tablo 15: Ankete Cevap Verenlerin Buldukları Statüden Memnuniyet Durumu	113
Tablo 16: İşyerindeki Statü/Göreve Göre, Buldukları Görevden/Statüden Memnuniyet Durumu.....	114
Tablo 17: Ankete Cevap Verenlerin, Buldukları Görevin Kişilik Özelliklerine Uygunluk Durumu	115
Tablo 18: İşyerindeki Statü/Göreve Göre, Görevin/Statünün Kişilik Özelliklerine Uygunluk Durumu	116
Tablo 19: Ankete Cevap Verenlerin, Buldukları Görevin Ailelerini Mutlu Etme Durumu	117
Tablo 20: Çalışma Hayatı ve Ailevi Tatmin Durumu	117
Tablo 21: Ankete Katılanların Eğitim Durumları	118
Tablo 22: İşyerindeki Görevine/Statüsüne Göre Eğitim Durumları.....	118
Tablo 23: Ankete Katılanların Medeni Durumu	119
Tablo 24: Ankete Katılanların Askerlik Durumu	119
Tablo 25: Evli Olan Kişilerin Eşlerinin Çalışma Durumları.....	120

Tablo 26: Ankete Katılanların Ev Sahibi Olma Durumu	120
Tablo 27: Ankete Katılanların Gelir Durumu	121
Tablo 28: Ücret Dışında Ek Gelir Durumu	121
Tablo 29: Kazançları Hakkında Genel Olarak Ne Düşünüldüğü Durumu.....	121
Tablo 30: Ankete Katılanların Yaşamlarını Nerede Geçirdikleri Durumu	123
Tablo 31: Yakınlarla Görüşme Sıklığı	123
Tablo 32: İnsanlarla İletişim Kurabilme Düzeyi.....	124
Tablo 33: Sosyal İletişim Kurmaya Bakış Açısı	125
Tablo 34: İnsanlarla İlişki Kurma Yeteneklerine Göre Sosyal İle İlişki Kurma Düzeyi	126
Tablo 35: İletişim Kurma Becerisi	126
Tablo 36: İşyerindeki Görev/Statüye Göre Mesailerin Etkin Kullanım Durumu	127
Tablo 37: İşyerine Göre Mesailerin Etkin Kullanım Durumu.....	128
Tablo 38: İşyerindeki Statüye Göre Çalıştığı İşyerinin Memleketi Olma Durumu	129
Tablo 39: İşyerindeki Görev/Statüye Göre Yıllık İzinlerin Kullanım Durumu	130
Tablo 40: İşyerine Göre Yıllık İzinlerin Kullanım Durumu	130
Tablo 41: Çalışanların Genel Olarak İşe Kabul Edilme Durumları	131
Tablo 42: Çalışanların Şu An Çalıştıkları İşe Nasıl Yerleştikleri Durumu.....	132
Tablo 43: Çalışanların Statülerine/Görevlerine Göre İşe Kabul Edilme Durumları ...	133
Tablo 44: İşyerlerine Göre İşe Kabul Edilme Durumları	134
Tablo 45: Çalışanların İşletmeyi Tercih Edişlerindeki En Önemli Nedenler.....	135
Tablo 46: İşyerindeki Statü/Görevlere Göre Çalışma Süreleri.....	136
Tablo 47: İşletmelere Göre Eleman Çalıştırma Süreleri	136
Tablo 48: İşyerlerinin Kurumsal Yapısına Göre İşyerinde Eleman Çalışma Süreleri	137
Tablo 49: İşyerindeki Elemanların Daha Önce Çalıştıkları İşletme Sayısı.....	137
Tablo 50: İşyerindeki elemanların daha önceki işyerlerinden ayrılma nedenleri.....	138
Tablo 51: İşyerlerine Göre En Çok Hoşlanılan Hareketler	140
Tablo 52: Çalışanların Statü/Görevine Göre En Çok Hoşlanılan Hareketler.....	141
Tablo 53: İşyerindeki Çalışanların Kültür/Davranışlarına İlgisiz Kalınması Durumu	142
Tablo 54: İşletmelere Göre Yöneticilerin Çalışanları En Çok Uyardıkları Konular...	143
Tablo 55: Çalışanların Mevcut İşyerleri Öncesinde Ve Halen Çalıştıkları İşlerinde Nitelik Yönünden Kendilerini Nasıl Gördükleri.....	144

Tablo 56: Çalışanların Çalıştıkları İşyerlerinde Eğitim Alma Durumu	144
Tablo 57: Alınan Eğitimlerin Daha Çok Nereden Sağlandığı Durumu	145
Tablo 58: Çalışanların İşyerlerine Nereden Gittikleri Durumu.....	145
Tablo 59: Çalışanlar İşyerlerine Gidip Gelirken Ulaşımını Nasıl Sağladıkları	146
Tablo 60: İşyerlerindeki Çalışanların Ücretlerinin Yeterlilik Durumu	146
Tablo 61: Çalışanların Aldıkları Ücretlerin Durumuna Göre İş Değiştirme Eğilimi ..	147
Tablo 62: Ücret Miktarı İle İlgili Bilgi.....	147
Tablo 63: İşyerlerinin Sağladıkları Ücret Dışı İmkanlar	148
Tablo 64: Çalışanların Kültürel Değerleri İle İşyerinin Kültürel Değerlerinin Örtüşme Durumu	148
Tablo 65: Kültürlerin Uyuşmaması İşten Ayrılma Nedeni Olabilir mi ?.....	149
Tablo 66: İşyerindeki Statü/Görevlere Göre, Çalışma Davranışlarını Değiştirmede Zorlanılma Durumu.....	149
Tablo 67: Çalışanların Görüşlerine Yöneticiler Tarafından Önem Veriliyor mu?.....	150
Tablo 68: Çalışanların, Yönetimin Katkısına İhtiyaç Duymaksızın Görev Yapılan Birimi Yönetme Kabiliyeti.....	151
Tablo 69: Çalışanların İşletme İçinde Birbirleri İle İletişim Kabiliyeti	151
Tablo 70: Çalışanların İş Arkadaşlarıyla İletişimlerinin Problemlile Hale Gelmesi Durumunda İşten Ayrılma Durumu	153
Tablo 71: Çalışanların Yöneticileri İle İlişki Kurmakta Zorlandıkları Durumların Varlığı	154
Tablo 72: Yönetici Ve Çalışanlar Arasındaki İlişki Düzeyi.....	154
Tablo 73: İletişim Eksikliğinin İşlere Olan Etkisi.....	155
Tablo 74: Yöneticiler Çalışanlarını Yeterli Derecede Tanıyor mu?	155
Tablo 75: Yöneticilerin Çalışanlarını Motive Etme Durumu.....	156
Tablo 76: Yöneticilerin Çalışanlarını Takdir Etme Durumu.....	157
Tablo 77: Çalışanlar Arasındaki Kaynaşma Durumu.....	157
Tablo 78: Çalışanların Problemlerini Yönetime Sunabilme Düzeyi.....	158
Tablo 79: Yönetimin Çalışanların Taleplerine Cevap Verebilme	158
Tablo 80: İşyerlerindeki Sosyal Aktivitelerin Uygulanma Düzeyi	159
Tablo 81: İşletmede Uygulanan Sosyal Etkinlik Düzeyi	160
Tablo 82: Çalışanların Olası İş Değiştirme Nedenleri	160

Tezin Başlığı: İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesinde Sosyal Faktörlerin Rolü: Konya Örneği	
Tezin Yazarı: Ahmet YILMAZ	Danışman: Prof. Dr. Sami ŞENER
Kabul Tarihi: 24 Haziran 2011	Sayfa Sayısı: xi (ön kısım) + 180 (tez) + 18 (ekler)
Anabilimdalı: Sosyoloji	Bilimdalı: Genel Sosyoloji
<p>İnsan kaynaklarının değerlendirilmesinde sosyal faktörlerin etkinliği hep sözlü olarak kabul edilen, önemi sözlü olarak vurgulanan bir gerçekliktir. Fakat bu kavramların işletmelerde sistemleştirilmiş bir karşılığı genelde bulunmamaktadır. Bu nedenle de bireysel ya da kurumsal olarak insan kaynaklarının değerlendirilmesi ya da sistemleştirilmesi ciddi zorluklar ve çalışma alanlarını da ihtiva etmektedir.</p> <p>İşletmelerde insan kaynakları değerlendirilmesinde tabii olarak esas alınan konu işletme hedefleri ile bağlantılı olarak insanların bu hedeflere yönelim ya da başarısının ölçülmesini hedeflemektedir. Bu değerlendirme anlayışı, insanın kendi varlık, özel, sosyal, ailevi...vs yaşam dünyasını, ihtiyaçlarını genelde çok içerisinde barındırmayan, gerekliliklerini ikinci ya da daha geri planda tutan bir içeriğe sahiptir. İşletmenin ihtiyaç ve hedefleri insan kaynakları değerlendirilmesinde ön planda tutulmakta, bu bağlamda uzun vadede kalıcı çözümler sunacak faktörler genelde geri planda tutulmaktadır.</p> <p>Genel olarak insanın değerlendirilmesinde; insanın kişilik yapısı, özel yaşam, aile yaşamı, sosyal yaşam, davranış biçimleri, değerleri çok önemlidir. Bu bağlamda, çalışanın performans hedefleri belirlenirken ve de takip edilirken;</p> <ol style="list-style-type: none">1. İş hayatında insan ihtiyaçlarına göre tasarlanmış bir ortam,2. İnsana ait değerler, ihtiyaç ve beklentiler,3. İş ortamına ait insani değerler,4. Kişisel, çevresel, kültürel ve sosyal faktörlerin değerlendirilmesi,5. İnsanların, maddi, manevi, kültürel, sosyal beklentileri,6. Sosyal faktörlerin anlaşılabilmesi/ölçülebilmesine ait sistematik geliştirmek, <p>gibi ilkeler, çalışan performansını yukarıya taşıyacağı gibi işletme performansına da aynı ölçüde katkı sağlayacaktır.</p> <p>Bütün bu açıklananlarla, insan kaynaklarında sosyal faktörlerin de sistemleştirilmesinin, ölçülebilmesinin, hem çalışan hem de işletmeyi aynı hedeflere yönlendirecek ve ölçülebilir başarıyı da beraberinde getireceği öngörülmektedir. Bunun aksine uygulamalar, kısa vadeli işletme performansı, hedefleri adına, uzun dönemde insan kaynakları, sürdürülebilir gelişme ve hedeflerinin başarısız olması anlamına gelecektir.</p>	
Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Sosyal Faktörler, Performans Değerlendirme, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi	

Title of the Thesis: The Role Of Social Factors In Human Resources Evaluation: Konya Case	
Author: Ahmet YILMAZ	Supervisor: Prof. Dr. Sami ŞENER
Date: 24 June, 2011	Nu. of pages: x1 (pre text)+180(main body)+18 (app.)
Department: Sociology	Subfield: General Sociology
<p>It is a known and verbally accepted reality that social factors are important about human resources evaluation. But, when it is mentioned about human resources evaluation we have to pay attention to psychological, social, cultural concepts and values. Because of these reasons, human resources evaluation and systematization include some serious difficulties.</p> <p>In human resources evaluation, the main point of view is company's targets. We must evaluate all activities of person according to adjustability of company targets. The fact that evaluation method doesn't focus on person's individual, private, social, family life in the first projection, these are in the second or in other levels. The targets and requirements of companies are in the first projection.</p> <p>Generally, human resources evaluation include private, family, social life and values. It has to be projected and systematized all these factors with targets and requirements of companies. We can supply satisfaction of both human resources and company targets with this way. That is mean, while it is being followed of operating targets, we have to pay attention some details as follows;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Well-designed job environment for human requirements, 2. Values, requirements and needs of human 3. Values of human about working life 4. Evaluation of personal, environmental and social factors 5. Materialistic, moral, cultural and social expectation of human 6. Understanding, measurable and systematization of social factor <p>mentioned principals above will develop human resources performance as the same as company's performance.</p> <p>It has been foreseen with the mentioned explanation above that systematized and measured of social factors in human resources management will supply measurable succes and motives both employees and company to the same targets. Practices to the contrary for short term interprice's targets will supply unsuccessful results on sustainable growth and targets in human resources management in the long term.</p>	
Key Words: Human Resources Management, Social Factors, Performance Evaluation, Strategic Management and Human Resources Management in Enterprices	

GİRİŞ

İnsan kaynaklarının değerlendirilmesinde sosyal faktörlerin rolü ülkemizde yeterince ele alınan, incelenen ve sistemleştirilen bir konu değildir. Oysa sanayileşmiş ülkelerde, insan, insana ait değerler ve sosyal faktörler, insan kaynakları yönetiminde, işletmelerin en önemli sorunları arasındadır. Yüksek orandaki işgücü devrinin, çalışan tatminsizliğinin işletmelere yüklediği maliyetlerin bilincinde olan yöneticiler, konunun ayrıntılı olarak incelenmesinde, nedenlerin ve sonuçların araştırılmasında büyük yararlar görmekte-dirler.

Şener 'İşletmenin Sosyal Dünyası' isimli makalesinde şunları ifade ediyor: "İşletme gibi ekonomik faaliyetin ağırlıklı olarak sürdürüldüğü bir sistemde insan, uzun yıllar bir eşya veya üretim faktörlerinden biri olarak düşünülmüş ve çeşitli sosyal problemlerin ortaya çıkmasına böylece imkan verilmiştir. İşletme sadece makine ve diğer fiziki faktörlerden ibaret bir yapı olarak düşünülemez. İşletme faaliyeti; insanların sadece fiziki ve ekonomik çabalarıyla izah edilirse, tam olarak açıklanmış olamaz. Çünkü insan; düşünceleri, tutumları ve ilişkileri ile işletmenin en dinamik ögesidir. Bu bakımdan eşya ve makinaları planlamadan önce işletmenin insan unsurunu planlamak gerektiği bugün anlaşılmalıdır" (Şener, 2011:1). Bu bağlamda işletmeye fark oluşturacak temel unsurların; insan, insan kaynakları seçimi ve onun işletme içerisindeki faaliyetleri belirleyici olacaktır.

Sosyal ilişkilerde de gelişme sağlanması kısa sürede değil, orta ve uzun dönemde işletmelerde oturmakta ve genel işletme hedeflerine katkı sağlar hale gelebilmektedir. İşletmelerde sosyal faktörler sistemleştirilmemiş olsa bile bu konuya tamamen duyarsız olan işletmeler bedel ödemeye devam etmekte ve işgücü devri yüksek bir işletme olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Yani orta ve uzun dönemde de işletmede istikrar mümkün olmamaktadır. Bu tür işletmelerde, genel olarak insan kaynaklarının değerlendirilmesi adına sunulan yaklaşım da; "ben sizlere şu imkanları sunuyorum (maaş kastedilerek) ve bunlar piyasaya göre veya x şirketine göre çok iyidir, daha ne istiyorsunuz" gibi materyalist ve basit bir yaklaşımdır. Bu anlayış insan kaynakları performansı adına durum tespiti ve bununla bağlantılı olarak sistem geliştirmeyi engellemektedir. Çeşitli nedenlerle çalışan memnuniyetsizliği ve bununla bağlantılı olarak insan kaynakları performans düşüklüğü, işgücü devir oranlarının yükselmesi, bu görüşü savunanları fazla

etkilememekte, çıkan kişilerin yerine kısa bir zaman içinde başkalarının bulunabileceği düşüncesi, bu konuda yeterli önlem alınmasını da engellemektedir.

Türkiye, hızlı bir sanayileşme sürecini yaşamaktadır. Bu sürecin toplumda meydana getirdiği bir sosyal mobilizasyon vardır. Bu sosyal mobilizasyon, insanların coğrafik ve mesleki anlamda iş değiştirmeleri üzerinde etkili olmaktadır. Konya da Türkiye'deki bu değişimden etkilenen önemli sanayi merkezlerinden birisidir. Konya'nın bu özelliği, işgücü devrini sosyolojik bir bağlamda ele almaya uygun bir zemin hazırlamaktadır.

Türkiye Batılı ülkelerden daha sonra sanayileşmeye başladığı için, bir taraftan Batılı ülkelerin, özellikle sınıai ilişkiler alanında daha önce karşı karşıya kaldığı problemleri yaşamakta bir taraftan da kendi sosyo-ekonomik ve kültürel yapısının sebep olduğu farklı problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu problemlerden birisi de çalışanların işletme içi sorunlardan kaynaklanan sıkıntılar olmaktadır. İşletme ortamı çalışanı yeni bir işletme kültürü, anlayışı ile karşılamaktadır. Bu süreçte çalışanın sahip olduğu sosyo-kültürel değerler ile işletmeye ait değerler etkileşim içerisinde olmakta ve çalışan değerlerini etkilemektedir. Fakat bu sosyal faktörlerin işletme içerisinde, süreçlerinde ele alınmaması ve sistemleştirilmemesi insan kaynakları performansını da olumsuz yönde etkilemekte işletmeye yabancılaştırmaktadır. Bu yabancılaşma sonucunda yöneticiler, çalışanların performansını sağlamak adına cebri yaklaşımlarla, tehditlerle yönetme sürecini başlatmakta ve devam ettirmektedir.

İşletmelerin çalışanları daha verimli çalıştırma probleminin yanısıra işletmelerde çalışanların çalışma şartlarından kaynaklanan problemler bugün yoğun olarak tartışılmaktadır. Bu tartışmalar, konuyu bir işletmecilik sorunu olmaktan çıkartarak, sosyolojik ve psikolojik bir mahiyet kazandırmıştır. İnsanlar organizasyonlara emeklerini, yeteneklerini ve zamanlarını büyük bir oranda devretmiş olmalarından dolayı, çalışma ortamındaki sorunlar başlı başına sosyolojik bir problemdir. Modern yönetimde insanın rasyonel olduğu kadar duygusal olduğu ve insan davranışlarını değerlendirebilmek için bireyin psiko-sosyal yapısının bir bütün olarak anlaşılması gerektiği kabul edilmektedir.

Günümüz sosyoloji çalışmalarında işletme ve çevresinin de özel bir yeri vardır. Karşılaştırmalı yönetim tekniği incelemeleri, işletmelerin sosyal bünyelerinin oluşturulması ve düzenlenmesi ile ilgili çalışmalar bazen sosyolojinin konusu olmakta,

bazen de çalışmanın bulguları olduğu gibi yönetsel uygulamalara ışık tutmaktadır. Yönetim uygulamalarının sosyolojik yönüne bakıldığında grup ilişkileri ve gruplararası ilişkilerin özel bir yeri olduğu görülmektedir. Bu nedenle gruplar ve grup kültürü ile ilgili özellikler de modern yönetim sosyolojisinin çalışma konuları arasında yer almaktadır (Hira, 1998:13).

Modern sosyoloji, çeşitli ekonomik ve sosyal olayları araştırarak elde edilen sonuçların iş hayatında, siyasi hayatta ve benzeri ortamlarda nasıl kullanılabileceği, sosyal yapıda, bireysel davranışlarda ne tür gelişmelerin olacağı da artık sosyolojinin çalışma alanı içerisinde yer almaktadır.

Günümüzde işletmelerdeki, insan kaynakları yönetimi ve diğer problemlerin, salt işletme içindeki ilişkilerden değil aynı zamanda bunun işletme dışı sosyo-ekonomik nedenlerle de bir ilişkisinin olduğu, sanayi sosyolojisi' alanında çalışma yapan sosyologlar tarafından ortaya konmuştur. Bu bağlamda işgücü devri gibi bireysel (psikolojik) bir sorun olarak görülen bir davranışın ayrıntılarına inildiğinde, aynı zamanda sosyolojik nitelikler de taşıdığı görülmektedir.

Araştırmamız, orta ölçekli işletmelerle ilgili olması ve sanayi sosyolojisinin bu işletmeleri birer 'örgüt' olarak tanımlaması nedeniyle 'Örgüt Sosyolojisi' alanına girmektedir. Dolayısıyla araştırmanın teorik çerçevesinin hazırlanmasında örgüt teorilerinden yararlanmak yoluna gidilmiştir.

Günümüzün artan rekabet koşulları içerisinde işletmeler varlıklarını sürdürebilme, sürekli olarak gelişebilme çabası içerisindeyler. Bu amaçla işletmeler, kuruluş amaçları olan kar etme, bünyelerinde bulunan kişilerin motivasyonunu ve topluma faydalı olma gibi faaliyetleri yürütürler. Böylesine dinamik bir ortamda kişi-örgüt ilişkileri önemli rol oynamakta, işletme içerisinde meydana gelen birçok olayın sonucunda; çalışan performans değerlendirme, iş tatmini, memnuniyetle bağlantılı olarak işletmelerini sorgulamakta ve değiştirebilmektedirler. Bu değişiklikler de beraberinde çok yönlü sorunlara yol açmaktadır.

Tatmin olmuş, motive edilmiş ve süreklilik gösteren bir çalışan, önemli bir başarı faktörüdür. Bir çalışanın yönetimle olan anlaşmasının bitimi, gerçekte bir dizi olayın son basamağıdır ve var olan hoşnutsuzluğun son bir kez açıklamasıdır.

Araştırmamızın esas amacı, insan kaynakları yönetiminde memnuniyetsizliklere, performans düşüklüklerine neden olan sosyal faktörlerin etkinliğine vurgu yapmaktır. Daha önce belirtildiği gibi, işletmelerde çalışan işgücünün memnuniyetsizliği, performans düşüklüğü sonuçta kendi isteği ile veya işletme tarafından işine son verilmek şeklinde tezahür etmektedir. Veya cebri şartlar gereği performansı düşük bir personel olarak işine devam etmektedir.

Geleneksel usta-çırak ilişkileri ile yetişen ve bu şekilde çalışan bir işgücünün, modern çalışma sistemine geçişinin kolay olmayacağı, bunun bazı önemli sosyal problemleri beraberinde getireceği, işletmelerde çeşitli şartlarda çalışan kesimlerin işlerine, iş yerlerine, birlikte çalıştıkları kimselere ve işyerlerinin yönetimi tarafından belirlenen organizasyon yapısına karşı sadece otomasyonun meydana getirdiği psikolojik problemlerden değil, aynı zamanda geçiş sürecinin sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik yapısının onlarda meydana getirdiği sorunların da etkisinde kalacağı aşikardır.

Bundan dolayı da işçilerin çeşitli sosyal özellikleri, çalıştıkları işletmeler dışındaki işleri, ücret düzeyleri, ekonomik durumları, daha önceki iş tecrübeleri, eğitim düzeyleri ve mesleği yada işi tercih etmede kullandıkları yöntemler önemli birer bağımsız değişken olarak seçilmişlerdir. Bunlar işgücünün işini beğenmesinde ve işine karşı olumlu bir tutum takınmasında ne derece etkili faktörler olduğu, sosyolojik bağlamda üzerinde durulması gereken önemli hususlardır.

Türkiye'deki ücret politikaları göz önüne alındığında, ücret düşüklüğü en önemli ekonomik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak ücret düşüklüğü, kendi başına çalışan memnuniyetsizliği, performans düşüklüğünü açıklamada yeterli bir faktör değildir. Çünkü işçiler arasında ücret talebinin yüksek bir elastikiyete sahip olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla sosyal faktörler ve bununla bağlantılı iş ortamının huzuru burada gündeme gelmektedir. Ayrıca kırdan beslenen, geniş aile yapısına mensup olan işçilerde, sirkülasyon oranının daha yüksek olduğunu da söyleyebiliriz.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, insan kaynakları değerlendirilmesinde sosyal faktörlerle ilgili uygulamada kullanılan metodoloji hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra, alan araştırmasına ve kullanılan istatistik tekniklere ilişkin açıklamalara yer verilmiş ve çalışmanın sınırları belirtilmiştir. Burada çalışmanın

yaklaşımı (sistem yaklaşımı)'na ilişkin tanımlama ve açıklamalara yer verilmiş, teorik model ve uygulama ilkeleri anlatılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümü 'Kurumsal Sistemin Sosyal Özellikleri'ne ayrılmıştır. Bölümde işletme ve örgütlerin sosyal niteliği, kurumsal sosyal yapı ile ilgili teorik bilgiler verilmiştir. Bu kurumsal yapıda insan ve kültür ilişkileri irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, işletmelerde kişisel özelliklerin açıklanması ve yapılandırılması anlatılmıştır. Kurum ve kişilik ilişkileri irdelenmiştir.

Dördüncü bölümde kurumsal yönetim iki ana başlık altında ele alınmıştır. Birinci kısımda kurumsal sistemin sosyal özellikleri ve diğer kısımda da kurum içi ilişkiler ve iletişim faktörleri ele alınmıştır.

Beşinci bölümde kurumsal gelişim ve değişim ile ilgili teorik bilgiler ele alınarak, açıklanmıştır. Kurumsal kültür konusunda detaylı açıklamalar ve kurum içi çatışmalar ele alınmıştır.

Altıncı bölümde ise yapılan anketle ilgili uygulamalar ve bu uygulamaların analiz bilgileri yer almaktadır. Bu analizlerde, özellikle belirli soruların cevapları aranmış ve yorumlarda bulunulmuştur. Çalışmamızda uygulanan anket içeriğinde yer alan sorular ayrıntılı olarak hazırlanmış, fakat analizlerde de belirli sayıda uygulama sorusundan yararlanılmıştır. Sosyal faktörlerle ilgili anket içeriğinde pek çok değişken ele alınıp incelenmesi mümkün olmakla birlikte çalışmamızda bazı örnekler üzerinden yorum analiz yapılmıştır. Son bölümde de sonuç ve değerlendirme kısmında anket içeriği ve uygulanması ile ilgili yorumlar yer almıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM: METODOLOJİ

1.1. Yaklaşım

Sosyolojinin temel objesi sadece bireyler ve onların davranışları olmayıp, bireylerin belli normlara göre çevreleriyle oluşturdukları etkileşimlerdir. Ancak bu etkileşimler her zaman bir sosyal çevre içinde gerçekleşir. Buradan hareketle, bu tezin konusu olarak sosyal çevreyi orta ölçekli işletmelerde, işgücünü oluşturan bireyler ve bu bireylerin insan kaynakları olarak değerlendirilmesinde sosyal faktörlerin etkisi araştırılmıştır. Tez konu başlığı içeriğinde ifade edilen "Değerlendirme" kavramının anlamı, insan kaynaklarında klasik bir algılama olan "Performans Değerlendirme" olmayıp, aşağıdaki insan kaynakları süreçlerindeki muhtelif sosyal faktörlerin değerlendirilmesi kastedilmiştir. İnsan kaynaklarındaki bu süreçler aşağıdaki şekildedir:

1. İnsan kaynakları planlaması
2. İş analizleri ve iş tanımları
3. İşe alma ve yerleştirme
4. Eğitim yönetim sistemi
5. Performans yönetimi
6. İş değerlendirme ve ücretlendirme
7. Sektörel ilişkiler
8. İş güvenliği
9. Bilgi sistemleri
10. Kariyer geliştirme

Organizasyonel yapısal analizinde **sistem yaklaşımı**, yaygın olarak kullanılan bir tekniktir. Bilindiği gibi sistem yaklaşımına kadar geliştirilmiş bulunan kuramların büyük bir kısmı, organizasyonun yapısal özellikleri ile daha fazla ilgilenmekte, örgütsel yapıyı bir inceleme alanı olarak ele almaktaydı. Sistem yaklaşımı, bütünün parçalarının birbirleri ile ilişkili olan özel alt-sistemlerden oluştuğunu ileri sürmüştür, organizasyon yaklaşımları içerisinde insan faktörünün önemini belirgin hale getirmiştir.

Sistem yaklaşımı organizasyonun biçimsel yapısını analiz eden klasik düşünce sistemi yerine örgüt içerisindeki süreçler ve kişiler arası ilişkiler sistemini inceleyerek, formel ve informal grupların yapı analizini ön plana çıkaran yeni bir düşünce sistemi meydana

getirmiştir. Sistem yaklaşımının temel düşüncesi, sistemin özel alt sistemlerin toplamından oluştuğudur. Bu yaklaşıma göre, bir sistem aynı amaç etrafında toplanmış ve amaca uygun olarak uyum sağlamış alt sistemlerden oluşur.

Sistem yaklaşımında, bir sosyal yapının içerisinde birden fazla alt sosyal yapı mevcuttur. Ve genel organizasyonun başarısı, alt organizasyonların uyumlu ve etkili çalışmasına bağlıdır. Sistem yaklaşımına göre sistemler uyuma müsaittir, çevrelerinden etkilenirler, etkilendikleri yönde uyumlarını korurlar ve genel sistemin hedeflerinden sapmazlar. Sistem yaklaşımı sosyal birimin durağan özelliklerinden çok birimin parçalarının birbirleri ile olan bağımlılık sorunları ve tüm olarak sosyal yapının dış çevre ile ilişkisini incelemeyi esas almıştır. Sosyal yapı, yaşayan sistem olarak düşünüldüğü için ve yaşayan sistemlerin dış ortamlara sıkı sıkıya bağlı olması nedeniyle, açık sistem yaklaşımı sosyal birimlerin yapı analizinde esas alınmıştır. Sistem yaklaşımı, bir çok sosyal kurumun ve sosyal olgunun incelenmesinde kullanılmaktadır. Sistem yaklaşımı bugün en çok örgütler, aile, devlet, yönetim ve sosyal problemler gibi konular üzerinde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Sistem yaklaşımı, günümüz sosyal bilimlerinin, özellikle sosyoloji, ekonomi, işletme, yönetim bilimi ve siyaset biliminin son yıllarda en çok kullandıkları yaklaşımlardan biridir. Aslında sistem yaklaşımı sosyal bilim alanı dışında doğa bilimlerinde, özellikle biyoloji ve mekanik bilimi alanlarında da yararlanılmaktadır (Armağan, 1983:7).

Bu açıklamalar ışığında insan kaynakları ve sosyal faktörler olgusunu ele alırken, çalışanların sadece işletmeyle veya işletme dışı her hangi bir etkenden kaynaklanmış olan probleminden dolayı meydana gelen bir olgu olmadığını, muhtelif değişkenlerin birarada etkisiyle ve herbirinin diğeriyle ilişkili olarak gerçekleştiği gözönünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda işletmeler, salt kendi içlerine dönük kapalı birer sistem olmaktan ziyade, bünyelerinde çalıştırdıkları işgücünün, bireysel ve sosyal yönlerini de örgüt içine taşımalarıyla açık bir sistem haline gelmektedirler. Örneğin, çalışan bir kişinin işletme dışındaki bir sorunundan dolayı performans ve motivasyon problemleri olduğu zaman, bundan aynı zamanda işletme de etkilenecektir. Dolayısıyla örgütü bir sistem olarak ele aldığımızda, alt sistemdeki her hangi bir aksama sistemin bütünü de etkileyecektir.

1.2. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı

Çalışma hayatında çalışan ve işverene ait pek çok sorun ve bu sorunlara yönelik olarak üretilmiş siyasal ve sosyal kavramlar mevcuttur. Ve bu kavramlar, işçi ve işverene ait değerlerin bir yansımasıdır. Çalışma hayatında işçi ve işverenin sahip olduğu değerler hem karşılıklı olarak bireylerin yaşamlarını ve tutumlarını hem de çalışma hayatının başarısını, performansını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda araştırmanın konusu “Konya KOBİ işletmeleri esas alınarak, İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesinde Sosyal Faktörlerin Rolü”nün anlaşılmasıdır.

Çalışma çerçevesinde araştırmanın amacı, Konya Sanayii KOBİ işletmelerinde çalışma hayatında sosyal faktörlerin insan kaynakları değerlendirme sürecinde değerler ve buna bağlı tutumların değerlendirme sürecinde nasıl bir etki oluşturduğunun anlaşılmasına katkı sağlamaktır.

1.3. Alan Araştırması ve Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada seçenekli anket (soru kağıdı) tekniğinden yararlanılmıştır. Bu teknik bilgi verecek olanların doğrudan okuyup cevaplayacakları bir soru cetveli hazırlanması yoluyla bilgi toplanmasıdır. Bu teknikle anket formu, işletmelerde görev yapan çalışanlara topluca dağıtılarak uygulanmış, cevapları da topluca alınmıştır.

Bu anket içeriğinde çalışan ve işverenlerin sosyal değerlerle ilgili tutum ve davranışları ölçülmeye çalışılacaktır. Ayrıca her kademedeki çalışanlara anket çalışması uygulanacak ve bu anketler de SPSS programı ile değerlendirilecektir.

1.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Alan araştırmasının evrenini Konya’da faaliyette bulunan orta ölçekli işletmeler teşkil etmektedir. Bu amaçla, Konya Sanayi Odası (KSO)’ya kayıtlı bulunan sanayi kuruluşlarının listesi alınarak, bu listede orta ölçekli işletme kapsamına giren işletmeler tespit edilmiştir. Tespit edilen bu işletmeler arasından 10 işletme seçilmiş ve daha sonra da bu işletmelerle konuyla ilgili görüşmeler yapılmıştır. Yapılan bu görüşmeler neticesinde 5 işletme, işlerinin yoğunluğunu gerekçe göstererek anket uygulamamıza müsaade etmemiştir. Geri kalan diğer işletmeler ise araştırmanın uygulanmasına müsaade

etmişler, ayrıca anket uygulama esnasında ve daha sonra, konuyla ilgili kendileriyle yapmış olduğumuz görüşmelerde bize yardımcı olmuşlardır.

Araştırma örneklemini şu işletmeler oluşturmuştur: Şekeroğlu Kimya ve Plastik San. Ve Tic. A.Ş., Sumplast Ltd. Şti., Sumpaş A.Ş., Aytok Makina ve Filtre Sistemleri Ltd. Şti. Ve Yumak Otomotiv A.Ş.

Araştırma örnekleminiz merkez ilçe olan Karatay ve Selçuklu'daki orta ölçekli işletmelerden oluşmuş, diğer ilçelerdeki orta ölçekli işletmeler, araştırma örnekleminin dışında bırakılmıştır.

1.3.2. Örneklemin Tanımlanması

Günümüzde, orta ölçekli işletmeler için kesin çizgileri ile genel geçer bir tanım yapılamamaktadır. Bu kavramın içeriği ülke, bölge, kültür ve yöreye göre değişebilmektedir. Gerek Türkiye'de gerekse dünyada konu ile ilgili bir çok araştırma ve yayın bulunmasına karşın, tek ölçüte dayanarak tanımlama yapma imkanı yoktur. Kesin bir tanımlama yapmak kolay olmadığı gibi, geçerli de olmayabilir. Bu nedenle, her ülkede farklı tanımlarla karşılaşmaktadır. Bu farklılık ulusal ekonominin veya belirli bir sanayinin büyüklüğü gibi faktörlere bağlanamayacak kadar değişiklik göstermektedir. Örneğin ABD ve İngiltere gibi ülkelerde genelde işyerleri büyük; Japonya ve İtalya'da istihdam birimleri küçüktür.

İşçi sayısı baz alınarak yapılan değerlendirmelerde, sektörel olarak farklılaşma görülmektedir. Özellikle imalat sanayii ile hizmet sektörleri arasında ayırım yapmak gerekmektedir. Örneğin, 50 işçi ile üretim yapan bir imalat firması küçük kabul edilirken, 50 işçi çalıştıran bir hizmet firması çok büyük olarak kabul edilmektedir. Fakat biz çalışmamızda özellikle Konya'daki özel sektör kapsamında olan imalat işletmelerini esas aldık. Diğer ticaret, kamu ya da hizmet sektörleri kapsam dışı tutulmuştur.

Uluslararası literatürde resmi bir KOBİ tanımı bulunmamakla birlikte, genellikle personel sayısının büyüklük ölçütü olarak kullanıldığını görmekteyiz. Büyüklük sınıflandırmasının yalnız istihdama bakılarak yapılması doğru olmamakla birlikte, karşılaştırma yapmakta da baz olarak alınabilir. Dünya bankası raporunda nicel ölçüt

olarak işçi sayısı benimsenmektedir. Banka Türkiye şartları çerçevesinde aşağıdaki sınıflamayı getirmektedir (Sanayi ve Tic. Bak., 2005).

Tablo 1: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOBİ Tanımı Tablosu

İşletme Büyüklüğü	İşletmede Çalışan İşçi Sayısı
KOBİ	Çalışan sayısı<250
Ciro	Yıllık Ciro<25.000.000 TL

Kaynak: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın 28/7/2005 tarihli ve 5674 sayılı yazısı üzerine, 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun ek 1 inci maddesine göre, Bakanlar Kurulu'nca 19/10/2005 tarihinde kararlaştırılmıştır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili çeşitli resmi kuruluşların ve ülkelerin tanımlamalarında alınan temel kriter, istihdam edilen personel sayısıdır. Bizde araştırmamızda, çalışma evrenimize uygun olan, KOSGEB ve Dünya Bankası'nın benimsemiş olduğu ölçüyü tercih ettik.

1.3.3. Anket Formunun Tanıtılması

Anket formunun hazırlanmasında deneklere sorulacak soruların, araştırma sorularının cevaplanmasına imkan verecek bir biçimde olmasına dikkat edilmiştir. Anket formunun hazırlanmasında deneklere sorulacak soruların, araştırmanın hipotezlerinin sınanmasına imkan verecek bir biçimde olmasına dikkat edilmiştir. Anket formunda yer alan soruların sayısının mümkün olduğu kadar fazla olmasına özen gösterilmiştir. Bunun başlıca nedeni, insan kaynaklarının değerlendirilmesinde sosyal faktör araştırması konusunun yeni ve geniş bir alan olmasından kaynaklanmaktadır. Anket formunu tanıtılması esnasında deneklerin dikkatlerinin dağılmaması için sohbet havasında geçmesine dikkat edilmiş, aralar da verilerek çalışma yürütülmüştür.

Anket formunda, gerekli gördüğümüz bazı soruların cevap şıklarına “diğer” şikkını ekleyerek, bu sorularda sıralanan cevap şıkları arasında yer almayan fakat deneklerin verebilecekleri muhtemel farklı cevapların da değerlendirmelerde dikkate alınması sağlanmıştır.

Anket formu 49 sorudan oluşmuştur. Anket formunda yer alan soruların, bir bölümü, işçilerin büyüdüğü yer, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, çocuk sayısı, aile biçimi ve ek gelir kaynakları gibi olgusal sorulardan oluşmuştur. Bir kısım sorular kişilik yapısı ve yetkinliklerle ilgili ve işgücünün çalışma hayatına girişi, daha önce kaç işte çalıştığı, işinden nasıl ayrıldığı, şu anki işini tercih nedeni gibi işçinin iş hayatıyla ilgili sorulardan oluşmuştur. Çalışma ortamı, çalışan ilişkileri, iletişim, yönetim ilişkileri ve sosyal faktörlerle ilgili sorular sorulmuştur. Ayrıca çalışan tercihleri, sorunları, değerleri, beklentileri, durum tespitleri sorularla anlaşılmaya çalışılmıştır.

Anket çalışmasında anketler bir görevli eşliğinde doldurulmuş ve problem görülen anket formları konusunda tekrar iletişime geçilerek düzeltme yapılmıştır.

1.3.4. Uygulama

Anketin uygulama biçimiyle ilgili olarak, işletmelerin personel müdürleriyle yapmış olduğumuz görüşmeler neticesinde bize, anket formunun doldurulması konusunda özel zaman ayrılabilmiştir. Anket uygulamasında tarafımızdan anket detayları tanımlanmış personel de uygulama yaparken deneklerin yanında bulunularak ve anket doldurulması esnasında anlaşılmayan sorularla ilgili açıklama yapılmıştır. Anket tesliminde form kontrol edilmiş ve problem görülen soru ya da cevaplar var ise bu konuda denek ile görüşülerek düzeltmeler yapılmıştır.

Alan araştırmasına başlamadan önce ön deneme mahiyetinde 10 kişi üzerinde bir pilot uygulama yapılmış ve anket formunun anlaşılmakta güçlük çekilen yerleri tekrar ele alınarak düzeltilmiş ve bazı sorular gereksiz görüldüğünden dolayı anket formundan çıkartılmıştır. Bu ön denemenin ardından uygulamaya geçilmiştir. İşçilere anketler dağıtılıp ve gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra, en kısa sürede anketi doldurup tekrar kısım şeflerine teslim edileceği konusunda işçilere açıklama yapılmıştır. Araştırma kapsamına giren tüm işletmelere 175 adet anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan bu anket formlarından 113 tanesine cevap verilmiştir. Bu sayı ise araştırmamızı sürdürebilmemiz için yeterli bir rakamdır. Uygulama tamamlandıktan sonra 10 anket formunda çelişkili cevaplar olduğu görülmüş ve bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuçta geçerli olan 103 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Anket uygulama esnasında ilgili işletmelerin üst yönetim, orta kademe ve alt kademeleri için temsili olabilecek personelin seçilmesi ve doğru örneklem seçilebilmesi hedeflenmiştir. Fakat özellikle aile işletmelerinde üst yönetim bazı firmalarda sayısal sınırlılığa sahip olduğundan üst yönetimde müdür düzeyindekilerin temsiline ağırlık verilmiştir. Üst yönetimle de görüşmeler yapılarak anket içeriği ile ilgili genel görüşleri alınmıştır.

1.3.5. İstatistiksel İşlemler

Alan araştırmasında elde edilen veriler tek boyutlu düz tablolar (frekans tabloları) ve çok boyutlu çapraz tablolar halinde gösterilmiştir. Açıklayıcı (Explanatory) araştırmalar değişkenler arasında ilişkilerin varlığını test etmeye yöneliktir. Bu amaçla çapraz tablolar oluşturulmuştur. Bu tablonun satırlarında değişkenlerden birisi sergilenirken kolonlarında diğer değişken sergilenir.

Bu iki değişken arasındaki ilişki frekans dağılımından çıkartılabilir. Ancak bu yargıya ulaşmada bir hata payı da bulunmaktadır. Bu hatanın ne kadar ve hangi yönde olduğu gibi sorulara verilebilecek bir cevap yoktur. Yani gözlenen bu iki ilişki anlamlı olmayabilir. Bu nedenle istatistiksel tekniklerden yararlanmak zorunlu hale gelmektedir. (Gökçe, 1992:160).

Araştırmaya başlanmadan önce, hazırlanan anket formu, SPSS programına programlanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package For The Social Science) paket programına aktarılarak değerlendirilmiştir.

1.4. Araştırmanın Sınırları

Araştırma, orta ölçekli işletmelerle sınırlandırılmıştır. Orta ölçekli işletmelerin kriteri, işletmelerin çalıştırmış olduğu işçi sayısına göre belirlenmiştir. Yukarıda da belirttiğimiz gibi, KOBİ ölçülerini esas alarak tanımladık. Bu durumda 250 kişiden az çalışanı olan ve yıllık cirosu 25.000.000 TL'nin altında bulunan işyerlerini orta ölçekli işletme kapsamında değerlendirmiş bulunuyoruz.

Araştırmada, işletmelerin ekonomik açıdan bölgeye katkıları, sanayileşme olgusu ve bunun Konya üzerindeki sosyo-ekonomik etkileri araştırma kapsamına alınmamıştır. Bu da, takdir edileceği gibi müstakil bir araştırma konusu kapsamında ele alınacak

genişlikte bir konudur. Araştırmamızda sadece işletmelerdeki insan kaynaklarının performans değerlendirilmesinde sosyal faktörlerin etkileri algılanmaya çalışılmış ve bu etkiler işletme içi ve işletme dışı nedenlerle sınırlandırılmıştır.

1.5. Konya'nın Sosyo-Ekonomik Yapısı

Araştırma konusunun sosyal faktörlerin insan kaynaklarını değerlendirme sürecine etkilerini değerlendirme olması nedeniyle, bu bölümde çalışmanın yapıldığı Konya ilinin sosyo-ekonomik yapısı ve çalışma hayatı hakkında özet bilgi sunulmaktadır. Karl Mannheim'in belirttiği gibi "Her toplumsal gerçek, içinde vuku bulduğu zamanın ve mekanın bir fonksiyonudur" (Çelebi, 1983:60). Araştırma yaklaşımının, araştırma objesini doğal ve toplumsal çevresiyle olan ilişkilerinden soyutlamadan ele alma önkoşulu, Konya'nın doğal ve sosyo-ekonomik yapısı üzerinde durmayı gerekli kılmaktadır. Öte yandan kentler gerek kent içinde bulunan öğelerin etkileşimi gerek kentin bir bütün olarak çevresiyle etkileşimi dolayısıyla birer toplumsal sistemdirler.

Konya, nüfus bakımından ülkemizin İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa'dan sonra 5. büyük ilidir. 1997 yılı nüfus tespitine göre ilin nüfusu 1.943.757'dir. Nüfusun 1.141.435'i il ve ilçelerinde, 802.322'si bucak ve köylerde yaşamaktadır. Şehirde yaşayanların oranı % 58.7, köyde yaşayanların oranı ise % 41.3'dür.

Konya'nın nüfus artış hızı Türkiye ortalamasına çok yakındır. 1997 yılı nüfus tespitine göre nüfus artış hızı % 0 13.69, Türkiye ortalaması ise % 0 15.08 olmuştur. Ülkemizin en geniş yüzölçümüne sahip olan Konya'da kilometrekareye düşen nüfus Türkiye ortalamasının oldukça altındadır. 1997 yılı nüfus tespitine göre Konya'nın nüfus yoğunluğu 51'dir.

Konya İli Merkezi 691.106 olan nüfusu ile Türkiye'nin 7. büyük ilidir. 1927 yılında 504.125 olan Konya İli nüfusu geçen 70 yıl içerisinde yaklaşık 4 kat artarak 1.943.757'ye yükselmiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında nüfusun yaklaşık % 80'i köylerde yaşarken son nüfus tespitine göre bu oran % 40 seviyesine gerilemiştir.

1985 yılı genel nüfus sayımından sonra Karaman'ın il olması nedeniyle 1985 nüfusu 1990 idari bölünüşüne göre yeniden düzenlenmiştir.

Merkez İlçelerden biri olan Selçuklu ilçesi 281.256 kişi ile Konya ili'nin nüfus itibarıyla en büyük ilçesidir. Diğer Merkez ilçelerden Meram ilçesi 236.531 kişiyle ikinci, Karatay ilçesi ise 173.319 kişi ile üçüncü sırayı almaktadır. Diğer bir ifade ile il merkezini oluşturan 3 ilçe nüfus büyüklüğü bakımından ilk 3 ilçeyi teşkil etmektedir. Merkez ilçeleri takiben sırayla Ereğli, Beyşehir, Akşehir, Çumra, Seydişehir ve Ilgın ilçeleri nüfus açısından ilin büyük ilçeleri arasında yer almaktadır.

1.5.1. Konya Çalışma Hayatının Sosyo-Kültürel Yapısı

Konya'nın geleneksel bir toplum olması, köyden göç eden çalışanların yoğunluğu, yöresel iş kültürü ve davranış örüntülerinin oluşumunu da beraberinde getirmektedir. Bu geleneksel yapının temel özelliği muhafazakar kültürel öğelerin ön planda olmasıdır. Bu bağlamda aşağıda ifade edilen bazı davranış örüntüleri meydana gelmektedir;

1. Cuma saatinde genellikle çalışanlar ibadet için 'Cuma Namazı'na gitmektedir. Çalışanlar, bu saatte çalışma yapılmasına tepki göstermektedir.
2. Çalışma şartlarını bir bayan için çok uygun görmemeleri nedeniyle eş ve yakınlarının çalışmalarına genellikle olumlu bakılmamaktadır.
3. Konya dışında çalışmayı, yaşamayı sosyal yapı ve kültüre bağlılıkları nedeniyle çok fazla tercih etmemektedirler.

1.5.2. Ekonomik ve Sosyal Yapı

1.5.2.1. Nüfus, Şehirleşme, Eğitim ve İstihdam

Konya İlinin nüfusu, 2000 Yılı Genel Nüfus Sayımı kesin sonuçlarına göre 2.192.166 kişidir. Nüfusun 1.294.817 kişisi şehirlerde yaşarken, 897.349 kişisi bucak ve köylerde yaşamaktadır. Şehirde yaşayanların oranı %59, köyde yaşayanların oranı %41'dir. Yine aynı nüfus sayımı sonucuna göre, il merkezi nüfusu 742.690, ilin nüfus yoğunluğu ise km başına 57 kişidir.

2000 yılı genel nüfus sayımı sonuçlarına göre Konya'nın nüfusu 2.192.166 kişidir. Nüfusun 1.294.817'si şehirlerde, 897.349'u ise bucak ve köylerde yaşamaktadır. Nüfusun % 41' inin köylerde, % 59'unun şehirlerde yaşadığı il de, şehirleşme oranı % 59 (Türkiye genelinde % 65, İç Anadolu Bölgesinde % 69), yıllık nüfus artış hızı % 22,5 kilometrekare başına düşen kişi sayısı ise 56'dır. 1990 yılı nüfus sayım sonuçlarına

göre, Konya ilinin net göç hızı % -17'dir. İlimizde 1990 yılında kentleşme oranı % 55 iken 2000 yılında % 59 olmuştur.

Toplam şehir merkezi nüfusu 742.690'dır. İl ve ilçe merkezlerinde yaşayan nüfus 1.294.817 kişidir. Köy, kasaba ve bucaklarda yaşayan nüfus sayısı ise 897.349'dur. Şehir ve köy nüfusu oranı bakımından, il ve ilçe merkezlerinde yaşayanların oranı % 59 olup, hem Türkiye hem de İç Anadolu bölgesi genelinin altındadır. Nüfus bakımından en büyük ilçelerimiz sırasıyla Selçuklu, Meram, Karatay, Ereğli, Beyşehir, Akşehir ve Çumra'dır. Yüzölçümü bakımından en büyük ilçemiz, Cihanbeyli, nüfus ve yüzölçümü bakımından en küçük ilçemiz ise Yalılıyük'tür.

Son idari yapılanma sonucunda Konya'daki ilçe sayısı 31'e çıkmıştır. Konya'da bulunan belediye sayısı 206'dır. Kasaba sayısı 174, Bucak sayısı 22, köy sayısı ise 611'dir.

Okuma-yazma bilenlerin oranı, Türkiye'de %87.3 iken İç Anadolu'da %84.49, Konya'da ise %84.15'dir. Bir öğrenim kurumundan mezun olanların içinde en yüksek oran ilköğretim mezunlarıdır. Ortaokul, lise ve yüksekokul mezunları oranı İç Anadolu Bölgesinde ve Konya ilinde Türkiye ortalaması düzeyindedir.

Türkiye'nin en büyük üniversitelerinden biri olan Selçuk Üniversitesi, bünyesinde yaklaşık 80 bin öğrenci bulunduruyor. 20 fakülte, 22 meslek yüksekokulu ve 27 uygulama-araştırma merkezine sahip üniversite, 100 bini aşkın nüfusu ile de birçok ilden büyük bir konuma sahip. Bunun yanısıra 2010 yılında Konya'ya Mevlana ve Karatay olmak üzere 2 yeni üniversite ilave oldu. Okul öncesi eğitimde 277 okul, ilköğretimde 1.252 okul, 99 genel lise, 122 meslek lisesi, 60 eğitim merkezi, 132 dersane ve kurs bulunmakta ve bunların 15 adedi özel ilköğretim okulu, 20 adedi özel lise, 52 adedi özel dershanedir.

Sosyo-ekonomik gelişmişlik açısından Konya, DPT'nin 2003 yılı verilerine göre, 81 il içerisinde 26. sıradadır. Şehirleşme oranı, yıllık nüfus artış hızı, tarım işkolunda çalışanların oranı, fert başına gayri safi yurtiçi hasıla, fert başına banka mevduatı ve ilköğretim okullaşma oranı bakımından Türkiye ortalamalarının altındadır. İlçeler itibariyle sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralamasında üst sıralarda olan ilçeler; Merkez

ilçeler, Seydişehir, Ereğli, Akşehir ve Beyşehir'dir, alt sıralarda olan ilçeler; Taşkent, Halkapınar, Çeltik ve Ahırlı'dır.

Tablo 2. Konya'da İktisadi Alanlara Göre İstihdam Tablosu

İktisadi Faaliyet Alanlarına Göre İstihdam (%)		
İstihdam Alanı	1990	2000
Tarım, Hayvancılık, Balıkçılık	63	62.4
Sanayi, Madencilik, İmalat	10	9.5
İnşaat	4.2	3.8
Hizmet, Ulaşım, Haberleşme, Otelcilik,	22	24.3
Diğer alanlar	0.8	0

Kaynak: DPT (2002)

1.5.2.2 Çalışma Hayatı

Şehirleşme ve endüstrileşme birbirini tamamlayan iki olgudur. Yakın bir zamana kadar tarım bölgesi olma vasfını taşıyan Konya ili hem şehirleşmeyi hem de endüstrileşmeyi birlikte ve hızlı bir şekilde yaşayan bir il olma özelliğini göstermektedir. Böylece tarıma dayalı ekonomisini sanayi ve hizmetler sektörüne kaydırırken çalışma ve sosyal hayata ilişkin pek çok yeni gelişmeyi de birlikte yaşamaya başlamıştır. Söz konusu dönüşüme bağlı olarak sosyal yardım ve sosyal güvenlik konularının önemini daha da arttırmıştır (Cumhuriyetimizin 75. Yılında Konya, 1998:125).

Bu değişim özellikle son yıllarda uluslararası nitelikte büyük firmaların Konya'ya yapmış oldukları yatırımlar, kurulmakta olan organize sanayi bölgesi ve daha önceden kurulmuş olan küçük sanayi siteleri boyutuyla düşünüldüğünde, iş piyasalarında ve sektörler arasında, yani çalışma hayatında büyük bir canlılık yaşanmasına neden olmuştur. Bunun yanısıra Selçuk Üniversitesi'nin göstermiş olduğu hızlı büyüme grafiği, yaklaşık 80 bin öğrencisiyle Konya ekonomisine önemli ölçüde katkı sağlamış ve özellikle ticaretle uğraşan küçük esnaf üzerinde olumlu bir etki yaratmıştır. Bu gelişmeler, iş gücünün sektörel olarak tarımdan sanayi ve hizmetlere doğru hızlı bir

şekilde kaymasına neden olurken, genel istihdamın gelişmesine de önemli ölçüde katkı sağlamıştır.

1.5.2.3. Ticaret ve Sanayi

Konya ili, coğrafi konumu, çeşitli türden tarım ürünlerinin yetişmesine elverişli arazisi, iklim yapısı, sanayileşmedeki gelişme hızı ve turizm alanındaki faaliyetleri açısından önemli bir ticaret merkezidir.

2008 yılında 871 milyon 223 bin \$ ihracat ve 775 milyon 418 bin \$ da ithalat yapılmıştır. İhracatın ithalatı karşılama oranı % 112'dir. 2009 yılı aralık ayı sonu itibariyle 733 milyon 905 bin usd ihracat ve 582 milyon 438 bin usd da ithalat yapılmıştır. İhracatın ithalatı karşılama oranı %126'dır.

Konya'da imalat sanayiinin gelişmesi 1950'li yıllardan sonra başlar. İldeki ilk büyük işyeri kamu kesimince 1937 yılında işletmeye açılan Sümerbank Ereğli Pamuklu müessesesidir. Başlıca sanayi kuruluşları Etibank'ın Konya Civa İşletmesi (1969), Seydişehir Alüminyum tesisleri (1974), Sümerbank'ın Krom-Magnezit Fabrikası (1968), Konya Şeker Fabrikası (1954), Konya Çimento Fabrikası (1957), Konya Yem Fabrikası (1958), Tümosan, Dokuma Fabrikası, Ilgın Şeker Fabrikası, Çumra Seka Kağıt, Selüloz Fabrikası, iktisadi kamu kurumlarıdır. Özel sektör tarafından da imalat sanayiine dönük bir çok fabrika vardır.

1. Organize Sanayii Bölgesinde; 102 işyeri bulunmakta olup, bu işyerinde; tarım alet ve makineleri imalatı, değirmen makineleri imalatı, otomotiv yan sanayi, döküm sanayi, gıda sanayi, plastik temizlik maddeleri, tekstil, ambalaj, elektrik cihazları, asansör, inşaat ve iş makineleri, inşaat malzemeleri, takım tezgahları vb.

2. Organize Sanayi Bölgesinde; 224 işyeri bulunmakta olup. Bu işyerlerinden 135 adedi faaliyete geçmiş, 89 adedinin bu yıl sonunda faaliyete geçmesi beklenilmektedir. Faaliyetteki bu işyerlerinde otomotiv yan sanayi başta olmak üzere gıda, konfeksiyon ve tekstil, PVC profil kapı, pencere, kimya, ayakkabı, lastik, plastik, ısı cam, değirmen makineleri, dişli, kağıt ve baskı, mobilya, teneke ve karton kutu, demir ve çelik mamulleri, madeni eşya, elektrikli ve elektriksiz makineler, tarım alet ve makinelerinin imalatları gerçekleştirilmektedir.

3. Organize Sanayii Bölgesi; Bu alanın tapusu yeni alınmış olup, parselasyon işlemleri tamamlanmış ve pek çok KOBİ bu arazide faaliyetlerine devam etmektedir. Bölgede yaklaşık 275 sanayi parseli bulunmaktadır.

El Sanatları; Konya el sanatlarında kendine özgü duygu ve düşünceleri yansıtmıştır. El sanatlarında halıcılık, kaşıkcılık, keçecilik, oya ve nakış işçiliği şeklinde gelişmiştir. İşlemiş oldukları şekiller, çizgiler, renkler belli bir düzen içerisinde kendini göstermektedir. İzleyenleri büyülemekte ve hayran bırakmaktadır. El sanatları ile uğraşan bir esnaf kesimi türemiş ve çarşılar kurulmuştur.

Halıcılık; İlimize Büyük Selçuklular zamanında girmiş ve Anadolu Selçuklular zamanında en iyi örneklerini vermiştir. İlimizde Ladik, Sille, Akşehir, Karapınar, Saray, Kavak ilçe köyleri önemli halı dokuyan merkezlerdir.

Kaşıkcılık; Genelde Şimşir, Armut, Gürgen, Kavak gibi ağaçlardan yontularak yapılır. Kaşıklar ressamlar tarafından boyanır ve motiflendirilir. Turistik eşya olarak en çok pazarlanan el ürünleri arasında yer almaktadır.

Keçecilik; Keçeler ev döşemeleri, seccade ve yolluk olarak da kullanılır. Binek ve koşum hayvanlarının eğer ve semerinde kullanılır.

Oya ve Nakış İşleri; Genç kızlar ve kadınların yapmış oldukları oya ve nakışlar turistik eşya olarak satılmaktadır.

Huğlu (Tüfekçilik); Konya iline bağlı Huğlu kasabasında bugün dünya da adını duyuran elle yapılan av tüfekleri yapılmaktadır. Av tüfekleri düz oyma şeklinde yapıldığı gibi pirinç veya gümüş kaplama üzerine motif yapılarak satışa sunulmaktadır.

Üzümlü (Tüfekçilik); Beyşehir ilçesine bağlı Üzümlü kasabasında tüfek imalatı ustaların kurdukları bir kooperatif sayesinde yürütülmektedir. İmalatın %30'u elle yapılmaktadır. Türkiye de ve dünyada bir çok bayilik sayesinde satışı yapılan tüfeklerin yıllık üretimi 40.000 kadardır.

1.5.2.4. Sosyal Hayat

Örf ve âdetleri: Selçuklu Devletinin başkenti olmasından sonra Konya Türk-İslâm kültürü ile yoğrulmuş olup, eski kültürler tamamen silinmiştir. “Güneşin doğduğu memleket” (Anatolia) Türkleşen ve İslâmlaşan “Anadolu”nun kalbi Konya olmuştur. Türkler 5 bin seneden beri Anadolu’yu yurt edinmişlerdir. 1071’den çok önce, M.Ö. 3000-2500 senelerinde gelenler benliğini kaybetmiş, 1071’den sonra gelenler ise Anadolu’ya Türk ve İslam damgasını vurmuşlardır. Türk ve İslâm

Asırlardır Anadolu’nun ilim ve kültür merkezliğini yapan Konya, Türk geleneklerinin en köklü kaldığı illerimizden biridir. Konya halk müziği ve oyunları, Orta Asya müziğine dayanır. Halk oyunları olarak kaşık oyunu ve küsdü meşhurdur. Bu oyunlar da Orta Asya’dan gelen oyunlardır.

Halk edebiyatı: Asırlarca kültür merkezi olan Konya’da Halk Edebiyatı gibi Divan Edebiyatı ve Tasavvuf Edebiyatı da çok zengindir. Karamanoğlu Mehmed Bey Türkçeyi resmi dil olarak Konya’da ilk defa ilân etmiştir. Divan Edebiyatı şairlerinden Ahmed Fakih, Hoca Dehhânî, Nesib Yusuf ve pekçok şâir yetişmiştir. Tasavvuf Edebiyatının en büyüklerinden Mevlâna Celâleddin-i Rumî Konya’da yaşamıştır.

Mizah Edebiyatının en büyük temsilcisi Nasreddin Hoca da Konyalıdır. Konya’da pekçok halk şâiri de yetişmiştir. Bâzıları şunlardır: Ümmî Sinan, Muhyî, Âşık Ömer, Âşık Şemi, Silleli Âşık Sururî, Silleli Âşık Nigârî, Âşık Kenzî, Âşık Hikmeti ve Âşık Devranî. Konya atasözü, bilmece, tekerleme, mâni ve ninni bakımından zengindir.

Mahallî yemekler: Fırın (furun) kebabı, etli ekme, peynirli börek, sedirler böreği, su böreği, yağlı ekme, uğmaç çorbası, topalak, kınalı börek, ekme salması, vişneli tirit, yoğurtlu ve yumurtalı tirit, papara, erişte çorbası, tahin helvası, Konya kebabı, Konya helvası, çifte kavrulmuş ve Mevlana Şekeri meşhurdur.

Mahallî kıyafetler: Kadın kıyafetinde başta fes, fesin altında kellepuş denilen takke, başta oyalı çember, üç peşli entari, işlik, şalvar, cepken ve yün çoraplar giyilir. Erkek kıyafeti ise ilmiye, delikanlı, memur ve esnaf giyimi olarak eskiden değişik olarak kullanılırdı.

