

**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ
ETKİNLİĞİ: ANKARA İLİNDE OTEL
UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet ERÇORUMLU

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri
İlişkileri Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve
Çalışma İlişkileri**

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Muharrem ES

AĞUSTOS 2017

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİNLİĞİ: ANKARA
İLİNDE BİR OTEL UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet ERÇORUMLU (157209001)

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Bu tez 11/07/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

- ☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

Jüri Üyesi

- ☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

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 başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

MEHMET ERÇORUMLU

.../....2017

ÖNSÖZ

Lisans eğitimimde ve yüksek lisans eğitimime başlama aşamasında, sağlamış olduğu desteklerden dolayı, yüksek lisans eğitimimin ders ve tez aşamasında her konuda yardım bilgi ve birikimlerini benden esirgemeyen çok değerli hocam Sayın Prof. Dr. Cihangir AKIN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışma sürecinde yoğun çalışma programı arasında bana vakit ayıran, sahip olduğu bilgi ve birikimini benimle paylaşan, ileri görüşlü, fikir ve önerileriyle çalışmama ışık tutan, bilim insanı olma yolunda beni teşvik eden çok değerli hocam Sayın Doç. Dr. Muharrem ES'e çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca eğitimime katkı sağlayan, öğrenmeyi sevdiren Sayın Prof. Dr. Tuncay GÜLOĞLU, Sayın Prof. Dr. Elif Yüksel OKTAY, Sayın Doç. Dr. Hacı Yunus TAŞ, Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet Ünsür hocalarıma çok teşekkür ederim.

Bu çalışmada bana her türlü kolaylığı sağlayan Ankara'da bulunan otelin insan kaynakları müdürü Selin Hanıma teşekkür ederim.

Son olarak hem lisans eğitimim hem de yüksek lisans eğitimim boyunca bana gösterdikleri anlayış ve sabırdan dolayı ailemin her bir bireyine ayrı ayrı teşekkür ederim.

Mehmet ERÇORUMLU

.../.../2017

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .	3
1.1. İnsan Kaynakları Kavramı ve Gelişim	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları.....	4
1.3. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri	8
1.3.1. Yeterlilik (liyakat) ilkesi	9
1.3.2. Kariyer ilkesi	9
1.3.3. Eşitlik ilkesi.....	9
1.3.3.1.Fırsat eşitliği.....	10
1.3.3.2.Yükselme eşitliği.....	10
1.3.3.3. Paylaşma eşitliği	11
1.3.4. Güvence ilkesi	11
1.3.5. Yansızlık ilkesi.....	11
1.3.6. Açıklık ve gizlilik ilkesi	12
1.3.7. Halef yetiştirme ve yönetim geliştirme ilkesi	12
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	13
1.4.1. İnsan kaynakları planlaması	14
1.4.2. İş analizi	16
1.4.3. İşgören bulma ve seçimi.....	17
1.4.3.1. Personel adaylarını toplama	17
1.4.3.2. Adaylar arasından işin gerektirdiği nitelikte olanları seçme.....	18
1.4.4. Eğitim ve geliştirme	18
1.4.4.1. İşe alıştırma (oryantasyon).....	19
1.4.4.2. İşgören eğitimi	19
1.4.5. Performans değerlendirme ve ücretlendirme	20
1.4.5.1. Performans değerlendirme	21
1.4.5.1.1. Performans değerlendirme süreci	22
1.4.5.1.2. Performans değerlendirme yöntemleri	22

1.4.5.2. Ücret yönetimi.....	23
1.4.6. Kariyer yönetimi	25
1.4.7. İş güvenliği ve işçi sağlığı yönetimi.....	26
1.4.8. Çalışma ilişkilerini düzenleme ve endüstriyel ilişkiler	26
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi.....	27
1.5.1. İnsan kaynağını temin seçim ve yerleştirme süreci ve örgütsel bağlılık..	28
1.5.2. Eğitim ve geliştirme uygulamaları ve örgütsel bağlılık	29
1.5.3. Performans değerlendirme uygulamaları ve örgütsel bağlılık	29
1.5.4. Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık	30
1.5.5. Ücret yönetimi ve örgütsel bağlılık.....	31

2. BÖLÜM: ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ 32

2.1. Çalışan Memnuniyeti Tanımı ve Önemi	32
2.2. Çalışan Memnuniyetini ve Motivasyon	33
2.2.1. Çalışan memnuniyetini etkileyen motivasyon teorileri	34
2.2.1.1. Kapsam teorileri	34
2.2.1.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi	34
2.2.1.1.2. Alderfer'in varolma gelişme teorisi	35
2.2.1.1.3. Herzberg'in çift etmen teorisi.....	36
2.2.1.2. Süreç teorileri	37
2.2.1.2.1. Vroom'un beklenti teorisi	37
2.2.1.2.2. Porter ve Lawler'in geliştirilmiş beklenti teorisi.....	37
2.3. Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler.....	38
2.3.1. İçsel faktörler	38
2.3.2. Dışsal faktörler	39
2.3.2.1. Finansal unsurlar	39
2.3.2.2. Yönetimsel Unsurlar	40
2.3.2.3. Örgütsel unsurlar	43
2.3.3. Bireysel faktörler.....	45
2.3.3.1. Kişinin kendisinden kaynaklanan değişkenler	45
2.3.3.2. Sonradan kazanılan değişkenler	46
2.4. Çalışan Memnuniyeti Sağlamaya Yönelik Uygulamalar	48
2.4.1. İş analizleri	48
2.4.2. İş dizaynı	48
2.5. İş Tatminsizliğinin Olası Sonuçları.....	50
2.5.1. İşe devamsızlık.....	50
2.5.2. Performans	51
2.5.3. İşgücü devri.....	51
2.5.4. Sabotaj.....	52
2.5.5. Yabancılaşma	52

3. BÖLÜM: ANKARA İLİNDE BİR OTEL UYGULAMASI 54

3.1. Araştırmanın Problemi, Amacı, Önemi Ve Kapsamı.....	54
3.1.1. Araştırmanın problemi	54
3.1.2. Araştırmanın amacı	54
3.1.3. Araştırmanın önemi.....	55
3.1.4. Araştırmanın kapsamı	55
3.2. Metodoloji	55

3.2.1. Ana kütle ve örneklem	55
3.2.2. Veri toplama yöntemi.....	55
3.2.3. Veri analiz yöntemi	56
3.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	56
3.3.1. Frekans dağılımları	56
3.3.1.1. Çalışanların cinsiyeti	56
3.3.1.2. Çalışanların eğitim düzeyi.....	57
3.3.1.4. Çalışanların yaş dağılımı.....	58
3.3.1.5. Çalışanların aylık ortalama hane geliri	59
3.3.2. Sorulara Verilen Cevapların Analiz Edilmesi.....	59
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	75
KAYNAKLAR	80
EKLER.....	87
ÖZGEÇMİŞ.....	88

KISALTMALAR

İK : İnsan Kaynakları/İnsan Kaynağı

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

PY : Personel Yönetimi



TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1 : İKY Faaliyetleri ve Amaçları Arasındaki İlişki.....	8
Tablo 3.1 : Çalışanların Cinsiyet Dağılımı.	56
Tablo 3.2 : Çalışanların Eğitim Düzeyi.....	57
Tablo 3.3 : Çalışanların Medeni Durumu	58
Tablo 3.4 : Çalışanların Yaş Aralığı	58
Tablo 3.5 : Çalışanların Aylık Ortalama Hane Geliri	59
Tablo 3.6 : Otelinizde Çalışmaktan Memnun Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.	60
Tablo 3.7 : Otelinizde İşe Uygunluk ve Liyakat İlkesinin Dikkate Alındığını Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.	61
Tablo 3.8 : Otelinizin Size Mesleğinizle İlgili Gereken Eğitimleri Sağladığını Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.	62
Tablo 3.9 : Otelinizde Kariyer ve Yükselme Olanakları Sağlanıyor Mu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.....	63
Tablo 3.10 : Verimlilik ve Başarı Düzeyine Göre Ödül ve Ceza Verildiğini Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.	64
Tablo 3.11 : Otelinizin Sorunlarınıza Yaklaşımından Memnun Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.....	65
Tablo 3.12 : Çalıştığınız Departmanda İş Bölümünün Adil Olduğunu Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.	66
Tablo 3.13 : Bilgi ve Uzmanlığınıza Uygun Bir Departmanda Çalıştığınızı Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.	67
Tablo 3.14 : İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Otelin Stratejik Hedefleri ile Uyumlu Olduğunu Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.	68
Tablo 3.15 : Otelinizde Fırsat Eşitliği ile İlgili İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları Uygulandığını Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.	69
Tablo 3.16 : Otelinizde İşgören Planlamasının Doğru Yapıldığını Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.	70
Tablo 3.17 : Otelinizde Çalışanların Karar Verme Süreçlerine Katıldığını Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.	71
Tablo 3.18 : Otelinizde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Otel Çalışanlarının Verimliliğe Katkısı Olduğunu Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.	72
Tablo 3.19 : Otelinizde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarının Çalışanların Otele Olan Bağlılığını Etkilediğini Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.	73
Tablo 3.20 : Araştırmanın Yüzdelik Dağılımı	74

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1 : İnsan Kaynakları Yönetimi	13
Şekil 2.1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.	34



Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Çalışan Memnuniyetinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkinliği: Ankara İlinde Bir Otel Uygulaması	
Tezin Yazarı: Mehmet ERÇORUMLU	Danışman: Muharrem ES
Kabul Tarihi: 11/07/2017	Sayfa Sayısı: ix(ön kısım)+86(tez)+2(ekler)
Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilimdalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri
Günümüzde amaçlarına ulaşmaya çalışan tüm örgütlerde hem çalışanların memnuniyeti hem de tatmini büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin başarısından etkilenmektedir. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları yönetimine eskiye oranla daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Bu durum işletmeler için insan kaynakları yönetiminin ne kadar gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Gelişen teknoloji ve rekabet anlayışı, işletmelerin fark yaratabilmesi için çalışanlarını özenle seçmeleri gerektiğini ve çalışanların memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmalarını öngörmektedir. Doğru uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları, bir işletmenin daha başarılı olmasını sağlayacaktır. Bu tez çalışmasında çalışan memnuniyetinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çerçevede, çalışmanın bölümlerinde insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları, çalışan memnuniyeti, çalışan memnuniyetini etkileyen motivasyon teorileri açıklanmıştır. Bu araştırmanın genel amacı, bir hizmet işletmesi olan otelde çalışanların memnuniyetini ölçmeye çalışmaktır. Ankara ilinde beş yıldızlı bir otelde çalışan 96 personele anket uygulanmıştır. Çalışan memnuniyetinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi olarak açıklanmıştır. Sonuç olarak, otelin uyguladığı insan kaynakları uygulamalarının çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.	
Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışan Memnuniyeti, İş tatmini	

Yalova University, Institute of Social Sciences Master Thesis Summary

Thesis Title: Efficiency of Employee Satisfaction on Human Resources Management: A Hotel Application in Ankara Province	
Thesis Autor: Mehmet ERÇORUMLU Advisor: Muharrem ES	
Date of Acceptance: 11/07/2017	Total Number of Page: ix(pre-text)+86(thesis)+2 (additional)
Department: Labor Economics and Industrial Relations	Field of Study: Human Resources and Labor Relations
Today, all organizations trying to reach their goals are affected by the satisfaction of both the employees and the success of the human resource management in large measure. For this reason, more importance has been given to the management of human resources in organizations than to the old ones. This situation shows how much human resources management is necessary for businesses. Emerging technology and understanding of competition foresees that employees should carefully choose their employees to make the difference and to bring employees' satisfaction to the highest level. Properly implemented human resource management practices will ensure that an operator is more successful. In this thesis study, the effect of employee satisfaction on human resources management is examined. In this framework, human resources management and practices, employee satisfaction, motivation theories affecting employee satisfaction are explained in the sections of the study. The general aim of this research is to try to measure the satisfaction of the employees at the hotel, which is a service operation. A survey of 96 employees working in a five-star hotel in Ankara was conducted. Employee satisfaction is described as the impact on human resources management. As a result, it has been determined that the human resources practices applied by the hotel have a positive effect on employee satisfaction.	
Keywords: Human Resources Management, Employee Satisfaction, Job Satisfaction	

GİRİŞ

Çalışan memnuniyeti ilk olarak 1920'lerde ortaya çıkmıştır. Günümüzde daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Turizm sektöründe müşteri memnuniyetinin öneminin arttığı bu dönemde çalışanların memnuniyeti olmadan müşteri memnuniyeti sağlanamayacağı yapılan araştırmalarla desteklenmektedir.

Çalışan memnuniyeti; çalışanın işinden beklentilerinin gerçekleştirilme derecesine bağlı olarak işine karşı beslediği tutum ve davranış eğilimleri olarak tanımlanabilir. Bireyin yaşamının büyük bir bölümünü çalışarak geçirdiği düşünülürse, yapılan işi ve çalışılan ortamı herkes tarafından arzulanır bir hale getirmenin oldukça önemli olduğu söylenebilir. Çalışanların memnuniyet düzeylerinin, yaptığı işe karşı sergilediği beceri, yaratıcılık ve performansını etkilediği yadsınamaz bir gerçektir.

İşini ve çalıştığı işletmeyi seven, dolayısıyla iş tatmini ve aidiyet duygusu yüksek olan çalışanların daha verimli oldukları bulgusu pek çok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur.

Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. İnsan kaynaklarının kavramı ve gelişimi, insan kaynakları yönetim ilkeleri, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi bu bölümü oluşturmaktadır. İkinci bölümde ise çalışan memnuniyeti tanımı ve önemi, çalışan memnuniyetini etkileyen motivasyon teorileri, çalışan memnuniyetine etki eden faktörler, çalışan memnuniyetini sağlamaya yönelik uygulamalar ve çalışan memnuniyetinin işletmeye etkileri incelenmiştir.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde uygulamaya yer verilmiştir. Çalışmada Ankara ilinde beş yıldızlı otel çalışanlarına yönelik çalışan memnuniyeti anketi yapılmıştır. Ayrıca bölümün içinde araştırmanın problemi, amacı, önemi, kapsamı ve anket verilerinin değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Çalışmanın Konusu

Bu çalışmada çalışan memnuniyetinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkinliği ele alınmıştır. Bu çalışma kapsamında Ankara ilinde bulunan beş yıldızlı otelde çalışan memnuniyeti anketi yapılarak, çalışanların yaptıkları işten, otelin uyguladığı insan kaynakları uygulamalarından ne ölçüde memnun olduğu konu edinilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı emek faktörünün yoğun olduğu bir hizmet işletmesinde çalışan memnuniyetinin ölçülmesidir. Bu çalışma turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelde çalışan memnuniyetine yönelik olarak hazırlanmış olan sorular sorularak, çalışanların memnuniyet derecesi ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın Önemi

Küreselleşen dünya ile gelişen rekabet ortamında bir işletmenin fark yaratabilmesi için, insan kaynakları yönetimini etkin kullanması gerekir. İşletme içerisinde uygulanan insan kaynakları uygulamaları, çalışanın memnuniyetini ve aidiyet duygusunu artırır. Bu çalışmayı önemli hale getiren sebep, hizmet yoğun olan bir otelde, insan kaynakları uygulamalarının çalışan memnuniyeti üzerinde ne derece etkili olduğunun ölçülmeye çalışılmasıdır.

Çalışmanın Yöntemi

Uygulamaya geçilmeden önce kaynak taraması yapılarak, çalışma alanı ile ilgili bilgiler edinilmiştir. Kaynak taramasının ardından 14 sorudan oluşan çalışan memnuniyeti anketi oluşturulmuştur. Ayrıca ankette 5 sorudan oluşan “kişisel bilgiler” bölümünde araştırmanın evreni olan otel çalışanlarının profilleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Ankara ilinde bulunan otelde toplam 125 çalışan bulunmaktadır. Tüm çalışanlar arasında anket yapıldı ancak doğru yapılan anket sayısı 92’dir. Yapılan tüm anket sonuçları bilgisayar ortamında “SPSS 24 for Windows” adlı istatistik programıyla analiz edilmiş ve verilen cevaplar her soru üzerinden ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışmanın bu kısmında İnsan Kaynakları Yönetimi hususu genel yönleriyle incelenmiştir. Bu sebeple İKY'nin amaçları, kavramı ve ilkeleri incelenmiş ve daha sonra incelenen İKY uygulamaları olmuştur.

1.1. İnsan Kaynakları Kavramı ve Gelişim

Fransızca çevirisi “Gestion des Ressources Humaines” yani (GRH) olarak karşılık bulan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) İngilizce’de “Human Resource Management” kısaltılması ise “HRM” şeklinde kullanılır. İngilizce’de tekil olarak bu şekilde kullanılan tanım zaman zaman çoğul olarak “Human Resources Management” olarak da kullanıldığı görülmüştür. Türkiye’de ise “İnsan Kaynaklarının Yönetimi” şeklinde de kullanıldığı zamanlar olmuştur. Springer adlı ünlü bir ekonomist tarafından 1817 yılında ilk defa İnsan Kaynakları tasviri kullanılmıştır. Daha sonra İKY tasvirini içerik olarak bütünselleştiren Fayol ve Taylor, bunu yönetim alanında çıkardıkları fikirler ile gerçekleştirmiştir. İnsan kavramı, örgütte belli başlı 5 kaynaktan oluştuğundan, başarı amacıyla insanın rasyonel olması esastır. Bu bakış açısını en iyi vurgulayan ve güçlendiren kavram ise İnsan Kaynakları Yönetimidir (Akçakaya, 2010: 12-13).

İKY yaşanan bu dönemde istihdam, ekonomi, çalışanların örgütlenmesi, çalışma hayatında ortaya çıkan gelişime ve değişime, toplu pazarlık müzakereleri, genel nüfus, sendikal haklar ve çalışma alanlarında meydana gelen değişimler neticesinde iş örgütlerinde görevli personellerle alakalı olarak Personel Yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır. İKY görüşü çağdaş ve personel yönetimine dönük bir görüşü tasvir eder. Örgütün merkezine insanı ögesini yerleştiren bu anlayış aynı zamanda insanı ön planda gösterir (Şimşek ve Öge, 2007:2). İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının kullanılması ile iş hayatında gerçekleşen değişimler paralel bir biçimde gerçekleşmiştir. Bu durum İKY'nin yenilenen, canlı ve sürekli gelişen bir süreç olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı işletmeler İKY'yi sürekli ilerletmek ve geliştirmek için çalışmaktadırlar.

Gelişimi: “1910’lu yıllarda kötü çalışma şartlarına sahip işçilerin bazı hakları kazanmak amacıyla girişimde bulundukları sendikal hareketler kuvvetlenmeye başlamıştır. Refah sekreterliği adıyla bu dönemin neticesi olarak fabrikalarda görev yapan işçiler için refahlarını sağlamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Personel yardımlarını, tıbbi yardımları ve rekreasyonel olanakları gibi görev alanları mevcuttur. Bu dönemden başlayarak işletmelerde iş güvenliği, işçi sağlığı gibi çeşitli türde refah sekreterlikleri yerleştirilmeye başlanmıştır. Örnek verecek olursak ABD’deki bir işletme olan Goodrich Company işe alım ve izleme periyotlarını merkezileştirmek amacıyla istihdam ajanlarını kullanmıştır. Bazı işletmeler ise çalışan(işgücü) bölümlerini kurmuşlardır. İlk olarak 1890’lı yıllarda ABD’de NCR Corp. personel ofisini aktif edip bu ofisi bir iş kolu olarak görmüşlerdir. Temel fonksiyonu, ücret politikalarını, sendikaya üye olan işçilerin şikayetlerini cevaplandırmak ve çalışma koşullarını izlemek şeklinde görülmüştür. Sanayi devrimi ile şehirlere köylerden geçler başlamış, endüstri merkezi haline gelen şehirler hızlı bir şekilde büyümüştür. Sanayi devrimi ile büyük kuruluşlar gerekli hale gelmiş olup şehir merkezlerinde yoğunlaşan kitlelerin gereksinimlerini karşılamada da rol atmıştır ve bu sayede bu kuruluşlar büyüme göstermiştir. Kurumların büyüklükleri ise bürokrasinin ne denli gerçekleştiğini ortaya koyar. Bu sebepten ötürü Sanayi Devrimi’nin gerçekleşmesinden sonra, amacı ekonomik olan kurumlarda da bürokrasileşme eğilimi görülmüştür.”(Benligiray,2013:4)

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları

İKY örgütlerde eğitim, motivasyon, kayıt tutma, işgücünün sağlanması ve geliştirme gibi faaliyetlerden meydana gelen bir fonksiyondur. İKY, örgüt içinde etkin işgücünü sağlamak, sürekliliğini sağlamak ve geliştirmek amacıyla meydana gelen faaliyetlerin bütünü şeklinde tanımlanmaktadır.

“Örgütte İKY rekabetçi üstünlükler meydana getirme amacıyla gerekli görülen insan kaynağının sağlanması, geliştirilmesi ve istihdamı ile alakalı politika oluşturma, örgütlenme, planlama, denetleme ve yönlendirme faaliyetlerini içinde barındıran bir disiplindir.” (Yüksel, 2007:1)

İKY örgütte bulunan en üst yetkiliden en alt düzeyinde çalışan herkesi kapsayan bir

kavramdır. Bunun yanında örgüt dışında ve değerlendirilebilecek potansiyeli olan iş gücünü temsil etmektedir (Kaynak, 2000: 15).

İKY kavramının tanımı yapılırken etkilendiği görülen birbirinden farklı üç yaklaşım vardır (Sağlam, 2000: 47).

- İKY'nin aslında PY'nin isminin değişmiş hali şeklinde gören yaklaşımlar,
- İKY ile personel yönetimin arasında farklar olduğunu, bundan dolayı bir kurama bağlanması gerektiği düşünen ve geliştirilecek olan bu kuramın sosyal bilimlerle bağlantısı kurularak mümkün olacağını söyleyenlerin olduğu yaklaşımlar,
- İKY Stratejik yaklaşımı,

Birinci yaklaşımda örgüt içindeki çalışanların işlevsel fonksiyonları daha dar boyutta temel düşünce şeklinde görülmektedir. İkinci yaklaşımda ise amaçlanan kuramın geliştirilmesi, yetkililere İKY ve bu konu hakkındaki düşünceleri konusunda İK politikaları, İK çıktıları, örgütsel çıktılar şeklinde geniş ve üç unsuru içeren bir çerçevede öngörülmüştür. Üçüncü yaklaşım; İKY stratejik yönetimi örgütlerin içindeki insan kaynaklarını ne denli etkili kullanabileceği ve rekabet üstünlüğünü ne denli arttırabilecekleri hususunun üzerinde durmaktadır.

İKY, faaliyetleri bir bütün şekilde görür ve bu bütünlüğü bölmeden verimlilik amaçlarına ulaşmaya çalışır. İşgörenlerin hakkını korurken bir yandan da örgüt stratejilerinin faale geçmesi konusunda çalışır.

“İKY, çalışanları organizasyonun en önemli varlığı olarak gören, etkin yönetim amacı için tutarlı ve geliştirilen stratejik bir yaklaşım şeklinde tanımlanabilir. İKY; bir faaliyette işgücünün yüksek performanslı bir şekilde kazanılması, motivasyonun sağlanması, işgücünün geliştirilmesi ve elde tutulması amacıyla yerine getirilen bütün etkinliklerin yönetimi şeklinde tanımlanabilir” (Barutçugil, 2004:32).

Özetleyecek olursak İKY, işletmelerin kazanmayı planladıkları rekabet üstünlüğü ile sürdürülebilirliklerini gerçekleştirmek için ihtiyaçları olan örgüte bağlı, yetenekli, örgüt hedeflerine ve amaçlarına iyi bir şekilde motive edilmiş çalışanlara sahip olması, bu çalışanların elde tutulması amacıyla gerekli her etkinliğin yönetimidir (Bingöl,2006: 3).

