

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARINDA ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİ VE BİR ÖRNEK OLAY

CAN BURAK ÖĞER
05712003

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. AHMET SELAMOĞLU

İSTANBUL
2009

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARINDA ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE BİR ÖRNEK OLAY

Can Burak Öğer

Eylül, 2009

İşletmelerin zorlaşan piyasa koşulları içinde rekabet güçlerini koruma yollarından biri, sahip oldukları işgören gücünü geliştirmek ve kalifiye işgörenlerin işletmeden ayrılma nedenlerinin önüne geçmektir. Kurumların sahip oldukları işgören gücünden daha etkin bir şekilde yararlanabilmeleri ve çalışanlarını ellerinde tutabilmelerinin bir yolu ise çalışan memnuniyetinin belli bir seviyede tutulmasıdır. Bu sebeple bu araştırmada, çalışan memnuniyeti kavramının etkilendiği ve kavramın etki ettiği faktörlerin irdelenmesi amaçlanmış ve konu ile ilgili olan çalışma hayatındaki uygulamalar ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, çalışmanın amacı, önemi ve konunun işlenme şekli ile ilgili olarak bilgi verilmiş, ikinci bölümde araştırmada kullanılan genel kavramlardan bahsedilmiş, üçüncü bölümde, öncelikle memnuniyet kavramına açıklık getirilmeye çalışılmış, ardından memnuniyet kavramını etkileyen faktörler ve memnuniyet kavramının çalışma hayatında etkilediği olgular açıklanmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde, 7 farklı firmanın çalışan memnuniyeti süreçlerini yöneten insan kaynakları yöneticileri ve sorumluları ile yapılan mülakatlardan elde edilen bulgular açıklanarak firmaların uygulamalarından bahsedilmiştir. Çalışmanın son bölümde ise elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Sonuç olarak bu çalışmada, kurum içindeki memnuniyet seviyesinin hedeflenen düzeylere çıkartılması ve korunması için memnuniyet kavramının tüm yönleri ortaya konulmak istenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Memnuniyet, Performans, İşgören Devir Hızı, Devamsızlık, İşgören Sağlığı

ABSTRACT

IMPORTANCE OF EMPLOYEE SATISFACTION IN FOR HUMAN RESOURCES AND A FIELD APPLICATION

Can Burak Öğer

September, 2009

In today's ever getting hard business environment, corporations improve their work force and try not lose their qualified work force in order to be strong in competition. One of the significant way for corporations to utilize their work force more effective and keep their employees at hand is to keep employee satisfaction at certain levels. In this research, it is aimed to give the factors that effect employee satisfaction and results of the employee satisfaction. Also in this, worklife applications tried to be revealed.

In the first chapter of the study, aim, importance and the structure of the study of the is given to the reader. At the second chapter, general terms included in the study has been told to the reader. Third chapter includes, definition of the term satisfaction initially, then, main components of work life and personal traits which effect satisfaction level of employees are explained. In the end of the third chapter, the components of work life that are effected by satisfaction are defined. The fourth chapter of the study is focused on evaluation of interviews conducted with the managers and responsables who are in charge of running employee satisfaction processes. Final chapter consolidates knowledge from literature and interviews and concludes the acquired knowledge of employee satisfaction.

Key Words: Employee Satisfaction, Performance, Employee Turnover Rate, Absenteeism, Employee Health

ÖNSÖZ

Çalışma hayatı kurumlar arası rekabetin ve ekonomik koşulların zorlamasıyla hem maddi hem de manevi anlamda gittikçe zorlu hale gelmektedir. Buna ilave olarak tüm iş hayatında kabul gören başka bir gerçekte, kurumları bu zorlu ortamda farklı kılanın, sahip olduğu insan gücüdür. Günlük yaşantısının çoğunu çalışarak geçiren modern insanın, bu farkı yaratabilmesi, firmalarının işgörenlerine verdiği destekle mümkün kılınabilmektedir. Ayrıca, çalışma hayatında, işgörenlerin işlerine isteyerek gidip gelmeleri ve yaptıkları işlerden keyif almaları, yalnızca işletmelere avantaj sağlamakla kalmamaktadır. Bunun sebebi, yaptığı işten ve işyerindeki sosyal ortamdan keyif alan işgörenlerin, iş dışında buldukları sosyal ortamlara da olumlu yönde katkı sağlayacak hem maddi hem de manevi gücü buluyor olmalarıdır. Böylece çalışan memnuniyeti kavramı nihai olarak, toplumun her kesimi için yararı olan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın, organizasyonlardaki kademesi ne olursa olsun tüm işgörenlerin farkındalıklarını arttırmasını temenni ederim.

Çalışmam süresince, sabırları ve moral destekleriyle daima yanımda olan Annem, Babam ve Oğuzhan GÜNDOĞDU' ya teşekkürü borç bilirim.

İstanbul; Eylül, 2009

Can Burak ÖĞER

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ	1
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİL LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
2. GENEL KAVRAMLAR	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	3
2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	5
2.3. Çalışan Memnuniyeti.....	9
2.3.1. Çalışan Memnuniyeti Teorileri.....	11
2.3.1.1. Çift Etmen Teorisi (Çift Faktör Teorisi, Hijyen Teorisi).....	11
2.3.1.2. Eşitlik Teorisi.....	13
2.3.1.3. Sosyal Etki Teorisi.....	14
3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	15
3.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramının Önemi.....	15
3.2. Çalışan Memnuniyetinin Bağlantılı Olduğu Konular.....	16
3.2.1. Çalışan Memnuniyeti Bileşenleri.....	17
3.2.1.1. İş Ortamı ve İşle İlgili Faktörler.....	18
3.2.1.1.1. Ücret ve Yan Haklar.....	18
3.2.1.1.2. Amirler.....	20
3.2.1.1.3. Çalışma Arkadaşları.....	21
3.2.1.1.4. İşgören Seçimi.....	22