Konya, Türkiye’de genel olarak geleneksel bir toplum olarak bilinir. Son dönemlerde hem üniversiteler, hem dışarıdan alınan göç (memur, işçi) ve onların sosyal yaşamdaki etkileşimi Konya’da hızlı bir kültürel değişim süreci yaşatmaktadır. Ayrıca, hızlı bir sanayileşme döneminin yaşanması da kültürel ve sosyal yaşam üzerindeki etkilerini sürdürmektedir.

1.6. Araştırmanın Hedefleri

Konya sanayinde; insan kaynakları süreçlerinde yer alan sosyal faktörlerin çalışan performansı üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri gözlemlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu sosyal faktörlerin varlığının insan kaynakları üzerindeki muhtemel etkileri araştırılmıştır. Bunun için bazı örnek sorular seçilmiş ve 5 işletmede hem anket çalışması uygulanmış hem de çalışanlarla yüzyüze görüşmeler yapılmıştır.

Bu çalışma ile ilk olarak hedeflenen; sosyal faktörlerin insan kaynakları süreçlerindeki varlığına, etkilerine yönelik bir durum tespiti yapılmasıdır. İkinci olarak da hedeflenen, sosyal faktörlerin, insan kaynakları süreçlerindeki var oluşu, süreçlerdeki olumlu-olumsuz etkileri, doğal olarak tüm aşamalarda sosyal faktörlerin göz önünde bulundurulması ve sistemleştirilmesi gerektiğinin de ortaya konmasıdır. Sosyal faktörlerin insan kaynakları değerlendirme sürecini nasıl etkilediğini belirlemek üzere aşağıdaki bazı örnek araştırma soruları sorularak durum belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sorular aşağıdaki şekildedir:

İnsan kaynakları süreçlerinde, yaşanan bölgedeki kültürel değerler çerçevesinde, kadın ve erkeklerin iş hayatında rol almasına yansımaları nasıl olmakta ve kadın istihdamını nasıl etkilemektedir? (Altıncı Bölüm: Tablo 11, Tablo 13 ve Tablo 25’de uygulama ve analizi mevcuttur).

Konya sanayinde çalışanlarda, çalışılan iş ve statüden memnuniyet durumu nasıldır? (Altıncı Bölüm: Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 29’de uygulama ve analizi mevcuttur) .

Konya’da Sanayi’nde çalışanların iş ve statülerinden memnuniyet durumu nasıldır? Ya da yüksek oranda bir memnuniyetsizlik söz konusu mudur? (Altıncı Bölüm: Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 31’de uygulama ve analizle ilgili yorumlar mevcuttur).

Çalışanların, yaptıkları iş ile kişilik yapılarının uygunluğu hakkındaki görüşleri nedir? Yaptıkları işin kişilik yapıları ile uyumlu olduğunu düşünüyorlar mı? (Altıncı Bölüm: Tablo 17 ve Tablo 18’de uygulama ve analizi mevcuttur).

Çalışma hayatı aile yaşamını ne derece tatmin etmektedir? (Altıncı Bölüm:Tablo 13 ve Tablo 14’de uygulama ve analiz mevcuttur).

İletişime açık olma ya da olmama durumu iş hayatını nasıl etkilemektedir? (Altıncı Bölüm: Tablo 32, Tablo 33, Tablo 34, Tablo 35, Tablo 69, Tablo 70’de uygulama ve analiz yapılmıştır).

Konya’ya sanayi alanında çalışmak için, şehir dışından gelenler mi yoksa Konya’da ikamet eden yerli çalışanlar mı daha etkili bir performans ortaya koyabilmektedir? (Altıncı Bölüm: Tablo 38’de uygulama ve analizi yapılmıştır).

İşe alım sürecinde; akrabalık, hemşehrilik,...vs gibi özellikler nasıl etki oluşturmaktadır? (Altıncı Bölüm: Tablo 41, Tablo 42, Tablo 43 ve Tablo 44’de uygulama ve analiz yapılmıştır).

Çalışanın kültürü, kimliğinin iş ortamı ile benzerlik veya farklılaşması, çatışması nasıl bir etki ortaya çıkarmaktadır? (Altıncı Bölüm: Tablo 53’de uygulama ve analiz yapılmıştır).

Sosyal ilişkiler çalışma hayatını ve performansını nasıl etkilemektedir?

Çalışanların görüşlerine yöneticiler tarafından önem veriliyor mu? (Altıncı Bölüm: Tablo 67’de uygulama ve analizler yapılmıştır).

Yöneticilerin çalışanları motive etme ve takdir etme durumu nasıldır? (Altıncı Bölüm: Tablo 75, Tablo 76’de uygulama ve analiz edilmiştir).

İşletmelerde uygulanan sosyal aktivitelerin durumu nasıldır ? (Altıncı Bölüm:Tablo 80, Tablo 81’de uygulama ve analiz yapılmıştır).

Kültürlerin uyuşmaması işten ayrılma nedeni olabilir mi ? (Altıncı Bölüm:Tablo 65’de uygulama ve analiz yapılmıştır)

Çalışanların iş ortamı ve kuralları gereği davranışlarını değiştirebilme durumu nasıldır? (Altıncı Bölüm: Tablo 66’da uygulama ve analiz yapılmıştır)

İKİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL SİSTEMİN SOSYAL ÖZELLİKLERİ

2.1. Kurumsal Sosyal Yapı

2.1.1. İşletme ve Örgütlerin Sosyal Niteliği

İşletmeler ve örgütler; toplumunun muhtelif kesimlerinden, farklı, inanç, kültür ve normlara sahip kişilerin bir araya geldiği ve belirli amaçlar doğrultusunda kurumsal kültür, normlar, değerler, davranışlar oluşturduğu veya belirlenen normlarla uyum ya da çatışma süreci yaşadığı ortamlardır. Bu ortamlar için insan kaynaklarının yönetimi işe alım süreci, performanlarının değerlendirilmesi, motivasyonlarının sağlanması, iş uyumu, iletişim, kurumsal kültür oluşumu ve sürecinin yönetimi yoğun sosyal ilişkilerin yaşanmasını zorunlu kılmaktadır.

Günümüzde işletmelerin ve örgütlerin öneminin giderek artması ve toplum içinde vazgeçilmez bir kurum haline gelmeleri sebebiyle bir takım sorumluluklar üstlenmeleri gerekir. Çünkü işletmelerin ve örgütlerin toplumun diğer sosyal, siyasi, bilimsel ve teknolojik kurumları üzerinde önemli etkileri görülmektedir. Bu durum işletme ve örgütlerin toplum içinde bir takım sorumluluklar üstlenmesini de zorunlu hale getirmiştir. Bu açıdan işletme ve örgütlerin kendi amaçlarına yönelik ekonomik faaliyetleri ile sosyal faktörlerin bu faaliyetler üzerindeki etkileri birbirinden ayrı düşünülmemelidir (Dinçer, 1998:155).

Şirketlerin ve örgütlerin temel rolü faaliyet gösterdikleri ülkelerde yatırımların sağlanması ve istihdam yaratılması için gereken refahın yaratılması amacıyla mal ve hizmet sağlamak; kâr getirebilir ve rekabetçi olmaktır. Bunun yanında şirketler, sürdürülebilir işletme başarısına ulaşmanın mali getiriye yoğunlaşmaktan fazlasını gerektirdiğinin bilincindedirler. Sosyal nitelik tabiki işletme ve örgütlere bir takım sorumluluklar yüklemektedir. Bu süreç uzun dönemde kârlılığı yükseltebilir ancak kısa dönemli maliyetleri vardır (Liedekerke, 2005:45).

2.1.2. Sosyal Çerçeve ve İşletme

Toplumsal açıdan bakıldığında işletme, toplumdan aldığı girdileri işleyerek, erişebileceği en yüksek değerde çıktıları dönüştürerek topluma sunan bir mahiyettedir.

Başka bir deyişle bir işletme toplumdan aldığı girdileri işleyerek ne denli yüksek değerde çıktılar elde ediyor ve bunları toplumun yararına sunabiliyor ise, toplumsal açıdan o denli etkili bir işletmedir denilebilir. İşletmenin ürettiği mal, hizmeti kullanan toplumun işletmeden hoşnut olması, işletmeye ilişkin değerler, olumlu görüşler geliştirmesi, örgütün toplum için çalıştığını, topluma yararlı olduğunu gösterir. (Başaran, 1982:40).

İşletmelerin ilişkili oldukları birçok sosyal sorumluluk ve faaliyet alanları vardır. Bunlar sosyal sorumlulukların sınırlarını veya konularını oluşturmaktadır (Eren, 2001: 90–92): işletmenin ve yöneticilerinin hissedarlara veya sermaye sahiplerine karşı yükümlülükleri, istihdam olanakları sağlaması, tüketicinin korunması, iş ahlakı, çevrenin korunması, insanlığa karşı duyulması gereken sorumluluklardır.

Çalışanlarına ve çevrelerine iyi davranmayan işletme ve örgütler toplum tarafından çeşitli şekillerde cezalandırılır. Geçmişte pek çok firma çevreyi kirletmelerine, toplumun emniyetini ihlal edici davranışta bulunmalarına rağmen günümüzde toplum bu tür firmalara karşı daha duyarlı olmakta ve ürettikleri malları almamakla cezalandırmaktadır (Newell, 1995:7).

Sosyal sorumluluk; işletmenin karar mevkiindeki sahip ve yöneticilerin kendi menfaatlerinin yanında, bir bütün olarak toplum refahının korunmasına ve arttırılmasına yönelik faaliyetlerin yapılmasıyla ilgili bir yükümlülük şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998:155). Bir örgüt, nasıl ki kendini oluşturan işgörelere karşı yükümlülüklerini yerine getirmek zorunda ise, alt sistemi (parçası) olduğu topluma, çalışanlarına karşı da yükümlülüğünü yerine getirmek zorundadır (Dinçer, 1998:158).

Sosyal sorumluluklar kapsamına giren konularda işletmenin hassas bir şekilde hareket etmesi ve üzerine düşeni yerine getirmesi sonucunda işletme, toplum ve çalışanların kazanımları şunlar olacaktır (Eren, 2001:93-94):

- Kötümser, moral motivasyonu ve verimliliği düşük bir toplum ve çalışan yerine aktif, iyimser, çalışmayı seven morali, motivasyonu ve verimliliği yüksek bir toplum,
- Sınıflar arası farkların belirgin olduğu, düşmanlıkların ve gerilimlerin arttığı bir toplum yerine, sınıflar arası farkların azaldığı, gerilim ve düşmanlıkların törpülediği insani değerlere ve eşitliğe yönelmiş bir toplum,

-Politik, sosyal, ekonomik ve dini tüm işletmelerde danışmalı, çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışının egemen olduğu bir toplum,

-Toplumsal ve yüksek çalışma sonucu oluşan üretim artışının sağladığı daha yüksek hayat seviyesine sahip olan bir işletme ve toplum.

Sosyal sorumluluk alanında gelişme kaydeden toplumlardaki işletmeler, kanunlar tarafından getirilen kısıtlamalara uyma konusunda hassas bir tutum içindedirler. İşletmeler, çalışanlarına adil ücret ve emniyetli çalışma ortamı sağlamanın yanında ulusal ve uluslar arası çeşitli organizasyonlar tarafından geliştirilen standartların minimum şartlarını bilmeli ve bunları sağlamak için çaba sarf etmelidirler. En emniyetli çalışma ortamını oluşturmayı sağlamalıdır (Hitt -Middlemist-Mathis, 1989:85).

2.1.3. Başarılı İşletmelerin Sosyal Özellikleri

Sağlıklı bir iş kolu, sağlıklı yönetilen bir işletme hasta bir toplumda varlığını sürdürmez. Toplumun hastalığı yönetimden kaynaklanmazsa bile sağlıklı bir toplumda yönetimin kendi çıkarları vardır (Drucker, 1994:246). Sağlıklı işletmeler çalışanlarını koruma ve onlara iyi davranmalarının yanında, ilişki içinde oldukları çevreyi de koruyarak toplumun talep ve beklentilerine hitap etmektedirler (Newell, 1995:7).

Günümüzde işletmeler yalnızca teknik ve ekonomik kuruluşlar olarak tanımlanmayıp, sosyal bir kuruluş olarak da tanımlanırlar. Toplumun işletmelerden beklentileri yeni boyut kazanınca işletmeler de topluma karşı tutum ve davranışlarını değiştirerek üstlerine düşen sosyal sorumluluklarını yüklenmek ya da yeniden gözden geçirmek durumunda kalmışlardır. Çağdaş işletme yalnızca mal üreten, pazarlayan ve sonuçta kâr elde eden kuruluş olmaktan çıkmakta, topluma ve çalışanlarına karşı belirli sorumluluklar taşıyan kuruluş haline dönüşmektedir (Becerikli, 2000:106).

Başarılı ve sağlıklı işletmeler, toplumun ihtiyaç duyduğu alanlara yatırımları yönlendirir ve teşvik eder. Toplumun ve ülkenin yararına faaliyette bulunurlar. Çalışanlar aktif katılımcılar olarak toplumsal sorunları paylaşırlar. Sağlıklı işletmeler, çevresel sağlığın korunması ve devamlılığı için sorumluluklarını yerine getirirler. Ekolojik dengenin korunması yönünde katkıda bulunurlar. Çalışanlar benzer sorumluluk ve yükümlülükleri taşıyarak şirketin bu yöndeki sorumluluklarını yerine getirmede yardımcı olurlar (Sorohan, 1994:11).

Sonuç olarak işletmelerin sayısal olarak artması ve büyümeleri sonucunda endüstriyel toplumda ciddi beşeri, sosyal ve çalışanlara ait sorunları da beraber getirmiştir. Sorunlar sebep olan kurumların yöneticilerinin gerekli önlemleri almasını zorunluluk haline getirmiştir. Bu sorumluluğun farkında olan işletmeler kendi karlarını ve faydalarını maksimize ederken toplum ve çalışan menfaatlerini de göz önünde bulundurmaya başlamışlardır. Özellikle sanayi devriminden sonra işletmeler faaliyetlerini icra ederken çevreye büyük zararlar vermişlerdir. Günümüzde toplum özellikle resmi kurumların yanında gönüllü kuruluşların çevre hassasiyeti sonucunda çeşitli önlemler alınmış ve çevreyi tahrip eden kuruluşlara cezai uygulamalar getirilmiştir.

2.1.4. Kurum İçi Sosyal Rollerin Belirlenmesi

İşletmelerde yönetim örgütü, stratejik yönetimde taşıdığı sorumluluk ve görevler itibariyle işletme başarısını etkileyen en önemli yapıdır. Uyumlu ve dengeli bir yönetim örgütünün işletmenin hedeflerine ulaşmasında sağlayacağı katkı kuşkusuz çok önemlidir. Bu sebeple örgüt, stratejik yönetim sürecinde kademeli olarak her aşamada etkin ve belirleyici bir rol oynamaktadır. Stratejik yönetim planlamasından hedeflerin gerçekleştirilmesine kadar geçen bu süreç içerisinde İnsan Kaynakları'nın önemli bir değişken olarak karar denklemlerinde yer alması başarılı bir yönetimin temel şartlarından biridir.

İşletme yapısına ve işleyişine nitelik kazandıran çalışanlarının, örgütün strateji ve misyon oluşumuna katılmaları, belirlenen strateji ve misyonun isabetlilik derecesini arttıracaktır. Aynı zamanda örgüt çalışanlarının belirlenmesi ve oluşumunda katkıda buldukları strateji ve misyonları benimsemesi çok daha kolay olacaktır. Günümüzde yaygınlık kazanan Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi gibi yönetim anlayışları da, bu doğrultuda öğeler taşımaktadırlar. Örgütün en değerli varlığının çalışana olduğu, katılım, örgütsel ve bireysel amaçların ortaklaştırılması gibi konuların genel kabul gördüğü yönetim anlayışları oldukça başarılı sonuçlar vermektedirler.

Bunların yanında insan kaynakları planlaması, yönetimi, örgütsel oluşumların temel belirleyicisi durumunu korumaktadır. Tüm gelecek tasarımlarının, örgütün bu hakim unsuruna endekslenmesi ise kaçınılmazdır. Tüm yapısal değişimlerine karşın İnsan Kaynakları; belirleyici ise katılımcı da olmalıdır. O halde stratejik yönetim, örgütün tüm

unsurlarını yönetim etkinliğini kaybetmeden ve zaafa düşmeden sistemin içinde aktif hale getirmeli ve gerekli misyonu üstlenmelerini sağlamalıdır (Coşkun, 2000:25).

2.1.5. Kurumsal Kültürün Gerekliliği

Literatürde kurumsal kültüre ilişkin çeşitli ve çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Schwartz ve Davis'e (1981: 33) göre kurumsal kültürü, kurumdaki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve kurum üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür. Kavramla ilgilenmiş olan bilim insanlarının bir bölümü örgüt kültürünü yaygın olarak paylaşılan ve insanların işte nasıl davranacağıyla ilgili olan inançlar ile hangi amaç ve görevlerin önemli olduğunun ayırt edilmesini sağlayan değerlerin oluşturduğu bir küme olarak ele almaktadır (Brown ve Starkey, 1994:808). Literatürde yer alan diğer bir bakış açısında göre ise kurum kültürü bir kurumda zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerlerdir (Gordon ve DiTomaso, 1992:784).

Campbell (2004:42) kurum kültürüne ilişkin tanımlarda iki ortak noktanın bulunduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan ilki her bir kültürün eşi bulunmayan kurum tarihinin bir fonksiyonu olmasıdır (Detert vd., 2000:851). Bu nedenden dolayı “sosyal zamk” görevi gören kurum kültürleri eşsizdir. İkinci ortak nokta ise, kurum kültürlerinin bilişsel bir bileşeni olduğu yönündeki kanıdır. Diğer bir deyişle, kurum kültürünün, kurum üyelerinin zihinsel aktivitelerinde yattığına inanılmaktadır. Hofstede ve diğerleri (1993: 486) bu bilişsel bileşene “örgütün psikolojik kültürü” adını vermektedir.

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde işletmeler performanslarını geliştirme, üretkenliklerini arttırma, yönetsel etkinliği sağlama, kârlarını maksimize etme, diğerlerinin bir adım önüne geçme veya pazar payını yükseltme gibi amaçlara ulaşmanın değişik yollarını aramaya başlamıştır. Bu yollardan bir tanesi de örgütte işlerin yapılış şekilleri ile örgüte egemen olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut nesnelere anlamaya ve gerekli durumlarda değiştirmeye çalışmaktır. Bu noktada örgüt kültürü kavramı karşımıza çıkmaktadır (ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, 2).

Firma kültürünün boyutları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tugay, 2000:4):

- a. **Normlar ve standartlar:** Zaman içinde oluşan ve sonuçlara varmak için birlikte nasıl çalışıldığını belirleyen gayriresmi ve genellikle yazılı olmayan uygulamalar, alışkanlıklar ve geleneklerdir.
- b. **Güç ve otorite:** Bireyleri birarada çalışmaya yönleltmek, baskı altında tutmak ya da yüreklendirmek için yöneticilerinin sorumluluklarını yerine getiriş biçimidir.
- c. **İşlev-yapı:** Kurumda sorumlulukları, emir-kumanda ilişkilerini, denetlemeyi, hiyerarşiyi ve ilerlemeyi düzenleme biçimi ve çalışanlar, gruplar olarak ve birbirlerinden farklı olarak ayırtdilmesini sağlayacak şekilde örgütlenme biçimidir.
- d. **Bağlılık ve moral:** Çalışanların birbirlerine duydukları dostluğun ve kuruluş değerleri ile özdeşleşmelerinin derecesidir.
- e. **Geribildirim ve eleştiri:** Çalışanların etkinliği artırmak için bir öğrenme aracı olarak, kişilerin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl tartışıp düşündükleridir.
- f. **Amaçlar ve hedefler:** Bireylerin ve kurumun çabalarını yönelttikleri sonuçlar ve çalışanların o sonuçlara sahip çıkma derecesidir.

Firma kültürünün yansıdığı birçok alan vardır. Bu alanlardaki firma uygulamaları, firma kültürünün de bir göstergesi ve yansımasıdır. Aşağıda belirtilen alanlarda bazı firma uygulamalarının uç örnekleri belirtilmiştir. Firma uygulamaları bu iki noktadan birine yakın veya daha ortalarda bir yerde olabilir (Schemel, 1997:75):

- Firmada doğrular, mantığını kullanan veya gerçekleri araştıran herhangi biri tarafından keşfediliyor mu, yoksa doğruların ne olduğuna otoriteye sahip kişiler mi karar veriyor?
- Firma herkesin aynı ofis içinde çalıştığı açık mekanlara mı, yoksa herkesin ayrı odalarının bulunduğu kapalı mekanlara mı sahip?
- Firmada en iyi işin çalışanlara özgürlük vererek mi, yoksa onlar üzerinde sıkı bir kontrol kurularak mı çıkarılacağına inanılıyor?
- Firmada kişiler birbirleri ile daha iyi arkadaş olduklarında mı, yoksa birbirleri ile mesafeli olduklarında mı daha iyi çalışıyorlar?
- Firmanın çatışmalara bakış açısı nedir? Çatışmalar, gerçekleri keşfetmenin, yarışmayı desteklemenin ve kişilerin motive etmenin bir yolu olarak mı

görülüyor, yoksa kişiler arası uyumu bozan bir faktör olarak mı değerlendiriliyor?

- Firma çevresini etkileyeceğine ve kontrol edebileceğine inanıp öncü olarak mı hareket ediyor, yoksa sadece çevre etkilerine karşı tepki gösterip izleyici konumunda kalmayı mı yeğliyor?

Yukarıdaki örnekleri artırmak mümkündür. Bir görüşe göre firma kültürü, paylaşılan inaçlar, davranışlar, sözle ifade edilmeyen değerler ve varsayımlar, yazılı politika ve prosedürlerden oluşmaktadır (Deliktaş, 1998:58). Gerçekten firma kültürünü oluşturan birçok faktör vardır. Bunlardan firma kültürünü yansıttığını varsaydığımız başlıca faktörleri ele alalım:

Vizyon, uzun dönemde nelerin başarılmış olabileceğinin ya da olması gerektiğinin görüntüsü/düşüncesidir (Davis-Newstrom, 1989:208). Yani firmanın gelecekteki görüntüsünün bugünden belirlenmesidir. Dolayısı ile vizyon, firmanın tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön verir. Vizyon firmaya uzun dönemli gelişme yönünü gösterir.

Misyon, firmanın ana amacı, üstlendiği ana görevidir. Bu öyle bir amaçtır ki firmaya uzun dönemde hayatta kalma gücü verir. Örneğin Matsushita, “bir fabrikatörün misyonu yoksulluğun üstesinden gelmek, toplumu bir bütün olarak sefaletten kurtarmak ve ona refah getirmek olmalıdır” diyerek firmasının misyonunu “ hemen herkesin satın alabileceği kadar ucuz biçimde üretilip dağıtılan hayati ürünler üretmek” şeklinde belirlemiştir (Kotter, 1998:108).

Firmanın vizyonu ve misyonu, firmanın tüm faaliyetlerine yön veren, şekillendiren kavramlardır. Vizyon ve misyon uygulamada birbirlerinin yerine kullanılabilir. Nitekim birbirine benzer ifadeler, kimi zaman vizyon bildirisi, kimi zaman misyon bildirisi adı altında yer alabilmektedir. Önemli olan kullanılan başlık değil, bu başlık altında belirtilen ifadelerin ne kadar firmaya özgü olduğu ve gerçekten yön gösterme niteliğine sahip olup olmadığıdır. Çünkü son yıllarda birçok firma, sırf modaya uymak için gerçekte inanmadıkları halde birbirine benzer ifadelerle vizyon ve misyon bildirimleri hazırlamaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da bu şekilde belirlenen vizyon ve misyon bildirimleri firma faaliyetlerine yön verememekte, kağıt üzerinde kalmaktadır.

İlke ve değerler, firmaların faaliyetlerini yürütürken uyacağını beyan ettiği kavramlardır. Bunlar vizyon ve misyona göre daha somut ve açık, doğrudan uygulanabilir kavramlardır. İlke ve değerler, firmanın politika ve uygulamalarına yön verdiği gibi sınırlamaları da oluşturur. Bir anlamda firma, çeşitli düzenlemelerinde ve faaliyetlerinde kendisini bağlayıcı ana kuralları da koymuş olmaktadır (Özden,1998:4).

Politikalar, firmanın faaliyetlerini yürütürken izlediği yol ve yöntemlerdir. Bir anlamda firmanın yönetim tarzıdır. Firmanın çeşitli konularda (örneğin ücret, işe alma, fiyatlama) birden fazla hareket tarzı olabilir. Firmanın seçtiği yol, o konudaki politikasını oluşturur. Örneğin, piyasanın üzerinde ücret verme, iç kaynaklardan personel seçimi, piyasanın altında fiyatlandırma politikası vb. Vizyon, misyon, ilke ve değerler uzun dönemde değişmemelerine rağmen, politikaların uzun dönemde duruma uygun olarak geliştirilmesi sözkonusu olabilir. Ancak kısa dönemde politikalar da değişmez; gündelik kararlara ve uygulamalara yön verirler. Genellikle politikalar, firmanın iç yönetmelik, prosedür, genelge gibi düzenlemelerinde somut ifadesini bulur.

Uygulamalar, firmanın kısa dönemli hedeflerine ulaşmak için yürüttüğü faaliyetlerdir. Operasyonel planlar, kararlar, eylem ve işlemler, çeşitli uygulama örnekleridir. Firmanın gündelik faaliyetlerinde birçok uygulama örneğini görmek mümkündür. Firma kültürü en somut yansımalarını, günlük uygulamalarda gösterir.

Yukarıda belirtilen tüm bu faktörler firmaya özgü bir havanın yaratılmasında rol oynarlar. Firmanın kuruluşunda firmayı yöneten kişiler firma kültürünün oluşmasında etkili olabilir. Ancak firma faaliyetlerine devam ettikçe, daha birçok etken devreye girmekte ve firma kültürü bu kişilerden bağımsız olarak gelişmektedir.

Uzun yıllar faaliyet gösteren bir firmada işe başlamışsanız firma kültürünü veri olarak kabul etmek durumundasınız. Firma kültüründe esaslı bir değişim yaratabilmek kısa dönemde başarılabilir bir olgu değildir. Bunun için “değişim yönetimi” ilke ve yöntemlerini kullanmak ve değişimi yönlendirebilecek bir pozisyonda bulunmak gerekir. Ancak bu, hiç bir gelişme sağlayamazsınız anlamına gelmez. Sonuçta her birey yaşayan firma kültürünün bir parçasıdır ve küçük de olsa değişime katkıda bulunabilir.

Görüldüğü gibi firma kültürü, sonuçta günlük uygulamalarda kendisini göstermektedir. Firma kültürünü oluşturan yukarıda belirttiğim faktörlerin hepsinin yazılı olması

gerekmez. Hatta uygulamada tam tersine bunların yazılı olmadığı görülür. Yazılı olanların da uygulamada önemli ölçüde şekil değiştirdiği görülür. Bu bağlamda sizin dikkat etmeniz gereken nokta, firma kültürünün yazılı olmayan unsurları ve uygulamada aldığı şekildir. Firma kültürünü çözümlmek kariyeri yönlendirmede önemli bir adımdır.

Kurum kültürü bağlamında, kurumdaki varsayımların, değerlerin, davranış kalıplarının ve diğer kültürel formların ne denli yoğun ve yaygın biçimde benimsendiğini ortaya koymak, modern kurumların hazırlanan vizyonlar doğrultusunda ilerlemesini kolaylaştırmaktadır (Sadri ve Lees, 2001:854), çalışanların üretkenliğini ve kurumun başarısını gösteren parametrelerin yaratılmasında çok önemli bir rol oynayan pozitif kurum kültürünün temel özelliklerini beş ana madde altında toplamaktadır:

- 1.** Misyon ifadeleri hazırlamak ve kurumun geleceğine ilişkin bir kurumsal vizyon oluşturmak bu temel özelliklerin ilkidir. Kurumsal vizyon, güçlü değerlere ve karizmatik bir kişiliğe sahip üst düzey yöneticiler tarafından kurum çalışanlarına açıkça iletildiği takdirde etkinlik kazanmaktadır.
- 2.** Pozitif kurum kültürü, işgörenlerin bireysel değerleriyle uyuşan ve işletmenin amaçlarıyla tutarlılık gösteren kurumsal değerlerce desteklenmektedir. Kurumsal vizyon ve değerler, üst düzey yöneticilerin tutarlı bir biçimde örnek davranışlar sergilemesi sonucu kurumun bütün kademelerine nüfuz etmektedir.
- 3.** Çalışanlara değer verilmekte, arkadaş ya da takım arkadaşı gözüyle bakılmaktadır. Farklı bölümlerde çalışan işgörenler arasında etkileşim bulunmaktadır.
- 4.** Pozitif kurum kültürü, değişen dışsal koşullara uyarlanabilir niteliktedir. İşgörelere eşit ve adil davranılmasını öngörmektedir.
- 5.** Kültür, kurumsal değerleri vurgulayan birtakım somut semboller aracılığıyla günlük yaşamın bir parçası haline gelmektedir. Bu somut semboller arasında ritler, seremoniler, ritüeller, anlatılan hikâye, masal ve destanlar, mitler, kullanılan beden dili ve mimikler, fiziki düzenlemeler, yaratılar ile iş yerinde giyilen giysiler yer almaktadır.

Cabrera ve Bonache (1999:55) güçlü ve pozitif bir kurum kültürünün oluşturulmasında stratejik insan kaynakları uygulamalarının önemini ayrıca vurgulamaktadır. İnsan

kaynakları uygulamaları, işgörene kurumun stratejik amaçları doğrultusunda kendisinden beklenen davranışların ne olduğu konusunda mesajlar göndermelidir (Rowden, 2002:157). Diğer bir deyişle, insan kaynakları uygulamaları kültürü yaratan ve kültürün sürdürülebilirliğini sağlayan davranışlara ilişkin gerekli bilgiyi sağlamalı ve davranışları şekillendirmelidir. Bu doğrultuda öncelikle işletme stratejileri belirlenmeli, ardından da insan kaynakları stratejileri kurumun temel stratejileri ile ilişkilendirilmelidir.

2.1.6. İnsani İlişkilerde Değerlerin Rolü

Değerler, genel bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda, toplumun sosyo-kültürel öğelerine anlam veren ölçütler olarak görülecektir. Toplumsal yapıyı oluşturan unsurlar bireysel bilinçlerden bağımsızdırlar. Bu anlamda karşımıza sosyal kişi ve bu kişinin davranış örüntüleri çıkar. Bir toplumu anlayabilmek toplumsal bilinçlerin tespitiyle mümkün olabilecektir. Özellikle her hangi bir toplumu oluşturan sosyo-kültürel öğeleri göz ardı eden hiçbir model bugün yaşamakta olduğumuz sosyal süreçleri açıklamaktan da uzak olacaktır. Bir diğer anlatımla, ekonomik, siyasî ya da sosyal bir probleme getirilen makro düzeydeki yapısal değişkenlere göre geliştirilmiş bir model önerisi, bu modelin objesi olan sosyal kişilerin rasyonel tercihlerinin hangi kültürel bağlamda ortaya konulduğunu görmemizi engelleyecektir. Toplumda var olan olguların içinde yer aldığı kültürel çerçeve ve bu çerçevedeki inançlar, değerler, normlar ve tutumlar anlaşılmadan sadece makro düzeyde yapısal değişkenlerle açıklanabilmesi yine bu gerçekliği ortaya çıkarmamıza imkan vermeyecektir. Ayrıca mevcut değerlerin tespit edilememesi ilgili alanlarda ileriye yönelik çıkarımlar yapmamızı da engelleyecektir. Bu anlamda mevcut durumun tespit edilmesi, gelecek tasarımı konusunda hayati bir önem arz etmektedir.

Toplumsal yapıyı değerlendirme açısından değerler ele alındığında, toplumsal yapıyı teşkil eden temel toplumsal kurumların hepsinin kendine ait değerler içerdiği görülecektir. Bu kurumlar (aile, eğitim, din, vb.) değerlerin benimsenmesinde, yaşatılmasında, yaygınlaştırılmasında yani bir sonraki kuşağa aktarılmasında önemli roller üstlenirler. Ayrıca, bir toplumda değerlerin ifade edildiği temel mekanizmalar, kişinin üstlendiği sosyal rollerdir. Bu roller de toplumun tabakalaşma sistemi ile sosyal yapıyı oluşturan sosyal süreçlerle yakından ilgilidir. Diğer yandan bir toplumdaki iyi-

kötünün belirlenmesi, ideal düşünme ve davranma yolları değerler tarafından oluşturulur. Böylece, bir toplumda toplumsal kontrolü sağlayan “sosyal kontrol ve ödüllendirme araçları”nın tümü değer kaynaklıdır.

Herhangi bir toplum yapısının analiz edilebilmesi için, o toplumsal yapıdaki, kurumların, süreçlerin ve rollerin bilinmesi gerekir. Bu kurum, süreç ve rollerin sosyal faktörler tarafından anlamlandırılmaları da bilindiği gibi değerler aracılığıyla mümkün olur. Bu nedendir ki, herhangi bir toplum yapısının analizine katkıda bulunacak en önemli unsur, o toplumun sahip olduğu değer yargılarının tespiti olacaktır. Böylece, o toplumun yapı ve işlevlerine ilişkin ileriye yönelik projeksiyonlarını yapılabilmesi de mümkün olabilecektir. Bu anlamda da değer araştırmaları, bir toplumun analiz edilebilmesinde çok önemli bir fonksiyona sahiptir.

2.1.7. İş Uyumunda Kurumsal İmajın Önemi

Teknolojinin ve rekabetin her geçen gün arttığı iş dünyasında kurumlar, kendilerini tanıtmaya ve bir imaj oluşturma çabası içindedirler. Bunun nedeni ise, bir kurum imajının oluşumunun, kurumun iç ve dış hedef kitlesine kendisini daha iyi anlatma fırsatını vermesinden kaynaklanmaktadır. Kurumsal imaj, özellikle son otuz yıldır üzerinde geniş ölçüde tartışılan konulardan biri haline gelmiştir.

Kurumsal imaj, kamuoyunun zihninde örgütle ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve izlenimlerin bir bütünüdür (Leblanc, 2002:243; Andreassen, 1994:21; Abratt ve Mofokeng, 2001:370).

Kurumsal imaj, kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış unsurlarının toplamından oluşmakta ve işletmenin gerek iç gerekse dış hedef kitlesi üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak ve sürdürmek gibi önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir (Peltekoğlu, 2001:359). Bu unsurlar aynı zamanda kurumsal kimliği oluşturan unsurlar olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Her kuruluşun bir imajı vardır ve bu; insanların kişilikleri ve kuruluşla olan ilişkilerine bağlı olarak iyi ya da kötü olabilir. Kurumsal imaj, kurumun en üst yöneticisinin aldığı karardan, en alt kademe işgörenin davranışlarına kadar tüm etkenlerin bileşimiyle meydana gelir. İşletmenin, kuruluş tarihinden bugüne kadar ürettiği ürünlerin ve hizmetin kalitesi, verdiği hizmetler, düzenlediği etkinlikler, kazandığı başarılar, işçi-

işveren ilişkilerindeki davranışları, çevre ilişkilerindeki duyarlılığı ve topluma karşı duyulan sorumluluklarını yerine getirmesi gibi pek çok unsurun bir araya gelmesiyle oluşur (Zorlu, 2000:11).

Kurumsal imaj, insanların kuruluşu desteklemesini, işletme ile iş yapmasını ya da satın alma kararlarını etkilemektedir (Kandampully ve Suhartanto, 2000:347). Bu etki, işletmenin sahip olduğu imaja göre olumlu ya da olumsuz yönde olabilmektedir. Bir işletmenin uzun yıllar ayakta kalabilmesi için, güçlü ve olumlu bir imaja sahip olması gerekir. İyi yönetilen, iyi planlanan, içinde bulunduğu toplumun yararına işler yapan, kültür, sanat ve çevre konularına duyarlı, katılımcı, yardımsever işletmelerin sahip olduğu olumlu izlenimler, zaman içinde onlar için iyi bir kurum imajına dönüşmektedir (Zorlu, 2000:12-13). Bu olumlu imaj, işletme ya da markaları her türlü zorluklara karşı korumakta ve kriz dönemlerinde sorunların daha kolay ve hızlı çözümlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle de işletmeler olumlu bir kurumsal imaj yaratma ihtiyacı duymaktadırlar (Gökçe, 2000:39).

2.1.8. Takım Elemanlarının Seçimi

Yönetim yapısı içerisindeki her yeni çaba, öncelikle işi yürütecek elemanları seçmekle başlar. Seçilen elemanların yetenekleri ve kişisel özelliklerinin işe uygun olması, yapılacak çalışmanın başarısını da önemli ölçüde etkiler. Bu nedenle seçimi yapacak olan yönetici veya kişilerin de seçebilme bilgi ve becerisine sahip olmaları gerekir.

İnsan Kaynakları çalışmasının başarısı aynı zamanda takımı kurmaya çalışan kişi veya kişilerin bu konudaki bilgi, birikim ve donanımlarıyla birlikte gösterecekleri kararlığa da bağlıdır. Bu nedenle doğru karar ve doğru seçim sonucu oluşturulan doğru takımla başarılı olmak ve istenilen hedeflere ulaşmak daha mümkün olabilecektir. Burada insan kaynakları değerlendirme sürecinde;

- Kişilik yapısı
- Sahip olduğu değerler
- Sosyal yaşam biçimi
- Sahip olduğu kültürel değerler
- Örnek olaylar karşısındaki olumlu veya olumsuz davranış biçimleri,
- Örnek olaylar karşısında tepkileri
- Arkadaşlık ilişkilerinden beklentileri

- Ortama uyumunda olumlu ya da olumsuz etkileyici davranış örüntüleri
- Akrabalık ve arkadaşlık ilişkileri
- Hobileri
- Demografik özellikleri

gibi faktörlerin ölçülebilmesi, algılanabilmesi en az yetkinlik faktörleri kadar önemlidir.

2.1.9. Organizasyon Dizaynı

İşletmelerde çalışan kişilerin her birinin kendine özgü istekleri, özlemleri, kişilikleri vardır. Organizasyonun çeşitli görev kademelerinde çalışacak kişilerin istek, özlem ve kişilikleri organizasyon yapısı üzerine beğeni, hoş görmeme, umut, korku gibi duygularla etkileşim içerisindedir. Organizasyon yapıları içinde yatay ve dikey olarak birtakım problemler ortaya çıkmaktadır. Burada önemli olan işletmenin genel amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışmaktır. Ancak birtakım istem dışı uygulamalar işletme faaliyetleri üzerinde olumsuz bir etki yapmakla birlikte hedeflere ulaşmayı da geciktirmektedir (Senatarlar F., 1978:51). Organizasyon yapılarının takım çalışmasına gerekli desteği vermeleri için buna uygun bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle takım çalışmasını ve kişisel becerileri ortadan kaldıran bir takım hiyerarşik yapılanmaların yönetim yapılanmaları içerisinde gerektiğince sınırlandırılması ve yeniliklere açık olması şart olarak görülmektedir. İnsan Kaynakları çalışmasında elemanların daha esnek ve özgür bir şekilde yapılanmaları onların deneysel girişim gücünü daha da arttıracak dolayısıyla takım elemanlarının özgüvenlerini kazanmalarını sağlayacaktır. Burada önemli olan başarıya ulaşacak yolda yapılacak işle organizasyon arasında bir uyumun olmasıdır. Bu nedenle organizasyon yapısı içerisindeki tüm departmanların tek bir amaç ve hedef etrafında toplanması ve çaba göstermesi gerekmektedir.

Gerek yönetsel olarak gerekse kurumsal olarak başarının yolu departmanlar arası uyum ve iletişimden geçmektedir. Burada da insan kaynakları yönetimi ve bununla bağlantılı olarak çalışanlara ait kültürel ve sosyal faktörlerin etkisi çok önemlidir. Sosyal bir olgu olarak bilinen bir gerçektir ki işletmelerdeki her çalışan bir sosyal çevre içerisinde doğup büyür ve bu sosyal çevre ile karşılıklı olarak etkileşim halindedir. Dolayısıyla işletmeye ait İnsan Kaynakları Yönetimi'nde de bu sosyal faktörlere ait kültürel değer ve normlar belirleyici olacaktır.

2.2. Kurumsal Yapıda İnsan ve Kültür

2.2.1. Denetim Etkisi ve Sosyal İlişkiler

Takım elemanlarının denetimine, uygulamada anlayış ve hedef birlikteliğine bırakılmalıdır. Ancak bu şekilde takım uyumunu da sağlamak mümkün olabilecektir. Genellikle, liyakat takdiri, tezkiye veya personel değerlendirmesi gibi adlar verilir. Adı ne olursa olsun, her işletmenin temel sorunlarından birisi, o işletmede uygulanan takım çalışması ve anlayışı içerisinde çalışan elemanların yeteneklerinin ölçülmesi ve çalışmalarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesidir. Etkin bir iş gören denetimi yaparken, iş görenler veya personeller hakkında yanlış varsayımların etkisinde kalınmamalıdır. Bu konuda psikolojik ya da başka bir deyişle duygusal davranılmamalıdır. İş görenlerin ya da personellerin takım çalışması içindeki başarıları ve yetenekleri dikkate alınmalıdır. Denetimsel çabalarda cezalandırıcı olmaktan çok yol gösterici ve problem çözücü bir anlayış hakim olmalıdır (Sahin M., 1993: 403-413).

Organizasyon dizaynı, İnsan Kaynakları Yönetimi, işlerin düzenli ve kontrollü bir şekilde yürütülmesini sağlar. Burada önemli olan denetimin uygulanma şeklidir; Denetimin takım elemanları üzerinde bir baskı unsuru olarak kullanılmaması gerekir. Takım elemanlarını yapılacak iş ve hedefler doğrultusunda eğitip yönlendirmek onların bir süre sonra kendi kendilerini yönetebilecek bir oto denetim mekanizmasına sahip olmalarını sağlayacaktır. Yetenek ve becerilerini ispat etmeye veya ortaya koymaya çalışan takım elemanları çoğu zaman dış kontrol baskısına karşı tepki göstererek insiyatifin kendilerinde olduğunu kanıtlamaya çalışırlar. Ancak burada en doğru yaklaşım uygun ölçülerde bir denetimi uygulamak ve bunu da doğru yerde doğru zamanda ve doğru kişilerle yapmak gerekir. Bu nedenle takım içinde yer alan hiçbir eleman böyle bir uygulama tarzından rahatsız olmayacaktır. Çünkü her şeye rağmen denetimden uzak bir çalışmanın rüzgâra kapılan bir yapraktan farksız olacağı yadsınamaz bir gerçektir. Takım çalışmasının başarısı ancak, aşırı ve baskıdan uzak uygun bir denetim uygulamasına bağlıdır. Aksine karmaşık bir ortamda takım uyumunu sağlamak ve başarıya emin adımlarla gitmek mümkün olmaz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KİŞİSEL ÖZELLİKLERİN YAPILANDIRILMASI

3.1. Kurumsal ve Kişisel Özellikler

3.1.1. Kurum ve Kişilik

3.1.1.1. Kuruma Ait Olma Psikolojisi

Ait olma konusuna farklı disiplinlerin ilgi duyması ve bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri nedeniyle çok sayıda örgütsel bağlılık tanımı ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, Morrow literatürde kuruma ait olma ilgili yaklaşık otuz değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir (Oliver, 1990:21).

Ait olma, genellikle "kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak" tanımlanır. İşletmeye bağlılığın öğeleri ise şunlardır (Nijhof, et al., 1998:243; Ailen ve Meyer, 1990a: 848):

1. İşletmenin amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
2. İşletmenin yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
3. İşletme üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

1984 yılında Ailen ve Meyer tarafından geliştirilen bağlılık modeli duygusal ve devamlılık bağlılığını içermekteydi. Ailen ve Meyer söz konusu modele 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normative bağlılık isimli üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (Wasti, 2002:525-526; Meyer, etal., 2002:21).

Duygusal bağlanma ögesi, örgütsel bağlılık literatüründe en fazla ilgi gören bağlılık ögesidir. Ailen ve Meyer (1990), bu ögenin temel olarak alındığı bağlılık türünü duygusal bağlılık olarak adlandırmaktadırlar. Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu tür bağlılıkta birey, kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden örgüt, onun için büyük bir anlam ve önem arz eder. Dolayısıyla bireyler örgüte katılır ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyarlar (Ailen ve Meyer,1990b:2-6). Aynı zamanda çalışanların, örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir(McGee ve Ford,1987: 638-642).

Devamlılık bağıllığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi sebebiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Bu tür bağıllıkta birey istese de örgütten ayrılamamaktadır; çünkü ayrılmak onun için maliyetli olacak ve birtakım güçlükler doğuracaktır. Zira devamlılık bağıllığı, örgüte yapılan yatırımların sayısı ve miktarı ile iş görenlerin algıladığı alternatif iş imkanlarının çok veya az oluşu gibi faktörlerce açıklanmaktadır (Ailen ve Meyer, 1990b :3-4).

Normatif bağıllık, bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bağıllık türüdür. Buradaki zorunluluk, devamlılık bağıllığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarlara dayanmamaktadır. Birey sadakatin önemli olduğuna inandığı için örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir. Diğer bir ifadeyle işgören, doğru ve ahlaki olduğunu düşünerek örgütte kalmaya devam etmektedir (Ailen ve Meyer, 1990b:4).

3.1.1.2. Kişilik ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi

Kurumsal sosyalleşme, kurum kültürünü öğrenme, kurum kültürüne uyum sağlamak olarak tanımlanabilir. Sosyalleşme, kuruma yeni giren iş görenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulan bir yoldur. Kurumsal sosyalleşme, bir kurumda yeni katılan ya da aynı kurumda farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleşme etkinliğinin temel amacı, iş göreni kurumun etkin bir üyesi konumuna getirmektir (Can, 1997:274).

Bireyin içinde yaşadığı yerel toplumla (çevresiyle, mahalle, şehri ile) ya da komşularıyla olan ilişkileri sosyal sermaye içerisinde değerlendirilmektedir. Komşuluk ilişkileri, Bourdieu'nun sosyal sermaye konsepti içinde ele alındığında bireysel düzeyde sosyal sermaye olmaktadır (Ziersch et al., 2005:72-73). Bu çerçevede bireylerin komşuları ile ilişkilerinin gelişmişliği daha yüksek düzeyde sosyal sermaye, daha iyi sosyal bağ (network) ve çevre anlamına gelmektedir (Pattussi, 2006:1462). Sosyal sermayeyi toplumsal düzeyde ele alan Putnam, komşuluk ilişkilerini sosyal sermayenin önemli bir unsuru olarak değerlendirmekte ve bireyin komşularında vakit geçirmesini sosyal bağlar olarak, bağıllık çerçevesinde değerlendirmektedir (Erdoğan,2006:7).

3.1.1.3. Çalışan Sorumluluğu

Sorumluluk, ürün ve hizmet üretimine katılan çalışanların sorun çözme ve karar alma süreçlerine de katılımı anlamına gelmektedir (Eren, 1993:315). Katılımcı iş iklimi ise, işgörenlerin işletmenin önemli aktif varlıkları olduklarına ve bir farklılık oluşturabilecekleri yönündeki inançlarına yardımcı olmayı ifade etmektedir (Doğan, 2003:60).

İş iklimi, bir işletmenin/kurumun kişiliğini tanımlayan ve üyelerinin davranışlarını etkileyen özellikler olarak tanımlanır. Katılımcı iklimlerde, onay verme, yaratıcılık ve çalışanların serbestliğine önem verilirken, katılımcı olmayan ortamlarda kontrol, emir ve tahmin edilebilirlik değer görmektedir. Hatta katılımcı ortamlar, yukarıdan aşağıya emir ve kontrolden ziyade bireysel katılım ve inisiyatif kullanabilmeyi vurgulamaktadırlar. Bu tür ortamlarda bireyin örgütsel başarılarıdaki vazgeçilmez rolü ve örgütün rekabetçi dış çevrede ayakta kalabilmesi açısından çalışanların yaratıcılığı ve inisiyatifleri çok daha önemlidir (Bowen ve Lawler, 1992:31-39). Katılımcı bir yönetim tarzı performans, verimlilik ve çalışanların tatmini üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Çünkü, katılımcı yönetim çalışanların işini anlamlı bulma, otonomi ve üye olma gibi üç temel ihtiyacını karşılamaktadır (Nyhan, 2000:91). Manz (1990) tarafından takım bazında yapılan çalışmada ise, katılımın takım üyelerinin örgütsel ağıdaki faaliyetlerini zenginleştirdiği ve böylece takım üyesi olan bireylerin güçlülük hislerini artırdığı öne sürülmektedir (Kirkman ve Rosen, 1999:61).

Sorumluluğun ahlaki bir boyutu da söz konusudur. Ahlak öncelikle bir ruh eğitimidir. Ahlak, huy ve karakter denilen özelliklerden meydana gelir. Karakter ve huy, insandan yerleşmiş bir melekedir. Fakat bu melekelerin de besleneceği temel bir kaynak gereklidir. Bu meleke kazanılmış öyle bir alışkanlıktır ki, onun varlığıyla fiil ve hareketler kendiliğinden meydana gelir. İş ahlakı, ahlakın çalışma alanına ait görünüş ve prensiplerinden oluşmuş yönüdür. Yoksa, iş ahlakı diye ayrı bir kavram söz konusu değildir. Çünkü insan tüm hayatında ahlaklı olmak durumundadır. Ahlak, hayatın belirli yönlerinde görülüp, diğer yönlerinde görülmemesi gereken bir işleyişe sahip olamaz (Şener, 2011:7).

İş ahlakı kavramını daha çok doğu medeniyetlerinde görüyoruz. Çünkü doğuda din,

batıdaki gibi saygınlığını kaybedip, hayat dışına itilmiş değildir. Batıda da dinin hayattan soyutlanması, uzun süre devam etmemiş; eskisi gibi olmasa bile belirli bir saygınlık tekrar kazanabilmiştir. Fakat dinin geçirdiği bu olumsuz macera, onun ekonomik ve politik hayatta etkisiz hale gelmesine yol açmıştır. Bu yüzden batıda iş ahlakının temelleri çoğunlukla laik görüşler üzerine kurulmuştur. İş hayatının yapısı muhtemelen ilerleyen hayatın hayati gerekliliklerinden doğmuştur. İnsanlar canlı kalabilmek için sıkı çalışmak zorundaydı ve bu yüzden onlar işi aşırı büyütme hususunda önemli bir dayanak bulmuşlardı. İş, onların çevresi için merkezi bir hakikattir. Aynı zamanda o, kendi yaşama standartlarının mümkün olan en iyi şekilde iyileştirmek için tek yoldur.

İnsanların iş ahlakını hayatta merkezi bir hayat ilgisi ve hoş bir gaye olarak görmektedir. Onlar işi sevmeye ve ondan tatmin elde etmeye eğilimlidir. Çalışanlar, genellikle organizasyona ve onun gayelerine diğer çalışanlara karşı yaptıklarından daha fazla bir bağlantı içindedirler. Genelde manevi duygular, insanların saygı duyduğu değerlerdir. İçten gelen bir duygu, insan için daha değerlidir. İnsanlar inandıkları değerler için daha fazla fedakarlık yaparlar. Toplumumuz gibi değer ve ahlakın görev ve sorumluluğu geliştirdiği bir ortamda bu değerlerin çalışma ve yönetim alanlarında işlerlik kazandırılmasında fayda vardır. Aslında kısmi olarak değerleri onure edilen insanlarda büyük bir disiplin, saygı ve sempatik ilişkilerin varlığı kesin bir şekilde göze çarpmaktadır (Şener, 2011:9).

3.1.1.4. Kurumsal Başarıda Kişisel Gelişimin Rolü

Kurumlar ve Örgütler kariyer geliştirme yöntemleri ile personelin hem ilk defa işe alırken, hem ileriki dönemlerde işletmenin amaçları istikametinde yönlendirmiş olmaktadır. Etkili bir insan kaynakları yönetimi yine etkin bir kariyer geliştirme sistemi ve planlaması ile yürütülebilir.

İşletme mevcut durumdaki ihtiyaçları karşıladığı gibi geleceğe de insan yönetimi açısından hazır olmalıdır. Bunun için terfi, nakil, isten çıkarma, ise alma vb. gibi. insan kaynakları yönetimini kariyer geliştirme çaba ve planları ile de desteklemek durumundadır.

İşletme ve işletmenin oluşturduğu sistem insan sosyal hayatının bir parçasıdır. Bu nedenle de işletme ile sosyal yapı arasında doğal bir etki-tepki ilişkisi söz konusudur. İşletmede çalışanların davranışları basit bir şekilde iktisadi sistemin ortaya koyduğu ilkeler olmanın ötesinde içinde yetiştiği kültürel sistemin bir ögesidir. İşletmedeki teknik imkanlar ve sistemler ne derece mükemmel olursa olsun, eğer ortaya konulan hedefler, performanslar ve işletme karnesi bütün çalışanların o hedeflere inanması ile mümkün olabilecektir(Şener, 2011:2).

İşletme açısından kariyer geliştirme çabası, stratejik insan kaynakları plânlamasını ihtiva eder. Bu plânlama hem bugünü hem geleceği gözetir. Kariyer geliştirme örgütü daha etkin yapmaya yöneliktir. Örgüt tarafından kariyer geliştirme bir program tarafından yürütülür. Literatürde kariyer geliştirme programlarının aşağıdaki araçlarla yürütüldüğü belirtilmektedir.

- Kariyer Merkezleri:
- Kariyer Atölyeleri:
- Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları (Work Books):
- İş Zenginleştirme:
- Kariyer Danışmanlığı:
- Eğitim ve Gelistirme Programları:
- Koçluk (Coach):
- Kariyer Planlama Grupları:
- İş Rotasyonu: Çalışanların bilgi ve yeteneklerini artırmak için, organizasyon içinde değişik işlerde çalıştırılmasıdır. Yatay olarak hareket eder.
- Özel Gruplar İçin Programlar: Kadınlara, emekliliği gelenlere, azınlıklara, göçmen işçilere uygulanan eğitim programlarıdır. Eğitim ve danışmanlık hizmeti verirler.

3.1.1.5. İnsani İlişkilerde Rol Oynaması Gereken Değerler

Her işletme varlığını devam ettirme ve gelişme ihtiyacını karşılayabilmek için neyin önemli olduğu ve iş görenlerin davranış kalıplarını belirlemek zorundadır. Belirlenen bu olumlu veya olumsuz, yazılı veya yazısız olan değer ve normlar, iş görenlerin davranışlarını sınırlandırır ve şekillendirir. İşletme öncelikleri ve değer sistemi, kariyer gelişimi için belirlenen standartları güçlendirir. Sözü edilen değer ve normlar, politika

bildirileri ve personel el kitaplarında olduğu gibi işletmenin logo, slogan ve sembollerinde de görülebilir (Harris and Moran, 1987:123).

İşletme kültürünün ve önemli değerlerinin, beklentilerinin, normlarının ve süreçlerinin taşındığı ve kuşaktan kuşağa aktarıldığı semboller ve bunların kutlandığı törenler vardır:

1. Kıyafetler, işe giriş çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller veya sembolik davranışlar;
2. Başarılılar-yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,
3. Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi ve yakınlığı belirtici mekansal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb. bir örgütün törenleri ve simgelerin örnekleri olabilir (Varol, 1989:203).

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı içinde, iletişim bir kültür olgusu olarak ele alındığında, işletme kültürü bütünüyle bir yeniden yapılanma içinde yer alabilmektedir. Bu bağlamda, yeni oluşan işletme kültüründe iletişimin tüm öğeleri ile birlikte belirli bir süreci ifade etmektedir. Katılımcı yönetim anlayışı içinde iletişim, insan kaynağı üzerinde bir etki olma olgusunun ötesinde, paylaşma ve işletmedeki bireyler arasında ilişkiler sistemi olarak düşünülmektedir. Başka bir ifade ile, işletme içi ve dışındaki alıcı kitlesi pasif bir hedef olmaktan ziyade aktif birer katılımcı olarak ele alınmaktadır. Bu anlamda iletişim süreci, dayatmacı ve emredici eylemler dizgesinden, karşılıklı etkileşime dönüşmektedir. (Okay, 2000; Bogner, 1993) Çağdaş ve demokratik yönetim anlayışı içerisinde insan kaynakları sadece yönetimden doğrudan etkilenmekle kalmayıp aynı zamanda yönetimi de etkileyebilen etkileşim süreci içinde bulunmaktadır. Bu nedenle işletmelerde etkin bir iletişim yapısının varlığı, yönetim anlayışını değiştirmede kullanılan bir araç olarak da düşünülebilir.

İnsan kaynaklarının etkinliğindeki temel konular; bireylerin yeteneklerini en üst düzeyde değerlendirebilme, bir gruba ait olma ve işletme içinde gerçekleşen gelişmelerden haberdar olabilecek bilgi birikimine sahip olma üzerinde yoğunlaşmaktadır. Tüm bunların sağlanabilmesinde dinamik ve etkin bir iletişim ortamının yaratılması gerekmektedir. Bu tür anahtar konumdaki kavramlar aynı zamanda işletme kültürünün öğrenilmesi ve geliştirilmesindeki en temel uygulamaları da ifade etmektedir. İşletmenin büyüklüğü ne olursa olsun, işletmeyle ilgili bilgilerin

çalışanlar arasında paylaşımı, güven ortamının yaratılması ve işlerin daha hızlı ve kolay gerçekleşmesinde etkin bir rol üstlenmektedir.

İşletme kültürü konusundaki tanımlar çeşitlilik gösterse de, her birinde işletme çalışanları tarafından paylaşılan maddi ve manevi kültürel öğeler ve buradaki ortak noktalara değinildiği görülmektedir. (Gibson ve Hodgetts, 1986; Cavaleri ve Obloj, 1993; Stewart, 1985) İşletme kültürünün özünde toplumda var olan kültürel değerler bulunmaktadır. Hemen her işletmede amaçlara ulaşabilmek için üyelerin desteği ve etkin katılımı beklenmektedir. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının dışında oluşturulmaya çalışılan kültür, insan kaynağını olumsuz etkileyerek verimsiz kılabilir. Bir işletmenin belirlediği strateji ile işletme kültürü ne kadar uyum içerisinde olursa, yönetimin başarılı olma olasılığı da o derece yüksektir.

Ulusal kültür ve işletme kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen tüm araştırmaların, iki temel sonucu ortaya koydukları görülmüştür. Bunlardan ilki, her yerde aynı ilkelerin geçerliliğini savunarak her toplum için aynı işletme değerlerinin bulunduğunu kabul etmenin büyük bir yanılgı olduğudur. İkinci olarak, farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler, ülkelerinin kültürel özgünlüğünü; çalışma biçimleri, iletişim örüntüleri ve yapılanma biçimlerinde ortaya koyarak, farklı değerleri algılayıp özümseyerek başarı sağlamaktadır (Reeder, 1987: 69).

İşletme kültürü, işletmede çalışan insan kaynağı arasındaki iletişimi sağlarken diğer yandan da informal mesajlar, anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yolu ile işleyen mesajlar, sloganlar, işletme dokümanları, grup toplantıları gibi iletişim sürecinin işletilmesi ile anlam kazanmaktadır. İşletme kimliğinin ortaya çıkması, çalışanların geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve işletmenin yaşamı hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşmektedir. İşletme kimliği, işletme kültürünün benimsenmesi ve yaşanması ile kazanılmaktadır (Kreps, 1986:143).

Yönetme fonksiyonunun etkinliği büyük bir oranda emretme birimine bağlıdır. Emirlerin özelliği her toplumun sosyal, kültürel ve siyasi yapısıyla ilgilidir. Yöneticilerin yönetim düşünce ve felsefeleri, içinde yaşadıkları ve yetiştikleri toplumun kültürüne bağlıdır. Yönetici, toplum ve grup kültürünün baskın öğelerini ve baskınlık derecelerini bilir ve kendisinin kültürün o yönü açısından üstün olduğunu personele kabul ettirirse, yürütme fonksiyonunun uygulanması kolay olacaktır. Benzer

kültürlerin üyesi olan personel, kültürel yaptırımlar yardımıyla işletme içinde birlik kurabilirler. Personel arasındaki kültür birliğinin olması, çalışmaların grup olarak yürütülmesini kolaylaştırır (Şener, 2011:6).

3.1.1.6. Amaçların ve Hedeflerin Bilinmesi

Kurum veya örgütlerde çalışanın çalışmaya muktedir olması yeterli değildir. Onun aynı zamanda çalışmayı arzu etmesi de gereklidir. Bu istek, örgüt ya da kurumun amaçlarını çalışanın ve ilgileri ile bağdaştırma hususunda yönetimin göstereceği kabiliyete ve bu performanstaki başarı ölçüsüne bağlıdır. Aynı zamanda çalışanın örgüt ya da işletmeye katkı sağlaması, sadece bir 'kapasite' veya 'kudret-bilgi-nitelik' problemi değil, bir 'arzu etme', 'isteme' ve diğer deyimle 'çalışanın kendi amaçlarıyla işletmenin amaçları arasında bir bağlantı kurabilmesi' problemidir. Bu, çalışanın kendini işletmeye ait olarak görmesi kadar, işletme amaçlarını kendine ait görmesi anlamını taşır (Koçer, 1970:82). Bu uyumun yönetilmesi de insan kaynakları performansını doğrudan etkileyecektir.

Amaçlara göre yönetim, örgütlerin saptanan amaçlara yönelmesini sağlar ve yanlış hedeflere sapmasını önler. Bu nedenle amaçların ve hedeflerin belirlenip bilinmesi tüm çalışmaları ve çabaları belirli sonuçlara doğru yönlendirir demek doğru bir yaklaşım olacaktır (Tortop N., 1975:233-251) Takımlar belirlenmiş olan amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere oluşturulup harekete geçirilirler. Ortada yapılması ve yerine getirilmesi gereken bir iş veya görev yoksa takımda yok demektir. Bu nedenle etkili bir takım çalışması oluşturabilmek için çalışmayı organizasyonun tümüne yaymak ve nereye-neden- nasıl ulaşılacak istendiginin yönetim tarafından açıkça bilinmesi gerekir. Rekabet ortamında en iyisi olmak, Pazarda en yüksek paya sahip olmak, çok kar elde etmek işletme sahiplerini veya tepe yönetimini heyecanlandırıp mutlu edebilir ancak takım içinde çalışan herkesinde aynı heyecan ve mutluluğu duyabilmesi onlara amaç ve hedeflerin açıkça anlatılmasıyla mümkündür. Bir takım ne kadar yetenekli ve becerikli olursa olsun eğer o takımın bir amacı veya hedefi yoksa en kısa zamanda takım olma özelliğini yitirir ve bir zaman sonrada dağılır.