İKY iki ana amaca odaklıdır; işlerde verimlilik artışını sağlamak ve iş yaşamının değerini yükseltmektir.

- Çalışanların beceri, yetenek ve bilgilerinin organizasyonun amacı doğrultusunda gerekli verim düzeyinde kullanılmasını sağlayıp işletmedeki çalışanların katkılarını maksimum düzeye çıkarmak.
- Çalışanların gerekli ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki boyuttaki gelişmelerini tamamlayarak iş hayatındaki kalite seviyesini yükseltmek ve çalışan mutluluğunu dolaylı bir şekilde de olsa sağlamak.

Bu amaçlar, örgütte çalışan performansının yükseltilmesi, çalışanın işte yapmış olduklarından tatmin olması ve sağlıklı bir biçimde çalıştırılması şeklinde ifade edilebilir.

İKY, uygulamış olduğu eğitim ve amaçladığı gelişim için kullanıldığı uygulamalarıyla çalışanların yüksek performans elde etmelerini sağlar ve kuruluşu başarıya ulaştırır (Barutçugil, 2004: 33).

Yaşadığımız bu dönemde İKY, maliyetler üzerinde pozitif bir etki oluşturan insan kaynaklarının en üst düzeyde verimli kullanılmasından dolayı daha da önemli bir hale gelmiştir. “Bilinçli bir biçimde insan kaynaklarını yönetmek kurumlar açısından büyük bir yatırım haline gelmiş olmakla beraber karlılıkta getirmektedir. İşletmelere İKY sürekli gelişim imkânları sağlar. Bir firmaya İKY’nin getireceği bazı katkıları şu şekilde özetlenebilir:

- Ürünlerdeki kalitenin artışı
- İşgücündeki devir oranının azaltılması
- Devamsızlığın azaltılması
- İş kazaları sonucu oluşan kayıpların azalması
- İşveren ile işgören arasındaki çatışmanın azalması
- Üretimdeki hataların düşürülmesi
- Çalışanların motivasyonunun ve moralinin yükselmesi

İnsan kaynaklarında yönetici olarak görev yapan kişilerin organizasyondaki rolü ve

görevi bazı zamanlarda danışmanlık görevini de içine almaktadır. Çünkü yönetici bir bütün olan işletmenin bütün çalışanlarının ihtiyaçlarının giderilmesi ve kurumdaki verimliliğin yükseltilmesini gerçekleştirmek durumundadır. Bundan dolayı insan kaynaklarında yönetici olarak bulunan bir kişi kurumdaki en üst düzeydeki yöneticinin en yakın ekip ve çalışma arkadaşı olabilmektedir (Fındıkçı, 2003: 39).

İKY'nin başka bir rolü personellerin verimini ve motivasyonunu arttıracak ortamın yaratılması ve yaratılan bu ortamın korunması, geliştirilmesi amacıyla gerekli olan teknik bilgiyi ve politikaları sağlamaktır. İnsan kaynakları hem stratejik rolleri hem de operasyonel rolleri bir bütün şekilde idare etmelidir. Hem ortak olmalı hem de kontrol eden olmalıdır; uzun ve kısa dönemde hem niceliksel hem de niteliksel hedefler oluşturmalıdır (Solaklar, 2003: 28).

Temel hedefi günü kurtarmak olmayıp geleceği öngören ve bu konuda gerekli hazırlıkları yapmak ile yükümlü olan İKY'nin önemli amaçlarından biri de doğru zamanda, doğru kişilere, doğru görevlendirmeler vererek maksimum düzeyde verim sağlamaktır.

İKY, diğer kaynaklar ile insan kaynaklarının birlikte nasıl yürütüleceğini, nasıl yönlendirileceğini ve istihdamın nasıl edileceği ile ilgili kavramsal bir çerçeve ortaya koyar. Bu tablo içerisinde yer bulan faaliyetlerin tamamı, bir işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmesini, işgörenlerin beklentilerinin, gereksinimlerinin karşılanmasını ve işletmenin sosyal sorumluluklarını gerçekleştirmesini sağlayacak bir biçimde örgütlenmeli, koordine edilmeli, planlanmalı, kontrol edilmeli ve yönlendirilmelidir.

İnsan kaynaklarında görev olan yönetici, tüm departman çalışanlarının organize edilmesi, koordine edilmesi ve çalışanların planlanmasını yaptığı için direk olarak en yetkili yöneticiye bağlıdır (Bohlander ve Snell 2010: 5).

Bölümlerdeki yöneticiler muhakkak insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerde sorumluluk sahibi olabilir fakat İKY faaliyetleri ile ilgili uygulamalarda bölüm yöneticilerine yönlendirildiğinde, sahip olunan yapı bozulabilir, kurumun hedeflerine ters düşecek neticeler ve sorunlar ortaya çıkabilir.

Kurumların kaynaklarını yönetim şekli, örgütün varlığını devam ettirebilmesi, karlılığı, büyümesi, değişkenlik gösteren şartlara uyum ve rekabet edebilirliği gibi

kurumun genel hedeflerine büyük bir etki eder. Bu genel hedeflerle insan kaynaklarını sahip olduğu sorumlulukları da insan kaynakları yönetimi belirlemiş olacaktır. Benimsenen bütün hedefler İKY için ekstra bir faaliyet gerektiren sonuçlar ortaya çıkartacaktır. Gerçekleşen bütün faaliyetler farklı birden fazla hedefe hizmet eder. İKY'nin dört grup amacı vardır ve bu amaçlar örgütsel, kişisel, toplumsal ve işlevsel olmak üzere ayırdığımız gruplardır.

Aşağıdaki tabloda her bir faaliyetin birden fazla amaca katkıda bulunduğu gösterilmektedir;

Tablo 1.1. İKY Faaliyetleri ve Amaçları Arasındaki İlişki

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	Desteklediği Faaliyetler
İşlevsel Amaç	Yerleştirme ve Değerleme
Kişisel Amaç	Ücretlendirme, Yerleştirme, Değerleme, Geliştirme ve Eğitim
Toplumsal Amaç	Sendika, Sosyal ödemeler, Yönetim ilişkileri, Yasal uyum
Örgütsel Amaç	İş ilişkileri, İnsan kaynakları planlaması, Seçim, Değerleme, Yerleştirme, Eğitim

1.3. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri

Yönetim konusunda oluşumu kabul gören ve bütünüyle uygulanan ilkelere ait davranışların yüksek ihtimalle olumlu sonuçlar doğurduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve tekniği bahsi geçen bu ilkelerle aynı doğrultu da anlamlı bir hal almıştır. Fakat bu ilkelerin ortaya çıkışı toplumsal tecrübeler sonucu ortaya çıktığı unutulmamalıdır. Yönetim konusundaki tecrübelerin her topluma göre değişkenlik gösterebileceğinden, bahsettiğimiz ilkeler de etkileşimde bulundukları toplum ile biçimlenebilirler (Tutum, 1979).

Örgütte ilkeler insan kaynağı ile ilgili faaliyetlerinde istikrar ve bütünlük içerisinde yürütülmesini sağlar. Zamana göre ve örgütten örgüte değişiklikler göstererek İKY

alanında bir takım ortak ilkeleri ortaya çıkarmıştır. Başlıca bahsederken bu ilkeler: kariyer, yeterlilik, güvence, yansızlık ve eşitlik ilkeleridir (Yüksel,2007: 19).

1.3.1. Yeterlilik (liyakat) ilkesi

Kelime anlamıyla elverişli, yeterli ve uygun olma olarak tanımlanan, geniş manada ise verimli ve etkili bir çalışan sisteminin oluşmasına fırsat veren uygulamalar ve kurallar bütünü, daha basit ve dar anlamda ise; belirli bir göreve getirilecek kişinin en uygun çalışanın getirilmesini söyler.

Yeterlilik ilkesi verimli ve etkili bir çalışan sisteminin oluşturulmasına imkân sağlayan uygulamalar ve kuralların tamamıdır. Yeterlilik ilkesi, sadece örgüte girerken değil; örgüte girişinin yapılmasından sonra da etkinlik sağlayıcı faaliyetleri de içermektedir. Din, ırk, dil, cinsiyet, bedensel özür, siyasal eğilimler, medeni durum dikkate alınmadan sadece iş için gerekli olan başarı, beceri, bilgi ve yeteneğin ele alındığı şekilde bir sistem uygulamalı ve yapılan işin ederi ne ise o ederin ücreti verilmelidir (Yüksel, 2007: 20).

1.3.2. Kariyer ilkesi

Kariyer, en genel tanımıyla bireylerin tercih ettiği meslek-iş yolunda ilerlemesi, kıdem ve hiyerarşik bakımdan yükselmesi ve bundan dolayı daha fazla sorumluluk olarak daha fazla güç, prestij, kazanç ve saygınlık elde etmesidir.

Kadro sistemi, görev ve pozisyon adı verilen işe dönük kariyer sisteminde, çalışan olarak alınacak kişinin, kıdemine ya da yaşına bakılmadan getirileceği görevin tanımına uygun bütün yetenek ve nitelikleri önceden edinip uzmanlaşmış bir şekilde göreve gelmesine önem verilir. Kişinin kıdemi ya da yaşı önemli olmamalı bunun yerine kendini geliştirdiği uzmanlık, beceri, deneyim ve bilgisi önemlidir. Kişinin görevi için gerekli olan deneyime, beceriye ve bilgiye sahip olması durumunda örgüte her düzeyden ve her zaman girebilir. İşe giren kişiye ödenecek maaşta işin sorumluluk ve güçlük derecesine uygun bir şekilde belirlenir (Yüksel, 2007: 21).

1.3.3. Eşitlik ilkesi

Tüm çalışanlara din, dil, ırk, düşünce, mezhep, inanç, cinsiyet, yaş vs. ayrım olmadan işe giriş ve işten çıkana kadar yansız ve eşit bir şekilde davranılması, bütün

Çalışanların İKY tarafından temin edilen olanaklardan hiçbir türlü engel teşkil etmeden yararlanabilmesidir (Canman, 1995: 58). Bilhassa işe alma, ödül ve terfi gibi kısımlarda fırsat eşitliğinin uygulanması, yapılan işe uygun ücretin verilmesi, çalışanın yetenekleri, becerileri, kişiliği ve bilgileri göz önüne alınarak değerlendirilmesidir.

İKY ve iş hukuku bakımından eşitlik ilkesi, uygulamalarında ve kararlarında yönetici ya da işveren tarafından işgören adaylarına veya işgörenlerine eşit ve adil davranmasını, ayırım gözetmeden eşit fırsatlar ve haklar verilmesi gerektiğini savunan bir kuram şeklinde tanımlanabilir (Acar,1999).

“İşyerinde görevli olan çalışanlara eşit şekilde davranma, aynı düzeydeki işlerde görev yapan personellere denk çalışma şartlarını uygulama, modern iş hukuku tarafından tanınan, genellikle adalet kuralına değindirilen bir borçtur. Toplu iş mukavelesinin yapılması, hizmet akdinin yapılıp uygulanmasında eşit bir şekilde işleme sokma borcunun hukuki dayanağı Türkiye’de anayasamızda bulunan eşitlik ilkesi olan Md.10 gerçekleştirmektedir” (elik, 1994: 143)

1.3.3.1. Fırsat eşitliği

Kuruluş içerisindeki bütün personellere din, dil, mezhep, ırk, inanç, cinsiyet, yaş vs. ayırımı gözetmeden eşit bir şekilde şans verilmesine fırsat eşitliği denir. Bütün kişilere eşit şans tanınması anlamına gelmektedir (Yüksel, 2007: 22). Herkes fırsat eşitliğinden yararlanmalı ve her bireyin yapmış olduğu görev baz alınarak değerlendirme yapılmalıdır.

1.3.3.2. Yükselme eşitliği

Kurum içindeki bütün çalışanlara eşit düzey hakların tanınması ve adil bir şekilde değerlendirmeler yapılması yükselme eşitliğidir. Örgütlerde bulunan bazı gruplara st düzey olan işlere yükselmelerinin önüne geçmek amacıyla alt düzeyde işler verilmektedir. rnek verecek olursak aile şirketlerinde yeteneği az olan aile bireyleri, aile içerisinde olmayan daha yetenekli kişilerin önünde olacak olmaları verilebilir (Eren, 2010: 402).

1.3.3.3. Paylaşma eşitliği

Örgütün eşitlik hususunda yasal talimatların uygulanmasını basitleştirecek politikaları takip etmesidir. Örnek verecek olursak bazı bankaların işgören alımını gerçekleştirmeden önce aday işgörenleri bir kursa yönlendirmeleri ve aday işgörenlerin belirli bir zaman sonra tecrübe kazanıp sonra işe başlamaları, gelişme ve öğrenme fırsatlarına örnek olacaktır (Yüksel, 2007: 23).

1.3.4. Güvence ilkesi

Çalışan görev yaptığı kuruma güvenme ihtiyacını hisseder. Çalışanın işini kaybetmesini düşünüp endişe ettiği bir ortamdan verim beklenemez. Bu sebepten ötürü kuruluş, çalışanına olabilecek her türlü kuşkudan ve stresten uzak, huzur ve güven içerisinde bulundukları çalışma ortamı düzenlemeli, çalışanın geleceğini sosyal ve ekonomik açıdan güvenli görmesini sağlamalıdır.

Kariyer ilkesi ile güvence ilkesi arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü işte kariyer sahibi olabilmek için kişinin o iş içerisinde uzun süre olabilmemesinin imkânı tanınmalıdır.

Makam ve iş güvencesi gibi iki tür güvenden bahsedebiliriz. Çalışanın haklı şartlar olmadan işten çıkarılmaması veya ayrılmak mecburiyetinde bırakılmaması için iş güvencesi bulunmaktadır. Kişi yükselip geldiği makamdaki yetkisini ve görevini koruyabilmesi için de makam güvencesi bulunmaktadır. Bütün çalışma hayatını örgütte geçiren bir kişi, buna karşılık olarak hizmet güvencesi istemesi, ağır bir suç işlemediği sürece işten çıkartılamayacağını bilmek istemektedir (Yüksel, 2007: 29).

1.3.5. Yansızlık ilkesi

Yansızlık ilkesi, çalışanların birtakım hedefler doğrultusunda siyasi olan atamalardan uzak tutulmalarıdır. Yöneticiler ve işverenler terfilerde ve atamalarda objektif ve yansız olmak zorundadır. Yansızlık ilkesi, çalışana işe alım süresince ve iş alındığı süreçten sonra işletme içerisinde yansız ve tarafsız davranılması anlamına gelir. Genellikle siyasal amaç taşıyan atamalardan korunmayı ve mevcut görevler yapılırken etik ilkesi doğrultusunda gerçekleştirilmesini yansızlık ilkesi amaçlamaktadır (Yüksel, 2007: 25).

Bu sebepten ötürü kamudaki çalışanlara siyasi bir partiye katılıp üye olma, siyasi hedeflerle bilgi sızdırma, seçim kampanyalarında bulunma vs. gibi alanlarda birtakım kısıtlamalar ve yasaklar getirilmiştir. Bu kısıtlama ve yasaklardaki amaç mesul memurun yanlılık göstermesini engelleyip etik ilkeler doğrultusunda çalışmalarını gerçekleştirmelerini sağlamaktır. Yansızlık, başka bir şekilde ise yöneticilerin kendilerinden daha alt düzeyde olan çalışanlarına karşı tutumu şeklinde de görülmektedir (Erdoğan, 2013: 27).

1.3.6. Açıklık ve gizlilik ilkesi

İKY politikalarının hazırlanmasında ve uygulanmasında bütün çalışanların katkısını ve bütün çalışanların desteğinin sağlanması yalnızca açıklık ilkesinin uygulanmasıyla gerçekleşebilir. Bundan ötürü İKY'nin başarısına katkıda bulunan açıklık ilkesidir. Bu ilkenin gerçekleştiği sözlü ve yazılı açıklamalarla ortaya çıkar.

Açıklık ilkesinde, çalışanların, İKY'nin başarısına etki etmelerini sağlamak için kurum içinde toplantılar, duyurular gerçekleştirilmeli, işletme dergileri vb. sözlü ve yazılı iletişimlerin kullanılmasıyla istenilen konularda bilgilendirilmeleri yer almaktadır. Bu sebeple, işletmede dergi, gazete, afiş, yeni işe başlayanlara verilen el kitapları, toplantılar, duyurular düzenlenebilir.

Bölümlerin veya birimlerin görevlerini içinde bulunduran bilgilerin sınırlandırılmış bir şekilde sunulması ise gizlilik ilkesidir.

1.3.7. Halef yetiştirme ve yönetim geliştirme ilkesi

Yapmış olduğu görevde usta bir hale gelmiş işgörenin ve yöneticinin görevinin sorumluluklarını kaldırabilecek bir eleman yetiştirmesidir. İşgörenlere kurumun amaçları açısından gelişmelerine imkân sağlayan eğitim olanaklarının hazırlanması ise yönetim geliştirme olarak adlandırılır.

Ustalık düzeyine gelmiş bir işgörenin ya da yöneticinin istifa etmesi, hastalanması veya terfi etmesi durumlarında o görevli kişi yerine geçecek birinin hazır olması gerekir. Bahsedilen bu ilke bir başka manada ise yetki devrini de desteklemektedir. Fakat belirli durumlarda astın kendilerinden daha başarılı işler gerçekleştireceğini ve bu durumda kendi bulundukları pozisyonları sıkıntıya sokabileceğini düşünen üstler bu korku ile bunu tehdit olarak algılayabilmektedirler. Bundan dolayı birçok kuruluş

bu ilkeyi göz ardı etmekte ve uymamaktadır.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İKY iş yaşamındaki kaliteyi ve verimliliği temel amaç olarak edinmiştir. Bir çalışanın, işe başlangıcından iş çıkışına kadar geçirdiği zamanda karşılaşmış olduğu bütün faaliyetlere insan kaynakları uygulamaları adı verilir (Bayraktaroğlu, 2006: 10).

İKY uygulamalarını gerçekleştiren eylemler birbirileri arasında ilişkilidir ve birbirilerini tamamlarlar. Şekil 1’de bir döngü şeklinde İKY uygulamaları verilmiştir. Bu uygulamaların devam ettiği döngünün ve sıranın işleyişi net bir biçimde görülmektedir.



Şekil 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY amaçlarına erişmek amacıyla mevcut olduğu fonksiyonlar birtakım başlıklar ile ele alınmıştır.

1.4.1. İnsan kaynakları planlaması

İKY'nin kadrolamanın birinci basamağı ve en mühim fonksiyonu insan kaynakları planlamasıdır. İnsan kaynakları planlaması, kuruluşun stratejik hedefleri ve planları doğrultusunda uzun vadede gereksinim duyulacak olan insan kaynağının bulunması ile birlikte, kısa vadedeki çalışan gereksinimini karşılamak ve uygun özellikte çalışanın zamanında hazır bir şekilde bulundurulmasını ifade etmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, hangi sayıda çalışanın lazım olacağını ve bu lazım olan çalışanların hangi özellikte olduğunu, bu istenilenlerin karşılanmasının ne denli mümkün olduğunu belirleyen girişimdir (Bingöl, 2006: 168).

İnsan kaynakları planlaması, sürekli ve dinamik olan bir süreçtir. Genellikle çevresel belirsizliklerden ve yönetimin verdiği stratejik kararlardan etkilenir. Bu zaman zarfını şekillendiren ve etkileyen dışsal ve içsel faktörlerdir. İçsel faktörler; örgüt stratejileri, bütçeler, kuruluşun faaliyet hacmindeki değişiklikler ve kuruluşun faaliyet biçimi gibi faktörleri sayabiliriz. Dışsal faktörler ise; ekonomik durum, yasalar, rekabet şartlarında meydana gelen değişimler ve demografik faktörlerdir (Fındıkçı,2003:128).

Planlama süreci yedi aşamadan meydana gelmektedir. İşletmenin sahip olduğu işgücünü ölçtükten sonra gerekenini dengeleyip planlama safhasına geçmeden önce kuruluşun bütçe imkânlarının değerlendirmesi lazımdır aksi takdirde, yapılması ihtimal olan insan kaynakları planlamaları kuruluştaki bütçe imkânlarıyla sınır olacaktır (Bingöl, 2006:141).

Yönetimin üst düzeylerinden onayı alınan ve uygulanan insan kaynağıyla ilgili planlamalarının daha sonra sonuçları değerlendirilip kontrol edilmelidir. Böylelikle, planlama sürecindeki performansın ölçülmesini, oluşan sorunların tespitini ve bu sorunlara gerekli düzeltmelerin uygulanmasını mümkün kılacaktır (Sabuncuoğlu,2009:56).

İK planlamasında çalışanın fazla olduğu durumda, ücretsiz-ücretli izin, erken emeklilik, çalışma saatlerinin normal seviyeden daha az seviyelere indirilmesi tarzında tedbirler alınabilir. Çalışanın az olması gibi durumlarda ise bu açığı, kuruluş dışından mı yoksa kuruluş içerisinden mi karşılanacağı karar bağlanmalıdır (Danışman, 2008: 16-17).

Özetleyecek olursak planlamanın yapılmadığı insan kaynağına sahip kuruluşların bazı bölümlerinde iletişim sorunlarına, yığılmalara, iş gücü sıkıntısı yaratıp hantal bir yapı oluşturabilir (Fındıkçı, 2003:129).

İnsan gücü gereksinimini saptama

İnsan gücü ihtiyaçlarının belirlenmesi, kuruluşun çalışan talep ve gereksinimlerinin belirlenmesi ve bunların arasında denge kurulması anlamına gelir. Çalışan arzı saptanmış bir dönem uğruna hizmet etmeye hazır halde bulunan çalışan sayısı, çalışan ihtiyacı işe kuruluşun hedeflerinin ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi uğruna gereksinim duyulan çalışan sayısını ortaya koymaktadır. Bir kuruluşta, personel gereksinimi çok farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir.

Gerçek Personel İhtiyacı: Gerçek personel ihtiyacı, kuruluşun hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla uygulanacak faaliyetlerden ve işten fiili olarak mesul olacak çalışanlar olarak tanımlanmaktadır. Burada “olması gereken çalışan sayısının” ile “mevcut çalışan sayısı” birbirine eşit olması hedeflenmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 44).

Yedek Personel İhtiyacı: Kuruluşta hastalık, devamsızlık, izin, kaza gibi durumlarda oluşacak işgücü eksikliğini giderme amacı ile yedeklenmesi lazım olan personeli ortaya koymaktadır. Böyle durumlarda, mevcut çalışan sayısının içine yedek çalışan serpiştirilir. Gereksinimin duyulduğu durumda hemen ihtiyaç duyulan yerlere kaydırılarak aksaklıklar önlenir (Sabuncuoğlu, 2000: 44).

- **Ek Personel İhtiyacı:** İşten çıkarmalar ve istifa gibi sebeplerle oluşabilecek aksamaların giderilmesi ek personel yerleştirmesi sayesinde olur.
- **Yeni Personel İhtiyacı:** Bir kuruluşun ek yatırımlar ya da yeni yatırımlar yapması, satışların artması ve üretimin artması, organizasyondaki değişiklikler yeni çalışanların işe alınmasını gerektirebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 44).

Kuruluşun bugün ve yarın işgücü gereksinimi nitelik ve sayı bakımından belirlemeye çalışırken yararlanılması gereken bazı araçlar vardır. Bu araçlar şu şekildedir;

- **İşgücü Envanteri:** Kuruluşun çalışan sayısını nitelik olarak inceleyen bir çalışmadır.