3.2.1.1.5. Eğitim.....	22
3.2.1.1.6. Terfi Olanakları.....	23
3.2.1.1.7. Karar Almaya Katılım.....	23
3.2.1.1.8. Performans Değerlendirme	24
3.2.1.1.9. İş Güvencesi	24
3.2.1.1.10. Kariyer Planlama.....	25
3.2.1.1.11. Çalışma Ortamı, İş Kazaları ve Sağlık Riskleri	26
3.2.1.1.12. İşletmenin Büyüklüğü	27
3.2.1.1.13. İşin Özellikleri ve İş Tasarımı.....	28
3.2.1.1.14. Rol Belirsizliği	30
3.2.1.1.15. Rol Çatışması	30
3.2.1.1.16. Roller Arası Çatışma	31
3.2.1.1.17. İş Yüğü	31
3.2.1.2. İşgören Özellikleri İle İlgili Faktörler	32
3.2.1.2.1. Kişilik Özellikleri.....	32
3.2.1.2.2. Yaş	34
3.2.1.2.3. Cinsiyet	35
3.2.1.2.4. Irk	35
3.2.1.2.5. Meslek.....	35
3.2.1.2.6. Toplum Koşulları	36
3.2.1.2.7. Statü.....	36
3.2.1.2.8. Kıdem.....	36
3.2.1.2.9. Zihinsel Yetenekler	37
3.2.1.2.10. Eğitim.....	37
3.2.1.2.11. Medeni Durum	37
3.2.2. Çalışan Memnuniyetinin Sonuçları.....	38
3.2.2.1. Performans	38

3.2.2.2. Çalışan Devir Hızı.....	40
3.2.2.3. Devamsızlık	43
3.2.2.4. İşletmeye Zarar Verici Davranışlar	45
3.2.2.5. İşgören Sağlığı	45
4. FİRMALARDA ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ UYGULAMALARI VE DEĞERLENDİRMELER	47
4.1. Araştırmanın Amacı	47
4.2. Araştırmanın Önemi.....	47
4.3. Araştırmanın Evreni	47
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	54
4.5. Araştırma Türü Ve Veri Toplama Aracı	55
4.6. Bulgular.....	55
4.6.1. Katılımcı Firmaların İnsan Kaynakları Yapısı Ve Uygulamaları	55
4.6.1.1. Akademi Yazılım İnsan Kaynakları.....	55
4.6.1.2. Borusan Otomotiv İnsan Kaynakları.....	56
4.6.1.3. Deloitte Türkiye	57
4.6.1.4. Frito Lay.....	57
4.6.1.5. Kalkınma Yatırım Menkul Değerler	59
4.6.1.6. Raymond James	59
4.6.1.7. Santa Farma.....	59
4.6.2. İşletmelerin Çalışan Memnuniyetine Yaklaşımları.....	60
4.6.2.1. Akademi Yazılım	60
4.6.2.2. Borusan Otomotiv	62
4.6.2.3. Deloitte Türkiye	65
4.6.2.4. Frito Lay.....	67
4.6.2.5. Kalkınma Yatırım Menkul Değerler	69
4.6.2.6. Raymond James	71
4.6.2.7. Santa Farma.....	72

4.6.3. Kritik Konular	73
4.6.3.1. Çalışan Memnuniyeti Sisteminden İstenilen Sonuçların Alınmasında Yönetimin Sistemi Sahiplenmesinin Rolü Vardır	73
4.6.3.2. Çalışan Memnuniyeti Ölçümü Sonuçları İşletmelerin Stratejik Hedefleri Belirlenirken Kullanılmalıdır	74
4.6.3.3. Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Farklı Seviyedeki Çalışanlara Farklı Yaklaşımlar Getirilmelidir	75
4.6.3.4. Kurum İçi İletişimin Çalışan Memnuniyeti Üzerinde Etkisi Vardır..	75
5. SONUÇ	78
KAYNAKÇA	83
EKLER	86
Ek 1. Çalışan Memnuniyeti Araştırması Röportaj Soruları	86
ÖZGEÇMİŞ	87

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Tanısal Modeli.....	9
Şekil 2: Çift Faktör Teorisi.....	12
Şekil 3: Eşitlik Teorisi	13
Şekil 4: Memnuniyet ile Çalışan Devir Hızı ve Devamsızlığın İlişkisi	42

1. GİRİŞ

Günümüz koşullarında gerek özel, gerek kamu, gerekse de sivil toplum kuruluşlarının tümünde geçerli bir olgu vardır; “Farkı insan yaratır.” Özel sektörde faaliyet gösteren firmalar, çetin piyasa koşulları içerisinde birbirleriyle rekabet etmeye çalışırken, bu yarışta avantajı ele geçirenler, bunu çalışanlarının özverileri ve zekalarıyla sağlamaktadırlar. Kamu kuruluşları arasında, daha iyi hizmet verebilenleri, bunu hizmet ettikleri toplumu anlayan ve sorunlarını fark eden yönetici ve çalışanlarıyla yapabilmektedirler. Dolayısıyla, işletmelerin fark yaratmalarını sağlayan bu çalışanlar, işletmelerin en paha biçilmez ve yeri doldurulamaz varlıkları haline gelmektedirler. Böylesine kıymetli ve taklit edilemez bir kaynak olan insan sermayesini hiçbir organizasyon kaybetmek istemez. Buna rağmen, kimi işletmeler çok kıymetli bu varlıklarını ellerinde tutmayı da başaramazlar. Yöneticiler, kaybedilen bu insanların ardından, neyin yanlış olduğunu anlamak için baktıklarında karşılıklarına çıkan başlıca nedenlerden biri çalışanların onları elde tutmaya yetecek düzeyde memnun edilememeleri olduğu gerçeğidir. Bazı durumlarda ise yöneticiler özenle seçilip yerleştirilmiş ve üzerlerine yatırım yapılmış işgörenlerinden bekledikleri çıktılar alamadıklarının farkına varırlar. Yine sorunun kaynağına inildiğinde, genellikle karşılaşılan yanıt, işgörenin yeteri kadar memnun edilmediği olduğudur.

Memnuniyet kavramı, insanın hayatın her alanında yapmış olduğu seçimleri dolaylı ya da doğrudan etkileyen bir durumdur. Ne yazık ki çalışanlar için geçerli olan başka bir gerçek daha vardır. Çalışanlar memnun olabilmek için her zaman karar verme ve seçme gücüne sahip değillerdir. Birçok çalışan için çoğu zaman geçerli

olan, neden memnun olması gerektiği önlerine başkaları tarafından koyulan durumlardır. Bu ise hem insan doğası için idealden uzak hem de günümüz iş hayatı koşullarının değiştirilemez bir parçasıdır. Dolayısıyla burada esas görev, işgörenleri neyin memnun edeceğine karar verme gücüne sahip olan yöneticilerdedir. Yöneticilerin çalışanların memnuniyetini etkileyecek kararlar almaları, firmaya hiç ummadığı kadar büyük yararlar getirebilir. Ama unutulmamalıdır ki alınan kararlar işletmenin hiç ummadığı maliyetlere katlanmasına yol açabilir.