3.2. Kişilerin Geliştirilmesi

3.2.1. Kişilerin Rehabilitasyonu

İşletme ve örgütlerde çalışanların ve kurumsal karne (Balanced Score Card) uygulamaları kuşkusuz performans değerlendirilmesinin tespit yönünü oluşturmaktadır (Coşkun, 2007:9). Bu tespitlerden ve durum değerlendirmesinden yola çıkılarak alınacak aksiyonlar öncelikle peronelin rehabilitasyonu ve iyileştirilmesine yönelik olmalıdır.

Bu bağlamda Toplam Kalite Yönetim Felsefesi'nin de ortaya koyduğu sürekli iyileştirme ve bunun gereği olarak da PUKÖ Döngüsü (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem al) kriterleri tabii olarak insan kaynaklarının değerlendirilmesi sürecinde de doğal olarak uygulanmalıdır(Oymak, 2009:37). Bu anlamda performans değerlendirme işin kontrol boyutunu oluşturmaktadır. İşletmeler ve örgütler özellikle personeli numerik hedefler peşinde koşturması, sadece buna göre performans değerlendirmesi, sosyal faktörlerin göz önünde bulundurulmaması insan kaynaklarının değerlendirilmesinde önemli bir eksiklik olarak gözlemlenmektedir.

Sonuç olarak, insan kaynaklarının değerlendirilmesinde özellikle performans ilkelerinin belirlenmesi süreci ve buna bağlı olarak personel rehabilitasyonuna yönelik aksiyonlar geliştirilmesi hem çalışan motivasyonu, hem personel devir hızlarının istenen seviyelerde bulunması ve hem de uzun vadeli performans hedeflerinin yakalanması ve sürekliliği bakımından son derece önemlidir (Eren, 2007:325).

3.2.2. Gerekli Eğitim ve Bilgilendirme

Bir işletme veya organizasyon içinde çalışacak elemanların veya iş görenlerin eğitimi ve bilgilendirilmesi günümüzün vazgeçilmez bir uğrası alanı haline gelmiştir. İşletmelerin ve organizasyonların eğitim faaliyetlerine ilişkin bekledikleri yararlar aşağıdadır;

1. İş verimliliğini artırmak
2. Moral ve motivasyonu sağlamak
3. Daha az denetim
4. İş kaza ve problemlerinin azaltılması
5. İşletme organizasyonunda süreklilik ve uyum sağlanması

Sanayilesme süreci içinde yer alan toplumların en önemli özelliklerinden birisi, her gün ortaya çıkan yenilik ve değişikliklere kendilerini hazır bulundurmalarıdır. Çalışanları yalnızca belirli işler için eğitmek yeterli olmamaktadır. Zaman içerisinde aynı sektörler içerisinde bazı işler yok olurken başka işler ortaya çıkmaktadır. İş görenleri sadece spesifik işler için yetiştirip eğitmek bir süre sonra o işler ortadan kalkınca işsizlik sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu konunun çözümü olarak da iş görenleri veya takım elemanlarını yeni işlere kolaylıkla adapte olabilecek bir eğitim ve bilgilendirme programı uygulamaya koymaktır. Sürekli değişim içerisinde olan bir sanayi toplumu olmamız nedeniyle "sürekli eğitim" daha da önemli bir hale gelmektedir. Gelişmiş sanayi toplumlarında teknolojik değişimler nedeniyle kaybolan ve ortaya çıkan yeni işler arasında sistemli bir koordinasyon kurulmaya çalışılmaktadır. Örneğin; Amerikan Hava Kuvvetlerinde çalışan altı yüzü aşkın teknik personelin yüzde onu her yıl çeşitli işler için eğitime tabi tutulmaktadır (Senatarlar F., 1978:170-171).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde; işletmenin takım çalışması içerisinde yer alan elemanların, iş görenlerin veya personellerin gelişimi ve değişimi iş gören eğitimi olarak nitelendirilmektedir. Modern yönetim anlayışında önemli olan temel kural, değişen koşulları izlemek ve bunlara uyum sağlayarak artan karmaşık sorunların üstesinden gelmektir. Bu nedenle günümüz yönetim anlayışının önemli bir parçası olan takım elemanlarının sürekli bir şekilde bilgi ve deneyimini artırmaya çalışmaktır. Takım çalışmasını ilgilendiren bilgi ve deneyimlerin güncel tutulması ve geliştirilmesi, başarılı İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ve takım çalışmalarının en belirgin özelliğidir. Ancak takımın gelişmesi onu eğitip yönlendirecek yönetim anlayışının da buna uygun davranışlar göstermesini gerektirmektedir. Değişim ve gelişim hiçbir zaman bir korku aracı olarak düşünülmemelidir. Takım çalışmasını yönetip yönlendirecek organizasyonların öğrenme, öğretme, bilgilendirme strateji ve politikalarını önceden belirleyip hazırlamaları gerekmektedir.

3.2.3. Yüksek Moral ve Motivasyon

İnsan Kaynakları'nda takım çalışması içinde yer alan elemanların çaba gösterdikleri yönetim yapısında onların yapacakları işle ilgili olarak ne kadar arzulu ve istekli oldukları yönetimin yaklaşımları açısından oldukça anlamlı ve önemlidir. Bu nedenle verimsiz ve isteksiz bir iş ortamında çalışmak takım elemanlarını olumsuz etkilemekle

kalmaz aynı zamanda moral motivasyonları üzerinde de sorunlar yasamalarına neden olur.

Yönetim uygulamalarının yapılacak işleri bir angarya olarak yansıtmak yerine aksine çalışmayı bir eğlence ve dinlence haline sokması daha rasyonel bir yaklaşım olacaktır. Bu nedenle öncelikle iç huzurunu sağlamış kendiyile barışık ve değişimlere açık elemanlarla çalışmayı sağlayarak iç ve dış motivasyonları algılayabilecek bir takım oluşturmak başarı için daha uygun olacaktır. Bu sayede moral motivasyonu daima daha yüksek bir takım oluşturmak daha kolay olacaktır. Yönetim uygulamalarında özellikle adalet ilkesini zedeleyen ve çifte standart uygulamaları ilke edinen bir organizasyonun takım elemanları üzerinde bir moral motivasyonu oluşturmaları mümkün değildir.

Son dönem yapılan çalışmalarda işletmelerde performans artışlarının temelinde ücret artışları, iş ıslahı gibi faktörlerin ötesinde, işletmelerde beşeri münasebetlerdeki yeniliklerin etkileri ve rolü büyüktür. Şu anlaşılmaktadır ki bütün işletme personeline, şayet kullanılması bilinmesi halinde, büyük başarılar kaydedecek gizli imkan ve kudretlerin daima var olduğu gerçeğidir. Ve işçilerle idarenin yakın diyalog kurması şartıyla nasıl bir insan kaynakları siyaseti izleyeceğinin doğru tespit edilmesidir. İşletmelerde beşeri münasebetlerin eksikliği birçok problemlerin oluşmasına da kaynaklık etmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi gerçekleştirmeye çalışırken, çalışanların kültür ve değerleri ile yönetimin prensipleri arasında belirli bir uyuşmanın ve beraberliğin varlığı aranmalıdır (Şener, 2011:3).

3.2.4. Yüksek Yaratıcı Düşünce

Yaratıcı düşüncenin en ilginç yönü, var olan düşüncelere oranla kendisini us, mantık ve düzen içinde savunabilmesidir. Yeni fikirler, geçmiş tecrübelerle oluşan ve gelişen rasyonel kavramlarla genel olarak çatışma içinde görülürler. Yeni fikirlerin ilk ortaya atıldıkları dönemlerde gülünç, gerçekle ilgisi olamayan gibi sıfatlarla nitelenmeleri olağandır. Ne var ki başlangıçta gülünç gibi görünen bir teklif daha sonra uygulama olanağı bulabilir ve biraz incelemeden sonra da bu teklifin veya düşüncenin kolaylıkla uygulanabilecek durumda olduğu ortaya çıkabilir (Senatalar F., 1978, 36-40: 252-253).

Yaratıcı düşünceyi harekete geçirmek için bir takım statükocu ve formaliteci anlayıştan uzak olmak gerekmektedir. Takım çalışmasının bu açıdan yaratıcı düşüncenin harekete

geçirilmesinde önemli bir rolü vardır. Bu nedenle takım içinde yer alan elemanlara yeni fikirlere ve değerlere önem verildiği açıkça belirtilerek yenilikçi anlayışın başarıda uygulayacağı rol ortaya konulmalıdır. Demode fikirlerle geçmişe takılıp kalmanın, yeni düşünce ve projeler üretmeyerek geçmişe bakmak yerine daima değişime ve geleceğe bakmak takım çalışmasının başarılı olması için kaçınılmaz bir yol olmalıdır. Takım çalışmasındaki yüksek yaratıcı düşünce zenginliği takım elemanlarının ufkunu açarak rekabet ortamında bir adım önde olmalarını sağlayacaktır. Değişimin sabit bir değer haline geldiği günümüzde, değişimi görmeyen ve ona ayak uyduramayan organizasyonların küreselleşen dünyada rekabet etme şansları yok denecek kadar azdır. Prahalad`ın dediği gibi "Değişmezseniz ölürsünüz" (Rowen Gibson., 1997:7).

İnsan kaynakları yönetimi, yaratıcı düşünce kültürünün şirkete asılanmasında ve bu doğrultuda insan kaynaklarının geliştirilmesi, eğitilmesi için çalışmalar yapmalıdır. İnsan kaynakları yönetimine bu konuda düşen sorumluluklar ise, öncelikle organizasyon içerisinde zengin bir yetenek havuzu oluşturulması, arkasından bu zengin yetenek havuzundan yaratıcı düşüncelerin çıkması için çalışanların çalışma ortamlarının emniyetli ve verici olduğu hissettirilmeli, aykırılık ve bağımsız düşünme özendirilip, yetki ve sorumluluk dağıtımı gerçekleştirilmelidir. (H. Roebert Rosen., 1998:279).

3.2.5. Bireysel İlerleme

Bir takımın etkili bir çalışma ortaya koyabilmesi o takım içerisindeki bireylerin gelişime, değişime açık ve hazır olması gerekir. Takım içindeki elemanlar gelişip değiştikçe daha aktif ve etkin olurlar. Bu durum takım çalışmasını olumlu bir şekilde etkileyerek hedefe doğru emin adımlarla ilerlemesini sağlar. Takım içindeki elemanların azimli, hırslı, zorluklara karşı direnebilen, çıtasını daima yükseğe çıkarmaya çalışan, risk alabilen, zamanı ve enerjisini doğru kullanabilen bir birey olmaları gerekmektedir. Anlayışlı olmayı ve ön yargıdan uzak, işini severek yapan bir takım elemanı bireysel ilerleme ve donanımını da gerçekleştirmiş olacaktır.

1990`lı yıllarda yönetim anlayışı, müşteri tercihleri ve teknolojideki hızlı değişimle birlikte bir çok organizasyonu çökme noktasına getirmiştir. Değişime ayak uydurmayan, onu içselleştiremeyen organizasyonlar bu dönem içerisinde yok olmuşlar, kalanlar ise varlıklarını sürdürebilmek için; değişimin ne olduğu, niçin, ne zaman ve nasıl yapılacağı, kim tarafından uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceği gibi sorularının

cevaplarını bulmak için çaba harcamışlardır. Bu çabaların sonucunda "değişim yönetimi" adı verilen yeni bir yaklaşım ortaya çıkarmıştır. Yabancı literatürde "Change Management" ya da "Reengineering"* olarak bilinen değişim yönetimi, bir tanıma göre; insan kaynaklarının başlangıcı ve gelişimi olarak, örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemleri için önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve prosesleri değişime cevap verici nitelikte oluşturan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Michael Armstrong, 1992:83).

3.2.6. Geleceğe Yönelik Potansiyellerin Tahmini

Gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde ekonomik gelişmenin sağlanması, saptanan hedeflere ulaşılması ile olanaklıdır. Ekonomik hedefler ise, insan gücü ve eğitim planlanması kalkınma programlarının vazgeçilmez unsurlarıdır.

İnsan gücü planlanması, belli bir gelecekte yapılması gereken bir işin yerine getirilmesi için gerekli ve uygun sayıdaki vasıflı, çalışmaya hazır işgücünün, işgücü içinde yer almalarını garanti altına alma süreci olarak tanımlanabilir (Wikstrom, 1971:49). Bu tanıma göre insan gücü planlaması şu özellikleri içermelidir (Wikstrom, 1971:87):

1. Elecekteki insan gücü ihtiyaçlarının tahmini,
2. Var olan insan gücü kaynaklarının saptanması ve bu kaynakların optimal bir şekilde istihdam edilip, edilmediklerinin belirlenmesi,
3. Şimdiki insan gücü kaynaklarını geleceğin ihtiyaçları doğrultusunda ele alarak, gelecekte ortaya çıkarabilecek sorunların önceden görülmesi,
4. İnsan gücünün sağlanması, seçimi, eğitilmesi, yerleştirilmesi, ondan yararlanılması, yer değişimi, yükseltilmesi, geliştirilmesi, desteklenmesi, ekonomik açıdan doyurulması gibi konuların programlanması.

Saptanan ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla yürütülen insan gücü planlanması çalışmaları makro ve mikro olmak üzere iki düzeyde yapılır.

Makro düzeydeki insan gücü planlanmasında ilk hedef, planlamada saptanan ekonomik amaçlara ulaşmak için gerekli olan istihdam şekillerinin belirlenmesidir. Bu belirlemede geçmişteki istihdama ilişkin verilerden yararlanılır ve istihdamın gelecekte nasıl bir şekilde bürüneceği yolunda tahminlerde bulunulur. Burada geleceğe ilişkin istihdam ele alındığından, başlangıç noktasını insan gücüne gelecekte duyulacak talep

oluşturmaktadır. Daha sonra, bu talebi karşılayacak insangücü arzını sağlama gelir (Leicester, 1969:152).

İnsangücü gereksinimlerinin saptanmasında kullanılan tahmin teknikleri genellikle ekonomik sistemin tahmini ve gelecekteki üretim düzeyini gerekli insangücüyle beraber bu ekonomik system içinde değerlendiren modeller olmaktadır (Leicester, 1969:193). Ancak, modeller çoğu zaman varsayımlara dayandırıldıklarından ve gerçeğin tüm boyutlarını yansıtmadıklarından bazı sorunlar yaratmaktadırlar. Sorunlardan biri teknolojik gelişmenin ve bu gelişmenin mesleki kategoriler üzerinde yaratacağı değişikliklerin tam olarak tahmin edilememesidir (Hesapçioğlu, 1984:139). İkinci olarak, üretim ve teknoloji dışında diğer faktörlerin de tam olarak saptanamamasıdır. Üçüncü sorun olarak, mesleklerin genelde eğitim planlaması çerçevesinde sınıflandırılmamaları ve ekonomik planlamada bu özellikten kaynaklanan zıtlıklar gösterilmektedir (Leicester, 1969:67).

Mikro düzeyde planlama ise, firma bazında çalışmalarını gerektirir ki bud a özünde üretim biriminin verimliliğini artırmayı ve gelecekteki insangücü talebinin karşılanmasını içermektedir. Firma düzeyinde bunlara ilişkin tahminler genelde firmanın planları, üretim, teknolojik buluşlar, çalışanların geliştirilmesi, pazarlama politikası, parasal planlarından kaynaklanmaktadır. Bütün bunlar tam olarak saptandıktan sonra, işletme düzeyinde insangücü planlaması iki aşamada yapılır. Bunlardan ilki insangücü gereksinimi tahmini, diğeri ise bu talebi karşılayacak kişilerin nereden ve nasıl sağlanacağı yollarının araştırılmasıdır (Bell ve diğeri, 1969:243).

Firma düzeyinde insangücü planlaması genelde, firmanın saptanan politika ve hedeflerinin ayrılmaz bir parçasıdır (Bell ve diğeri, 1969:178). Makro ve mikro düzeyde insangücünün planlaması yanında, makro planlama içinde yer alan ancak, kısmen mikro planlamanın özelliklerini de taşıyan sanayi düzeyinde planlama da vardır. Bu düzeyde bir insangücü planlaması ilk aşamada sanayi dallarının ve mesleklerin sınıflandırılmasını getirir. Sanayi düzeyindeki tahminlerde geniş ölçüde ekonomik modellerden yararlanır ve tahminlerden amaç; gelecekte gerekli insangücü arzını ve bunun en verimli kullanımını sağlamaktır (Yewdall, 1969:118).

İnsangücü ve eğitim planlaması, dar bir çerçeve içerisinde ele alınmalı, aksine, planlama insan kaynaklarının geliştirilmesi ve bunun ulusal gelişme ve kalkınmanın bir parçası

olarak değerlendirilmesi şeklinde tahlil edilmelidir. Ulusal gelişme ve kalkınma salt ekonomik gösterge ve rakamları aşan, onların yanısıra kültürel, sosyal, politik gelişme süreçlerini içeren ve bu süreçlerin ulusal benliği ve bütünlüğü oluşturmadaki rollerini de kapsamına alan bir olgudur.

3.2.7. Adil Ödüllendirme

Hangi büyüklükte ve nitelikte olursa olsun, her işletmenin İnsan Kaynakları ve takım çalışmasının temel sorunlarından biri, o işletmede ve takım içinde çalışan iş görenlerin yeteneklerinin tanınması ve çalışmasının yeterince değerlendirilmesidir. Genellikle her işletmede ve çalışmada iki tür iş görülebilir. Bunlardan biri rutin olarak yapılan, işlerin tekrarlanması niteliğinde olan ve niceliksel birimlerle ölçülebilen işler ve diğeri de idari sorumluluklar ve görevler yükleyen ve sonucunun nicelik olarak ölçülemediği işlerdir. Her işletme ve her takım çalışması kendi içinde yer alan personelin çalışmasını değerlendirmek amacıyla kendi durumuna en uygun olan değerlendirme sistemini bulmak ve uygulamaya koymak çabası içerisinde olmalıdır.

Bir işletme veya takım için iyi bir sonuç veren değerlendirme ve ödüllendirme sistemi bir başka işletmede aynı olumlu sonucu vermeyebilir. Bu nedenle işletmelerde kullanılmakta olan değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri değişiklik gösterebilir. (Sanatlar F., 1978:36-40, 250-262). Ancak burada esas olan dengeli ve adil bir ödüllendirme sisteminin uygulanabilmesidir. Bir İnsan Kaynakları çalışmasında, organizasyon ve yönetimde çalışanların değeri onların ödüllendirilmesiyle ortaya konulur. Ancak ödül sadece maddi olmayıp aynı zamanda manevi değerleri de kapsamalıdır. Bu nedenle yönetimler çeşitli ödüllendirme yöntemleri uygulayarak takım çalışması içinde çalışanların yeterli ve değerli performans çalışmalarını değerlendirerek onları madden ve manen ödüllendirirler. Ancak ödüllendirme strateji ve politikalarının daha az değerli olana veya daha az performans gösterene değil, önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflere uygun performans-değer kriterlerine göre hazırlanması gerekir. Bu durum takım ruhunu olumlu bir şekilde etkileyerek daha çok çaba sarf etmesini sağlayacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİM

4.1. Yönetimsel Özellikler

4.1.1. İnsan Kaynaklarının Yönetilmesinde Psikolojik Özellikler

İnsanı tanıma arzusunun işletme yöneticilerince önem kazanmasından sonra fizik, biyoloji ve psikoloji alanındaki değerlendirme teknikleri işletme yöneticilerince kullanılmaya başlanmıştır (Cücelioğlu, 1997:24). Ayrıca işgörenlerin yeteneklerinin bilinmek istenmesi sonucu psikolojik çalışmalar için geliştirilen yetenek testlerinin bazıları endüstride kullanılmaya başlanmıştır (Jardillier, 1967:20).

Bir yandan bu tür gelişmeler diğer yandan işgörenlerin verimini artırmak için ortaya çıkan çalışma ve çabalar yeni bir bilim dalını doğurmuştur. Fransızca deyişi ile psikoteknik adı verilen bu bilim dalının uygulamaya dönük amacı, işgörenin verimini artıracak ve işgören-iş uyumunu gerçekleştirecek koşulları sağlamaktır (Tosun, 1977:31).

İnsan Kaynakları'nın yönetiminde herbir işgörenin bireysel gereksinimi ve bu gereksinimlerin işle ne ölçüde uyumlu olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Ayrıca işgörenin işinden ne ölçüde tatmin bulunduğunu, ortaya çıkan tatminsizliklerin neler olabileceğini de tespit etmek gerekmektedir (Finnigan,1973:118). Bir yandan işletmede yer alan kişilerin sosyal ve psikolojik yapılarını dengelemek, bu nedenle de bireysel özellikleri tespit etmek için, yeni işgören adaylarının sözkonusu özelliklerinin tespiti için kişilerin değerlendirilmesi, bazı özelliklerinin ölçülmesi gerekmektedir. Ayrıca işin teknik değişmelerine işgörenin uyumu için yapılacak eğitim çalışmalarında eğitim planlaması için de kişilerin değerlendirilmesi, özelliklerinin karşılaştırılması gerekmektedir. İnsanın psikolojik olarak değerlendirilmesinde kullanılan Psikotek ölçümün özellikleri aşağıda ana maddeler halinde sayılabilir (Erdoğan,1990:49):

1. Bireyi öz olarak değerlendirme
2. Bireyi gruba göre değerlendirme

Yine Psikoteknikte kullanılan temel yaklaşımlar da aşağıdaki şekilde sınıflandırılır:

1. İnsanı Bütün Olarak Değerleme
2. Bireyi Bulunduğu Ortama Göre Değerleme
3. Bireysel Özellikleri Sayısallaştırma

4. Psikoteknik Değerlemenin İstatistiksel Dağılımı

4.1.2. Liderliğin Sosyal Rolü

Lider olan kişi, en yüksek konumdaki kişi olsa da, sosyal yapının bir parçasıdır. Sosyal yapılar istikrarlı bir statü-rol ilişkileri ve belirli normlardan oluşmaktadır. Bu normlar, grupların etkileşimi sırasında oluşan ve üyelerin davranışlarını düzenleyen yaptırımı olan kıstaslardır. Liderin davranışı hem bu normlar tarafından oluşturulmuş yapılar içerisinde ortaya çıkmakta, hem de bu normlardan etkilenmektedir. Bu çalışmanın konusu liderlik ve liderin davranışlarını etkileyen sosyal normlar oluşturmaktadır. Bu çerçevede, liderin lider olmadan önce içinde bulunduğu sosyal yapı ile bugünkü liderlik davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla liderin yetişme dönemlerinde içinde bulunduğu koşulların, bugünkü liderlik davranışı ile ilişkisi araştırılmaya çalışılmıştır (İbicioğlu, 2009:2).

Lider sosyal bir grubun parçasıdır ve liderlik, liderin grup üyesi olan diğer kişilerle ilişkileri, statü ve rol ilişkileri ile oluşmaktadır. (Şerif, 1996:210) Bu ilişki içerisinde lider, grup davranışı ve inançları üzerinde en etkili olan kişidir. (Taylor, Peplau ve Sears, 2007:335) Lider bu etki ile başkalarına iş yaptırma gücüne sahip olmaktadır. (İbicioğlu, 1998:3) Liderler, enerjisi, girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, adalet duygusu, benzerlerine yardım isteği ve bu gibi nitelikleri ile diğer grup üyelerinden ayrıcalıklı bir insandır. (Tosun, 1990:392) Liderlerin, diğer grup üyeleri ile olan ilişkileri liderlik davranışı olarak ortaya çıkmaktadır.

Lider olan kişi, en yüksek konumdaki kişi olsa da, sosyal yapının bir parçasıdır. Liderler, diğer kişilerle aynı şekilde bir aile içerisinde dünyaya gelir, aile tarafından sosyalleştirilir, topluma uyumunun sağlanması için eğitim kurumlarına gönderilir, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için herhangi bir kurumda çalışmak zorunda kalır ve bütün bu süreç esnasında kendine has sosyal bir çevre oluşturur. Aile, eğitim kurumu, sosyal çevre ve kurumlar istikrarlı bir statü, rol ilişkileri ve belirli normlardan oluşmaktadır. Bu normlar, grupların etkileşimi sırasında oluşan ve üyelerin davranışlarını düzenleyen yaptırımı olan kıstaslardır. Liderin davranışı hem bu normlar tarafından oluşturulmuş yapılar içerisinde ortaya çıkmakta, hem de bu normlardan etkilenmektedir. Dolayısı ile liderin davranışlarının, içerisinde bulunduğu bu sosyal yapılardan etkilenmediğini düşünmek doğru olmayacaktır (İbicioğlu, 2009:11).

4.1.3. Liderliğe Güven

Takım etkinliğini ve performansını doğrudan etkileyen ve takımı takım yapan en önemli etkenlerden birisi de takım lideridir. İyi yönetilen bir takımda dayanışma ve sinerji artacak, takımın üretim seviyesi yükselecektir. Takım üyelerinin güvenini kazanmış bir lider, takımını başarıdan başarıya koşturacaktır. İyi bir lider doğal olarak işini çok iyi bilen, esnek, karar almada takım üyelerine söz veren ve takımla ilgili her konuda önerilere açık olandır. Etkin bir lider takım içinde; bir vizyon oluşturacak, değişiklikler yaratacak ve takım fertlerinin yeteneklerini açığa çıkaracaktır (Larson ve LaFasto, 1989:121).

Organizasyonun farklı birimlerinden bir araya getirilen bireyler genellikle takıma kendi bakış açılarını, hedeflerini ve görüşlerini de getirirler. Bu da takımı bir arada tutmayı zorlaştırarak takım yönetimini daha güç hale getirebilir. Takım lideri bu güçlüğü yendiği ve beklentileri karşılayıp merakları giderdiğinde bu olumsuz etkiler ortadan kalkacaktır (Ware, 1991:298).

Takım oluşturulduğunda bir süre için takım üyeleri eski tecrübelerini terk etme konusunda ve daha önce sahip oldukları otorite gücü ve pozisyonlarını bırakmakta isteksizlik gösterebilmektedirler. İyi bir takım lideri bu önemli sorunun altından kalkabilecek esnekliğe ve düşünce yapısına sahip olmalı, takımdaki tüm üyelere takım ruhunu aşılabilenmelidir. Nitekim bu yolla pek çok sorun aşılmakta ve takımdan verim alınabilmektedir (Oakland, 1993:338).

Takım lideri, üyelere tahsis edilen görevlerin icrasında, çok ihtiyaç olmadıkça detaylara girmemelidir. Bu şekildeki yaklaşımlar, üyeler üzerinde fazla baskıya neden olabileceğinden takımın etkinliğini de olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Eccles, 1994: 202). Genel olarak üzerinde anlaşılan bir nokta da takımların kendilerine ait bir kişiliklerinin ve kültürlerinin olduğu ve bunları ortaya çıkartan etkin bir liderlikle motivasyonlarının ve verimlerinin çok arttığıdır (Oakland, 1993:321).

4.1.4. Yönetimin Sosyal Temelleri

Hukuki, iktisadi ve kültür çerçevesi içinde ortak bir kaderi paylaşanların insan kavramına atfettikleri değerlerle ölçülmektedir. Bu toplumların benimsedikleri insani değerler toplum içinde meydana gelen bütün ilişkilerin esasını teşkil etmektedir.

Hürriyet, eşitlik, adalet ve sosyal dayanışma gibi toplumları yücelten ilkeler kadar imtiyaz, kölelik ve sömürü gibi toplumları alçaltan ve mukadder bir çöküşe götüren müesseselerin vücut bulmasında en önemli amil yine insani değerlerdir (G. Kazgan, 1997:173).

Sanayi ihtilalinden sonra tarihin en gaddar ve gayri insani ilişkilerini çalışma hayatında tesis eden Batı kültürü, siyasi anlamdaki insan haklarını ancak XVIII inci yüzyılın ikinci yarısında, iktisadi ve sosyal anlamdaki insan haklarını ise XX inci yüzyılın ilk yarısı içinde benimsemeye başlamıştır. Bu sebepten ötürü Batı kültürü çalışma hayatı ile ilgili insani değerleri keşfedene kadar, yüzyıllar boyunca köleliğe, toprak köleliğine ve işçinin emeğinin sömürülmesine dayanan bir toplum düzenini savunmuştur. İnsan emeğinin sömürülerek maddi zenginliğe dönüştürülmesi, köle ticareti, sınıf mücadelesi Batı toplumlarının çalışma hayatının tabii düzeni haline geldiğinden, bu toplumların çalışma hayatında gerçek insani değerleri anlamaları ve uygulayabilmeleri için ihtillallerin ve büyük çapta sosyal hareketlerin yapılması kaçınılmaz olmuştur (Toker, 2000:127).

İşçi hareketlerinin hem sosyal hem de siyasi yönden dünya tarihindeki ve ülkemizdeki etkilerini de göz önünde bulundurduğumuzda işletme yönetiminde de “sosyal” içerikli değerlendirmelerin zorunluluğu daha sağlıklı anlaşılacaktır. Hatta pek çok sosyal ve siyasi kavram içeriğinde çalışana ait kavramların kullanımı ve etkisinin çok önemli olduğu tartışılmaz bir gerçekliktir. Bu bağlamda işletmelerde ve örgütlerde insan kaynaklarının değerlendirilmesinde sosyal faktörlerin rolünün kurumsal bir kültüre dönüştürülebilmesi önemli bir çalışma alanı olarak bulunmaktadır.

Yönetimde insan ilişkilerinin önemi son yıllarda daha iyi anlaşılmaktadır. Modern yönetim teorisyenleri idari meseleler için yeni metotlar getirmektedir. Dolayısıyla da insan ve beşeri olaylar sistemin yapı özellikleri içerisinde ele alınmaktadır. Günümüzde bir işletmenin tek bir yönüne ağırlık vermek mümkün değildir. Ayrıca işletmeyi sadece teknik, ekonomik, mali yönleri ile ele alıp, beşeri ve psikolojik yönünü ihmal etme,"eski devirlerde kalmış bir düşünüş biçimidir (Şener, 2011:4).

Modern yönetim sistemlerinde insanın, zihni olduğu kadar duygusal olduğu da kabul edilmekte, insanı anlamak ve yönetmek için ferdin psiko-sosyal yapısının anlaşılmasının gerektiği kabul edilmektedir. Klasik organizasyon teorisyenlerinin

insandan bekledikleri makine gibi hareket etmesiydi. İnsan pahalı gereçlerin hakim olduğu karmaşık bir üretim sisteminde bir "dişli" olarak düşünülüyordu. Taylor, kişilerin çalışmalarını zihnilik varsayımı üzerine kurmuş; onların başarısını ancak yorgunluk gibi fizyolojik etkenlerin sınırladığını ileri sürmüştür. Halbuki insanların yorulmalarını, işlerinden sıkılmalarını etkileyen birçok faktörün olduğu daha sonra yapılan çalışmalardan elde edilmiştir.

İnsan ilişkileri yaklaşımının, insanın diğer üretim faktörlerinden farklı olduğunu, insanlar arasında farklılıklar bulunduğunu kabul etmesi; insanı biyolojik ve psikolojik olduğu kadar, psiko-sosyal bir varlık olarak görmesi, bütün bu sebeplerle, fert ve grupları, davranış ile örgüt yapı ve işleyişini etkileyen bir değişken olarak örgüt tahlillerinde göz önüne alması ile klasik yönetim düşüncesinin büyük bir boşluğunu doldurmuştur. İnsani ilişkilerin sadece yönetimde değil, aynı zamanda üretimin düzenlenmesi ve verime ulaşması yönünde de büyük bir itici güç sağladığı uzun zamandan beri bilinmektedir (Şener, 2011: 6).

4.1.5. Uyumlu Yönetim Anlayışı

İnsan Kaynakları yönetim, anlayış, uygulama ve çabalarını tepe yönetiminin yapısı oluşturur. Bu nedenle tepe yönetiminin takım elemanlarına bakış açısının şeffaf, dürüst ve destekleyici olması gerekmektedir. Buna bağlı olarak tepe yönetimi ile orta kademe yöneticileri arasındaki uyum aynı zamanda takım çalışmasındaki uyumu da gerçekleştirecektir. Yönetimin başarısı yönetim kademeleri arasındaki güven ilişkisine bağlıdır. Yöneticiler arasındaki kısır çekişmeler ve kıskançlıklar yerini anlayış ve hedef birlikteliğine bırakmalıdır. Ancak bu şekilde takım uyumunu da sağlamak mümkün olabilecektir.

İnsan Kaynakları'nda takım çalışması içinde yer alan elemanların çaba gösterdikleri yönetim yapısında onların yapacakları işle ilgili olarak ne kadar arzulu ve istekli oldukları yönetimin yaklaşımları açısından oldukça anlamlı ve önemlidir. Bu nedenle verimsiz ve isteksiz bir iş ortamında çalışmak takım elemanlarını olumsuz etkilemekle kalmaz aynı zamanda moral motivasyonları üzerinde de sorunlar yaşamalarına neden olur.

Yönetim uygulamalarının yapılacak işleri bir angarya olarak yansıtmak yerine aksine çalışmayı bir eğlence ve dinlence haline sokması daha rasyonel bir yaklaşım olacaktır. Bu nedenle öncelikle iç huzurunu sağlamış kendiyle barışık ve değişimlere açık elemanlarla çalışmayı sağlayarak iç ve dış motivasyonları algılayabilecek bir takım oluşturmak başarı için daha uygun olacaktır. Bu sayede moral motivasyonu daima daha yüksek bir takım oluşturmak daha kolay olacaktır. Yönetim uygulamalarında özellikle adalet ilkesini zedeleyen ve çifte standart uygulamaları ilke edinen bir organizasyonun takım elemanları üzerinde bir moral motivasyonu oluşturmaları mümkün değildir.

İnsan Kaynakları yönetim, anlayış, uygulama ve çabalarını tepe yönetiminin yapısı oluşturur. Bu nedenle tepe yönetiminin takım elemanlarına bakış açısının şeffaf, dürüst ve destekleyici olması gerekmektedir. Buna bağlı olarak tepe yönetimi ile orta kademe yöneticileri arasındaki uyum aynı zamanda takım çalışmasındaki uyumu da gerçekleştirecektir. Yönetimin başarısı yönetim kademeleri arasındaki güven ilişkisine bağlıdır. Yöneticiler arasındaki kısır çekişmeler ve kıskançlıklar yerini anlayış ve hedef birlikteliğine bırakmalıdır. Ancak bu şekilde takım uyumunu da sağlamak mümkün olabilecektir.

4.1.6. Motivasyon Faktörlerinin Planlanması

Herbir işgören kendine ait tutum, hedef ve isteklere sahipken çeşitli ülkelere ait yaygın kalıplar bulunabilir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, coğrafya, dil ve din gibi etmenlere göre çalışma amaçları, değerler, ihtiyaç ve işe karşı tutumlar dikkate alınarak sonuçlandırılabilirler. Bu tür gruplandırmalar, yöneticilerin diğer kültürlerdeki, işe karşı tutumlardaki ve motivasyondaki değişiklikleri farketme ve anlama olanağı sağlar. Örneğin Japon işgörenlerin örgütlerine karşı daha fazla bağlı oldukları bilinmektedir. Diğer yandan Latin Amerikalılar örgütleri için değil, daha çok yöneticileri için çalışma eğilimindedirler. Amerika'da oyunun adı "rekabettir". İşbirliği yaratmanın bir sanat olduğu Japonya, Tayvan ve diğer Asya ülkelerinde ise rekabet ciddi sorunlara neden olabilir. Bu bakımdan yöneticiler, özellikle insan kaynakları yöneticileri politikalar oluştururken ve işgörenleri yönetirken, ev sahibi ülkenin tutum ve davranış kalıplarını öğrenmek durumundadırlar. Eğer ana ülke vatandaşı yöneticiler, kendilerine özgü kültürel boyutlar doğrultusunda kararlar alıp uygulamaya çalışırlarsa işgörenlerin

verimliliklerini yükseltmeleri ve uyumu sağlamaları mümkün olmaz. (Fanburn ve Tchy, 1984:47)

Bunların dışında işgörenlerin motivasyonlarında kullanılan ödüller ve güdüler ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir, çünkü bir ülke çalışanlarını motive etmede kullanılan güdüler o ülkede başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlarken, aynı güdüleri başka bir ülke vatandası olan işgörenler için kullanırken aynı sonuçlar alınamayabilir. Örneğin Amerikalılar için prestij, bağımsızlık ve etkileme gibi maddi olmayan motive edici olurken, para itici kuvvet olabilir. Bazı kültürler ise saygıya önem verir, aile ve iş için güvenlik, kişisel yaşamı, sosyal kabulü, ilerlemeyi ve gücü tatmin edebilir. Paranın birçok alternatifi olduğu için, kültürel değerlerle ödülleri birleştirmek kuraldır. Bu nedenle işgörenleri motive etmeden önce yöneticilerin ev-sahibi ülkenin bu yöndeki kültürel özelliklerini öğrenmeleri önemlidir.

Bütün bunların yanında Modern yönetim teorisyenleri ve insan münasebetleri idari okulu, ilmi yönetim konusunda önemli buluşlar meydana getiren Taylor'un çalışanın motivasyonuna ait insan mühendisliği yaklaşımını devam ettirmektedir. Wheale'ye göre mühendis, bu sistem içerisinde tam manasıyla kapitalizmin ruhuma uygun bir çalışma biçimi sergiliyordu. Planlama çoğunlukla işe dönük olup, insanın ruhi ve sosyal beklentileri dikkate alınmamaktaydı. Çünkü bütün çaba ve yenilikler otomasyonu meydana çıkartıp, karları arttırmaya yöneliyordu (Şener, 2011: 4).

4.1.7. Kariyer ve Terfi Planlaması

Görev yükselmesi ve değişikliğine ilişkin uygulamalarda, ilgili departman yöneticileri ile personel departmanı veya insan kaynakları departmanı arasında sıkı bir işbirliğinin kurulması, işletme politikası ve karşılıklı anlayış ortamının yaratılması için gereklidir. Diğer yandan iş değişikliği de kariyer yükselmesinde olduğu gibi personelin yeteneklerini daha iyi bir şekilde kullanabilecekleri görevlere geçmelerini sağlamak amacını taşımaktadır. (Senatarlar F., 1978:36-40, 252-253) Takım çalışması içinde yer alan elemanların kendilerini geliştirmeye ve gittikçe daha çok sorumluluk almaya ihtiyaçları vardır. Bu şekilde gelişen ve olgunlaşan takım elemanları zamanla daha yetenekli, bilgili ve deneyimli olurlar. Bu sayede yönetimin hayati noktalarında görev, yetki ve sorumluluk alacak elemanlarda yetiştirilmiş olur. Takım çalışması tüm organizasyonların can damarı olması nedeniyle yönetim yapılanması içinde takım

elemanlarının kariyer ve terfi planlarının yapılması etkin bir organizasyon dizaynı için vazgeçilemez bir yoldur.

4.2. Kurum İçi İlişkilerin Düzenlenmesi

4.2.1. Kurum İçi İletişim

İletişim, insanın varolduğu her yerde olan bir süreçtir ve iletişim önce insanın içinde başlar. Kişinin kendisiyle olan iletişiminin sağlıklı olabilmesi sayesinde çevresiyle olan iletişimde başarıdan söz edilebilir. Kişi kendisiyle barışık bir ilişki içinde oldukça çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilecek, kendisini rahatlıkla eleştirebilecek, çevresinden kendisine gelen eleştirilere karşılık verebilecek ve bu yönde kendisini geliştirebilecek bu anlamda pozitif bir gelişim ve değişimden söz edilebilecektir. Bunun tersi durumlarda ise negatif bir iletişim yapısı ortaya çıkacak, dolayısıyla insanlarla iletişimememek gibi bir durum kendini gösterecektir.

Sağlıklı iletişim kurabilmenin en önemli yollarından bir tanesi ve belki de en önemlisi, kişinin empati yeteneğine sahip olmasıdır. Empati yeteneği, insanın kendisini, karşısındakinin yerine koyması ve iletişimine bu yönde devam etmesidir. Empati yeteneği, empatik dinleme yeteneğine sahip olmayı da gerektirir. Empatik dinleme, ön yargısız ve gerçek anlamda kişinin kendisini karşı tarafa vererek dinlemesidir. İletişimde galiba en önemli unsur iyi bir dinleyici olmayı başarabilmektir. Zaten hayatımızdaki en önemli sorunlar, birbirimizi dinlemediğimiz ya da birbirimizin sorunlarına karşı çok kayıtsız kalmaktan kaynaklanmaktadır. İletişimde önemli olan konulardan bir diğeri de, dili en iyi şekilde kullanabilmektir. İfade yeteneği, ne anlatmak istediğini bilmek ve bunu en iyi şekilde ifade etmek, iletişimde başarının anahtarı sayılabilir. İletişim biçimi, iletişimin günlük hayatta ortaya çıkış şekli yani günlük hayata uyarlanma şekli elbette ki gelenek, görenek, tarih, yaşam biçimi, hayata bakışa göre farklılıklar göstermektedir.

Bir işletmenin insan sinir sistemine benzetebileceğimiz iletişim ağının etkinliğine olan ihtiyaç tıpkı insanda olduğu gibi işletme için de aynı hayati fonksiyonlara sahiptir. İşletmeler büyüdükçe verimlilikleri ve kalite seviyeleri, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimin etkinliğine dayanır. İletişim, mesajı gönderen ile alan arasında süreklilik arz eden bir olaydır. İletişim akışı yarıda kesilirse, önemli mesajlar yukarıdan aşağıya ve

aşağıdan yukarıya ulaşamayacaktır. Sonuç olarak, izole olmuş, bağımsız çalışan bölümler ortaya çıkacak ve yönetim gelişen problemleri önceden göremeyeceği için önleyici tedbirler de alamayacaktır (Kovancı, 1996:901-910).

4.2.1.1. İletişim Ortamının Temellendirilmesi

İşletme ve örgütlerin yaşamında iletişim hayati bir rol oynar. İletişim sayesinde üye bireyler her türlü bilginin aktarılması, faaliyetlerin koordine edilmesi, nüfus kullanmak, inanç değer ve sembolleri yetiştirmek gibi faaliyetleri gerçekleştirebilirler. İletişim sadece örgütün içsel yapısını ilgilendiren bir süreç değildir. Örgütlerin birbirleriyle olan ilişkisi de iletişim sayesinde mümkün olabilmektedir.

İletişim, organizasyonel anlamda, insan davranışını etkilemek için tasarılan mesajlar, bu mesajları ileten kanallar ve mesajları alan alıcı veya dinleyici üzerinde odaklanır. Kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve amaç birliğini sağlamaktır. Bu iletişim faktörleri sayesinde işletmelerde aşağıdaki kazanımlar hedeflenmektedir:

1. Kurumun amaçları, hedefleri ve politikası konusunda çalışanları bilinçlendirmek,
2. İş ve işlemler hakkında çalışanları bilgilendirmek, değişiklikleri anında eğitim çabaları ile çalışanlara aktarmak,
3. Yenilik ve yaratıcılığı özendirmek, çalışanlar arasında bilgi akışını düzenlemek, geri bildirim sağlamaktır.

Organizasyonda çalışanlara yeterlilik kazandırmak ve onların çalışma azmini artırmaya yardımcı olabilmek için iletişimin gerekliliğini göstermek içindir. İletişimin örgütsel süreç içinde bir alt süreç olduğunu düşünür. İletişimi bizzat örgütü ve faaliyetlerini oluşturan bir süreç olarak tanımlar. Motivasyon da özünde bir iletişimdir.

İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. Ne istediğini ne zaman istediğini iletişim ile ekibine aktarır. İşletme içinde neler olduğunu sistemin işleyişini iletişim aracı ile öğrenir. Bir yöneticinin etkinliği ve başarısı, astlarının başarısına bağlıdır. Bu ilişki yöneticinin astlarıyla eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirir.

Diğer yönetsel işlevler gibi iletişimde bir süreçtir. İletişim sürecinin temel öğeleri:

1. Bilgi üretici kaynaklar ve onu kullanacak alıcılar,
2. Bilgi taşıyıcı araçlar ve simgeler,
3. Bilgi taşıyıcı kanal,

İletişim ve kültür arasında doğrudan bir ilişki vardır. Belirli bir iletişim tarzı belirli bir kültüre özgüdür ve var olan kültürel fenomenler iletişim süreciyle açığa çıkarlar. Bütün insan eylemleri, bir etkileşim durumu içinde belirli bir değer taşıyan bir mesaja sahiptir. Her mesaj paylaşılmış semboller sistemidir ve kültürel anlamlar taşımaktadır (Ellis ve Maoz, 2003). Örgüt kültürü bireysel bir olgu değildir; anlam, değer ve sembollerle birlikte sosyo-kültürel bir gerçekliktir (Reilly ve DiAngelo, 1990). Örgütsel iletişim paylaşılan değerlerin, ideolojinin, çevreye ve insana ilişkin bilginin, rol ilişkilerinin bir özetidir ve kültürel bir temele dayanmaktadır (Ellis ve Maoz, 2003).

İletişim üzerine yapılan çalışmalar, iletişimin üç temel özelliğinin olduğunu ortaya koyar. Bunlardan ilki iletişim etkinliğinin insanları gerektirmesidir. İkinci olarak iletişim, paylaşmayı gerekli kılar; yani iletişimde gönderici ve alıcı, mesajın ortak bir anlamı üzerinde anlaşmalıdır. Son olarak, iletişim semboliktir. Semboller; jestler, mimikler, sesler, harfler, rakamlar ve sözcüklerdir. Alıcı ve gönderici mesaja aynı anlamı verdikleri zaman, tam olarak iletişim ortaya çıkar (Tutar, Yılmaz, Erdönmez, 2003:9).

Başarılı iletişim; iletişimi oluşturan önemli öğelerin varlığından haberdar olmayı gerekli kılar. Konumuzun içeriğini oluşturan liderliğin gereği zaten tamamen başarılı iletişim üzerine yapılandırılır. Dolayısıyla iletişimin unsurları, aslında tüm kişilerarası iletişimin başarısı için önem arz eder. Bu öğeler:

- Kaynak (Gönderici)
- Mesaj
- Kanal
- Alıcı
- Parazit: (iletişimi engelleyen unsurlar bölümünde anlatılmıştır)
- Geri-bildirim (Feed-back)

4.2.1.2. Davranış ve Yaklaşım Tarzlarının Planlanması

Sorunlu tutum ve davranıştan kaynaklanan performans yetersizliğini gidermeye yönelik çözümler için birlikte sorun çözme toplantıları düzenleyerek rehberlik sürecinin sosyal ve teknik araçlarını ortaya koymak esastır. Değerleme ile ilgili ihtiyaçlar, yönlendirmeler, seçenekler birlikte analiz edilmektedir. Ancak yönlendirme ve kontrol özel rehberin elindedir. Performans sorunu olan bireye sorulacak sorular ve bireyin performansını göz önünde bulundurarak ortam davranış çerçevesinde ve irdeleyici olmaktadır. Formel özel rehberlik toplantılarında amaç bireyin gelişimini, moralinin düzeltilmesini ve iş verimliliğinin artışı engelleyen atmosferi ortadan kaldırmaktır. Bunun için iş yaşantısındaki politika değişiklikleri, süreçler, önlemler ve beceri gereksinimleri üzerinde toplantılar gerçekleştirmektedir (Susan Cramm, 2002). Burada amaçlanan, bireyin nelere tepki gösterdiği gözlemlenmektedir. Stresli anları, otoriter ya da demokrat tavırları ve zamanlaması öğrenilmeye çalışılır. Sorunlu davranışlarının kökeninde işletmedeki diğer personel mi yer almaktadır? Yoksa kurumsal nedenler mi ağırlık taşımaktadır? Hatta etnik, cinsel veya dinsel nedenler bir etkiye sahip midir? Özel rehber rapor hazırlayarak bunları araştırmak durumundadır. Genel itibarıyla, bir özel rehberlik değerlendirme süreci iş gerekleri ve bireysel performans düzeyine bağlı olarak, personelin iş ortamındaki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Buna paralel olarak, özel rehberlik uygulamalarının, iç ve dış çevre koşullarından etkilemesiyle personelin yeni iş davranışı meydana gelmektedir.

Değerleme sürecinde, özel rehber, değerlendirilen bireyde yeni bir açılım kazanmasına yardımcı olacak üç destek unsura özellikle dikkat çekilmektedir (Jimmy Petruzzi, 2002):

1. Bireyin sağlıklı bir aile yaşantısı oluşturması.
2. Doğal olarak öğrenme ve gelişmeye uygun ve vizyon sahibi oluşu.
3. İyi bir dinleyici olarak bilgi ve beceri almaya yatkınlık.

Bu unsurlar birer motivasyon aracı olarak kendisinin de rehberlik ilişkisine daha sıcak yaklaşımını sağlamaktadır. Aksi halde, özel rehber, performans problemlerinin çözümüne istenen duyarlılığı göstermeyebilecektir. Hatta değerlendirilen bireyi sorgulayacaktır. Sınırlı talepleri ve duyarlılığıyla kendisinden kaynaklanan problemi ortaya koymakta zorluk çıkaran çalışanların reddedilmesi bil söz konusu olabilecektir. Rehber, bununla, çalışanların iş davranışlarından kaynaklanan performans sorunlarını

empatik yolla görmelerini ve kendi kendilerini analiz etmelerini hedeflemektedir. Böylesi bir tutum, aynı zamanda çalışanlara güven kazandırıcı olmaktadır. Bunun işletmeye yansımalarını, personelin, işletmedeki göreviyle ilgili sorumluluklarında, bireysel ya da takım çalışmasındaki kapasite ve yeterliliği kritik edildiğinde görebilmek mümkündür. Özellikle yeni ve geliştirilmiş davranışların ortaya çıkmasında bu durum daha net olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerdeki bireysel performans değerlendirme süreci sonunda, yönetimin kendisi hakkında olumsuz kanaatlere sahip olduğunu öğrenen bireyin bunu kabullenmesi zordur. Ancak, bu olumsuz durumunun düzeltilmesi için yönetim tarafından bir dizi geliştirme programı teklifi, bireyin yeniden kazanılmak istenildiğinin farkında olmasını sağlayacağından güvenini geri getirebilecektir. Değerleme sürecinde, işletme hedefleri ve kendisinden beklentiler, performans sorunu olan bireye anlatılmakta ve bu programın onu geliştireceği ortaya konmaktadır. Bir yandan da, geçmişte kazandığı bireysel ve grup başarıları hatırlatılarak, bireyin motivasyonu uygun düzeye getirilmeye çalışılmaktadır. (Idalane F. Kesner, 2002:31-35). Böylece olumlu bir değerlendirme süreci için, uygun operasyon hattının fırsatları ona sunulmaya çalışılmaktadır. Sorunlu tutum ve davranış değiştirilebilir nitelikteyse ve değiştirilmesine ya da geliştirilmesine yönelik bir talep varsa verimli bir değerlendirme sürecinden bahsetmek söz konusu olabilmektedir. Aksi takdirde, bir eylem planı çerçevesinde değerlendirme ortamı ve şartlarını hazırlayan özel rehber, değerlemesi yapılacak bireyin direnişiyle karşılaşabilmektedir.

4.2.1.3. Kurumsal İmajın Dinamiklerini Oluşturabilme

Kurum ile ilgili sahip olunan bilgiler, deneyimler, inanç ve değerler, bunların karşılıklı etkileşimleri sonucunda oluşan ve o kurumun dış görünümünün özünü temsil eden izlenim olarak tanımlanır. Çalışan kişi, kurumun aslî ve en önemli organıdır. Bu bağlamdaki etkili faktörler aşağıdaki şekildedir:

- ✓ Kurumun tarihçesi
- ✓ Kurumun misyon ve vizyonu
- ✓ Kurumun hedefleri, ortak inanç ve değerleri
- ✓ Kurumun ürünleri/verdiği hizmetler
- ✓ Kuruma bağlı şirketler ve iştirakler

- ✓ Kurumun ortakları
- ✓ Şubeler/Genel müdürlük
- ✓ Reklâm ve tanıtım faaliyetleri
- ✓ Çalışan kalitesi, niteliği, davranışları, verdiği mesajlar
- ✓ Logosu, broşürleri
- ✓ Sosyal/kültürel etkinlikler, sponsorlukları
- ✓ Kurumun fiziksel dış görünümü
- ✓ Kurumun mal varlıkları, tesisleri
- ✓ Kullandıkları teknoloji

Kurumsal kültürü etkileyen faktörler:

- Kişisel kalite
- Ürün kalitesi
- Hizmet kalitesi
- Takım kalitesi
- Kurum kalitesi

Kurum Kültürünü ve imajını oluşturan kavramlar:

- Yazılı olmayan uygulama, alışkanlık, gelenekler
- Yöneticilerin sorumluluklarını yerine getiriş biçimleri
- Çalışanların bağlılığı, morali, birbirlerine olan güveni
- Eleştiri ve yapılan eleştiriye yaklaşım tarzları
- Kurumun iş sonuçları ve çalışanların bu sonuçlara sahip çıkma dereceleri
- Misyon, vizyon, ilke ve değerler
- Politika ve prosedürler

Çalışanlar kurumun geleceğinde en önemli kaynağıdır. Çalışanlar kurumun uzundönemli stratejileri ile ilişkili bileşenidir. Çalışanlar artık ödeme çeklerinin dışında bazı faktörlerin kurum tarafından sağlanmasını istemektedirler (Gray, 1986:17). Kurumun uygulamaları çalışanların neyi istediğini, neyi kabul edeceğini sonucunda kurumla ilgili değerlendirmelere tabii olacaktır. Kurumlar amaçlarına varmak için belirli metotlar kullanırlar. Bu kullandıkları metotlar toplum tarafından algılanır ve anlamlandırılır. Kurumun uyguladığı kurallar, davranış biçimleri ile toplumun kurumu

algılaması ve kurumun performansı arasında bir ilişki vardır (Bromley, 1993:156). Eğer davranışlar ve uygulamalar kabul edilirse imaj artacak bu da kurumun satışlarına, yatırım fırsatlarına, finanssal desteğin alınmasına neden olacaktır. Çalışanlar açısından bu durumda sağlanan faydalar kurumda daha fazla çalışma, kurumu koruma ve kurumla bütünleşme olarak kendini gösterecektir (Rose,Thomsen, 2004:201-210). Çalışanlar tarafından bir kurumun algılanmasını şu şekilde sıralayabiliriz (Boulding, Boulding; 1966:108).

-Eşitlik

-Hiyerarşi kademelerin azaltılması

-İnsan haklarına saygılı bir kurum

-Temiz bir çevre için yapılan kurumsal çalışmalar

-Kurum çalışanlarının hayat tarzlarını geliştirmeye katkısı

-Yaratıcılığın geliştirilmesinin desteklenmesi

-Gönüllü ve esnek çalışma ortamının sağlanması

-Deneysel eğitime destek vermesi ve hayat boyu eğitim

Yine iyi tanınan bir kurumdan genellikle iş güvenliği, daha iyi sağlık imkanları, emeklilik hizmetleri, çalışanlara hisse sahibi olma hakkı gibi haklar vermesi beklenir. Bu beğenilen kurumlarda çalışanların işlerinden gurur duydukları görülmüştür (Philips, 2001: 225-227).

Kurum imajının ilk uygulamalarında sadece logolar ve renklerin kullanımının gerçekleştirilmesinde amaç, dış hedef kitleye kurum tanıtılması esas alınmıştır. Ancak hem küreselleşme ve bilgi çağının getirdiği değişimler çerçevesinde, kurumların imaj çalışmaları artık sadece dış hedef kitleye yönelik olarak değil aynı zamanda kurum için stratejik bir önemi olan kurum çalışanlarının da bu sürecin içine alınarak planlandığı bir aşamaya gelmiştir. Güçlü bir imaj yaratabilmek için çalışanların ihtiyaçlarının kurumundan beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Çalışanların genel olarak vizyona ve çalıştıkları işlerinden gurur duymaya ihtiyaçları vardır. Yine çalışanlar paylaşılan bir kurumsal kültür, gerçek anlamda tüm yönleriyle işletilen bir iletişim iklimi kariyer fırsatları gibi imkanlar beklenmektedir (Schultz, 1980:98, Lemmink,Schuijf, Strevkens, 2003:1-15).

Kurumun insan kaynakları politikaları, kültür yapısı, vizyonu ve kurum dışında oluşan imajı, kurum çalışanları açısından kurumları ile ilgili imajı yapılandıran faktörlerdir (Dowling, 2001:12). Kurumun genel olarak imajının değerlendirildiği kriterler kurum çalışanları tarafından da değerlendirilen kriterlerdir. Daha öncede belirtildiği gibi ortak bir imaj yaratmanın zorluğu dolayısıyla çalışanlarda kurumlarının işleyişi ve beklentilerinin karşılanması ölçüsünde kendi imajlarını oluşturacaklardır. Burada bu imajı oluşturacak olan faktörleri incelemeye çalışacağız.

4.2.1.4. Kişi-Grup Kaynaşması

İşletme yönetimi çoğu zaman çalışanları “kaynaklar” veya “varlıklar”, yani işletme veya örgütün değerli ve kâr yapıcı bir bölümü olarak değerlendirmektedir. Motivasyon çalışmaları da hangi özendiricilerin çalışanları daha iyi çalışmaya yönlteceğini ve işletmenin varlıkları olarak değerlerini artıracaklarını bulmaya çalışmaktadır. Yöneticiler işçilerinin kişisel motivasyonları ile yakından ilgilenmek durumundadırlar. Çünkü onların motivasyon düzeyleri üretim oranlarını etkilemektedir. Bu yüzden yöneticiler özendirme ve teşvik sistemleri ile çalışanların motivasyonlarını yapılandırmak için çaba sarf ederler. Temelde, motive olup olmamak çalışanın kendi kendine yapacağı bir yönelmedir (Benton-Halloran, 1991: 57).

Yönetim bir yandan işletme veya örgütsel hedeflere ulaşılmasını gözetirken, diğer yandan da çalışanın amaçlarının gerçekleştirilebilmesine yardımcı olabilir. Chris Argyris’e göre bireylerin büyüme ihtiyaçları ile işletme hedefleri genelde birbiriyle çelişmektedir. İnsanlar olgunlaştıkça daha bağımsız olmak ve kendileri için daha çok karar almak istemekte, daha yetkin olabilmek için de daha fazla sorumluluk üstlenmek istemektedirler. Ne var ki bazı işletmeler bu tür kendini gerçekleştirme kalıplarına doğrudan karşı çıkan bir baskıcı ve dayatmacı bir yapıya sahiptirler (Benton-Halloran, 1991:57).

Bireyin ve işletme ya da örgütün amaçları arasındaki bu uyumsuzluk başlı başına bir mücadele alanıdır ve motivasyon kavramının yönetim ilkeleri ile kesiştiği ilk noktadır. Bu mücadele başarıya ulaştığı zaman hem bireyler kendi amaçlarına ulaşip ihtiyaçlarını karşılamakta, hem de örgüt hedeflerine ulaşarak etkililik ve etkinlik kazanmaktadır. Çalışanlar kendi amaçlarını işletme amaçlarına ters olarak görürlerse verimlilik düzeyi

düşme eğilimi gösterecektir; fakat kendi amaçları ile işletme amaçları uyumlaştırılırsa çalışanlar verimli çalışacaklardır (Hersey-Blanchard, 1992:35).

Genelde bireyler örgüte bir takım ihtiyaç ve amaçlar ile gelirler. Maddi içerikli olanlardan başlayıp, statü ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile şekillenen yükselme, sorumluluk, yetki ve bağımsızlık içerikli olanlara kadar geniş bir yelpazede ortaya çıkan işgören amaçları, bireyleri harekete geçirici özelliklerinden ötürü göz ardı edilmemesi gereken taleplerdir.

Pazar payını yükseltmek, optimum işlem hacmine ulaşmak, satış hacmini ve kârını yükseltmek, yapılan yatırımlardan yeterli getiri elde etmek, masrafları azaltarak maliyetleri düşürmek gibi amaçlar ile faaliyet gösteren işletme örgütlerinde nihai hedefler de bu amaçlarla bağlantılı olarak ulaşılabileceğine inanılan etkinlik, etkililik, verimlilik ve rasyonellik gibi tanımlar içermektedir. Tüm bu amaçlar ne şekilde telaffuz edilirse edilsin ya da hangi açılımlarla tanımlanırsa tanımlansın, hepsinin gerçekleştirilebilmesi için en can alıcı unsur insanların verimli kılınmasıdır (Eren, 1997: 80).

Yetişkin bir bireye zorla iş yaptırmanın güçlüğü ve zorlama sonucunda yapılacak işten alınacak verim düşüklüğü, işletme veya örgüt amaçları için bireylerin isteklendirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Başaran, 1998:161-162). Birey amaçları ile örgüt amaçlarının aynı zeminde örtüşmesi ve istekliliğin artırılması da daha önce değinilen dışsal güdüleme ve içsel güdüleme seçenekleri ile sağlanabilmektedir.

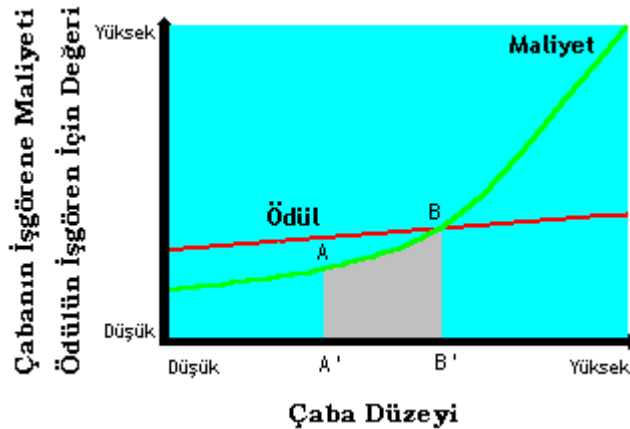
Dışsal güdüleme her ne kadar fazla süreklilik göstermese de yöneticilerin kullanması gereken bir yoldur ve ödül sistemleri de dahil olmak üzere bir çok motivasyon tekniği bu tür güdülemenin sağlanmasına yönelik olarak tasarlanmıştır. İçsel güdüleme ise daha çok bireyin içsel psikolojik yapısıyla ilgilidir. Dışsal güdülenmeden hem daha kuvvetli hem de daha sürekli olan içsel güdülenme, herhangi bir dışsal ödülle bağlantılı olmadığı için genelde bireyin yaptığı iş ve işin nitelikleri ekseninde motivasyon tekniklerine konu olmaktadır.