- **İşgücü Beceri Envanteri:** Bütün çalışanlarla alakalı özelliklerin, bilgilerin toplanmasıdır.
- **İşgücü Genel Envanteri:** Bütün personellerin cinsiyet, deneyimlerine ve aldıkları ücrete göre değerlendirilmesidir.
- **Personel Devir Oranı:** Bir kuruluştaki belirli bir zaman içerisinde çalışmış olan personelin bu zaman zarfında işten ayrılmış olan personele yüzdesi şeklinde ifade edilir.

Personel devir oranı, kuruluştaki işe giriş ve çıkışların derecesini veya ölçüsünü gösterir (Mucuk, 1998: 347-348). Kuruluştaki sık bir şekilde işten çıkma ve yeni çalışan alımı gibi durumların gerçekleşip gerçekleşmediğini personel devir hızı adlı kavram bizlere bir fikir vermektedir.

1.4.2. İş analizi

Kuruluşlarda İKY'nin yapacağı ilk iş, iş analizi yapmaktır (Danışman, 2008: 12). Gereksinim olan işgücünü saptamada ve işle personel niteliklerinin etkileştirilmesinde bir hareket noktası olarak görev yapan iş analizi, yapılan işin yazıya geçirilmesi ve özelliklerinin saptanması olarak tanımlanabilir.

İş gerekleri ve iş tanımı olarak iş analizi iki basamaklı olarak uygulanmalıdır. Yapılan iş ile ilgili gerekli bilgileri veren iş tanımı aynı zamanda işin özelliklerini de ortaya koyar. İş gerçekleştirecek olan personelde mevcut olması gereken özellikleri ise işin gerekleri tanımlar (Karaçam, 2014).

İnsan kaynakları planlamasının yapılmasında yardımcı olmak, ilerleyen zamanlarda gereksinim duyulabilecek olan işgücünü ve istenilen işgücünün niteliklerini belirlemek iş analizinin en genel amacıdır. Pozisyon ve iş ile ilgili bilgileri açık bir şekilde ortaya çıkartmak ve personellerin kariyer planlarının en güzel, en verimli bir şekilde yapılmasını sağlamakta görevlerinden bazılarıdır (Sabuncuoğlu, 2009: 61).

Diğer amaçlarına değinecek olursak performans değerlendirme, ücret politikaları, sistemin ana hattını belirleyen iş bilgisini sağlamak, eğitim gereksinimlerini tespit ederek iş performansını geliştirmek, personelin performansını düşürecek etkenleri ortadan kaldırmak ve personelin bulunduğu iş ortamının gelişmesini sağlamaktır. Bunun dışında, departmanlar arasındaki etkileşimin güçlendirilmesi, işler arasındaki

yükü dengelemek, iş ve işçilere ait yasal işlemlerin yapılmasında lazım olan bilgileri sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2009: 61).

İş analizi kuruluşta, “kişilerin özelliklerine göre iş” anlayışını değil de “işin özelliklerine göre kişi” anlayışının getirilmesini sağlar. Bir kuruluşta İKY’nin ne denkli rasyonel ve davranışsal hususlara ağırlık verdiğini iş analizinin uygulanma düzeyi ortaya koyar (Danışman, 2008: 13-14).

1.4.3. İşgören bulma ve seçimi

İşgören seçme ve bulma, kuruluşta boşalan ve ya yeni oluşmuş olan görevler için gereksinim duyulan kriterlere uygun personel adaylarının bulunması ve adaylar içinden iş için istenen kriterlere en yakın kişi veya en yakın kişilerin seçildiği süreci ifade eder. Kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyümeleri, almış oldukları personellerin yetenekleri ve özellikleri ile ilişkilidir.

Çalışan seçimi gerçekleştirilirken en uygun kişinin ne tür kaynaklardan elde edileceğini kuruluşun uygulamış olduğu personel politikası tarafından belirlenir. Kuruluş hangi kaynakları izleyeceği konusunda karar alırken öncelikle; personel hangi işe alınacağını, alacağı kişiden ne gibi beklentilerinin olacağı ve işin ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmesi gerekmektedir ve bu iş analiz sistemi sayesinde olabilir. İş analizi yapıldıktan sonra iş ile alakalı çalışanın hangi özelliklerinin mevcut olduğunun belirlenmesi lazımdır. Bunun gerçekleşmediği durumlarda sonuç hem kurum hem de çalışan adına kayıp olacaktır.

İşgören seçme ve bulma işleminin olumlu gerçekleşmesi için bu çalışmayı gerçekleştirecek kişinin bu konuyla alakalı deneyimi ve eğitimi çok önemlidir. Kuruluş ilk görüşmesinde kendi için çok değerli bir çalışanı daha başlamadan kaybedebilir ya da çok değerli bir çalışan kazanabilir.

İşgören seçme ve bulma süreci, Çalışan adaylarını toplama, çalışan seçimi ve çalışan yerleştirilmesi şeklinde iki aşamadan meydana gelmektedir.

1.4.3.1. Personel adaylarını toplama

Çalışan adaylarının toplanması yapılırken işletme dışı ve işletme içi kaynaklara başvurulur (Danışman, 2008).

İşletme Dışı Kaynaklar: İş bulma kurumları, işçi bulma kurumları, meslek odaları, işçi sendikaları, okullar, personel referansları, özel yerleştirme firmaları, ilan ve reklamlar gibi işletmenin dışındaki kaynaklardır.

İşletme İçi kaynaklar: İşletme içindeki duyurular, terfi, transfer, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş genişletme ile eksik giderilir.

1.4.3.2. Adaylar arasından işin gerektirdiği nitelikte olanları seçme

İşe alma aşamasında en önemli bölüm seçmedir. Bu aşama eksik olan pozisyon için nitelikleri uygun adayların kuruluşa başvurması ile başlar ve bu kişinin kim olduğuna karar verilince son bulur.

Eksik olan pozisyon için gerekli özellikteki adayların başvuruları alınsa bile, doğru bir seçim metodu uygulanmaması durumunda yanlış kişilerin yerleştirilmesi gerçekleşecektir (Danışman, 2008: 21). Bundan ötürü işe en uygun ve doğru kişiyi yerleştirebilmek amacıyla altı aşamadan oluşan bir süreç gerçekleşir.

- Ön Kabul
- İşe alma için gerçekleştirilen testler
- İşe alma için yapılan görüşmeler
- Referanslardan gelen bilgiler ile kontrolün sağlanması
- Sağlık kontrollü
- Amirle görüşme ve daha sonrasında karar verilir.

Seçim süresindeki aşamalarda uygulanan metotların her biri aday hakkında bilgi edinmesi amacı güderek doğru tercih yapılmasını sağlar (Gürüz ve Yaylacı, 2004:127).

1.4.4. Eğitim ve geliştirme

Kuruluşlarda, yeni işe başlayan çalışanların işyeri kurallarını öğrenmesi, kurumun kültürünü görüp benimsemesi, kuruluşun dış ve iç çevresinde uyum göstermesi, yeni yetenekler edinmesi ve yapılacak iş için uygun beceriye ve bilgiye sahip olması amacıyla oryantasyon, kişisel eğitim, mesleki eğitim ve sosyalleşme etkinlikleri verilmelidir. Çalışanın günlük hayatında gereksinim duyabileceği davranış, beceri ve

bilgiye sahip olması gerekenleri vermek eğitimin amacıdır.

Geliştirme ise çalışanların işlerini daha iyi bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için gereksinim duydukları becerileri ve bilgileri edinmelerini, mevcut yeteneklerini üst düzeye çıkarmalarını bununla beraber kendilerini geliştirmelerini, maksimum düzeyde verimli olmalarını sağlayacak faaliyetlerdir (Özçelik, 1998: 171).

1.4.4.1. İşe alıştırma (oryantasyon)

Çalışanların işlere alışmasını sağlayan eğitim yönteminin adına oryantasyon denmektedir. İşe başlayan işgörenlerin başlangıçta aldıkları eğitimidir. Eğitimin amacı ise işgörenin kuruluşa ve işe uyumunu hızlı bir biçimde gerçekleştirerek onu kuruluşa kazandırmaktır. İşe başlayan işgörenin ilk zamanlarda kuruluşa ve sorumlu olduğu göreve yabancı olmasından dolayı sorunlarla karşılaşması muhtemeldir. Çıkan sorunları minimum düzeye çekmek, çalışanı olarak verilen göreve ve kuruluşa uyumunu sağlamak için oryantasyon eğitimi gerçekleştirilir (Yıldız, 2011: 39).

İşe alıştırma programı, işe yeni başlayan çalışanı kuruluşun bir parçası haline getirmeyi amaçlarken en hızlı bir biçimde üretken hale sokmayı da amaçlar. Bu sebepten ötürü kuruluşa yeni giren her çalışan, işe alıştırma programına dahil olur. Bu programdaki süreç genel olarak şu şekildedir;

- Kuruluşun tanıtımı
- Çalışanın haklarının belirtilmesi
- İş ile ilgili bilgileri yeni çalışana aktarma
- Tanıştırma

Özetleyecek olursak oryantasyon programı işe başlayan çalışana işletmenin tarihçesi, çalışma koşulları, bugünkü durumu, çalışan politikaları ve çalışan hakları aktarılır. Görevli olduğu bölüm yönetici sayesinde de iş ile ilgili standartlar, bilgiler, kurallar, düzenlemeler, sağlık bilgileri, korunma ve birlikte görev yapacağı arkadaşlarının tanıtılacağı belirtilmektedir (Demir, 2010: 61).

1.4.4.2. İşgören eğitimi

İşgören eğitimi, işgörenin mevcut özelliklerinin görevli olduğu işe uymasını, görevli

olduğu işini daha üst düzeyde yapabilmesini ve daha verimli düzeyde çalışmasını hedefler. İşgören eğitimi, işgörenin kendisine ve kuruluşa önemli faydalar sağlar. Bu faydalar (Şimşek, 2007);

- Kuruluşun karar verme kapasitesini ve sorunları ortadan kaldırma kapasitesini arttırır.
- Üretimin kalitesini ve miktarını yükseltir.
- İşletme içi kaynaklardan çalışan bulmayı kolaylaştırır.
- Üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürür.
- Çalışan ve yönetici ilişkilerini geliştirir.
- Çalışanın değişime karşı gösterdiği direnç azalır.
- Çalışanda başarı ve güven duyguları geliştirir.
- İş doyumunu gerçekleştirir.

Kuruluşların yoğun rekabet şartları içerisinde devamlılıklarını sürdürebilmeleri amacıyla verimliliklerini ve başarılarını arttırmalarında, hedeflerine ve amaçlarına ulaşmalarında eğitim etkinliklerinin önemi son derece fazladır. Çalışan seçiminde görev için en uygun niteliklere sahip aday bulunmuşsa da çalışanların değişikliklere adapte olmaları ve yükselebilmeleri için bir takım eğitim uygulamalarına girmeleri zorunludur. Bu gerçekleşmezse eğer kuruluşların amaçlarına ve hedeflerine ulaşmaları gerçekleşmeyebilir (Şimşek, 2007: 19).

1.4.5. Performans değerlendirme ve ücretlendirme

Çalışanlarını en önemli kaynak şeklinde gören kuruluşlarda, çalışanların kuruluş amaçları doğrultusundaki gelişme düzeylerini ve başarılarını belirlemek amacıyla performans değerlendirmelerinin uygulanması gerekmektedir.

Günümüzde kuruluşlarda ücretlerin artması ve çalışanlara verilmiş diğer haklar performans değerlendirmesi ile belirlenirken bakılan ekstra özellik bireysel performanslara dayatılmaktadır.

Fakat kuruluşlar için personellerin başarısını ölçmek son derece zordur. Yöneticilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve tespit edilmesi son derece zor iken alt

kademedeki personellerin performansları daha kolay bir şekilde ölçülmektedir. İyi tasarlanmış olan bir performans değerlendirme sistemini ana başlıklarına ayıracak olursak beş temel başlıkta inceleyebilir (Bingöl, 2006:274);

- Personelin, görevinin gereksinimlerini başarılı olarak gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ölçmek.
- Değerlendirme, mesuliyetin can alıcı yönlerini tümüyle ölçebilmeli ve ölçüm sonuçları mümkün olduğunca açık olmalıdır.
- Değerlendirme yansız ve gerçekçi olmalıdır.
- Çalışana daha önceden belirtilmiş olan performans koşullarıyla uyumlu olmalıdır.
- Değerlendirme personelin zayıf ve güçlü yönlerini ele almalı, zayıf yönleri var ise bunun nedenlerini ve bu konuyu nasıl ortadan kaldırabileceği ile ilgili açıklamalar yapılmalıdır.

Performans değerlendirme; yerleştirme ve seçme süreci, geliştirme ve eğitim yönetimi, insan kaynaklarının planlanması, kariyer planlaması, örgüt içi personel ilişkileri, personel potansiyelinin değerlendirilmesi, maaş ve ücret yönetimi gibi alanlarda kullanımı söz konusudur (Akal, 1992:5).

1.4.5.1. Performans değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanın belirli bir zamanda işindeki başarı derecesinin belirlenmesi ve işindeki gelişimiyle alakalı geleceğe dönük hedeflerinin saptanmasıdır. Performans değerlendirme, başarısız çalışanı ve başarılı çalışanı ayırt ederek performansı yüksek olan çalışanı ödüllendirmek ve performansı yüksek olmayanlara ise örnek teşkil etmesi amacı ile yapılır.

Fakat asıl amaç, örgütsel amaçların personeller tarafından anlaşılması, algılanması ve diğer personeller ile de bu amaçların gerçekleştirilip bütün çalışanların mutlu olduğu, pozitif ve dinamik bir ortam oluşturmak ve oluşturulan bu ortamın korunmasını sağlamaktır. Bir başka amacı ise yöneticiyle personel arasında iş birliği, dayanışma ve iletişimi sağlamaktır. Örnek verecek olursak personellerin performans değerlendirmelerinin açık bir şekilde gerçekleşmesi ve bu değerlendirmelerin

personellerle tartışılabilmesi personellerin verimliliğine ve motivasyonuna etki etmektedir.

1.4.5.1.1. Performans değerlendirme sũreci

Performans değerlendirme, kuruluştaki bir yũneticinin personelini tanıması, personelini gũzlemlemesi ve mevcut performansını daha ũnceden belirlemiş olduğu kriterlerle ũlęme sũrecidir. Sũreęten bahsedecek olursak;

- Performans değerlendirme ũzelliklerinin belirlenmesi
- Performans değerlendirme koşullarının belirlenmesi
- Performans değerlendirme zamanlarının belirlenmesi
- Değerlendirmede bulunan yũneticilerin eğitimi
- Personellere ve yũneticilere bilgi verilmesi
- Performans değerlendirmesinin kimler ya da kim tarafından geręekleřtirileceęine karar verilmesidir.

Performans değerlendirme geręekleřirken bu sũreę dũrũst ve samimi bir iletişim ile geręekleřmelidir. Yũnetim personellerden beklentilerini, amaçlarını, gũrevlerini yalın ve açık bir şekilde ifade etmelidir. Personellerin hedeflenen amaçları takip edebilmeleri, performans kriterlerinin nelerden oluştuğu, işlerin yapılış şekli gibi konuların yũnetim tarafından sade, basit ve açık bir şekilde ifade edilmelidir. Bũtũn kuruluşların kũltũrũne ve yapısına gũre farklılıkları olduğundan performans değerlendirme uygulamalarının standart bir halinden sũz etmek pek de mũmkũn olmayacaktır. Bundan dolayı dũzgũn bir sistem oturtmak, uygulamak ve kurmak uzmanlık işidir. Hazır olmaya bir performans değerlendirme sistemi oluşturup uygulamaktansa bũyle bir sistem kullanmamak daha iyi olacaktır. Bununla beraber her işletmeye uyacak temel performans değerleme sũreci şu şekildedir (Fındıkęı, 2003: 337):

1.4.5.1.2. Performans değerlendirme yũntemleri

Personellerin ve ũrgũtũn değerlendirilmeleri birden fazla tekniği bulunan performans değerlendirme yũntemleri ile geręekleřtirilebilir (Akal,1992);

Bireysel performansa dayalı yaklaşım; kişiler başardıkları hedeflere, ortaya çıkan başarılarla ve sonuçlara göre hazırlanan bireysel koşullar çerçevesinde değerlendirmeye alınmalıdır.

Ortak performansa dayalı yaklaşım; her çalışanın performansı, diğer personellerden bağımsız bir şekilde mevcut görev tanımının oluşturduğu sorumluluklara göre değerlendirmeye alınır.

Çalışanlar arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım; çalışanları birileriyle kıyaslayarak değerlendirilirler. Örnek verecek olursak bir iş için hangi aday en uygun kişi olacaktır sorusunu cevaplayabilmek için işgörenler başarılarına göre sıralanırlar.

1.4.5.2. Ücret yönetimi

Hem yöneticiler hem de çalışanlar için ücret önemli bir kavram olmaktadır. Ücret yönetimi, çalışanları kuruluş bünyesine çekmek, gerekli kriterlere sahip çalışanları kuruluştaki tutmak, çalışanların kuruluşa olan bağlılıklarını, performanslarını, motivasyonlarını, iş doyumluluklarını arttırmak ve bundan kuruluşların karlılığı ve toplumların hayat şartlarını etkilemesi yönüyle kuruluş için önem arz etmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 232).

Ücret: Ücret, sarf edilen işgücünün karşılığında maddi olarak ödenen bir bedeldir. Kuruluşların çalışanlara ödediği primler, komisyonlar ve maaşlar ücret kapsamındadır. Ücret, çalışanlar ve yöneticiler açısından çok önem bir kavramdır. Ücret, işten duyulan tatminsizlik ya da tatminin başlıca belirleyicisidir.

Ücret Yönetimi Süreci: Örgütün sahip olduğu ücret politikası, mevcut insan kaynağının verimli ve doğru kullanılması, kurumda tutulmasını ve motive edilmesini direk olarak etkilemektedir. Profesyonel anlayışa sahip ve kurumsallaşmış olan örgütler, ücret yönetimi sürecini etkili bir şekilde uygulamakta olup ücretlendirme sürecine ise stratejik bir şekilde yaklaşmaktadır. Ücret yönetimi sürecini dört başlıkta inceleyebiliriz;

- İş Analizi
- Ücret Araştırmaları
- Ücretlendirme

- İş Değerleme

İş analizinin yapılması, iş değerlemesi yapılması ve piyasa ücret analizinin yapılması ile kuruluşa ücret politikaları ve ücret yapısı oluşturulması sağlanır. Ücret yapısı meydana gelirken her işin derecelerinin ve kademelerinin belirlenmesi çok önemlidir (Bingöl, 2006: 396).

Ücret belirlemede adil ve tutarlı olabilmek amacıyla iş değerlemesi uygulamak çok büyük önem arz etmektedir. İş değerlemesi, kurumsal amaçlar için yapılan işin katkısını belirlememizi sağlar. Örgüt hedeflerine maksimum derecede katkı veren işe daha fazla ücret verilmesi, çalışanların motivasyonunu ve verimliliklerinde artış göstermesini sağlar. İş değerlemesinin yapılması ile çalışan işlerin ücretlerinin tutarını görür ve kendini geliştirme yönünde güdülenmiş olur (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 232-233).

Ücret oluşumda önemli olan faktörler şöyledir;

- Yasal düzenlemeler
- İş gücü pazarı
- Sendikalar
- Piyasadaki rekabet
- Enflasyon
- İşletmenin amaçları
- İşletmenin büyüklüğü
- İşletmenin ödeme gücü
- İşletmenin stratejileri ve politikaları

Bu koşullarda kuruluşlar ücret politikalarını meydana getirirken iş değerlemesi ile işleri gereklilik, nitelik ve değerlerini baz alarak değerlendikten sonra, kolay işe düşük ücretlendirme, zor işe ise yüksek ücretlendirme uygularlar. Objektif ölçütler uygulanarak bir performans değerlemesiyle de çalışanların belli zamanlarda göstermiş oldukları başarılarına göre ve amaçlara ulaşma düzeyine göre ödüllendirilirler.

1.4.6. Kariyer yönetimi

Kariyer, bireyin bir iş dalında uzmanlaşmasıdır. Kariyer yönetimiye çalışanların ilgi alanları ve yetenekleri doğrultusunda kariyerinde ilerleme amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetlerin planlanmasıdır. İşe atama, transfer, terfi, işe başlama değişikliklerini bünyesinde barındırır. Doğru bir şekilde gerçekleştirilen Kariyer Yönetimi faaliyetleri çalışan memnuniyetinin artmasını sağlarken, çalışan kuruluştaki yerini daha kalıcı hale getirir.

Çalışanın işinde yol kat etmesinde etkili olan en önemli detay bireyin işinde göstermiş olduğu performansdır. Değerleme ile ele geçen veriler, kariyer yönetiminin kullanılmasında önem arz eden kriterlerdendir.

Kişinin yetenekleri, becerileri, performans düzeyi ve iş başarısı gibi ölçüler kariyer planlaması sürecinde dikkat edilmesi gereken ölçülerdir.

Kişinin geleceğini görebilmesi, ileride neler gerçekleşeceğini bilmesi ve gelecek amacıyla yatırımda bulunması açısından son derece yararlıdır. Kariyer yönetimi sonucunda;

- Çalışan memnuniyetinin artırılması,
- Kişisel gelişim,
- Performans artışı,
- Kilit çalışanların aidiyet duygularının güçlenmesi,
- Kaynakların verimli bir şekilde kullanılması,
- Organizasyon amaçlarına hızlı bir şekilde ulaşılması gibi sonuçları yakalayabilmektedir.

Her çalışanın planlama yaptığı bir kariyer planı mevcuttur. Çalışan, kuruluşun bir parçası haline geldikten sonra işinde başarıyı yakalayıp yükselmeyi hedefler. Bu süreçte kuruluştan kariyer yönetimi oluşturulmasını isteyerek kendisine destek olunmasını bekler (Arslan, 2001)

Bu sebeplerle istenilen kriterlere sahip işgörenleri elinde tutmak isteyen kuruluşlar işgörenlerine iyi bir kariyer yönetimi planı oluşturmalıdır. Bu aşamada; işgörenin beklentilerini, mesleki becerilerini, teknik yeterliliklerini, meslek bilgilerini,

gelecekteki hedeflerini ve bütün işgörenleri için kariyer planı uygulamasını yapması gerekmektedir. Bu plan dâhilinde, işgörenin kuruluş içindeki genel hattı ortaya çıkarılır. Daha sonra işgörenin istediği yerlere gelebilmesi amacıyla gereksinimi olan eğitimler, gereksinimi olan beceriler kendisine aktarılmalıdır. Fakat işgörenlerin gelişme durumlarının sınırlı olmasındaysa, işgörenlerin işlerinden aldıkları doyumlulukta sınır olacaktır. Bundan ötürü yöneticilerin, işgörenlerin gelişimini sağlayacak sistemler oluştururken son derece dikkatli olmaları gerekmektedir (Ay, 2003: 12).

1.4.7. İş güvenliği ve işçi sağlığı yönetimi

İşçi sağlığı ve işçi güvenliği çalışma şartlarının iyileştirilmesi, çalışan sağlığına dikkat edilmesi, iş güvenliği kapsamında gereken önlemlerin alınması amacıyla yapılan faaliyetlerdir.

İnsan yaşamına ve insana gösterilen önemin artması, işçi sağlığı ve kuruluşlarda iş güvenliği konusuna önem vermesini gerekli kılmıştır.

İş Güvenliği: Kuruluşlarda işin yürütülmesi sırasında oluşabilecek tehlikelerden ve çalışanların sağlığına zararı olabilecek şartlardan korunmak ve olası iş kazalarına engel olmak için çalışma ortamında güvenliği sağlamak için alınan önemlerin bütünüdür.

İşçi Sağlığı: Kuruluşlarda çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal sağlığının korunması, üretimde kullanılan araç-gereçleri ve çalışma şartlarını sağlıklı olmasını sağlamak, çalışanları zarar görebilecekleri etkilere korumak, meslek hastalıklarının ve iş kazalarının önlenmesi demektir.