Rekabetin ve taleplerin bu denli çetin olduğu günümüz iş hayatında, işletmelerin hedefledikleri başarılarla ulaşmalarında en büyük itici güçlerinden biri sahip olduğu insan sermayesidir. Bu sermaye ne kadar iyi yönetilirse elde edilecek sonuçlar işletmeyi o denli ileriye taşıyacaktır. Bu sermayenin iyi bir şekilde yönetilmesi için gereken, yegane olmasa da önemli araçlarından biri ise memnuniyettir.

Bu araştırmada, kurumlar için önemi her geçen gün artmakta olan insan kaynağının memnuniyetini etkileyen faktörler ve memnuniyetin seviyesine bağlı olarak kurumu etkileyen sonuçlar incelenmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde konuya giriş yapıldıktan sonra, ikinci bölümde insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve çalışan memnuniyeti kavramları aktarılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın konusu olan çalışan memnuniyeti kavramı açıklanmış, çalışan memnuniyetini etkileyen kurumlara bağlı ve çalışanlara bağlı faktörler ayrı ayrı aktarılmıştır. Yine üçüncü bölüm içinde çalışan memnuniyeti kavramının sonuçları işletmelerin kazançları ve katlanmak zorunda oldukları maliyetler açısından ele alınarak anlatılmıştır. Çalışmanın son bölümünde çalışan memnuniyeti konusunda görüşülen 7 farklı firma tanıtılmış, insan kaynakları yapıları ve uygulamaları aktarılmıştır. Şirketler ve insan kaynakları yapıları hakkında bilgi verilmesinin ardından yapılan görüşmelerin sonucunda elde edilen bulgular aktarılmış ve araştırmada ortaya çıkan farklı noktalara değinilmiştir. Son bölümde, literatür araştırmasından da yararlanılarak görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

2. GENEL KAVRAMLAR

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi için başlıca dört kaynak söz konusudur. Bunlar; insan kaynağı, fiziksel kaynaklar, finansal kaynaklar ve teknolojik kaynaklardır. Kurumların etkili bir şekilde çalışabilmeleri için bu kaynakların amaca yönelik kullanımı önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarının yönetimi, bu kaynağın işletme amacına hizmet edecek biçimde kullanılmasını amaçlayan çok kapsamlı bir faaliyet alanıdır.

İnsan kaynakları kavramı; günümüzde örgütlerin mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları başlıca kaynaklardan birini oluşturmaktadır¹. İnsan kaynağı, kurumların hedefledikleri üretim ve hizmet faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için gereken kaynaklardan en vazgeçilmez olanıdır. İnsan kaynağı denildiğinde bu kavramın kapsamını, kurumun organizasyon yapısı içinde en üstte bulunan yöneticilerinden, organizasyonun en alt seviyesinde bulunan işgörelere kadar tüm çalışanları oluşturmaktadır.

Çalışma hayatının sınırları içinden bakıldığında, fonksiyonel olarak geniş anlamı insan kaynakları kavramı, işletmede görev alan işgörelerin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran faaliyet ve uğraşların tümüne birden verilen addır. Dar anlamda insan kaynakları işlevi ise, işgörelerin işe alımından değerlendirilmesine, eğitimine, yükseltilmesinden bir başka işe atanmasına, ücretlerinin verilmesinden disiplin ve sağlık işlerinin yürütülmesine

¹ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998), 15.

kadar uzanan çalışma alanına ilişkin politikaların, ilkelerin saptanması, kararların alınması ve tekniklerin yürütülmesidir².

Günümüzde işletmeler, daha yoğun bir rekabet ortamında ve küresel bir dünyada faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar. Bu rekabet ortamında üstünlük elde edebilmeleri ve dahil oldukları pazarlardan daha fazla pay alabilmeleri, şirketlerin verimliliklerini arttırmaya, iş yaşamının niteliğini yükseltmeye ve ürün ve hizmetlerinin kalitelerini geliştirmeye bağlıdır. Bunu sağlayabilmeleri insan kaynaklarının etkili kullanımıyla ve işgörenlerinin bilgi, beceri ve gelişimlerinden yararlanmalarıyla mümkündür. İşgörenlerin bilgi ve deneyimlerinin, günümüzde küresel şirketler için rekabet üstünlüğünün kaynağı olduğu tartışılabilir. Fakat bunun bu şekilde idrak edilip edilmemesi, doğru insan kaynakları politikalarına bağlıdır³.

Organizasyonların 21. yüzyılda içinde buldukları çevresel şartları göz önüne alarak, insan kaynakları yönetimi kavramı açıklanmaya çalışılırsa, kurumların temel girdilerinden biri olan ve organizasyonun diğer girdilerinin verimlilik düzeyini de etkilemesi söz konusu olan insan kaynağının yönetimi ile ilgili stratejik bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin sonucunda, beceri sahibi, istekli, verimli işgörenler olması beklenmektedir⁴.

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağı olan işgörenlerin nasıl yönetilmeleri gerektiği konusunda yeni bir düşünce tarzıdır. İnsan kaynakları yönetimi, kurumun stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağını yönetilmesi ve kontrol edilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, aynı zamanda, çalışanların ihtiyaçlarına ve onların örgüte bağlılık duymalarının önemine ağırlık vermektedir. İnsan kaynakları yönetimi konusunda model geliştirenler bunun, hem özel, hem de kamu sektöründe rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Özel sektör açısından, işveren insan gücünü yeterince mükemmel bir biçimde yönetmede başarısız olursa o zaman şirket de başarısız olacaktır. Aynı şekilde kamu sektöründe de çalışanların etkili yönetimi konusunda ağırlık verilmekte ve kamu hizmetlerinin

² Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001), 51.

³ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. bsk. (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtımçılık Ltd. Şti., 2006), 5.

⁴ Yeşim Önelge, "İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 4.

standartları ve kalitesi, onların motivasyonuna, becerilerine, yeteneklerin etkin bir biçimde kullanmalarına ve hizmet yönlendirmesine bağlıdır⁵.

Farklı bir anlatımla insan kaynakları yönetimi tanımlanırsa, insan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alarak, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştirmekte ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görmektedir. Böylece insan kaynakları yönetimi hiç alışık olunmayan ve tamamen yeni yaklaşımlardan ve ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır⁶.