Dışsal güdülenme bazen öz saygı tesisine yardım etmekle beraber, uzun süre sadece dışsal motivasyona maruz kalması, bireye zarar vermekte ve aynı zamanda içsel güdülenmeyi olumsuz etkileyerek yaratıcılığı öldürmektedir (Alan G. Robinson-Sam

Stern, 1997:55-56). Bu yüzden içsel ve dışsal güdülenmenin birbiriyle bağdaştırılarak dengeye getirilmesi gerekmektedir (Peker, 1995:150). Parasal ve parasal olmayan ödüller, örgütsel ve yönetsel özendiriciler ya da psikososyal teşvik edicilerin yanı sıra, iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu veya esnek yönetim teknikleri gibi yöntemlerin yerinde, zamanında ve doğru şekilde kullanılması çalışanların dışsal olduğu kadar içsel motivasyonlarını da artırarak, işletme amaçlarına güdülenmesini kolaylaştıracaktır.

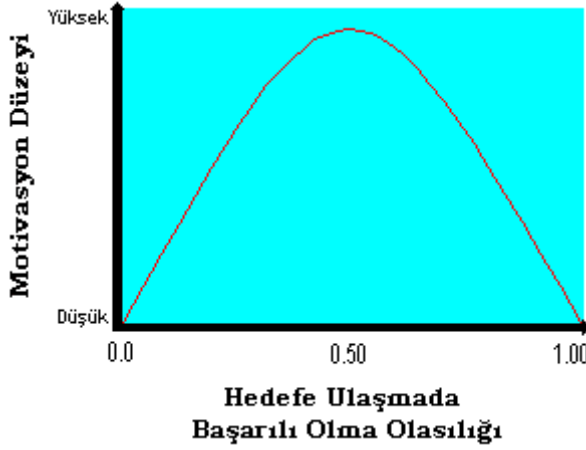
Bireyin örgüt amaçlarından biri olan verimlilik hedefine ulaşmak için ortalama çaba düzeyinin üstüne çıkabilmesi ve kapasitesinin daha fazlasını kullanabilmesi için daha fazla efor sarf etmesi gerekecektir. Bu çabayı gösterip göstermemek de temelde bireyin elindedir ve bu noktada birey kararı söz konusudur. Şayet örgüt amaçları uğrunda göstereceği çaba neticesinde kendi bireysel amaçlarına yönelik bir kazanım sağlamıyorsa ya da bu kazanım harcanan çabaya değmiyorsa, birey işletme amaçlarına güdülenmeyecektir (Şekil 1) (Newstorm-Davis,1993:170). Çünkü böyle bir durumda işletme veya örgütsel hedefler ile bireyin amaçları sonuçları itibariyle örtüşmüyor demektir. Bu yüzden motivasyon yoluyla verimliliğin temelini oluşturan ve işgörenlerin örgüt amaçlarına güdülenmesini hedefleyen faaliyetler zincirinde işgörenin amaçları, bu faaliyetler zincirini tasarlayıp uygulayan yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. Kaldı ki çalışanların motivasyonu için çaba harcamak ve örgüt amaçlarının kabul edilmesine ve bu doğrultuda çalışılmasına zemin hazırlamak yöneticinin görevleri arasındadır (Dinçer-Fidan,1996:15).

Şekil 1 : Çalışan İçin Göstereceği Çabanın Maliyeti – Çaba Sonucu Elde Edeceği Ödülün Değeri ve Bu Maliyet ve Değerin Çaba Düzeyine Etkisi:



İşletme tarafından belirlenen hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir olmaması halinde, çalışanların yüksek verimlilik seviyelerine ulaşmaya motive edilmeleri mümkün olmamaktadır. Ulaşılması zor verimlilik hedefleri için çaba göstermeye teşvik edildiklerinde, işgörenlerin en sonunda çabalamaktan vazgeçip ulaşabilecekleri seviyenin de altındaki sonuçları beklemeye koyuldukları görülmüştür. Şekil 2’de görüleceği üzere, belirlenen hedefin neredeyse imkansız olması durumunda veya çok kolay ulaşılabilir bir hedef tesis edildiğinde bireylerin motivasyon düzeyleri düşük olmaktadır. Bu yüzden çalışanların güdüleneceği işletme amaçları sıkı bir performans ve mücadeleyi gerektirecek kadar yüksek, fakat aynı zamanda elde edilebilecek kadar da düşük olmalıdır (Hersey-Blanchard, 1982:23).

Şekil 2 : Hedeflere Ulaşmada Başarılı Olma Olasılığının Motivasyon Düzeyine Etkisi



4.2.1.5. Dayanışma, Takım İçi Ve Dışı İletişim

Çalışanlar, takım üyesi olarak sık sık şahsi inançları konusunda takım ile bir kısım çelişkiler yaşayabilmektedirler. Bu durumda grup için doğru olan her şey bireyler için doğru olmayabilmektedir. Performans hedeflerinin belirlenmesinde bu faktörler de göz önüne alınmalı ve ortak katılım sağlanmalıdır. Tüm takım üyeleri içinde her türlü iletişim sorununun çözümlenmesi ve başlangıçtan itibaren yeni iletişim sorunlarının yaşanmaması için gerekli tedbirler alınmalıdır (Luthans, 1995:263).

4.2.1.6. Dayanışma Faktörlerinin Belirlenmesi

Bir toplumda toplum üyeleri arasında güven duygusunun var olması nasıl ki dayanışmayı ve birliği arttırıyorsa bir organizasyon içinde de işbirliğini kolaylaştırarak

daha fazla dayanışma oluşmasını sağlar. Şirketlerin başarısı için çalışanlarının işbirliği, uyum ve dayanışma içerisinde olması gereklidir (Porta ve diğerleri, 1996:4). İşbirliği sağlanması için üç tane ön koşulun varlığı gereklidir: güven, ortak amaçlar ve etkin bir iletişim (Hattori ve Lapidus, 2004:103). İnsanlar genellikle diğer kişilerin eylemleriyle bağlantılı olarak kendi eylemlerini gerçekleştirirler. İşbirliği, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri ortak amaçlara ulaşabilmek için bir araya gelmeleri sonucunda oluşmaktadır. Böyle bir durumda her birinin başarısı diğerleri tarafından yapılan faaliyetlere bağlıdır. Güven, işbirliği için ön koşul olmakla birlikte başarılı bir işbirliğinin ürünüdür (Sztompka, 1999:62).

Dayanışma modeli oluşturmanın yolu işletmelerde bir takım ruhu oluşturmaktan geçer. (Zobal, 1999:23). Takım, görevlerinde bağımsız olan, sonuçların sorumluluğunu paylaşan, kendileri ve diğerleri tarafından bir ya da daha çok sosyal sistemde görülen ve ilişkilerini organizasyonel sınırlar çerçevesinde yürüten bireylerin bir toplamıdır (Cohen ve Bailey, 1997:239). Takım, birbirini tamamlayan becerilere sahip az sayıda insandan oluşan bir gruptur. Bu insanların ortak amacı, performans hedefleri ve birbirlerini karşılıklı olarak sorumlu sayabilecekleri ortak yaklaşımları vardır (Katzenbach and Smith, 1994:45). Takım, ortak ve değerli bir amaç, hedef, misyon için dinamik, birbirine bağımlı ve uyumlu bir şekilde birlikte hareket eden; her biri yapması için özel rol veya işlemlerle görevlendirilmiş ve her birinin sınırlı bir üyelik süresi olan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu ayırt edilebilir bir grup olarak tanımlanabilir (Salas vd., 1999:4). Bir başka deyişle, takımlar belirli bir amaç için bir araya gelen insanlar topluluğudur. Bir topluluğa takım diyebilmemiz için birtakım kriterleri yerine getirmesi gerekir. Bu kriterler (Efil, 1999:3):

- İki veya daha çok kişinin varlığı
- Genel bir takım amacının olması
- Zaman, materyal ve çalışma alanının ayrılması
- Amaca ulaşmak ve ulaşılan noktanın kalıcılığını sağlamak için para kaynağının sağlanması olarak sıralanabilir.

Takım çalışması insanların büyüyebileceği ve sürekli gelişme için tüm kaynakları etkili ve verimli kullanacağı bir çevre yaratır (Oakland, 1993:318). Genellikle takım çalışmasının iki amacı vardır. Bunlardan ilki verimlilik ve rasyonalizasyon yönünden

gelişimdir. Diğeri ise katılımcıların çalışma durumlarının gelişimidir (Frieling vd., 1997:373). Takım yönetimi, örgüt yapısında, sürekli ilerlemeler için bütünlüğü sağlar ve organizasyonel problemlerin çözümünü ve fırsatların karlılığını kolaylaştırır. Takımlar; fikirden, operasyonel ve stratejik başlangıçlara harekete geçiş aracıdır ve organizasyonel değişimin çoklu-disiplinli doğasıyla ilgili pratik anlamları sağlar (Cleland, 1996:136). Organizasyon açısından ele alındığında başarılı bir takımın organizasyona kazandırdıkları Şekil 1’de gösterilmektedir (Romig, 1995:12).

4.2.1.7. Dayanışma Etkinliğini Sağlayan Faktörler

İster ticari, isterse kamuya ait olsun, günümüz işletmelerinde dayanışma kavramı ve takım kültürü artan oranda hayatımıza girmeye başlamıştır. Ülkemizde yeni yeni şekillenmeye başlayan takım kavramı özellikle Japonya’nın bu konudaki başarılı uygulamaları ve aldığı olumlu sonuçlar paralelinde önemini daha da fazla hissettirmeye başlamıştır. Takımlar işletmelerde verimliliğin, gelişmenin, yeniliğin, rekabet gücünün ve avantajının temel elemanları olarak yerlerini almaya başlamışlardır (Robbins, 1994: 325; Salas vd. , 1992:3). Takımlara olan bu ilgi, doğal olarak etkinlik tartışmalarını da beraberinde getirmiştir (Eby ve Dobbins, 1997:275). Dayanışma ve Takımların, etkinliği ve performansı arttırdığını ileri sürenler olduğu gibi aksini iddia eden pek çok görüş de mevcuttur. Takımlar hakkındaki bu olumsuz görüşler kaynaklarını çok iyi yapılandıramamış takımlardan almakta olup günümüzde iyi organize olmuş takımlara bakıldığında işletmeye sağladığı faydalar açıkça görülmektedir (Gilson, Shalley ve Blum, 2001:250).

Yüksek performanslı ve etkin bir takım oluşturabilmek için yapılması gereken pek çok şey vardır. Öncelikle hedef ve amaçlar çok iyi belirlenip ona uygun bir takım tipi seçilmeli sonra organizasyon geliştirilmelidir (Oakland, 1993:337). Belirlenen hedeflere uygun olmayan bir takım tipi başarılı sonuçlar vermeyecektir. Hangi takım tipinin oluşturulacağı belirlendikten sonra da takım oluşturma aşamalarına titizlikle uyularak takım oluşturulmalıdır. Burada başarılı takımların özellikleri de göz önüne alınmalı, yapılanma esnasında bu özelliklere uygun olarak geliştirmelidir. Literatürde etkili takımların ortak özelliklerini tespit etmek üzere bir takım çalışmalar gerçekleştirilmiş ve bu çalışmalarda takım performans ve etkinliğini ölçmek için bazı kriterler öne

sürülmüştür. Bunlardan bazıları; Robbins (1994:313, 325), Bingham vd. (2001:216) ve Bateman vd. (2002:216)'nin yapmış olduğu çalışmalardır.

Özellikle takım etkinliğini ölçmek için ölçek geliştirme çalışması yapan Bateman ve arkadaşlarının çalışması, bu araştırmanın yürütülmesine temel Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler 269 teşkil etmiştir. Bateman ve diğerleri etkili takım çalışmasını ölçmek için 7 faktörlü bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu faktörler; takım sinerjisi, performans amaçları, yetenekler, kaynak kullanımı, kaliteye odaklanma, yeniliğe odaklanma ve etkili liderliktir. Ayrıca lidere güven ve takım içi ve dışı iletişim (Dirks, 2000:1004-1012) etkili takım çalışmasını ölçmekte kullanılabilen diğer iki faktördür. Araştırmamızda kullanılan takım etkinliği sağlayan faktörlerden takım sinerjisi, performans hedefleri, takım içi ve dışı iletişim, kabiliyetler, kaynak kullanımı bağımsız değişken liderliğe güven ara değişken (moderatör), kaliteye ve yeniliğe odaklanma bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Aynı zamanda yenilik ve kalite odaklılık performans kriteri olarak kabul edilmiştir. Bu sekiz ana kriter aşağıda açıklanmıştır.

4.2.1.8. Dayanışma ve Takım Sinerjisi

İki artı ikinin her zaman dört etmediği, iyi kurulmuş bir takımla yaratılan sinerji sonucu, bireysel performansların toplamının birkaç katına ulaşıldığı günümüzde sıkça görülen bir durumdur. İnsanların belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirilmesi ve amaç birliğinin oluşturulması takım sinerjisinin temelini teşkil eder.

Tüm takım fertleri arasında böyle bir paylaşma ve sahiplik duygusu takımın etkinliğini ve performansını büyük oranda artırır (Bingham vd., 2001:216). Takımda sinerji yaratabilmek için gruplaşmaların önüne geçmek gereklidir. Takım içinde gruplaşmalar hem takımın performansını düşürür hem de takım içinde anarşi eğilimini artırabilir (Miller ve Dess, 1996:431-432). Takım içinde yeterince sinerji yaratılamaması da verimi düşürecektir. Nihai sorumluluk sahibi olan üyelerin görevlerini yapmakta yetersiz olmaları veya sorumluluklarından daha az katılımcı olmaları da hem sinerjiyi düşürecek hem de performansı azaltacaktır (Juran, 1995:72).

BEŞİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL GELİŞİM VE DEĞİŞİM

5.1. Kurumsal Bütünleşme

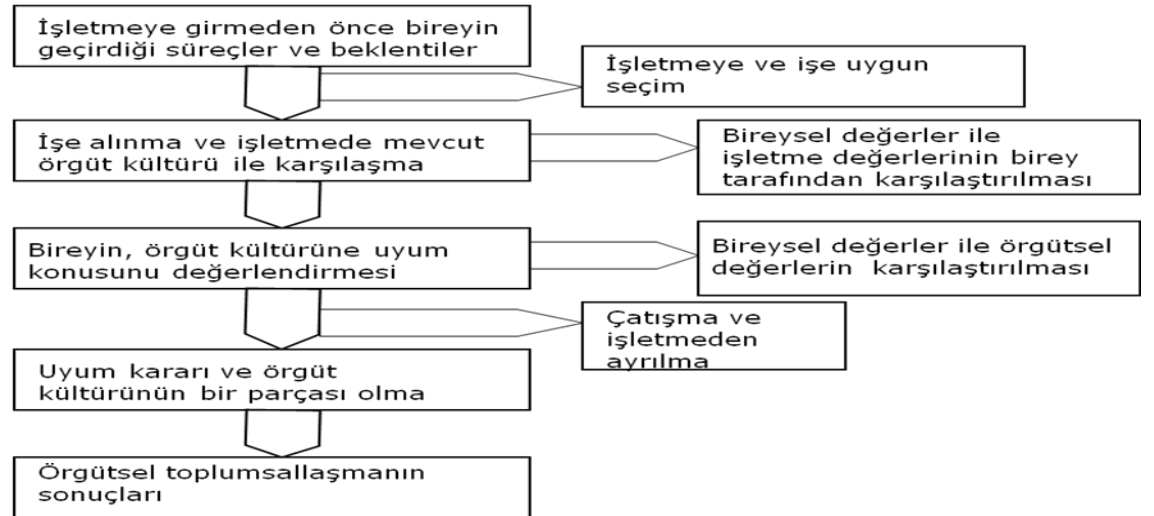
5.1.1. Kişi ve Kurum Bütünleşmesi

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi, faaliyetleri, donanımı, yöneticileri ve diğer unsurlarıyla bir bütün oluşturması gerekir. Bu ortamın sağlanmasında temel koşul, öncelikle insanların işletmeyi iyi tanınmasıdır. Diğer tüm unsurları amaçlara yöneltecek olan insan unsuru, özellikle de yöneticilerdir. Bu nedenle, insanların işletmeye girişinden başlanarak bir öğrenme sürecinden geçmesi gerekir.

Bir organizasyonun üyelerinin ya da çalışanlarının, içinde buldukları ortamın kültürünü öğrenip başkalarına aktarması süreci örgütsel toplumsallaşma ya da toplumsallaşma süreci olarak nitelenir. Bu sürecin amacı bireylerin buldukları ortama uyum sağlamasıdır.

Toplumsallaşma genel olarak, bireyin toplum içinde geçerli değer, norm, inanç ve davranış kalıplarını öğrenerek, sosyal bir varlık durumuna gelmesi sürecidir. Örgütsel toplumsallaşma süreci sonunda birey, organizasyonu tanıyan uyumlu bir parçası durumuna gelir. Örgütsel toplumsallaşma süreci, bireyin işletmeye girişinden önce başlar, örgüt kültürünün bir parçası olarak ve öğrendiklerini diğer bireylere aktarmasıyla sürer. Birey-Kurum bütünleşmesi süreci şeması aşağıdaki şekildedir:

Şekil 3: Birey-Kurum Bütünleşmesi Şeması



Kaynak: Aktaş (1997: 75)

Örgütsel toplumsallaşma sürecinin ilk aşaması, bireyin işletmeye girmeden önce geçirdiği süreçleri, değerlerini ve beklentilerini kapsar. Bunlar bireyin işletme ile ilişkilerini öncelikle etkileyecek olan unsurlardır. İşe ve işletmeye uygun görünenler, işe alınır. Örgütsel toplumsallaşma sürecinin işletme içindeki aşamaları böylece başlar. Birey işe başlayınca örgüt kültürünün hem görünen hem de görünmeyen unsurları ile karşılaşır.

Örgütsel toplumsallaşma sürecinin sonraki aşamasında birey, örgüt kültürü ile kendi bireysel değer ve davranışlarını bağdaştırma çabasına girer. İşletme değerleri ile bireysel değerler karşılaştırılır. Bu aşamada birey için iki sonuç ortaya çıkabilir: Birey işletme kültürüne uyum sağlayamayarak uyum sağlayamamasına ve işletmeden ayrılmasına neden olabilir. Ya da birey kendini örgüt kültürünün bir parçası olarak algılayıp genel yaklaşıma uygun bir davranış içine girer. Birey-Kurum Bütünleşmesi sağlanması sonucunda da aşağıdaki sonuçlar sağlanmış olur:

- Birey önce toplumun, sonra aile gibi ya da bir işletme gibi değişik organizasyonların üyesidir.
- Bunların her biri için toplumsallaşma süreci işler ve uyumlu sonuçlanması beklenir.
- Ancak buna karşıt bir sonuç yani başarısız bir toplumsallaşma süreci de ortaya çıkabilir.
- İşletme değerlerinin benimsenmesi
- İş doyumu
- Açıkça belirlenmiş roller
- Yüksek düzeyde motivasyon
- Yüksek çalışma temposu
- İşletmenin amaçlarına gönüllü katkı
- Yüksek verimlilik
- Genel ortama uyum
- Örgütsel toplumsallaşmanın başarılı olması, bireyin işletme kültürüne uyumu olarak ifade edilebilir.
- İşletme kültürünün içerdiği unsurların doğru anlaşılması ve bunlara uyum sağlanmasında, en büyük katkı bireyin kendisinden gelir.

-Örgütsel toplumsallaşma sürecinin başarısında, bireyin kendisi dışında çeşitli çevre unsurları da etkilidir. Bireyin bağlı bulunduğu yöneticiler, işletmeye ve örgüt kültürüne uyum sağlamsında çok önemli bir rol oynar.

-Yöneticiler dışında, işe girişinde yakın çalışma ilişkisinde olduğu aynı düzeydeki meslektaşları da, bireyin ortama yönelik değerlendirmelerinde etkilidir.

Birey-Kurum Bütünleşmesi sağlanamaması durumunda da aşağıdaki sonuçlar beklenir:

- İşletme değerlerine ters düşme ve çatışma
- Düşük iş doyumu
- Düşük ya da olumsuz motivasyon
- Düşük çalışma temposu
- İşletmenin hedeflerine düşük katkı
- İşe devamsızlık
- Düşük verimlilik
- Genel uyumsuzluk

İşçiler arasındaki resmi olmayan (informal) işletmenin/örgütlenmenin en önemli nedeni, her sosyal grupta olduğu gibi işçi grupları arasında da belli bir sosyal değerlendirme sürecinin işlenmesidir. Sosyal değerlendirme süreci ise endüstriyel ilişkilerin sürdürülmesi esnasında gerek işe, gerek işverene gerek yöneticilere ve gerekse diğer işçilere ilişkin olarak oluşan ön yargıların gruba mal edilmesiyle işler. Sosyal değerlendirme sonucunda sosyal sınıflandırmalar meydana gelmektedir. Böylece, bir çok farklı meslek gruplarını içeren endüstri işletmesinde her grup, ötekilerine belli bir statü atfeder. Bunun sonucu olarak belli bir gruba mensubiyet duygusuyla bağlı olan işçiler, diğer gruplara üye olanlara belli bir varsayımdan bakar ve onlara olan davranışlarını, bu varsayımın esasları içerisinde ortaya korlar. Bu süreç sonucunda ortaya çıkan “sosyal mesafe”, iş grupları arasındaki bilgi akışını, haberleşmeyi ve giderek etkileşimi azaltabilmektedir. Oysa “grubun büyüklüğü, grubun bütünleşme derecesi grubun verimliliğini etkileyen temel faktörlerdir” (Aktaş, 1997:78). Gerek Keller (1986:29) ve gerekse Mudrack (1989:42), gruptaki bütünleşme ile grubun performansı ya da verimliliği arasında önemli bir ilişkinin olduğunu vurgulamaktadırlar.

Grubun bütünleşme derecesi arttıkça verimliliği yükselmektedir. Grubun bütünleşme derecesini artıran en önemli etken, etkileşim düzeyidir. Bu ise ‘bağlı grup’ ların varlığına bağlıdır. Çünkü “burada önemli olan bir amacın gerçekleştirilmesi için grup üyelerinin birbirine olan bağımlılık oranıdır. Eğer bir üyenin verilen işi başarması bir diğerinin çabasına bağlı ise buna karşılıklı etkileşim grupları da denir” (Özkalp-Kırel Tarihsiz :191). Oysa belli bir iş bölümü ya da işlevsel farklılaşma olmaksızın grubun üye sayısındaki artışlar, bir yandan bütünleşme derecesini azaltırken diğer yandan da işgücü başına verimliliği düşürmektedir. Nitekim “gruba eklenen her üye, yeni grubun gayretli ve çabası üzerinde daha az ve önemsiz bir etkiye sahiptir” (Mavili, 1997:78).

5.1.2. Kurumsal Değerlerin Belirlenmesi

Değerler, kişiler, gruplar ve toplumlar ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirlerle ilgili toyluluklardır (Erdoğan, 1994:133). Değerler bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarında birer standart ya da ölçüttür. Dolayısıyla değerler örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır (Varol, 1989:24).

Değerler işgörenlerin çalımların, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İşgörenin davranışlarının örgütün yapısına uygun olup olmad n örgütün de erleri gösterir. Örgütün kültürel değerlerinin kayna ise örgütün bağlı olduğu toplumun örf, adet ve dinsel inançlar sistemidir. Bu inançlar, iyiye, kötüye, doğruya, yanlışla ilişkin değerleri oluştururlar.

Örgütün sahip oldu u bu de erler sistemleri işgörenlerin örgüte başlanmasını, üretiminin ve yönetiminin nitelikli ve başarılı olmasını, işgörenin daha fedakarlıkla işine yönelmesini sağlar(Özkalp, 1999:24). Değerler kapsamında işletmenin;

- Temel inançlarımız?
- Ahlaki kurallarımız?
- Davranış kurallarımız?
- Özen gösterdiğimiz amaçlar?
- İdeallerimiz?
- Kararlarımızın/davranışlarımızın doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
- Hangi ölçütleri temel alırız?

bilgileri yer almalı ve çalışanın paylaşacağı, özümseyeceği ilkeler olmalıdır. Değerler Pusulası’nda da çalışana aşağıdaki bilgiler sunulmalı, özümsetilmelidir;

- Bu kişilerle, örgütlerle çalışmalı mıyız? Bu platform ve/veya projelerde yer almalı mıyız?
- Bu iş için kaynak kullanmalı mıyız?
- Bu maddi kaynağı kullanmalı mıyız?
- Diğer örgütlerim, hükümetin vs. bu bildirimine nasıl bir tepki vermeliyiz?
- Bu işi yürütmek için planladığımız eylemler kendi kimliğimizle tutarlı mı? Değilse ne yapmalıyız?

5.1.3. Ortak Davranış Kuralları Geliştirebilme

Grup veya takım çalışması diyebileceğimiz çabalar, birbirleriyle iletişim de bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan belirli beklenti ve amaçları paylaşan insanlarla gerçekleştirilmektedir. Takım ruhunu paylaşan insanlarda, birliktelik, ortak hedefler, kolektif standartlar, doğrudan ve dolaylı bir iletişim, paylaşılan hak ve yükümlülükler vardır. Bu nedenle gerek yönetim ve yöneticiler gerekse sosyologlar bu konuya oldukça ilgi duymaktadırlar. Bu yüzden insan olarak hepimiz yaşamımızın değişik bölümlerinde bir veya birkaç grubun veya takımın üyesi olma ihtiyacı duymuşuzdur. Bu duyguyu zaman zaman mutlaka paylaşmışızdır. Hepimizin sosyal bir varlık olma nedeninin yanında bir aile grubunda doğmak ve yaşamak gelmektedir. Daha sonra aldığımız temel kültür ve ilkelerle okula başlayıp zamanımızın çoğunu arkadaşlarımızla geçirmekte ve daha sonrada iş hayatımızda gruplar veya takımlarla kurduğumuz iletişimlerle bütünleşmektedir. Çeşitli zorlukları ve sorumlulukları bir görev anlayışı içinde baskalarıyla paylaşarak başarı yada başarısızlık duygusunu birlikte keşfetmeye çalışmaktayız (Özkalp E., 2002: 98-99).

Kurumda var olan bilgi ve hedeflerinin çalışanlar tarafından paylaşılması, kurum içinde organize hareketlerin oluşmasına neden olacaktır. Çünkü çalışanlar arasındaki bağlılığı sürdürmek için paylaşılan bilgilerin olmasını talep ederler. Bunun paylaşılması kurumun genel olarak imajının paylaşılması sonucunu doğuracaktır. Paylaşılan imaj, hareketlerin bir potada eritilmesinde bir araç olacaktır. Çalışanlar kurumda var olan bilgi ve hedefleri paylaşmıyorlarsa, kurum imajının paylaşılacağı sonucu ortaya çıkabilecektir. Bu anlamda kurum imajı kurumda paylaşılan bir bilgi ağıdır (Barich, Kotler, 1998: 216).

Kurumla ilgili bilgiler, kurumla çalışanların bütünleşmesini etkiler. Çünkü bilgi kurumun görünürlüğünü ve diğer kurumlardan ayırt edilmeyi belirtir. Çalışanların bir kurum üyesi olma ilgisini artırır. Özellikle bilginin paylaşılması, üyeler açısından iyi tanınan bir kurumun parçası olma hissini verecektir. Japon firmalarında oluşan söylem şöyledir..”Eğer siz iyi bir iç ve dış kurum yaratmayı istiyorsanız, bunu bireysellekle yapamazsınız. Bu başarı, çalışanlarla iletişim, bilgi ve hedeflerin paylaşımı ve kurumsal değerlerin ortak bir şekilde özümsemesi ile mümkün olabilecektir” (Gray, 1986:86).

5.1.4. Problemleri Birlikte Çözmeyi Sağlamak

Her bireyin zayıflıkları vardır. Bu yüzden arzuladığı hayata kendi başına ulaşamaz. Buna çare olarak (Tosun, 1990:517).

1. Araç

2. İşbirliğiyle yardımlaşmayı geliştirmiştir.

Birey güçlerini arttırmak için maddesel ve cansız araçlar kullandığı zaman, bir takım sorunlar ile karşılaşır da amaç için beşeri unsurdan yararlandığı zaman çok daha ciddi sorunlar ile karşı karşıya kalır. İnsanın aklı, yargıları, duyguları, istekleri, ihtirasları ve amaçları vardır. Bu nitelikler kullanılmak istenen ve işbirliğine çağrılan bireyleri, onları kullanma ve işbirliğine çağırma durumunda olanlar ile aynı düzeye getirir.

Böyle olunca bir iş görmek, yardım etmek, beraberce çalışmak üzere işbirliğine çağrılan bireyin bu çağrıya hangi koşullarda uyacağı sorunu ortaya çıkar. İşbirliğini sağlamak için, çağrıyı yapan bireyin çağrılanı ya ikna etmesi, ya da zorlayabilmesi gerekir. Birincisi, tartışma yolu ile fikri, bir duyguyu ya da bir davranış ve hareket tarzını istemeyi ifade eder ve bu nedenle de demokratik bir nitelik taşır. Bu ikna yolu önderlik nitelikleri gerektirir. İnsanları istenen yönlere yöneltebilmek için olumlu ve olumsuz nitelikleri, yaptırımları ve teşvik araçlarını etkili bir biçimde kullanmak gerekir. Takım çalışması Japon felsefesinde çok önemlidir ve çok ciddiye alınmaktadır. Womack et. al (1991) şöyle demektedir “bu yalın (lean) üretimin merkezinde ortaya çıkan dinamik bir çalışma grubudur. Çalışanlar farklı farklı uzmanlıkları (kendi çalışma grubundaki tüm işleri) öğrenmek durumundadırlar, böylece rotasyon olabilmekte ve çalışanlar birbirinin yerini doldurabilmektedir” (Naylor, 2000:164).

Japonlar için şirket ikinci bir ailedir. Yönetim bir baba ya da bir büyük kardeş görevini üstlerinken, çalışanlar da çocuk ya da genç delikanlı rolünü üstlenmektedirler.

Çalışanlar ailelerine bağlılıklarını göstermek için çok sıkı çalışmakta ve işbirliğine gitmektedirler (Alarid, 1997:602). Çalışanlar tüm sosyal çevresiyle beraber ele alınmakta, sorunlar ve çözümler bu çerçevede değerlendirilmektedir.

Geleneksel Batı yönetiminde kişisel çalışmalar daha öne çıkmaktadır. Çalışanlar sadece işleri ile sınırlı olarak ele alınmakta, aile ve sosyal çerçevesi ile ilgilenilmemektedir. Aşağıdaki tabloda Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Yönetim Yaklaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Tarzlarıyla Karşılaştırılması (Eren, 1998:88):

Tablo 3: Z Tipi Yönetim Yanlaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Tarzı ile Karşılaştırılması

Tip –A AMERİKAN YÖNETİM TARZI	Tip –Z AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ YÖNETİM	Tip –JJAPON YÖNETİM TARZI
<ul style="list-style-type: none"> • Kısa dönem istihdam • Bireysel karar verme • Bireysel sorumluluk • Hızlı değerlendirme, terfi • Açık, normatif kontrol • Uzmanlaştırılmış mesleki gidiş, yükseliş • Birey ve aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır 	<ul style="list-style-type: none"> • Uzun dönem istihdam • Fikir ve görüş birliğine dayalı karar • Bireysel sorumluluk • Yavaş değerlendirme ve terfi • Kapalı, biçimsel olmayan kontrol • Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki yükseliş • Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma 	<ul style="list-style-type: none"> • Hayat boyu istihdam • Fikir ve görüş birliğine dayalı kararlar • Müşterek sorumluluk • Yavaş değerlendirme terfi • Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol • Amatör mesleki yüks. • Çalışanı bağlı olduğu tüm sist. ile ele alma

Kaynak: Eren (1998: 87)

5.1.5. Performans Hedefleri

Başlangıçtan itibaren belirlenen performans hedefleri takım etkinliğini yükseltecektir. Bu hedeflerin açık, anlaşılabilir, ayrıca gözleme uygun ve ölçülebilir olması gereklidir. Böylece devam eden prosesler için belirlenen bu hedefler kontrol edilecek ve gerekli

girdiler sağlanarak performans artırılabacaktır. Bu hedeflerin belirlenmesinde takım üyelerinin katılımının sağlanması ve bu hedeflerin işletmenin genel hedefleri paralelinde olması gerekir. Katılımın sağlanmasıyla takım fertleri, takım ile ilgili hedeflere öncelik vereceklerdir (Gibson vd., 1997:215).

Bir takımda verimliliğin düşük olduğu gözlemlendiğinde bunun en önemli sebeplerinden birisi hedeflerin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşma konusunda yaşanan sıkıntılardır. Hedeflere odaklanamamak, hedeflerin politize olması, takımın hedefler konusundaki gevşekliği, bireysel hedeflerin öne çıkması (Larson ve LaFasto, 1989: 27) gibi faktörler takım performansı üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. İşletme içerisinde açık ve net olarak belirlenen performans hedefleri ve görev tanımları sonucunda herkes herkesin sorumluluklarını ve yetkilerini bilecek ve ihtiyaç duyulduğunda her işi yapabilecektir (Launonen ve Kess, 2000:207).

5.1.6. Kabiliyetler

Takımların en önemli avantajlarından birisi de farklı uzmanlık alanlarından ve farklı tecrübelere sahip bireylerden oluşmasıdır. Fakat bu farklılaşmanın bir takım olumsuz etkilerine maruz kalmamak için takım liderine önemli görevler düşmektedir. Tüm takım fertleri yapacakları iş için gerekli eğitimi almış olmalıdırlar. Takımdaki tüm üyeler gruba katkıda bulunmak için gerekli kabiliyet, bilgi ya da yeteneğe sahip olmayabilirler. Bazı fertlerin daha fazla sorumluluk alması takım fonksiyonlarını yavaşlatabilmektedir.

Takım oluşturulurken seçilecek üyelerin kabiliyet ve bilgi düzeyleri iyi ayarlanmalı ve uygun işe uygun kişi prensibine göre hareket edilmelidir. Sürekli devam eden bir süreç olarak eğitim asla ihmal edilmemeli, takım üyeleri bu konuda bilinçlendirilmelidir. Günümüzün sürekli gelişen ve değişen ortamında yenilikleri takip etmenin yolu da devamlı eğitimden geçmektedir. İyi eğitim almış insanlardan oluşturulan takımların çok daha yüksek performans sergilemeleri de olağandır (Gibson vd., 1997:213).

5.1.7. Kaynakların Kullanımı

Takım etkinliğinin ve performansının önemli göstergelerinden birisi de kaynakların kullanımınıdır. İşletme elinde mevcut olan kaynakları optimum şekilde kullanmak durumundadır. Aynı şekilde takım da, kendine tahsis edilen her türlü imkânı en iyi şekilde değerlendirdiğinde verimi artacaktır. İşletme bazında; insanlar, taşınmazlar, ve

demirbaşlar optimum bir şekilde kullanılmalıdır (Bingham vd., 2001:216). Takım fertlerinin kaynakların kullanımındaki etkinliği, her an ihtiyaçları olan donanıma erişebilmeleri, kaynak kullanımında baskı altında olmamaları ve işletme bazında kaynakların verimli kullanılması takımların performansını da artıracaktır. Kaynak kullanımındaki psikolojik sınırlar aşıldığında ve insanların kaynakları sahiplenmesi durumunda hem malzemedem hem de güçten tasarruf sağlanacak ve etkinlik de otomatik olarak artacaktır.

5.1.8. Yeniliğe Odaklanma

Her şeyin çok süratle değiştiği ve geliştiği günümüz koşullarında takımlar da bu gelişmeye açık olmalı ve hem yenilikleri takip etmeli hem de yenilik yapmaya çalışmalıdırlar. Amaçlarda, planlarda, yöntemlerde ve çalışmada yenilik, ürünlerde ve sistemlerde yenilik ve yeni yöntemlerin tüm aşamalarda kullanılması da verimi yükseltecektir. Yenilik üzerine kurulmuş bir sistem de yenilik üretecek ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacaktır (Bingham vd., 2001:216). Yenilik ve yeni yöntemler konusunda takım fertlerini bilinçlendirmek, bu paralelde onları kanalize etmek ve elde edilen başarılar sonucunda ödüllendirmek takımın performansını artıracak gibi motivasyon ve sinerjiyi de yükseltecektir.

5.1.9. Kaliteye Odaklanma

Günümüzde son kullanıcı olarak tüketiciler çok bilinçlidirler ve bu bilinçle kalite konusuna daha da önem vermektedirler. Beklentileri artan tüketici çevresi için onların beklentilerini ve ihtiyaçların karşılayacak çözümler sunmanın yolu kaliteden geçmektedir. Proseslerin çok karmaşık hale geldiği günümüzde bireysel yaklaşımlar Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler 271 yetersiz olup halen kalite konusunda beklentilere en fazla cevap veren yöntem takım çalışmasıdır. Nitekim toplam kalite yönetiminin temelinde de bireyler ve bunların oluşturduğu takımlar vardır (Oakland, 1993: 318; Gibson vd., 1997: 214).

Organizasyonlarda kalite geliştirme takımlarının kurulması; takım seçimi ve liderlik, takım hedefleri, takım toplantıları, takım atamaları, takım dinamikleri, takım sonuçları ve gözden geçirmeler gibi faktörlerin daha sağlıklı bir şekilde ele alınmasına yardımcı olur. Böylece takım yaklaşımının kullanılması sonucunda kalite çemberleri ve kalite

konusunda sürekli gelişme gibi felsefe ve görüşler de ortaya çıkmıştır (Oakland, 1993: 308 - 317).

5.2. Kurumsal Değişim ve Kültür

5.2.1. Kurumsal Kültür

5.2.1.1. Kültürel Değişimler

Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan, güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir magnetik alan gibidir; dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün ve-rimliliğine etki eder (Gümüş, 1999:254).

Kültürel değişimler insanların tutum, inanç, değer ve geleneklerinde meydana gelir ve sonuçta iş hayatındaki davranışlara yansır. Kültürel değerlerde görülen bu değişiklikler ve sonuçları, işletmelerin toplumdan kopuk, istediğini yapabilen ve yaptırabilen kuruluşlar olmaktan çıktıklarını, başarılı olabilmek için en azından yakın çevredeki toplumla bütünleşmeleri gerektiğini göstermektedir. Sonuçta yakın çevrede yaşayanlar gene çoğunlukla işletmenin çalışanlarıdır (Baysal, 1992:68-69).

5.2.1.2. İşletme İçi Değişimler

Dış çevre değişimleri işletmelerin içinde de bir takım değişmelere yol açmıştır. Politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerin hızı işletmeleri dış çevre değişimlerine kolay ayak uydurabilmek için esnek olmaya zorlamaktadır. Sözü edilen değişimler, çalışma biçimleri koşullarında ve işgücünün yapısında da değişiklikler yaratmaktadır. Burada açıklamaya çalışılan çalışma sistemlerinde, işgücünün yapısal değişiminde ve iş çehrelerindeki yenilikler işletmede çalışanların yönetilmesinde de yeni yaklaşımları gerekli kılmıştır. Bu yeni yaklaşımları temsil etmek üzere personel yönetimi ismi insan kaynakları yönetimi olarak değişmektedir.

5.2.1.3. Çalışma Sistemleri

İşletmelerde değişik çalışma sistemleri denenmektedir. Eski çalışma sistemi modeli ile yeni çalışma sistemi modeli karşılaştırıldığında, değişen çalışma sistemlerinin yeni özelliklerini anlamak daha kolay olacaktır. Eski sistem geleneksel Taylor'un ilkelerini esas almıştır ve genelde halihazırda egemen çalışma sistemidir. Çalışanlar dar bir

çerçeve ile içeriği sınırlanmış işler yapmakta ve terfi veya transfer söz konusu olmadığı sürece işlerinde kalmaktadırlar. Ücret yapılan işin türüne göre belirlenmiştir ve bazen bireysel performansa göre farklı olabilir. Çalışan yakın gözetim altındadır ve performansı doğrudan gözetimcisi tara-fından değerlendirilir. Bireyler belirli kurallara göre fazla mesai yaparlar veya geçici olarak başka işe nakledilirler. Çalışanın kariyeri belli bir işte uzmanlaşmaktır, onun ötesinde beceri geliştirme imkanı yoktur. Hiyerarşik düzeni pekiştirmek için statü sembolleri kullanılır ve çalışanların çok az konuda söz hakkı vardır (Baysal, 1992:69-70).

5.2.2. Kurumsal Değişim

5.2.2.1. İşgücünün Yapısal Değişimi

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1970'li yıllardan itibaren işgücünün yapısında da değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle "mavi yakalı" işgücü olarak nitelendirilen beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan "beyaz yakalı" bilgi işçisine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir (Bozkurt, 2000:26). Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zordur, hem de verimliliğin artırılması için daha gelişmiş ve so-fistike "insan kaynakları" uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Acar, 1999:8). Bu noktada işgücünün farklılaşan yapısı, mevcut yönetim modelleri değişen yapıda etkili olamamış ve insan odaklı yeni bir yönetim modellerinin gelişmesini sağlamıştır.

5.2.2.2. İnsan Kaynaklarının Gelişmesi İle İlgili Tutumlar

İnsan kaynakları yönetimi, çeşitli etkenler sonucu ortaya çıkan, alışılmış personel yönetiminin kapsadığından farklı kavramları içeren bir olgudur. İsim olarak insan kaynakları daha 1950'li yıllarda ortaya atılmıştır. Örneğin Amerika'da yayınlanan Human Resource Management dergisi 1960 yılında yayın hayatına girmiştir; ancak yaygın bir şekilde işletmelerdeki çalışanların yönetimini temsil eden bir olgu şekline dönüşmesi daha yakın yıllara rastlamaktadır. Toplumdaki ve rekabet ortamındaki değişikliklere cevap verebilmek üzere ilk kez 1981'de Harvard Business School'da "İnsan Kaynakları Yönetimi" adı altında yeni bir ders açılmıştır. Dünyanın önde gelen

bu işletmecilik okulunun temel dersleri arasına bu dersin eklenmesi, bu alandaki bilgi ve becerilerde kaydedilen değişikliklerin boyutunun bir göstergesidir (Baysal,1992:64).

Doğulu toplumlarda işletmeler, batıdakilere göre kurumsallık ve organizasyon bakımından daha zayıf bir durumda görülmektedir. Batı'daki işletmelerde ortak anlayış hakim iken, doğudakilerde kadercilik ve bireycilik hakim durumdadır. İdareci sosyal bir muhit durumunda olan işletmede, çalışanların yönetim ve birbirleri ile olan münasebetlerinden kaynaklanan problemlere çare getirmek durumundadır. Yönetici aynı zamanda sosyal ortamın yapısını, unsurlarını , müesseselerini işleyiş ve gelişme açısından değerlendiren sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi davranış ilimleri sahasında bilgi sahibi olmalıdır (Şener, 2011:4).

Son dönemlerde başlayan insan kaynakları yönetimi anlayışı, geleneksel “personel yönetimi” anlayışının uygulamadaki insanı algılama, anlama, yorum-lamadaki yetersizliğine son koymuştur. İnsan kaynakları yönetimi, kısa sürede bir meslek alanı olarak benimsenmiştir. Geleneksel personel yöneticileri bile kendilerini insan kaynağı departmanı yöneticisi, şefi ya da müdürü olarak tak-dim ederken yakaladıkları değişim çizgisini vurgulamaya çalışıyorlardı (Açıklın, 1999:9).

Türk idareci zümresinin insan psikolojisini tanımada yeterli bilgi seviyesinde bulunmaması; çalışanların düşünce, davranış ve değer yargılarını yeteri gibi değerlendirememekten kaynaklanmaktadır. Böyle bir durumda çalışanlar, idareye güven duyma konusunda tereddüte düşebilecekleri gibi şahsiyet ve hünelerini gereği gibi geliştirememektedirler. Türkiye'de işletme idarecilerinin bir diğer özelliği de grup psikolojisini bilme konusundaki yetersizlikleridir. Bunun sebebi yöneticilerin çoğunlukla hizmet öncesi eğitim programlarında yer alan "toplumsal psikolojisi " konularında yetersiz kalmalarından gelmektedir (Şener, 2011:5).

Son dönemde işletmeler için önemi gittikçe artan insangücüyle ilgili çalışmalarda kimi zaman personel yönetimi, kimi zaman de insan kaynakları yönetimi gibi kavramlar kullanılmakta ve bu durum bazen karmaşaya neden olmaktadır. Bu kavramların tanımlanmasına gösterilen farklı yaklaşımlar, aynı zamanda içeriklerine ve uygulamalarına gösterilen farklı yaklaşımların da temelini oluşturur (Akyüz, 2001:54).

Bunun yanında, eğitilenlerle sadece teorik bilgiler veren fakat uygulama imkanı

sağlayamayan geleneksel eğitim programları, hedef bakımından doyurucu olmamaktadır. Ülkemizdeki işletmeler, araştırma geliştirme bölümleri kurmanın önemini henüz anlayamamışlardır. Bu konunun çözümünde maddi imkansızlıklar engel olmakla birlikte, asıl mesele; buna henüz alışılmamış olunduğudur. Yapılması gereken çalışma; onların beşeri ilişkiler sahasındaki tutum davranış ve kabiliyetlerini geliştirmeyi gaye edinen bir "eğitim stratejisi" şeklinde tarif edilebilir.

Gerek Avrupa'da 19.asırdan itibaren, gerek bizde 1923' ten sonra görülen işçi-işveren münasebetlerini düzenlemeye yönelik sosyal tedbirler, yalnızca kanuni tedbirlerdir. Herhangi bir işyerindeki sermaye ve emek sahipleri için takip edilecek kanuni düsturlar ortaya alınmıyor. Halbuki Amerika'da ortaya çıkan beşeri Münasebetler Teorisi'nde adeta kanunlar bir tarafa bırakılmış, işlerin içine girilerek buradaki sosyal gruplar arasındaki münasebetlere psikoloji ,sosyoloji, psiko-sosyoloji gözlüğü ile bakılmaya başlanmıştır. (Fındıkoğlu, 1989:16).

Bu konudaki çalışmalar yeterli olmamakla birlikte meselenin temeline doğru inilmekle doğru bir karar verilmiş ve bu doğrultudaki çabalardan faydalı neticeler alınmıştır. Tabii ki, uygulamada insanı değersiz gören ve onu maddi faktörler gibi değerlendiren hatalı batıcı felsefe, beşeri faktörü tatmin ve huzura sokamamış, bu bilgilerin uygulanmasını gereği gibi gerçekleştirememiştir. Çünkü olay sadece insanın maddi açıdan tatmin edilmesi değildir. İnsanın diğer insana, insanca yaklaşması bir gönül meselesidir. Kapitalizmin acımasız ve katı ekonomik kanunları, böyle bir yaklaşımına imkan vermediği için alınan tedbirler geçici ferahlıklar getirmekte; köklü çözümler sağlayamamaktadır (Şener, 2011:7).

Yönetim bir yanıla işletmedeki planlama, yürütme ve kontrol işlemlerinin yerine getirilmesi olarak düşünülebilirse de, insan ilişkileri yönü daha ağır basar. Bu bakımdan yönetim sosyal bir olay' dır. Yönetimin sosyal bir süreç olması, idari çabaların sadece insanları ve insan ilişkilerini kapsayan organizasyon meselesi kabul edilmesi manasına gelmez. Yönetim fonksiyonunun amaçları; örgüt içi değerler sistemi ve ferdi tavırlarla, davranış modelleriyle de ilgilidir.

Böylece günümüzde insanı, önce insan olarak kabul eden ve onu çok yönlü ele alabilecek çalışma ve yönetim felsefelerinin işletmelerimize hakim olması kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Bu yaklaşım, bizim kültür ve ahlak sistemimizden kaynaklanan bir

anlayışla gerçekleşecektir. Klasik yönetim düşüncesinde insan ilişkilerinden doğacak meselerin "zihni - iktisadi insan" varsayımına dayanarak, "yapısal düzenlemeleri gerçekleştirmek "suretiyle önlenmesi ve çözümlenmesi yoluna gidilmiştir. Bu sebeple klasik yönetim düşüncesi yöneticiye insanlarla olan ilişkilerinde yol gösterici; beşeri maharetini geliştirici herhangi bir bilgi topluluğu sağlamamıştır.

İnsan yönetimi davranış bilimleri açısından en genel ifade ile "insan davranışlarına yön verme "manasını taşır. Bu sebeple davranış ilimleri, idarecilerin beşeri kabiliyet ve maharetlerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynar. Böylece insan münasebetleri yaklaşımı, teori ve uygulama açısından bu boşluğu doldurması bakımından büyük önem taşımaktadır. Gelişmiş ülkelerde halkın zevk ve tercihlerine uygun üretimde bulunmak ve bu gaye ile de kendilerini sürekli olarak yenileme, hemen hemen bütün örgütlerin gayesi olmaktadır. Böyle bir gelişme kompleksi, üretime faydalı ve dengeli bir biçimde değil de ferdi arzu ve isteklerin bir fonksiyonu durumuna getirmesi bakımından dikkat çekicidir. Bu haliyle o toplum için veya diğer toplumlara zararlı da olsa, birtakım yatırımlara teşebbüs edilmesi ihtimali böyle bir yaklaşımla sürekli ortaya çıkabilmektedir (Şener, 2011:10).

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine 4 başlık altında incelemek mümkündür (Kaynak, 2000:16-18):

- a) İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın oluşmasına yol açmıştır),
- b) Verimliliğin önem kazanması (tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücünün verimli olması beklenemez),
- c) Değişimler (Yönetim ve Üretim),
- d) İşgücündeki olumsuzlukları etkileyen diğer faktörler (verimsizlik, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerdeki çalışanların işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilip, işletmeyle bütünleştirilmesini esas almaktadır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetim ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları yönetimi adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Baysal, 1992:64).

5.2.2.3. Küreselleşme ve Rekabet Gücü

1970 ve 1980'li yıllarda hızla etkisini hissettiren küreselleşme (globalleşme) olgusu, pek çok alana yayılmış bir etkinliği simgelemektedir. Ayrıca bu kavram, 20.yy'ın son çeyreğinde üzerinde en çok tartışılan konu olmuştur. Özellikle üretim ve yönetim modellerinin çok farklı nedenlere bağlı olarak yaşadıkları değişim evresi, küreselleşme kavramının daha çok telaffuz edilmesine yol açmıştır. Uluslararası sistem ve yönetim modelleri, henüz tamamlanmamış bir değişim yaşamaktadır. Yaşadığımız değişim sürecinin nasıl sonuçlanacağı ve nerede duracağını tahmin etmek oldukça güç bir görevdir.

Küreselleşme ya da globalizasyon olgusu da, bu değişimin bir ürünüdür (Büyüksulu, 1998:47). Genel anlamda küreselleşmeyi zorunlu hale getiren gelişmeler; telekomünikasyon, daha ucuz, daha iyi, daha güvenilir ulaşım, ticari liberalizm, genişleyen ithalat, ihracat ve üretimin parçalanmasıdır (Yorgun, 1998:17). Dolayısıyla küreselleşme kavramında etkili olan bir diğer factor olarak teknolojide meydana gelen gelişmeler belirtilebilir. Teknoloji ile birlikte "insan" kavramı daha da önem kazanmıştır. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Bir diğer ifade ile, farklılık yaratacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsurudur (Selamoğlu, 2000:14). Bu nedenle "insan"a yatırım yapılmalı, yetkilendirilmesi ve motive edilmesi sağlanmalıdır. Küreselleşme, işletmelerin uluslararasılaşmalarına, dünya pazarlarında başarı yakalamayı hedeflemeyi amaçlamaktaydı. Bu amaç için örgütler yönetim anlayışında da gelişmelere açık politikalar izlemişlerdir. Bu gelişmenin ürünü olarak "insan odaklı yönetim" anlayışını somut bir sonuç olarak algılamak mümkündür (<http://www.isguc.org/aşkın5.htm> (21 nisan 2002)).

5.2.2.4. Yönetim ve Üretim Modellerindeki Değişimler

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet gibi kavramlar, yönetim ve üretim modellerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Özellikle teknolojik gelişmeler, üretim modelinde önemli değişikliğe imkan tanımıştır. Fordist üretim modeli olarak bilinen kitle üretimi, teknolojinin sunduğu imkanlarla "esnek" üretime dönüşmüştür. Daha kısa sürede daha ucuza standartlaşmış ürünün aksine müşterilerin istek ve taleplerine uygun üretim gerçekleştirilebilmektedir.

İş örgütlenmesinde ve istihdam şekillerinde meydana gelen değişiklikler (işgücü açısından, zaman ve mekan kavramının değer yitirmesi) gerek üretimin gerekse yönetimin farklılaşmasını zorlamaktadır. Bu noktada klasik yönetim anlayışının bireyin yönetiminde başarılı olması beklenemez. Dolayısıyla üretim ve yönetim alanındaki değişimler yepyeni modellerin gelişme-sine yol açmıştır. Bu gelişmeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde pek çok faktörün kendi aralarında birbirleri ile etkileşim içerisinde oldukları ve her birisinin önemli düzeyde "İnsan Kaynakları Yönetimi"nin gelişiminde katkılarının olduğunu görmek mümkün olacaktır. (<http://www.isguc.org/aşkın5.htm> (21 nisan 2002)).

5.2.2.5. İşletme Dışı Değişimler

İşletmeler sürekli olarak çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran işletme dışı çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin bir kısmı kısa dönemde bir kısmı ise uzun dönemde ortaya çıkmaktadır.

5.2.2.6. Teknolojik Değişimler

Artan rekabet koşulları, üretim metotlarındaki değişim ve organizasyonların yeniden yapılanması beraberinde teknolojik değişimi de gündeme getirmiştir. Bu ise dolaylı olarak organizasyondaki hayatı ve işçi-işveren ilişkilerini etkilemiştir. Böylece organizasyonel değişim ile teknolojik değişim arasında direkt bağlantılar gerçekleşmeye başlarken bu ilişkinin gelişimi aynı zamanda işletme bazında insan kaynakları yönetimi politikalarında belirli şekilde etkilemiştir.

Teknolojide kayıt edilen yenilikler işletmelerdeki işlerin ve o işlerin yapılması için gerekli becerilerin değişimine neden olmaktadır. Teknolojide önemli değişim otomasyondur (Baysal,1992:65). Son yıllarda organizasyonlardaki değişime paralel olarak “yeni teknoloji” kavramı yoğun şekilde tartışılmaya başlanmıştır. Esas itibariyle, yeni teknolojilerden kasıt; sayısal olarak kontrol edilebilen makine aletleri teknolojisi, bilgisayar kontrolü makine aletleri, sanayi robotları ve esnek imalat sistemine dayalı teknolojidir. Bunların hepsi “ileri imalat teknolojileri” olarak değerlendirilebilir. Bu teknolojilerin çoğunun temeli mikro elektronik alanındaki gelişmelere dayanmaktadır (Kutal, 1996:166-167).

Genel olarak son yıllarda yaygınlaşan yeni teknolojilerin uygulanması insan kaynakları yönetimi politikalarını doğrudan etkilemiştir. İşin yeniden yapılanması ile birlikte takım çalışmaları gündeme gelmiş ve çalışanların katılım programları teknolojik gelişmenin gerekli bir aracı olarak görülmüştür. Teknolojik gelişmeler paralelinde yeni teknolojilerin uygulanmasında işçilerin onayının alınması ihtiyacını artırmış bu da dolaylı olarak çalışanların işyerinde yönetim kararlarını sendika yoluyla veya direkt iletişimle artırma imkanının geliştirilmesine sebep olmuştur (Kutal, 1996:174).

5.2.2.7. Ekonomik Değişimler

Özellikle A.B.D.’ de ekonomi alanında işletmeleri en çok etkileyen de-ğişimlerin başında verimlilikte azalma ve enflasyon etkileridir. Uluslar arası rekabet ve özellikle Japon firmalarının verimlilik alanındaki başarıları, işletmeleri insan kaynaklarının daha etkin nasıl kullanılabileceği sorusuna itmiştir. Üst yöneticisinden en alt çalışanına kadar tüm elemanları daha yaratıcı, daha etkin, maliyete ve kaliteye dikkat eden elemanlara dönüştürülebilmenin sırları araştırılmaktadır. Ayrıca iş piyasasındaki eğilimlerde karşılaştıkları dönemsel de-ğişiklikler işletmeleri bu de-ğişimlere uyum sorunu ile baş başa bırakmıştır. Örneğin, büyüme hızının yavaşlaması, bazı piyasaların küçülmesi ile potansiyeli yüksek çalışanlara ilerleme imkanlarının sınırlanması ve uzun dönem çalışanlarına iş güvencesi sağlama imkanlarının azalması gibi sorunlar ortaya çıkmıştır (Baysal, 1992: 65).

5.2.2.8. Demografik Değişimler

Çalışanların demografik özelliklerinin başlıcaları eğitim düzeyi, yaş, ırk, cinsiyet, emek gücüne katılanların yüzdesi gibi özelliklerdir. Bu özelliklerdeki değişim uzun dönemde ortaya çıktığı ve ölçülebildiği için önceden bilinmektedir. Bu değişimlere göre insan kaynakları yönetiminin önlem alması söz konusudur. Çalışan nüfus için en yüksek sayı tutan 25-44 yaş grubu daha iyi pozisyonlar için kendi yaşlıları ile yarış halinde olduğundan, insan kaynakları yöneticilerinin bu kişiler arasından daha iyi seçim yapma yolları aramaları gerekmektedir.

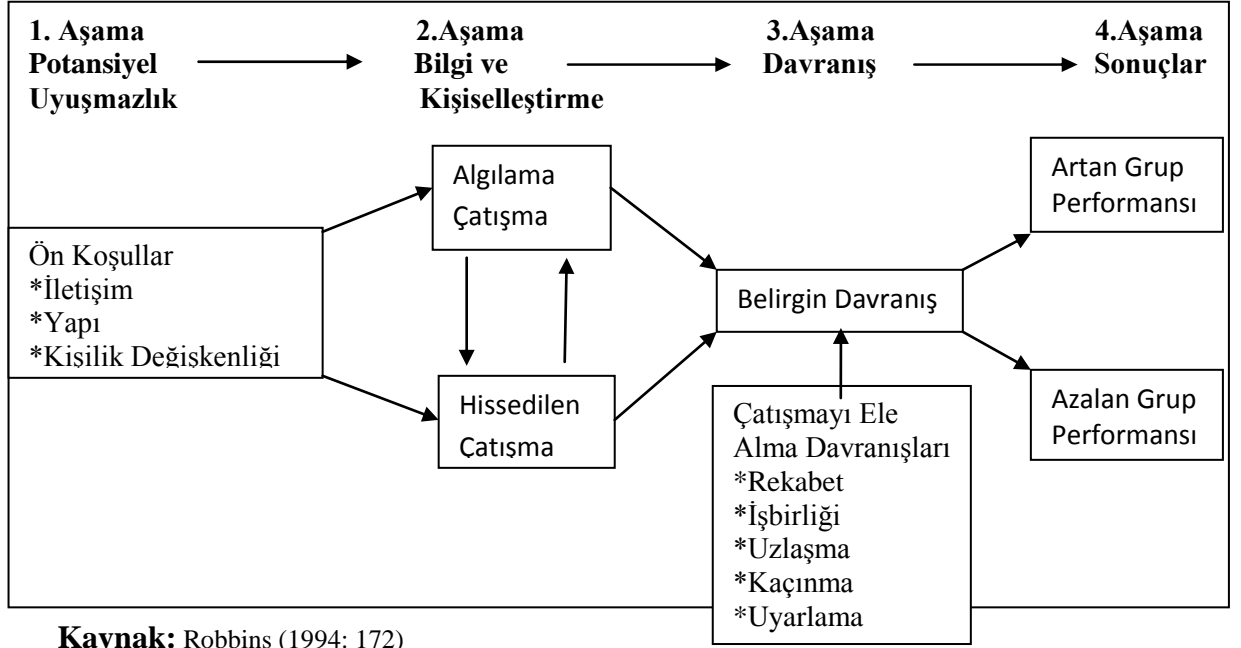
Değişmekte olan bir başka demografik özellik eğitim düzeyinin yükselmesidir. İlerleme imkanından yoksun olan çalışanlara iş yaşamı kalitesini artırıcı önlemler almak insan kaynakları yönetiminin görevi olacaktır (Baysal, 1992:66).

5.3. Kurum İçi Çatışmalar

Çatışma, farklı ortamlarda farklı şekillerde ortaya çıkan bir olgudur. Kapsamlı bir tanımlı yapmak güç olmakla birlikte çatışmayı, iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbiriyle uyumlu olmaması olarak tanımlamak mümkündür (Ertürk, 2000:217). Diğer bir tanımlama da Çatışma, aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık, uyuşmazlıktır (Başaran, 1982:220). Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi, çatışmanın temelinde insanlar ve gruplar arasında uyumsuzluk, zıtlık söz konusudur. Taraflar kendi görüşlerini veya amaçlarını karşı tarafa kabul ettirmek ve diğer tarafın aynı şeyi yapmasını önlemek için gayret sarfetmektedir.

Bir kurumda çatışma bireyler ve grupların bir-likte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilmektedir (Eren, 2000:527). Kurumsal çatışmayı yapıcı ve fonksiyonel yönlerini yansıtacak bir biçimde de tanımlama yoluna gidebiliriz. Bu anlamda örgütsel çatışma kavramı örgütte iki veya daha fazla birey veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağılımı ile yine bu birey ve gruplar arasındaki statü, araç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık şeklinde tanımlanabilir (Düşükcan, 2003:6). Çatışma birbirleriyle ilişkili dört aşama sonucunda oluşur. Robins' e göre bu aşamalar Şekil 4'de gösterildiği gibidir.