1.4.8. Çalışma ilişkilerini düzenleme ve endüstriyel ilişkiler

Endüstriyel ilişkiler, iş hayatında işveren ve işçi taraflarının karşılıklı gereksinimleri ve istekleri neticesinde ortaya çıkan bütün konuları içeren ilişkiler bütünüdür. İşveren, devlet ve işçi endüstriyel ilişkiler adı verilen sisteminin kısımlarını oluşturmaktadır.

Endüstriyel ilişkilerle sağlıklı işveren-işçi ilişkisiyle işveren ve işçi arasında güven duygusu ve ortaklık hissi oluşturmaktadır. İşveren ve işçinin örgütsel hedefleri

yönünden hareketini kolaylaştırmakta ve bunun sonucunda örgütsel bağlılık oluşmakta ve kurumda oluşan kültür yerini sağlamlaştırmaktadır.

Endüstriyel ilişkiler olarak adlandırılan sendika ilişkileri ve işveren-işçi ilişkileri bazı kuruluşlarda İK bölümünün görev tanımında yer almaktadır. Bundan dolayı yasal özellikleri olan işlevler daha da ön planda olmaktadır. Diğer işlevler ise kullanılmamaktadır.

Bazı kuruluşlarda ise çalışan bölümü rutin olan işler ile ilgilenmekte, toplu pazarlık vb. önem teşkil eden işlevler ise üst yönetimin sorumluluğundadır. Günümüzde, toplu pazarlık, sendikal haklar gibi işveren-işçi ilişkilerinin İK bölümü dışındaki bölümler tarafından düzenlenmesi düşünülemez; fakat, bu konular kuruluş için hayati öneme sahip olduğundan üst yönetimin de gerekli olan katılımı sağlaması gerekmektedir (Canman,1995; Yüksel, 2007).

1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi

Kuruluşlar, nitelikli işgörenleri kuruluşa çekmek ve sahip oldukları yetenekli işgörenleri de kuruluşa tutmak arzusu taşımaktadırlar. İKY uygulamaları da işgörenlerin verimli ve etkin bir biçimde çalışmalarını sağlamak, iş ortamının sahip olduğu kaliteyi yükseltmek, potansiyeli bulunan işgören adaylarını kuruluşa çekmek için işgörene yatırım yapmayı hedefler.

Yapılan birden fazla araştırma, İKY uygulamalarına yatırım yapılması sonucunda doğrudan çalışanların performansına, dolaylı bir şekilde ise çalışanların kuruluşa olan bağlılıklarına tesir ettiğini ve bunun bir neticesi olarak da örgütsel performansta olumlu bir etki oluştuğunu göstermiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları çalışanların verimliliğini arttırmakta, geliştirmekte ve dolayısıyla çalışanların da kendilerine değerli olduklarını hissettirmektedir (Uysal, 2005: 111-133).

Yapılmış olan bir takım araştırmalara göre “örgüt kurumsallaşma derecesi, büyüklüğü, sendikalaşma oranı, kontrol derecesi, toplum kalite yönetimi, örgüt imajı, esnek çalışma saatleri, kariyer imkânları, ücret sistemi örgütsel bağlılık konusunda büyük bir etki oluşturmaktadır.” (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Yapılmış olan bütün araştırma neticelerinde, iş ortamının hakkaniyetli olduğu, performans değerlendirmelerinin adil bir şekilde yapıldığı, çalışanı eğiten ve çalışanlar arasında eşit ödüllendirme uygulayan, iş güvenliğini oluşturan kuruluşlarda çalışanların kuruluşa karşı duyduğu bağlılığın ve güvenin artış gösterdiğini, performans değerlendirme, terfi ve ücret yönetimiyle alakalı uygulamalarda eksik olan adalet ortamının sağlanamaması çalışanların duygusal bağlılıklarını zedelediği görülmüştür.

1.5.1. İnsan kaynağını temin seçim ve yerleştirme süreci ve örgütsel bağlılık

İşe alım süresinde adalet olgusu, bu işe alım süresini önemli bir biçimde etkilemektedir. İşe alma sürecinde adaletsiz tutumlar sergileyen ve haksızlıklar yapan kuruluşlardaki mevcut çalışanlar arasında verimliliğin ve motivasyonun düşmesine bunun neticesinde çalışanlar arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Buna benzer durumlar çalışanların örgüte duydukları bağlılığı negatif bir şekilde etki ettiği gibi toplumda da olumsuz bir imaja neden olacaktır (Arslan, 2001: 94-95).

Özellikle çalışan gereksiniminin terfi yoluyla gerçekleştirilmesinde terfi kararları birtakım baskılara sebebiyet verebilmektedir. Adaylar bireysel becerilerini ortaya koyarak karar merkezi olan yönetici üzerinde etki bırakmaya çalışabilir ya da bazı yöneticiler kayırmacı ve ayrımcı davranışlarıyla bulundukları pozisyonlarını güçlendirme eğiliminde olabilirler. Tüm bunlar çalışanlar arasında çatışmaya neden oluşturarak çalışanların örgüte karşı sahip oldukları bağlılıklarını negatif bir şekilde etkiler (Acar, 2000:139).

Yapılan birtakım araştırma neticeleri, seçim-temin uygulamalarının iş-kiş, örgüt-kiş uyumunu oluşturmasıyla birlikte örgütsel bağlılığı da pozitif bir şekilde arttığını ortaya çıkartmıştır. Ayrıca seçim ve temin sürecinde yöneticilerin tutum ve davranışlarının da önem arz ettiği görülmüştür. Çalışanlar işe başlamadan önce ve başladıktan sonra kuruluştaki yöneticilerin davranışlarından ve tutumlarından etkilendiğinden yönetimin işe yeni başlayanlara karşı göstermiş olduğu davranış ve tutumlarda bağlılığa etki etmektedir (Uysal, 2005:134).

Bu araştırma neticelerinden İKY'nin uygulamış olduğu oryantasyon programının çalışanların örgüte duyduğu bağlılığa etki edebileceği sonucuna ulaşılabilir.

1.5.2. Eğitim ve geliştirme uygulamaları ve örgütsel bağlılık

Yapılmış olan birtakım araştırma neticesine göre eğitim uygulamalarıyla normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür.

Tarulli ve Maurer'e göre, eğitim etkinliklerine önem gösteren kuruluşların belirledikleri eğitim düzenlemeleri, eğitim planları ve eğitim politikalarıyla bütün çalışanların eğitim fırsatlarında eşit bir biçimde yararlanmasına fırsat tanınması çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007:616).

Fırsat eşitliği adı verilen ilkenin eğitim programlarının yapılmasında önemli bir derecede etki ettiği vurgulanmaktadır.

Barlett'in yapmış olduğu bir araştırmada, amir ile çalışma arkadaşlarının eğitime göstermiş oldukları destekle normatif ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif olduğu meydana çıkmıştır (Sabuncuoğlu, 2007: 616).

Çalışanlar, eğitim alarak yeteneklerini, beceri ve bilgilerini geliştirir ve motivasyonlarındaki artış ile iyi bir performans sarf ederek verimliliklerini arttırırlar.

Örgütlerinin sağlamış olduğu eğitim fırsatlarının vermiş olduğu avantajlar sonucunda, örgütlerine kendilerini borçlu hissetmekte ve örgütlerine yönelik sorumluluk duygusu duymaktadırlar. Bu sebeple örgütte kalmak istemeleri ve örgütte kalmalarının ahlaki ve doğru bir davranışa neden olduğuna inanmakta personellerin işten çıkma niyetlerini azaltmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 625).

Yapılan araştırmalar, çalışanların kuruluşlarının vermiş olduğu eğitim faaliyetlerinden ayırım yapılmadan eşit şartlar altında faydalanmalarının örgüte duyulan bağlılığı arttırdığını söylemektedir.

1.5.3. Performans değerlendirme uygulamaları ve örgütsel bağlılık

Performans değerlendirme sonuçları, İKY'nin diğer işlemlerine kaynak oluşturarak yol gösterdiğinden çalışanlar arasındaki değerlendirme sisteminin yansız ve adaletli bir şekilde uygulanması önem arz etmektedir.

Çalışanın ne düzeyde gelişim göstermesi gerektiğinin en iyi farkında olan ilk amiridir. Bu sebepten ötürü değerlendirmeyi çalışanın ilk amiri tarafından yapılması daha etkili olacaktır. Kuruluş içerisinde üst, ast, üst, üst ve ast, ast ilişkilerinin pozitif

olması çalışanların motive olmasına, çalışanların örgütsel destek duymaları üzerine etki eder.

Araştırmalar sonucunda, örgütsel desteği olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da olumlu bir yönde arttığını göstermiştir. Özdevecioğlu'nun yaptığı araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile örgüt destek arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür (Özdevecioğlu, 2003: 117-126).

İlk amirine güvenen çalışanlar performans değerlemeye pozitif tavırlar geliştirir, uygulanan performans değerlendirmesinin adil ve doğru bir şekilde gerçekleştiğine inancı kuvvetlenir (Uysal, 2005: 109-100). Bu sebepten ötürü ilk amirin verdiği destek son derece önemlidir.

Ücret artırımı ve terfi gibi kararların adaletli bir değerlendirme sonucunda gerçekleşmesi çalışanlarda adalet ve güven hissinin duyulmasını sağlar. Yönetmelik uygulamalar, güven, adalet örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etki bırakır. Seçme sürecinde adaletli davranılması adaylarda pozitif etki yarattığı gibi adaletli olan performans değerlendirme sisteminin kullanılması da çalışanlara güven vermektedir (Uysal, 2005: 109-100).

1.5.4. Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık

Kuruluşlarda çalışanların, kariyer açısından yükselme ve ilerleme imkânlarının varlığını hissetmeleri ya da bu imkânların olmadığını hissetmeleri bağlılıkları üzerinde etki bırakmaktadır (Balay, 1999:241). Çalışanların bağlılık düzeylerinde direk bir şekilde etki bırakan başka bir faktör ise; İKY uygulamalarında da değinilen adam kayırma, din, dil, yaş, cinsiyet ve ırk ayrımcılığı gibi davranışların önüne geçilmesi ve çalışanlarda güven oluşturarak mevcut olan bağlılık düzeylerini pozitif bir şekilde artması açısından kariyer yönetimi uygulamalarının şeffaf ve adil olması gerekmektedir.

Her çalışan mesul olduğu görevle ilgili ulaşabileceği ilerleme ve terfi imkânlarının kesin, açık ve net bir şekilde bilmek ister. Bu şekilde yapılması kuruluşun çalışanlarına sahip çıktığını ve çalışanlarını düşündüğünü gösterir ki; böyle bir durum da, çalışanın örgüte güven duymasını ve ortaya çıkan bu güven çalışanların örgüte duydukları bağlılığı artırır. Bundan dolayı kuruluşların çalışanları ile ilgili

kapsamlı, şeffaf ve ayrıntılı bir şekilde kariyer planlaması ve yönetimi yapması gerekmektedir (Uygur, 2007: 82).

1.5.5. Ücret yönetimi ve örgütsel bağlılık

Sekiz ülkede, örgütsel bağlılıkları üzerine ücret faktörünün etkisini değerlendirmek için yapılan araştırmalar sonucunda, bireylerin istedikleri iş ilk sırada yer alırken ikinci sırada ise iyi bir ücretin istenmesi olduğu ortaya çıkmıştır. Bahsedilen araştırmalarda ücretin, bireyler arası iyi ilişkiler, özerklik, iş güvencesi, uygun çalışma koşulları ve saatleri, ilerleme ve yeni beceriler edinme amaçlarından daha fazla önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Çakır, 2006: 17).

Örgüt bağlılık ve ücret adaleti arasındaki etkileşimi konu olarak ele alan araştırmaların sonuçlarına bakarak, genellikle, ücretlerinin adil olduğu gören çalışanların ve ücretlerinden memnun çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu belirlenmiştir (Çakır, 2006: 12).

Yine bu araştırmalar, ücret ile ilgili söylenen vaatlerin yapılmaması ve ücretin adaletli bir şekilde dağıtılmaması iş tatminini ve duygusal bağlılığı olumsuz bir şekilde etkilediğini, ücretini adil bulmayan ve ücretini düşük gören çalışanların işlerinde devamsızlık gösterdiğini ve sonrasında işten çıkmayı istemelerinin olduğu ve iş gücü devrini de arttırdığı sonucunu ortaya çıkarmıştır (Karasu, 2009: 99).

Bundan dolayı varlığının sürdürülebilirliğini sağlamak ve korumak isteyen kuruluşların sağlayacağı adil ücret algısı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini yaratarak çalışanlarını elde tutmaları gerekmektedir.

2. BÖLÜM: ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

2.1. Çalışan Memnuniyeti Tanımı ve Önemi

Çalışan memnuniyeti tanımlanması oldukça güç bir kavramdır. Çalışan memnuniyeti diğer bir ifadeyle iş tatmini kavramı ilk olarak 1920’lerde karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde farklı ücret sistemlerinin geliştirilmesi çalışan tatminine birtakım faydalar sağlamıştır. İş tatmininin asıl önemi ise 1930-1940’lı yıllarda yıllarda Neoklasik Yaklaşımla birlikte anlaşılmış ve çalışanların işe karşı beslediği tutumlarının, işin niteliğindeki etkisi kabul edilmiştir. 1970-1980 yılları arasında sistem yaklaşımı ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yaygınlaşmasıyla, çalışanın iş tatminini etkileyen faktörleri daha kapsamlı olarak incelenmiştir.

Çalışan memnuniyeti kişinin işine ve iş deneyimine ait değerlendirmesinin duygusal bir sonucudur. Yani bireyin iş durumuyla ilgili kişisel bir değerlendirmesidir. Başka deyişle çalışan memnuniyeti, çalışanın işiyle ilgili çeşitli faktörleri değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal durumun bir yansımasıdır (Telman, Ünsal 2004: 12-13).

Yönetim bilimleri üzerinde çalışan birçok akademisyen çalışan memnuniyetini açıklamaya çalışmışlardır. Locke’ a göre memnuniyet, çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması ile değil, çalışanın kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklanmaktadır. Locke, memnuniyetsizliğin, kişinin istediğinden daha azını elde etmesi durumunda ortaya çıktığını öne sürer. Locke’ un çalışan memnuniyeti kavramı hakkındaki görüşü özetlenirse; çalışan memnuniyetinin kişinin iş ve iş deneyimine ait değerlendirmesinin duygusal sonucu olduğu söylenmektedir (Telman, Ünsal, 2004: 13).

Becker ise, çalışan memnuniyetini çalışanın kendisini süregelen çalışmalara verme eğilimi olarak gösterir ve bunun nedeni olarak da bunu yapmanın maliyetinin çalışan açısından yüksek olması olduğunu söyler. Bu maliyetler arasında, elde edilen hakların, kıdemin, iş değiştirmenin insan ilişkilerinde neden olacağı hasar, yeni iş arama zorluğu gösterilmektedir (Telman, Ünsal, 2004).

2.2. Çalışan Memnuniyetini ve Motivasyon

Motivasyon, iş tatmini gibi çalışan memnuniyeti ile ilgili konular da tez, bilimsel makale, dergi ve kitaplarda sıkça yer almaktadır. En basit anlamıyla motivasyon, insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorusuna cevap vermeye çalışan bir olgu şeklinde algılanabilir. İnsanların günlük faaliyetlerinde sergiledikleri davranışların temelinde mutlaka itici bir güç vardır. Bu itici güç; güdü, dürtü, istek ve/veya ihtiyaç şeklinde nitelendirilebilir. Buradan hareketle, motivasyon; insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2007: 214).

Çoğu yönetici, parasal ve yasal haklarını verdiği takdirde, çalışanları memnun edeceğini ve onların aidiyetini sağlayacağını düşünür. Hatta, işverenler arasında, bir insan çalıştırıp o insana para ödemenin, ona iyilik yapmak olduğunu düşünenler bile vardır. Çoğu patron; çalışanlarının ücretlerini tam zamanında ödediği, sigortalarını yatırdığı, onlara yasal haklarını verdiği için övünür. Bu, sağlıklı bir düşüncedir. Bir işverenin bir insanı çalıştırması, bir alışveriştir. Çalışan; zamanını, bilgisini, deneyimini ve emeğini verir, işveren ise bunun karşılığı olan maddi ve yasal hakları verir. Bir çalışanla bir işveren arasındaki alışverişi, ‘iyilik yapmak’ gibi bir mantığın içine oturtmak, sağlıklı ilişkiler doğurur, iş huzurunu bozar. Hâlbuki bir çalışanın kanunların belirlediği sürede çalışması, düzgün bir çalışma ortamına sahip olması, ücretini zamanında alması vs. “olmazsa olmaz” unsurlardır. Bunlar bir işyerinin sağlaması gereken asgari koşullardır. Şirketler bu koşulları sağladıkları zaman olağanüstü bir şey yapmış olmazlar; zaten yapmaları gerekeni yapmış olurlar.

Gerçek şu ki, çalışanların memnuniyetsizliğini ortadan kaldırmak, onları memnun etmeye yetmez. Memnuniyetsizliğin tersi memnuniyet değildir. Memnuniyetsizliklerin nedenleri şunlardır: Gereksiz şirket kuralları, aşırı denetim, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle ilişkilerdeki aksaklıklar, uygun olmayan çalışma koşulları, düşük ücret, çalışanın hak ettiği unvanı elde edememesi, çalışanın kendisini iş güvencesi bakımından tedirgin hissetmesi... Bir şirket, bu alanlarda iyileştirmeler yaparsa, çalışanların memnuniyetsizliklerini gidermiş olur. Ancak bu iyileştirmeler, çalışanları memnun etmeye hele onları şirkete bağlı kılmaya yetmeyecektir. Bir şirketin; önce “olmazsa olmaz” koşulları eksiksiz yerine

getirmesi, sonra da insanların kendilerini işlerine adanmalarını, şirkete bağlanmalarını hatta şirketin savunucu olmaları için, insanları nelerin motive ettiğini çok iyi anlaması gerekir.

İnsanlar, yaptıkları işte anlam bulmak isterler: İnsanlar, sadece para kazanmak için çalışmazlar. Yaptıkları işin, insanlara yararlı olmasını, onların hayatlarına katkıda bulunmasını isterler. Kurumların ve şirketlerin, çalışanlara bu duyguları yaşatması gerekir. Çalışanlar sorumluluk almak isterler: Her çalışan, kendisine söyleneni yapmak kadar, büyük resmi görüp inisiyatif almak da ister. Kendi sorumluluk alanında bağımsız karar aldığı sürece, çalıştığı yere bağlanır. Bunun için şirketlerin çalışanlara, kendi kararlarını alacakları, özgürlük alanları bırakması gerekir. Sadece emir ve talimatları yerine getirerek çalışmaktan kimse motive olmaz. İnsanlar ilerlemek isterler: Yaptıkları işi başardıkları ölçüde, daha fazla sorumluluk almak, daha fazla katkı yapmak isterler. Bunun için de etki alanlarının artacağı, başkalarını yönetecekleri konuma yükselmek isterler. İnsanlar başarıma duygusunu yaşamak isterler: İnsanlar şirketin başarısında kendi katkılarının olduğunu bilmek isterler. Başarılarla ortak olmak, bu duyguyu yaşamak isterler. Şirketlerin, çalışanların kendilerini başarıda pay sahibi olduklarını hissedecekleri çalışma ortamları kurmaları gerekir. Herkesin bilgiye ulaştığı, kararlara çok sayıda insanın katıldığı, birlikte soluk alıp veren bir şirket ortamı yaratmaları gerekir. Çalışanlar, iyi bir iş yaptıklarında, parasal ödülün yanı sıra, çoğu zaman takdir edilmek isterler. İnsanlar sadece yaptıkları işi daha iyi yapmak için eğitilmek istemezler. Her çalışan, çalıştığı işin kendisine kalıcı bir katkı yapmasını ister. İnsanlar kendilerini geliştirerek daha olgun bir insana dönüşmek isterler (Kayhan, 2017).

2.2.1. Çalışan memnuniyetini etkileyen motivasyon teorileri

2.2.1.1. Kapsam teorileri

Üç temel gereksinim teoriden söz edilebilir. Bunlar Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Alderfer'in Varolma Gelişme Teorisi, Herzberg'in Çift Etmen Teorisidir.

2.2.1.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Maslow teorisinde gereksinimleri fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri olmak üzere beş boyutta sıralamıştır.

İnsanlar en alttaki gereksiniminin karşılanması ardından bir üstteki gereksinim kategorisine yönelirler, yani fizyolojik ve güven içinde olma gereksinimlerinin tatmin edilmesinden sonra, daha yüksek seviyeli gereksinimler önem kazanmaya başlarlar (Berstein vd., 1994: 426).

Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Verimliliği ve çalışanın memnuniyetini arttırmak isteyen bir işletme öncelikle, çalışanların en gerekli ve en önemli sorunlarını belirlemeli ve bu doğrultuda bir memnuniyet stratejisi geliştirmelidir. Tüm bu açıklananlarla beraber, çalışanların değişik gereksinimlerinin karşılanması kişinin gösterdiği performansa, yaşına, ırkına, cinsiyetine ve şirketin büyüklüğüne göre değişir. Kişinin ihtiyaçlarının her zaman birebir bu hiyerarşi içinde olmamasına rağmen, işletmenin tatmin sorunlarını anlamasına ve tahmin etmesine yardımcı olur. Böylece çalışanların işletmenin hedeflerine ve beklentilerine göre performans göstermesi sağlanabilir.

2.2.1.1.2. Alderfer'in varolma gelişme teorisi

Clayton Alderfer (1972), Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini başka bir şekilde ifade etmektedir. Maslow'un modeli özellikle çalışma yaşamı için geliştirilmemişken, Alderfer kuramında örgütlerdeki insan gereksinimlerine yönelik bir uyarlama yapmaya çalışmıştır (Porter, vd., 2003: 8). Alderfer insan ihtiyaçlarını başlıca üç gruba ayırmıştır. Var olma, ait olma ve gelişme ihtiyaçlarıdır.

Varolma ihtiyaçları: Bunlar insanların doğuştan itibaren sahip oldukları ihtiyaçlardır. Yiyecek, içecek, barınma ihtiyaçları vs. bu konuda örnek gösterilebilir.

Ait olma ihtiyaı: İnsanın sosyal bir varlık olarak, başkaları ile birlikte olma ve sosyal ilişkiler kurma, sevgi, dostluk vb. ihtiyaçları içerir.

Gelişme ihtiyaçları: İnsanların kendilerini geliştirme ihtiyaçlarıdır. Başarı elde etme, tanınma, yaratıcı yeteneklerini kullanabilme vs. bu ihtiyaçlara örnek gösterilebilir.

2.2.1.1.3. Herzberg'in çift etmen teorisi

Herzberg ve arkadaşları 1959 yılında çalışanların iş tatmini üzerine yapmış oldukları araştırmada 200 kadar teknik ve mesleki işgörenle görüşerek çalışanların işlerine olan doyumunu ve doyumsuzluğunu etkileyen unsurları bulmaya çalışmıştır. Herzberg alışanların çalışma ortamındaki hangi koşulların varlığından rahatsız olduğunu bulmaya çalışmıştır (Sabuncuoğlu, 1995: 104).

Herzberg'e göre, kişilerin iki tür ihtiyaçları vardır. Bunlardan ilki insanın çevresiyle ilgili fiziksel ihtiyaçlar, bir diğeri ise kişinin kendisine özgü gereksinimleridir. Herzberg işin kendisine ve kişinin gelişmesine bağlı olan doyum faktörlerini 'içsel faktörler' ya da 'motivasyon faktörleri' olarak belirlemiştir. Buna karşılık ise karşı olumsuz tutumlarla ilişkili doyumsuzluk faktörlerine 'dışsal faktörler' ya da 'hijyen faktörleri' adını vermiştir.