2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Personel yönetimi 20. yüzyılın başlarında gelişen, zamanın üretim şartları ve yönetim teorilerinin şekillendirmesiyle hayat bulmuş bir kavram ve uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel yönetiminin amacı, artan üretim hacmine bağlı olarak işgören sayısının fazlalaşması ve bu insan kitlesinin gerek işgörenlerin taleplerini düzenli bir şekilde karşılamak, gerek yasal zorunlulukların dayatması ve son olarak da dağılık işgücünün düzenlenerek kontrol altına alınması zorunluluklarıyla ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllardan itibaren, gelişen iletişim ve üretim teknolojileriyle ve sertleşen rekabet koşullarının dayatmasıyla, organizasyonların ihtiyaç duyduğu insan kaynağı profili değişmeye başlamış ve bilek gücünün yanında beyin gücü de önem kazanmaya başlamıştır. İhtiyaç duyulan işgören niteliğindeki bu değişim ve çağdaş yönetim teorilerinin gelişmesi, personel yönetiminin insan kaynaklarına doğru evrilmesine yol açmıştır. Bunun sebebi, rekabetçi piyasa koşullarında şirketlerin rakiplerine üstünlük sağlamanın önemli bir aktörü olarak ihtiyaç duyulan nitelikli ve uzmanlaşmış işgören ihtiyacının, klasik personel yönetimi anlayışıyla geliştirilememesi ve elde tutulamaması olarak açıklanabilir. Çünkü, nitelikli ve uzmanlaşmış işgörenlerin ücret, eğitim, motivasyon gibi fonksiyonel insan kaynakları birimlerinin konusu olan beklentilerini, personel yönetimi bakış açısı istenilen düzeyde karşılayamamaktadır. İki binli yıllara

⁵ Ashley Pirngton, Tony Edwards, **Introduction to Human Resource Management** (Oxford: Oxford University Press, 2000), 4.

⁶ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi** 6. bsk. (İstanbul: Alfa Basım Yayım dağıtım Ltd. Şti., 1999), 14.

gelindiğinde, organizasyonların içinde buldukları piyasa şartları, özellikle özel işletmeleri karlılıklarını arttırmak için verimliliklerini ve etkinliklerini arttırmanın gerekliliğiyle yüzleştirmiştir. Kitle üretim tekniklerinin geçmişe nazaran göreceli olarak daha ucuza ve kolay elde edilmesi ve nitelikli işgören ihtiyacının nispeten daha kolay elde edilebilir olduğu günümüz piyasa koşullarında, işletmeler ancak kısıtlı kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanarak rekabet üstünlüğü yakalayabilmektedirler. Günümüz koşullarının bu dayatması organizasyonlara, ellerindeki kaynaklarını, yapacakları öngörüler ve bunlara dayandıracakları stratejilerle rekabet avantajını yakalama olanağı vermektedir. Bu sebeple işletmeler, artık kendilerine belirli hedefler seçmekte ve bu hedeflere ulaşmalarını sağlayacak stratejiler oluşturmaktadırlar. Stratejik insan kaynakları yönetimleri de bu gelişmelere paralel olarak ait oldukları şirketlerin belirledikleri stratejiler doğrultusunda kendi stratejilerini geliştirmekte ve stratejik insan kaynakları yönetimi modeline doğru evrilmektedirler.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin, stratejik boyutlar kazanmış halidir şeklinde çok basit olarak tanımlanabilir. Ne yazık ki bu basit açıklama stratejik insan kaynakları yönetimini açıklamakta çok da yeterli olmamaktadır. Bilim insanları günümüzde halen bu kavramı kesin ve bütünlük oluşturacak bir yönetim teorisi çatısı altında toplama uğraşlarına devam etmektedirler. Yine de stratejik insan kaynakları yönetiminin, örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirilmesini mümkün kılmaya yönelik olarak tasarlanmış planlı insan kaynağı ve insan kaynağı uygulamalarının ve faaliyetlerinin kalıbıdır denilebilir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin bir diğer unsuru ise tüm insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının, organizasyonun stratejik amaçlarıyla uyumlu olacak şekilde birbirleri arasında koordine edilmesi ve organizasyonun yönetimiyle bütünleşmesidir. Buradan anlaşılması gereken, stratejik insan kaynakları yönetiminin temel iki boyutu bulunduğu, bunlardan ilkinin insan kaynakları fonksiyonlarının dikey olara yönetime bağlanması, ikincisinin ise insan kaynakları fonksiyonların yatay olarak kendi içlerinde koordine edilmesidir. Buna ek olarak bir üçüncü boyut olarak insan kaynakları fonksiyonlarının kendi içlerinde koordine edilmesinin yanında, organizasyonların diğer birimlerinin ihtiyaçları doğrultusunda organizasyon çapında başka farklı fonksiyonlarla da koordine edilmesi gerektiği iddia edilebilir.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, klasik personel yönetiminden fonksiyonelleşmesiyle ayrılmaktadır. Bu ayırım oluşurken organizasyonların ihtiyaçları göz önüne alınarak fonksiyonelleşmeye gidilmekle birlikte, bu fonksiyonlar, organizasyonun hedefleri doğrultusunda belli stratejilere dayandırılmadan uygulanmaktadır. Günümüzde yöneticiler, organizasyonların rekabetçi stratejilerini belirlerken, sahip oldukları insan kaynaklarını ve kaynağın şimdiki ve gelecekteki kapasitesinide hesaba katmaya başlamışlardır. Bunun sebebi, organizasyonlara rekabet üstünlüğü sağlayan etkinlik ve verimlilik uygulamaları kapsamında, bu farkı yaratacak etkenin, taklit edilemeyen bir işgören gücüne sahip olunmasının gerekliliğidir.

Teorisyenler ve uygulamacıların uzlaştıkları bir görüş olarak, insan kaynakları fonksiyonlarının uygun bir şekilde birleştirilmesi ve yönetimi söz konusu olmadan, belirlenmiş stratejilerin hayata geçirilmesi çok güçtür. Yüksel' e göre, geleneksel personel yönetimi bakışı açısından, personel yöneticisi, olaylara örgüt içindeki bölümlerin ve alt birimlerin birbirine uyumunu amaçlayan mikro bakış açısıyla yaklaşacaktır. Diğer bir deyişle, personel yöneticisi hazırladığı personel politikalarının örgütün işlevsel faaliyetlerini tamamlayacak şekilde olmasına çalışacak, fakat örgütün stratejileriyle bunları tamamlayacak personel politikaları ile ilgilenmeyecektir⁷.