Şekil 4. Çatışma Oluşum Süreci



5.3.1. Kurumsal Çatışma Türleri

Çatışma türleri, konuyu ele alan bilim adamlarının yaklaşımlarına göre çeşitli biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Biz bu bölümde çatışma türlerini dört başlık altında incelemeye çalışacağız. Çatışma bireylerin kendi içinde, bireyler arasında, bireyler ve gruplar arasında veya örgütler arasında ortaya çıkabilir. Bu çatışma türlerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

1. Bireyin kendi içindeki çatışmalar: Bu çatışma kişinin kendi içinde meydana gelen çatışmadır. Kişinin kendisinden beklenilenden tam olarak emin olmadığı veya kendisinden aynı konuda farklı davranışlar beklendiği veya kendisinin yapabileceğinden daha fazlasının beklenmesi halinde ortaya çıkar ve kişiyi rahatsızlığa, strese iter (Ertürk, 2000:219).

2. Bireylerarası çatışmalar: İki veya daha çok kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Bunun en önemli neden-lerinden birisi, bireylerin amaçlarının, izledikleri yöntemlerin, sahip oldukları bilgi ve verilerin ve değer yargılarının farklı olmasıdır (Akat, 2002:405).

3. Bireyler ve gruplar arası çatışmalar: Bu tür çatışma daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşur (Akat ve diğerleri, 2002:405).

Grubun paylaştığı değer, norm ve inançların dışında hareket eden kişi grubun baskısıyla karşıla-şacak ve çatışma meydana gelecektir. Gruplar arası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle müca-deleye girmelerinden doğar (Eren, 2000:535).

4. Örgütlerarası çatışmalar: Bir örgütün kendi dışında bulunan diğer kurumlarla olan çatışmalar söz konusudur. İki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri örgütler arası çatışmalara örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2000:536).

5.3.2. Kurumsal Çatışmanın Kaynakları

Kurumsal yaşamın işleyişinde önemli bir yeri olan çatışmanın nedenleri çeşitli bilim adamları tarafından çeşitli sınıflandırmalara ayrılarak yapılmıştır. Bu kaynaklar her örgütün yapısına göre değişkenlik gösteren yapıdadırlar.

Kurumsal çatışmanın kaynakları ile ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Renwick (1977) örgüt içi çatışmanın kaynakları olarak şunları belirtmiştir. Bilgi, inanç veya temel değerlerdeki farklılıklar, pozisyon, güç veya kendini göstermek için yapılan rekabet, tansiyon ve gerilimi azaltma ihtiyacı, bireysel rahatsızlık ve kurum yapısından kaynaklanan algı veya tutumlar. Rahim (1986) ise; kurumsal çatışma kaynakları olarak, hissi çatışma, çıkar çatışması, değer çatışması, bilişsel çatışma, amaç çatışması ve bağımsız çatışmaları göstermiştir. Diğer araştırmalar kurumsall çatışmayı çalışma gücündeki farklılığa, çelişen ekonomik çıkarlara, farklılaşan rol yapılarına, çatışan grubun bağlılığına ve kurumda değer farklılığına bağlamıştır (Düşükcan, 2003:32). Bu çatışma kaynaklarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

5.3.2.1. Kıt Kaynakların Birimler Arasında Paylaşılması

Kurum içinde görevli kişiler, kendi kişisel isteklerini gerçekleştirebilmek için kurum kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynakların kıt olması ya da devamlılığının sağlanması durumunda kaynaklara bağlılık artmaktadır.

5.3.2.2. İletişim Engelleri

Kurum içerisindeki iletişim sürecinde medyana gelen aksaklıklar diğer bir çatışma nedenidir. İletişim sayesinde kurumun birimleri arasında bilgiler sürekli olarak akış halindedir. İletişim sistemindeki aksaklıklar ise kurumlarda bir takım tikanıklara neden olmaktadır.

Organizasyonların bütünleşmesi ancak organizasyon amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılmasına, yönetim ile bütün birimlerdeki personelin sürekli ve etkili bir biçimde iletişim içinde bulunmasına bağlıdır. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik yargılar oluşmaya başlar. Organizasyon içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur (Ertürk, 2000:227-228).

5.3.2.3. Statü ve Güç Farklılıkları

Kurum içi çatışmanın önemli nedenlerinden biri de kişilerin kazanmış olduğu statü ve güç farklılıklarıdır. Örnek olarak satışa yönelik bir politika izleyen işletmelerde pazarlama bölümü üretim ve diğer bölümlerden daha fazla önem kazanır. Bu bölümlerin biçimsel statü ve güçleri eşit olmasına rağmen, uygulamada biçimsel olmayan bir statü ve güç kazandığı için, diğer bölümlerle pazarlama bölümü arasında çatışma potansiyeli ortaya çıkar (Ertürk, 2000:229).

5.3.2.4. Geleceğe Bakıştaki Farklılık

Geleceğe bakıştaki farklılıklar daima potansiyel bir çatışma kaynağıdır. Çünkü bireyler, gruplar ve bölümler farklı yaklaşım, kavram, öncelik ve amaçlara sahiptirler. Lawrence ve Lorsch farklılığın yansıtıldığı dört yolu belirtmektedir (Düşükcan, 2003:36):

1. Yöneticinin amaçlarındaki eğilim
2. Zaman eğilimi (kısa veya uzun dönem)
3. Bireyler arası eğilim
4. Yapısal düzenlemelerin formalitesi

Organizasyonlarda iş bölümü ve uzmanlaşmanın artması kurumsal etkinliği artırmak bakımından önemlidir. Bununla birlikte her birim kendi birimleriyle ilgili çok çeşitli amaçlar belirleyerek kendi birimlerinin amaçlarını diğer birimlerin amaçlarından veya

bir bütün olarak örgütün amaçlarından daha önemli görebilirler (www.manas.kg.com, 15. 05.2007).

5.3.2.5. Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik

Eğer kurumlarda, kimin hangi alan ve konularda, kime ne ölçüde sorumlu olduğu belirli değilse, birden çok kişi aynı konularla ilgilenebilir. Bu durum, çatışmalara zemin hazırlar.

Kurumlarda bulunan bireyleri ve grupları rahatsız eden konulardan biri de görev alanlarının açık olarak belirlenmemiş olmasıdır. Kurum içerisinde bulunan birey ve gruplar kurumdaki kuralların neler olduğunu, hangi davranışların ödül veya ceza alacağı, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının nerede başlayıp nerede bittiğini açık olarak bilmeleri gerekmektedir. Bireyler veya gruplar nasıl davranacaklarını anlayamaz ve bir belirsizlik içerisinde girerlerse çatışma ortaya çıkabilir (Düşükcan, 2003:34).

5.3.2.6. Kurumsal Çatışma ve Performansla İlişkisi

Performans değerlendirme, “bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Barutçugil, 2002:179). Performans değerlemede amaç bireyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek ve eksikliklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır (Fındıkcı, 1999:293). Aşağıdaki tabloda modern ve geleneksel çatışma yöntemlerinin bir mukayesesi yapılmıştır. Tablo 4’te yapılan aşağıdaki bu mukayese tablosunda çatışmanın modern ve geleneksel yaklaşımı arasında önemli farklılıklar olduğu görülmektedir.

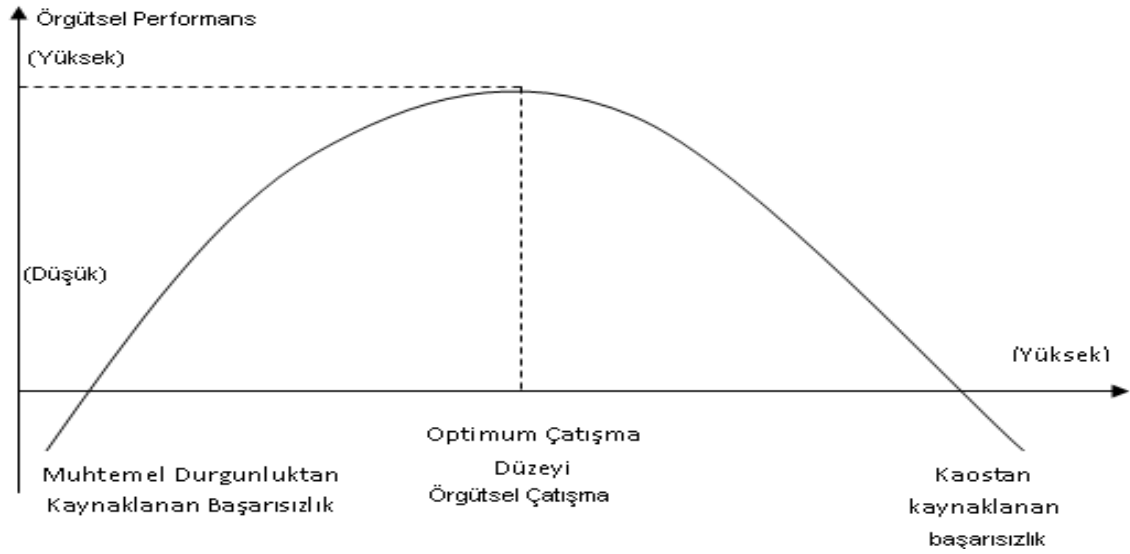
Tablo 4: Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Bakış Açısı

Genel Yaklaşım	Modern Yaklaşım
Çatışmadan kaçınılabılır	Çatışma kaçınılmazdır.
Çatışma örgütün taşarım ve yönetimindeki hatalardan kaynaklanır.	Çatışma pek çok nedenden çıkabilir bunların arasında örgütsel yapı, amaçlardaki farklılıklar ve değer farklılıkları yer alır.
Çatışma örgütün işleyişini bozar ve optimum performansı engeller.	Çatışma, farklı düzeylerde örgütsel performansa katkı ve zararda bulunabilir.
Yönetimin görevi çatışmayı gidermektir.	Yönetimin görevi, optimum örgütsel performansı, çatışmanın düzeyini ve çözülmesini yönetmektir.
Optimum örgütsel performans çatışmanın giderilmesini gerektirir	Optimum örgütsel performans ılımlı düzeyde çatışmaya ihtiyaç duyar.

Kaynak: Stoner ve Freeman (1989: 392)

Kurumsal çatışma ve performans arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:

Şekil 5: Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki:



Kaynak: Stonner ve Freeman (1989: 393)

5.3.2.7. Çatışma Türlerinin Performansa Etkisi

Kurumsal yaşam içinde meydana gelen çatışmaların kurum performansı için hem olumlu hem de olumsuz yanları mevcuttur.

1. Olumlu etkileri: Kurumlarda meydana gelen tüm çatışmalar kurum için faydalı olmasa bile, kurumlarda görülen bazı çatışma türleri çalışanlar arasındaki etkileşimi olumlu yönde artırarak yüksek düzeyde performansın oluşmasını sağlamaktadır. Bireylerin arasında farklı tutum, düşünce ve davranışlardan kaynaklanan çatışma, konu hakkında görüş çeşitliliğine neden olduğu için seçenek sayısını çoğaltır. Bu seçeneklerden amaç için olanı ve etkili verimlilik için olanı seçme şansı bir olumlu sonuç olarak görülebilir.

2. Olumsuz etkileri: Kurumlarda çatışmanın artması ve kurum amaçlarına ulaşmayı zorlaştırması olumsuz sonuçlar meydana getirebilir. Kurum içindeki bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin bozulması, işbirliğinin azalması, iletişim eksikliği kurum için tehlikeli bir durum oluşturur ki bu da doğrudan performansı azaltıcı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Örgütlerde, gerginliğin çok yüksek olup performans verimliliğinin düşmesine neden olan üç temel unsurdan söz etmek mümkündür (Özer, 2003:332): Kişiselleştirme, “ben bilirimcilik” ve iletişim ihmalleri.

5.3.3. Kurum İçi Çatışmaların Değerlendirilmesi

Çatışma konusu sadece davranış bilimleri tarafından değil, ekonomiden siyasal bilimlere kadar uzanan çok çeşitli yelpazede tanımlanmıştır. Bütün bu farklı tanımlamaların ortak noktaları dikkate alındığında, çatışmayı birkaç şekilde tanımlamak mümkündür:

Çatışma, “iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005:664). Daha geniş ifade ile çatışma, “iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmalarının gerekliliğinden ve/veya farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık” şeklinde tanımlanabilir (Kılıç, 2001:87). Sonuçta nasıl tanımlanırsa tanımlansın her tür çatışmanın içinde çeşitli nedenlere bağlı olarak; kırgınlık, kızgınlık, öfke, rekabet, vb. çoğu zaman duygusal temelli olan davranışlar ve hisler yer almaktadır. Çatışma, rekabetin çoğunlukla şiddet odaklı ve düşmanlığa açık olan şeklidir (Güney, 1998:56).

Yeryüzündeki bütün canlı organizmalar yaşamları süresince ihtiyaçlarını gidermek üzere davranışta bulunmaktadır. İhtiyacını tatmin etmek konusunda bir engellenmeyle karşılaştığında ise stres, sıkıntı ve gerilime bağlı olarak çatışma yaşayacaktır. Brandeis Üniversitesi’nde psikiyatrist olan Abraham Maslow, insan ihtiyaçları üzerinde odaklanmıştır. Birden çok sayıda farklı insan ihtiyacının bulunduğunu ve yalnızca parayı motive edici unsur olarak gören organizasyonların önemli ihtiyaçları göz ardı edebileceklerini vurgulamıştır. Maslow’a göre bir örgütteki yönetici çalışanlarını motive etmek istiyorsa ihtiyaçlarını gidermelerini sağlamak için ortam yaratmalıdır, aksi durumda ihtiyacın doyurulmaması örgütte çatışmaya neden olabilecektir (Boone ve Kurtz, 1987:43). Örgütsel çatışma, örgüt içindeki birey ya da grupların, kendi içlerinde, birbirleri aralarında, örgütle aralarında, çeşitli ve farklı nedenlere bağlı olarak uyuşmazlık, anlaşmazlık ve/veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan değişken özelliklere sahip bir etkileşim sürecidir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:3). Başka bir ifadeyle örgütlerde çatışma herhangi bir karar verme durumunda bireylerin alternatifler arasında tercih yapamadıkları zaman veya bireylerin ayrı ayrı seçenekleri tercih etmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır (Akat vd, 1999:330). Organizasyonlarda bireyler yaşadıkları baskı ve stres nedeniyle birçok çatışma yaşamaktadır. Örneğin, klasik

organizasyonlarda yapısal olarak nitelenen çatışmanın dört farklı çeşidi olduğu ortaya konmuştur. Bunlar (Luthans, 1995:287):

a- Hiyerarşik çatışma:Organizasyonun değişik düzeyleri arasındaki çatışmaları ifade etmektedir. Yönetim kurulu ile üst yönetim arasındaki çatışmalar veya çalışanlar ile yönetim arasındaki genel çatışmalar bu tür çatışmaya örnek olarak gösterilmektedir.

b- Görevsel çatışma: Organizasyonun değişik görevleri yerine getiren departmanları, bölümleri arasındaki çatışmalar görevsel çatışma olarak tanımlanmaktadır. Üretim ve pazarlama departmanları arasındaki çatışmalar klasik bir örnek olarak verilmektedir.

c- Komuta-kurmay çatışması: Organizasyonlarda üst ve ast arasında yaşanan çatışmalar bu tür çatışmalara örnektir. Çatışmanın nedeni çoğunlukla yetki ve sorumluluk konusunda yaşanan karmaşadan ileri gelmektedir.

d- Formal-informal çatışma: Formal ve informal organizasyonlar arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalardır. Örneğin, formal organizasyonun performans için belirlediği standartları ile informal organizasyonun performans standartlarının eşleşmemesi, denk olmaması durumunda yaşanan çatışmalar. Çatışma türleri konusunda yapılmış daha kapsamlı bir çalışma aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 5: Çatışma Türleri

Ortaya Çıkış Nedenlerine Göre	Taraflara Göre Çatışmalar	Örgüt Düzeyinde	Nedenlerine Göre
1. Üstü örtülü olan çatışmalar	1. Kişinin kendi içindeki çatışmalar	1. Dikey çatışma	1.Amaç farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar
2. Algılanan çatışmalar	2. Kişilerarası çatışmalar	2. Yatay çatışma	2. Rol belirsizliğinden kaynaklanan çatışma
3. Hissedilen çatışmalar	3. Kişi ve gruplar arası çatışmalar	3.Komuta-Kurmay	3. Kurumlaşmış çatışmalar
4. Açık çatışmalar	4. Grupiçi-gruplararası		
	5. Örgütler arası		

Kaynak: Tuncer Asunakutlu ve Barış Safran (2004: 31)

Çatışma konusu, klasik (geleneksel) ve modern organizasyon yaklaşımları açısından farklı değerlendirilmiştir. Klasik ve neoklasik yaklaşımı savunanlar, çatışmanın her zaman için olumsuz bir durum olduğunu ve mutlaka ortadan kaldırılması gerektiğini savunmuşlardır. Kurumda verimliliği azaltan ve örgütün formal işleyiş yapısını bozan bir özelliği olduğunu vurgulamışlardır. Modern yaklaşıma göre ise, çatışma kaçınılmazdır. Eğer iyi yönetilirse kurumla rekabetin, verimliliğin ve yaratıcılığın artmasına yardımcı olabilir. Kurumda iyi yönetilen, minimum düzeydeki bir çatışmanın olması ayrıca istenilen bir durumdur.

Kurumun hangi düzeyinde, kimler arasında ortaya çıkarsa çıksın bir çatışmayı etkili yönetebilmenin ilk şartı, nedenlerini doğru olarak tespit etmektir. Çatışmanın varlığını kabul etmek ve nedenlerini doğru şekilde analiz ederek değerlendirmek çözüme daha sağlıklı ulaşmayı da mümkün kılmaktadır. Kurumlarda çatışmanın ortaya çıkış nedenleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 6: Çatışmanın Nedenleri

Yapısal Faktörler	Bireysel Faktörler
1. İşbölümü ve yetki belirsizliği	1. Beceri ve yetenek farklılıkları
2. Fonksiyonel bağımlılık	2. Kişilik farklılıkları
3. Kıt kaynaklar	3. Algılama farklılıkları
4. Amaç farklılıkları	4. Ahlaki değerler
5. Statü farklılıkları	5. Duyular
6. Örgütün büyüklüğü	6. İletişim eksiklikleri ve engelleri

Kaynak: Adnan Ceylan vd. (2004: 42-44)

Çatışma konusunda sebebi ne olursa olsun, başarılı olabilmek için dikkate alınması gereken hususlar mevcuttur. Bunlar: Çatışma normaldir, fikirlerin farklılığı sağlıklıdır; yönetilen çatışmalar faydalıdır ve süreç sonuç kadar önemlidir.

Çatışma her işletme için kaçınılmazdır ancak tartışmanın içine aile üyeleri girdiği zaman bu daha sıklıkla yaşanmaya başlamaktadır. Sermaye yapısı veya yönetim uygulamaları üzerine kardeşler arasındaki rekabet, çatışma veya eşler arasındaki tartışmalar aile yönetimindeki bir şirkette büyük gerginliklere neden olmaktadır. Ailenin değerleri ve işletmenin değerleri çelişmeye başladığında çatışmalar da artabilmektedir. (www.businesslinkkent.com/cmnn/viewdoc. 2004).

5.3.4. Çatışma Sonrası İşyerinin Sosyal Ortamının Geliştirilmesi

Örgüt Kültürünü Koruma ve Kültürel Sosyalleşme: Bir örgütün kültürünü devam ettiren süreçlerden birisi, çalışanların kuşaktan kuşağa o kültürü geçişi biçimidir. Örgüte yeni gelenler kültürü, kültürel sosyalleşme yoluyla öğrenirler. Bu süreç ayrıca, yeni gelenlerin örgütsel kültüre katılımını sağlamak için de bir araçtır. Kültürel sosyalleşme, örgüte yeni katılımcı olarak, örgütsel kültüre katkıda bulunup güçlendirebilecek olanların seçilmesi ile başlar. Örgüt kültürünü korumaya yönelik kültürel sosyalleşmenin basamakları şunlardır (Lunenberg ve Ornstein, 1996: 65):

1. Giriş Aşamasında Adayların Seçimi: Sosyalleşme süreci, giriş aşamasındaki adayların dikkatli seçimi ile başlar. Eğitilmiş çalışanlar ve denetçiler, örgüt kültüründeki değerlere odaklanarak ve standartlaştırılmış prosedürleri kullanarak yeni işgören seçimini yaparlar. Örgüt kültürünün değerlerine uymayan adaylar seçilmezler.

2. İşe Yerleştirme: İkinci basamak işin kendisi ile ilgilidir. Yeni işgören seçildikten sonra, bu kişilere bir takım önceden planlanmış birtakım deneyimler yaşatılır. Böylece bu kişilerin örgütün değerlerini ve normlarını kabul edip edemeyecekleri anlaşılabilir çalışılır. Örneğin bir çok güçlü kültürü olan örgüt, yeni elemanlarını yapabileceklerinden daha fazla iş vermek yoluyla onları dener. Bu deneyimlerin amacı yeni gelene ne kadar iyi olursa olsun bu örgüt içinde daha hiçbir şey olduğunu anlatmaya çalışmaktır. Böylece bu kişiler zamanla çalışma arkadaşlarına daha fazla yakınlaşmaya başlayacaklardır.

3. İş Uzmanlığı: Bu basamak yeni işgörenin teknolojik bilgisini geliştirmek için oluşturulmuştur ve yeni işgörenin işinde ustalaşmaya başladığı dönemdir. Yeni işgörenler kariyerlerinde ilerlerken, örgütler, onların performanslarını değerlendirirler ve gerçekleştirdikleri ilerlemelere göre diğer sorumlulukları da yüklemeye başlarlar.

4. Ödül ve Kontrol Sistemleri: Örgütler, operasyonel sonuçları ölçmeye ve bireysel performansları ödüllendirmeye büyük önem verir. Ödüllendirme sistemleri kapsamlı ve tutarlıdır. Ödül sistemleri, örgütün başarısı ile bağlantısı olan özelliklere ve örgütsel değerlere odaklanır.

5. Değerlere Bağlılık: Personel, örgütü için çalışırken, yeni işgörenlerin davranışları kültürün önemli değerlerine uymaya başlar. Önemli değerlerin tanımlanması yeni

işgörenlerin, kişisel değerlerinde bir uzlaşmaya gitmelerini sağlar. Yeni işgörenler, örgütün değerlerini kabul etmeyi öğrenirler ve örgütün onları incitmemesi için örgüte olan güvenlerini ortaya koyarlar.

6. Kültürel Pekiştirme: Sosyalleşme süreci boyunca örgüt, yeni işgörenlerine kültürü betimleyen ve pekiştiren âdetleri, ritüelleri, hikâyeleri, mitleri ve kahramanları empoze eder. Örneğin, bir eğitim kurumunda, alt çalışanlarına sert davranan okul yöneticisinin işinden atılmasının hikâyesi anlatılır.

7. Tutarlı (Sabit) Rol Modelleri: Örgütte başarılı işler yapan bireyler, örgüte yeni katılan işgörelere rolleri konusunda modellik yaparlar. Başarıyı sembolize ederek bu çalışanları tanımlamak diğer çalışanları da motive eder.

5.3.5. Çatışmaya Karşı Sosyalleşme Uygulama ve Sonuçları

Literatürde sosyalleşmeyle ilgili birçok sonuç ve kriter tanımlanmıştır. Aslında, bunlar dört kategoride incelenebilir (Ards ve Diğerleri, 2001:159-167):

1. Motivasyon ve başarı ölçütleri (devamsızlık ve üretkenlik),
2. Örgüte bağlılık ve özdeşleşmenin seviyesini gösteren değişkenler (örgütsel bağlılık ve işgören devri),
3. Kişiler arası özellikler (iş birliği yapabilme),
4. İşin genelinde ve çeşitli yönlerinde yetenek ve öz güven (mutluluk ve hoşnutluk hisleri).

Başarılı bir şekilde sosyalleşen yeni personel iyi performans gösterirler, yüksek ik doyumları vardır ve örgüt içinde kalmaya isteklidirler. Ayrıca, düşük seviyede sıkıntı belirtileri gösterirler. Yüksek seviyede örgütsel bağlılık ve düşük rol belirsizliği de başarılı sosyalleşmenin işareti. Başarılı sosyalleşmenin bir işareti de karşılıklı etkidir. şöyle ki, yeni işgörenler kendi bilgi ve kişiliklerini iş ve örgütle bağdaştırabilmek için bazı düzeltmeler yaparlar. Yeni gelenlerden kendilerini örgüte tamamen uydurmamaları, kendi mühürlerini de örgüte vurmaları beklenir (Ashforth ve Diğerleri, 1998:904; Nelson ve Quick, 1997:488). Eğer sosyalleşme süreci başarısız olursa, yani örgüte katılan işgörenler, yeni rollerine ve kültüre uyum sağlamakta başarısız olurlarsa, işe gelmeyebilirler; yaptıkları iş miktarında azalma olabilir; olağan dışı davranış kalıpları sergileyebilirler; otoriteye karşı direnme gösterebilirler.

Santral Fabrikalarında işgücü devri ile ilgili anketlerin düzenlendiği ve oranların hesaplandığı görülmektedir. Bu istatistiklere göre, 1947-49 yıllarında işgücü devir oranı Mensucat Santral'da % 50 ile % 70, Yedikule İplikb'te ise % 59 ile % 70 arasında değişmektedir. 1959'da yapılan daha geniş kapsamlı bir araştırmada (Zaim) ise İstanbul Mensucat Sanayinde işgücü devri ile ilgili sorunlara ve istatistiklere yer verilmiş ve ücretlerin işgücü devrine etkisi incelenmiştir (Adal, 1977:18).

Türkiye'de işgücü devri konusunda yapılan çalışmaların en önemlilerinden biri de Nusret Ekin tarafından yapılmıştır. Ekin bu çalışmasında konuyu her ne kadar makro açıdan ele almışsa da, işgücü devrinin işletme yönetimi ile ilgili yönlerine de değinmiştir. Ancak araştırmanın ağırlık noktası, giderek etkisini ve önemini yitirmeye başlayan "köylü-şehirli işçi" ve bunun sunucu ortaya çıkan emek seyyaliyeti olmuştur. 1966 yılında ise, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun kendisine bağlı işveren sendikalarına üye işyerlerine ait temel çalışma istatistiklerini derlemek amacıyla yaptığı anket ve çalışmalarda işgücü devri sorununa ayrıntılı olarak değinilmiştir.

5.3.6. Kurumsal Çatışmalarda Yeni Yaklaşımlar ve Örgüt Kuramları

Günümüzün yönetim felsefesi ve uygulaması içerisinde önemli bir yeri olan insan faktörüne verilen önemin her devirde aynı olmadığı kesindir. İnsan faktörünün diğer üretim faktörleri, özellikle teknolojik araçlar karşısındaki durumu başlangıçtan beri önemli değişimler göstermiştir. Bir zamanlar basit bir üretim girdisi olarak düşünülen, kendisine verilen işi yapma zorunda olduğu varsayılan, bu ve benzeri nedenlerle makina dışlisine benzetilen insan, günümüzde kilit faktör olarak düşünölmeye başlanmıştır (Erdoğan, 1990:19).

Muhtelif örgüt kuramları, üretim kapasitesinin artırılması, çalışma ortamının, işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin en verimli bir şekilde düzenlenmesine, bireyin işletmeye en iyi nasıl uyacağı ve her bireyden en iyi şekilde nasıl yararlanılabileceğine yönelik önerileri içermektedir. Burada üzerinde duracağımız konu, bu kuramların işçi devri ilgili ve bu olaya sebebiyet verip vermedikleri yönünde olacaktır.

Klasik örgüt kuramı, sürekli olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl arttırılabileceği konusunu işlemiştir. Her şeyden önce klasik teori, organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde

durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultuda hareket edeceği varsayılmıştır.

Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktaları olmuştur. Ekonomik rasyonellik anlayışının organizasyona uygulanmasını ifade eden bu yaklaşım, insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymıştır (Koçel, 1993:113).

Klasik örgüt kuramının (bilimsel yönetim) öncüsü F.W. Taylor'dur. Bu kurama göre işçi kurulabilir bir makine veya makinenin bir parçası gibiydi. Gereken ödül verildiğinde belirtilen işleri yapmaya hazırdı. Bu varsayımlar yönetimde rasyonel-ekonomik insan modelinin benimsenmesine yol açmıştı. Zaman içinde bilimsel yönetimin her zaman başarılı olmadığı ortaya çıktı. Her şeyden önce işçilere üretim faktörlerinden biri olarak bakılması ve para karşılığında verilen talimatları kayıtsız şartsız yerine getireceklerinin beklenmesi çok dar görüşlü bir yaklaşımdı. Nitekim 1920'lerde yalnızca üretim teknikleri ile ilgilenmenin verimliliği arttırmada yeterli olmadığı ve insan-iş ilişkilerinde insana dönük incelemelere ağırlık verilmesi gerektiği açıklık kazanmaya başladı.

Taylor incelemelerinde sanayide işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemlemiştir. Taylor'a göre bu durumun iki zararlı sonucu vardır. Bunlar:

1. Çalışan kişinin iş için gerekli olmayan bir takım faaliyetleri yapmasıdır. Bu da harcama-cak enerji ve zamanın israf olmasına neden olmaktadır.
2. Çalışan kişinin, çalışma süresini tamamlayıp belirli bir süre sonra işi bırakması sonucunda verimin düşmesidir. Çünkü, kişi bir süre sonra içerisinde gerekli hareketlerin yanında gereksiz hareketleri yapması nedeniyle hem saat başına üretim azalmakta hem de işçi daha çok yorulmaktadır (Birdal, Aydemir, 1992:17).

Taylor ve arkadaşlarının, insan sorunlarına bakış açıları daha çok teknik açıdan olmuştur. Bu nedenle, rutin ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde örgütlendirilmesi ve yürütülmesi için yöntem geliştirme çabalarından öteye geçememiştir. Taylor'un üç ana ilkesi vardır (Eren, 1993:14):

1. Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirmeye çalışmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir.
2. İş etkin ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için işgören özendirilmelidir. Bu, belirli üretim miktarına (standart hedefe) ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.
3. İşgörenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını (makinelere hızı, işlerin sırası gibi) düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere karşı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

Klasik yönetim düşüncesinin dayandığı ‘insan modeli’, insanın kişisel çıkarlarının peşinde koştuğu, buna ek olarak insanın tembel; karar ve yargılama kabiliyetinin zayıf olduğu vb. gibi varsayımları da içerir. Klasik yönetim düşüncesinin ‘insan modeli’ bu varsayımlara dayanınca; ekonomik ödüllendirmeye ve prim esasına dayanan bir motivasyon sisteminin uygulanması; hiyerarşik bir kontrolün sağlanması, yönetim alanının dar tutulması, kararların üst kademelerde alınması, işlerin bütün ayrıntılarıyla planlanması; planlara uyulup uyulmadığının sıkı bir şekilde kontrol edilmesi zorunlu hale gelir (Baransel, 1993:199).

Bu kuramın düşünürleri, işverenlerin yanlarında çalışanlara öteki işverenlerin verdiğinden daha çok ücret vermekle onları işletmeye ve işlerine bağlı elemanlar olarak tutabileceklerine inanmaktadırlar. Başka bir deyişle, yüksek düzeyde ücret alan bir kimsenin işini ya da çalıştığı işletmeyi bırakması söz konusu olamaz. Ücret, işe girmediği kadar işten çıkmada da en etkili faktördür. İşçi işinden kendi isteği ile ayrılıyorsa bu onun başka bir işletmede daha yüksek ücretle bir iş bulmasından ileri gelir. Bu kuramın içine giren görüşlerde, ücretin tutarının yalnızca ekonomik bir anlam taşımadığı sosyal yanının da bulunduğu ileri sürülür. Buna göre bir işçiye ne denli yüksek ücret verilirse kendisine o denli önem verildiği anlaşılacak ve buna paralel olarak işçinin çalışmış olduğu örgüte bağlılık düzeyi artarak işgücü devir oranı azalacaktır. Bu bağlamda klasik örgüt kuramcıları için, işgücünün tatmin edilmesi ücretle sınırlandırılmış olmaktadır.

Neo-klasik Örgüt Kuramı, yeni bir yönetim felsefesini temsil eden yönetim ve örgüt olgusuna farklı açıdan bakan “insan ilişkileri” yaklaşımı hızla gelişerek, II. Dünya savaşından sonra, yönetim düşüncesinde yeni bir “akım” haline gelmiştir. Neo-klasik yönetim düşüncesi esas itibarıyla, klasik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak, neo-klasik düşüncede, bu kavram ve ilkeler, insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle yumuşatılmış, inceltmiş ve geliştirilmiştir. Başka bir deyişle neo-klasik yönetim düşüncesi insan ilişkileri yaklaşımı ile klasik yönetim düşüncesinin karışımından meydana gelen ve bu iki felsefe ve görüşü uzlaştıran bir düşünce sistemidir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı; bireylerin birbirinden farklı olduğu, insanın bir bütün teşkil ettiği, davranışlarının altında yatan bir nedenin olduğu, insanın diğer bütün üretim faktörlerinden farklı olduğu, örgütün bir sosyal sistem niteliği taşıdığı, insanın örgüte örgütünde insana dayandığı şeklindeki temel kabullere dayanmaktadır. Bu temel kabuller insan ilişkilerinin “insan tabiatı” ve “örgütün mahiyeti” ile ilgili temel felsefesini aksettirir (Davis, 1977:12).

Bu kurama göre insan, biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal özelliklere sahip olmakla birlikte bu özellikleri, bir “bütün” oluşturur. İnsan, örgüte sadece biyolojik bir mekanizma ve fizyolojik güç olarak gelmez; psikolojik ve sosyal özelliklerini de beraberinde getirir. Bu nedenle, örgüt içinde insanı biyolojik mekanizma ve fizyolojik güç olarak ele almak, psikolojik ve sosyal özelliklerini bir tarafa bırakmak, insanın örgüt içindeki davranışlarının anlaşılmasını güçleştirir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, büyük ölçüde sosyoloji, psikoloji, antropoloji ve bunların alt disiplinlerini teşkil eden sanayi psikolojisi ve sosyolojisi, sosyal psikoloji, örgütsel psikoloji disiplinlerine dayanır. Bu nedenle, disiplinlerarası bir nitelik taşır. İnsan ilişkileri yaklaşımı, sözü edilen disiplinlerin katkıları ile gelişerek, giderek bilimsel bir nitelik kazanmış, karmaşık sorunlar üzerine eğilen, geniş bir felsefeye dayanan “örgütsel davranışa” dönüşmüştür. W.G. Scott, insan ilişkileri varsayımlarını psikolojiden, sosyolojiden ve sosyal psikolojiden alınan varsayımlar olarak gruplandırmıştır (Baransel, 1993:222). Biz burada sadece sosyolojik varsayımlar üzerinde duracağız.

1. İşyerindeki sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil, grup üyeleri tarafından da etkilenir, grup üyeleri de iş yerindeki sosyal ortamın etkisi altında kalır.
2. İş yerinde informel grupların varlığı bir gerçektir. Informel gruplar, formel grupları etkiler, aynı zamanda onlardan etkilenir.
3. İşin gerektirdiği roller, işin bünyesinde mevcut kişisel ve sosyal iş fonksiyonları nedeniyle iş tanımlarında belirlenenden çok daha karmaşıktır.
4. Örgüt, gerçekçi olarak, birbirini karşılıklı olarak etkileyen kısımlardan oluşan sosyal sistem olarak tasarlanmalıdır.

İnsan ilişkileri yaklaşımının doğuşunda Hawthorne araştırmaları büyük bir rol oynamıştır. Hawthorne araştırmalarının ortaya çıkardığı en önemli bugulardan biri, insan davranışlarında sosyal ihtiyaçların bir rol oynadığı hususudur.

Hawthorne araştırmaları, insan ilişkileri okulu olarak bilinegelen araştırmaların başlangıç noktasıdır. Bu yeni düşüncenin esası, işçilerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması için organizasyonların yeniden yapılandırılması sayesinde endüstriyel yaşamdan kaynaklanan başlıca olumsuzlukların yok edilebileceği inancına dayanıyordu. Disiplinin olmaması, itaatsizlik, grevler, yüksek işgücü devri, devamsızlık endüstride zayıf insan ilişkilerinin belirtileri olarak kabul ediliyordu. İşin insani özelliklerinin önemi ve özellikle sosyal ilişkilerin öneminin gözönünde bulundurulmasıyla iş yaşamında genel gelişmeler beklenebilecekti (Hirszcwicz, 1981:54).

Endüstride insan ilişkilerinin önemini vurgulayan Hawthorne Çalışmaları Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiş olup, denemeler örgütün ve işgörenlerin birer makine olmadığını, örgütün toplumsal bir yapısının olduğunu, örgüt içinde oluşan grupların çalışanlar üzerinde etkilerinin bulunduğunu, destekleyici ve yardım edici liderliğin verimliliği yükselttiğini, parasal özendiricilerden başka, psikolojik özendiricilerin bulunduğunu, özetle; çevre koşullarının, örgüt ortamının, psikolojik ve sosyal değişkenlerin çalışanları etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Elton Mayo, Hawthorne araştırmalarından insan tabiatı ile ilgili olarak aşağıdaki sonuçlara varmıştır:

1. İnsan esas itibariyle sosyal ihtiyaçlarla motive olur (güdülenir). Ayrıca, iş arkadaşlarıyla ilişkileri, temel özdeşim duygusunun gelişmesini sağlar.
2. Sanayi devriminden bu yana işlerin ileri derecede rasyonelleştirilmesi, işçiler için anlam kaybına neden teşkil etmiştir. Bu anlam kaybının sosyal ilişkilerle giderilmesi eğilimi ortaya çıkmıştır.
3. Çalışan kişiler, yönetimin denetimi ve ödülllerinden çok, çalışma grubu arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.
4. Yönetime karşı duyarlılık, nezaretçinin, çalışan kişilerin “sosyal” ve “kabul edilme” ihtiyaçlarını tatmin derecesine bağlıdır (Baransel, 1993:224).

Bu bulgular, insan ilişkileri yaklaşımının genellikle sosyal ihtiyaçları vurgulamasına yol açmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımında klasik yönetim düşüncesinin akılcı-iktisadi insan modeli yerini, sosyal insan modeline bırakmıştır.

İnsan İlişkileri Okulu, geleneksel kuramda savunulanan tersine, ücrete verilen önemin ve ücretten ötürü gerçekleşecek doyumun çalışanlar açısından o denli önemli olmadığı ve ücretin ancak altıncı sırada yer aldığını ileri sürmüştür. Sayılan istekler arasında ücretten önce; iyi çalışma koşulları, yükselme olanağı, uyumlu çalışma arkadaşları, başarı ve inisiyatif kullanma şansı gibi faktörlerin bulunması, araştırmacılara, çalışanların iş seçme, işte kalma ve işten ayrılma konularında verdikleri kararlarda etkili olan başka etkenlerin varlığını göstermiştir.

İnsan İlişkileri Okulunda ücretin, işçinin doyurulmamış toplumsal gereksinimlerinin dışı yansıma biçimini oluşturduğu düşünülmektedir. Bu nedenle de ücretin güç kazanan bir etken ve istek olacağı ileri sürülmektedir. Eğer yönetim bu gereksinim ve istekleri tanıyamazsa işçi daha çok ücret istemeye devam edecek, yönetim de bu yüksek ücreti verdikçe işçinin kendisine bağlılığından kuşkuya düşmeyecektir. Ancak istenen anlamda gerçek bir bağlılık bu şekilde hiçbir zaman gerçekleşmeyecektir. İşçi doyuramadığı gereksinimlerini yüksek ücret talebiyle değiştirirken, bir yandan da bu tür gereksinimlerini karşılayabileceği başka çalışma yerleri aramaya devam edecek, eline imkan geçtiğinde oraya gidecektir.

İnsan ilişkileri Okulunun düşüncelerinin savunucuları, araştırmalardan elde edilen bu tür sonuçları değerlendirerek, işçinin makineden çok farklılık gösterdiğini ve işinden

doyum alabilmesi için ona yüksek ücretin verilmesinin yeterli olmadığını savunmuşlardır. Bu okulda oluşan görüşlere göre; çalışanları işlerine bağlayan özellikler çeşitli olup, bunların bir arada bulunuşu, “genel bir doyum derecesi”ni oluşturmaktadır. Bu doyum derecesi, çalışan birey ile iş arasındaki ilişkinin süresini belli etme bakımından ayrıca önem taşımaktadır. Yüksek ölçüde görülen işten ayrılmalar; işler ya da işletmeler ile çalışanlar arasında uygun bir sosyal ortamın yaratılmamış olmasından, insan ilişkilerine gereken önemin verilmemesinden ötürü ortaya çıkmaktadır.

İnsan İlişkileri Okulunun, gönüllü işçi değişimini açıklamada ve nedenlerini araştırmada, genel doyum derecesinden ayrı olarak kullandıkları daha somut ölçüler de olmuştur. “Örgüte yararlı bir üye olma duygusu”, “kararlara katılma isteği”, saygınlık kazanma arzusu” gibi ölçütler ile, işte kalma ya da işten ayrılma kararı arasında sıkı ilişkilerin bulunduğu ve çalışanların bu tür isteklerinin en kolay sağlandığı işlerde uzun süre kalacakları, ileri sürülen savlar ve kanıtlanmaya çalışılan görüşler olmuştur (Himmetoğlu, 1977:41).

Klasik, neo-klasik ve modern yaklaşımlar açısından örgütler değerlendirilecek olursa, klasikler ve bir dereceye kadar neo-klasikler, örgütleri karmaşık yapıda determinist bir sistem olarak ele almışlar ve esas olarak kapalı bir sistem biçiminde değerlendirmişlerdir. Oysa modern örgüt kuramında, örgütler çevre ile sürekli etkileşim içinde bulunan, çok amaçlı açık sistemler olarak ele alınmaktadırlar (Soyer, 1996:191).

Günümüzde işletmelerin -genel olarak- ölçeklerinin büyümesi, karmaşıklığın artması, dinamik bir yapıya sahip olması sonucunda, sorunlara klasik yollarla çözüm arayışları yetersiz hale gelmiştir. Bunun sonucunda da bir sorunlar sistemi olarak tanımlanan işletme sistemine, sistem yaklaşımı felsefesiyle çözüm arama yolu olarak kullanılmaya başlanılmıştır.

Sistem, günümüzde hemen her düzeyde kişi tarafından kullanılan bir kavram olmasına karşın, kullanılan alan ve kişiye bağlı olarak önemli farklılıklar göstermektedir. Günümüzde kullanılan “sistem kavramı” pozitif bilimlerden kaynaklanmaktadır. Basit olarak sistem, bir bütün oluşturacak şekilde bir araya gelen ve aralarında karşılıklı etkileşim olan öğeler topluluğu şeklinde tanımlanabilir (Aydın, 1969:157). Dönmezer’e göre sistem, kısımları yapı itibarıyla, birbirine bağlı ve parçalarının birisi üzerinde meydana gelen değişikliğin diğer parçalarının üzerinde meydana gelen değişikliğin

üzerinde de etki yaptığı, birbiri ile etki tepki ilişkisi içinde bulunan unsurlardan oluşmuş bir bütündür (Dönmezer, 1984:159).

Sosyal bilimlerde sistem yaklaşımı en geniş anlamı ile sosyal hayatın dinamizmi açısından ele alınabilir. Çünkü sosyal hayatın bütün yönleri birbirleriyle ilişkili bir bütün teşkil ederler, bu nedenle, toplum kendi içinde birbirleriyle bağıntılı elemanların bir sistemi olarak incelendiğinde daha iyi anlaşılacaktır. Her sosyal davranış sosyal yapının ve sosyal kültürün bir ürünü olarak düşünülmelidir. Sosyolog Parsons toplum için geniş bir sosyal sistem çatisını geliştirmiştir. Buna göre toplumdaki her sosyal ve ekonomik amaçlı bir kurum diğer kurumlarla ilişki içerisinde. Bu ilişkiler bir üst sistem ve bir alt sistem biçimindedir. Bu açıdan bakıldığında sosyal sistemin kendisini oluşturan elemanların organize bir ilişkiler ağı olarak görülmelidir (Eren, 1993:36).

Sistem yaklaşımı, incelenen bir soruyu veya olguyu sistem olarak yani bir bütün oluşturacak biçimde birbirleriyle veya çevreyle ilişkili unsurlar dizisi olarak algılayan ve açıklayan bir bakış açısıdır. Katz ve Kahn, Genel Sistem Teorisi'nden kaynaklanan Sistem Yaklaşımı'nın gerçekte, ilişkiler, yapılar ve iç bağımlılığa ilişkin sorunlarla ilgili olduğuna işaret etmişlerdir (Negandhi, 1975:1). Sistem yaklaşımının amacı, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerin araştırmak; kısaca, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir. Böyle bir yaklaşım tarzı, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan koordinasyon için gerekli olan ve belirli yönetim olayları ile ilgili içsel ve dışsal (sistemin içinde ve dışında olan) faktörleri gösteren bir çerçeve sağlar.

Sistem yaklaşımının temelinde “sistem” olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirme vardır. Dolayısıyla, bu görüşe göre, önemli olan bütündür, parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir. Örneğin organizasyon sistemini oluşturan parçalar olarak insan unusuru (çalışanlar), makineler, maddi kaynaklar, görevler, formel yetki ilişkileri, küçük informel gruplar sayılabilir. Bütün bu parçalar organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere, haberleşme ve karar verme süreçleriyle birbirine bağlanmış bulunmaktadır (Hampton, 1977:21).

Örgüt, üretim girdileri kadar insan varlığı yönünden de açık bir sistemdir. Bireyler günlük yaşantılarında sadece belirli bir çalışma ortamının üyesi olmak rolü oynamakla

kalmamakta aynı zamanda kişinin yaşantısının işyeri dışındaki veya diğer örgütlerle ilgili yönleri de çalıştığı örgütteki davranışını etkilemektedir. Bu alanda değişiklikler, bireyin işindeki başarısına yön verebilmektedir. Bu gibi değişiklikler örgütçe istenen davranış kalıplarına ters düşerse, örgütte bir çeşit tamamlayıcı ve uyarlayıcı değişim gerekecektir. Çalışanlar tarafından benimsenen örgütsel değişim istekleri kişisel değişme ve gelişme yönünden de görülebilir. İnsanlar olgunlaşma ve yaşlanmanın yanında sürekli bir yaşam deneyimi geçirirler. Böylece gereksinimleri, güdeleri ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişikliğe uğrarlar.

Sistem yaklaşımı, örgütlerin çevrede değişen şartlara uyum sağlayamadıkları takdirde başarısızlığa uğrayacaklarını ifade etmektedirler. İşletmeler açık sistem mantığı ile olayları değerlendirdikleri takdirde, çevredeki değişime duyarsız kalamayacaklar ve çevredeki değişimi kendi işletmelerine de yansıtma durumunda olacaklardır. Dolayısıyla, bu yaklaşıma göre faaliyet gösteren işletmeler, klasik ve neo-klasik kuramcılarının bulgularına ve varsayımlarına ilave olarak değişime açık, çalışanlarını tatmin eden bir yapıyı kendi örgütlerinde uygulamaya koymaları neticesinde, işgücü devir oranında bir azalma eğilimi oluşmuştur.

ALTINCI BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASININ VERİLERİ VE ANALİZİ

Bu bölümde, alan araştırmasından elde edilen verilerin dökümü ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Bunlar, işgücünün sosyo-demografik ve ekonomik durumları, işgücünün çalışma hayatına girişi ve iş tercihi, işletmenin ve işin maddi özelliklerine ilişkin veriler, işin sosyal ortamına ilişkin veriler alınmış ve bu veriler ışığında bir durum değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, araştırmada kullandığımız değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 7: Anketin uygulandığı işletmeler

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Yumak Otomotiv	14	13,6
Şekeroğlu Plastik	54	52,4
Sumpaş	13	12,6
Sumplast	8	7,8
Ay tok Makine	14	13,6
TOPLAM	103	100,0

İşletmelerdeki personel sayısı ile bağlantılı olarak anketin uygulanacağı personel sayısı tespit edilmiştir. Tercihlerde işçi, orta kademe ve üst kademe yönetici dağılımı göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo 8: Anketin bulunduğu işletmelerin illere göre dağılımı

	İşletmenin Bulunduğu İl	TOPLAM
	Konya	
Yumak Otomotiv	14	14
Şekeroğlu Plastik	54	54
Sumpaş	13	13
Sumplast	8	8
Ay tok Makine	14	14
TOPLAM	103	103

İşletmelerin hepsi Konya Sanayi'si içerisinde bulunmaktadır. Konya, genel olarak geleneksel ve sanayileşme tarihinin yeni olduğu ve çalışanların tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş sürecini yaşayan bir şehir olma ayrıcalığına sahiptir.

Tablo 9: Anketin uygulandığı işletmelerin büyüklüğü

	İşletmenin Büyüklüğü					TOPLAM
	1 - 10 Arası Çalışan	11 - 25 Arası Çalışan	26 - 50 Arası Çalışan	50 - 100 Arası Çalışan	101 - 200 Arası Çalışan	
Yumak Otomotiv	0 ,0%	0 ,0%	1 7,7%	11 84,6%	1 7,7%	13 100,0%
Şekeroğlu Plastik	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	7 13,0%	47 87,0%	54 100,0%
Sumpaş	0 ,0%	1 7,7%	11 84,6%	1 7,7%	0 ,0%	13 100,0%
Sumplast	8 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	8 100,0%
Ay tok Makine	0 ,0%	0 ,0%	13 92,9%	1 7,1%	0 ,0%	14 100,0%
TOPLAM	8 7,8%	1 1,0%	25 24,5%	20 19,6%	48 47,1%	102 100,0%

Konya'daki işletmeler genellikle KOBİ statüsünde olup çalışan sayıları da 25 ile 150 kişi aralığında olanlar yoğunluktadır. Örneklem seçiminde de Konya işletmelerinin genel yapısını yansıtacak işletmelerin temsil edilmesi esas alınmıştır. Konçim, Pakpen, Kompen, Tosunoğulları...vs gibi büyük işletmeler bu içerikte ele alınmamıştır. Konya'nın genel işletme profiline de bakıldığında örneklem seçilen firmalar Konya Sanayisi'nin genel profilini yansıtmaktadır. Konya'da yaklaşık 2.000 civarında imalat işletmesi bulunmaktadır. Bu firmaların 1.600 civarında mükellef Konya Sanayi Odası'na kayıtlıdır.

Tablo 10: İşletmelerin kurumsal yapısı

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Ev et	42	40,8
Hayır	42	40,8
Bilmiyorum	14	13,6
Cevapsız	5	4,9
TOPLAM	103	100,0

Konya işletmeleri genelde kurumsallık kültürünün oluşmadığı KOBİ statüsünde işletmelerdir. Kişilerin kurumsallık algılamaları da farklıdır. Ama bu haliyle bile çalıştığı firmanın kurumsallık özelliklerini yetersiz görme oranı yüksektir.

Tablo 11: Anketin uygulandığı kişinin cinsiyeti

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Erkek	98	95,1
Kadın	5	4,9
TOPLAM	103	100,0

Konya genelde geleneksel aile yapıları nedeniyle erkek çalışanlar ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bayan eleman alımı ve değerlendirilmesinde genellikle geleneksel bakış

açısının olumsuz etkileri gözlenmektedir. Bayan eleman alımı ve değerlendirilmesine de genellikle olumsuz bir bakış vardır. Örneğin Şekeroğlu firmasında çalışma şartları bayanlar için çok elverişli olmasına karşın bayan çalışan sayısı oldukça azdır.

Ayrıca Türkiye’de ilave yatırım yapmak isteyen ve bu konuda 5 farklı bölgede etüd çalışmaları yürüten uluslar arası bir kuruluş Konya’yı da bir alternatif bölge olarak değerlendirirken yaptığı çalışmalarda sorduğu önemli sorulardan birisi de; “Konya toplumu muhafazakar ve kendine özgü değerleri olan bir toplumdur. Bizim işimizde de bayan çalışması, bayan becerilerine ve yapısına daha uygun olması nedeniyle bayan işçi bulmakta zorlanmamalıyız. Bu durumu yatırım kararımızda önemli bir problem olarak görüyoruz” demişlerdir. Halen de projenin etüd çalışmaları devam etmektedir.

Ayrıca çalışan işçilerle yapılan sözlü mülakatlarda çalışanların genele yakın bölümü eşlerinin çalışma hayatında yer almasına pozitif bakmadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca bu kişilerin, çalışma hayatı içerisinde yer alan çok sınırlı sayıda bayanlar ile de sağlıklı ilişki kurmakta zorlandıkları da gözlemlenmektedir. Bu da çalışmamız içeriğinde yer alaln ve sosyal faktörler nedeniyle iş hayatındaki cinsiyet ayrımcılığı ve bunu İnsan Kaynakları Yönetimi’ne olan etkilerini ortaya koymaktadır. Bu da çalışma hayatında sosyal faktörlerin etkinliğine önemli bir örnektir. İlave olarak Konya’da faaliyete başlayan bir oteller zinciri bu sosyal faktörün etkinliğini kırmak adına bünyesinde çalıştırdığı bayan personelin bir süre için eşinin de gelip ortamı tanımasını ve görmesini zorunlu görmüş ve uygulamıştır. Bununla sosyal faktörlerin, cinsiyet algılamasına bu geleneksel bakışın etkilerinin kırılması hedeflenmiştir.

Bu uygulama 1.6.1. nolu sorumuza: ” İnsan kaynakları süreçlerinde, yaşanan bölgedeki kültürel değerler çerçevesinde, kadın ve erkeklerin iş hayatında rol almasına yansımaları nasıl olmakta ve kadın istihdamını nasıl etkilemektedir?” yanıt alınmıştır. Bu uygulamada cinsiyete sosyal bakış faktörünün kadının çalışma hayatında rol almasına olumsuz etki ettiği görülmektedir.

Tablo 12: Ankete katılanların yaş gruplarına göre dağılımı

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
18 Yaşından küçük	2	1,9
18 - 25 Yaş arası	16	15,5
26 - 35 Yaş arası	64	62,1
36 - 45 Yaş arası	20	19,4
Cevapsız	1	1,0
TOPLAM	103	100,0

Konya işletmelerinde genel olarak orta yaş grubunun çalışma hayatında egemen olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Yaş gruplarına göre cinsiyetin dağılımı

	Yaşınız				TOPLAM
	18 Yaşından küçük	18 - 25 Yaş arası	26 - 35 Yaş arası	36 - 45 Yaş arası	
Erkek	2 2,1%	16 16,5%	60 61,9%	19 19,6%	97 100,0%
Kadın	0 ,0%	0 ,0%	4 80,0%	1 20,0%	5 100,0%
TOPLAM	2 2,0%	16 15,7%	64 62,7%	20 19,6%	102 100,0%

Konya’da çalışma hayatında ve imalat sektöründe bayan çalışan sayısının düşük bir oranda olduğu görülmektedir. Yapılan mülakatlarda, toplam 38 kişiye ‘çalışma hayatında kadın istihdamı konusundaki olumlu-olumsuz görüşleri’ sorulduğunda, 33 kişi bayanın çalışması konusunda mutlaka iş hayatını ve aileyi olumsuz etkileyen tarafların varlığına vurgu yapılmıştır. 5 kişi de yetkinliğin önemli olduğunu, bu konuda kadın ve erkek ayrımı yapmanın doğru olmayacağını ifade etmişlerdir. Genel olarak bu olumsuzluğun altında şu etkenler yatmaktadır;

1. Kadın ve erkeğin birlikte çalıştığı ortamlarda aşk ve cinsellikle ilgili olumsuz davranış modellerinin olabileceği varsayımına ait toplumsal bakış,
2. İşyerlerinde kadınlarla ilgili cinsel taciz ve bununla bağlantılı namus kavramı algılaması,
3. Kadınların duygusal ve stres altında çalışma konusunda daha hassas oluşları
4. Konya’da kadınlarda evlilik, doğum, ailevi sorunlar nedeniyle yaşanabilecek mesai kayıpları,
5. Genç kızlar bekar ise onların evlenip Konya dışına çıkma riskleri

6. Ağır işlerde bayanların çalışma yetkinliklerinin düşük olması

Bu çalışmada da görüldüğü gibi orta yaş grubu çalışan bayanların düşük çalışma oranı olarak görülmektedir.

Tablo 14: Ankete katılanların işyerindeki statüleri/görevleri

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Vasıfsız işçi	45	43,7
Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	31	30,1
Departman Sorumlusu/Müdürü	23	22,3
Üst Düzey Yönetici	2	1,9
Cevapsız	2	1,9
TOPLAM	103	100,0

Çalışmada üst düzey yönetici kapsamında firma sahipleri yer almıştır. Firma sahipleri daha çok sözlü olarak görüşlerini ifade etmiştir ve bu değerlendirme de genel yorumlarda göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo 15: Ankete cevap verenlerin buldukları görevden/statüden memnuniyet durumu

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Hiç memnun değilim	6	5,8
Memnun değilim	18	17,5
Kararsızım	16	15,5
Memnunum	55	53,4
Çok memnunum	7	6,8
Cevapsız	1	1,0
TOPLAM	103	100,0

Çalışanların kendilerini işyerinde belirli statüye ait görme aynı zamanda kendilerine sosyal bir statü de kazandırmaktadır. Sosyal bir statüye ait olma ihtiyacı ve beklentisi çalışanın işletme performansını da doğal olarak etkilemektedir. Çünkü bu memnuniyetsizlik doğal olarak performansı da aynı ölçüde etkileyecektir.

Çalışanların buldukları statüden/görevden memnuniyet durumu incelendiğinde genel olarak memnuniyetsiz diyebileceğimiz oran % 38,8 oranındadır. Bir işletmede bu oranda bulunduğu görev ya da statüden memnun olunmaması hem işletme performansı hem de çalışan performansı bakımından son derece olumsuz bir durumdur. Eğer işletmeyi bir insan bünyesi gibi düşünürsek, aynı oranda sağlıklı çalışacak ve ciddi anlamda rahatsızlığı olan bir bünye söz konusu demektir. Bu kadar yüksek oranda

memnuniyetsizlik çalışanların buldukları statü ile ilgili doğru bir insan kaynakları değerlendirme sisteminin olmadığı anlamına gelmektedir. Bu konuda;

1. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi'nin sağlıklı olmayışı,
2. İşe giriş sürecinde genellikle iş taleplerinin işletmede müsait alan neresi ya da hangi statü ise ona yapılması.
3. İşletmelerde kurumsal kimlik oluşmayışı ya da yetersiz oluşu nedeniyle belirlenen statülere hangi niteliklere sahip personel alınması gerektiğinin bilimsel olarak yapılmayışı temel bir etki oluşturmaktadır.

Konya sanayisi yeni gelişmekte olan bir sanayi toplumu olduğundan sanayi toplumuna geçişin sorunlarını yaşamaktadır. Bu nedenle sanayi içerisinde yer alan çalışanlar buldukları statüden memnuniyet problemi yaşamaktadırlar. Ayrıca işsizlik oranının yüksek oluşu ile ilgili sorunlar nedeniyle de genelde çalışanlar yetkinlik ve kişilik yapılarına uygun iş bulmanın ötesinde bulabildikleri işi tercih etmek zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır.

Geçmişte köy yaşamında bağ bahçe işleriyle ilgilenen insanlar; hem köylerdeki tarım arazilerinin, nüfus arttıkça daralması hem de şehir yaşamı cazibesi, daha özgür yaşam ve maddi imkan arayışları insanları sanayide çalışmaya yönlendirmiştir. Bu yönelimin fazla olması da sanayileşmenin ilk yıllarında olduğu gibi arz-talep dengesini çalışan aleyhine bozmuş ve çalışma yaşamını olumsuz olarak etkilemiştir.

Tablo 16: İşyerindeki statü/göreve göre, buldukları görevden/statüden memnuniyet durumu

	Bulduğunuz statüden memnun musunuz?					TOPLAM
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	
Vasıfsız işçi	6 13,6%	9 20,5%	7 15,9%	21 47,7%	1 2,3%	44 100,0%
Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	0 ,0%	6 19,4%	4 12,9%	18 58,1%	3 9,7%	31 100,0%
Departman Sorumlusu/Müdürü	0 ,0%	3 13,0%	4 17,4%	13 56,5%	3 13,0%	23 100,0%
Üst Düzey Yönetici	0 ,0%	0 ,0%	1 50,0%	1 50,0%	0 ,0%	2 100,0%
TOPLAM	6 6,0%	18 18,0%	16 16,0%	53 53,0%	7 7,0%	100 100,0%

Genel olarak Türkiye'de meslek ya da alan seçimi ile ilgili önemli problemler yaşanmaktadır. Alan ve meslekler genelde zorunlu sosyal baskılar altında yapılmakta

olup, seçilen meslekler ve alanlar da genelde kişilik yapılarıyla uyumlu olmamaktadır. Bu da iş uyumunda da benzer memnuniyetsizlikleri beraberinde getirmektedir.

Anketlerde meslek tercihi konusunda yapılan sözlü mülakatlarda da meslek seçiminde, ailevi, sosyal ve ekonomik baskıların çok önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bu oran eğitim düzeyi ve statüsü yüksek personelde daha iyi olmakla birlikte yüksek bir oranda olduğu görülmektedir.

Sanayileşmenin ilk yıllarında toprağa bağlı çalışmayı bırakarak sanayiye yönelimin artması, talep fazlası bir işgücü meydana getirmiştir. İşgücünün talebe göre çok fazla olması insan kaynakları sistemini çalışan aleyhine değiştirmiştir. Doğal olarak da çalışan memnuniyetsizlik oranı yüksek olmuştur. Konya Sanayi’nde de pek çok köyünü, toprağını, terk ederek şehre taşınma ve sanayi’de çalışma söz konusu olmuştur. Sanayileşmenin başlangıç yıllarında olduğu gibi Konya sanayisinde çalışanlarda da, çalıştığı iş ve statüden memnuniyetsizlik söz konusudur.