Herzberg için doyum yaratan içsel faktörler, sorumluluk, işte yükselme fırsatları, takdir edilmeli, işi başarma, tanınmadır. Doyumsuzluk yaratan dışsal faktörler ise; çalışma koşullarından hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği, kişiler arası iletişim ve ilişkiler, iş güvenliği, prestij, iş ortamındaki adalet, teknik gözetim, şirket politikasıdır (Ebrahim, 1991).

Herzberg'in çalışmasının en önemli katkılarından biri, çalışma yaşamındaki motivasyon konusunda deneysel araştırma ve düşünceleri uyandıran güçlü bir etkide bulunmuş olmasıdır. Ayrıca çalışmasında kullandığı sistematik dil ve tarzı, uygulamadan gelen yöneticiler tarafından kolaylıkla anlaşılmış, çalışanları motive etmede basitçe kullanılabilecek tarzda yöneticilere eylemsel belirli öneriler

sunmuştur. Modele yönelik büyük eleştiriler olmasına rağmen Herzberg'in kuramı günümüzde hala yöneticiler arasındaki popülerliğini korumakta ve uluslar arası çekiciliğini sürdürmektedir (Porter, 2003: 10).

2.2.1.2. Süreç teorileri

Kapsam kuramlarına bakıldığında, bireyin kendisinden kaynaklanan ihtiyaçları ön plana aldığı görülmüştür. Süreç kuramları ise davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar süreçte ortaya çıkan işyerinin ya da işverenin tepkileri, iş arkadaşlarının değişen durumları gibi değişkenleri de hesaba katan, böylelikle örgütsel davranış açısından sadece çalışanın ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda aldığı tepkileri de tutuma dahil eden kuramlardır (Uyar, 2012: 22).

2.2.1.2.1. Vroom'un beklenti teorisi

Vroom'a göre bir kişinin bir iş için çaba harcaması; valens ve bekleyiş olmak üzere iki faktöre bağlıdır. Valens, bir kişinin gayreti sonunda elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Kuramdaki beklenti kavramı ise, kişinin gerçekleştirdiği eylemin sonunda bir amaca ulaşacağına dair inanç içinde olması olarak tanımlanmaktadır (Onaran, 1981: 73).

Vroom'a (1964) göre çoğu zaman bir eylemde bulunmakta pek çok amacın varlığı söz konusudur. Bu noktada amaçların toplam sayısı da dikkate alınmalıdır. İkinci bir noktada amaç (sonuç) kavramının araçsallık özelliği taşıyabilmesidir. Yani aslında amaçlar başka bir amaca ulaşmada bir araç görevi görmektedir. Bu noktada ilk sonucun elde edilmesi veya edilmemesi ikinci sonucun elde edilmesini veya edilmemesini etkilemektedir.

Sonuç olarak bu teoride, çalışanın isinden beklediği ödüller başarının nedenini oluşturur. Çalışanın motivasyonunun ve memnuniyetinin sağlanabilmesi isteniyorsa, onun işinde gösterdiği performans sonucunda beklediği ödülün ve düzeyinin ne olduğu doğru şekilde saptanmalıdır.

2.2.1.2.2. Porter ve Lawler'in geliştirilmiş beklenti teorisi

Porter ve Lawler, kişinin yüksek bir çaba harcamasının her zaman yüksek bir performansla sonuçlanmayacağını iddia etmişlerdir. Çünkü araya bazı değişkenler girmektedir. Bunlar; işi yapabilmek için çalışanın gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması, çalışanın algıladığı rolü, iş başarımı, çaba, ödülün değeri olarak sayılabilir.

Bu modele göre, çalışan işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip değilse, iyi bir performans gösteremeyecektir. Yine, çalışan kendisinin ya da üstlerinin sahip olduğu rolü doğru şekilde algılayamıyorsa, yanlış yorumlar yapıyorsa yaptığı işte başarılı olamayacaktır. Çalışanın performansı üzerinde etkili olan diğer bir değişken ise ödül algılarıdır. Çalışan kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiğinin yorumunu yapar. Çalışanın elde ettiği ödül kendince yaptığı karşılaştırmadan daha düşük ise kişinin yüksek bir tatmin düzeyine sahip olması zorlaşır.

Çalışanın işten tatmin olmasını sağlayabilmek için, onların beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması gerekmektedir. Ayrıca verilen ödüllerin adil olması, rol çatışmalarının önlenmesi de dikkat edilmesi gereken diğer konulardır.

2.3. Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler birçok kaynakta içsel ve dışsal bazılarında ise, bireysel faktörler olarak ele alınmaktadır. Bu araştırmada ise, çalışan memnuniyeti etkileyen faktörler içsel, dışsal ve bireysel faktörler olarak üç başlık altında ele alınacaktır.

2.3.1. İçsel faktörler

İçsel faktörler işin kendisiyle ilgili, işin temel yapısında var olan özelliklerdir. İşin kendisinin sahip olduğu ve iş doyumunu artıran özellikler otonomi, görev kimliği, görevin önemi, beceri çeşitliliği ve görev geri bildirimidir (Reitz, 1987: 216).

Hackman ve Oldham (1975), çalışanların işlerinden doyum alabilmeleri için işin beş temel özelliğe sahip olması gerektiğini öne sürmüştür. Bunlar

- İşin gerektiği beceri çeşitliliği,
- İşle özdeşleşme,
- İşin anlamı,
- İşin yapılırken çalışan tanıdığı özerklik,
- Performans hakkında alınan geri bildirimler.

Bu özellikler kişinin işini anlamlı bulmasına ve işinde daha fazla sorumluluk almasına yardımcı olurken, işinden daha fazla doyum almasına yol açar. Doyumun yanında motivasyon ve performans artar, devamsızlık ve iş gücü devri azalır.

2.3.2. Dışsal faktörler

2.3.2.1. Finansal unsurlar

Finansal unsurlar; ücret, çalışmayı takdir etmek ve ödüllendirme, iş güvenliğinden oluşmaktadır.

Ücret hem mavi hem de beyaz yakalı çalışanların tatmininde önemli bir rol olan bir faktördür. İki bin yönetici ile yapılan bir araştırmada, Lawyer ve Porter alınan ücretin çalışan memnuniyetini direk etkilediğini, yönetim tarzı aynı olması durumunda bile ücret artışı çalışan memnuniyetinde olumlu bir artışa neden olduğunu bulmuşlardır. Bunların dışında birçok araştırma ücretin iş tatmini üzerinde etkisi yadsınmayacak kadar çoktur. Çünkü para insanın birçok ihtiyacını gidermesi için en gerekli araçtır ve başarı ile saygınlık için çok geçerli ölçüttür. Aynı zamanda çalışanlar parayı yöneticilerin kendileri için ne düşündüklerinin sembolü olarak görmektedir. Yan yararlar ise iş tatminini ücret kadar etkilemektedirler (Erol, 1998: 49).

Bir kurumdaki işten ayrılmaları azaltmanın ve çalışanların memnuniyetini yükseltmenin en iyi yollarından biri, çalışanlara yönelik takdir ve ödül sistemleri oluşturup, bu sistemleri uygulamaya geçirmektir. Başarılı çalışmaları takdir edilen ve/veya ödüllendirilen çalışanlar başarı duygusunu hissedeceklerdir. Başarı duygusunu hissetmek hem çalışanları yeni başarılarla teşvik etmekte hem de çalışanların memnuniyetini artırıcı bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır (Aydar, 2001: 493).

Yöneticiler, çalışanların da insan olduklarını ve her insan gibi çalışanlar içinde takdir edilme duygusunun çok önemli olduğunu unutmamalıdır. Takdir edilmenin, çalışanların motivasyonlarını artıracak ve dolayısıyla da memnuniyetlerini sağlayabilecek unsurların en önemlilerinden biri olduğu söylenebilecektir. Çünkü takdir, çalışanlara değer verildiğini göstermektedir. Takdir edilen ve ödüllendirilen çalışanlar işlerini iyi yaptıklarını bilecek ve özgüvenleri artığı için daha başarılı olabileceklerdir. Başarılarından dolayı yöneticileri tarafından çalışanlara teşekkür edilmesi veya yöneticilerin kendi el yazılarıyla çalışanları öven onları takdir eden notlarını çalışanların masasına bırakmaları ya da

mailler atmaları, başarılı çalışanları çalışma arkadaşlarının yanında kutlamaları onları motive edebilecek, memnuniyetlerini artırabilecektir (Karataş, 2008: 151).

İş güvenliğinin çalışan memnuniyeti üzerinde de önemli bir etkisi mevcut bulunmaktadır. Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak, kişinin işine olumlu duygular hissetmesine ve memnuniyetinin artmasına imkan sağlamaktadır. Sosyal açıdan bakıldığında işini kaybetme korkusu, günümüzde pek çok çalışanın endişe duyduğu bir durumdur. Ülkemizde ve dünyada, özellikle özel sektörde çalışan kişilerin birçoğu ekonomik çalkantılar ve işletmelerin aldıkları küçülme kararları yüzünden bu korkunun yarattığı stresi yaşamaktadırlar. Hiçbir çalışan, kendini sosyal açıdan güvende hissetmediği bir ortamda performansını olduğu gibi sergilemeyecektir. Bir işletmede, işinden çıkarılma korkusu olmadan, uzun yıllar çalışabileceğini bilen bir çalışan ise geleceğe yönelik belirsizlik ve korkularından arınmış olacaktır. Ayrıca bu çalışanın işletmeye karşı olan bağlılığı ve dolayısıyla da memnuniyetini artıracaktır (Telman, Ünsal, 2004: 47).

2.3.2.2. Yönetsel Unsurlar

Yönetsel unsurlar; çalışanların kararlara katılması, yöneticinin çalışanlara yetki devri, yönetici davranışları, motivasyon, terfi olanakları, hiyerarşik yapıdan oluşmaktadır.

Çalışanların, kendi işleriyle ilgili alınması gereken kararlar konusunda katılımlarının sağlanması ile yöneticiler, çalışanların işleri hakkında verilmesi gereken karar alınma mekanizmasına çalışanları da katar ve verilecek kararlar konusunda gerektiğinde onları yönlendirir ve etkiler. Birçok durumda, bu yaklaşımın yüksek iş memnuniyetini beraberinde getirdiği görülmüştür. Ayrıca denetleme gücünü elinde bulunduranların yaratacağı katılımcı bir ortamın, katılımcılığın kendisinden daha fazla memnuniyeti ortaya çıkardığı görülmektedir (Luthans, 2002: 233).

Yetki, yöneticinin belirlenmiş amaçlara ulaşmak için, gereken çalışmaların yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Yetki, örgütün itici gücü olarak nitelendirilebilir ve çalışanlar üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Yetki devri sayesinde çalışanlar kendilerine güvenildiğini hissederler ve bu da aynı zamanda

onların kendilerine olan özgüveninin artmasını sağlar. Böylece astların sorun çözme ve bir iş başarma ihtiyaçları giderilerek, çalışanların morallerinin artmasına yardımcı olur. Diğer yandan daha çabuk harekete geçme, hızlı ve daha doğru kararlar alabilme olanağı sağlar. Yetki devri ile sorunlara daha yakın konumda olan kişilerin, daha isabetli davranmalarını ve zaman yitirmeden karar vermeleri sağlanabilmektedir. Yönetici astlarına yetki devri yapacağı zaman mesajın astlar tarafından doğru şekilde anlaşılabilmesine özen göstermelidir. Çünkü yetki devrinin amacı, görevin daha etkin

bir biçimde yürütülmesi, yetkinin daha etkin biçimde kullanılmasıdır. Yetki devri sayesinde çalışanlar kendi yetenek ve becerilerini kullanma fırsatı bulurlar. Böylece, çalışanlar ortaya konan başarının kendilerine ait olduğuna inanırlar (Us, 2007: 12).

Çalışanların yöneticilerle olan ilişkisi ve yöneticilerin tutumu da iş tatminini etkileyen faktörler arasındadır. Çalışanlar işleriyle ilgilenen, kararlara katılma olanağı tanıyan, başarıları ödüllendiren, astlarını dinleyen ve çözüm üretmeye çalışan, adil davranan, insan odaklı bir yönetici tercih etmektedirler. İnsan odaklı yöneticilerin iş odaklı yöneticilere göre daha yüksek iş tatminine neden oldukları görülmektedir. Yöneticilerin çalışanların değer yargılarına, yaradılış ve kişilik özelliklerine önem vermesi çalışanlarına karşı samimi ilgi ve yakınlık göstermesi, sorunları çözmeye yönelik tutumlar sergilemesi, böylece oluşan dostluk ve karşılıklı sevgi-saygı, çalışanların yöneticilerine karşı olan bağlılıklarını artırıp verilen görevleri daha bir şevk ve istekle yapmalarını sağlamaktadır (Erdinç, 2002: 34). Çalışanlar kendi fikirlerinin alındığı, sorumluluk üstlendikleri, rahatça öneride bulunabildikleri ortamlarda çalışmaktan hoşlanırlar. Yöneticilere düşen görev çalışanların rahatça kendilerini ifade edebildikleri, başarılarının ödüllendirildiği demokratik çalışma ortamları yaratmaktır.

Motivasyon ve çalışan memnuniyeti, çalışanları hedeflenmiş ve ulaşılmak istenen amaçlara yönleltmek için işletmelerin göz ardı edemeyeceği önemli unsurlardır. Hem motivasyon hem de çalışan memnuniyetinin ortak bir diğer özelliği manevi yanı ağır basan hissi kavramlar olmalarıdır. Çalışanların işinden memnun olması yaptığı işin birçok farklı yönünden hoşnut olmasını ifade eder. Çalışan memnuniyeti

ve motivasyon arasındaki yakın ilişki söz konusudur. İşinden tatmin olmuş bir çalışan motive olmaya tatmin olmayan bir çalışandan daha fazla hazır durumdadır. Çünkü kişiye güdülenmeye uygun bir ortam yaratılmıştır. Buradan da anlaşıldığı gibi çalışanlar iş yerlerinde beklediklerini elde ettikleri ölçüde tatmin olmaktadır ve motivasyonları artmaktadır (Eroğlu, 2000: 250).

Çalışan işinde başarılı olduğu takdirde yükselme beklentisi içine girer. İşletme içinde kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı olumlu bir çalışma ortamı meydana getirecektir. Terfi etme imkanını elde eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı işletmelerde çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır (Bozkurt, 2008: 6).

İlerleyememenin yanında aşırı ilerlemede iş tatminsizliğine yol açabilmektedir. Başka bir deyişle terfi iki yönden iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Birincisi işinde

başarılı, terfi beklentisi olan, terfi ettiği takdirde yeni işinin gereklerini yerine getirebilecek ve daha fazla sorumluluk alabilecek yeterlilikte olan bir çalışanın terfi ettirilmemesi sonucu ortaya çıkacak hayal kırıklığına bağlı iş tatminsizliğidir. Kişi bu durumda kendini değersiz hissedecek, gösterdiği çabanın boşa gittiğine inanacak ve bu da iş tatminsizliğine yol açacaktır. İkinci durumda ise iş tatminsizliği yetersiz bir kişinin terfi ettirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Kişi yeni işinin gereklerini yerine getirebilmek için çok fazla çaba göstermek zorunda kalması, kendisine kapasitesinin çok üstünde sorumluluklar yüklenmesi sonucu aşırı yorgunluk, stres ve huzursuzluk yaşamakta ve bu da iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Bu iki durumun da ortaya çıkmaması yöneticilerin objektif ve adil davranmalarıyla gerçekleşir. Yöneticiler bu tür olaylarla karşılaşmamak için sadece gerçek başarıları terfi ile ödüllendirmelidir (Doğru, 2010: 18).

Bir örgütteki astlar ve üstler arasındaki ilişkiler hiyerarşik yapıyı oluşturur. Yönetici ve astları arasındaki ilişkilerin boyutu ve niteliği çalışanın duyduğu memnuniyeti etkilemektedir. Bu memnuniyetin oluşabilmesi için öncelikle karşılıklı güven ortamının oluşması sağlanmalıdır. Günümüzde yönetime güven çalışanın işletmeye bağlılığını ve memnuniyetini artıran önemli bir unsurdur (Doğan, 2003: 28).

Araştırmaların ortaya koyduğu önemli bir husus da çalışana yönelik amirlerin işe yönelik amirlere göre daha yüksek iş tatminine yol açtığıdır. İşe yönelik amirlerin astları amirlerini; çalışma amaçlarına ulaşmalarına yardım eden, terfi, ücret artışı ve performansa ilişkin ödüllere ulaşmaya yardımcı olan kişi olarak algılamaktadırlar. Çalışana yönelik amirlerin astları ise amirlerini samimi ilişkiler kuran, astlarının kişisel ilgilerinin farkında olan kişi olarak algılamaktadırlar (Saklan, 2010: 59).

2.3.2.3. Örgütsel unsurlar

Örgütsel unsurlar; örgüt yapısı ve kültürü, örgüt iklimi, örgütün büyüklüğü, örgüt içi iletişim ve ilişkiler ve iş ortamı çalışma koşullarından oluşmaktadır.

Günümüzde örgüt kültürü, örgütün amaçları, stratejileri ve politikaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler tarafından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araç olarak, kuruluşların rekabet üstünlüğü kazanmalarında ya da kaybetmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Duygulu, Eroğlu, 2006: 2)

Örgüt yapısında da çalışan memnuniyetinin rolü vardır. Araştırmacılar örgüt yapısıyla ilişkili altı temel değişken üzerinde durmuşlardır. Bunlar uzmanlaşma, kuralların standardizasyonu, personel uygulamalarının standardizasyonu, biçimsellik, merkeziyetçilik ve şekildir. Uzmanlaşma bir örgüt içindeki faaliyetlerin uzmanlık rollerine bölünme derecesini ifade eder. Kuralların standardizasyonu, örgütün standart kural ve süreçler belirleme derecesini; biçimsellik, talimat ve süreçlerin ne dereceye kadar yazılı ifade edildiğini; merkeziyetçilik; karar verme yetkisinin ne dereceye kadar yönetim hiyerarşisinde tepe noktada toplandığını ve son olarak örgüt şekli, örgütün rol yapısı (emir komuta zincirinin uzunluğunu, yöneticilerin kontrol alanının genişliğini örgüt içinde teknik ya da destek personelinin az ya da çok oluşunu) ifade eder (Telman, Ünsal 2004: 55).

Örgüt iklimi, çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte kimliğini kazandıran, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt içinde oluşan psikolojik ortam olarak tanımlanabilir. Her işletmenin kendine has bir örgütsel iklimi vardır ve bu iklim çalışan davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

Örgüt iklimi, örgütün yapısal ve yönetsel politikaları, çalışanlar arası ilişkiler, birlikte hareket etme gibi örgüt amaçlarına ulaşmadaki belirleyici faktörlerdir (Castterter, 1980: 430). Çalışanlar mevcut örgütsel iklimle kendilerince olması

gerekeni karşılaştırırlar ve bu karşılaştırma sonucunda da iş tatminin düzeyi ortaya çıkar. Yani iş tatmini, örgütsel iklimin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkar.

Örgüt büyüklüğünün örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki etkisi genel olarak olumludan çok olumsuzdur. Örgütsel faaliyetlerin artması “Behemot Sendromu” olarak adlandırabileceğimiz bir dizi birbirleriyle ilişkili semptom ve sorunlar yaratır. Daha büyük örgütsel hacim çalışan doyumunu azaltırken, doyumsuzluk çalışanların devamsızlığını arttırma eğilimindedir. Daha büyük örgütsel hacim çalışanların birbirleriyle ve örgütle uyumlaştırma işini karmaşıktırır, işe karşı engellemeler artar ve verimlilik azalır. Bu bağlamda işletme yönetiminde yeni iş baskıları gelişirken, örgüt içerisinde bir takım sorunlar ortaya çıkar (Keçecioğlu, 2008).

Örgütlerde memnuniyeti azaltan unsurlardan biride örgütün büyüklüğüdür. Örgütte tepe yöneticilerle astlar arasındaki uzaklık artkça, yüz yüze ilişkiler güçleşmekte, bunun sonucu olarak da amirin bir grup önderi niteliğini devam ettirmesi zorlaşmakta, kıklaşmalar ve bunun doğurduğu moral bozuklukları artmaktadır. Daha küçük organizasyon birimlerinde yöneticilerin her çalışanla ayrı ayrı meşgul olabilme olanakları artığından moral daha yüksek tutulabilmektedir (Eren, 2011).

İletişim kanalları, bir örgütün kan damarlarına benzerler ve örgüt için yaşamsal öneme sahiptir. Bu kanallardan iş ve işlemlerle ilgili duyuruların çalışanlara zamanında aktarılması gerekmektedir. İş ve işlemlerle ilgili duyurular çalışanlara zamanında aktarılmadığında, örgütün çalışma ritmi zincir zincirleme bir şekilde aksayacak ve örgütün çalışma temposu bozulacaktır. Hatta bu durum sürekli bir hal aldığında örgüt içersinde dedikodular ortaya çıkacak; ortalıkta yalan, yanlış ve abartılı haberler dolaşacaktır. Çalışanlar açısından bakıldığında ise, iş ve işlemlerle ilgili duyuruların çalışanlara düzenli bir şekilde aktarılması, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirecek; çalışanların kendilerine karşı olan güvenleri ve saygılarını artıracak; çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerine ve bu amaçlar doğrultusunda çaba göstermelerine imkan sağlayacaktır (Milli Prodüktivite Merkezi, 2000: 382).

Fiziksel çalışma koşulları ve çalışan memnuniyeti arasındaki olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması, hedeflere ulaşmayı ve performansı artırmayı kolaylaştırarak çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu bir etki

yaratmaktadır. Fiziksel çalışma koşullarındaki olumsuzluklar ise stresin ortaya çıkmasına ve yaşanan gerginliğin memnuniyetsizliğe yol açmasına neden olmaktadır (Babacan, 2000: 40).

2.3.3. Bireysel faktörler

2.3.3.1. Kişinin kendisinden kaynaklanan değişkenler

Kişinin kendisinden kaynaklanan değişkenler; cinsiyet, yaş, kişilik, yetenek ve zekadan oluşmaktadır.

Bugüne kadar çalışan iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik birçok araştırma yapılmış fakat kesin bir sonuca varılamamıştır. İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan araştırmalar farklı iki sonuca ulaşmıştır (Niederman, 2004). Örneğin, pratisyen hekimler üzerine yapılan bir araştırmada erkek hekimlerin çalışan tatmini kadınlardan daha fazla çıkmıştır. Helin ve Smith'in araştırmaları da, kadınların iş tatmininin daha düşük olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna benzer sonuçlara ulanan araştırmalar bu ilişkiyi kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmaları ve düşük ücret almalarına bağlamışlardır (Brush, 1987: 139-155). Ayrıca kadınların toplum içerisinde üstlenmiş olduğu annelik ve eşlik gibi erkelerden daha farklı bir sosyal role sahip olması buna sebep olmaktadır. Diğer yandan Hodson ve Mc Murray' in yaptıkları araştırmalarda kadın çalışanların tatmin düzeyi erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki henüz kadın mı yoksa erkeğin mi daha fazla tatmin olduğuna dair kesin bir ayrım yoktur.

Yapılan birçok araştırmada yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır.65 Oswald ve Warr yaptıkları çalışmalar sonucunda yaş ile tatmin arasında, kadın ve erkeklerde kişisel özelliklerinden bağımsız olarak “u biçimli” bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Clark, Oswald, 1996: 57-81).