Bu sebeple, insan kaynakları politikaları, fonksiyonları ve süreçlerini bütünsel olarak ele almak ve bunları stratejilerle birleştirmek gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları yöneticilerinden beklenen, makro örgütsel düzey üzerinde durarak, personel politikalarının örgütün stratejilerini güçlendirecek şekilde hazırlamasıdır⁸.

Şekil 1.'de insan kaynaklarını oluşturan fonksiyonlarda ayrı ayrı görülebilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, belirtilen her bir fonksiyonun, organizasyonun belirlemiş olduğu stratejiler doğrultusunda yönetsel olarak bütünleşmesini ve bu fonksiyonların da kendi içlerinde koordineli olması gerektiğini vurgulamaktadır. Görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimi birbirlerini doğrudan kapsamayan ama girdileri ve çıktıklarıyla birbirleri arasında doğrudan etkileşim içinde bulunan birçok farklı fonksiyona sahiptir. Buradan yola çıkılarak, bu fonksiyonlardan biri olan tedarik ve seçim üzerinde çalışan bir insan kaynakları uzmanı için bu fonksiyona ait

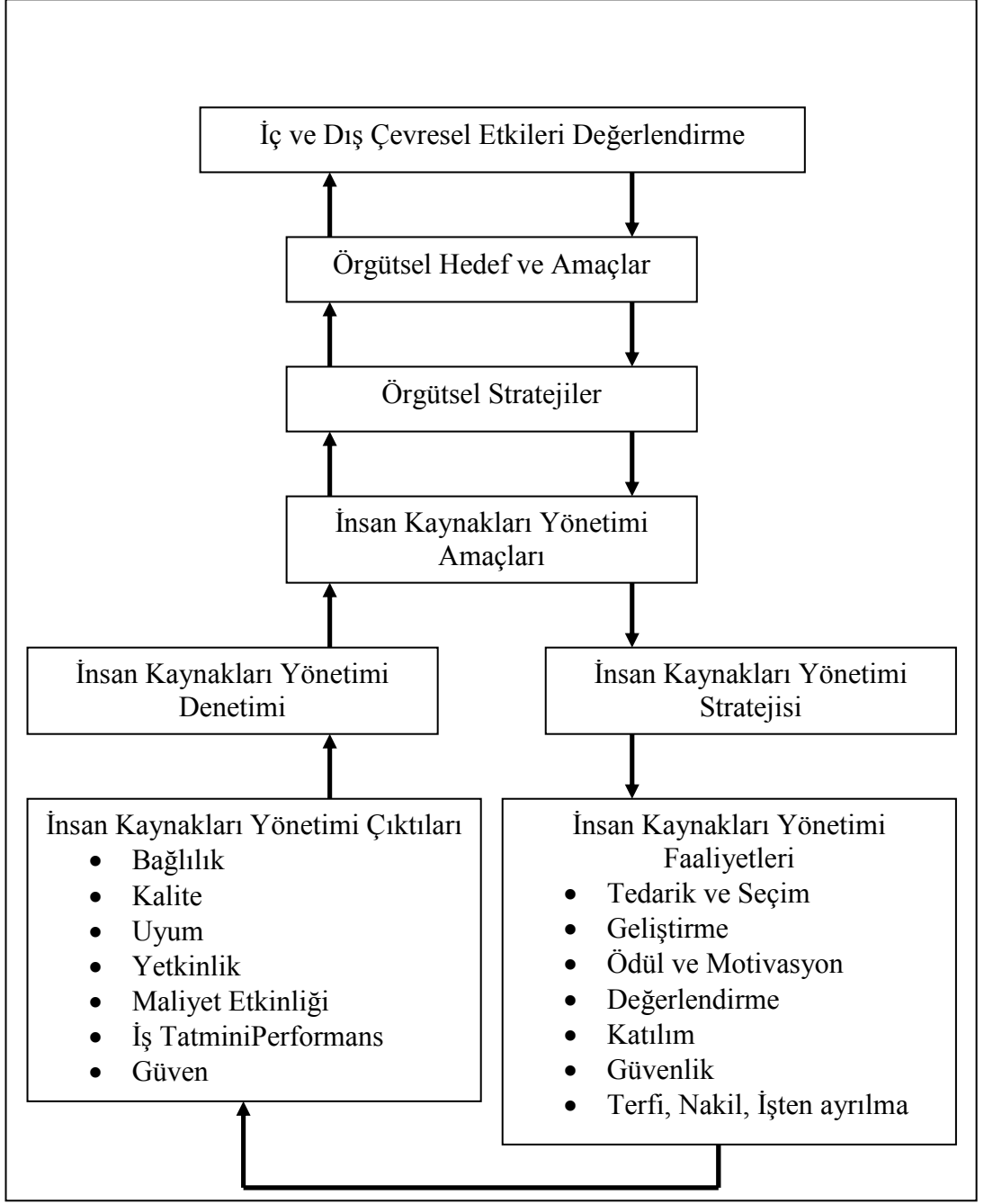
⁷ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi** 6. bs. (Ankara: Gazi Kitabevi Ltd. Şti., , 2007), 21.

⁸ Yüksel, **age**, 21.

süreçlerin bilinmekte olduğu ve süreçlerin nasıl işletileceği, verimliliği gibi konularda oldukça geniş bilgiye ve pratiğe sahip olması gerektiği söylenebilir. Fakat bu uzman için, seçme ve yerleştirme ile eğitim süreçlerinin verimliliği arasındaki ilişkiyi bildiğini söylemek her zaman, özellikle günümüzde uzmanlaşmanın gittikçe önem kazandığı da hatırlanacak olursa, çok doğru olmayabilir ve hatta bu ilişkinin seçme ve yerleştirme uzmanı tarafından bilinmesine gerek olmadığı ileri sürülebilir.