Tablo 17: Ankete cevap verenlerin, buldukları görevin kişilik özelliklerine uygunluk durumu

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Hiç uygun değil	6	5,8
Uygun değil	17	16,5
Kararsızım	25	24,3
Uygun	49	47,6
Çok uygun	6	5,8
TOPLAM	103	100,0

Çalışma yaşamında üstlenilen görevin kişilik özelliklerine uyumlu olup olmaması işletmelerde karşılaşılan çok önemli bir sorundur. Görüldüğü gibi “çok uygun” olduğu, yani ideal olduğu ifade edilen oran % 5,8’dir. “Uygun” olduğunu ifade edenlerin oranı ile % 53,4 gibi bir oranın bulunması, uygun olmadığını ifade edenler ve kararsızların oranının da % 46,6 gibi bir oranda bulunması da yüksek bir oranı ifade etmektedir. Bu durum çalışanın iş motivasyonu, performansı ve başarısında çok belirleyici bir unsur olarak öngörülebilir. Ve her çalışan kişilik yapısına uygun bir meslek ve eğitim çalışması esaslı çalışmalıdır. Bu durum tüm eğitim sistemini de bu çerçevede yapılandırmayı gerektirecektir.

Konya Sanayi Odası bir danışmanlık şirketi ile Konya Sanayi işletmelerinde yürüttüğü kurumsallık çalışmaları bağlamında, Şekeroğlu A.Ş. firmasında da bu çalışmalar

yürütmüştür. Yapılan bu çalışmalar neticesinde anlaşılmiştir ki sadece personelin gerekli akademik eğitimi almış olması yeterli görülmemiş, aynı zamanda kişilik yapısının da işletmelerde görev alınacak pozisyon için son derece önemli olduğu ifade edilmiştir.

Uygulamada da görüldüğü gibi aslında çalışanlar yaptığı işin kişilik yapılarına uygun olduğunu düşünmemektedir. Bu da insan kaynaklarında sistemleştirilmesi gereken çok önemli bir öğedir. İnsan kaynakları sürecinde kişilik özellikleri de göz önünde bulundurularak, pozisyona uygunluğu belirlenmelidir. Örneğin çok bilinen bir film olan “İnek Şaban” filmi için bir aktör arayışı olduğunu düşündüğümüzde kişilik yapısını göz önünde bulundurulmaksızın, “deneyimli, yakışıklı bir sanatçı” diyerek Kemal Sunal yerine Cüneyt Arkın konulmuş olsaydı. Muhtemelen İnek Şaban filmi başarısı yakalanamazdı. İşinden memnun olmayan kişilerin oranına da bakıldığında aynı paralelde bulunduğu statü/görevden memnun olmayan çalışan oranı görülmektedir.

Tablo 18: İşyerindeki görevin/statünün kişilik özelliklerine uygunluk durumu

	Çalıştığınız iş, sizce beklentilerinize ve kişilik özelliklerinize uygun mu?					TOPLAM
	Hiç uygun değil	Uygun değil	Kararsızım	Uygun	Çok uygun	
Vasıfsız işçi	5 11,1%	9 20,0%	12 26,7%	18 40,0%	1 2,2%	45 100,0%
Teknisyer/Tekniker/Teknik Eleman	1 3,2%	7 22,6%	8 25,8%	12 38,7%	3 9,7%	31 100,0%
Departman Sorumlusu/Müdürü	0 ,0%	1 4,3%	5 21,7%	15 65,2%	2 8,7%	23 100,0%
Üst Düzey Yönetici	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%	0 ,0%	2 100,0%
TOPLAM	6 5,9%	17 16,8%	25 24,8%	47 46,5%	6 5,9%	101 100,0%

İşletmeleri bir insan bünyesi gibi düşündüğümüzde ve % 46,6 oranında bir fonksiyon bozukluğu olduğunu düşündüğümüzde işletmede motivasyon sorunu ile bağlantılı ciddi sorunların, iletişim problemlerinin olması kaçınılmazdır. Burada meslek seçiminden başlayıp, iş ortamında görev almaları kadar ciddi problemlerin oluşması ve çalışan performansı ile ilgili ciddi sorunların yaşanması kaçınılmaz bir durum olarak öngörülebilir. Başarı elde etmekte alınan teorik eğitimin tabii ki büyük bir önemi olmakla birlikte seçilen mesleğin ya da yapılan işin kişilik özellikleri ile uyumlu olmaması insan kaynaklarında motivasyon, iş verimsizliği, iletişim bozuklukları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 19: Ankete cevap verenlerin, buldukları görevin ailelerini mutlu etme durumu

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Asla mutlu etmiyor	8	7,8
Mutlu etmiyor	19	18,4
Normal	52	50,5
Mutlu ediyor	19	18,4
Çok mutlu ediyor	5	4,9
TOPLAM	103	100,0

Tablo 20: Çalışma hayatı ve ailevi tatmin durumu

	Çalıştığınız iş, ailenizi mutlu etmeye yeterli oluyor mu?					TOPLAM
	Asla mutlu etmiyor	Mutlu etmiyor	Normal	Mutlu ediyor	Çok mutlu ediyor	
Vasıfsız işçi	8 17,8%	11 24,4%	21 46,7%	3 6,7%	2 4,4%	45 100,0%
Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	0 ,0%	6 19,4%	17 54,8%	6 19,4%	2 6,5%	31 100,0%
Departman Sorumlusu/Müdürü	0 ,0%	1 4,3%	12 52,2%	10 43,5%	0 ,0%	23 100,0%
Üst Düzey Yönetici	0 ,0%	1 50,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 50,0%	2 100,0%
TOPLAM	8 7,9%	19 18,8%	50 49,5%	19 18,8%	5 5,0%	101 100,0%

Çalışanların yaşamlarının büyük bir bölümünü işletmede geçirdiğini, her ne kadar iş ortamı ile ilgili sorunların özel, aile, sosyal yaşama/ortamlara taşınmaması/etkilememesi gerektiği teorik olarak ifade edilse de bunun fiiliyatta mümkün olmadığı bilinen bir gerçekliktir. Verilere bakıldığında iyi düzeyde diyebileceğimiz oran (mutlu ediyor+çok mutlu ediyor) % 23,3 seviyelerinde kalmaktadır. Asla mutlu etmiyor ve mutlu etmiyor oranı da % 26,4'ler seviyesinde görülmektedir.

Nasılki bir insan bünyesinde organların sağlıklı iletişim halinde olmayışı nedeniyle bir takım sorunlar yaşanması kaçınılmaz ise, bu memnuniyetsiz oranın da iş ortamında, özel yaşamda, aile ve sosyal yaşamındaki motivasyon, iletişim bozukluklarının oluşması kaçınılmaz bir durum olarak öngörülmektedir. Aksi durumda bu etkileşimlerin ve iletişimlerin pozitif olarak insan kaynakları performansına yansımaları mümkün olabilecek ve birbirlerine pozitif katkı sağlama imkanı oluşabilecektir. Burada insan kaynakları değerlendirilmesinde işe alım süreçlerinden başlayarak;

1. Yapılan işin detaylı olarak tanımlanması
2. Kişinin teorik yetkinliklerinin buna uyumlu olması

3. İş, aile ve sosyal çevre ilişkilerinin/etkileşiminin mahiyeti ve beklentiler
4. Kişisel özelliklerin yapılacak iş ile uyumlu olup olmadığı

konularının iyi irdelenmesi gerekmektedir.

Tablo 21: Ankete katılanların eğitim durumları

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Okur-yazar değil	1	1,0
Okur-yazar	3	2,9
İlkokul mezunu	27	26,2
Ortaokul mezunu	12	11,7
Lise mezunu	27	26,2
Meslek Lisesi mezunu	9	8,7
Yüksek Okul Mezunu	15	14,6
Fakülte Mezunu	9	8,7
TOPLAM	103	100,0

Ankete katılanların değişik eğitim düzeyine sahip kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 22: İşyerindeki görevine/statusüne göre eğitim durumları

	İş yerindeki göreviniz/konumunuz/statünüz				TOPLAM
	Vasıfsız işçi	Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	Departman Sorumlusu/Müdürü	Üst Düzey Yönetici	
Okur-yazar değil	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Okur-yazar	2 66,7%	0 ,0%	1 33,3%	0 ,0%	3 100,0%
İlkokul mezunu	17 65,4%	7 26,9%	2 7,7%	0 ,0%	26 100,0%
Ortaokul mezunu	8 66,7%	3 25,0%	1 8,3%	0 ,0%	12 100,0%
Lise mezunu	14 51,9%	5 18,5%	7 25,9%	1 3,7%	27 100,0%
Meslek Lisesi mezunu	3 33,3%	4 44,4%	2 22,2%	0 ,0%	9 100,0%
Yüksek Okul Mezunu	0 ,0%	10 71,4%	3 21,4%	1 7,1%	14 100,0%
Fakülte Mezunu	1 11,1%	1 11,1%	7 77,8%	0 ,0%	9 100,0%
TOPLAM	45 44,6%	31 30,7%	23 22,8%	2 2,0%	101 100,0%

Anket uygulananların her statüde her türlü eğitim düzeyine sahip kişilerin bulunduğu görülmektedir. Görüldüğü gibi üniversite mezunu vasıfsız işçi statüsünde çalıştığı görülmektedir. Şekeroğlu A.Ş. firmasında vasıfsız işçi alım sürecinde çok kez üniversite

mezunu olmasına karşın vasıfsız işçi statüsüne sahip bir alanda işe girebilmek için üniversite mezunu olduğunu gizleyen pek çok adaylarla karşılaşmıştır. Bunu yapmalarının gerekçesi eğer üniversite mezunu olduğunu ifade ederlerse bu vasıfsız statüye alınacak personel için kendilerinin işe alınmayacağı endişesidir.

Tablo 23: Ankete katılanların medeni durumu

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Evli	81	78,6
Bekar	20	19,4
Boşanmış	2	1,9
TOPLAM	103	100,0

Genelde Konya’da çalışma hayatında evli olanların işiyle ilgili daha sorumlu hareket edecekleri, işine sarılacakları...vs gibi varsayımlarla daha çok evli personel alımı tercih edilmektedir.

Tablo 24: Ankete katılanların askerlik durumu

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Yaptım	88	85,4
Yapmadım	5	4,9
Tecilli	2	1,9
Muaf	3	2,9
Total	98	95,1
Cevapsız	5	4,9
TOPLAM	103	100,0

Çalışanların durumundan da görüldüğü gibi % 85 oranında askerliğini yapmış personel mevcuttur. Askerlik mesleği her vatandaş için sosyal sorumluluğun ve fedakarlığın zirve noktası bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu mesleğin en önemli özelliği toplum, devlet, gelecek projeksiyonu adına ortaya hayati bir fedakarlık konması özelliğidir.

O nedenle bu mesleği/görevi yapan insanlar hayatlarında en kritik bir ilke imza atmak durumunda kalmaktadır. Bu süreç aynı zamanda kişinin hayata bakışının, işe bakışının da en kritik olarak değişim gösterdiği bir süreçtir. Bu yaşanan sürecin hem sosyal hayatta hem de işletme ve iş hayatında pozitif sonuçlar doğuracağı öngörülmektedir.

Gerçekten de iş hayatında görüştüğümüz yöneticiler askerliğini yapmamış personelin genellikle istikrarsızlık yönünün çok daha fazla ön planda olduğu vurgulanmaktadır. Ve

askerliğini yapmış personelin hem süreci kesintiye uğratmamak adına, hem hayatla ilgili sorumluluk almak adına ve hem de bir vizyon ve projeksiyon sahibi olmak adına pozitif bir sonuç oluşturacağı ifade edilmektedir. Bu durum hipotezlerdeki 1.8.5. nolu tezimizi doğrulamaktadır.

Tablo 25: Evli olan kişilerin eşlerinin çalışma durumları

Count	(Ev li olan erkekler cev aplan dı racak) Eş in iz ç a lış ı y or mu ?		TOPLAM
	Ev et	Hay ır	
Ev li	7	70	77
Bekar	2	3	5
Boş an mış	1	1	2
TOPLAM	10	74	84

Görüldüğü gibi çalışanların evli olanların yaklaşık %9'unun eşleri çalışmaktadır. Bu süreçle ilgili unutulmaması gereken bir diğer husus da Konya'nın da artık dışarıdan yoğun göç alan bir metropol şehir olma yolunda her geçen gün biraz daha gelişme olduğu gerçeğidir.

Tablo 26: Ankete katılanların ev sahibi olma durumu (ekonomik durumunu tespiti)

	Tercih Edilme Say ısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Hay ır, kirada oturuy orum	58	56,3
Ev yakınlarımın, bedelsiz oturuy orum	14	13,6
Ev kendime ait	29	28,2
Cevapsız	2	1,9
TOPLAM	103	100,0

Kirada oturan insanların genel olarak ekonomik durumları ile ilgili de bir yorumda bulunulabileceği öngörülmüştür. Görüldüğü gibi çalışanların % 56,3'ü kirada oturmakta ve % 13,6'sı da yakınlarının evinde bedelsiz kaldığı ifade edilmiştir.

Tablo 27: Ankete katılanların gelir durumu

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
0 TL - 750 TL arası	32	31,1
751 TL - 1.250 TL arası	37	35,9
1.251 TL - 1.750 TL arası	21	20,4
1.751 TL - 2.500 TL arası	7	6,8
2.500 TL - 3.000 TL arası	1	1,0
Cevapsız	5	4,9
TOPLAM	103	100,0

Ankete katılanlardan % 67'si 1.250 TL'nin altında bir gelire sahiptir. Genellikle çalışanların büyük bölümünün gelir düzeylerinin yeterli olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 28: Ücret dışında ek gelir durumu

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Ev et, tarla, bahçe ve çiftçilikten	7	6,8
Ev et, gayrimenkullerden	1	1,0
Ev et, faiz gelirinden	1	1,0
Hayır, herhangi bir gelirim yok	94	91,3
TOPLAM	103	100,0

Ücret dışında ek geliri olan personelin oranının yüksek olmadığı % 8,8'inin bir ek gelire sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 29: Kazançları hakkında genel olarak ne düşüldüğü durumu

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Genel olarak gelirlerimden memnunum	4	3,9
Ortalama bir kazanca sahibim	39	37,9
İyi bir gelirim yok	32	31,1
Çok düşük bir gelire sahibim	27	26,2
Cevapsız	1	1,0
TOPLAM	103	100,0

Genel olarak ortalama bir normal bir kazanca sahip olduğunu düşünenlerin oranı % 37,9 gibi düşük bir seviyede kalmaktadır. Çok düşük bir gelire sahip olduğunu ifade edenlerin % 26,2 gibi bir orana sahip olması genel bir memnuniyetsizliği ifade etmektedir. Bu durum insan kaynaklarında moral, motivasyon ve bununla bağlantılı olarak iletişim bozukluklarına sebebiyet vermektedir. Gelirinden memnun olduğunu söyleyenlerin oranının çok düşük miktarda olduğu görülmektedir. Sadece % 3,9

oranında kişinin gelirinden memnun olduğunu ifade etmesinin doğal olarak memnuniyet ve performans durumunu da etkileyeceği bilinmelidir.

İş hayatı her çalışanın para kazanmak için bulunduğu ortamı ifade etmektedir. Bu süreç çalışanın özel hayatı, aile hayatı, sosyal hayatı için ekonomik katkı sağlayan bir süreç demektir. İş devri ile ilgili işletmelerde yapılan çalışmalarda işten ayrılmalarda maaş konusunu gerekçe göstererek ayrılmaların önemli derecede olduğu da anlaşılmaktadır.

Anket uygulaması yapılan firmalardan bir tanesinde şu şekilde ilginç bir insan kaynakları sürecinin yaşandığı ifade edilmiştir;

1. Firma bünyesinde aile dışından bir Genel Müdür atanmıştır.
2. Bu Genel Müdür deneyimli bir kariyer sahip olup, iki yıla yakın bu görevde kalmıştır.
3. Görevde kaldığı süre içerisinde de çalışanlarla; sosyal ilişkiler geliştirmiştir (evlerini ziyaret etmiş, maddi ve manevi sorunlarıyla ilgilenmiş, onlarla yemek programları organize etmiş,... vs).
4. Onun döneminde çalışan personel işletmeye değil onun şahsına bağlı duruma gelmiştir.
5. Ayrılma sürecinde firma aile üyeleri ile yaşadığı gerginlik sonucu şirketten ayrılmış ve rakip bir firmada işe başlayarak eski şirketine zarar vermeyi hedefleyici bir süreç başlatmıştır.
6. Bu süreçte eski firma bünyesinden kritik olarak gördüğü 30 kadar kritik personeli kendi firması bünyesine taşımıştır.

Yaşanan bütün bu süreçte kritik olan konunun sosyal ilişkilerin ve faktörlerin insan kaynakları ve performansını belirlemede etkili olduğu gerçeğidir. Bu ayrılan ekiple yapılan görüşmelerde “her şey para değildir” anlamına gelecek söylemlerden oluştuğu görülmüştür.

Tablo 30: Ankete katılanların yaşamlarını nerede geçirdikleri durumu

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Köy	13	12,6
Kasaba	9	8,7
Kent (İl/İlçe)	35	34,0
Büyük şehir	46	44,7
TOPLAM	103	100,0

Tablo 31: Yakınlarla görüşme sıklığı

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Köy le bir ilişkim yok	24	23,3
Haftada bir	6	5,8
Ay da bir	19	18,4
Üç ay da bir	17	16,5
Altı ay da bir	7	6,8
Yılda bir	14	13,6
Görüşmüyoruz	1	1,0
Cevapsız	15	14,6
TOPLAM	103	100,0

Konya sanayi çalışanları genellikle köylerini, arazilerini terk edip gelişen sanayi ortamında iş olanakları bulmak arayışıyla oluşan insan kaynakları ağırlıktadır. Bu durum hem köylerdeki bölüşülen toprakların artık geçimi mümkün olmayan bir seviyeye gelmesi nedeniyle bir zorunluluk olarak görülmektedir.

Bu durum sanayileşmenin ilk döneminde toprağa bağlı çalışmaktan sanayileşmeyle birlikte yönelişine benzer bir durumu çağrıştırmaktadır. Köylerden kopan yoğun işgücü nedeniyle de sanayideki arz-talep dengesine bağlı olarak çalışanların aleyhine ve memnuniyetsizliğine neden olan gerekçeleri oluşturmaktadır.

Şehre gelip yerleşen ve bir düzen kurmaya çalışan insanların hem gelir durumu hem de çalışma hayatının yoğunluğu, şehir kültürü, kurumsal kültür öğeleri çalışan şartlarına yabancılaşma olarak yansımaktadır. Bu vesileyle aile, akraba ve sosyal çevre ile iletişiminin zayıf olduğu görülmektedir. İletişim becerilerinin zayıf olması, yabancılaşmayla birlikte aynı zamanda iş ortamında da iletişimle ilgili problemler ve performans problemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 32: İnsanlarla iletişim kurabilme düzeyi

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Hiç sevmem	3	2,9
Normal	25	24,3
Severim	53	51,5
Çok severim	22	21,4
TOPLAM	103	100,0

Bu çalışma çerçevesinde ilgili işletmelerin üst düzey yöneticilerinden 12 kişi ile görüşme yapılmış ve görüşmede “işletmede iletişim kaynaklı yaşanan problemler ve oranları “ hakkında soru sorulduğunda, bu deneklerin hepsi işletmede yaşanan tüm problemlerin en az % 50’sinin iletişim kaynaklı olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı yöneticiler ise işletmelerde yaşanan tüm problemler içerisinde, % 90’ının iletişim kaynaklı olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu konuda bilinmesi gereken diğer önemli konu da iletişimin doğruluğu ve kalitesidir. Birisiyle iletişim dendiği zaman onunla konuşmak sohbet etmenin algılandığı yapılan görüşmelerde anlaşılmıştır. Aslında birinse bir şey aktarırken mesajın suje ile obje arasındaki aktarımı genelde problemlili olmakta ve doğru aktarılamamaktadır. Bu konuda pek çok halk hikayesi de mevcuttur.

İşletmelerde iki kişi ya da departman arasında geçen bir diyalog bazen hiç beklenmedik sonuçlar, problemler doğurmaktadır. Bu problem irdelendiğinde de genelde suje ile obje arasındaki ilişkilerde “hayır sen bana şunu söyledin, ben de bu nedenle şöyle yaptım...”, diğeri de “hayır ben sana şunu da ifade ettim o nedenle böyle yapmalıydın...vs” gibi tartışma konuları sıklıkla yaşanmaktadır. Örneğin bir işletmenin pazarlama ve satış departmanı o işletmenin lokomotifini olma özelliğindedir. Bu işletmeler içerisinde;

1. Müşteriyle sosyal ilişki geliştirebilen
2. Belirli periyotlarla ziyaret eden
3. Müşterinin önemli günlerini(doğum günü, açılış, düğün, hastalık...vs) hatırlayan
4. Müşteri sorunları ile ilgilenen

Müşteriler başarılı olmakta, sadece formel yazışmalarla iş yapmaya çalışan işletmeler ise başarılı bir performans yakalayamamaktadır.

Bu iletişim sadece işletme dışı değil işletme içerisindeki ilişkiler ve iletişim biçimi için de son derece önemlidir.

Eğer bir işletmede çok az miktarda da olsa iletişimi savmeyen, bu konuda yetkin ve yetenekli olmayan bir kısım çalışan var ise işletmede bu çalışan iletişimi, akışı engelleyecek, bilgiyi bir sonraki şahıs ya da departmana aktaramayacak demektir.

Tablo 33: Sosyal iletişim kurmaya bakış açısı

	Bir insan için sosyal iletişim kurabilmek her ortam için gerekli midir?					TOPLAM
	Hayır, Hiç gerekli değildir	Zorunlu olmadıkça gerekmez	Bazı durumlar için gerekebilir	Çoğu zaman gereklidir	Evet, Her zaman gereklidir	
Hiç sevmem	1 33,3%	0 ,0%	0 ,0%	1 33,3%	1 33,3%	3 100,0%
Normal	0 ,0%	3 12,0%	5 20,0%	11 44,0%	6 24,0%	25 100,0%
Sev erim	0 ,0%	3 5,7%	6 11,3%	25 47,2%	19 35,8%	53 100,0%
Çok severim	1 4,5%	0 ,0%	1 4,5%	5 22,7%	15 68,2%	22 100,0%
TOPLAM	2 1,9%	6 5,8%	12 11,7%	42 40,8%	41 39,8%	103 100,0%

İnsan kaynaklarının değerlendirilmesinde çalışanın sosyal özelliklerinin iyi düzeyde olması, iletişim becerilerinin yüksek olması performans değerlendirilmesinde ve iş başarısında çok önemli bir etken olduğu bilinmektedir.

Bu işletmelerin işe alım süreçleri değerlendirildiğinde iletişim faktörlerinin çok göz önünde bulundurmadığı anlaşılmaktadır. Özellikle işletmede yatay süreçlerle ilişkilerin yoğun olduğu pozisyonlarda diğer departman ya da şahıslarla iletişim becerisi iyi olabilecek kişilerin seçilmesi çok önemli bir durumdur. İletişim becerileri iyi olmayan ya da kişilerle iletişim kurmakta zorlanan personelin işletme yatay süreçlerinde ciddi etkinliği olmayan alanlarda görev yapması iş motivasyonunu ve çalışan performansını artıracaktır.

Çalışmada görüldüğü gibi iletişimin gerekliliği ile ilgili çokda gerekli olmadığını yorumlayan yaklaşık % 19,4 gibi bir oran bünyede iletişimin sağlanamaması için çok önemli bir gerekçe olarak ifade edilebilir.

Tablo 34: İnsanlarla ilişki kurma yeteneklerine göre sosyal çevre ile ilişki kurma düzeyi

	Genel olarak sosyal çevrenizle ilişkileriniz ne düzeydedir?					TOPLAM
	Oldukça mesafeli davranırım	Esnek davranırım	Olağandır	Yoğundur	Oldukça samimiyimdir	
Hiç sevmem	0 0,0%	2 66,7%	1 33,3%	0 0,0%	0 0,0%	3 100,0%
Normal	4 16,0%	7 28,0%	10 40,0%	3 12,0%	1 4,0%	25 100,0%
Severim	5 9,4%	10 18,9%	16 30,2%	11 20,8%	11 20,8%	53 100,0%
Çok severim	1 4,5%	1 4,5%	1 4,5%	6 27,3%	13 59,1%	22 100,0%
TOPLAM	10 9,7%	20 19,4%	28 27,2%	20 19,4%	25 24,3%	103 100,0%

Sadece ilişki kurmayı sevmek ya da bu konuda aktif olmak insan kaynaklarının değerlendirilmesinde yeterli bir unsur olarak görülmemelidir. Çünkü işletmelerde yoğun iletişim içerisinde olan ya da bunu tercih eden/seven insanlar olmasına karşın ilişki kurulan birimlerde ciddi sorunlar yaşanabilmektedir.

Sosyal çevre ile ilişki içerisinde olmak bazen bu sosyal çevreyi olumsuz yönde etkileyici hatta rahatsız edici olabilmektedir. Bu ilişkinin olumlu bir düzeyde seyretmesi de kişisel özellik, kültürel normlar, değerler, roller..vs sosyal öğelerin uyumu ile sağlıklı bir ilişki düzeyi kazanabilmektedir.

Tablo 35: İletişim kurma becerisi

	Sizi iletişim kurabilme beceriniz bakımından aşağıdakilerden hangisi en iyi tanımlar?					TOPLAM	
	Başkalarıyla iletişim kurmakta çok zorlanırım	İletişim kurma becerim genel anlamda zayıftır	Gerektiğinde insanlarla iletişim kurabilirim	Genellikle iletişime açık biriyimdir	Her zaman ve herkesle kolaylıkla iletişim kurabilirim		
İnsanlarla iletişim kurmayı seviyor musun?	Hiç sevmem	0 0,0%	1 33,3%	1 33,3%	0 0,0%	1 33,3%	3 100,0%
	Normal	0 0,0%	2 8,0%	10 40,0%	8 32,0%	5 20,0%	25 100,0%
	Severim	0 0,0%	1 1,9%	17 32,1%	19 35,8%	16 30,2%	53 100,0%
	Çok severim	1 4,5%	0 0,0%	1 4,5%	5 22,7%	15 68,2%	22 100,0%
TOPLAM	1 1,0%	4 3,9%	29 28,2%	32 31,1%	37 35,9%	103 100,0%	

Yukarıdaki tabloya göre iletişim kurma becerisini performans kriteri olarak net sınırlar çizmek mümkün değildir. Bu durum memnuniyet kriterleri de göz önüne alındığında

personelin çok iyi yönlendirilebildiği ifade edilemez. Örneğin; iletişim becerileri iyi olmasına karşın iletişim argümanlarının doğru kullanılmaması gerekli/yeterli performansın oluşumunu sağlayamamaktadır.

İnsan kaynaklarının değerlendirilmesinde iletişim becerileri çok önemli bir fonksiyondur. Hatta şahsi deneyimlerimde yaşadığım problemleri göz önünde bulundurarak işletmelerde ortaya çıkan problemlerin büyük bir çoğunluğu hiçbir yetkinlik gerektirmeyen ve sadece iletişimin özellikle de doğru iletişimin kurulamaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca iletişim gücüne bağlı olarak personelin yapılandırılmaması da işletmelerde ciddi performans kayıplarına sebep olmaktadır. Örneğin; işe alınan bir personel eğer pazarlama ve satış departmanı için talep ediliyor ise bu durumda mutlaka iletişim yeteneği yüksek personel tercih edilmelidir. Yani meslek seçiminde ve görevlendirilmesinde kişisel özelliklerin çok önemli olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo 36: İşyerindeki görev/statüye göre mesailerin etkin kullanım durumu

	Mesai bittiğinde işinizi iyi bir şekilde yapmış olma duygusunu/tatminini yaşıyor musunuz?					TOPLAM
	Hiç yaşıyorum	Yaşıyorum	Yaşıyorum	İyi derecede yaşıyorum	Mükemmel derecede yaşıyorum	
Vasıfsız işçi	4 9,1%	7 15,9%	15 34,1%	12 27,3%	6 13,6%	44 100,0%
Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	2 6,5%	0 ,0%	15 48,4%	11 35,5%	3 9,7%	31 100,0%
Departman Sorumlusu/Müdürü	0 ,0%	2 8,7%	12 52,2%	4 17,4%	5 21,7%	23 100,0%
Üst Düzey Yönetici	0 ,0%	0 ,0%	1 50,0%	0 ,0%	1 50,0%	2 100,0%
TOPLAM	6 6,0%	9 9,0%	43 43,0%	27 27,0%	15 15,0%	100 100,0%

Tablo 37: İşyerine göre mesailerin etkin kullanım durumu

	Mesai bittiğinde işinizi iyi bir şekilde yapmış olma duygusunu/tatminini yaşıyor musunuz?					TOPLAM
	Hiç yaşıyorum	Yaşamıyorum	Yaşıyorum	İyi derecede yaşıyorum	Mükemmel derecede yaşıyorum	
Yumak Otomotiv	1 7,7%	1 7,7%	7 53,8%	3 23,1%	1 7,7%	13 100,0%
Şekeroğlu Plastik	2 3,7%	2 3,7%	22 40,7%	20 37,0%	8 14,8%	54 100,0%
Sumpaş	0 0,0%	4 30,8%	5 38,5%	1 7,7%	3 23,1%	13 100,0%
Sumplast	2 25,0%	2 25,0%	4 50,0%	0 0,0%	0 0,0%	8 100,0%
Aytok Makine	1 7,1%	0 0,0%	6 42,9%	4 28,6%	3 21,4%	14 100,0%
TOPLAM	6 5,9%	9 8,8%	44 43,1%	28 27,5%	15 14,7%	102 100,0%

Genelde tüm işletmelerde mesailerin etkin kullanımı duygusunu yaşamamanın mükemmel düzeyde olmadığı görülmektedir. Bunda da motivasyon faktörlerinin etkili olduğu öngörülebilir. Motivasyon faktörlerinin mükemmel seviyede olmadığı bir işletmede doğal olarak mesai etkin kullanımı ile ilgili problemlerin oluşması doğal bir süreç olarak öngörülebilir.

Konya'daki işletmelerin yaklaşık olarak % 90'ının aile işletmesi olduğunu tahmini/yaklaşık olarak ifade edebiliriz. Mesailerin etkin kullanımı ile ilgili öngörülere bakıldığında üst düzey yöneticilerde bu oranın daha etkin olduğu gözlemlenmektedir. Genelde Konya işletmelerinde yetkinlikleri iyi düzeyde personel istihdamı sıkıntısı yaşanmaktadır. Genelde üst düzey yöneticilerin eğitim düzeyinin daha iyi olduğunu öngördüğümüzde bu personelin mesailerini daha etkili değerlendirebildiği ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma süreci yaşayan işletmelerde verimlilik ve etkinlikle ilgili konular da doğal olarak gündeme geldiğinden mesai kullanımları da daha etkin olabilmektedir. Ama eğitim düzeyi düşük ve işletme içerisinde belirli davranış örüntüleri ve iş kültürüne alışkın personel davranışlarını değişime zorlamak da çalışanın iş uyumu problemlerini gündeme getirmektedir. Örneğin Şekeroğlu A.Ş. firmasında kurumsallaşma faaliyetleri yönetim ve organizasyonda ve iş süreçlerinde yenilikleri zorunlu kılmış ve bununla bağlantılı olarak da personel devir hızının 15 seviyelerinden 47 seviyelerine yükseltmiştir. Bu oluşumda; iş süreçleri ya da değişimle ilgili süreçlerin yönetiminin sadece normatif olarak düzenlenmesi, sosyal ve psikolojik faktörlerin göz önünde bulundurulmamasının etkileri büyüktür.

Tablo 38: İşyerindeki görev/statüye göre çalıştığı işyerinin memleketi olma durumu

	Şirketinizin bulunduğu il sizin memleketiniz mi?		TOPLAM
	Evet, memleketim	Hayır, memleketim değil	
Vasıfsız işçi	40 88,9%	5 11,1%	45 100,0%
Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	29 93,5%	2 6,5%	31 100,0%
Departman Sorumlusu/Müdürü	20 87,0%	3 13,0%	23 100,0%
Üst Düzey Yönetici	2 100,0%	0 ,0%	2 100,0%
TOPLAM	91 90,1%	10 9,9%	101 100,0%

Konya işletmeleri genel olarak incelendiğinde yabancı şehirlerden gelen çalışanların performansının daha iyi düzeylerde olduğu bilinmekte ve patronlar tarafından ifade edilmektedir. Konya’da yaşayan insanlar genellikle yakın-akraba dayanışması nedeniyle işletmede zorunlu bir performans ortaya koymayı hedefleyici bir çalışma ortaya koyamamaktadır. Genellikle başka illerden gelen çalışanlar başarmak zorunluluğu ve hissiyle hareket ettiklerinden performansları da daha iyi seviyelerde olabilmektedir. Burada alternatif ekonomik şartlar ve kaynaklarla ilgili olanaklar da genel olarak çalışanın işletme performansını olumsuz olarak etkilediği gözlenmektedir. Hatta bazı işletme sahipleri ile İnsan Kaynakları alımında daha önce çalıştığı bir akrabasına referans olarak sorulduğunda “ben size başka şehirlerden personel istihdamı ile daha iyi performans elde etmeyi öneririm” şeklinde ifadelere rastlanmaktadır. Yani göç eden personel gemileri yakan bir çalışan olarak daha iyi performans ortaya koyabilmektedir.

Görüldüğü gibi Konya genelde geleneksel ve sosyal anlamda içe kapalı bir toplum olmasına karşın % 9,9 oranında dışarıdan çalışan bulunmaktadır. Bu oran gittikçe artış göstermektedir.

Ayrıca yönetici ve çalışanlarda 28 kişi üzerinde yapılan sözlü mülakatta; “göç olgusuyla gelenlerin iş başarısının daha yüksek olduğuna inandığını” ifade edenlerin sayısı 25 kişi olmuştur.. Bu deneklerden 2 tanesi “bence burada oturan daha başarılı olur, dışarıdan gelen (göç eden) değil” demiştir. 1 kişi de “bence farketmez” ifadesini kullanmıştır.

İK yöneticileri ile yapılan görüşmelerde de; dışarıdan ya da uzaktan göç ile gelenler adeta gemileri yakarak geldikleri için daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir” demişlerdir.

Tablo 39: İşyerindeki görev/statüye göre yıllık izinlerin kullanım durumu

	İş yerindeki göreviniz/konumunuz/statünüz				TOPLAM
	Vasıfsız zıçıçı	Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	Departman Sorumlusu/Müdü	Üst Düzey Yönetici	
Yıllık iznini kullanmıyorum	3 33,3%	1 11,1%	5 55,6%	0 ,0%	9 100,0%
Tatil beldelerine giderim	3 16,7%	6 33,3%	7 38,9%	2 11,1%	18 100,0%
Köy üme/memleketime giderim	12 60,0%	6 30,0%	2 10,0%	0 ,0%	20 100,0%
Ev de dinlenerek	8 61,5%	2 15,4%	3 23,1%	0 ,0%	13 100,0%
Dost ve akrabalarımı ziyaret ederek	7 53,8%	5 38,5%	1 7,7%	0 ,0%	13 100,0%
Ek işlerle ilgilenerek	5 55,6%	3 33,3%	1 11,1%	0 ,0%	9 100,0%
O günün şartlarının gerektirdiği gibi hareket ederim	0 ,0%	1 50,0%	1 50,0%	0 ,0%	2 100,0%
Yıllık iznimi yoğunluk nedeniyle kullanamıyorum	6 54,5%	4 36,4%	1 9,1%	0 ,0%	11 100,0%
Hiç izin kullanmadım, nasıl olduğunu bilmiyorum	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Özel işlerim için	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	1 100,0%
TOPLAM	44 45,4%	29 29,9%	22 22,7%	2 2,1%	97 100,0%

Tablo 40: İşyerine göre yıllık izinlerin kullanım durumu

	Anketin Yapıldığı İşletme Adı					TOPLAM
	Yumak Otomotiv	Şekeröglü Plastik	Sumpas	Sumplast	Aytok Makine	
Yıllık iznini kullanmıyorum	0 ,0%	4 44,4%	3 33,3%	0 ,0%	2 22,2%	9 100,0%
Tatil beldelerine giderim	2 10,5%	8 42,1%	4 21,1%	1 5,3%	4 21,1%	19 100,0%
Köy üme/memleketime giderim	4 20,0%	7 35,0%	3 15,0%	4 20,0%	2 10,0%	20 100,0%
Ev de dinlenerek	3 21,4%	4 28,6%	3 21,4%	2 14,3%	2 14,3%	14 100,0%
Dost ve akrabalarımı ziyaret ederek	1 7,7%	10 76,9%	0 ,0%	0 ,0%	2 15,4%	13 100,0%
Ek işlerle ilgilenerek	0 ,0%	7 77,8%	0 ,0%	1 11,1%	1 11,1%	9 100,0%
O günün şartlarının gerektirdiği gibi hareket ederim	0 ,0%	1 50,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 50,0%	2 100,0%
Yıllık iznimi yoğunluk nedeniyle kullanamıyorum	0 ,0%	11 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	11 100,0%
Hiç izin kullanmadım, nasıl olduğunu bilmiyorum	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Özel işlerim için	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
TOPLAM	11 11,1%	53 53,5%	13 13,1%	8 8,1%	14 14,1%	99 100,0%

Çalışanlar tatil kültürünün değerlendirilmesinde de sosyal dost ve akraba ziyareti, köylerine ziyaret gibi sosyal etkinliklere önemli oranda zaman ayrılmaktadır. Bu konuda Konya gibi geleneksel bir toplum içerisinde bulunmanın kültürel etkilerini görmek mümkündür. Çalışanların maddi imkanlarının tatmin edici olmaması, tatil konusunda çok özel aktiviteler planlanmasına muhtemelen fırsat da vermemektedir.

Çalışanların köyleri ile de bağlantıları devam etmektedir. Genel olarak köylerinde yetişen mamullerden yakın, aile ve akrabalarından destek almaktadırlar. Bazı çalışanlar boş zamanlarında ek illerle de ilgilenerek tatillerini değerlendirme yolunu seçmektedir.

Tablo 41: Çalışanların genel olarak işe kabul edilme durumları

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Almış olduğum eğitim	5	4,9
Mesleki deneyim ve tecrübelerim	33	32,0
Sosyal ilişkilerimin güçlü olması	3	2,9
İletişime açık bir insan oluşum	7	6,8
Düşük maaş ile çalışıyor olmam	27	26,2
Aynı şehirde ikamet etmem	9	8,7
Şirkette tanıdıklarımın olması	14	13,6
Şirket yöneticilerinin akrabam olması	3	2,9
Cevapsız	2	1,9
TOPLAM	103	100,0

Mesleki deneyim ve tecrübenin önemi mutlaka işletmelerde işe alım süreçlerinde en önemli unsurlardan birisi olarak kabul edilir. Bunun haricinde şirkette tanıdıkların olması, iletişime açık bir insan oluşum, sosyal ilişkilerimin güçlü olması, akrabalık ilişkileri... gibi sosyal faktörler de işe kabul edilmekte önemli faktörler olarak kabul edilmektedir.

Bu durum şirketlerde kurumsallık ötesinde geleneksel faktörlerin egemen olduğu imajını ifade etmektedir. Ve özellikle sağlıklı bir insan kaynakları yönetim sisteminin olmadığını ya da bu konuda hem işletmede insan kaynakları prosedürlerinin oluşturulmadığı ya da işletmelerde kültüre dönüşmediğini ifade etmektedir.

İşletme çalışanlarının zaten % 90,1 kısmını zaten aynı şehirde oturanlardan oluşmaktadır. Bu seçimlerde de aynı şehirli olmanın ve aynı kültürü paylaşmanın etkili olduğu söylenebilir. Şirkette akrabalık ve tanıdık olması nedeniyle % 17 gibi bir oranda işe kabul edilme oranı yüksek bir oranı ifade etmektedir. Ayrıca aynı şehirde olmanın da % 9 gibi bir etkinlikte olması bu oranın toplamını % 26'lara kadar yükseltmektedir.

Tablo 42: Çalışanların şu an çalıştıkları işe nasıl yerleştikleri durumu

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Kendi imkanlarımla	24	23,3
Eş - dost yardımıyla	53	51,5
İş ve İşçi Bulma Kurumu aracılığıyla	1	1,0
Gazete ilanıyla	14	13,6
İnternet sitelerinden takiple	9	8,7
Tavsiye	1	1,0
Tesadüf	1	1,0
TOPLAM	103	100,0

Özel sektörde uzun yıllar deneyimi olan bir yönetici olarak eş-dost yardımıyla iş bulma maddesinin yüksek çıkmış olması (% 51,5 oranında) genel olarak iş bulmalarda eş-dost yardımı ile iş bulmaya inancın yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum bir dayanışma ögesi olarak algılanacağı gibi “torpilsiz iş bulma” inanç ve anlayışının da genel olarak gelecek dönemde tartışma gündemini devam ettireceği şeklinde yorumlanabilir.

Uzun yıllar özel sektörde çalışan birisi olarak Konya işletmelerinde nitelikli iş gücüne çok ihtiyaç olduğu ve yetkinlikleri olan personelin çok rahat iş bulabileceğine olan inancımı bu vesileyle ifade etmek istiyorum. Fakat niteliksiz işgücü, iş bulabilmek için eş-dost kanalını kullandığı anlaşılmaktadır. Bu da genellikle çalışanların genel olarak yetkinliklerinin düşük seviyede olduğunu bir ifade biçimi olduğu öngörülebilir. Tabi ki müstesnalar vardır. Bu da genel olarak ülkemizin önemli bir sorunudur. Halen sanayi/işletmeler nitelikli iş gücü bulmakta zorlanmaktadır.

Eş-dost yardımı ile bünyeye katılan personel genelde yetiştirilmekte ve bu süreçte işletmeler ciddi bedeller ödemek zorunda kalmaktadır. Bunun önüne geçilebilmesinde de Üniversite ya da okul-işletme ilişkilerinin sağlanması ve okul döneminde teori ile pratiğin öğrenci tarafından yaşanabilmiş olmasının temel bir önemi vardır.

Tablo 43: Çalışanların statülerine/görevlerine göre işe kabul edilme durumları

	İş yerindeki göreviniz/konumunuz/statünüz				TOPLAM
	Vasıfsız/zıncı	Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	Departman Sorumlusu/Müdürü	Üst Düzey Yönetici	
Almış olduğum eğitim	0 ,0%	1 20,0%	4 80,0%	0 ,0%	5 100,0%
Mesleki deneyim ve tecrübelerim	4 12,5%	18 56,3%	9 28,1%	1 3,1%	32 100,0%
Sosyal ilişkilerimin güçlü olması	1 33,3%	0 ,0%	2 66,7%	0 ,0%	3 100,0%
İletişime açık bir insan oluşum	2 28,6%	2 28,6%	3 42,9%	0 ,0%	7 100,0%
Düşük maaş ile çalışıyor olmam	22 81,5%	5 18,5%	0 ,0%	0 ,0%	27 100,0%
Aynı şehirde ikamet etmem	8 88,9%	1 11,1%	0 ,0%	0 ,0%	9 100,0%
Şirkette tanıdıklarımın olması	6 46,2%	4 30,8%	3 23,1%	0 ,0%	13 100,0%
Şirket yöneticilerinin akrabam olması	1 33,3%	0 ,0%	1 33,3%	1 33,3%	3 100,0%
TOPLAM	44 44,4%	31 31,3%	22 22,2%	2 2,0%	99 100,0%

Görüldüğü gibi özellikle teknik elemanlarda mesleki deneyim ve tecrübe işe alma süreçlerinde daha etkili bir faktör olmaktadır. Yine işe kabul edilme sürecinde sosyal faktörlerin de etkili olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda düşük maaşla çalışmanın işe kabul edilmedeki etkinlik oranı yüksek seviyededir.

Şirketler işe elaman alırken oluşturdukları bir ücret politikası ile işe personel almaları için doğru yönüdür. Firmalar çalışanlarına statülerine göre layık gördükleri yaşam seviyesini öngörerek bir ücret belirlemelidir. Oysa ki fiiliyatta ise firmalar kaliteli bir elemanı ne kadar düşük fiyatla alabilirimi hedeflemektedirler. Oysa bu noktada hangi ücret politikası ile çalışan memnuniyeti sağlanabilir hedeflenmelidir. Bu temel hedefle bakılmadığı zaman insan kaynakları yönetiminde de performans kriterlerinin iyi belirlenmediği anlamına gelmektedir.

Tablo 44: İşyerlerine göre işe kabul edilme durumları

	Anketin Yapıldığı İşletme Adı					TOPLAM
	Yumak Otomotiv	Şekeroğlu Plastik	Sumpaş	Sumplast	Ay tok Makine	
Almış olduğum eğitim	2 40,0%	1 20,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 40,0%	5 100,0%
Mesleki deneyim ve tecrübelerim	5 15,2%	16 48,5%	3 9,1%	3 9,1%	6 18,2%	33 100,0%
Sosyal ilişkilerimin güçlü olması	1 33,3%	0 ,0%	2 66,7%	0 ,0%	0 ,0%	3 100,0%
İletişime açık bir insan oluşum	1 14,3%	5 71,4%	0 ,0%	0 ,0%	1 14,3%	7 100,0%
Düşük maaş ile çalışıyor olmam	1 3,7%	18 66,7%	2 7,4%	5 18,5%	1 3,7%	27 100,0%
Aynı şehirde ikamet etmem	0 ,0%	7 77,8%	2 22,2%	0 ,0%	0 ,0%	9 100,0%
Şirkette tanıdıklarımın olması	3 21,4%	7 50,0%	2 14,3%	0 ,0%	2 14,3%	14 100,0%
Şirket yöneticilerinin akrabam olması	0 ,0%	0 ,0%	1 33,3%	0 ,0%	2 66,7%	3 100,0%
TOPLAM	13 12,9%	54 53,5%	12 11,9%	8 7,9%	14 13,9%	101 100,0%

Görüldüğü gibi şirketlerde işe kabul edilme koşullarında etkili faktörlerin farklılığı görülmektedir. Burada temel faktör genelde aile şirketlerinde yöneticiye bağlı olarak işe alım ilkeleri de değişim göstermektedir.

Konya sanayi bölgesinde özellikle aile şirketlerinin egemen olması işe alım süreçlerinde akrabalık ilişkilerinin etkili olduğu gözlenmektedir. Fakat kurumsallaşma konusunda bir gayret içerisinde bulunan şirketlerde mesleki eğitim, deneyim, iletişim, sosyal ilişki yönü özelliklerine de önem verildiği gözlemlenmektedir.

Özellikle sanayi sektörü ya da üretim sektörü irdelendiğinde; eğer ileri teknoloji gerektirmeyen alanlarda çalışma hayatı söz konusu olduğunda, insan kaynakları işe alım ve performans değerlendirmelerinde özellikle sosyal faktörler, kişisel özellikler, iletişim becerileri, deneyim...vs özellikler belirleyici olmaktadır.

Tablo 45: Çalışanların işletmeyi tercih edişlerindeki en önemli nedenler

	Anketin Yapıldığı İşletme Adı					TOPLAM
	Yumak Otomotiv	Şekeroğlu Plastik	Sumpaş	Sumplast	Ay tok Makine	
Ancak burada iş bulabilmiş olmam	2 18,2%	4 36,4%	2 18,2%	2 18,2%	1 9,1%	11 100,0%
Tatmin edici maaş veriliyor olması	1 33,3%	1 33,3%	1 33,3%	0 ,0%	0 ,0%	3 100,0%
Bu şirketin piyasa imajının iyi olması	0 ,0%	3 42,9%	3 42,9%	0 ,0%	1 14,3%	7 100,0%
Çalışanlarına ve topluma değer vermesi	2 25,0%	4 50,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 25,0%	8 100,0%
Başka bir iş bulamadığım için	1 7,7%	7 53,8%	1 7,7%	4 30,8%	0 ,0%	13 100,0%
Paraya ihtiyacı duyduğum için	1 8,3%	6 50,0%	1 8,3%	2 16,7%	2 16,7%	12 100,0%
Rahat bir çalışma ortamı olması	2 25,0%	4 50,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 25,0%	8 100,0%
Çalışma saatlerinin düzenli olması	2 11,1%	12 66,7%	2 11,1%	0 ,0%	2 11,1%	18 100,0%
C.tesi ve pazarın tatil olması	0 ,0%	3 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	3 100,0%
Şirket sahiplerinin akrabam olması	0 ,0%	2 28,6%	2 28,6%	0 ,0%	3 42,9%	7 100,0%
Başka şehirde çalışmak istemiyorum	1 25,0%	3 75,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	4 100,0%
Sektör hakkında deneyim sahibi olmam	0 ,0%	2 50,0%	1 25,0%	0 ,0%	1 25,0%	4 100,0%
Kendimi geliştirmem	0 ,0%	2 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%
Bu şirkete y ararlı olacağımı düşündüğüm için	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
TOPLAM	12 11,9%	54 53,5%	13 12,9%	8 7,9%	14 13,9%	101 100,0%

Görüldüğü gibi iş tercihinde işletmelere göre farklı tercihler olmakla birlikte, genel olarak geçim imkanları ve piyasada başka iş bulma imkanlarının olup olamaması iş tercihlerinde etkili olmaktadır. Ayrıca, çalışan yetkinliklerinin piyasada iş bulmak bakımından ciddi bir nitelik arz etmemesinin de önemli bir payı olduğu görülmektedir. Fakat sosyal faktörlerin de etkili olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 46: İşyerindeki statü/görevlere göre çalışma süreleri

	Bu iş yerinde ne zamandan beri çalışmaktasınız ?					TOPLAM
	0 - 6 ay	6 - 12 ay	1 - 2 yıl	3 - 4 yıl	5 yıl ve yukarı	
Vasıfsız işçi	8 18,2%	4 9,1%	10 22,7%	10 22,7%	12 27,3%	44 100,0%
Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	1 3,2%	5 16,1%	8 25,8%	9 29,0%	8 25,8%	31 100,0%
Departman Sorumlusu/Müdürü	4 17,4%	1 4,3%	7 30,4%	3 13,0%	8 34,8%	23 100,0%
Üst Düzey Yönetici	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%	2 100,0%
TOPLAM	13 13,0%	10 10,0%	25 25,0%	22 22,0%	30 30,0%	100 100,0%

Mevcut işletmelerin hepsi 15 yılın üzerinde bir tarihi sürece sahip olmasına karşın 5 yıl ve üzeri çalışanların yüzdesi % 30. Bu durum işletmelerde çalışan devir hızının yüksek olduğunu ve bu durumunda çalışan performans ve memnuniyetinin iyi olmadığını ifade etmektedir.

Tablo 47: İşletmelere göre eleman çalıştırma süreleri

	Bu iş yerinde ne zamandan beri çalışmaktasınız ?					TOPLAM
	0 - 6 ay	6 - 12 ay	1 - 2 yıl	3 - 4 yıl	5 yıl ve yukarı	
Yumak Otomotiv	0 ,0%	1 7,1%	3 21,4%	1 7,1%	9 64,3%	14 100,0%
Şekeroğlu Plastik	11 20,8%	5 9,4%	13 24,5%	9 17,0%	15 28,3%	53 100,0%
Sumpaş	1 7,7%	2 15,4%	2 15,4%	4 30,8%	4 30,8%	13 100,0%
Sumplast	0 ,0%	2 25,0%	4 50,0%	2 25,0%	0 ,0%	8 100,0%
Ay tok Makine	1 7,1%	2 14,3%	3 21,4%	6 42,9%	2 14,3%	14 100,0%
TOPLAM	13 12,7%	12 11,8%	25 24,5%	22 21,6%	30 29,4%	102 100,0%

Görüldüğü gibi işletmelerde 5 yıl ve yukarı çalışan yüzdesinin % 30'lar seviyesinde olması uzun yıllar bu sektörde bulunan bu firmalar için çok düşük bir seviyededir. Ve personel devir hızlarının çok yüksek seviyelerde olduğunu göstermektedir. Bu firmaların hepsi sektörde 15 yılın üzerine bir kuruluş tarihine sahiptir. Örneğin Şekeroğlu A.Ş.'nin kuruluşu 1959 yılıdır. Şu an yaklaşık 140 personeli bulunmasına karşın 5 yılın üzerinde çalışanların yüzdesi % 28,3 seviyesindedir.

İşletmelerde insan kaynakları performans değerlendirilmesinde bir istikrar beklentisinin en önemli gerekçeleri ve destekleyicisi uzun dönem çalışan sayısının yüksek olması, personel devir hızının düşük olmasıdır.

Tablo 48: İşyerlerinin kurumsal yapısına göre işyerinde eleman çalışma süreleri

		Bu iş yerinde ne zamandan beri çalışmaktasınız ?					TOPLAM
		0 - 6 ay	6 - 12 ay	1 - 2 yıl	3 - 4 yıl	5 yıl ve yukarı	
İşyerinizin kurumsal bir yapısı olduğunu düşünüyor musunuz?	Ev et	3 7,1%	5 11,9%	9 21,4%	13 31,0%	12 28,6%	42 100,0%
	Hayır	5 11,9%	5 11,9%	11 26,2%	8 19,0%	13 31,0%	42 100,0%
	Bilmiyorum	4 30,8%	1 7,7%	3 23,1%	1 7,7%	4 30,8%	13 100,0%
TOPLAM		12 12,4%	11 11,3%	23 23,7%	22 22,7%	29 29,9%	97 100,0%

İşletmelerin kurumsal kimliği konusunda da baskın bir görüş bulunmamaktadır. Burada çalışanların kurumsallığa bakışlarının ne olduğu anlaşılmalıdır. Ama kurumsallaşmanın genel olarak Konya işletmeleri için ciddi bir problem olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 49: İşyerindeki elemanların daha önce çalıştıkları işletme sayısı

	Bu işe başlamadan önce kaç ay rı iş yerinde çalıştınız?						TOPLAM
	Bu ilk işim	1	2	3	4	5	
Vasıfsız işçi	9 20,5%	10 22,7%	9 20,5%	9 20,5%	2 4,5%	5 11,4%	44 100,0%
Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	4 12,9%	4 12,9%	7 22,6%	9 29,0%	5 16,1%	2 6,5%	31 100,0%
Departman Sorumlusu/Müdürü	2 8,7%	4 17,4%	9 39,1%	5 21,7%	3 13,0%	0 ,0%	23 100,0%
Üst Düzey Yönetici	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%
TOPLAM	15 15,0%	18 18,0%	27 27,0%	23 23,0%	10 10,0%	7 7,0%	100 100,0%

Genel olarak iş değişimlerinin de fazla olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticiler içerisinde de ağırlıklı olarak aile ve akrabalar bulunduğu için fazla değişim, personel sirkülasyonu görülmemektedir ya da çok düşük düzeydedir.

İşletme bünyesinde akrabalık ilişkilerine dayalı yapılanmalar birincil ilişkiler odaklı olması nedeniyle bu personel kalıcı olmakta, bu personel kaynaklı problemler çözümü

zor problemler olarak görülmektedir. İlave olarak da bu personeller kaynaklı işletme sorunları daha çok diğer personelin memnuniyetsizliğine sebebiyet vermektedir. Bu durum da hem işletmenin sağlıklı kurumsallaşmasını engellemekte hem de diğer personel devir hızlarının artışına sebebiyet vermektedir.

Anket çalışmasında 23 personele yöneltilen “işletmenizde şirket yönetici/sahiplerinin yakını ve akrabası olan personele, diğer personele göre daha ayrıcalıklı, kayırcı (adam gayırma) uygulamalar var mı?” sözlü soruya; 21 kişi “evet sağlanıyor”, 2 kişi “bazen sağlanıyor” yanıtı vermiştir.

İşletmelerde bu tür uygulamalar irdelendiğinde, üst yönetimle ve insan kaynakları yöneticileri ile de paylaşıldığında aşağıdaki yorumlar yapılmıştır:

1. Çalışanlar işletme yakın, akrabasına karşı önyargılı bir duruş sergilemekte ve çekingen davranmaktadırlar.
2. İşletme yakın ve akrabalarının bazısı da bu yakınlığını kullanarak istismar girişiminde bulunmakta ve ayrıcalıklı davranma hakkı olduğu anlayışı içerisine hareket etmektedirler.

Tablo 50: İşyerindeki elemanların daha önceki işyerlerinden ayrılma nedenleri

	İş yerindeki göreviniz/konumunuz/statünüz				TOPLAM
	Vasıfsız işçi	Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	Departman Sorumlusu/Müdürü	Üst Düzey Yönetici	
Statümden memnun değilim	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	1 100,0%
Kariyer gelişiminin desteklenmemesi	0 ,0%	2 28,6%	5 71,4%	0 ,0%	7 100,0%
Yaptığım işten memnun değilim	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Ücretlerin düşük olması	8 42,1%	7 36,8%	4 21,1%	0 ,0%	19 100,0%
SSK'nın olmaması	7 53,8%	6 46,2%	0 ,0%	0 ,0%	13 100,0%
Yöneticilerle olan anlaşmazlık	1 33,3%	1 33,3%	1 33,3%	0 ,0%	3 100,0%
Ne iş yapacağımın belli olmaması	3 75,0%	1 25,0%	0 ,0%	0 ,0%	4 100,0%
Düzensiz çalışma saatleri	3 75,0%	1 25,0%	0 ,0%	0 ,0%	4 100,0%
Çalışma arkadaşlarımla anlaşamamak	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	1 100,0%

Tablo 50'nin devamı

Sosyal aktivitelerin olmaması	2 40,0%	1 20,0%	2 40,0%	0 ,0%	5 100,0%
Çalışma saatlerinin çok uzun olması	3 75,0%	0 ,0%	1 25,0%	0 ,0%	4 100,0%
Taahhüt edilenlerin gerçekleşmemesi	4 50,0%	2 25,0%	2 25,0%	0 ,0%	8 100,0%
Monotonluk ve sıradanlık	0 ,0%	0 ,0%	1 50,0%	1 50,0%	2 100,0%
Geleneksel yönetim anlayışı	5 55,6%	1 11,1%	3 33,3%	0 ,0%	9 100,0%
Yöneticilerin aşırı baskıcı tutumları	1 50,0%	1 50,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%
Özel yaşama saygı duyulmaması	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Şirkete uyum sağlayamama	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
İflas	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Maaş alamamak	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
TOPLAM	38 43,7%	27 31,0%	21 24,1%	1 1,1%	87 100,0%

Çalışma hayatında genellikle ücret konusu işten ayrılmalarda en önemli etkenlerden birisini oluşturmaktadır. İşçilerle yüz yüze yapılan görüşmelerde özellikle geçimle ilgili sorunların da ötesinde bir takım özel, ailevi ve sosyal aktivitelerin içerisinde yer alınması eksikliği ifade edilmektedir.

Bu sosyal aktiviteler içerisinde de mutlaka ilave mali külfet gerektiren kalemler yer almaktadır. Örneğin, köyüne gitmek isteyen, düğünlere katılmak isteyen, yakınlarıyla vakit geçirmek isteyen, ailesiyle bir gezintiye çıkmak istemek, bir akşam yemeğinde dış bir ortamda oturup sohbet etmek istemek, halı saha maçı yapmak istemek, yardıma muhtaç yakınlarına destek olmak istemek...vs aktiviteler yer almaktadır. Özellikle Avrupa ülkelerinde de ailesiyle hafta sonu bir akşam yemeği programı yapmak, bir cafe'de oturmak gibi aktiviteler önemli bir iletişim imkanı olarak görülmektedir. Türkiye'de de özellikle mali gücü iyi diyebileceğimiz aileler sosyal aktivitelere ve iletişim ortamlarına önemli kaynak ayırmaktadır.

Konya'da da işletmelerde işten ayrılma sürecinde iş ortamından sıkılma, motivasyon sorunu nedeniyle işten ayrıldığını, bunaldığını ifade etme gerekçeleri yer almaktadır. Bu

durum işletmelerin çalışanın sosyal faktörlerle ilgili gerekli imkanların göz önünde bulundurulmamasının çok önemli bir payı vardır.

Sosyal faktörler ve iletişim iş motivasyonunda çok önemli bir faktördür ve çalışanın çok doğal bir ihtiyacı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma ortamı ve iş süreçleri de iletişim anlamında çok ciddi bir sistematik gerektirmektedir. Özellikle yüz yüze iletişim de tüm elektronik iletişim imkanlarına karşın en etkili iletişim biçimi olmak özelliğini korumaktadır. Bazen telefonla, e-mail ile, yazışmalarla çözülemeyen problemler yüz yüze görüşmelerle çözülebildiği deneyim örnekleri iş hayatının gerçekliği içerisinde yer almaktadır.

Tablo 51: İşyerlerine göre en çok hoşlanılan hareketler

	Anketin Yapıldığı İşletme Adı					TOPLAM
	Yumak Otomotiv	Şekeroğlu Plastik	Sumpaş	Sumplast	Aytok Makine	
Başarılı olmam ve takdir edilmem	0 ,0%	8 47,1%	4 23,5%	3 17,6%	2 11,8%	17 100,0%
Arkadaşlık ilişkileri	5 14,3%	21 60,0%	2 5,7%	1 2,9%	6 17,1%	35 100,0%
Sosyal aktiviteler	1 50,0%	0 ,0%	1 50,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%
Çalışma düzen ve disiplini	3 16,7%	8 44,4%	3 16,7%	2 11,1%	2 11,1%	18 100,0%
Kariyer gelişiminin desteklenmesi	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Fikirlerimin dikkate alınması	2 18,2%	4 36,4%	1 9,1%	2 18,2%	2 18,2%	11 100,0%
Sendikal hakların kullanılması	1 50,0%	1 50,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%
Önerilerimin dikkate alınması	0 ,0%	4 80,0%	1 20,0%	0 ,0%	0 ,0%	5 100,0%
İş dışı sosyal aktivitelerinin olması	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Eğitim faaliyetlerinin olması	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Çalışanlara değer verilmesi	1 25,0%	2 50,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 25,0%	4 100,0%
TOPLAM	14 14,4%	50 51,5%	12 12,4%	8 8,2%	13 13,4%	97 100,0%

Çalışma hayatında başarının takdiri, arkadaşlık ilişkileri, fikirlerin dikkate alınması çok önemli bir motivasyon ve tatmin unsuru olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışanların ifadeleriyle “her şey para değildir” sözünü de doğrulamaktadır. Konya gibi geleneksel

değerlerin ve işletmelerin ağırlıklı olduğu bir bölgede insan kaynakları değerlendirilirken ve performansları ölçülürken sosyal faktörlerin çok önemli bir paya sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Bu nedenle de insan kaynakları yönetimi konusunda sosyal faktörleri de kapsayan içerikte -ki bu yapılırken her yörenin sosyal yapısı, kültürel değerleri de göz önünde bulundurulmalıdır- bir sistematik oluşturulmalıdır.