İnsan karmaşık ve çevreyle sürekli etkileşim halinde olan çoğu kez duygularına, düşüncelerine, tutum ve davranışlarına, olduklarından daha değişik bir biçim vermeye çalışan bir canlıdır. Kişilik bireyi diğer insanlardan ayıran, çevreye karşı bakış açısını oluşturan, içgüdülerinin, dürtülerinin, eğilimlerinin bütünü olarak tanımlanabilir.

Çalışan memnuniyeti üzerine yapılan bir çok ampirik araştırma, kişilik özelliklerinin memnuniyeti belirleyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle 80'li yıllar ve sonrasında, çalışan memnuniyeti ile kişilik özelliklerinin ilişkisi araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, çalışanların yaptıkları işler ya da bulundukları pozisyonlar ne olursa, belirli tepkiler verdikleri ortaya konulmuştur. Kimi çalışanlar devamlı olarak işlerinden memnun kimilerinin ise işleriyle ilgili daima olumsuz duygular beslemekte, bu durum çalışanların işlerinin ya da pozisyonlarının değişmesinden çok da etkilenmemekte, memnuniyet seviyeleri nispeten istikrarlı olarak belli bir düzeyde kalmaktadır. Diğer taraftan belirli kişilik özelliklerine sahip çalışanlarında, kişilik ile ters çalışma koşulları ile karşılaşmaları durumunda, memnuniyet seviyelerinin düştüğü, kişilik özellikleri ve çalışan memnuniyeti ilişkisi açısından ortaya çıkartılan diğer bir sonuç olmuştur (Öğör, 2009: 32).

Zeka bir insanın bulunduğu çevreye, o an için gerekli uyumunu sağlayan bir yetenek olarak tanımlanabilir. İşin yapılıp yapılmaması yönünden zekanın iş tatmininde önemli bir etken olduğu söylenebilir. Birçok iş ve meslek için belirli bir zeka düzeyi gereklidir. Zihinsel kapasitelerine göre fazla zorlayıcı faaliyetlere katılan çalışanlar genelde işlerinden memnun olmamaktadırlar.

Yetenek ise, insanların sahip olduğu kendilerine özgü, bir işi yapabilmek kapasitesidir. Çalışanlar bilgi ve becerilerini kullanma imkanı veren, özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça ve başarılı oldukları sürece işlerinden memnun olurlar. Daha az tekrarlı daha az rutin ve daha az bölünmüş olan işler örgüt üyesine daha fazla seçme hakkı tanır. Bu nedenle yüksek seviyede işler, bireyin gelişmesine daha çok imkan verir. Buna karşılık, rutin ve sosyal etkileşime imkan vermeyen işler işgörenlerin yeteneklerinin ortaya çıkmasını engelleyerek işgörenin memnuniyetini düşürmektedir.

2.3.3.2. Sonradan kazanılan değişkenler

Sonradan kazanılan değişkenler; medeni durum, eğitim, statü, hizmet süresinden oluşmaktadır. Çalışanların medeni halleri ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçlarına göre, evli çalışanların memnuniyet seviyelerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebinin, evli çalışanların hayat tatminleri bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu ve

bunun iş yaşamına da yansıdığı yönündedir. Diğer bir görüş ise, evli çalışanların işlerinden beklentilerinin bekar çalışanlardan farklılaşmasından dolayı evli çalışanların memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu söylenmektedir (Kuşluvan, 2009: 51).

Eğitim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda sonuçlar farklılık göstermektedir. Genel eğilim eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin çalışan tatmininin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu yönündedir. Çünkü eğitim seviyesi yükseldikçe, daha iyi iş olanakları ve ücret düzeyi artmaktadır. Fakat iyi bir eğitim almış her birey beklentilerine yönelik iyi bir işte istihdam bulamayabilir. Bu da iş tatminsizliğine yol açabilir.

Kişinin sahip olduğu statü ile iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki mevcuttur. Çünkü kişinin sahip olduğu statü kişiye prestij kazandırmakta ve toplum tarafından saygı görmesini sağlamaktadır. Yapılan araştırmalarda üst yönetsel kademede bulunan kişilerin, iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Üst kademede olanlara daha çok önem verilir ve sorumlulukları daha fazladır. Bunların yanında ücretleri ve kar yüzdeleri daha yüksektir ve daha uzun tatil gibi ayrıcalıklara da sahip olurlar.

Çalışanların çalışma süresi arttıkça çalışan tatmin düzeylerinin de artacağı ileri sürülmektedir. Çalışma süresi arttıkça çalışanın ihtiyaçları da örgüt tarafından daha fazla karşılanmakta, çalışanın yaptığı işi daha iyi kavraması, işiyle bütünleşmesi sağlanmaktadır. Diğer yandan kademe ve ücrete ilişkin artışların yeterli düzeyde olmadığını düşünen işgörenlerin tatmin seviyeleri düşmektedir. Ayrıca yeni işe başlayan kişiler başlangıçta çok fazla beklentilere sahiptir. Zamanla bu beklentilerin karşılanmadığını gören bireyde tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Araştırmalara göre, çalışanların tatmini başlangıçta düşük olabilmekte, 6-8 yıl sonunda artma eğilimi göstermekte ve 20 yıl bir arada çalışanların tatmini maksimum seviyeye çıkmaktadır.

2.4. Çalışan Memnuniyeti Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

2.4.1. İş analizleri

İş analizi, belirli bir işin en küçük parçalarıyla ayrıntılı olarak tanımlanıp incelenmesi sürecidir. İşletmenin bünyesinde yer alan ve birbirinden farklı tüm işlerle ilgili bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlendirilmesidir (Geylan, 1996).

İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak, iş performansını geliştirmek için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek, her bir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak, iş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek gibi amaçlara hizmet eder. İş analizlerinin hizmet ettiği bu amaçlar çalışanların memnuniyetleri üzerinde oldukça etkilidir. Çünkü çalışanlar yaptıkları işi ve kendilerinden beklenenleri önceden öğrenebilme şansına sahip olurlar. Ayrıca, iyi kalitede iş analizi örgüt içi iletişimi artırabilir. İş analizlerinden beklenen faydayı sağlayabilmek için, yapılan analizlerin çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilir olması, tanımlanması ve ölçülmesi zor olan soyut kavramlardan uzaklaşması gerekmektedir (Ataman, 1995: 207).

2.4.2. İş dizaynı

İş dizaynı belirli bir iş ya da birbirlerine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de işleri başında verimlerini artırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetler olarak ifade edilebilir. Kişinin iş başında deneyim ve verimliliğinde artış sağlayacak bu değişikliklerde, aynı zamanda kişinin var olan yetenek ve becerilerini tam olarak kullanmasına, ayrıca yeni beceriler geliştirmesine olanak sağlanır.

Günümüzde ise iş dizaynına ve analizlerine kalite kontrolün ön planda olduğu, çalışanların yönetime katıldığı, daha fazla sorumluluk ve yetkinin verildiği modern yönetim anlayışı hakim olmaya başlamıştır.

Yöneticiler çalışanların işlerinin yapısını değiştirmek veya yeniden dizayn etmek istediklerinde, iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme gibi iş dizaynı araçlarından birini uygulamaktadırlar.

İş genişletme

İş genişletme, bir işin uzmanlık düzeyini ayarlayarak çalışana yönelik olarak daha ilgi çekici hale getirilmesidir. İş basitleştirmenin aksine işe ilişkin birkaç görevin bir araya getirilmesi yöntemiyle iş dizaynının yapılmasıdır. İş geliştirmede iş daha cazip gelmektedir fakat sorumluluk düzeyi değişmemektedir. Eğer çalışan aynı beceriyi gerektiren birden fazla çeşitte iş yapıyorsa, işler yatay düzeyde genişletilmiş olur böylece personel işin gerektirdiği tüm birimlerde çalışmış olacaktır (Tengilimoğlu, vd. 2012, 119). İş genişletme yöntemi özel proje atamaları, grup çalışmalarında görev değişimi veya müşteriler için yeni hizmet yöntemleri araştırmalarını içerebilmektedir (Noe, 1999:268-269). İş sadece bilgisayara veri girmek olan bir memura, telefonlara cevap verme görevinin de verilmesi durumunda da iş genişletmeden söz edebiliriz.

İş genişletme ile amaçlanan bütün gün binlerce vidayı aynı yere takmak zorunda olan çalışanlarda meydana gelecek psikolojik tepkilerin olumsuz yönlerini azaltmaktır. Çünkü sürekli aynı işi yapan çalışanın yaptığı iş kendisine tekdüze gelecek ve işten ayrıldığında yerine gelecek kişinin de aynı işi kendisi gibi yapacağını bildiği için işin önemsiz olduğuna inanarak özgüveni ve iş gururu azalacaktır (Pehlivan,168).

İş rotasyonu

İş rotasyonu birçok firmanın çeşitli hiyerarşik seviyelerde uyguladığı yaygın bir iş dizaynı yaklaşımıdır. Kökeni Fransızca olan “rotation” kelimesinden dilimize geçmiş olan rotasyon kavramı yer değiştirme olarak ifade edilmektedir. Türkiye’deki işletme literatüründe “job rotation” teriminin karşılığı olan iş rotasyonu bir birimde çalışan görevlilerin düzenli bir biçimde yer değiştirmesi olarak ifade edilmektedir.

İş rotasyonunda işin yapısı aynı kalırken, genellikle çalışanın görev yeri, kullandığı alet ve makineleri değiştirmesi söz konusudur. İş rotasyonu ile güdülen amaç iş monotonluğunu ve tatminsizliğini ortadan kaldırmak için görevlerde çeşitliliği sağlamaktır. İş rotasyonu programları özellikle işlerin sıkıcı ve monoton olduğu montaj hattı gibi tekrarlı ve basit faaliyetlerden oluşan işlerde çalışanlara uygulanarak, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Bir mamul ya da hizmetin tamamlanması için gerekli tüm işlemler iş rotasyonu

programına dahil edilir ve kişi bu işlemlerin tamamında çalışma imkanı elde ederse, programın motive edici özelliği artacaktır. Çünkü çalışanın katkısı olan mamul ya da hizmetle daha kolay özdeşleşecek ve üretime katkıda bulunma, çevresine yararlı olma, tanınma ve takdir edilme gibi ihtiyaçlarını da tatmin etmiş olacaktır. Ayrıca iş rotasyonu yöneticilerin eğitiminde de büyük ölçüde yararlı olmaktadır. Önceden belirlenen bir program çerçevesinde farklı idari görevlerde belirli sürelerde çalışan bir yönetici ya da yönetici adayı, işletmenin yönetimine ilişkin daha geniş görüş açısına ve vizyona sahip olacaktır (Uyargil, Uluhan, 2000: 69-70).

İş zenginleştirme

İş zenginleştirme işin içeriğinin çalışanlara başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak, onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işleri daha anlamlı ve çekici hale getirecek şekilde değiştirilmesidir. İş zenginleştirme yoluyla çalışan sadece işi yapma sürecinde değil işin planlanmasına, nasıl yapılacağına ilişkin kararlara da katılmış olur. Böylece çalışana kendi işini örgütleme, denetleme ve değerlendirme konusunda daha fazla sorumluluk verilmiş olur.

2.5. İş Tatminsizliğinin Olası Sonuçları

İş tatminsizliğinin olası sonuçları; işe devamsızlık, performans, işgücü devri, sabotaj, ve yabancılaşma başlıkları altında incelenecektir.

2.5.1. İşe devamsızlık

Devamsızlık, işletmelerin karşılaştığı önemli sorunlardan biridir. Devamsızlık, çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması şeklinde tanımlanabilir. Devamsızlık işe geç kalmayı da kapsar.

Çalışan memnuniyeti ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması daha uygun olacaktır. Özellikle çalışanlar yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa devamsızlığın nedeninin çalışan memnuniyetsizliği olduğu çok açıktır (Telman, Ünsal, 2004: 73).

Bireysel performansı etkilemesinin yanında devamsızlığın grup performansını da etkileyebileceği görüşü üzerinde durulmaktadır. Devamsızlık grup üyeleri arasındaki bağı zayıflatabilir. Bunun yanında görevlerin birbirine karşılıklı olarak bağımlı olduğu, yüksek düzeyde koordinasyonun gerektiği, her üyenin farklı türde

becerilere ihtiyacı olduğu durumlarda grup performansı bireysel performanstan etkilenecektir. Devamsızlık yapan bir çalışanın yarattığı boşluğu doldurmak için diğer iş arkadaşlarının daha fazla çalışması gerekebilir. Bu durum çalışma arkadaşları arasında yorgunluk ve performansta düşüşe neden olup uğradıkları haksızlıktan ötürü devamsızlık yapmayan çalışanların devamsızlık yapanlara karşı olumsuz bir tavır içine girmelerine yol açabilir (Telman, Ünsal, 2004: 74).

2.5.2. Performans

Çalışan memnuniyeti ve performans arasındaki ilişkiye bakıldığında, bu ilişkinin iki şekilde gerçekleştiği görülmektedir. İlk alternatif, yüksek performansın yüksek çalışan memnuniyetine yol açmasıdır. Bu durumda kişi, yüksek performans gösterdiği takdirde işletme tarafından daha fazla ödüllendirilecektir ve bu ödüllendirme sonucunda da çalışan daha fazla memnuniyet duyulacaktır. Başka bir deyişle insan başarılı olduğu işte memnun olacaktır. Tabii ki bu alternatifin gerçekleşebilmesi için temel şart, şirketin başarıyı ödüllendirmesidir. İkinci alternatif ise, çalışan memnuniyetinin yüksek performansa yol açmasıdır. Bu açıklama modeline göre, kişi işinden doyum aldığı sürece performansını artırma yönünde çaba gösterecektir (Törün, 2006: 125).

Çalışan memnuniyeti ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmaya çalışan bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, çalışan memnuniyeti ile performans arasında üç türlü ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu ilişkilerden ilki, yüksek memnuniyetin, yüksek performansın ortaya çıkmasını sağladığı, ikincisi, yüksek performansın çalışan memnuniyetine yol açtığı sonuncusu ise, çalışan memnuniyeti ile performans arasındaki ilişkinin, ödüllendirme sistemleri gibi üçüncü türden değişkenlere bağlı olduğu şeklindedir (Kuşluyan, 2009: 68).

2.5.3. İşgücü devri

İşgücü devri örgütlerin yaşamlarını etkileyen önemli bir kavramdır. İşgücü devri bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir.

İşletme iyi elemanlarını kaybediyorsa işlevsel olmayan, kötü elemanlarını kaybediyorsa işlevsel olan işgücü devrinden söz etmelidir. Ancak işgücü devri genellikle literatürde istenmeyen bir olgu olarak ele alınmaktadır. Çünkü işletmenin elemanlarını kaybedip, yeni elemanlar seçmesi hem testlerin kullanımı ve

değerlendirilmesi için gereken süre ve para, hem de mülakat için harcanan zaman bakımından işletmeye pahalıya mal olacaktır. İşgörenleri işletmeye seçerken dikkatli bir seçim sürecinin uygulanması işgücü devrinin önlenmesi konusunda atılabilecek ilk adımlardan biridir. Buna rağmen hala bazı işgörenlerin işten ayrılmaları kaçınılmaz (Telman, Ünsal, 2004: 65).

İşletmeye belirli oranda çalışan giriş-çıkışı işletme faaliyetlerinde bir canlılık ölçüsü olabilir. Ancak aşırı bir işgücü devri istenmeyen bir durumdur ve işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma maliyetlerini arttırır. Ayrılan işgörenin yerine yeni bir işgörenin alınması, işgören alım ilanları, seçme sınavları, işe alma, yerleştirme ve ücretleme gibi yeni maliyetlere sebep olur. Bununla beraber yeni alınan elamanların eğitilmesi, işe uyumunun sağlanması, tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara neden olur.

2.5.4. Sabotaj

İşinden doyum almayan insanların olumsuz duyguları o denli yoğunlaşır ki, bazen bu duygular iş yerine yönelik veya kişinin kendisine yönelik olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin, çalışan üretimi engeller, sabote eder ya da kullandığı alete arar verir. Bu panelde, toplu halde işi terk etmek, hammadde veya ürünün giriş çıkışını engellemek gibi eylemlerin arkasında da çalışanların işlerinden alamadıkları doyumun acısını işletmeden çıkarma gibi bilinçli veya bilinçdışı sabotaj davranışları söz konusudur (Telman, Ünsal, 2004: 76).

2.5.5. Yabancılaşma

Çağdaş yaşamın çözümlenmesinde sıkça kullanılan yabancılaşma terimi siyasetten ekonomiye psikolojiden işletmeye birçok farklı alanda karşımıza çıkmaktadır. Kelime olarak Latince kökenli olan “Yabancılaşma”, “Alienation” kelimesinden gelmekte olup bir olay, durum veya kişiden uzaklaşma, konumunu değiştirme anlamına gelmektedir (Yetiş, 2013).

Günümüz çalışma ortamında bireyler zamanlarının önemli bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. Buna bağlı olarak çevre ile kurdukları ilişkiler ve çevreyi anlamlandırma biçimlerinde iş ortamlarının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bireyin iş ortamında kendisini rahat hissetmesi, iş süreçlerine katılması ve iş ortamında ürettiği ürün üzerinde kontrol hakkının bulunması çalışanı verimliliği,

performansı gibi etkenlerde artışa sebep olacağı gibi tersi durumda çalışanın kariyer hedefinden uzaklaşması ve yaratıcı yeteneklerini geliştirememesi ise işe yabancılaşmaya yol açacaktır (Taştan, İşçi ve Arslan 2014).

Çalışanın işe yabancılaşması, işin gerektirdiği roller ile çalışanın kendi öz doğası arasındaki uyumsuzluğun bir sonucu olarak gösterilmektedir (Meszaros, 2004). İş süreçlerinin çalışanın katılımı olmaksızın belirlenmesi ve gelişmesi, onun işte duygusal ihtiyaçlarının karşılığını bulamaması ve kendine özgü olanı bastırmasına yol açabilmektedir. Böyle bir çerçeve içinden bakıldığında ise çalışanın işe yabancılaşması kaçınılmaz olmaktadır (Özbek, 2011: 23



BÖLÜM 3: ANKARA İLİNDE BİR OTEL UYGULAMASI

3.1. Araştırmanın Problemi, Amacı, Önemi Ve Kapsamı

Araştırmamızın bu bölümünde araştırmamızın problemi, amacı, önemi ve kapsamı konu edilmiştir. Araştırmamız sürecindeki aşamalar, ölçek çalışmaları ve araştırmamızın izlemiş olduğu yöntem ele alınarak, bu yöntem sonucunda ulaştığımız bilgi ve bulguların değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın problemi

Araştırmanın problemi, hizmet yoğun olan beş yıldızlı bir otelde çalışanların memnuniyet durumunu değerlendirmektir. Buna göre, bu çalışmada, emek yoğun bir otelde çalışanların yaptıkları işten ne kadar memnun olduğu ölçülmeye çalışılmıştır.

3.1.2. Araştırmanın amacı

Çalışan memnuniyeti, hem etkilendiği hem de etkilediği düşünülen çok sayıda değişkene sahip olması ve bu değişkenlerin birbirleri arasında farklı etkileşimler bulunması sebebiyle oldukça karmaşık bir konudur. Bu araştırmanın amacı beş yıldızlı bir otelde çalışanların memnuniyetinin ölçülmesi ve memnuniyeti etkileyen faktörlerin belirlenmesidir. Bu bağlamda araştırmanın amacını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve gelir düzeyi açısından profillerinin belirlenmesi
- Çalışanların uygulanan insan kaynakları uygulamalarından ne kadar tatmin olduğu
- Otelin hedefleriyle insan kaynakları politikalarının uyumluluğunun belirlenmesi
- Emek yoğun olan hizmet sektöründe çalışanların memnuniyet derecesi
- Verilerin analiz edilmesi ile elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve öneriler geliştirilmesi.

3.1.3. Araştırmanın önemi

Son yıllarda küreselleşme sürecinde işletmelerin hayatta kalmaları ve daha yüksek bir seviyeye ulaşmaları için ‘insan’ unsuruna gereken önemi vermelidir. Özellikle hizmet üretimi yapan şirketler çalışan memnuniyetine daha fazla önem vermelidir. Bu araştırmanın bir hizmet ürünü satan beş yıldızlı bir otelde yapılması ve hizmet sektöründe çalışanların memnuniyet derecesi oldukça merak edilen bir durumdur.

Buna göre araştırmanın öneminin birinci nedeni; otel çalışanlarının, uygulanan insan kaynakları politikalarından ne ölçüde memnun olduğu, ikinci neden ise; çalışan memnuniyeti anketinin emek yoğun bir sektörde faaliyet gösteren otelde yapılmasıdır.

3.1.4. Araştırmanın kapsamı

Araştırmanın kapsamı, Ankara’da bulunan beş yıldızlı otel çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Bir başka ifadeyle bu otel çalışanları bu çalışmaya dahil edilmiştir.

3.2. Metodoloji

Araştırmada kullanılan örneklem, veri toplama ve veri analiz yöntemleri üzerinde durulmuştur. Örneklem, veri toplama ve veri analiz yöntemlerine dahil bilgiler verilmiştir.

3.2.1. Ana kütle ve örneklem

Ana kütleimiz Ankara’da bulunan otel çalışanlarıdır. Ana kütleimiz(N=125) çalışandan oluşmaktadır. Ana kütleinin hepsine anket uygulandı ve çalışanların 92’sinden cevap alınabildi. Araştırmanın örneklemini, araştırmanın evreninin %73,6’sını kapsamaktadır. Örneklem hacmimiz ana kütleiyi temsil etmeye yetkilidir.

3.2.2. Veri toplama yöntemi

Araştırmanın kapsamı dahilinde yer alan otel çalışanlarına 14 tane soru 4’lü seçenek kullanılarak stratejik insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları yaklaşımlarına ilişkin sorular yöneltilerek elektronik ortamda veriler toplanmıştır. Araştırmaya toplam 92 katılım sağlanmıştır.

3.2.3. Veri analiz yöntemi

Verilerin analizinde sorular birbirinden bağımsız şekilde ele alınıp analiz yapılmıştır. Anket formundaki cevaplar 4'lü seçeneklerden oluşup her bir soruya kendi içerisinde değerlendirme yapılmıştır. Ankete cevap veren çalışanların cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu, yaşı, aylık ortalama hane geliri ve mesleki toplam hizmet süresi baz alınarak çalışan profili belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz aşamasında stratejik insan kaynakları politika ve uygulamalarının çalışan memnuniyetine etkisi ve insan kaynakları departmanının uygulamalarını ölçmeye çalışan sorular sorularak alınan cevaplarla yüzdelik oranlar oluşturulmuştur. Anketteki tüm sorulara verilen yanıtlar her bir sorunun birbirinden bağımsız olmak koşuluyla yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar çizelge ve şekillerle gösterilerek, sorulara verilen yanıtların analizleri yapılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Aşağıda araştırmamızın; frekans dağılımları, çalışanların cinsiyeti, eğitim düzeyi, medeni durumu, yaş aralığı ve aylık ortalama hane geliri ile ilgili analizler yapılmış ve çalışan profilleri belirlenmiştir.

3.3.1. Frekans dağılımları

Aşağıda çalışanların kişisel bilgileri çizelgelerle gösterilmiş ve yorumları tablolar üzerinden yapılmıştır.

3.3.1.1. Çalışanların cinsiyeti

Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetlerine ilişkin dağılım Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

Çalışanların Cinsiyet Dağılımı				
	Adet Dağılım	Yüzde Dağılım	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	60	65,2	65,2	65,2
Kadın	32	34,8	34,8	100,0
Toplam	92	100,0	100,0	

Tablo 3.1 incelendiğinde çalışanların yaklaşık olarak üçte ikisi erkek çalışandan oluşmaktadır. Çalışanların %65,2'sini erkek çalışan oluştururken, geriye kalan %34,8'lik kısım ise kadın çalışanları ifade etmektedir.