Buradan yola çıkılarak, günümüze kadar sadece ilgili işlev üzerinde yoğun çalışmalar yapılmış ve bu durum birbirinden bağımsız bir çok yararlı insan kaynağı fonksiyonun ortaya çıkmasını sağlamışken, stratejik insan kaynakları yönetimi, birbirinden böylesine ayrılmış fonksiyonların bir bütün dahilinde birbiriyle koordine edilmesini savunmakta, ancak bu şekilde organizasyonun stratejik bakış açısı ile insan kaynakları için belirlenen stratejilerin entegre olabileceğini öne sürmektedir. Diğer bir deyişle, insan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayıran fonksiyonlaşma, her bir fonksiyonun kendi içinde uzmanlaşmasına ve bu fonksiyonların kendi içlerinde tutarlı stratejilere sahip olmasını olanaklı kılmış fakat, bu fonksiyonların, organizasyonun belirlemiş olduğu temel stratejileri karşılayacak genel bir insan kaynakları yönetimi stratejisi oluşturulması konusunda eksik kalmasına, yani koordinasyonsuzluğa neden olmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bu farklılaşmaları, sahip olunan insan kaynağının organizasyonun temel stratejisi etrafında, tek bir insan kaynakları yönetimi stratejisi altında toplamının gerekliliğini savunmaktadır. Buradan yola çıkarak, günümüzde, tüm insan kaynakları fonksiyonu ve faaliyetlerinin birbirleriyle tutarlı olmasının gerektiği ve bununla birlikte organizasyonun stratejileriyle yani yönetimle entegre olmasının zorunlu olduğu söylenebilir⁹.

⁹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. bs. (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtımçılık Ltd. Şti., 2006), 11.



Şekil 1: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Tanısal Modeli

Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. bs. (İstanbul: Has Matbaacılık, 2006), 12.

2.3. Çalışan Memnuniyeti

Organizasyonların ve yöneticilerin, iş görenlerinin çalışma hayatları ve kendileri ile ilgili birçok konuda bilgi sahibi olmasını sağlayan memnuniyet kavramı nedir? Basit

olarak, iş memnuniyeti, “İşgörenin işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz genel tutum” olarak açıklanabilir¹⁰.

Yönetim bilimleri üzerine çalışan bir çok akademisyen, çalışanların işlerine karşı besledikleri olumlu ve olumsuz tutumların nedenlerini ortaya çıkartmaya çalışarak çalışan memnuniyeti kavramını 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 sürer¹¹. Locke’ un çalışan memnuniyeti kavramı hakkındaki görüşü özetlenirse; çalışan memnuniyetinin kişinin iş ve iş deneyimine ait değerlendirmesinin duygusal sonucu olduğunu söylemektedir¹². Lawler, iş memnuniyetinin güdüsel çerçeve içinde görülmesi gerektiğini savunur. Bu görüşe göre, iş memnuniyeti, kişinin ne hak ettiği ile ne aldığı düşüncesi sonucunda ortaya çıkar. Yani, bir çalışan hak ettiğine inandığı konuları elde edemez ise, iş memnuniyetsizliği söz konusu olur. Landly, ilk tepkinin (ani duygusal karşılık) daha sonra gelen tepki (sonraki duygusal karşılık) ile birleşmesi sonucunda iş tatmini doğuran istikrarlı dengenin ortaya çıktığını önce sürer¹³. Porter ve arkadaşlarına göre iş memnuniyeti, kişinin kurumu ile kendini özdeşleştirme ve kendini işe verme kuvvetini gösterir¹⁴. Becker ise, iş memnuniyetini çalışanın kendisini süregelen çalışmalara verme eğilimi olarak gösterir ve bunun nedeni olarak da bunu yapmamanın maliyetinin çalışan açısından yüksek olması olduğunu söyler. Bu maliyetler arasında, elde edilen hakların, kıdem, iş değiştirmenin insan ilişkilerinde neden olacağı hasar, yeni iş arama zorluğu gösterilmektedir¹⁵. Berry’ nin *Psychology at Work* adlı eserinde memnuniyet “bireyin çalışma ortamına karşı olan reaksiyonu” olarak tanımlanmaktadır¹⁶. Çağdaş yönetim düşüncesi, işletmenin rasyonel sonuçlar elde etmesi için işgörenlerin aradıklarını işte ve iş ortamında bulmaları gerektiğini, en basit şekliyle iş-kişiy uyumunun çok boyutlu olarak gerçekleşmesini etkin yönetim şartları arasında görmektedir. İş kişiy uyumu

¹⁰ William B. Werther, Keith Davis, **Personnel Management and Human Resources**, (Singapore: McGraw-Hill Book Co-Singapore, 1985), 410.

¹¹ Lilly M. Berry, **Psychology at Work**, (San Fransisco: McGraw-Hill Companies Inc., 1997), 98.

¹² Nursel Telman, Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, (İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., 2004), 13.

¹³ Frank Landy, **Performance Measurement and Theory**, (New Jersey: Lawrence Erlbaum Assoc. 1983), 58.

¹⁴ Şule Pınar Duyar, “İlaç Sektöründe Çalışan Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti Süreçlerine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005) 4

¹⁵ **age**, 4.

¹⁶ Berry, **age**, 98.

için çalışanların sadece yetenek ve özellik olarak işyerine uygun olmasının yetmediği, bazı durumlarda yüksek ücret, işgörene verilen terfi vb. olanakların işgören mutluluğunu sağlamadığı saptanmıştır¹⁷.

2.3.1. Çalışan Memnuniyeti Teorileri

Çalışan memnuniyeti kavramını açıklamaya çalışan bilim insanlarının bu kavramı açıklamak için ortaya attıkları çeşitli teorilerin varlığından da söz edilebilir. Bu teorilere örnek olarak, Çift etmen Teorisi, Eşitlik Teorisi ve sosyal Etki Teorisi verilebilir.

2.3.1.1. Çift Etmen Teorisi (Çift Faktör Teorisi, Hijyen Teorisi)

Bu teori Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi yaklaşımından sonra geliştirilen en klasik teoridir. Frederick A. Herzberg, Maslow' un kuramını geliştirmiş ve Çift faktör teorisi olarak isimlendirdiği tezini araştırmalarıyla desteklemeye çalışmıştır.

Herzberg, Pitsburg çalışmaları olarak bilinen araştırmasında, 203 muhasebeci ve mühendise şu iki soruyu yöneltmiştir;

- İşinden kesinlikle başarılı – iyi olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın?
- İşinden kesinlikle başarısız – kötü olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın ?

Herzberg teorisini bu soruları sorduğu araştırmasından elde ettiği verilere dayanarak şekillendirmiştir. Daha sonraları farklı coğrafi bölgelerdeki farklı çalışanlarla aynı araştırmayı tekrarlayan Herzberg, bulgularını sağlamlaştırmaya çalışmış ve ilk çalışmasında elde ettiği sonuçları onaylar bulgular elde etmiştir¹⁸.

Herzberg' in Pitsburg çalışması sonucunda, çalışmaya konu olan kişilerde iki temel değişik faktör grubunun varlığı saptanmıştır.