Tablo 52: Çalışanların statü/görevine göre en çok hoşlanılan hareketler

	İş yerindeki göreviniz/konumunuz/statünüz				TOPLAM
	Vasıflı işçi	Teknisyen/Teknik Eleman	Departman Sorumlusu/Müdürü	Üst Düzey Yönetici	
Başarılı olmam ve takdir edilmem	6 35,3%	5 29,4%	5 29,4%	1 5,9%	17 100,0%
Arkadaşlık ilişkileri	19 55,9%	9 26,5%	5 14,7%	1 2,9%	34 100,0%
Sosyal aktiviteler	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%	0 ,0%	2 100,0%
Çalışma düzen ve disiplini	9 50,0%	6 33,3%	3 16,7%	0 ,0%	18 100,0%
Kariyer gelişiminin desteklenmesi	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Fikirlerimin dikkate alınması	1 10,0%	5 50,0%	4 40,0%	0 ,0%	10 100,0%
Sendikal hakların kullanılması	1 50,0%	0 ,0%	1 50,0%	0 ,0%	2 100,0%
Önerilerimin dikkate alınması	3 60,0%	2 40,0%	0 ,0%	0 ,0%	5 100,0%
İş dışı sosyal aktivitelerinin olması	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Eğitim faaliyetlerinin olması	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Çalışanlara değer verilmesi	4 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	4 100,0%
TOPLAM	44 46,3%	29 30,5%	20 21,1%	2 2,1%	95 100,0%

Yukarıdaki çalışmada da insan kaynaklarının değerlendirilmesinde sosyal faktör beğenilerinin ön planda olduğu görülmektedir. Bu beklentiler göz önünde bulundurularak yapılabilecek çalışmalar çalışan motivasyonu ve performansını ve iş verimliliğini önemli ölçüde etkileyecektir.

Tablo 53: İşyerindeki çalışanların kültür ve davranışlarına ilgisiz kalınması durumu

	İş yerindeki göreviniz/konumunuz/statünüz				TOPLAM
	Vasıfsız işçi	Teknisyen/Teknik Eleman	Departman Sorumlusu/Müdürü	Üst Düzey Yönetici	
Hiç etkilenmem	3 33,3%	2 22,2%	4 44,4%	0 ,0%	9 100,0%
İş ortamına karşı soğurum	20 42,6%	19 40,4%	7 14,9%	1 2,1%	47 100,0%
İşten ayrılmak için fırsat kollarım	7 63,6%	0 ,0%	3 27,3%	1 9,1%	11 100,0%
Kendimi sorgular ve düzeltirim	15 45,5%	10 30,3%	8 24,2%	0 ,0%	33 100,0%
TOPLAM	45 45,0%	31 31,0%	22 22,0%	2 2,0%	100 100,0%

İş ortamında kültürel uyumsuzlukların da insan kaynakları yönetiminde çok önemli bir payı olduğu görülmektedir. Ayrıca, kendini sorgulamak ve düzeltmek maddesi de çalışanların ve insanın doğal yapısının değişime açık olduğunu ifade etmektedir. Bu konuda insan kaynakları yönetimine düşen en önemli görev bu değişimin yönetilebilmesi konusunda gerekli sistematığı ve prensipleri geliştirebilmesidir.

İş ortamına karşı soğurum cevabı % 47 ve İşten ayrılmak için fırsat kollarım cevabı % 11'ler seviyesindedir. Yani işten tamamen yabancılaşmayı ifade eden oran % 58'ler seviyesinde olduğu görülmektedir. İşine yabancılaşan personelde doğal olarak performans ve verimlilik beklemek mümkün değildir.

Tablo 54: İşletmelere göre yöneticilerin çalışanları en çok uyardıkları konular

	Anketin Yapıldığı İşletme Adı					TOPLAM
	Yumak Otomotiv	Şekeroğlu Plastik	Sumpaş	Sumplast	Ay tok Makine	
İşe geç gelme ya da gelmeme	0 ,0%	4 57,1%	2 28,6%	1 14,3%	0 ,0%	7 100,0%
İş ortamında sözü münakaşa	2 66,7%	1 33,3%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	3 100,0%
Diğer çalışanların şikayetçi olması	0 ,0%	3 75,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 25,0%	4 100,0%
İşle ilgili talep edileni başaramama	1 7,7%	6 46,2%	0 ,0%	5 38,5%	1 7,7%	13 100,0%
İş kurallarına ay kırıcı davranış	0 ,0%	2 66,7%	1 33,3%	0 ,0%	0 ,0%	3 100,0%
Sorumluluk üstlenememem	2 40,0%	2 40,0%	1 20,0%	0 ,0%	0 ,0%	5 100,0%
İş arkadaşlarını ile uyumlu olamama	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
İnisiyatif kullanamamam	0 ,0%	0 ,0%	1 33,3%	1 33,3%	1 33,3%	3 100,0%
İşleri takip edememem	1 12,5%	4 50,0%	1 12,5%	1 12,5%	1 12,5%	8 100,0%
Gerektiğinde "hayır" diyememem	2 12,5%	8 50,0%	3 18,8%	0 ,0%	3 18,8%	16 100,0%
Sosyal aktivitelere katılamamam	0 ,0%	4 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	4 100,0%
Hafta sonu ve mesailere katılamamam	0 ,0%	1 33,3%	2 66,7%	0 ,0%	0 ,0%	3 100,0%
Ekip üyesi olamamam	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Aalışkanlıklarım ve özel yaşamım	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Hiç ikaz edilmedim	3 21,4%	8 57,1%	0 ,0%	0 ,0%	3 21,4%	14 100,0%
Yeni uygulamalar	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
TOPLAM	11 12,6%	46 52,9%	12 13,8%	8 9,2%	10 11,5%	87 100,0%

Özellikle özel sektör işletmelerinde sonuç odaklı beklentiler ön planda yer almaktadır. Ve bu beklentiler de genellikle uzun dönem beklemeye tahammülü olmayan beklentiler olmaktadır. Hatta insan kaynakları performans değerlendirilmesinde günlük, haftalık, aylık...yıllık, hatta daha uzun dönem sayısal hedeflerin olması da çalışan motivasyonunu uzun dönem için olumsuz olarak etkilemekte, baskı altında tutmakta ve çalışan sürekliliğinin sağlanması ve işçi devir hızını olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 55: Çalışanların mevcut işyerleri öncesinde ve halen çalıştıkları işlerinde nitelik yönünden kendilerini nasıl gördükleri

		Şu anda kendinizi nasıl görüyorsunuz ?			TOPLAM
		Vasıflı	Elinden iş gelir	Vasıfsız	
Bu iş yerine girdiğinizde kendinizi nasıl görüyorsunuz ?	Vasıflı	32 88,9%	4 11,1%	0 0%	36 100,0%
	Elinden iş gelir	22 39,3%	29 51,8%	5 8,9%	56 100,0%
	Vasıfsız	3 30,0%	5 50,0%	2 20,0%	10 100,0%
TOPLAM		57 55,9%	38 37,3%	7 6,9%	102 100,0%

Genel olarak “elinden iş gelir” tanımlaması içerisinde “ne iş olsa yaparız” anlayışına sahip personelin etkili olduğu anlaşılabilir. Bu durum aynı zamanda işletmelerde nitelik sorunu olduğunu ifade etmektedir. Bu açıklamaya ilave olarak işverenlerin niteliksiz işgücü nedeniyle ödedikleri bedellerin çok sağlıklı ölçülmediği ya da ölçülememesinin payı büyüktür. İşletmeler niteliksiz insan gücüne gelende düşük maliyet dolayısıyla katlanmakta ancak nitelikli insan kaynaklarının işletmeye sağlayabileceği katkıları çok fazla ölçme imkanına ya da vizyonuna sahip olamamaktadır.

Görüldüğü gibi % 44,2 oranında niteliksiz bir iş gücü mevcuttur. Niteliksiz iş gücü eğitilebilir tabii ki. Ancak personel devir hızının yüksek olduğu işletmelerde bu eğitimin sürekliliğini sağlamak mümkün olmamaktadır.

Tablo 56: Çalışanların çalıştıkları işyerlerinde eğitim alma durumu

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Bu işten önce eğitim almıştım	28	27,2
Bu iş yerinde eğitim aldım	23	22,3
Hayır eğitim almadım	51	49,5
Cevapsız	1	1,0
TOPLAM	103	100,0

İnsan kaynakları yönetiminde eğitimle ilgili bir süreklilik olmadığı anlaşılmaktadır. Yani eğitimin önemi ve de zorunluluğu işletmeler tarafından sağlıklı algılanamamaktadır. Burada da eğitime hem iş kaybı hem de masraf kalemi gözüyle

bakılmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda eğitimin işletmeye sağladığı ya da sağlayacağı katkıların sağlıklı ölçülememesinden kaynaklanmaktadır. Bununda temelinde insan kaynakları performans sistemlerinin işletmelerde hem oluşturulması hem de uygulama eksikliklerinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 57: Alman eğitimlerin daha çok nereden sağlandığı durumu

Count	(Yukarıdaki soruyu "evet" olarak işaretleyenler cevaplandırarak) İşinize yönelik eğitimi nereden aldınız?					TOPLAM
	İşyerindeki deneyimli kişilerden	Dış eğitim veren kişi/kuruluşta n	Okul/Üniversiteden	Boza boza öğrendim	Kendi çabalarımla öğrendim	
Bu işten önce eğitim almıştım	9	7	9	0	0	25
Bu iş yerinde eğitim aldım	15	4	2	0	0	21
Hayır eğitim almadım	11	2	4	3	1	21
TOPLAM	35	13	15	3	1	67

Bu eğitimler de çalışanlar tarafından daha çok oryantasyon ve işbaşı eğitimleri kaynaklı olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 58: Çalışanların işyerlerine nereden gittikleri durumu

Count	İş yerine nereden gidip - geliyorsunuz ?			TOPLAM
	İşyerine yakın bir semtten	Şehir merkezinden	Uzak bir semtten	
Yumak Otomotiv	3	9	2	14
Şekeroğlu Plastik	12	39	3	54
Sumpaş	10	3	0	13
Sumplast	8	0	0	8
Aytok Makine	1	13	0	14
TOPLAM	34	64	5	103

Çalışanlar genellikle yakın semtlerden işe gidip gelmektedir. Göç edenlerin iş performansını farklı etkilediği ilgili firmaların ilgili insan kaynakları ilgilileri tarafından ifade edilmektedir. Konya'da nitelikli ve farklı şehirlerden insan kaynakları temininde genel olarak, Ankara, İstanbul, İzmir...gibi büyük şehirlere göre çok geri ve yetersiz seviyededir. Bunda en önemli neden de Konya işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda gerekli teorik ve pratik kültürün sağlıklı bir seviye kazanmayışının önemli bir etkisi vardır.

Tablo 59: Çalışanlar işyerlerine gidip gelirken ulaşımlarını nasıl sağladıkları

	İşyerinize ulaşımı nasıl sağlıyorsunuz ?					TOPLAM
	Şirketin sağladığı servisle	Kendi aracımla	Şirketin tahsis ettiği araçla	Belediye otobüsü veya minibüsle	Çalışanların kendi sağladıkları servisle	
İşyerine yakın bir semtten	30 88,2%	2 5,9%	1 2,9%	0 ,0%	1 2,9%	34 100,0%
Şehir merkezinden	59 92,2%	2 3,1%	2 3,1%	1 1,6%	0 ,0%	64 100,0%
Uzak bir semtten	5 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	5 100,0%
TOPLAM	94 91,3%	4 3,9%	3 2,9%	1 1,0%	1 1,0%	103 100,0%

Özel aracıyla şirkete gelenlerin sayısının düşük olması genelde çalışanların maddi imkanlarıyla ilgili olduğu yöneticiler tarafından ifade edilmektedir.

Tablo 60: İşyerlerindeki çalışanların ücretlerinin yeterlilik durumu

	İşletmenin size ödediği ücret miktarını yeterli buluyor musunuz ?				TOPLAM
	Beklentilerimin üzerinde	Yeterli	Yeterli değil	Asgari ücret	
Vasıfsız işçi	0 ,0%	4 8,9%	33 73,3%	8 17,8%	45 100,0%
Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	1 3,2%	5 16,1%	23 74,2%	2 6,5%	31 100,0%
Departman Sorumlusu/Müdürü	0 ,0%	7 30,4%	15 65,2%	1 4,3%	23 100,0%
Üst Düzey Yönetici	0 ,0%	1 50,0%	1 50,0%	0 ,0%	2 100,0%
TOPLAM	1 1,0%	17 16,8%	72 71,3%	11 10,9%	101 100,0%

Çalışanların aldıkları ücretlerin yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Burada da işgücünde arz-talep dengesinin çalışan aleyhine olması ve ayrıca nitelikli işgücünün zayıf olması kaynaklıdır.

Tablo 61: Çalışanların aldıkları ücretlerin durumuna göre iş değiştirme eğilimi

		Aldığınız ücretin düşük olması nedeniyle iş değiştirmeyi düşünür müsünüz?		TOPLAM
		Ev et	Hay ır	
İş yerindeki göreviniz/konumunuz/statünüz	Vasıfsız işçi	29 65,9%	15 34,1%	44 100,0%
	Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	17 54,8%	14 45,2%	31 100,0%
	Departman Sorumlusu/Müdürü	10 43,5%	13 56,5%	23 100,0%
	Üst Düzey Yönetici	0 ,0%	2 100,0%	2 100,0%
TOPLAM		56 56,0%	44 44,0%	100 100,0%

İş değiştirme konusunda daha önceki verilere bakıldığında eş-dost yardımıyla işe girme oranının yüksek olması aynı şekilde ücret dolayısıyla işten ayrılma oranı yaklaşık aynı seviyelerde görülmektedir. Bu durum akraba, eş-dost ilişkisinin de iş devrinde etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu da bir sosyal faktör gerekçesi olarak vurgulanmalıdır.

Aynı işyerinde akrabalık münasebetiyle işe giren personel, bu ilişkiler ağı gerekçesiyle işten ayrılma noktasında da çekince ortaya koyabilmektedir. Bu vesileyle ilişkilerin zedelenmesi, akrabalık, dostluk bağlarının etkilenmesi muhtemel bir unsur olarak görülmektedir.

Konya'nın geleneksel özelliklerinin de ön planda olduğu göz önünde bulundurulduğunda birincil ilişkilerin iş hayatında insan kaynakları performans değerlendirilmesinde de etkin olduğu gözlenmektedir.

Tablo 62: Ücret miktarı ile ilgili bilgi

		İşletmenin size ödediği ücret miktarını yeterli buluyor musunuz ?				TOPLAM
		Beklentilerimin üzerinde	Yeterli	Yeterli değil	Asgari ücret	
Aldığınız ücretin düşük olması nedeniyle iş değiştirmeyi düşünür müsünüz?	Ev et	0 ,0%	7 12,3%	46 80,7%	4 7,0%	57 100,0%
	Hay ır	1 2,2%	10 22,2%	27 60,0%	7 15,6%	45 100,0%
TOPLAM		1 1,0%	17 16,7%	73 71,6%	11 10,8%	102 100,0%

Genel olarak çalışanların büyük bir çoğunluğu ücretinden memnun olmadığı görülmektedir. Bu memnuniyetsizlik oranı % 80'lerin üzerinde görülmektedir. Bu durum da insan kaynakları performansını olumsuz etkileyecek önemli bir unsurdur.

Tablo 63: İşyerlerinin sağladıkları ücret dışı imkanlar

	Tercih Edilme Sayısı	Tercih Edilme Oranı (%)
Prim	2	1,9
İkramiyeye	1	1,0
Ücret dışı finansal imkan yok	98	95,1
Cevapsız	2	1,9
TOPLAM	103	100,0

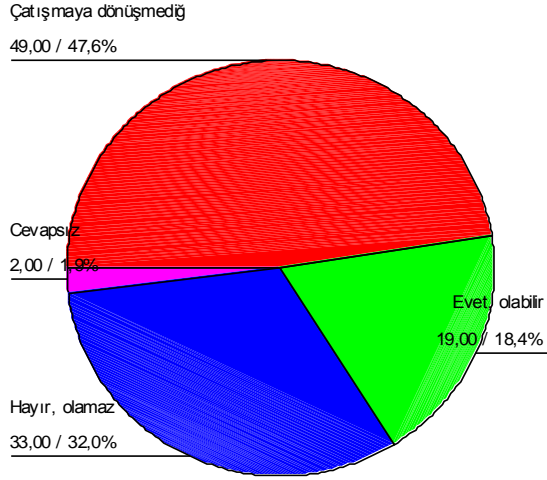
Şirketlerde insan kaynakları ile ilgili motivasyon faktörleri sistematik bir nitelik kazanmamıştır. Ayrıca, çalışanın sadece aylık ödenen maaşına ilave bir kaynak genellikle düşünülmemekte, yapılan çalışmalar da sistemleştirilmemektedir.

Tablo 64: Çalışanların kültürel değerleri ve kurumsal değerlerinin örtüşme durumu

	Çalıştığınız kurum kültürü ve değerleri ile kendi kişisel değer yargılarınız ve kültürel anlayışınız örtüşüyor mu ?			TOPLAM
	Ev et	Hayır	Kısmen	
Vasıfsız işçi	11 24,4%	9 20,0%	25 55,6%	45 100,0%
Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	14 48,3%	3 10,3%	12 41,4%	29 100,0%
Departman Sorumlusu/Müdürü	11 47,8%	1 4,3%	11 47,8%	23 100,0%
Üst Düzey Yönetici	2 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%
TOPLAM	38 38,4%	13 13,1%	48 48,5%	99 100,0%

Anket yapılan bu şirketler göz önünde bulundurulduğunda firmaların kurumsallaşma ile ilgili çalışma içerisinde buldukları ifade edilmiştir. Bu nedenle işletmelerde çalışanların değişime uyum sağlama sorunları yaşanmıştır. Ve genellikle işe yabancılaşma sorunları yaşanmıştır. Yapılan ankette de hayır ve kısmen sorularına verilen cevap toplamı % 61,6 oranındadır. Yani çalışanların değerleri ile şirket kültürel değerleri örtüşmemektedir. Bu durumun insan kaynaklarında moral ve motivasyon değerlerini olumsuz etkilemesi kaçınılmazdır. Bu da çalışan performansını olumsuz olarak etkileyen bir durum olarak görülmektedir.

Tablo 65: Kùltürlerin uyuşmaması işten ayrılma nedeni olabilir mi ?



İşten ayrılma nedeni olabilir sorusuna net % 19 oranında olabilir cevabı verilmiştir. ve “çatışmaya dönüşmediği sürece dönüşmediği sürece olmaz” cevabının % 49 oranında çıkması çalışanların değişime açık olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durumda işletmelerin kurumsallaşma sürecinde çalışanlara ait faktörlerin, kùltürlerin ve değerlerin de göz önünde bulundurularak çözüm üretilmesi önemlidir. Bu da sistemli bir insan kaynakları çalışması ve iletişimini zorunlu kılmaktadır.

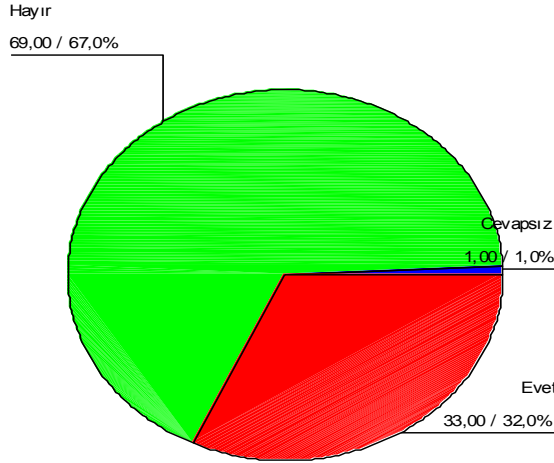
Tablo 66 : İşyerindeki statü/görevlere göre, çalışma davranışlarını değiştirmede zorlanılma durumu

	İşletme kuralları gereği değiştirmekte çok zorlandığınız ya da değiştiremediğiniz bir davranış biçimi oldu mu ?		TOPLAM
	Ev et	Hay ır	
Vasıfsız işçi	12 27,3%	32 72,7%	44 100,0%
Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	7 22,6%	24 77,4%	31 100,0%
Departman Sorumlusu/Müdürü	4 17,4%	19 82,6%	23 100,0%
Üst Düzey Yönetici	0 0,0%	2 100,0%	2 100,0%
TOPLAM	23 23,0%	77 77,0%	100 100,0%

Bu veri insan kaynakları yönetiminde genel olarak çalışanların davranış değişimine hazır olduğu görülmektedir. Fakat bu davranışların sağlıklı bir sistematik ve insan

kaynakları sistematığı içerisinde işlemeyişi çalışanın performans ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 67: Çalışanların görüşlerine yöneticiler tarafından önem veriliyor mu?



“Bir işi en iyi onu yapan bilir” prensibi Toplam Kalite Yönetimi’nin önemli bir prensibidir. O nedenle de çalışanın görüşlerine değer verilmesi son derece sınırlı seviyededir(% 67 oranında hayır). Bu da aynı zamanda çalışanın iş performansını önemli derecede etkili bir unsurdur.

Özellikle aile işletmelerinde patronların da işin içerisinde olduğu ve aile üyelerinin etkili konumlarda olduğu, yetkinliklerinin de yeterli seviyede olmadığı göz önüne bulundurulduğunda, konuyla ilgili kurumsal ya da profesyonel çözüm üretmek zorlaşmaktadır. Bu da iletişim’de de sağlıklı bir ortamın olmadığı anlamına gelmektedir. Genelde iletişim patron konumunda bulunan yetkilinin talimatı sorgulanmaksızın tek yönlü olmaktadır. Ancak problemler meydana geldiğinde sorgulama yapılmakta ve bu kısır döngü devam etmektedir.

Çalışanlar genelde patronun taleplerini üstün görmekte ve uygulamaktadır. Personel yetkinliğinin de yeterli olmaması bu talimatların sorgulanmasını, işletme menfaatini etki yönünü ortaya koyamamaktadır. Genelde profesyonel çalışanlar patronlardan gelen yanlış talimatları sorgulayabilmekte, gerektiğinde patronu bilgilendirmekte, eğitmekte ve sonuç alabilmektedir. Tabiki bu tavrı geliştirebilmek için de sadece bilgi seviyesi değil, kişilik yapısının da önemi büyüktür.

Tablo 68: Çalışanların, yönetimin katkısına ihtiyaç duymaksızın görev yapılan birimi yönetme kabiliyeti

	Yönetimin katkısına ihtiyaç duymaksızın bulunduğu birimi yönetebilir ya da işini yapabilir misin?		TOPLAM
	Ev et	Hayır	
Vasıfsız işçi	33 75,0%	11 25,0%	44 100,0%
Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	23 74,2%	8 25,8%	31 100,0%
Departman Sorumlusu/Müdürü	22 95,7%	1 4,3%	23 100,0%
Üst Düzey Yönetici	2 100,0%	0 ,0%	2 100,0%
TOPLAM	80 80,0%	20 20,0%	100 100,0%

Çalışanın işini yapıp yapmadığının ölçümü insan kaynakları yönetiminde performans kriterlerinin işletme menfaatlerine göre oluşturulup takibi ile anlaşılabilir durumdur. Yetkinliği olmayan personel işletme modernizasyonunu ve gerekliliklerini anlamaktan da yoksun bulunmaktadır.

Konya işletmeleri göz önünde bulundurulduğunda genelde üst pozisyonlarda bulunan yönettiği personelden neler talep etmesi gerektiğini ya da yönetmek için sahip olunması gereken argüman ve beklentiler ortaya konamamaktadır. Bu da personel performansı için olumsuz bir durumdur.

Tablo 69: Çalışanların işletme içinde birbirleri ile iletişim kabiliyeti

		İş yerinde çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkileriniz nasıl ?			TOPLAM
		Genel olarak iyi düzeyde	Kısmen problemlerim var	İlişkilerim pek iyi sayılmaz	
Sizi iletişim kurabilme beceriniz bakımından aşağıdakilerden hangisi en iyi tanımlar?	Başkalarıyla iletişim kurmakta çok zorlanırım	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
	İletişim kurma becerim genel anlamda zayıftır	2 50,0%	1 25,0%	1 25,0%	4 100,0%
	Gerektiğinde insanlarla iletişim kurabilirim	24 82,8%	3 10,3%	2 6,9%	29 100,0%
	Genellikle iletişime açık biriyimdir	29 90,6%	2 6,3%	1 3,1%	32 100,0%
	Her zaman ve herkesle kolaylıkla iletişim kurabilirim	29 78,4%	6 16,2%	2 5,4%	37 100,0%
TOPLAM	85 82,5%	12 11,7%	6 5,8%	103 100,0%	

Konya işletmelerinin genel yapısı irdelendiğinde iletişimle ilgili çok ciddi sorunlar olduğu görülmektedir. En kısa tanımı ile insanlar ya da toplumlar arasında düşünce ve duyguların aktarılmasına iletişim adı verilir. İş hayatında iletişim ya da iletişimle ilgili sorunların görüşülebilmesi de işle ilgili, süreçlerin doğru algılanması ve uygulanması ile ilgili yetkinlik gerektirmektedir.

Çalışmada görüldüğü gibi genel olarak çalışanlar kendilerini iletişime açık olarak tanımlamakla birlikte yaptıkları işin hem diğer süreçlerle bağlantıları konusunda gerekli iletişim kurulmasında sorunlar yaşanmakta hem de bu iletişimin kurulmamasının işletme diğer süreçlerini nasıl etkileyebileceği öngörülememektedir.

Burada iletişimin sistematığının oluşturulamaması işletmelerin kurumsallaşmasında önemli bir sorun olarak yaşanmaktadır. İşletmelerde iletişim, kişisel, departmanlar arası, sözlü, yazılı ve IT (Inteligent Technologies) yöntemleri kullanılarak sistematize edilememektedir. Bu da yetkinlik gerektiren bir konudur. Burada çalışanların genel olarak iletişimden algıladıkları da sözlü iletişimdir. Bu da işletmelerin sorunlarını çözmekte yeterli olamamakta ve işletmelerde ciddi iletişim sorunları yaşanmaktadır.

Özellikle sözlü iletişim konusunda yetenekli bir personel diğer mesai arkadaşları ile iletişimde sorun yaşamaması, çalışanın motivasyonunu artırmaktadır. Bu konuda iletişimde zorlanan personel de yaşananları hep içine atmakta, diğer kişi ya da departmanlarla ilişki geliştirememekte ve bu durum işe uyum sağlayamama, motivasyon bozukluğu ve sonuçta işten ayrılma olarak karşımıza çıkmaktadır.

İletişimde doğru iletişim ve de sözlü iletişim aynı zamanda bir insani ihtiyaç olarak da karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların iletişiminin güçlü olması aynı zamanda onların stres atmalarına ve motivasyon düzeylerini yükseltmelerine de vesile olmaktadır.

Eğer bir çalışanın yetkinlikleri uygun değilse kurduğu iletişimle de doru sonucu alamamaktadır. Yani sadece iletişim değil doğru iletişim, işletme gerekliliğinin iyi ortaya konduğu bir iletişim önemlidir. Örneğin (yaşanmış bir olay); bir pazarlama ve satış personeli bir müşteriden onay beklemektedir. Ve sürekli olarak (10 gün boyunca) müşteriyi hem arayarak hem de e-mail göndererek “X Bey, lütfen falan tasarımın onayını verir misiniz/gönderir misiniz” şeklinde mesaj gönderiyor. Fakat sonuç alamıyor. Oysa müşteriye verilen temrin göz önünde bulundurulduğunda bu onayın 10

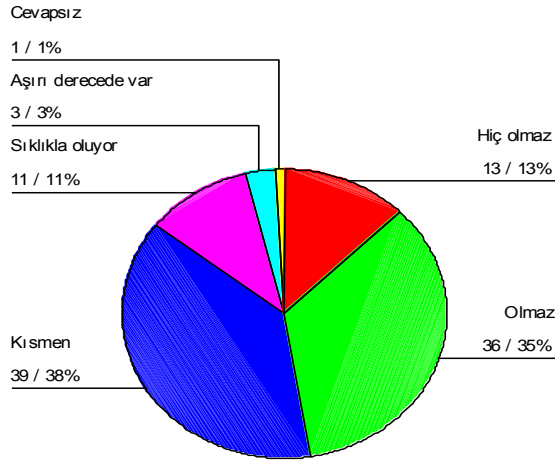
gün değil, 2 gün içerisinde onaylanmaması durumunda bu siparişin yetişme şansı bulunmamaktadır. Yöneticinin kendisini ikaz etmesi sonucu “müşteriye söyle bu tasarımı geciktirdiğiniz için şu tarihli siparişinizi yetiştiremeyeceğiz/termine uyamayacağız” dediğinde de müşteriden ciddi bir tepki almakta ve 5 dk içerisinde tasarımın onayı yapılmaktadır. Bu talebin müşteriye zamanında iletilmesi durumunda da hem sonuç alınacak/müşteri tatmini sağlanacak, hem de firmanın tahsilat ve finansal argümanlarına ilave katkı yapılacaktır. Görüldüğü gibi iletişim de insan kaynakları performansı bakımından yetkinliklerle anlamlı olabilmektedir.

Tablo 70: Çalışanların iş arkadaşlarıyla iletişimlerinin problemlili hale gelmesi durumunda işten ayrılma durumu

		Eğer iş arkadaşları ile ilişkileriniz kötü olsa, bu sebeple işinizi bırakmayı düşünür müydünüz ?		TOPLAM
		Ev et	Hayır	
İş yerinde çalışma arkadaşları ile olan ilişkileriniz nasıl ?	Genel olarak iyi düzeyde	44 51,8%	41 48,2%	85 100,0%
	Kısmen problemlerim var	8 66,7%	4 33,3%	12 100,0%
	İlişkilerim pek iyi sayılmaz	5 83,3%	1 16,7%	6 100,0%
TOPLAM		57 55,3%	46 44,7%	103 100,0%

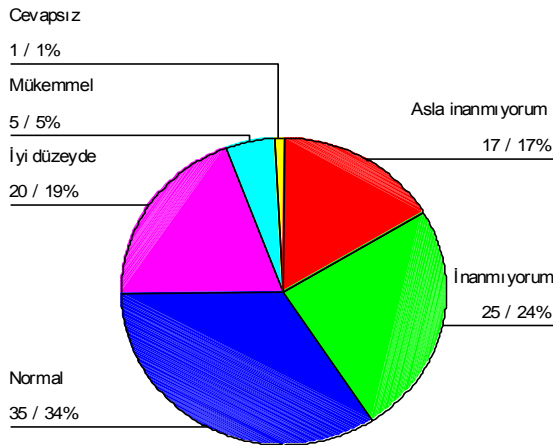
Daha önce de ifade edildiği gibi çalışanlar yaşamlarının önemli bir bölümünü işyerinde geçirmektedir. Dolayısıyla iletişimle ilgili problemlerin çalışanların motivasyonunu çok olumsuz etkilediği ve işten ayrılma noktasına gelebileceğini ifade edenlerin oranı % 57 gibi yüksek bir değerde bulunmaktadır.

Tablo 71: Çalışanların yöneticileri ile ilişki kurmakta zorlandıkları durumların varlığı



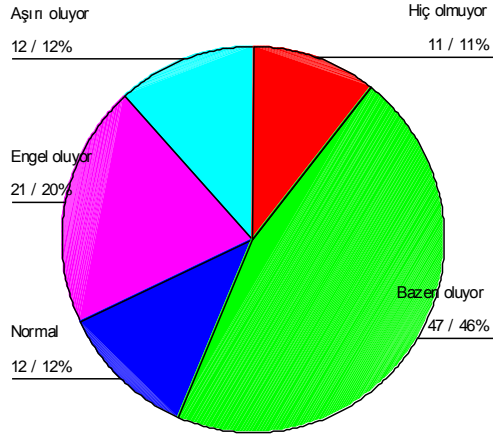
Konya sanayisinde çalışan personelin genelde yetkinlik düzeyinin düşük olması amirlerle de yoğun bir ilişkiyi zorunlu hale getirmektedir. Bu yoğun ilişki nedeniyle amirlerin olmazsa olmazları çalışan tarafından da tespit edilmekte ve bu noktalar çalışan nazarında çözümü olmayan bir durum olarak algılanmaktadır. Personel de bu ön kabul ile iş süreçlerini yönetmektedir. Yetkinlik düzeylerinin yeterli olmaması amir pozisyonundaki personele de doğrunun yapılması konusunda katkı sağlanamamakta ve bunun sonucunda amir pozisyonundaki personel daha ağır bir yükümlülük altına girmektedir.

Tablo 72: Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki düzeyi



İşletmelerde amir pozisyonunda olan personel daha önceki verilerden de anlaşılacağı üzere daha çok emir veren konumunda olup çalışanların fikirlerini önemsememektedir. Ya da çalışanlar amirleri ikna edici projeler geliştirememektedir. Bu durum da amirlerle çalışanlar arasında sağlıklı bir ilişki düzeyinin geliştirilmesine engel olmaktadır.

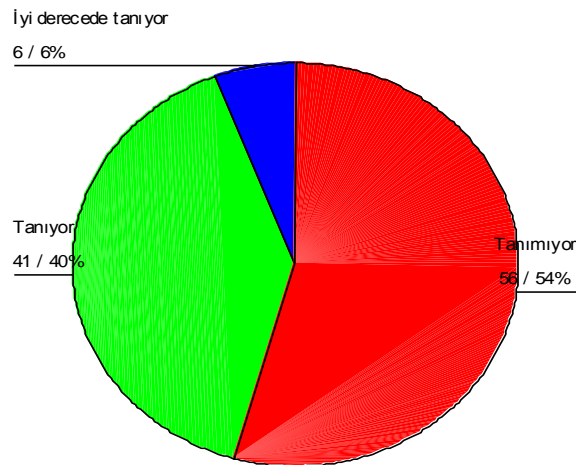
Tablo 73: İletişim eksikliğinin işlere olan etkisi



İletişim eksikliğinin iş kayıplarına neden olması oranı görüldüğü gibi yüksek düzeydedir. Özellikle insan kaynakları yönetiminde yetkinlik problemlerinin gözlemlendiği Konya işletmeleri için iletişimin, sözlü, yazılı, teknolojik ve bilgisayar yazılımları ile sistematik hale getirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Gelenekselliğin hakim olduğu Konya'da işletmelerde de geleneksel yöntemlerin etkinliği gözlenmektedir. En küçük bir işletme bile olsa günlük işleyişlerin sağlıklı yürüyebilmesi sayısız iletişim kanallarından geçmektedir. Bunların da insan zihniyle bir sistematik geliştirmeksizin başarılması mümkün değildir. Bu nedenle istenen performansların yakalanabilmesi için mutlaka sistemsel, kurumsal iletişim ağlarının sağlıklı bir şekilde tasarlanması ve iş akışlarına göre düzenlenmesi gerekmektedir.

Tablo 74: Yöneticiler çalışanlarını yeterli derecede tanıyor mu?

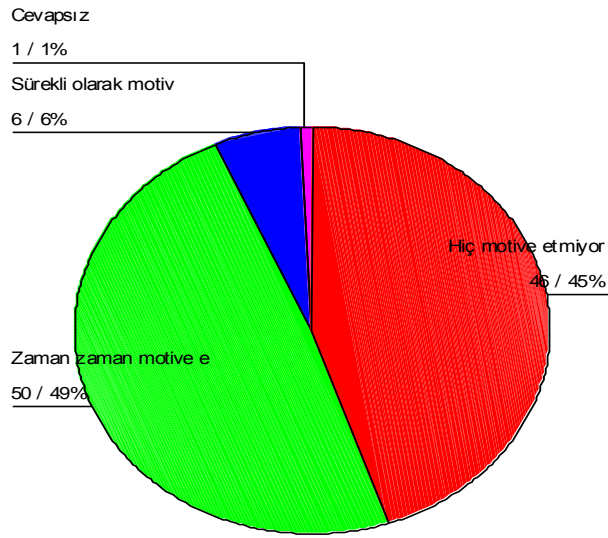


Çalışanların başarı ve performansı için çok zorunlu şartlardan birisi de yöneticilerin çalışanlarını iyi tanmasından geçmektedir. Eğer bir yönetici çalışanın kişisel

özelliklerini ve sorunlarını, işiyle ilgili yetkinliklerini iyi tanıyamıyor ise bu durumda bu çalışanın iyi yönetilmesi, verimli yönetilmesi de mümkün değildir.

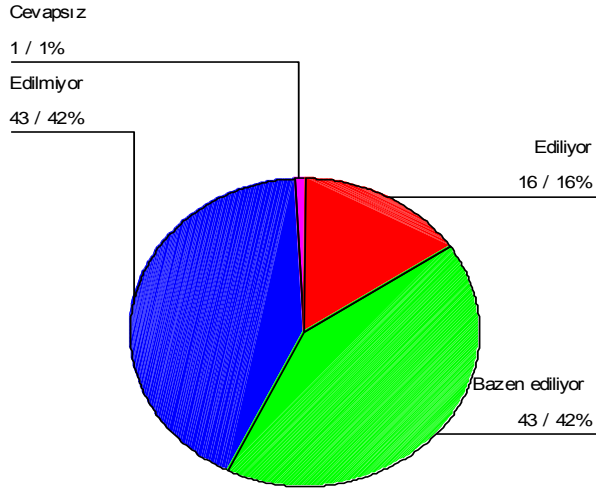
Çalışmada yöneticilerin çalışanı iyi tanımadığı ya da çalışanın kendisinin iyi tanınmadığının düşünülmesi hem çalışanın motivasyonunu olumsuz etkileyeceği gibi istenen performansların ulaşılmasını da olumsuz etkileyecektir.

Tablo 75: Yöneticilerin çalışanlarını motive etme durumu



Eğer yöneticiler çalışanlarını tanımıyor ise doğal olarak çalışanı motive etme başarısını da gösteremeyecektir. Bu çalışmada da çalışanların motivasyonu konusunda başarısız olduğu görülmektedir. Çalışanların motivasyonu ile ilgili bir sistematik geliştiren işletme sayısının çok sınırlı olduğu bilinmektedir. Bu konuda da çalışanın motivasyonu sonucu elde edilebilecek kazancın sağlıklı bir şekilde öngörüsünün yapılamamasının önemli bir payı vardır.

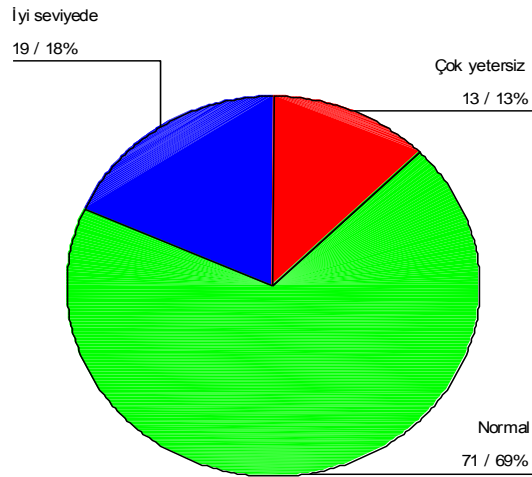
Tablo 76: Yöneticilerin çalışanlarını takdir etme durumu



Yöneticilerin çalışan ile olan iletişimin sağlıklı olmaması takdir etme anlamında da gerekli ve sağlıklı sistemin oluşamayacağına bir delil olarak ifade edilebilir. Yöneticinin çalışanı özelliklerine göre olumlu ya da olumsuz yönlerini açıkça ortaya koyabilmesi insan kaynakları değerlendirilmesinde bir yöntem olarak mutlaka uygulanmalıdır.

Yöneticisinin kendisiyle ilgili ne düşündüğünü bilmeyen bir çalışanın motive olması da doğal olarak mümkün değildir. Bunun da asgari şartı iletişim kanallarının açık ve sağlıklı işler durumda olması ile mümkün olabilecektir.

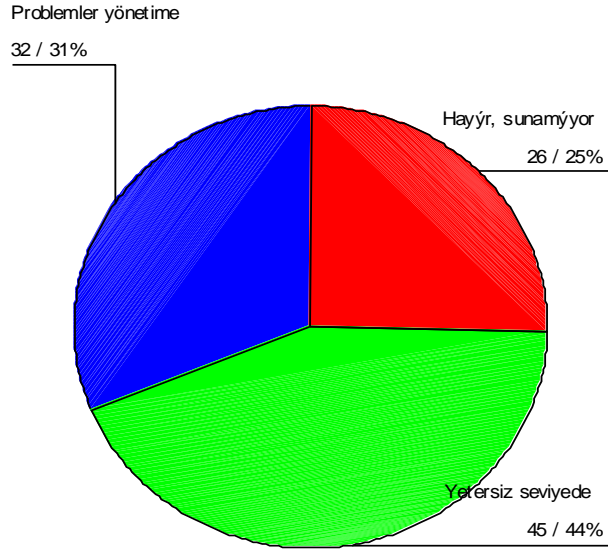
Tablo 77: Çalışanlar arasındaki kaynaşma durumu



Burada çalışanlar arasında da iletişimle ilgili bir kast sistemi olduğu görülüyor. Yatay iletişimle ilgili sorun olmadığı, ancak dikey iletişimle ilgili süreçlerin problemlili olduğu görülmektedir. Yani aynı seviyede çalışan personel kaynaşması iyi olmakla birlikte ast-

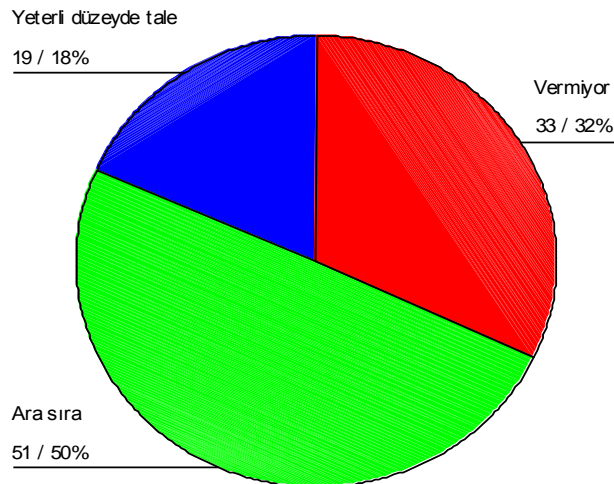
üst arasındaki iletişimlerin sistematize edilmediği görülmektedir. Bu süreç iş hayatında aynı seviye çalışanlarla diğer kademeler arasında bir sınıf oluşumu getirmektedir.

Tablo 78: Çalışanların problemlerini yönetime sunabilme düzeyi



Yine iletişimin sağlıklı işlemediği bir kurumda problemlerin sunumunda da ciddi bir sorun olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışanların işletme ile ilgili iş geliştirme, sürekli iyileştirme süreçlerinin sağlıklı işlemesine de engel teşkil etmektedir. Doğal olarak da insan kaynakları performansını olumsuz yönde etkilemektedir. İyileştirme yapılamayan kurumların insan kaynaklarında da sağlıklı bir performans sistemi geliştirilebilmesi mümkün değildir.

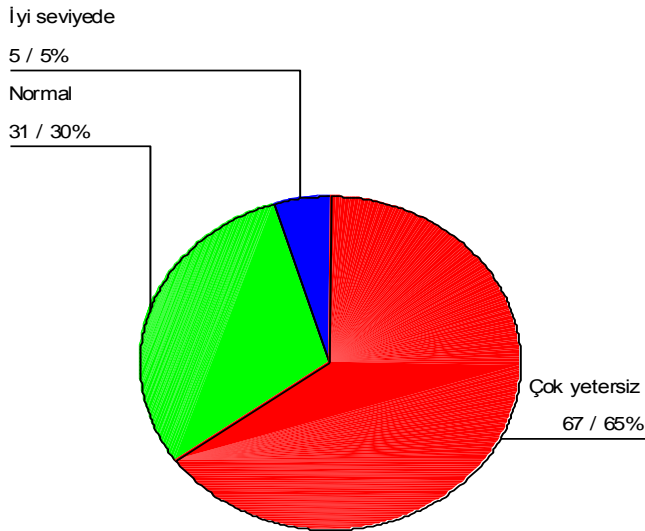
Tablo 79. Yönetimin çalışanların taleplerine cevap verebilme



Görüldüğü gibi işletmeler çalışanların taleplerine sağlıklı bir yanıt verememektedir. Çalışanların taleplerinin göz önünde bulundurulamaması da doğal olarak çalışanların performans düzeyini olumsuz etkileyecektir.

Özellikle Konya işletmeleri ileri teknoloji gerektiren işler yapmamaktadır. Dolayısıyla mavi yaka personelin toplam çalışanın yaklaşık % 80 oranında bir düzeyini teşkil etmektedir. Ve bu çalışanlar da genellikle asgari ücret seviyesine yakın bir ücretle çalışmaktadır. Ve çalışan da genellikle ücret konusunda taleplerde bulunmakta ve istediği sonucu alamamaktadır. İş hayatının özellikle para kazanma amaçlı olduğunu düşünürsek çalışan ücret yönüyle de tatmin olamamaktadır.

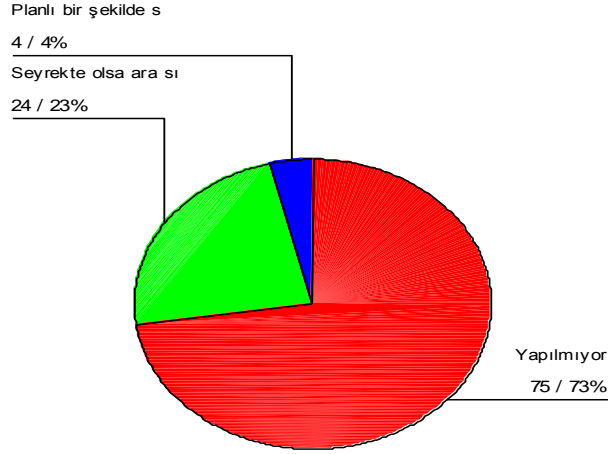
Tablo 80. İşyerlerindeki sosyal aktivitelerin uygulanma düzeyi



Çalışanların genel olarak ücret düzeylerinin yetersiz olmasının da sosyal aktivitelerin oluşumunda temel bir önemi vardır. Mutlu ve motivasyonu olmayan personelin sosyal aktivitelerinin de sağlıklı olması beklenemez.

Sosyal aktivitelerin başarısı için, işletmede sağlıklı bir insan kaynakları yönetimi ve performans sisteminin oluşumundan geçmektedir. İnsanlar mutlu olmadıkları ortamlarda sağlıklı sosyal ilişkiler de geliştiremezler.

Tablo 81. İşletmede uygulanan sosyal etkinlik düzeyi



Genel olarak Konya'nın sosyal aktiviteler düzeyi düşük, geleneksel ve içe kapalı bir toplumdur. Sanayileşme ile birlikte şehir her geçen gün büyümekte, değişik kültürlerden göç almaktadır. Bu sürecin tabii bir sonucu olarak da toplum da hızla değişmektedir. Bu değişim çok kültürel normları oluşmuş bir değişim değildir.

Toplumda özellikle esnaf ve sanayiciler sınıfı net çizgilerle diğer alt gelir gruplarından ayrılmakta ve farklılaşmaktadır. Bu süreç aynı zamanda çalışanla mesafenin de açılması ve iletişimin kopması şeklinde gelişmektedir. İşletmelerde motivasyonu iyi olmayan çalışanın da sağlıklı bir sosyal faaliyet geliştirmek süreci başarılı olmamaktadır.

Tablo 82. Çalışanların olası iş değiştirme nedenleri

	Size ne tür bir teklif gelirse iş değiştirmeyi düşünürsünüz? (Üç tanesini sıralayınız)						TOPLAM	
	Kolay ve rahat bir iş	Değişik ve hareketli bir iş	Çalışanlarla iyi geçinebileceğim bir iş	Terfi edebileceğim bir iş	Daha yüksek ücretli bir iş	Garantili bir iş		
İş yerindeki göreviniz / konumunuz / statünüz	Vasıfsız işçi	1 5,9%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	13 76,5%	3 17,6%	17 100,0%
	Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 10,0%	6 60,0%	3 30,0%	10 100,0%
	Departman Sorumlusu/Müdürü	0 ,0%	1 14,3%	1 14,3%	3 42,9%	1 14,3%	1 14,3%	7 100,0%
TOPLAM	1 2,9%	1 2,9%	1 2,9%	4 11,8%	20 58,8%	7 20,6%	34 100,0%	

Çalışma hayatı tabii olarak ücretin ön planda olduğu bir süreçtir. Çünkü çalışma hayatı temelde para kazanmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla ücret nedeniyle iş değiştirme de

önceliğini korumaktadır. Ayrıca garantili iş de öncelikli bir konudur. Çünkü alınan ücrette de sürekliliğin olmasına önemli bir argüman olarak bakılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan Kaynakları Yönetimi, strateji ve insanların yeteneklerinin iş hedefleriyle eşgüdümlü olarak geliştirilmesi, bununla bağlantılı olarak organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik bir sistemler bütünüdür (Öztürk, 2009:3). Konya işletmelerinde insan kaynaklarının değerlendirilmesinde sosyal faktörlerin de tabii olarak Konya'ya özgü bir yönü olduğunu, Konya'ya özgü özellikler taşıdığını da ifade etmek gerekir.

Konya Sanayii'nin tarihi süreçteki gelişiminin temelinde Konya'ya özgü kültür ve geleneğin etkisi büyüktür. Aynı zamanda Konya'da sanayileşmeyle bağlantılı olarak yaşanan gelişmeler sanayileşmenin ilk yıllarındaki sosyo-ekonomik gelişmelere benzer bir süreç yaşadığı gözlemlenmektedir. Bu süreç içerisinde, Konya'da sanayileşmenin etkilerini kendi geleneksel şartları çerçevesinde içselleştirmekte, kültürel değişim ve sanayi kültürünü kendi şartlarına göre dönüştürme süreci yaşamaktadır.

Son dönem insan kaynakları ile ilgili hazırlanan prosedür, mülakat ve dokümanlarda sosyal faktörler'den örneğin iletişim kurma özelliklerinin sorgulandığı bir madde bulunmakta ve İnsan İlişkileri toplam puanı verilmektedir. Bu çalışma prosedürel olarak da tanımlanmakta ve belirli periyotlarda uygulanmaktadır. Ek 2: İnsan Kaynakları Değerlendirme Prosedürü ve Ek 3: İnsan Kaynakları Yıllık Performans Analiz Formu dokümanları kurumsal birer örnek uygulama dökümanlarıdır.

Orta ölçekli işletmelerde çalışan işgücünün sosyal faktörler'in etkinliği bağlamında insan kaynaklarının değerlendirilmesinin yapılması süreçleri uygulamalı olarak değerlendirilmiştir. Yapılan bu çalışma Konya içerisindeki KOBİ statüsündeki işletmeleri temsil edecek şekilde uygulama yapılması esas alınmıştır. Çalışmada hipotez ortaya konmamış, belirli örnek soruların cevapları araştırılmış ve bir durum değerlendirmesi yapılmıştır. Bu bağlamda;

1. Konya'da KOBİ statüsündeki işletmelerde insan kaynakları yönetimi, ya bir personel ya da Muhasebe ve Finans departmanları bünyesindeki personeller tarafından yürütülmektedir. Bu nedenle de insan kaynakları yönetiminin sistematığı oluşturulamamaktadır. Hatta performans değerlendirme kriterleri teorik olarak oluşturulmakla birlikte uygulama eksiklikleri bulunmakta ya da hiçbir sistematik

oluşturulmamıştır. O nedenle de işletmelerde sosyal faktörler; insan kaynakları değerlendirilmesinde fiili olarak etkili olmakla birlikte ölçüm, performans değerlendirme, uygunsuzluk tespitleri yapılmadığı ve aksiyon alınmadığı için etkinliği anlaşılammıştır. Burada fiili olarak ölçülemeyen şeylerin yönetilmesinin de mümkün olamayacağı ilkesinden hareketle 'sosyal faktörler'in insan kaynakları değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulamadığı anlaşılmaktadır.

2. Konya Sanayii'nde yetkin yöneticilerin olamayışı personel yetkinliğinin gelişmesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Üniversiteyi bitirip bir işyerinde çalışan personel örneğin 10 yıllık bir iş deneyimi yaşamasına karşın yetkinliklerinde tecrübi bilgi haricinde ciddi bir gelişme olamamaktadır. Ya da işletme içerisindeki doğal gelişim sürecini yaşayamamaktadır. Bu çerçevede tecrübi bilgi gelişmekte fakat teorik bilgi ve bu bilginin uygulanmasına yönelik çalışmalar gelişmemekte, zayıf kalmaktadır.

Konya'da sanayi işletmelerinin % 90'ın üzerinde bir bölümü aile şirketi olup, genellikle de şirket yönetiminin başında eğitilmiş olmayan, sadece tecrübi bilgisi olan aile üyeleri bulunmaktadır. Dolayısıyla da profesyonel olarak bünyeye katılan insan kaynakları personeli genellikle aile üyelerinin mahiyetinde çalışmakta, aile üyeleri de teorik bilgi ve yetkinlikleri olmadığı için çalışanı profesyonelce izleyememekte ve geliştirememektedir..

Sonuç olarak, Konya Sanayii'nde insan kaynaklarının değerlendirilmesinde geleneksel yöntemlerle iş hayatı yaşayan işletmelerin sanayileşme sürecinde modern iş hayatının gerekliliklerine uyum sağlayamadıkları görülmektedir. Teknoloji alınmış, yatırım yapılmış, fakat bu teknolojinin gerektirdiği insan kaynakları uyumu sağlanamamıştır.

3. Konya Sanayii'nde işe alım süreçlerinde hısımlar ve akrabalarla dayalı ilişkilerin etkili olması, doğal olarak işletmelerde profesyonelleşmenin önünde bir engel teşkil ettiği gibi, adam kayırma, objektif değerlendirme yapamama, duygusal ilişkiler...vs gibi durumların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Bu durum insan kaynaklarının değerlendirilmesinde sistemleştirilmesi, düzeltilmesi gereken önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Konya Sanayi'si; tıpkı sanayileşme döneminde tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte yaşanan toplumsal değişim sürecine benzer bir süreç yaşamıştır. Farklı bir

durum olarak, Konya’da arazilerin yeni kuşaklar tarafından paylaşılması sonucu tarımdan sağlanabilecek gelirlerin aileyi geçindirebilecek düzeyde olmayışı da bu toprak sahiplerini sanayide çalışmaya yöneltmiş ve çalışanlar, şehir hayatına uyum süreci, problemleri yaşamaktadırlar. Bu uyumsuzluk aynı zamanda çalışma ve iş hayatına uyum problemleri performansını da olumsuz etkilemektedir.

5. Konya Sanayi’nde meslek seçimlerinin kişilik yapısına uygunluğu Türkiye’de de halen tartışılan önemli konulardan birisidir. Konya’da niteliksiz işgücü arz fazlası nedeniyle bu kesim için iş bulmak kolay olmamaktadır. Kişilik özelliklerine uygun iş bulmak genellikle geri planda kalmakta, mahiyeti ne olursa olsun ihtiyaç nedeniyle bulunan ilk işte çalışılmaktadır . Konya Sanayi’si insan kaynakları sistemi içerisinde işe alım ve sonrası süreçleri sistematik olarak yönetememektedir. O nedenle de kişilerin iş seçimi, ya da uygun personel istihdamı, personel performans ilkeleri ve takibi sistematik bir şekilde çözümlenememektedir.

Başlangıçta yanlış bir alanda tahsis edilen personelin daha sonra memnun olmazsa bile başka alan ya da departmanlara kaydırılması mümkün olmamaktadır. Ayrıca birincil ilişkilerin etkili olduğu işletme ortamında işe son verme işlemi de formel bir süreçte ve biçimde uygulanamamaktadır.

6. Konya’nın sanayici ve çalışanlarını geleneksel yapılar nedeniyle toprağa bağlıdır. Bu geleneksel toplumsal yapı hem çalışanların hem de yatırımcıların Konya’da kalmasını sağlamaktadır. Bu durum çalışan ile yönetici arasında birincil ilişkilerin de etkili olduğu bir işletme süreci anlamına gelmektedir. Ayrıca yetkinlikleri düşük personelin, yakın-akraba ve geleneksel dayanışma anlayışı içerisinde değerlendirme yapılmakta ve kısmen kurumsal insan kaynakları değerlendirmesi ikinci planda kalmaktadır.

7. Konya’da işgücünün sahip olduğu kültür ve değerler Sanayi’ye dışarıdan katılan profesyonellerin değerleri, iş anlayışı, kültürü ile çatışmalar meydana getirmektedir. Örneğin bir işletmede kurumsallaşma çalışmaları çerçevesinde işe başlayan yeni bir üst düzey yönetici tarafından, işlerin yoğunluğu gerekçe gösterilerek cuma vakti çalışanların mesaiye zorlanması denendiğinde, bu konuya, yöneticilere ciddi tepkiler olmuş, çalışanın hem işe hem de işletmeye hem de yöneticiye yabancılaşması süreci yaşanmıştır. Bu üst düzey yönetici, uzun yıllar Türkiye’nin en öncü kuruluşlarından birisinde görev yapmış, bu işletmede yaşadığı deneyimleri Konya işletmesine aktarmayı

hedeflemiştir. Ve ilgili üst düzey yönetici, çalışana; “Çalışmak da ibadettir, buna müşterinin ihtiyacı var. O nedenle Cuma vakti de çalışmalısınız” şeklinde talimat vermiştir. Oysa Konya Sanayi çalışanı genellikle Cuma namazını terk ederek çalışmayı tercih etmez.

Doğal olarak iş ortamında; yönetici ile yönetilen ya da çalışanlar arasındaki kültür ve değer farkları, çalışma ortamında insan kaynakları değerlendirilmesinde çok önemli ve önemsenmesi gereken konulardır. Ayrıca kültür uyumsuzluğunun işten ayrılma nedeni olarak da önemli bir risk olduğu görülmektedir. Belki sanayileşme süreci geleneksel değerlerle planlı olarak kurgulanmadığı sürece, iş uyumu ve çalışan performansının olumsuz etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır.

8. Konya’da özel sektörün doğal olarak en önemli stratejileri arasında, hedefler ve sonuç odaklı çalışmalar bulunmaktadır. Bu süreçte, sonuçlara odaklanmak ve sonuç almak adına sosyal faktörler genellikle hiç önemsenmemektedir. Bu da çalışanın uzun dönemde moral, motivasyon bozukluğu, performans düşüklüğü ve işe yabancılaşma şeklinde kendini göstermektedir.

İşletmelerde sadece çalışanların tek tek performanslarının ele alınması da genel işletme performansı bakımından daha önemli değildir (Coşkun, 2007:43). Ve bu durum sanayi işletmelerinde Balanced Score Card olarak tanımlanan “İşletme Karnesi” stratejik olarak daha da önemli olmaktadır. Bu da sanayi işletmelerinde her departman çalışanın görüşlerine önem verilmesi, onların dinlenmesi, TKY’nın Kaizen modelinde sürekli iyileştirme süreçlerinin yaşanan yöresel işletme kültürüne, değerlerine bağlı-uyumlu bir şekilde programlanması ile mümkün olabilecektir.

9. İşletmelerde ISO 9000, ISO 14000, ISO 18000, ISO 22000 gibi kalite yönetim sistemleri bulunmakta ve bu sistemler işletme performansının sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Fakat bu sistemlerin ve belgelerin olması yeterli olmamakta bu sistemlerin işletme kültürüne dönüşmesi gereğini de ortaya koymaktadır. Yani sistem ve belgelerde tanımlananlar formel bir durumu ifade etmekte olup bunlar kültüre dönüşmesi durumunda başarılı olabilecektir. Normatif kalıpların çalışanlara bir dayatma olarak hazırlanması, onların görüş ve düşüncelerinin alınmaması bu kültürel oluşumu engellemektedir.

10. İşletmelerde iletişim eksiklikleri nedeniyle işlerin aksaması ve çalışan performansının doğal olarak bundan olumsuz etkilenmesi de iletişimin, performansı etkileyici çok önemli bir faktör olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu tür iletişim sorunlarının çözümünde öncelikle aynı dili ve kültür iklimini tüm çalışanlar olarak yaşamaya ihtiyaç vardır. Ayrıca işletme içerisinde iş akışlarına göre sözlü, yazılı ve Information Technologies ile iletişimde planlı bir şekilde otomasyonla sağlanır hale gelmelidir.

TKY’de problemlerin ortaya konulması çözüm üretmekte en önemli fırsatlar olarak görülür. Anket çalışmalarında görülüyor ki “Çalışanlar problemlerini yönetime sağlıklı bir biçimde sunamamaktadır. Bu da işletmelerin sürekli iyileştirme olanaklarının sistematik olamaması anlamına gelmektedir.

Sonuç olarak; sosyal faktörler, insan kaynaklarının değerlendirilmesi üzerine çok belirgin etkileri olduğu görülmektedir. Bu etkilerin varlığı çok net bir şekilde görülmekle birlikte insan kaynakları yönetim süreçlerinde sistemleştirilmediği de bilinen, gözlemlenen bir gerçekliktir. Sosyal faktörlerin etkinliği göz önünde bulundurularak sistemleştirilmesi, daha doğru ve etkili değerlendirmelerin ortaya çıkmasına, İK yönetimi süreçlerinde de performans geliştirmeye çok önemli katkılar sağlayacaktır.