3.3.1.2. Çalışanların eğitim düzeyi

Araştırmanın kapsamındaki çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin dağılım Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2: Çalışanların Eğitim Düzeyi

Çalışanların Öğrenim Dağılımı				
	Adet Dağılım	Yüzde Dağılım	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	2	2,2	2,2	2,2
Lise	20	21,7	21,7	23,9
Ön lisans	8	8,7	8,7	32,6
Lisans	36	39,1	39,1	71,7
Yüksek lisans	19	20,7	20,7	92,4
Doktora	7	7,6	7,6	100,0
Toplam	92	100,0	100,0	

Tablo 3.2 incelendiği zaman otel çalışanlarının çoğunluğunun yüksek seviyede öğrenim gördüğü, buna mütakiben lise mezunu çalışanların oranının %21,7 ve ilköğretim mezunu çalışanların oranının ise sadece %2,2 olduğu görülmektedir. Ön lisans mezunlarının oranı %8,7 lisans mezunu çalışanların oranı %39,1 yüksek lisans mezunu çalışanların oranı %20,7 ve doktora yapmış çalışan oranının ise %7,6 olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim düzeyi, anketin doğru ve isabetli olması açısından oldukça önem arz etmektedir.

3.3.1.3. Çalışanların medeni durumu

Araştırmanın kapsamındaki çalışanların medeni durumlarına ilişkin dağılım Tablo 3.3'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Çalışanların Medeni Durumu

Çalışanların Medeni Durumu				
	Adet Dağılım	Yüzde Dağılım	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	61	66,3	66,3	66,3
Bekar	29	31,5	31,5	97,8
Boşanmış/Eşini Kaybetmiş	2	2,2	2,2	100,0
Toplam	92	100,0	100,0	

Tablo 3.3 incelendiğinde çalışanların yarısından fazlası evlidir. Evli çalışanların oranı %66,3 bekar çalışanların oranı %31,5 ve boşanmış/eşini kaybetmiş çalışanların oranı ise %2,2'dir.

3.3.1.4. Çalışanların yaş dağılımı

Araştırma kapsamındaki çalışanların yaşlarına ilişkin dağılım Tablo 3.4'te gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Çalışanların Yaş Aralığı

Çalışanların Yaş Aralığı				
	Adet Dağılım	Yüzde Dağılım	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-28 arası	32	34,8	34,8	34,8
29-39 arası	46	50,0	50,0	84,8
40 ve üzeri	14	15,2	15,2	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Tablo 3.4'e dikkat edildiğinde çalışanların yarısının orta yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. 18-28 yaş aralığındaki çalışanların oranı %34,8 olarak görülmektedir. 40 ve üzeri yaş aralığındaki çalışanların oranı ise %15,2'dir.

3.3.1.5. Çalışanların aylık ortalama hane geliri

Araştırma kapsamındaki çalışanların aylık ortalama hane gelirine ilişkin dağılım Tablo 3.5’te gösterilmiştir.

Tablo 3.5: Çalışanların Aylık Ortalama Hane Geliri

Aylık ortalama hane geliriniz?				
	Adet Dağılım	Yüzde Dağılım	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1500 TL'den az	4	4,3	4,3	4,3
1500-2499 TL	38	41,3	41,3	45,7
2500-3499 TL	21	22,8	22,8	68,5
3500-4499 TL	15	16,3	16,3	84,8
4500-5500 TL	8	8,7	8,7	93,5
5500 TL'den fazla	6	6,5	6,5	100,0
Toplam	92	100,0	100,0	

Tablo 3.5 incelendiğinde çalışanların aylık ortalama hane gelirinin orta seviyelerde olduğu görülmektedir. 1500-2499 TL arası hane geliri olan çalışanların oranı %41,3 olarak dikkat çekmektedir. Çalışanların gelirinin yüksek veya düşük olması, çalışan memnuniyetini doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur. Otelde uygulanan ücret politikasının orta seviyelerde olduğu görülmektedir.

3.3.2. Sorulara Verilen Cevapların Analiz Edilmesi

Örneklem Ankara’da bulunan otel çalışanlarının tamamına uygulanmış araştırmaya 92 çalışan katılmıştır. Sorulara verilen cevaplar üzerinde her soru birbirinden bağımsız olmak koşulu ile değerlendirilmiş olup aşağıdaki bulgular elde edilmiş bu doğrultuda sorulara verilen cevapların analiz ve değerlendirmeleri yapılmıştır.

1-Otelinizde çalışmaktan memnun musunuz?

		Evet	Kısmen	Hayır	Kararsızım
1.Otelinizde çalışmaktan memnun musunuz?	Miktar	77	10	4	1
	Yüzde	%83,7	%10,9	%4,3	%1,1

Tablo 3.6: Otelinizde Çalışmaktan Memnun Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Tablo 3.6'yı incelediğimizde araştırmaya katılan 92 çalışandan %83,7'inin otelde çalışmaktan memnun olduğu görülmektedir. Hayır diyenlerin yüzdesi ise %4,3 olarak görülmektedir. Bu veriler doğrultusunda otel çalışanlarının önemli bir bölümünün, otellerinde çalışmaktan memnun olduğu kanısı hakimdir. Otelde çalışmaktan kısmen memnun olanlar %10,9'lık bir oranı oluşturmaktadır. Kısmen memnun olanların ve kararsız olan %1,1'luk kısmın memnun olmadığı alanlar analiz edilerek otelde çalışmaktan memnun olan çalışan sayısı artırılabilir. Eğer bu analiz yapılmazsa çalışanın kısmi memnun olanların memnuniyeti memnuniyetsizliğe dönüşebilir. Bu durumda memnun olmayan çalışan sayısının artmasıyla otele karşı aidiyet duygusu yavaş yavaş kaybolabilir.

2-Otelinizde işe uygunluk ve liyakat ilkesinin dikkate alındığını düşünüyor musunuz?

		Evet	Kısmen	Hayır	Kararsızım
2.Otelinizde işe uygunluk ve liyakat ilkesinin dikkate alındığını düşünüyor musunuz?	Miktar	64	20	4	4
	Yüzde	69,6%	21,7%	4,3%	4,3%

Tablo 3.7: Otelinizde İşe Uygunluk ve Liyakat İlkesinin Dikkate Alındığını Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Tablo 3.7’ye bakıldığında araştırmaya katılan 92 çalışandan, işe uygunluk ve liyakat ilkesinin dikkate alındığını düşünenlerin oranı %69,6 iken, katılımcıların %4,3’ü işe uygunluk ve liyakat ilkesinin dikkate alınmadığını düşünmektedir. İşe uygunluk ve liyakat ilkesine dikkat edilmesi, çalışana verilen güvenin ve işinde uzmanlaşması açısından oldukça önemlidir. Otel işe uygunluk ve liyakat ilkesini önemsemekte olduğu görülmektedir.

Bu soruya kısmen katılanların oranı ise %21,7 olarak görülmektedir. Bu görüşün en önemli nedeni kimi departmanlarda işgören niteliklerine dikkat edildiği kimi departmanlarda ise niteliklere önem verilmediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca işe liyakat ilkesine kısmen önem verilmesi departman yöneticilerinin her çalışana farklı davranış sergilemesi olarak da yorumlanabilir.

3-Otelinizin size mesleğinizle ilgili gereken eğitimleri sağladığını düşünüyor musunuz?

		Evet	Kısmen	Hayır	Kararsızım
3.Otelinizin size mesleğinizle ilgili gereken eğitimleri sağladığını düşünüyor musunuz?	Miktar	77	9	4	2
	Yüzde	83,7%	9,8%	4,3%	2,2%

Tablo 3.8: Otelinizin Size Mesleğinizle İlgili Gereken Eğitimleri Sağladığını Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Tablo 3.8 incelendiğinde araştırmaya katılan 92 çalışandan elde edilen veriler ışığında mesleki eğitim olanaklarının sağlandığını düşünenlerin oranı %83,7 hayır diyenlerin oranı ise %4,3'tür. Buna göre otelde insan kaynakları departmanının mesleki eğitim verme konusunda oldukça başarılı olduğunu söyleyebiliriz. Otelde verilen mesleki eğitimler çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeleri açısından oldukça önem arz etmektedir. Mesleki eğitim olanaklarının kısmen sağlandığını düşünen çalışanların oranı %9,8 kararsız olan çalışanların oranı ise %2,2'dir. Mesleki eğitimlerin tam olarak sağlanması çalışan memnuniyetini artıran sebeplerden biridir. Çalışanın kendini geliştirmesi açısından bu tarz eğitimlerin verilmesi çalışan verimliliğini ve memnuniyetini artıran önemli bir araçtır. Bu eğitimlerin sürekli olarak devam etmesi, çalışan yapısının gün geçtikçe nitelikli bir yapıya bürünmesini sağlar.

4-Otelinizde Kariyer ve Yükselme Olanakları Sağlanıyor mu?

		Evet	Kısmen	Hayır	Kararsızım
4.Otelinizde kariyer ve yükselme olanakları sağlanıyor mu?	Miktar	59	25	3	5
	Yüzde	64,1%	27,2%	3,3%	5,4%

Tablo 3.9: Otelinizde Kariyer ve Yükselme Olanakları Sağlanıyor Mu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Tablo 3.9 incelendiğinde araştırmaya katılan 92 çalışandan elde edilen veriler ışığında kariyer ve yükselme olanaklarının sağlandığını düşünenlerin oranı %64,1 hayır diyenlerin oranı ise %3,3'tür. Çalışanların yarısından fazlası sağlandığını düşünmektedir. Fakat kariyer ve yükselme olanaklarının kısmen sağlandığını düşünenlerin oranı %27,2 kararsız olanların oranı %5,4'tür. Bu durumun en önemli sebebi departmanlar arası farklılıklardır. Yani her departmanda yükselme imkanlarının farklı olmasıdır. Kariyer ve yükselme olanaklarının kısmen sağlandığını düşünen çalışanlar, kendini iş kapsamında güvende hissetmemesine neden olur. Çünkü çalışanın karşılaşılabileceği uygulamanın belirsiz olması kariyer planlaması yapmasını zorlaştırabilir. Bir otelde kariyer ve yükselme olanaklarının önceden belirlenmesi gerekir.

5-Verimlilik ve başarı düzeyine göre ödül ve ceza verildiğini düşünüyor musunuz?

		Evet	Kısmen	Hayır	Kararsızım
5.Verimlilik ve başarı düzeyine göre ödül ve ceza verildiğini düşünüyor musunuz?	Miktar	66	15	5	6
	Yüzde	71,7%	16,3%	5,4%	6,5%

Tablo 3.10: Verimlilik ve Başarı Düzeyine Göre Ödül ve Ceza Verildiğini Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Şekil 3.5 incelendiğinde araştırmaya katılan 92 çalışandan elde edilen veriler ışığında verimlilik ve başarı düzeyine göre ödül ve ceza verildiğini düşünenlerin oranı %71,7 hayır diyenlerin oranı %5,4'tür. Bir hizmet işletmesinde verimliliği artıran en önemli araçlardan biri ödül ve ceza uygulamalarıdır. Ödül ve ceza uygulaması bir otelde memnuniyeti, verimliliği, motivasyonu ve aidiyet duygusunu etkileyen unsurların en önemlileridir. Bu otelde ödül ve ceza uygulaması yüksek oranda başarılı olarak uygulandığı görülmektedir. Bu soruya kısmen cevabı veren çalışanların oranı %16,30 kararsız olan çalışanların oranı ise %6,5'dir. Ödül ve ceza uygulamasının kısmen uygulandığını düşünen çalışanların düşüncesini olumlu yapmak için bu uygulamanın kapsamı biraz daha genişletilmelidir. Çalışan memnuniyetini artırmak için bu tarz insan kaynakları uygulamalarına önem verilmelidir.

6-Otelinizin sorunlarınıza yaklaşımından memnun musunuz?

		Evet	Kısmen	Hayır	Kararsızım
6.Otelinizin sorunlarınıza yaklaşımından memnun musunuz?	Miktar	80	9	2	1
	Yüzde	87,0%	9,8%	2,2%	1,1%

Tablo 3.11: Otelinizin Sorunlarınıza Yaklaşımından Memnun Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Tablo 3.11 incelendiğinde araştırmaya katılan 92 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda otelin sorunlara yaklaşımından memnun olanların oranı %87 hayır diyenlerin oranı ise %2,2'dir. Bu soruya kısmen cevabı veren çalışanların oranı %9,8 kararsız olanların oranı ise %1,1'dir. Otelin çalışanların sorunlarına karşı yaklaşımı oldukça başarılıdır. Otelin çalışanların sorunlarına karşı yaklaşımının yeterli olması, işgörende otele karşı güven ve aidiyet duygusunun artmasını sağlar. Çalışan otelin bu yaklaşımına karşı daha fazla gayret ederek daha verimli olmak ister.

Çalışan, çalıştığı yerde değerli olduğunu hissetmek ister. Kendisine değer verildiğini bilen çalışanın aidiyet duygusu en üst seviyede olur. Otel çalışanın sorunları ile ilgilenmezse güvensizlik ortamı oluşur; bu durum iş verimini ve tatminini de düşürür.

7-Çalıştığınız departmanda iş bölümünün adil olduğunu düşünüyor musunuz?

		Evet	Kısmen	Hayır	Kararsızım
7.Çalıştığınız departmanda iş bölümünün adil olduğunu düşünüyor musunuz?	Miktar	64	15	7	6
	Yüzde	69,6%	16,3%	7,6%	6,5%

Tablo 3.12: Çalıştığınız Departmanda İş Bölümünün Adil Olduğunu Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Tablo 3.12 incelendiğinde araştırmaya katılan 92 çalışandan elde edilen veriler ışığında çalıştığı departmanda iş bölümünün adil olduğunu düşünenlerin oranı %69,6 adil olmadığını düşünen çalışanların oranı ise %7,6'dır. Çalışanların yarısından fazlasının iş bölümünün adil olduğunu düşünmesi yöneticilerin iş dağılımında eşitlik ilkesini dikkate aldığını göstermektedir. Hayır diyen çalışanların iş yükü giderilmezse bu durum farklı memnuniyetsizliklere yol açabilir. Ayrıca iş bölümünün adil olduğunu düşünüyor musunuz sorusuna kısmen cevabını verenlerin oranı %16,3'tür. Bu durum iş dağılımının anlık olarak yapıldığı kişilerin sürekli hangi işi yapacağına dair bir görev tanımlarının bulunmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Bir çalışan iş dağılımının kimi zaman adil kimi zaman adaletsiz olduğunu düşünüyorsa o iş yerinde çalışanın ne iş yaptığının belirsiz olduğu tarzında bir sonuç ortaya çıkar.

8-Bilgi ve uzmanlığınıza uygun bir departmanda çalıştığınızı düşünüyor musunuz?

		Evet	Kısmen	Hayır	Kararsızım
8.Bilgi ve uzmanlığınıza uygun bir departmanda çalıştığınızı düşünüyor musunuz?	Miktar	74	12	5	1
	Yüzde	80,4%	13,0%	5,4%	1,1%

Tablo 3.13: Bilgi ve Uzmanlığınıza Uygun Bir Departmanda Çalıştığınızı Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Tablo 3.13 incelendiğinde araştırmaya katılan 92 çalışandan elde edilen veriler dikkate alınarak bilgi ve uzmanlığına uygun departmanda çalıştığını söyleyen çalışanların oranı %80,4 hayır diyenlerin oranı ise %5,4 olarak görülmektedir. Bu verilerden elde edilen bilgiler ışığında otel çalışanlarının büyük bir kısmının bilgi ve uzmanlığına uygun bir departmanda çalıştıkları kanısı hakimdir. Çalışanların bilgi ve uzmanlığına uygun bir işte çalışmaları otelin işe göre işgören aldığıının göstergesi olarak görülebilir. Ayrıca çalışanın bilgi ve uzmanlığına uygun işi yapması onun iş tatminini ve motivasyonunu da artırır. Bilgi ve uzmanlığı dışında çalışanların da iş tatmini ve motivasyonunun artırılması ve uzman olduğu alana yönlendirilmesi daha faydalı olacaktır. Bu durumun sağlanabilmesi için insan kaynakları departmanı tarafından iş analizleri yapılmalı ve çalışanın uzmanlık alanlarına yönlendirilmeleri gerekmektedir.

9-İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının otelin stratejik hedefleri ile uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?

		Evet	Kısmen	Hayır	Kararsızım
9.İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının otelin stratejik hedefleri ile uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?	Miktar	79	8	3	2
	Yüzde	85,9%	8,7%	3,3%	2,2%

Tablo 3.14: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Otelin Stratejik Hedefleri ile Uyumlu Olduğunu Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Tablo 3.14 incelendiğinde araştırmaya katılan 92 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda İKY uygulamalarının otelin stratejik hedefleriyle uyumlu olduğuna evet diyenlerin oranı %85,9 hayır diyenlerin oranı ise %3,3'tür. Bu otelde İKY departmanının etkin olarak çalıştığı ve otelin stratejik hedeflere ulaşmasında ona yardımcı olduğu görülmektedir. Çalışanların İKY uygulamalarından memnun olması İKY departmanının işlevlerini tam olarak yerine getirdiği şeklinde de yorumlanabilir. Bu soruya kısmen olarak cevap verenlerin oranı %8,7 kararsız olanların oranı ise %2,2'dir.

10-Otelinizde fırsat eşitliği ile ilgili insan kaynakları yönetimi politikaları uygulandığını düşünüyor musunuz?

		Evet	Kısmen	Hayır	Kararsızım
10.Otelinizde fırsat eşitliği ile ilgili insan kaynakları yönetimi politikaları uygulandığını düşünüyor musunuz?	Miktar	66	21	1	4
	Yüzde	71,7%	22,8%	1,1%	4,3%

Tablo 3.15: Otelinizde Fırsat Eşitliği ile İlgili İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları Uygulandığını Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Tablo 3.15 incelendiğinde araştırmaya katılan 92 çalışandan elde edilen veriler ışığında, fırsat eşitliği ile ilgili insan kaynakları yönetimi politikaları uygulandığına evet diyenlerin oranı %71,7 hayır diyenlerin oranı ise sadece %1,1'dir. Fırsat eşitliğinin olması çalışanlar arasındaki eşitliği sağlar. Çalışan ayrımcılık yapılmadığını düşünür ve işini sever, aidiyet duygusu sağlamlaşır. Bu otelde fırsat eşitliğinin olması otel olanaklarının verimli ve etkin kullanıldığı yorumu da yapılabilir. Bu soruya kısmen cevabı veren çalışanların oranı %22,8 kararsız olanların oranı ise %4,3'tür. Fırsat eşitliğinin kısmen uygulandığını düşünen işgörenlerin, bu düşüncelerinden kurtulmaları için gerekli insan kaynakları uygulamaları uygulanmalı ve çalışan kendini güvende hissetmelidir.

11-Otelinizde işgören planlamasının doğru yapıldığını düşünüyor musunuz?

		Evet	Kısmen	Hayır	Kararsızım
11.Otelinizde işgören planlamasının doğru yapıldığını düşünüyor musunuz?	Miktar	62	16	11	3
	Yüzde	67,4%	17,4%	12,0%	3,3%

Tablo 3.16: Otelinizde İşgören Planlamasının Doğru Yapıldığını Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Tablo 3.16 incelendiğinde ankete katılan 92 çalışandan elde edilen veriler ışığında işgören planlamasının doğru yapıldığına evet diyenlerin oranı %67,4 iken, otel çalışanlarının %12’lik kısmı işgören planlamasının doğru yapılmadığını düşünmektedir. Otelin İK departmanının işgören alırken ihtiyaca göre alım yaptığı gözlemlenebilir. Ayrıca hayır ve kısmen cevabının birbirine yakın olması kimi departmanlarda işinde uzman işgören kimi departmanlarda ise kendi alanı olmayan bir işte çalışan işgören mevcut şeklinde de yorumlanabilir. Otelde iş tatmininin artması ve işlerin düzenli bir şekilde yürütülebilmesi için doğru görev tanımlamaları yapılmalıdır.

12-Otelinizde çalışanların karar verme süreçlerine katıldığını düşünüyor musunuz?

		Evet	Kısmen	Hayır	Kararsızım
12.Otelinizde çalışanların karar verme süreçlerine katıldığını düşünüyor musunuz?	Miktar	66	14	8	4
	Yüzde	71,7%	15,2%	8,7%	4,3%

Tablo 3.17: Otelinizde Çalışanların Karar Verme Süreçlerine Katıldığını Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Tablo 3.17 incelendiğinde araştırmaya katılan 92 çalışandan elde edilen veriler ışığında otel çalışanlarının karar verme süreçlerine katıldığına evet diyenlerin oranı %71,7 iken hayır diyenlerin oranı %8,7'dir. Otelde çalışan işgörenin karar verme mekanizmalarında etkin olduğu görülmektedir. Bu durum otelin karar verme aşamalarında farklı bilgi, beceri ve düşüncelere yer verildiğinin göstergesi olarak yorumlanabilir. Karar verme aşamasında çalışan üzerine aldığı sorumluluk duygusu ile yaptığı işte daha özenli davranır. Düşüncelerine önem verildiğini düşünen çalışan kendisini değerli hisseder. Çalışanın kritik süreçlerde yer alması kendini geliştirmesi açısından da ayrıca önemlidir.

13-Otelinizde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının otel çalışanlarının verimliliğine etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

		Evet	Kısmen	Hayır	Kararsızım
13.Otelinizde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının otel çalışanlarının verimliliğine katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?	Miktar	77	14	1	0
	Yüzde	83,7%	15,2%	1,1%	0,0%

Tablo 3.18: Otelinizde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Otel Çalışanlarının Verimliliğine Etkisi Olduğunu Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Tablo 3.18 incelendiğinde araştırmaya katılan 92 çalışandan elde edilen veriler ışığında İKY uygulamalarının otel çalışanlarının verimliliğine katkısı olduğunu düşünenlerin oranı %83,7 katkısı olmadığını düşünenlerin oranı ise %1,1'dir. Sonuçlar incelendiğinde İnsan Kaynakları Yönetiminin otel çalışanlarının verimliliğine katkısının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bu durum İKY departmanının uygulamalara devam etmesi gerektiği sonucu çıkmaktadır. Bu otelde uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları başarılı bir şekilde uygulanmış ve sonuçlar olumlu olarak devam etmektedir. Bu uygulamalar hem çalışan verimliliğini hem de çalışan memnuniyetini doğrudan artıran yollardandır.

14-Otelinizde uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların otele olan bağlılığını etkilediğini düşünüyor musunuz?

		Evet	Kısmen	Hayır	Kararsızım
14.Otelinizde uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların otele olan bağlılığını etkilediğini düşünüyor musunuz?	Miktar	77	14	0	1
	Yüzde	83,7%	15,2%	0,0%	1,1%

Tablo 3.19: Otelinizde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarının Çalışanların Otele Olan Bağlılığını Etkilediğini Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Tablo 3.19 incelendiğinde araştırmaya katılan 92 çalışandan elde edilen veriler ışığında otelde uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların otele olan bağlılığını etkilediğine evet diyenlerin oranı %83,0 iken hayır % 0'dır. Bu duruma bakarak otel çalışanlarının bu soruya hayır demediği görülmektedir. Buradan yola çıkarak neredeyse tüm çalışanlar uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların otele olan bağlılığını etkilediğini ya kısmen ya da tamamen düşünmektedir.

Çalıştığı otelin uyguladığı politikaları içselleştiren çalışan oteli için yapacağı çalışmalarda istekli ve verimli olur.