- a. Hijyen Faktör Grubu; işletme politikası ve yönetimi, gözetim, gözetmenlerle ilişkiler, iş koşulları, denklerle ilişkiler, kişisel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik

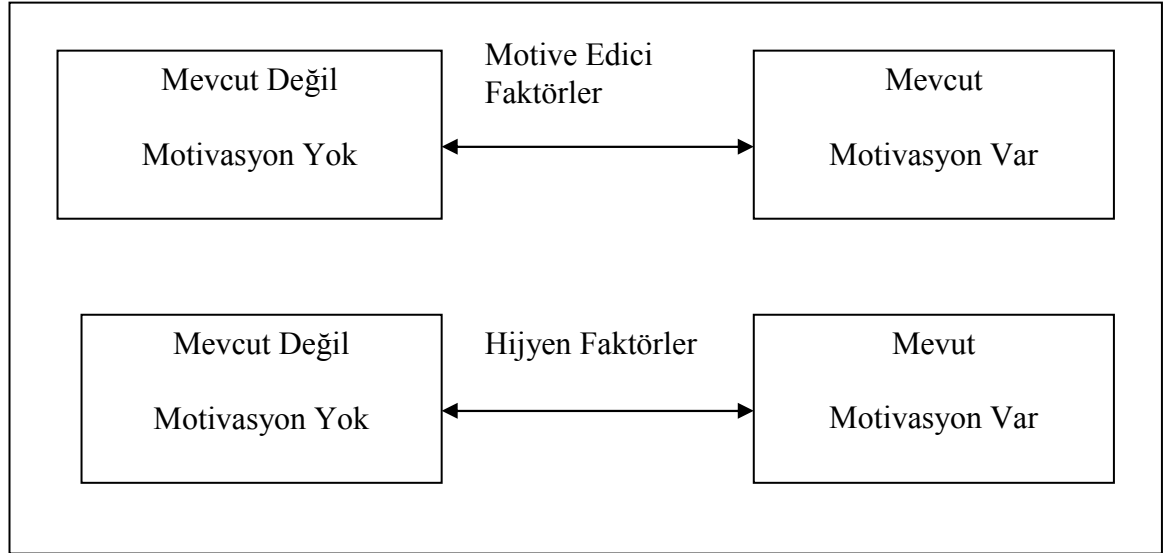
¹⁷ İlhan Erdoğan, **Örgütsel Davranış**, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fak. Yayınları, 1983), 231.

¹⁸ “Two Factor Theory”, http://en.wikipedia.org/wiki/Two_factor_theory [18.04.2009].

- b. Motivasyonel Faktörler; motive edişlerindeki güç derecesine göre sırasıyla, başarı, tanınma (kabul edilme), işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, gelişme¹⁹.

Herzberg' e göre hijyen faktörleri, tek başına motive edici bir etki yaratmamakta, varlıkları memnuniyetsizliği önlemeye yaramaktadır. Hijyen faktörlerinin sağlanamadığı durumlarda çalışanların motive olması mümkün olmamaktadır. Ancak hijyen faktörlerinin sağlanması motivasyon için gerekli olan ortamı yaratmakla birlikte, tek başına motivasyonun sağlanmasına yetmemektedir.

Motivasyonel faktörler ise, hijyen faktörlerinden farklı olarak, işgörenleri özendirilmekte ve yaptıkları işi ve çalıştıkları işletmeyi benimsemelerini sağlamaktadır. Motive edici faktörler işin yapılması sırasında ortaya çıkan başarının ödüllendirilmesi anlamına geldiği için doğrudan tatmin duygusunu yansıtmaktadır. Bu faktörlerin bulunmaması işten tatmin duyulmamasına yol açarken, bulunması iş tatminini arttıracığından çalışanları başarıya doğru motive etmektedir. Hijyen faktörlerinin tersine motivasyon faktörleri işyerinde olduklarında işteki performansı ve motivasyonu arttırmakta fakat olmadıklarında iş tatminini azaltmaktadır²⁰.



Şekil 2: Çift Faktör Teorisi

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (İstanbul, Beta Yayınları, 2003), s 642.

¹⁹ Duyar, **age**, 32.

²⁰ Kocaoğlu, **age**, 59.

2.3.1.2. Eşitlik Teorisi

Jonh Stacey Adam tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi, bağıl memnuniyeti, çalışma ortamındaki kaynakların eşit/eşitsiz şekilde dağıtımının algılanması üzerinden açıklamaya çalışır²¹. Eşitlik teorisine göre, kişinin iş başarısı tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik/eşitsizliklere bağlıdır. Kişi Kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır. Kişi algılayacağı eşitlik/eşitsizlik durumuna göre davranışlarını belirleyecektir. Bireye göre bir eşitsizlik varsa, bu durum çeşitli huzursuzluklar yaratacaktır²².

Adams' ın bahsettiği eşitlik/eşitsizlik algısı aşağıdaki şekilde şematize edilmiştir.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarfettiği Gayret}} = \frac{\text{Bşkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bşkalarının Sarfettiği Gayret}}$$

Şekil 3: Eşitlik Teorisi

Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, 9. bs. (New York: McGraw-Hill Companies Inc., 2002), 232.

İşgörenler, çalışma ortamında bir eşitsizlik algılamaları durumunda, bu eşitsizliği giderici davranışlar göstermektedirler. Bu davranışların şiddeti ve yönü, eşitsizliğin derecesine, kişinin imkanlarına ve göstereceği davranışların kolaylık derecesine bağlı olmaktadır²³.

İşgörenler çalışma ortamlarında karşılaştıkları eşitsizliklere karşı farklı tepkiler ortaya koyabilmektedirler. Eşitlik dengesinin işgörenin aleyhine bozulması durumunda, bu memnuniyetsizlikten kurtulmak için işgören kendi sonuçlarını artırma yollarına araştırmaya başlayabilir, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise kuruma sunduğu girdilerin miktarını azaltabilir. Bu durumda kurum, eşitsizliğe uğradığını düşündüğü için girdilerini azaltan işgörenin yetenek veya özelliklerinden yararlanamamaya başlayacak ve bu da nihai olarak kuruma zarar verecektir. İşgörenin uğramış olduğunu düşündüğü eşitsizlik algısına göre işgören zamanla

²¹ "Equity Theory", http://en.wikipedia.org/wiki/Equity_theory [19.04.2009].

²² Koçel, **age**, 653.

²³ Kocaoğlu, **age**, 65.

devamsızlık yapmaya başlayabilir ve hatta kurum ile yollarını ayırabilir. İşgören kuruma olan girdilerinin diğer işgörelere kıyasla daha fazla olduğunu algıladığında, bundan huzursuzluk duyabilir ama bunun işgören tarafından algılanması uzun zaman alabilir²⁴.