İnsan Kaynakları konusunda bundan sonraki süreçte hazırlanacak dokümantasyon içeriğinde mutlaka sosyal faktörlerin göz önünde bulundurularak sistemleştirilmesi en doğru yol olacaktır. Sosyal faktör etkinliği bilinmekle beraber en önemli ve üzerinde düşünülmesi gereken konu bu sistemleştirmenin nasıl yapılabileceğidir. Bundan sonraki süreçlerde bu konuda ciddi bir model geliştirmeye ihtiyaç duyulacaktır. Sosyal bilimlerde bu modelin geliştirilmesi insan kaynakları değerlendirilmesinde çok önemli bir aşama anlamına gelecektir. Bu çerçevede yaptığımız çalışma bundan sonraki süreçte insan kaynaklarının sosyal faktörler bazlı ele alınması ve sistemleştirilmesine kaynaklık teşkil edecektir. Bu aşamada en önemli dinamik de bu bilginin bilince, inanca, modele ve aksiyona dönüştürülmesi olacaktır.

KAYNAKLAR

- ABRATT, Russell, Thabiso Nsenki Mofokeng (2001), *Development and Management of Corporate Image in South Africa*, *European Journal of Marketing*, 35(3/4).
- ACAR, Nesime (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MPM Yayımları, Ankara.
- AÇIKALIN, Aytaç (1999), *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, Pegem Yayınları, Ankara.
- AÇIKALIN, Aytaç (1999), *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, Pegem Yayınları, Ankara.
- ADNAN, Ceylan vd. (2004)., *Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi*, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:2, Kıbrıs.
- AK, Mehmet (1998), *Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj*, Işıl Ofset, İstanbul.
- AKAT, İlker vd. (1999), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- AKTAŞ, Aliye Mavili (1997), *Grup Süreci ve Dinamikleri*, Sistem yay., İstanbul.
- AKYÜZ, Ömer Faruk (2001), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yay. NO:279, İstanbul.
- ALAN, G. Robinson ve Sam Stern (1997), *Corporate Creativity*, 1. Ed., Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- ALLEN, N. J. ve J. P Meyer. (1990). *Organizational socialization tactics : a longitudinal analysis of links to newcomers commitment nad role orientation*, *Academy of Management Journal*, Vol:33, No:4.
- ALPTEKİN, Sökmen ve İrfan Yazıcıoğlu (2005), *Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü*, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:5, Ankara.

- ANDREASSEN, Tor Wallin ve Bodil Lindestad (1998), *Customer Loyalty and Complex Services, Int. Journal of Service Industry Management*, 9(1), New York.
- ARDIÇ, Kadir ve Güner ÇÖL (2008), *Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 2, Afyon.
- ARDTS, J., P. Jansen ve M.V. Velde (2001), *The Breaking in of New Employees: Effectiveness of Socialization Tactics and Personnel Instruments. Journal of Management Development*. Vol.20, Num.2, London.
- ASHFORTH, B.E., A.M. Saks ve R.T. Lee (1998), *Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context*, Human Relations. Vol.51, No.7, Boston.
- ASUNAKUTLU, Tuncer ve Barış Safran (2004), *Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, İzmir.
- ARONFREED, J.(1995), *Internalized behavioral Suppression and the timing of Social Punishment. J. Pers. Soc. Psychol.*
- ARMSTRONG, Michael (1992), *Human Resources Management; Strategy and Action*, Kogan Page Ltd., London,
- AYTAÇ, Serpil (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelistirilmesi Sorunları*, İstanbul.
- BASARAN, İbrahim Ethem (1982), *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, A.Ü. Yayınları No: 111, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1998), *Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış*, Ankara.
- BAYSAL, Ayşen Can (1992), *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Yay. NO:225, İstanbul.
- BECERİKLİ, Sema Y. (2000), *Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım*, Amme İdaresi Dergisi, No: 33/3, Ankara.

- BELL, D.J., W.R. Hawes, C.G. Lewis, ve C.J. Purkiss.(1969), *Manpower planning at the Level of the Firm, Manpower Planning, A Bibliography*. (Editör: C.G. Lewis), Amerikan Elsevier Publishing Company, Inc., New York.
- BENTON, Douglas ve Jack HALLORAN (1991), *Applied Human Relations: An Organizational Approach*, 4. Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- BERKİ, Şakir (1981), “Vakıflar”, *A.Ü. Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: XXXVIII, Sayı: 1, Ankara.
- BOGNER, Franz (1993), *Dahili İletişim*, çev.Ayla Saruhan, Marmara İletişim Dergisi, S.2, İstanbul.
- BOWEN, D. E. ve E.E. Lawler III (1992), *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*, *Sloan Management Review*, Spring, London.
- BOZKURT, Veysel (2000), *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bromley, B.Dennis (1993), *Reputation Image and Impression Management*, John Wiley, London.
- Brown, Andrew D. ve Ken Starkey (1994), *The Effect of Organizational Culture on Communication and Information*, *Journal of Management Studies*.
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza (1998), “Sendikalar Küreselleşmeye Dayanabilir mi?”, *İktisat Dergisi*, Ankara.
- CAN, Vehbi (1997), *Okul Kültürü ve Yönetim*, Önder Matbaacılık, Ankara.
- CEYLAN, Adnan vd. (2004), *Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 2, Kıbrıs.
- CHEN, Z. X. ve A.M. FRANCESCO (2003), *The Relationship between the three components of commitment and employee performance in China*, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:62, No:3.

- COŞKUN, Ali (2007), *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Fatih Üniversitesi, İstanbul.
- COŞKUN, Bayram ve Tuncer Asunakutlu (2000), *Staratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme*, *Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, sayı:4, İzmir.
- DELİKTAŞ, Ebru (1998), *Değişimin Simyası*, Röportaj, Kariyer Dünyası, İstanbul.
- DERELİ, Toker (2000), Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, *Kamu İşverenleri Sendikası Yayını*, Yayın No:38, Ankara.
- DETERT, James R., Roger G. Schroeder ve John J. Mauriel (2000), *A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations*, *Academy of Management*, Boston.
- DİNÇER, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya Fidan (1996), *İşletme Yönetimi*, 1. Baskı, BetaYayınları, İstanbul.
- DOĞAN, S.(2003), *Personel güçlendirme (Empowerment)*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DOWLING, Graham (2001), *Creating Corporate Reputatrons: Identity Image and Performance*, Oxford University, Press, Newyork.
- DRUCKER, Peter F.(1994), *Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları*, Çev.: Fatos Dilber, Ankara.
- ELISE, Boulding, Keneth C. Boulding (1996), *The Future Image*, Sage Publication, Boston.
- ELLIS, D. G. ve I. Maoz (2003), *A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonationa Conflict*, *New York*.
- ERDOĞAN, Emre (2006), *Sosyal Sermaye, Güven ve Türk Gençliği*, [http://www.urbanhobbit.net/PDF/Sosyal Sermaye_emre_erdogan.pdf](http://www.urbanhobbit.net/PDF/Sosyal_Sermaye_emre_erdogan.pdf), 7. 3. 2006.

- ERDOĞAN, İhan (1994), *İşletmelerde Davranış Biçimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EREN, Erol (1997), *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniv. Yayınları No: 967, Eskisehir.
- EREN, Erol (1993), *Yönetim ve organizasyon*, 2. bs., Beta Yayıncılık, İstanbul.
- EREN, Eren (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Meta Basım yayım Dağıtım, İstanbul.
- EREN, Haldun (1997), *Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol (2007), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERICSON, E.H.(1963), *Childhood and Society*, Norton.
- FANBURN C., N. Tchy (1984), *Strategic Human Resources Management*, John Willey & Sons, New York.
- FICHTER, J. (1990), *Sosyoloji Nedir? (Çev. N. Çelebi)*, Toplum Yayınları, Konya.
- Güven, Kazgan (1997), *Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen*, Altın Kitapları, Ankara.
- GEÇTAN, Engin (2005). *Toplumumuz Bireylerinde Kimlik (Identity) Kavramı ile İlgili Sorunlar Üzerine Bir Tartışma*, İstanbul.
- GIBSON, Rowen (1997), *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (Çev. Sinem Gül), 1. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul.
- GORDON, George G. ve Nancy DiTomaso (1992), *Predicting Corporate Performance from Organizational Culture*, *Journal of Management Studies*, 29(6): 783-798, Boston.
- GÖKALP, Ziya (1976), *Türk Medeniyeti Tarihi*, Kültür Bakanlığı Ziya GÖKALP Yayınları: 8, 1. Seri, No: 8, s. 379, İstanbul.
- GÖKÇE, Özcan (1994), *Türk Gençliğinin Sosyal ve Ahlâkî Değerleri*, Ata Dergisi, S.Ü., Yayınları., Konya.

- GÖKÇE, Ebru (2000), *Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal Kültürün Halkla İlişkiler Çalışmalarında Yeri ve Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GRAY, G. James (1986), *Managing the Corporate Image*, Quorum Books, New York.
- GÜLÇUBUK, Bülent (2010), *Kırsal Alanda Girişimciliğin Arka Yüzü*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- GÜMÜŞ, Mustafa (1999), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yay. NO:271, İstanbul.
- GÜZELCİK, Ebru (1999), *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık*, İstanbul.
- HARRIS, Philip R. ve Robert T. Moran (1987). *Managing Cultural Differences*, 4.print., Gulf Pub.Com., s. 123, Houston, Texas.
- HATTORI R. ve A.T. Lapidus. (2004), *Collaboration, trust and innovative change*, *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 2, , June. ss. 97–104, New York.
- HERSEY, Paul ve Ken Blanchard (1982), *Management Of Organizational Behavior*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- HESAPÇIOĞLU, Muhsin (1984), *Türkiye’de İnsangücü ve Eğitim Planlaması*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- HİRA, İsmail (1998), *İşgücü Devri Olgusunun, Sosyo-Ekonomik, Örgütsel ve Bireysel Faktörlerle İlişkisi*, Sakarya: SAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü-Sosyoloji Bölümü Doktora Tezi.
- HITT, Michael A., R. Dennis Middlemist ve Robert L Mathis (1989), *Management Concepts and Effective Practice*, Sanfrancisco.
- HOWARD, Barich, Philip Kotler (1986), *A FrameWork for Marketing Image Management*, <http://www.isguc.org/aşkın5.htm> (21 Nisan, 2002).

- İBİCİOĞLU, Hasan (2009), *Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm ilişkisi: Ampirik Bir Çalışma*, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.2 s.1-23.
- JARDILLIER, Pierre (1967), *La Psychologie Industrielle*, Paris, Presses Universitaires de France.
- JOHN, Finnigan (1973), *The Right People In the Right Jobs*, London, Business Books Limited, S. 118.
- JOHN, P.Kotter (1998), *Matsushita Liderliği*, Sistem yayıncılık, İstanbul, s.108.
- KANDAMPULLY, Jay ve Dwi Suhartanto (2000), *Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), ss.346-351.
- KARAGÜL, Mehmet ve Mahmut Masca (2005), *Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme*, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1: 36- 50.
- KEITH, Davis ve John W.Newstrom (1989), *Human Behavior at Work*, 8.Ed., McGraw-Hill Book Co., s.208.
- KEMAL, Tosun (1977), *İşletme Yönetimi*, C.1., İstanbul, Fakülteler Matbaası, S. 31.
- KILIÇ, Mustafa (2001), *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi* (Edi. Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım) içinde:87–89.Güney, Salih (1998),
- KIRKMAN, B.L. ve B. Rosen (1999), *Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment*, *Academy of Management Journal*, Vol:42, No: 1,58, S.74.
- KOÇEL, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- KOÇER, Melih (1970), *İşletimde Beşeri Münasebetler*, Güven Matbaası, Ankara.
- KOVANCI, Ahmet (1996), *Toplam Kalite Yönetimi Faaliyetlerini Başarıya Ulaştırmada İşletme İçi İletişimin Önemi*, 5. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul.
- KUTAL Gülten ve Ali Rza Büyüüksü (1996), *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu İşletmeler ve İnsan Kaynağı Yönetimi*, Der Yay. NO:190, İstanbul, s.166.

- LEICESTER, C.S. (1969), *Manpower Planning at the National Level, Manpower Planning A Bibliography*, Editör:C.G. Lewis, New York:American Elsevier Publishing Company, Inc.
- LIEDERKERKE, Therese (2005), *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Gönüllü Bir Etkinliktir, İşveren Dergisi*.
- LUNENBERG, F.C.; Ornstein, A.C. (1996), *Educational Administration: Concepts and Practices*, U.S.A. : Wadsworth Publishing Company.
- MARKEN, G. Andy (1990), *Corporate Image- We All Have One, But Few Work to Protect and Project It*, *Public Relations Quarterly*, 35(1)., ss.21-24.
- MASON, Julie Cohen (1993), *What Image Do You Project*, *Management Review*, 82(11), <http://infotrac.london>.
- MCGEE, G.W. ve R.C. Ford(1987), *Two dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales*, *Journal of Applied Psychology*, Vol:87, No:72, S. 638-642.
- MEYER, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch ve L. Topolnytsky (2002), *Affective, continuance, and normative commitment to the organization*, *Journal of VocationalBehavior*, Vol:02, No:61, ss. 20-52.
- MEYER, J.P. ve N.J. Allen (1991), *A Three-component conceptualization of organizational commitment*, *Human Resources Management Review*, Vol:91, No:1,61, ss. 89.
- MURAT, G. (2001), *Çağdas Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme, Öneri*, 4(16), ss.113-126.
- NEWEL, Susan (1995), *The Healthy Organization: Fairness, Ethics And Effective Management*, New York.
- NEWSTROM, John W. ve Keith Davis (1993), *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, 9. Ed., McGraw-Hill, Inc..

- NGUYEN, Nha ve Gaston Leblanc (2002), *Contact Personnel, Physical Environment and the Perceived Corporate Image of Intangible Services by New Clients*, International Journal of Service Industry Management, 13(3), ss.242- 262.
- NIJHOF, W. J., M.J. De Jong ve G. Beukhof (1998), *Employee commitment in changing organizations: an exploration. Journal of European Industrial* ,Vol:22, No:6, ss. 243-248.
- NYHAN, R.C. (2000), *Changing the paradigm trust and its role in public sector Organization, American Review of Public Administration*, Vol:30, No:1, ss.87-109.
- OKAY, Ayla (2000), *Kurum Kimliği*, Media Cat Kitapları, Ankara.
- OLIVER, N. (1990), *Rewards, investments, alternatives and organizational commitment : empirical evidence and theoretical development*, Journal of Occupational Psychology, Vol:63, No:1, ss.19-31.ss.
- OYMAK, Hüseyin (2009), *Toplam Kalite Yönetimi, Strateji Geliştirme Başkanlığı*, Ankara.
- ÖZDEN, Mehmet Cemil (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi, Basılmamış inceleme raporu*, Ankara, s.4.
- ÖZENSEL, Ertan (2003), *Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer, Değerler Eğitimi Dergisi*, 3. Temmuz: 217–239, 2003.
- ÖZENSEL, Ertan ve Abdullah Koçak (2004), *Hekimler ve Hekimlik*, Çizgi Kitapevi Yayınevi, Konya.
- ÖZGENER, Sevki (2002), *İmalat Sanayi İşletmelerindeki Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin İş Ahlakına ilişkin Tutumları*, *Amme İdaresi Dergisi*, No: 35/1.
- ÖZKALP, Enver (1999), *Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunması ve Geliştirilmesi*, *Anadolu Üniversitesi BF Dergisi*, Eskişehir, 1999
- ÖZKALP, Enver (2002), *Davranış Bilimlerine Giriş*, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No: 1355 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 722 sf: 98–99 Eskişehir.

- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel (Tarihsiz), *Örgütsel Davranış*, A.Ü. yay., No:111, Eskişehir.
- ÖZTÜRK, Ümit (2009), *Performans Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul.
- P. Shultz ve I. Cook (1980), *Porche an Nichemanship Harvard Business Review*, March, s.98.
- PATTUSSI, Marcos Pascoal (2006), *Neighborhood Social Capital and Dental Injuries in Brazilian Adolescents*, American Journal of Public Health, August, Volume: 96, No: 8, 1462- 1468.
- PEKER, Ömer (1995), *Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği*, (TODAYE Ya.,Ankara:).
- PELTEKOĞLU, Filiz Balta (2001), *Halkla İlişkiler Nedir*, Gen. 2.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.
- PHILIPS, David (2001), *The Public Relations Eevaluationist Corporate Communication*, Vol:6, No:4, s. 225-227.
- PORTA, L.R. ve diğerleri (1996), *Trust in Large Organizations*, NBER (National Bureau of Economic Research) *Working Paper Series, Working Paper 5864*. U.K.
- RAELIN Joseph A. (1999), *Kültürlerin Çatışması Yönetenler - Yönetilenler*, Çev.: Kamuran Tuncay, İş Bankası Yayınları No: 412, İstanbul.
- REILLY, B. J. ve J.A. Di Angelo (1990), *Communication: A Cultural System of Meaningand Value*, *Human Relations*, 43(2), 129-140.
- ROSE, Casper ve Thomsen Stean (2004), *The Impact of Corporaete Reputation on Performance*, *European Management Journal*, V:22, Issue 2, April, s.201-210.
- ROSEN, H. Roebert (1998), *İnsan Yönetimi*, Çev: Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul.

- ROWDEN, Robert W. (2002), *The Strategic Role of Human Resource Management in Developing a Global Corporate Culture*, International Journal of Management, 19(2): 155-160.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1994), *Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler*, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- ŞAHİN, Mehmet (1993), *İş İdaresi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 170 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No:72 sf: 403–413 Eskişehir.
- ŞENER, Sami (2011), *İşletmenin Sosyal Dünyası*, www.samisener.net, Sakarya.
- Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı, 28/7/2005 tarihli ve 5674 sayılı yazısı üzerine, 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun ek 1 inci maddesine göre, Bakanlar Kurulu'nca 19/10/2005 tarihinde kararlaştırılmıştır.
- SCHEMEL, Robert (1997), *Yönetim eğitimi Alıştırmaları: Kuramdan Uygulamaya*, Çev. Nedret Öztan-Uğur Çoruh, Türk Psikologlar derneği Yayınları, Ankara, s.75.
- SEAMOĞLU, Ahmet (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği*, TISK İşveren Dergisi, S:10, s.14.
- SENATALAR, Ferhat (1978), *Personel Yönetimi ve Beseri İlişkiler*, İstanbul İktisadi Ticari İlimler Akademisi İstanbul Üniversite Kitapevi sf: 17–21, 51, 36-40, 252-253, 250-262, İstanbul.
- Sosyal Bilimler Dergisi (2007), www.esosder.org ISSN:1304-0278, C.6, S.22, (247-258).
- SOROHAN, Erica Gordon (1994), *Healthy Companies, Training & Development*, Vol: 48, Issue: 3.
- SPEITZER, G. M. (1996), *Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment*, *Academy of Management Journal*, 39(2), ss.483-504.

- SPREITZER, G.M. (1995), *Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*, *Academy of Management Journal*, 38(5), ss.1442-1465.
- ŞAN, Mustafa Kemal (2007), *Bilgi Toplumuna Geçişte Sosyal Sermayenin Taşıdığı Önem ve Türkiye Gerçeği*, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, Cilt II, Sayı: I, 76-95.
- TOSUN, Kemal (1990), *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- TUNCER, Asunakutlu ve Barış Safran (2004), *Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, s. 31.
- ULUHAN, Reha (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.A.Y.V. Y. NO:7, İstanbul.
- ÜSTÜN, Dökmen (2003), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- VAROL, Muharrem (1989), *Örgüt Kültürü ve Verimlilik*, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, n .1, s.24
- VAROL, Muharrem (1989), *Örgüt Kültürü ve Örgüt iklimi*, *Ankara üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fak. Dergisi*, c.44.no. 1-2, s.203.
- YENER, Tugay (2000), *Rekabetçi Fark Yaratmanın En Etkili Yolu: Etkili İletişim*, Executive Excellence, s.4.
- YEWDALL, G.A. (1969), *Manpower Planning a Industry Level*, *Manpower Planning A Bibliography* (Editör: C.G. Lewis), New York: Amerikan Elsevier Publishing Company, Inc.
- YORGUN, Sayim (1998), *Küreselleşme Sürecinde Sendikalar*, MESS Mercek, s.17.
- ZIERCSCH, M. Anna, E. Fran Baum, Colin Macdougall ve Christine Putland (2005), *Neighbourhood Life and Social Capital: the Implications for Health*, *Social Science & Medicine*, (60), 71-86.

ZKÜ, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 5, 2007, ss. 1–20. Zonguldak.

ZORLU, Nil (2000), “Etkili Kurumsal İmajda Halkla İlişkiler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal, İstanbul.

WASTI, S.A. (2002), Affective and continuance commitment to the organization : test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol:02, No:26, 525-550.ss.

WIKSTROM, W.S.(1971), *Monpower Planning: Evolving System*, Newyork.

EKLER

Ek 1: ANKET FORMU

Bu anketi dolduran değerli arkadaşım,

Bir **doktora çalışması** için hazırladığımız bu anketi doldurma zahmetine katlandığınız için öncelikle çok teşekkür ederim. Bu anketle, işletmelerimizde sosyal faktörlerin, çalışma yaşamındaki etkilerini tespit etmeye, varsa olumlu etkileri geliştirerek, çalışma yaşamında bir takım düzenlemelerin daha belirgin bir şekilde uygulanmasını sağlamayı amaçlıyoruz.

Bu sayede; hem çalışanların işyeri ortamında kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayarak verimliliğe katkı sağlamak, hem insan kaynakları yönetiminde yeni stratejiler geliştirmek, hem de ülkemizin faydasına dolaylı katkılar sağlamayı hedefliyoruz.

Destekleriniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Ahmet YILMAZ

A-İŞLETMEYİ TANIMAYA YÖNELİK BİLGİLER

A-1:Anketin Yapıldığı İşletme Adı :.....

A-2 : İşletmenin Bulunduğu İl
:.....

A-3 : İşletmenin Büyüklüğü

- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> 1 – 10 Arası Çalışan | 4. <input type="checkbox"/> 200'den Fazla Çalışan |
| 2. <input type="checkbox"/> 11 – 25 Arası Çalışan | 5. <input type="checkbox"/> 50 – 100 Arası Çalışan |
| 3. <input type="checkbox"/> 26 – 50 Arası Çalışan | 6. <input type="checkbox"/> 101 – 200 Arası Çalışan |

A-4 : İşletmenin Kurumsal Yapısı

- Aile üyelerinin yönetimde hakim olduğu bir yapı
- Tüm yetkilerin aile üyesinde olduğu, ancak yönetimde aile dışından kişilerin de bulunduğu bir yapı
- Tüm yetki ve görevlendirmelerin profesyonel yöneticiler tarafından kullanıldığı bir yapı

A-5 : İşyerinizin kurumsal bir yapısı olduğunu düşünüyor musunuz?

- Evet
- Hayır
- Bilmiyorum

B-ANKETİ CEVAPLAYANI TANIMAYA YÖNELİK BİLGİLER

B-1 : Anketin yapıldığı kişinin cinsiyeti ?

- Erkek
- Kadın

B-2 : Yaşınız ?

- 18 Yaşından küçük
- 18 – 25 Yaş arası
- 26 – 35 Yaş arası
- 36 – 45 Yaş arası
- 46 – 55 Yaş arası
- 56 ve üzeri yaş

B-3 : İş yerindeki göreviniz/konumunuz/statünüz ?

- Vastıfsız işçi
- Teknisyen/Tekniker/Teknik Eleman
- Departman Sorumlusu/Müdürü
- Üst Düzey Yönetici
- İşletme Sahibi/Ortağı

B-4 : Bulduğunuz statüden memnun musunuz?

- Hiç memnun değilim
- Memnun değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok memnunum

B-5 : Çalıştığınız iş, sizce beklentilerinize ve kişilik özelliklerinize uygun mu?

- Hiç uygun değil
- Uygun değil
- Kararsızım
- Uygun
- Çok uygun

B-6 : Çalıştığınız iş, ailenizi mutlu etmeye yeterli oluyor mu?

- Asla mutlu etmiyor
- Mutlu etmiyor
- Normal
- Mutlu ediyor
- Çok mutlu ediyor

B-7 : Eğitim düzeyiniz ?

- Okur-yazar değil
- Okur-yazar
- İlkokul mezunu
- Ortaokul mezunu
- Lise mezunu
- Meslek Lisesi mezunu
- Yüksek Okul Mezunu
- Fakülte Mezunu
- Lisansüstü eğitim

B-8 : Askerlik durumunuz ?

- Yaptım
- Yapmadım
- Tecilli
- Muaf

B-9 : Medeni Durumunuz ?

1. Evli 2. Bekar 3. Boşanmış 4. Dul

B-10 : (Evli olan erkekler cevaplandırarak) Eşiniz çalışıyor mu?

1. Evet 2. Hayır

B-11 : Çocuğunuz var mı ?

1. Çocuğum yok 3. 2 Çocuk 5. 4 Çocuk
2. 1 Çocuk 4. 3 Çocuk 6. 5 ve daha fazla sayıda

B-12 : Oturduğunuz ev size mi ait ?

1. Hayır, kirada oturuyorum 4. Lojmanda kalıyorum
2. Ev yakınlarımla, bedelsiz oturuyorum 5. Pansiyon/yurt türü yerlerde kalıyorum
3. Ev kendime ait 6. Akrabalarımın yanında kalıyorum

B-13 : Kendinizi aşağıdaki gelir gruplarından hangisinde görüyorsunuz?

1. 0 TL – 750 TL arası 4. 1.751 TL – 2.500 TL arası
2. 751 TL – 1.250 TL arası 5. 2.500 TL – 3.000 TL arası
3. 1.251 TL – 1.750 TL arası 6. 3.001 TL ve üzeri

B-14 : İşyerinden kazandığınız ücret dışında başka bir geliriniz var mı?

1. Evet, tarla, bahçe ve çiftçilikten 3. Evet, faiz gelirinden
2. Evet, gayrimenkullerden 4. Hayır, herhangi bir gelirim yok

B-15 : Kazancınız hakkında genel olarak ne düşünüyorsunuz?

1. Çok iyi gelire sahibim 4. İyi bir gelirim yok
2. Genel olarak gelirlerimden memnunum 5. Çok düşük bir gelire sahibim
3. Ortalama bir kazanca sahibim

B-16 : Hayatınızın önemli bir kısmını hangi tür yerleşim merkezinde geçirdiniz?

1. Köy 3. Kent (İl/İlçe)
2. Kasaba 4. Büyük şehir

B-17 : Eğer köyde yaşıyorsanız, köydeki aile ve akrabanızla ne sıklıkta görüşüyorsunuz?

1. Köyle bir ilişkim yok 5. Altı ayda bir
2. Haftada bir 6. Yılda bir
3. Ayda bir 7. Görüşmüyoruz
4. Üç ayda bir 8. Sürekli olarak köyde oturuyorum

B-18 : Birlikte yaşadığınız aile bireyleri kimlerden oluşuyor?

1. Tek başıma kalıyorum 4. Dede, nine, eş ve çocuklar
2. Karı ve koca 5. Yakın akraba, dede, nine, eş ve çocuklar
3. Karı-koca ve çocuklar

B-19 : İnsanlarla iletişim kurmayı seviyor musun?

1. Hiç sevmem 3. Normal 5. Çok severim
2. Sevmem 4. Severim

B-20 : Bir insan için sosyal iletişim kurabilmek her ortam için gerekli midir?

1. Hayır, Hiç gerekli değildir 4. Çoğu zaman gereklidir
2. Zorunlu olmadıkça gerekmez 5. Evet, Her zaman gereklidir
3. Bazı durumlar için gerekebilir.

B-21 : Genel olarak sosyal çevrenizle ilişkileriniz ne düzeydedir?

1. Oldukça mesafeli davranırım 4. Yoğundur
2. Esnek davranırım 5. Oldukça samimiyimdir
3. Olağandır

B-22 : Sizi iletişim kurabilme beceriniz bakımından aşağıdakilerden hangisi en iyi tanımlar?

1. Başkalarıyla iletişim kurmakta çok zorlanırım.
2. İletişim kurma becerim genel anlamda zayıftır.
3. Gerekteğinde insanlarla iletişim kurabilirim.
4. Genellikle iletişime açık biriyimdir.
5. Her zaman ve herkesle kolaylıkla iletişim kurabilirim

B-23 : Mesai bittiğinde işinizi iyi bir şekilde yapmış olma duygusunu/tatminini yaşıyor musunuz?

1. Hiç yaşamıyorum 4. İyi derecede yaşıyorum
2. Yaşamıyorum 5. Mükemmel derecede yaşıyorum
3. Yaşıyorum

C- ÇALIŞMA/İŞ YAŞAMI VE SOSYAL İLİŞKİLER

C-1 : Şirketinizin bulunduğu il sizin memleketiniz mi?

1. Evet, memleketim 2. Hayır, memleketim değil

C-2 : Yıllık izninizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

1. Yıllık iznimi kullanmıyorum 5. Dost ve akrabalarımı ziyaret ederek
2. Tatil beldelerine giderim 6. Ek işlerle ilgilenerik
3. Köyüme/memleketime giderim 7. Diğer (Belirtiniz)
4. Evde dinlenerek

C-3 : Sizce bu şirket tarafından tercih edilişinizin/işe kabul edilişinizin en önemli gerekçesi ne olabilir ?

1. Almış olduğum eğitim 6. Düşük maaş ile çalışıyor olmam
2. Mesleki deneyim ve tecrübelerim 7. Aynı şehirde ikamet etmem
3. Yönetici özelliklerimin yüksek olması 8. Şirkette tanıdıklarımın olması
4. Sosyal ilişkilerimin güçlü olması 9. Şirket yöneticilerinin akrabam olması
5. İletişime açık bir insan oluşum

C-4 : Sizin, çalışmak için bu şirketi tercih ettiğinizdeki en önemli neden nedir?

1. Ancak burada iş bulabilmiş olmam
2. Tatmin edici maaş veriliyor olması
3. Bu şirketin piyasa imajının iyi olması
4. Çalışanlarına ve topluma değer vermesi
5. Başka bir iş bulamadığım için
6. Paraya ihtiyaç duyduğum için
7. Rahat bir çalışma ortamı olması
8. Çalışma saatlerinin düzenli olması
9. C.tesi ve pazarın tatil olması
10. Şirket sahiplerinin akrabam olması
11. Başka şehirde çalışmak istemiyorum
12. Ücret dışı ek imkanlarının olması
13. Diğer

C-5 : Bu iş yerinde ne zamandan beri çalışmaktasınız ?

1. 0 - 6 ay
2. 6 - 12 ay
3. 1 - 2 yıl
4. 3 - 4 yıl
5. 5 yıl ve yukarısı

C-6 : Bu işe başlamadan önce kaç ayı iş yerinde çalıştınız?

1. Bu ilk işim
2. 1
3. 2
4. 3
5. 4
6. 5

C-7 : Eğer bu şirket ilk işyeriniz değilse, önceki işinizden ayrılışınızın nedeni nedir ?

1. Statümden memnun değildim
2. Kariyer gelişiminin desteklenmemesi
3. Yaptığım işten memnun değildim
4. Ücretlerin düşük olması
5. SSK'nın olmaması
6. Yöneticilerle olan anlaşmazlık
7. Ne iş yapacağımın belli olmaması
8. Düzensiz çalışma saatleri
9. Arkadaşlarımla anlaşamamak
10. Sosyal aktivitelerin olmaması
11. Çalışma saatlerinin çok uzun olması
12. Sağladığı ek imkanların olmaması
13. Taahhüt edilenlerin gerçekleşmemesi
14. Monotonluk ve sıradanlık
15. Geleneksel yönetim anlayışı
16. Yöneticilerin aşırı baskıcı tutumları
17. Özel yaşama saygı duyulmaması
18. Dini vecibelerimi yerine getirememem
19. Şirkete uyum sağlayamama
20. İşletmenin yasal olmayan ilişkiler içinde olması

C-8 : İş ortamında en çok hoşlandığınız faaliyetler nelerdir ?

1. Başarılı olmam ve takdir edilmem
2. Arkadaşlık ilişkileri
3. Sosyal aktiviteler
4. Çalışma düzen ve disiplini
5. Kariyer gelişiminin desteklenmesi
6. Karar almaya ve yönetime katılım
7. Fikirlerimin dikkate alınması
8. Sendikal hakların kullanılabilmesi
9. Önerilerimin dikkate alınması
10. İş dışı sosyal aktivitelerinin olması
11. Eğitim faaliyetlerinin olması
12. Diğer

C-9 : Çalışma ortamında sizin kültür, değer ve davranışlarınıza ilgisiz kalınması ya da dışlanması iş uyumunuzu nasıl etkiler?

1. Hiç etkilenmem
2. İş ortamına karşı soğurum
3. İşten ayrılmak için fırsat kollarım
4. Kendimi sorgular ve düzeltirim

C-10 : Amirleriniz sizi en çok hangi konular için ikaz eder ?

- | | |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> İşe geç gelme ya da gelmeme | 9. <input type="checkbox"/> İşleri takip edememem |
| 2. <input type="checkbox"/> İş ortamında sözlü münakaşa | 10. <input type="checkbox"/> Gerektiğinde “hayır” diyememem |
| 3. <input type="checkbox"/> Diğer çalışanların şikayetçi olması | 11. <input type="checkbox"/> Sosyal aktivitelere katılamamam |
| 4. <input type="checkbox"/> İşle ilgili talep edileni başaramama | 12. <input type="checkbox"/> Hafta sonu ve mesailere katılamamam |
| 5. <input type="checkbox"/> İş kurallarına aykırı davranış | 13. <input type="checkbox"/> Ekip üyesi olamamam |
| 6. <input type="checkbox"/> Sorumluluk üstlenememem | 14. <input type="checkbox"/> Alışkanlıklarım ve özel yaşamım |
| 7. <input type="checkbox"/> İş arkadaşlarım ile uyumlu olamama | 15. <input type="checkbox"/> Diğer |
| 8. <input type="checkbox"/> İnisiyatif kullanamamam | (.....) |

C-11 : Çalışanların, çalıştıkları işletmeyi sahiplenmesi, o şirkete karşı aidiyet duygusu hissetmesi sizce nasıl olmalı?

- Çalışanın sahiplenmesi gerçekçi değil, işletmenin gerçek sahibi patrondur
- Çalışanı ilgilendiren ay sonu alacağı maaştır
- Çalışan işletmeyi değil menfaatlerini sahiplenmeli
- Şirketin değerlerine ve çalışma şekline uygun bir çalışma tarzı ortaya koymalı
- Şirketin ve sorumlu olduğu görev için ortaya konulan hedeflerin başarması
- Ortamda gördüğü düzensizliklere vurdu duymaz davranmamalı
- Şirketin olumsuz yönlerini değil, olumlu yönlerini öne çıkarmalı, pozitif etki bırakmalı
- Diğer.....

C-12 : Halen çalışmakta olduğunuz işinizi nasıl buldunuz ?

- | | |
|--|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Kendi imkanlarımla | 4. <input type="checkbox"/> Gazete ilanıyla |
| 2. <input type="checkbox"/> Eş - dost yardımıyla | 5. <input type="checkbox"/> İnternet sitelerinden takiple |
| 3. <input type="checkbox"/> İş ve İşçi Bulma Kurumu aracılığıyla | 6. <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)..... |

C-13 : Bu iş yerine girdiğinizde kendinizi nasıl görüyordunuz ?

- | | | |
|-------------------------------------|--|--------------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> Vasıflı | 2. <input type="checkbox"/> Elinden iş gelir | 3. <input type="checkbox"/> Vasıfsız |
|-------------------------------------|--|--------------------------------------|

C-14 : Şu anda kendinizi nasıl görüyorsunuz ?

- | | | |
|-------------------------------------|--|--------------------------------------|
| 4. <input type="checkbox"/> Vasıflı | 5. <input type="checkbox"/> Elinden iş gelir | 6. <input type="checkbox"/> Vasıfsız |
|-------------------------------------|--|--------------------------------------|

C-15 : Şu anda yapmakta olduğunuz işe yönelik bir eğitim aldınız mı?

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Bu işten önce eğitim almıştım | 3. <input type="checkbox"/> Hayır eğitim almadım |
| 2. <input type="checkbox"/> Bu iş yerinde eğitim aldım | |

C-16 : (Yukarıdaki soruyu “evet” olarak işaretleyenler cevaplandırarak) İşinize yönelik eğitimi nereden aldınız?

- | | |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> İşyerindeki deneyimli kişilerden | 3. <input type="checkbox"/> Okul/Üniversiteden |
| 2. <input type="checkbox"/> Dış eğitim veren kişi/kuruluştan | 4. <input type="checkbox"/> Diğer |
| | (belirtiniz)..... |

C-17 : İş yerine nereden gidip - geliyorsunuz ?

- | | |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Yakın köylerden | 3. <input type="checkbox"/> Şehir merkezinden |
| 2. <input type="checkbox"/> İşyerine yakın bir semtten | 4. <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz) |

C-18 : İşyerinize ulaşımı nasıl sağlıyorsunuz ?

1. Şirketin sağladığı servisle
2. Kendi aracım ile
3. Şirketin tahsis ettiği araçla
4. Belediye otobüsü veya minibüsle
5. Çalışanların kendi sağladıkları servisle

C-19 : İşletmenin size ödediği ücret miktarını yeterli buluyor musunuz ?

1. Beklentilerimin üzerinde
2. Yeterli
3. Yeterli değil
4. Asgari ücret

C-20 : Aldığımız ücretin düşük olması nedeniyle iş değiştirmeyi düşünür müsünüz?

1. Evet
2. Hayır

C-21 : Şirketin size sağladığı ücret dışı finansal imkanlar nelerdir?

1. Prim
2. İkramiye
3. Gelirden kar payı
4. Ücret dışı finansal imkan yok

C-22 : Şirketin size sağladığı ücret dışı diğer imkanlar nelerdir?

1. Servis
2. Yol ücretine katkı
3. Kira yardımı
4. Yakıt yardımı
5. Yiyecek ve giyecek yardımı
6. Çocuk yardımı
7. (.....) Diğer

C-23 : Çalıştığınız kurum kültürü ve değerleri ile kendi kişisel değer yargılarınız ve kültürel anlayışınız örtüşüyor mu ?

1. Evet
2. Hayır
3. Kısmen

C-24 : İşletme kültürü ve değerleri ile sizin şahsi kültürel anlayış ve değerlerinizin örtüşmemesi işten ayrılma gerekçesi olabilir mi?

1. Çatışmaya dönüşmediği sürece 3. Hayır, olamaz
olamaz
2. Evet, olabilir

C-25 : İşletmede davranışlarınızın işletme ve yöneticiler tarafından planlanması size rahatsız ediyor mu?

1. Evet
2. Hayır

C-26 : İşletme kuralları gereği değiştirmekte çok zorlandığınız ya da değiştiremediğiniz bir davranış biçimi oldu mu ?

1. Evet
2. Hayır

C-27 : Yönetimin katkısına ihtiyaç duymaksızın bulunduğu birimi yönetebilir ya da işini yapabilir misin?

1. Evet
2. Hayır

C-28 : İş yerinde çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkileriniz nasıl ?

1. Genel olarak iyi düzeyde
2. Kısmen problemlerim var
3. İlişkilerim pek iyi sayılmaz

C-29 : Eğer iş arkadaşlarınızla ilişkileriniz kötü olsa, bu sebeple işinizi bırakmayı düşünür müydünüz ?

1. Evet
2. Hayır

C-30 : Sizi denetleyen en yakın amirlerinizle ilişkiniz nasıl ?

1. Çok iyi
2. İyi
3. Kötü
4. Çok kötü

C-31 : İşyerinde diğer çalışanlarla ve yöneticilerle ilişki kurmakta zorlandığm (ilişki kurman gerektiği halde ilişki kurmana engel olan) durumlar var mı ?

1. Hiç olmaz
2. Olmaz
3. Kısmen
4. Sıklıkla oluyor
5. Aşırı derecede var

C-32 : İşletmenizde, yönetici ve yönetilen ilişkileri yeterli düzeyde olduğuna inanıyor musunuz?

1. Asla inanmıyorum
2. İnanmıyorum
3. Normal
4. İyi düzeyde
5. Mükemmel

C-33 : İletişim eksikliği işlerin aksamasına neden oluyor mu?

1. Hiç olmuyor
2. Bazen oluyor
3. Normal
4. Engel oluyor
5. Aşırı oluyor

C-34 : Amirlerinizle olan kötü ilişkileriniz yüzünden işten ayrılmayı düşünür müydünüz?

1. Evet
2. Hayır

C-35 : İşe ilk girdiğinizde sizden kıdemlilerle ve işletme yöneticileriyle hiç probleminiz oldu mu?

1. Hemen uyum sağladım
2. Kısa süre uyum sağlayamadım
3. Uzun bir süre zorluk çektim
4. Hala uyum sağlamış değilim

C-36 : İşletme yönetimiyle uyumsuzluk nedeni ile işten ayrılmayı düşünür müydünüz?

1. Evet
2. Hayır

C-37 : Yöneticiler çalışanlarını yeterli düzeyde tanıyor mu?

1. Tanımıyor
2. Tanıyor
3. İyi derecede tanıyor

C-38 : Yöneticiler çalışanları yeterli derecede motive ediyor mu?

1. Hiç motive etmiyor
2. Zaman zaman motive ettikleri oluyor
3. Sürekli olarak motive ediliyoruz

C-39 : Yaptığınız başarılı çalışmalar takdir ediliyor mu?

1. Ediliyor
2. Bazen ediliyor
3. Edilmiyor

C-40 : Çalışanlar arasındaki kaynaşma düzeyi sizce nasıldır?

1. Çok yetersiz
2. Normal
3. İyi seviyede

C-41 : Çalışanlar yönetime problemlerini sunabiliyor mu?

1. Hayır, sunamıyor
2. Yetersiz seviyede
3. Problemler yönetime rahatlıkla sunabilmektedir.

C-42 : Yönetim taleplerinize yeterli düzeyde yanıt veriyor mu?

1. Vermiyor
2. Ara sıra
3. Yeterli düzeyde taleplere cevap vermektedir

C-43 : Yönetim ve çalışanlar arası sosyal ilişkiler (ziyaretler, törenler, piknikler, toplantı ve eğlence programları, tatil programları, başsağlığı, tebrikler, doğum günü kutlamaları, hal hatır sorma...vs) yeterli düzeyde mi?

1. Çok yetersiz
2. Normal
3. İyi seviyede

C-44 : İşletmede yeterli düzeyde sosyal etkinlik yapıyor mu?

1. Yapılmıyor
2. Seyrekte olsa ara sıra yapılıyor
3. Planlı bir şekilde sürekli olarak yapılıyor

C-45 : Size ne tür bir teklif gelirse iş değiştirmeyi düşünürsünüz? (Üç tanesini sıralayınız)

1. Kolay ve rahat bir iş
2. Değişik ve hareketli bir iş
3. Çalışanlarla iyi geçinebileceğim bir iş
4. Terfi edebileceğim bir iş
5. Daha yüksek ücretli bir iş
6. Garantili bir iş

C-46 : İşe devam etmeniz en önemli faktör hangisidir? (Önemine göre rakam vererek sıralayınız)

1. Saygınlık kazanma
2. Başarı
3. Ücret
4. Sosyal güvenliğinin olması
5. Kararlara katılma
6. Arkadaşlık ilişkileri

C-47 : İşe alım sürecinde size; kişilik yapınız, kültürel anlayışınız ve değerlerinizle ilgili sorular soruldu mu?

1. Evet
2. Hayır

C-48 : Daha önce çalıştığınız herhangi bir iş yerinden sizi tekrar çağırırsalar, çalışmak ister misiniz?

1. Evet

2. Hayır

C-49 : Daha önce çalıştığınız bir işyerinden size tekrar çağırırsalar, gitme nedeniniz ne olurdu?

1. Şu an çalıştığım şirkete göre daha yüksek maaş vermeleri
2. Çalışma saatlerinin şu an çalıştığım şirkete göre daha düzgün olması
3. Şu an çalıştığım şirkete göre daha iyi bir görev verilmesi
4. Davet edilen şirketin kurumsal imajının daha yüksek olması
5. Şu an çalıştığım şirkete göre daha fazla sosyal yönünün olması
6. Şu an çalıştığım şirkete göre daha fazla ücret dışı imkanlarının olması
7. Eski şirket tarafından değerimin anlaşılmasının verdiği duygu

EK 2:

İNSAN KAYNAKLARI DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ

		PROSEDÜR		
		İNSAN KAYNAKLARI DEĞERLENDİRME		
Yürürlük Tarihi	05.10.2006	PRO.İKA.220	Sayfa No	190 / 212
Revizyon Tarihi		Revizyon No	0

1. AMAÇ VE KAPSAM

Bu prosedürün amacı; fabrikamız bünyesinde çalışan personelin işe alınmasında uygulanacak yöntemleri ve sorumlulukları belirlemek, verimliliği, sorumluluğu, iş disiplinini, düzeni, insan ilişkilerini, çalışma ortamına uyumu ve Kalite Güvence Sistemine uygun çalışmayı ve bu gibi konularda çalışanlarımızın firmamıza, çalışarak veya fikri katkıda bulunmalarını, bu personellerin de tespit edilerek ödüllendirilmesini ve performanslarının değerlendirilmesini sağlamaktır. Bu prosedür X firması bünyesinde çalışan tüm personeli kapsar.

2. SORUMLULUKLAR

Bu Prosedürün yürütülmesinden İnsan Kaynakları Müdürü sorumludur.

3. PROSEDÜR

Ödüllendirme Önerisi: Firma bünyesinde çalışan personelin herhangi bir başarı ya da özelliğinden/niteliğinden dolayı ödüllendirilmesini sağlamak amacıyla yazılı ya da sözlü olarak teklifte bulunmayı kapsar.

Gelişme amaçlı öneri: Bütün firma çalışanlarının firma ile ilgili her türlü gelişme amaçlı önerilerinin değerlendirmesini ve uygun görülenlerin ödüllendirilmesinin sağlanmasıdır.

3.1 Öneri-Ödül:

3.1.1. Bu uygulamaya ait bütün müracaat işlemleri İnsan Kaynakları Müdürlüğü aracılığı ile yürütülür.

3.1.2. Fabrika bünyesindeki bütün birim müdürleri, Şef de dahil olmak üzere ödüllendirilecek personelle İlgili ‘Öneri Ve Ödüllendirme Formu’ doldurarak müracaat edebilirler. Gelişme amaçlı öneriler ise fabrika bünyesinde çalışan her personel için doldurularak müracaat edilebilir.

3.1.3. İnsan Kaynakları Müdürü önerilerle ilgili bir ön değerlendirme yaparak ödüllendirilmeye layık görmediği ödüllendirme ve gelişme amaçlı önerilerin bir kısmını ya da tamamını eleyebilir. İnsan Kaynakları Müdürü Değerlendirme ve eleme işlemlerinde ilgili birimlerle görüşerek nihai kararı verir.

3.1.4. Bu değerlendirmede şahıslar üzerindeki gözlemleri, yapmış oldukları tespitler ve yapılan öneri ile ilgili bilgilerin orijinalliği ve uygulanabilirliği esas alınır.

Öneri Ve Ödüllendirme Formu doldurularak yapılan müracaat sonucunda ödüllendirilmeyi hak eden personelin bu ödüllendirilmesi personel özlük dosyasında saklanır.

3.1.5. Ödüllendirilecek personelin hangi ödül ile ödüllendirileceği İnsan Kaynakları Müdürü’nce tespit edilir. İlgili alınan ödüllendirme kararı, çağrılarak ödüllendirilecek personele tebliğ edilir ve tebrik edilir.

3.1.6. Öneri Ve Ödüllendirme Formu doldurarak müracaat eden ve de ödüllendirmeyi hak eden kişilerin öneri ve ödüllendirme bilgileri İnsan Kaynakları Müdürlüğü’nce ilan edilir.

3.1.7. Ödüllendirmeye ilgili personel özlük dosyasında yer alan bilgiler personel değerlendirilmesinde göz önünde tutulur.

3.1.8. Gelişme amaçlı ve ödüllendirme amaçlı öneri formları İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından Kalite Kayıtları Prosedürü’ne göre muhafaza edilir.

3.1.9. Gelişme amaçlı önerilerin uygulanabilirliği de göz önünde bulundurularak ödüllendirme yapılır.

3.1.10. Ödüllendirilmeye layık görülen her personel için ayrıca “Takdir Belgesi” verilir.

3.1.11. Personelden gelen herhangi bir kağıtla ya da sözlü öneriler İnsan Kaynakları Müdürü tarafından Öneri ve Ödüllendirme Formu ile yazılı hale getirilir ve takip edilir.

3.2 Personel Alımı

3.2.1. Yeni bir personel alımı ile ilgili çalışmalar; ilgili birimin personel alımı talebi ile ilgili gerekli değerlendirmeler yapıldıktan ve gerekli alım onayı çıktıktan sonra başlar.

3.2.2. Mücbir sebepler haricinde ilgili birimle ilgili belirlenmiş niteliklere uygun olmayan eleman alımı yapılmaz(Görev tanımlarındaki İnsan Kaynakları Bilgisi). Mücbir durumlarda ise bu kural dışına çıkılarak Genel Müdür'ün onayı alınarak personel alımı yapılabilir.

3.2.3. İşe alınacak eleman ile ilgili 'Görev Tanımları' bağlamındaki 'İnsan Kaynakları Bilgileri' esas alınarak ilgili nitelikte eleman arayışı yapılır.

3.2.4. Bu işlemlerin takibi İnsan Kaynakları Müdürü tarafından takip edilir.

Eleman alımı ile ilgili duyurular ve kabuller;

- Gazete ilanları
- Daha önce yapılmış müracaatlar
- Özel insan kaynakları

imkanlarından yararlanılarak yapılır.

3.2.5. Yapılan bütün müracaatlar 'İş Müracaatları' dosyasında muhafaza edilir.

Halen çalışanlarla ilgili İş müracaat formu düzenlenmez, ancak personel bilgi formu düzenlenir.

3.2.6. İş müracaatları Şekeroğlu Kimya-Plastik San. Tic. A.Ş. 'İş Müracaat Formu' doldurularak yapılabileceği gibi özel hazırlanmış CV'nin faks ya da e-mail yoluyla gönderilmesi ile de yapılabilir.

3.2.7. İş müracaatlarının değerlendirilmesi ve mülakat işlemleri personel alınacak ilgili birim müdürü ile İnsan Kaynakları Müdürü tarafından yapılır.

3.2.8. Gerekli eleme işlemleri yapıldıktan sonra ataması yapılacak personel seçiminde idari personel ve müdür düzeyinde olanlar için Genel Müdür'ün sözlü onayı alınarak ataması yapılacak personel belirlenir.

3.2.9. Atama işlemleri İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından yerine getirilir.

3.2.10. İşe başlayacaklardan; Nüfus Cüzdanı Sureti, İkametgah ilmühaberi, Sabıka kayıt belgesi, 5 adet fotoğraf, Askerlik Belgesi, İş Müracaat Formu, Kan grubu belgesi, daha önce sigortalı çalışanlar için SSK kartı fotokopisi, Diploma fotokopisi, Ehliyet fotokopisi ve Sağlık raporu (ağır ve tehlikeli işlerde çalışacaklar için) dokümanları talep edilir.

3.2.11. Personelin Eğitim ihtiyaçları Eğitim Prosedürüne göre yürütülür.

3.3 Performans Değerlendirme:

3.3.1. Personel Performans değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar İnsan Kaynakları Müdürü öncülüğünde yapılır. Bu çalışma yılda en az 2 kez yapılır.

3.3.2. Bu değerlendirmede İnsan Kaynakları Müdürü'nce birim amirlerinden çalışan personeli 100 üzerinden değerlendirmeleri istenir. Bu değerlendirmelerde birimlerdeki hangi kademe personelin değerlendirme yapacağına İnsan Kaynakları Müdürü karar verir ve sözlü olarak ilgili birim amirine bildirir.

3.3.3. İlgili birim amirlerinden gelen puanlara göre personelin performansı belirlenir ve ilan edilir. Bu puanlamada aşağıdaki kriterler esas alınır;

1. 85-100 arası puan: "Çok iyi" olarak değerlendirilir.

2. 65-85 arası puan: "İyi" olarak değerlendirilir.

3. 50-65 arası puan: "Orta" olarak değerlendirilir.

4. 40-50 arası puan: "Zayıf" olarak değerlendirilir.

5. 40'dan düşük puan alan personel de çok zayıf personel olarak değerlendirilir.

50'den aşağıya puan alan personelle görüşülür ve sözlü ikaz edilir. Bu personele Toplam Kalite Müdürü ile görüşülerek başarısız olduğu konularla ilgili özel eğitim uygulanır. Veya personelle ilgili gerekli aksiyonlar alınır.

4. DÖKÜMANTASYON

- Personel Görev Tanımları

- PRO.İKA.240 Eğitim Prosedürü

4. KAYITLAR

- PRO.İKA.238.F01 Öneri-Ödüllendirme Formu
- PRO.İKA.220.F01 Personel Bilgi Formu
- PRO.İKA.237.F01 Takdir Belgesi
- PRO.İKA.237.F02 Takdir Belgesi
- PRO.İKA.232.F01 İş Müracaat Formu
- PRO.İKA.223.F01 Yıllık Ücretli İzin İstek Formu
- PRO.İKA.236.F01 Performans Değerlendirme Formu

6. DAĞITIM LİSTESİ

Genel Müdür, Muhasebe ve Finans Müdürü, İnsan Kaynakları Müdürü, Satış ve Pazarlama Müdürü, Satınalma Müdürü, Üretim Müdürü, Teknik Müdür, Toplam Kalite Müdürü

7. DÖKÜMAN DEĞİŞİKLİK ÖZETİ

SNO	TARİH	DEĞİŞİKLİK YERİ	ESKİ DURUM	YAPILAN DEĞİŞİKLİK
1		İLK YAYIN	Kalite ve Planlama Md.	
2		İlk Revizyon		Toplam Kalite Md.

HAZIRLAYAN :	YÖNETİM TEMSİLCİSİ:	GENEL MÜDÜR:
---------------------	--------------------------------	---------------------

EK 3:**İNSAN KAYNAKLARI YILLIK PERFORMANS ANALİZİ FORMU**

Başarı Puanlarının (1-5) Açıklaması: 1:Yetersiz, 2:Yeterlinin Altında, 3:Yeterli, 4:İyi, 5:Çok İyi, UO:Uygulaması Olmayan	BAŞARI PUANI (1-5)	AÇIKLAMA
--	------------------------------	----------

BİLGİ (KNOW-HOW)

BİLGİ DÜZEYİ / BAKIŞ AÇISI	Göreve ilişkin teknik, mesleki bilginin yeterliliği, varsa bu konudaki sorunları, bu sorunların diğer faaliyet alanları ile olan ilişkilerini geniş perspektifle ve detaylı olarak görebilme	
UYGULAMA BECERİSİ / ÇÖZÜM BULABİLME	Görevle ilgili uygulama bilgi ve becerisinin yeterliliği ile sorunlara tarafsız ve duygusallıktan arınmış, kabul görebilir, uygulanabilir çözümler bularak yaklaşabilme ve bunları hayata geçirebilme, gerçekleştirebilme	
UZMANLIK	Göreve ilişkin uzmanlık/ihtisaslaşma düzeyi, konulara hakimiyet derecesi, ortaya çıkan sorunların özünü belirleyebilme	
YABANCI DİL(LER)	Görevin gerektirdiği yabancı dil(ler)in, sözlü ve yazılı, akıcı iletişim kurabilecek düzeyde olup olmadığı, değil ise ulaşılmaması hedeflenen duruma göre bulunduğu seviye	
BİLGİ (KNOW-HOW) TOPLAMI		

İŞ ORGANİZASYONU / YÖNETİM

PLANLAMA	İşlerin istenen kalitatif ve kantitatif özelliklerde ve belirlenen terminlerde tamamlanmalarını sağlayacak öncelikleri saptayarak uygun eylem akışlarını tesis etme	
KARAR VERME	Göreve ilişkin konularda karar verme ve öncelikleri saptama mantığı, eylem sonuçlarına bakıldığında varılan kararların doğruluğu, tutarlılığı	
UYGULAMA	Kullanımda bulunan tüm kaynaklardan verimli şekilde yararlanarak etkin olarak amaçları gerçekleştirme yönünde görev kapsamındaki işlerin organize edilmesi, yürütülmesi, koordinasyonu, astlara yetki ve sorumluluk devri	
KONTROL	Görevin sorumluluğu içindeki işleri ve astları çalışma amaçları doğrultusunda izleme, denetleme, düzeltme, yönlendirme ve/veya değişiklikler konusunda uyarma	
İŞ ORGANİZASYONU / YÖNETİM TOPLAMI		

Başarı Puanlarının (1-5) Açıklaması: 1:Yetersiz, 2:Yeterlinin Altında, 3:Yeterli, 4:İyi, 5:Çok İyi, UO:Uygulaması Olmayan	BAŞARI PUANI (1-5)	AÇIKLAMA
--	------------------------------	----------

SORUMLULUK ALMA	Delege edilen veya kendiliğinden üstlenilen işlerin yürütülmesi sırasında sorumluluk alma ve kullanmadaki cesaret ve isteklilik, gerektiğinde tek başına karar verebilme, olaylara yön verme, etkileme amacıyla çaba gösterme	
ANALİZ ve SENTEZ	Potansiyel konu ve problemleri belirleme, inceleme, ilgili verileri toplama ve analiz etme, eldeki verilere göre sorunların muhtemel nedenlerini ortaya koyma; özel dikkat gerektiren konuları ve karmaşık problemleri kavrama ve muhakeme etme, diziler halinde parçalara ayırabilme, neden-sonuç ilişkilerini kurarak parçaları yeniden birleştirme ve alternatif önerilere yönlendirme; farklı fikir, kavram ve tasarıları bütünleştirme	
YARATICILIK	Görev yürütümünde organizasyonun yararlanabileceği yeni tasarıları, yöntemleri, yararlılıkları, kolaylıkları bulma	
ZAMAN YÖNETİMİ	Görevin yürütülmesi ve sorunların çözülmesinde gereği kadar süre ayırarak zamanı etkin kullanma, doğru zamanlama yapma ve iş teslim terminlerine uymada hassasiyet gösterme	
PROBLEM ÇÖZME TOPLAMI		

MOTİVASYON	Belirlenen amaçlara ulaşabilmek amacıyla kişinin kendisini ve/veya bir grubu etkileyerek moralleri yüksek ve hedeflere ulaşmadaki istekliliği kuvvetli tutabilme	
EKİP ÇALIŞMASI	Ortak bir hedefe ulaşma yönünde aynı seviyedekilerle ve/veya astlarla ve/veya üstlerle ekiplerde çalışmaya yatkınlık, ekip içindeki çalışmalarındaki irade, enerji, etkinlik ve katkı	
İLETİŞİM KURMA	Etkin dinleme; bilgi ve görüşleri etkili, anlaşılır ve net olarak hiyerarşik iletişim kurallarına özen göstererek aktarma; üçüncü kişilerle şirket yararına iyi ilişkiler kurma	
BAŞKALARINI GELİŞTİRME	Astları ve/veya çalışma arkadaşlarını ve/veya iç ve dış müşterileri bilgilendirme, yönlendirme, eğitme, düzeltme ve imkanlar çerçevesinde yardım etme	
İNSAN İLİŞKİLERİ TOPLAMI		

Başarı Puanlarının (1-5) Açıklaması: 1:Yetersiz, 2:Yeterlinin Altında, 3:Yeterli, 4:İyi, 5:Çok İyi, UO:Uygulaması Olmayan	BAŞARI PUANI (1-5)	AÇIKLAMA
--	------------------------------	-----------------

İŞ KALİTESİ	Elde edilen iş sonuçlarında kesinlik, doğruluk, güvenilirlik ve müşteri tatmininin sağlanması	
KURALLARA UYUM	İşyerinde mevcut kural, prosedür ve yönetmeliklere ve maliyet-yarar bilincine uygun davranma	
BAĞIMSIZ ÇALIŞMA	İşe ilişkin yerleşik kuralların veya nezaretin olmadığı hallerde görevi yürütmeye istekli ve etkin olabilmek; danışmaya veya yönlendirmeye gerek duymadan kendi kendine yetebilme ve bağımsız hareket edebilme	
ESNEKLİK	Belirli bir amaca ulaşabilmek için gelişmelere, değişimlere ve yeniliklere açık olma ve stil ve davranışları yeni duruma hızla uyarılma	
BAŞARI TOPLAMI		

ANA KRİTERLER TOPLAMI

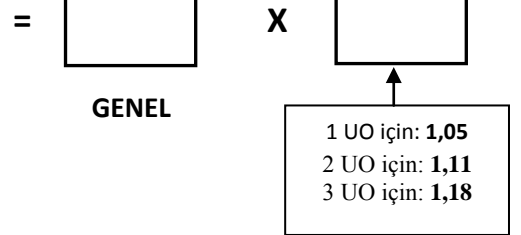
BİLGİ (KNOW HOW) TOPLAMI	
İŞ ORGANİZASYONU / YÖNETİM TOPLAMI	
PROBLEM ÇÖZME TOPLAMI	
İNSAN İLİŞKİLERİ TOPLAMI	
BAŞARI TOPLAMI	
GENEL TOPLAM	

1) UO kullanılmıyorsa, nihai rakam **GENEL TOPLAM**'dır.

2) UO kullanılıyorsa, nihai rakam tamsayı olacak şekilde yuvarlatılmış **DÜZELTİLMİŞ GENEL TOPLAM**dır. Bu rakama bulduğumuz GENEL TOPLAM ile kullanılan UO sayısına göre belirlenen **DÜZELTME KATSAYISI**nı çarparak ulaşıyoruz. Bu katsayılar;
1 UO için: 1,05,
2 UO için: 1,11,
3 UO için: 1,18'dir.

AŞAĞIDAKİ BÖLÜMÜ SADECE UO VARSA KULLANIN!

DÜZELTİLMİŞ GENEL TOPLAM	
---------------------------------	--



İLK AMİRİN ADI SOYADI	İLK AMİRİN İMZASI

ÖZGEÇMİŞ

Ahmet Yılmaz, 1968 yılında Trabzon'un Tonya ilçesinde doğdu. İlk, Orta ve Lise öğrenimini Trabzon'da, yüksek öğrenimini ise Sakarya'da, İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde okudu. SAU Fen Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümünde yüksek lisans yaptı. Aynı bölümde doktora programına başladı ve halen tez aşamasında faaliyetlerini sürdürmektedir. Lisans dönemi başladığı iş yaşamına halen Konya'da özel sektöre ait bir işletmede Ticaret Direktörü olarak devam ettirmektedir. Evli ve 3 çocuk babasıdır.