Tablo 3.20: Araştırmanın Yüzdelik Dağılımı

ARAŞTIRMA ANALİZ TABLOSU					
SORU BAŞLIKLARI		Evet	Kısmen	Hayır	Kararsızım
1.Otelinizde çalışmaktan memnun musunuz?	Miktar	77	10	4	1
	Yüzde	83,7%	10,9%	4,3%	1,1%
2.Otelinizde işe uygunluk ve liyakat ilkesinin dikkate alındığını düşünüyor musunuz?	Miktar	64	20	4	4
	Yüzde	69,6%	21,7%	4,3%	4,3%
3.Otelinizin size mesleğinizle ilgili gereken eğitimleri sağladığını düşünüyor musunuz?	Miktar	77	9	4	2
	Yüzde	83,7%	9,8%	4,3%	2,2%
4.Otelinizde kariyer ve yükselme olanakları sağlanıyor mu?	Miktar	59	25	3	5
	Yüzde	64,1%	27,2%	3,3%	5,4%
5.Verimlilik ve başarı düzeyine göre ödül ve ceza verildiğini düşünüyor musunuz?	Miktar	66	15	5	6
	Yüzde	71,7%	16,3%	5,4%	6,5%
6.Otelinizin sorunlarınıza yaklaşımından memnun musunuz?	Miktar	80	9	2	1
	Yüzde	87,0%	9,8%	2,2%	1,1%
7.Çalıştığınız departmanda iş bölümünün adil olduğunu düşünüyor musunuz?	Miktar	64	15	7	6
	Yüzde	69,6%	16,3%	7,6%	6,5%
8.Bilgi ve uzmanlığınıza uygun bir departmanda çalıştığınızı düşünüyor musunuz?	Miktar	74	12	5	1
	Yüzde	80,4%	13,0%	5,4%	1,1%
9.İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının otelin stratejik hedefleri ile uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?	Miktar	79	8	3	2
	Yüzde	85,9%	8,7%	3,3%	2,2%
10.Otelinizde fırsat eşitliği ile ilgili insan kaynakları yönetimi politikaları uygulandığını düşünüyor musunuz?	Miktar	66	21	1	4
	Yüzde	71,7%	22,8%	1,1%	4,3%
11.Otelinizde işgören planlamasının doğru yapıldığını düşünüyor musunuz?	Miktar	62	16	11	3
	Yüzde	67,4%	17,4%	12,0%	3,3%
12.Otelinizde çalışanların karar verme süreçlerine katıldığını düşünüyor musunuz?	Miktar	66	14	8	4
	Yüzde	71,7%	15,2%	8,7%	4,3%
13.Otelinizde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının otel çalışanlarının verimliliğine katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?	Miktar	77	14	1	0
	Yüzde	83,7%	15,2%	1,1%	0,0%
14.Otelinizde uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların otele olan bağlılığını etkilediğini düşünüyor musunuz?	Miktar	77	14	0	1
	Yüzde	83,7%	15,2%	0,0%	1,1%

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda hızlı bir şekilde artan küreselleşme sürecinde, uluslararası rekabette söz sahibi olmak isteyen işletmelerin, insan unsurunu daha etkin ve verimli kullanmasıyla ön plana çıkmaktadır. İşletmenin organizasyon yapısı ve insan faktörünün yerinde kullanımı, günümüzde rekabetin önemli bir dayanağını temsil etmektedir. Bir işletmenin hedefleriyle insan kaynakları politikalarının uyumlu hale gelmesi hem çalışan memnuniyetini artırır hem de çalışanın aidiyet duygusunu güçlendirir.

Araştırmamızın uygulandığı otelde ve birçok otelde İnsan kaynakları departmanları, otelin organizasyon yapısı içerisinde çok önemli bir rol üstlenmektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde çalışan çok önemli bir role sahiptir. Müşteri memnuniyetini esas alan hizmet işletmelerinde çalışan memnuniyetinin sağlanması ve motivasyonunun üst seviyede tutulması gereklidir. Bunun bilincinde olan birçok otel çalışan memnuniyetini sağlamak için çeşitli insan kaynakları uygulamaları yapmaktadır.

Bir hizmet işletmesinin uluslararası rekabette söz sahibi olabilmesi için mutlaka insan kaynakları yönetimini etkin kullanması gerekir. İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerinin uyguladığı insan kaynakları politikalarıyla uyumlu hale gelmesi, çalışan memnuniyetini, çalışanın motivasyonunu, çalışanın aidiyet duygusunu artırmasına yardımcı olacaktır.

Turizm sektöründe müşteri memnuniyeti çok önemlidir ve otele müşteri çekmek için hizmet kalitesinin yüksek olması gerekir. Müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışan sürekli güler yüzlü, işini seven ve aidiyet duygusunu benimsemiş olmalıdır. Dolaylı olarak müşteri memnuniyetini sağlamak için öncelikle çalışan memnuniyetini sağlamak gerekir. Çalışanın gereğinden fazla çalıştırılması, ağır işler verilmesi çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu azaltan önemli unsurlardır.

Ankara’da bulunan otelin İnsan Kaynakları müdürü Selin Hanım ile yaptığım görüşmede sürekli bir arayış içinde olduklarını, insan kaynakları uygulamalarını sürekli geliştirmek ve iyileştirmek istediklerini belirtmektedir. Otel yönetiminin bu konularda kendilerine destek olduklarını, hizmet yoğun bir sektörde çalıştıklarını, çalışan memnuniyet oranının en yüksek seviyede olması gerektiğinin farkında olduklarını belirtmiştir. Çalışanın huzursuz olması, çalışan memnuniyetini

azalttığını ve hizmet odaklı bir işletme oldukları için bu huzursuzluğu ve çalışan tatminsizliğini en aza indirmeye çalıştıklarını söylemiştir.

Anketten sorulan sorular dikkate alınarak şu sonuç ve öneriler çıkarılmıştır:

- Otelinizde çalışmaktan memnun musunuz? Sorusuna %80'in üzerinde olumlu yanıt verilmiş, sadece %4,3'lük bir kısım olumsuz yanıt vermiş ve otel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminden memnuniyet duyulduğu görülmüştür. Bu memnuniyetin sürekli olması ve sürdürülebilir olması gerekmektedir.
- Otelinizde işe uygunluk ve liyakat ilkesinin dikkate alındığını düşünüyor musunuz? Sorusuna yüzde 69,6'lık kısım olumlu yanıt vermiş ve işgören seçme değerlendirme ve İK fonksiyonlarının otelde tatmin edici bir sistem ile çalıştığını göstermektedir. Çalışan liyakatine önem verilmesi, çalışanın otele olan aidiyet duygusunu artıracak gibi iş motivasyonunu da yüksek tutacaktır. Liyakat ilkesinin olması, çalışanın iyi bir kariyer planlaması yapmasını sağlayacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise kısmen cevap verenlerin oranının dikkate değer bir oranda olmasıdır. Bu durum departmanlar arasında liyakat ilkesinin farklı yorumlandığı olarak da söylenebilir. Bu durum araştırılarak bu belirsizliğin giderilmesi gerekmektedir.
- Otelde çalışanların %80'den fazlası otelde mesleki eğitimlerin verildiğini düşünmektedir. Otelde mesleki eğitimlerin verilmesi, çalışanın yaptığı iş ile ilgili teknolojik gelişmeleri takip etmesine ve kendisini geliştirmesine yardımcı olacaktır. Mesleki eğitimler hem çalışan açısından hem de otel açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Bu eğitimler gerekli ciddiyetle verilmeli ve çalışanın katılımı sağlanmalıdır.
- Otelinizde kariyer ve yükselme olanakları sağlanıyor mu? Sorusuna yaklaşık %70'lik bir kısım olumlu yanıt vermiş ve kısmen olarak cevap verenlerin oranı %27,2 olarak görülmektedir. Otelde genel olarak yükselme olanaklarının temin edildiği fakat departmanlar arası yükselme olanaklarının farklı olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanlar arasında huzursuzluk yaratabilecek bir konudur. Kısmen cevap verenlerin bu şekilde düşüncelerinin bir diğer sebebi de çalışanlar arasında ayırım yapıldığı

düşüncesi de olabilmektedir. Bu durumun düzeltilmesi için tüm departmanlar ayrı ayrı incelenmeli ve gerekli tedbirler alınmalıdır.

- Otelde verimlilik ve başarı düzeyine göre ödül verildiği görülmektedir. Çalışanın işiyle ilgili yaptığı olumlu faaliyetlerde ödüllendirilmesi, motivasyonunu arttıran bir nedendir, Ödül ve ceza sisteminin etkili bir şekilde yürütülmesi çalışanın işi dikkatli yapma ve sorumluluk alma konusunda olumlu yönde etkileyecektir.
- Otelde %90'a yakın çoğunluk otelin sorunlarına yaklaşımından memnun olduğu cevabı vermektedir. Otelin çalışanların sorunlarına olumlu yaklaşım göstermesi, hem iş motivasyonunu artırır hem de çalışanın işinden tatmin olmasına yardımcı olur. Çalışan sorunları belirli aralıklarla yapılan memnuniyet anketleri ile belirlenerek detaylı bir şekilde analiz edilebilir. Tespit edilen sorunlar dikkate alınarak çalışanın sorunlarına yönelik memnuniyet arttırıcı tedbirler alınmalıdır.
- Otelde çalışanların %70'e yakın kısmı adil bir iş bölümü olduğuna inanmaktadır. Hayır diyenlerin oranı %7,6 kısmen olarak cevap verenlerin oranı %16,3'tür. Görev ve sorumlulukların sistematik bir şekilde dağıtılması, memnuniyeti artıran önemli kıstaslardan biridir. İşe uyum sağlama aşamasında çalışana, yapacağı işin tanımını yapılmalı ve çalışanın niteliklerine göre iş dağılımı yapılmalıdır. Adil bir iş dağılımı olması, otel içi memnuniyetsizliği azaltır.
- Çalışanların %80,4'lük kısmı uzmanlığına uygun bir işte çalıştığını ifade etmektedir. Bu yüksek oran, otelde insan kaynaklarının işgören seçme aşamasında başarılı bir strateji izlediğini göstermektedir. İşe uygun işgören seçimi yapılan işin sorunsuz yürütülmesine katkı sağlar. İnsan Kaynakları departmanı iş analizleri yaparak ihtiyacı olan işgörenin niteliklerini belirlemeli ve niteliklere uygun çalışanları işe almalıdır. İşe alım konusunda otelin başarılı olabilmesi için işe alım süreçlerinin detaylı olarak hazırlanması gerekmektedir.
- Otelde uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının otelin stratejik hedefleri ile uyumlu bir şekilde ilerlediği görülmektedir. Bir otelin hedefleri

ile hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan çalışan yapısına sahip olması, otelin geleceğe yönelik önemli adımlar atmasına yardımcı olacaktır.

- Otelde fırsat eşitliği ile ilgili insan kaynakları politikalarının uygulandığını düşünenlerin oranı %71,7 kısmen uygulandığını düşünenlerin oranı %22,8 uygulanmadığını düşünenlerin oranı %1,1 kararsız olanların oranı ise %4,3'tür. Bu otelde genel olarak çalışanlara fırsatlar sunulmaktadır. Fakat kısmen sunulduğunu düşünenlerin oranı azımsanmayacak bir seviyededir. İşgören politikalarının gözden geçirilerek fırsat eşitliğinin çalışanların tümüne ulaşması gerekmektedir.
- Otelinizde işgören planlamasının doğru yapıldığını düşünen çalışanların oranı %67,4 kısmen doğru yapıldığını düşünenlerin oranı %17,4 doğru yapılmadığını düşünenlerin oranı ise %12'dir. Otelde genel olarak yapılan işgören planlaması doğru yapılmıştır. Fakat kısmen ve hayır diyenlerin oranı da göz ardı edilmemelidir. Yanlış işgören planlaması olduğunu savunanların sebebi, bir departmana yeterli işgören alınmaması sebebiyle iş yükünün artması olarak göze çarpmaktadır. Bu durum araştırılarak departmanlardaki iş yükü hafifletici önlemler alınmalıdır.
- Otelde çalışanların karar verme süreçlerine katılması, çalışanın otele olan aidiyet duygusunu geliştirir, çalışanın sorumluluk sahibi olmasını sağlar ve çalışanın işinden memnun olmasına katkıda bulunur. Araştırmamıza göre otelde çalışanlar karar verme süreçlerine ya tamamen ya da kısmen katıldığı görülmektedir. Kalite çemberleri ile çalışanlar karar verme süreçlerinde daha etkin olabilir.
- Otelde uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların verimliliğine katkısı olduğu açıkça görülmektedir. Anket verilerine göre, otelde uygulanan insan kaynakları yönetimi politikaları çalışan verimliliğini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Otelde insan kaynakları departmanı etkin bir konumda bulunmaktadır.
- Son olarak otelde uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların otele olan bağlılığını etkilediği görülmektedir. İşini seven, yaptığı işe saygı duyan, otele karşı sorumluluk hisseden, otelin kendisine yönelik yaklaşımından memnun olan bir çalışan otele karşı güçlü bir aidiyet

duygusu besler. Otele bağı bir çalışan, otelin hedefleri için daha çok gayret eder ve daha verimli olmasını sağlar.

- Genel olarak bu sonuçlara bakıldığında otelde İK fonksiyonları etkin bir görev üstlenmektedir. Hizmet sektöründe çalışanın memnuniyetini artırmak için, insan kaynakları yönetimi uygulamaları önemli bir araç olmaktadır.

Anketten çıkarılan veriler dikkate alındığında genel olarak otel çalışanları, otelin uyguladığı insan kaynakları politikalarından memnuniyet duymaktadır. Otelin uyguladığı insan kaynakları uygulamalarının, çalışan memnuniyetini olumlu yönde artırdığı görülmektedir. Bu uygulamaların devam ettirilmesi ve sürekli bir gelişme halinde olması, otelin belirlediği hedeflere ulaşmasına yardımcı olacaktır.

Sonuç olarak bir işletmenin hedefleri ile işletmede uygulanan insan kaynakları politikalarının aynı amaca yönelmesi gerekmektedir. Anketten çıkan verileri esas alarak; Ankara’da bulunan otelin bu verileri analiz edip, gerekli iyileştirme ve düzenlemeleri yapması gerekmektedir. Özellikle hizmet sektöründe daha iyi bir seviyeye gelmek için bu otelin başarılı uygulamalarını devam ettirmesi, çalışan odaklı uygulamaları geliştirmesi gerekmektedir. Sorulara verilen hayır ve kısmen oranları baz alınıp onların da düşüncesini olumlu yöne çekmesi halinde oteli hedeflerine bir adım daha yaklaşacaktır. Uluslararası rekabette söz sahibi olmak isteyen işletmeler, geleneksek personel yönetimi anlayışından çıkıp çalışan odaklı, çalışan memnuniyetine önem veren insan kaynakları yönetimine geçmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar, A. G.** (2000). “Etik Değerlerin Kurumsallaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Acar, N.** (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, MPM Yayınevi.
- Akal, Z.** (1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayını, Ankara.
- Akçakaya, M.** (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulaması, 1.Baskı, Adalet Yayın Evi, Ankara.
- Arslan, M.** (2001). İş ve Meslek Ahlakı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Ataman, G.** (1995). “İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve Önemi”, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C:9, No:1-2.
- Ay, Ü.** (2003). İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk, Nobel Kitabevi, Adana.
- Aydar, O.** (2001). “Emniyet Örgütünde Çalışanların Memnuniyeti Üzerine Araştırma”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri.
- Babacan, M.** (2000). “İş Tatmini ile Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bahlender, G.W., Snell, S.** (2010). Managing Human Resources, Cengage Learning.
- Balay, R.** (1999). “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt.32, Sayı1-2.
- Barutçugil, İ.** (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S.** (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı). Sakarya.
- Benligiray, S.** (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Berstein, Douglas, Penner, Clarke-Stewart, Roys (1994). Psychology, Houghton Mifflin Date, USA.

Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Altıncı Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd., İstanbul.

Bozkurt, Ö. , Bozkurt, İ. (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması” Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 9 Sayı:1.

Brush, D. H. (1987). “Individual Demographic Differences and Job Satisfaction”, Journal of Occupational Behaviour.

Canman, D. (1995). Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara.

Castterter, W. (1980). The Personel Function in Educational Administation, Mecomillan Publishing Company, California.

Clark, A., Oswald, A., Warr, P. (1996). “Is Job Satisfaction U-Shaped in Age” Journal of Occupational and Organization Psychology.

Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerine Etkileri, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara.

Çelik, N. (2008). İş Hukuku Dersleri, 12 B., Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994.

Danışman, A. (2008). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Nobel Kitabevi, Adana.

Demir, K. (2010). “Stajyerlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim ve Geliştirme İşleviyle İlgisi ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Doğan, S. (2003). Personel Güçlendirme, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Doğru, A. (2010). “Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Duygulu E. Eroğlu K. (2006). “ Örgüt Kültürünün Çalışanlarının İş doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi.

- Ebrahim, E. M.** (1991). "Comparative study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job satisfaction among public and private sector" (Çevrimiçi).
- Erdinç, H.** (2002). "İşletmelerde Çalışan Personelin İş Tatmini ve 4 Nolu Sivas Askeri Dikimevi Uygulaması", Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Erdoğan, E.** (2013). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E.** (2010). Yönetim ve Organizasyon, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E.** (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul.
- Eroğlu, F.** (2000). Davranış Bilimleri, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Erol, V.** (1998). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağımlılık", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- Fındıkçı, İ.** (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Geylan, R.** (1996). Personel Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir.
- Gürüz, D. ve Özdemir Yaylacı, G.** (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Basım, Kapital Medya, İstanbul.
- Karaçam, M.** (2014). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin İncelenmesi: Adana İli Örneği", Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Karasu, Y.** (2009). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karataş, A.** (2008). Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Kayhan, Ç.** (2017). Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonu, Çevrimiçi, <http://www.eskisehiryenigungazetesi.com.tr/calisan-memnuniyeti-ve-motivasyonu-makale,4020.html>, 20.06.2017.
- Kaynak, T.** (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Keçecioğlu, T.** (2008). “Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:10/2.
- Kuşluvan, Z.** (2009). “Turizm İşletmelerinde İş Tatmini” , Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. Aktaran. Zeyyat Sabuncuoğlu, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Luthans F.** (2002). “Organizational Behaviour”, 9. Baskı, (New York: Hill Companies Inc.).
- Meszaros, I.** (2004). Marx’ın Yabancılaşma Teorisinin Kavramsal Yapısı, Çevrimiçi, <http://www.geocities.com>, 17.12.2005.
- Milli Prodüktivite Merkezi.** (2000). “Afyon Verimliliği Araştırma Projesi-Çalışan Memnuniyeti İncelemesi”
- Mucuk, İ.** (1998). Modern İşletmecilik, 9.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Niederman, F.** (2004). “The Impact of Gender Differences on Job Satisfaction”, Journal of Occupational Behaviour, Vol. VII, No: 2, September 1987.
- Noe, R.** Çev: Çetin, C. (1999). Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Beta yayın, İstanbul.
- Onaran, O.** (1981). Yaşamında Güdülenme Kuramları, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Öğler, C. B.** (2009). “İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay” Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Özbek, M.F.** (2011). “Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16/1
- Özçelik, O.** (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.

- Özdevecioğlu, M.** (2003). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 18(2).
- Pehlivan, İ.** (2013). “Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları”, Çevrimiçi, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/510/6254.pdf>
- Porter, L.; Bigley G. A. And Steers R. M.** (2003). Motivation and Work Behavior, McGraw-Hill, USA.
- Reitz, H. J.** (1987). Behavior in Organizations, 3 rd ed., U.S.A., Irwin Inc, 1987, s. 216 ‘dan aktaran Çabukel Erol Vedat, “ İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık” Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, E. T.** (2007). “Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” Ege Akademik Bakış.
- Sabuncuoğlu, Z.** (1995). Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Ezgi Kitap Evi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayın Evi, Bursa.
- Sağlam, Ö.** (2000). “Küresel Rekabet İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Saklan, A.** (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi “Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Solaklar, A.** (2003). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi ve Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Şimşek, M. Ş.** (2007). Yönetim ve Organizasyon, Adım Matbaacılık, 9.Baskı, Konya.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H.S.** (2007). Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.

- Şimşek, Z.** (2007). “İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Taştan, Ş. İşçi E. Arslan B.** (2014). “Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı 19.
- Telman, N. ve Ünsal P.** (2004). Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D., Başpınar, N., Tutar, H.** (2012). Büro Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir.
- Törün A.** (2006). “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçlarından Biri Olarak Çağrı Merkezleri, Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları ve Memnuniyeti; Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Tutum, C.** (1979). "Personel Yönetimi ", Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Us, A. T.** (2007). İşletmelerde Motivasyon, İstanbul, İgiad Yayınları
- Uyar, T.** (2012). “İş Havacılığı Teknisyenlerinde İş tatmini ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyargil C. Uluhan R.** (2000). “İş Analizi ve İş Dizaynı İnsan Kaynakları Yönetimi” 2.Baskı, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Uygur, A.** (2007). “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1.
- Uysal, G.** (2005). “İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Yetiş, Z.** (2013). “Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde İşe Yabancılaşma”. Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldız, N.** (2011). “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir

Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Yüksel, . (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, 6. Baskı, Ankara.



EKLER

Ek-1: Çalışan Memnuniyeti Mevcut Durum Analiz Soruları

A. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?	☐ Erkek ☐ Kadın
2. Eğitim durumunuz?	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora
3. Medeni durumunuz?	☐ Evli ☐ Bekar ☐ Boşanmış/Eşini Kaybetmiş
4. Yaşınız?	☐ 18-28 arası ☐ 29-39 arası ☐ 40 ve üzeri
5. Aylık ortalama hane geliriniz?	☐ 1500 TL'den az ☐ 1500-2499 TL ☐ 2500-3499 TL ☐ 3500-4499 TL ☐ 4500-5500 TL ☐ 5500 TL'den fazla

A. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ MEVCUT DURUM ANALİZ SORULARI

1.Evet 2. Kısmen 3. Hayır 4. Kararsızım

	1	2	3	4
1.Otelinizde çalışmaktan memnun musunuz?				
2.Otelinizde işe uygunluk ve liyakat ilkesinin dikkate alındığını düşünüyor musunuz?				
3.Otelinizin size mesleğinizle ilgili gereken eğitimleri sağladığını düşünüyor musunuz?				
4.Otelinizde kariyer ve yükselme olanakları sağlanıyor mu?				
5.Verimlilik ve başarı düzeyine göre ödül ve ceza verildiğini düşünüyor musunuz?				
6.Otelinizin sorunlarınıza yaklaşımından memnun musunuz?				
7.Çalıştığınız departmanda iş bölümünün adil olduğunu düşünüyor musunuz?				
8.Bilgi ve uzmanlığınıza uygun bir departmanda çalıştığınızı düşünüyor musunuz?				
9.İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının otelin stratejik hedefleri ile uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?				
10.Otelinizde fırsat eşitliği ile ilgili insan kaynakları yönetimi politikaları uygulandığını düşünüyor musunuz?				
11.Otelinizde işgören planlamasının doğru yapıldığını düşünüyor musunuz?				
12.Otelinizde çalışanların karar verme süreçlerine katıldığını düşünüyor musunuz?				
13.Otelinizde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının otel çalışanlarının verimliliğine katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?				
14.Otelinizde uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların otele olan bağlılığını etkilediğini düşünüyor musunuz?				

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Erçorumlu, 3 Mayıs 1990 Çorum ilinin Sungurlu ilçesinde doğmuştur. İlk, orta ve lise eğitimini Ankara’da tamamlamıştır. 2014 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesinde Turizm İşletmeciliği lisans programını bitirmiştir.

2015 yılında Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri anabilim dalı İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri bilim dalında tezli yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2017 yılında Çalışan Memnuniyetinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkinliği: Ankara İlinde Bir Otel Uygulaması konulu bu tezi ile Yalova Üniversitesinde yüksek lisans eğitimini tamamlama aşamasındadır.