Koçel, bağlı olan işgörellerinin motivasyonunu Eşitlik Teorisini kullanarak arttırmak isteyen yöneticilerin dikkatlerini, şu noktalara çekmiştir;

- a. Eşitlik teorisinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerinedir.
- b. Eşitlik veya eşitsizlik, işgörellerin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- c. Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

Lawler ve Porter' ın Beklenti teorisıyla Eşitlik Teorisi arasında da bir ilişki olduğunu belirten Koçel, Beklenti Teorisinin bir ölçüde Eşitlik Teorisini içerdığını söylemektedir. Koçel' e göre performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik Teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur²⁵.

2.3.1.3. Sosyal Etki Teorisi

Telman ve Ünsal, sosyal etki teorisini şu şekilde açıklamışlardır; “Sosyal Etki Teorisi, çalışanların iş doyumunun grup normları ve örgütsel iklim değişkenleri gibi faktörlerden etkilendiği görüşü üzerinde durur. Thomas ve Griffin (1983), çoğunluğu laboratuvar deneyi olan on çalışmayı gözden geçirdikten sonra sosyal faktörlerin iş doyumunu etkilediği teorisini desteklemiştir.”

²⁴ Duyar, **age**, 41.

²⁵ Koçel, **age**, 322.

3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

3.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramının Önemi

Çalışan memnuniyeti, günümüz iş hayatında gerek özel gerekse de kamu kuruluşlarının artarak önem verdikleri bir kavram haline gelmiştir. Bunun sebeplerinden biri memnuniyeti düzeyini hem doğrudan hem de dolaylı olarak işletmelerin faaliyetlerini etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Çalışan memnuniyetinin kurumlar açısından öneminin giderek artmasının nedenlerinden biri, kavramın çalışanların işle ilgili sağlığı ve verimiyle yakından ilişkili oluşudur. Örneğin çalışan memnuniyetinin düşük olması sebebiyle kurum içinde aygınlaşan sağlık sorunları, gerek kurumların gerekse de devletin üzerinde ciddi maliyetlere açmaktadır.²⁶ Çalışan memnuniyetinin önemi sadece çalışanların yaşadıkları sağlık sorunları ve kurumların bu sebeple katlanmak zorunda kaldıkları maliyetlerle sınırlı değildir. Çünkü çalışan memnuniyeti, işgören düzeyinde, verimliliği, performansı, işletmeye bağlılığı, işgören devrini, tüketicilere sunulan hizmet kalitesini ve tüketici memnuniyetini etkileyen bir olgudur. Örgütsel düzeyden çalışan memnuniyetinin etkilerine bakıldığında ise kavramın, işletme performansının seviyesini ve rekabet üstünlüğünü etkileyebilen önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır.²⁷

Günümüzde birçok organizasyon, sahip oldukları insan kaynağından daha etkili ve verimli bir şekilde yararlanarak, rekabet güçlerini ve hizmet kalitelerini arttırmak ve bunu yaparken sahip oldukları insan kaynağını kaybetmenin neden olacağı maliyetlerden kaçınmak için çaba göstermektedirler. Çalışan memnuniyeti seviyesinin, bir yandan işgörenlerin faaliyetlerini daha verimli ve etkili kılarken,

²⁶ Nursel Telman, Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, (İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., 2004), 11.

²⁷ Zeynep Kuşluvan, "Turizm İşletmelerinde İş Tatmini", **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, (Bursa: MKM Yayıncılık, 2009), 51.

diğer yandan işgörenlerin gelişimlerini sağlayarak memnuniyet düzeylerini arttırmak ve dolayısıyla işgörenlerin kurumdan ayrılmasından kaynaklanacak maliyetleri önlemek için kullanılan araçların (eğitim/oryantasyon programları, sosyal duyarlılık projeleri, ücret dışı yan haklar vb.) ne kadar işe yaradıklarını gösteren ölçüm parametrelerinden biri olarak kullanılabilir. Ayrıca buna ilave olarak, memnuniyet kavramıyla, şirket kültürünün yaygınlığı, kurumsal bağlılık vb. daha başka olgularında ölçümü için yine memnuniyet kavramından yararlanılabileceği iddia edilebilir.

Çalışan memnuniyetinin işletmeler açısından öneminin giderek artmasının nedeni, olgunun işletmelerin katlanmak zorunda kaldıkları maliyetleri etkilemesi ve kavramın, işletmelerdeki çeşitli uygulama ve faaliyetlerin verimlilik düzeylerinin bir göstergesi olması niteliğiyle sınırlı kalmamaktadır. Çalışan memnuniyetinin önemi, memnuniyet seviyesi ile personel sürekliliği arasında bir ilişkisi olmasından, sendikal ilişkilerin olumlu ya da olumsuz olarak şekillenmesinde rol oynaması sebebiyle de giderek artmaktadır.

3.2. Çalışan Memnuniyetinin Bağlantılı Olduğu Konular

Çalışan memnuniyeti kavramı, hem etki eden hem de etkilediği konular açısından oldukça geniş bir konudur. Çalışan memnuniyeti kavramı etkilendiği ve etkilediği konular açısından birçok alana dokunan bir konu olmasına genel olarak kabul görmüş olan üç boyuta sahip olduğu söylenebilir. Çalışan memnuniyeti kavramının bu üç boyutunu açıklamak gerekirse, ilk boyutu iş yaşamındaki durumlara karşı çalışanların vermiş olduğu duygusal tepkiler oluşturmaktadır. Çalışma hayatı içerisinde çalışan memnuniyetinin bu boyutunu açık olarak görebilmek her zaman mümkün olmamakla birlikte tahmin edilebilir olduğu söylenebilir. Çalışan memnuniyeti kavramının ikinci boyutu, iş yaşamında elde edilen çıktılar veya sonuçların, beklentilerle ne düzeyde örtüştüğüdür. Örneğin, bir grup çalışan aynı departman içerisindeki başka bir grup çalışandan daha fazla çalışıyor, buna rağmen daha az ödüllendiriliyorlar ise bunun sonucunda, işe, yöneticilere yada çalışma arkadaşlarına karşı memnuniyetsizlik beleyebilecekleri söylenebilir. Bunun tam tersi olarak fazla çalışan ve bunun sonucunda daha fazla ödül alan çalışanların daha olumlu bir tutum takınacakları söylenebilir. Çalışan memnuniyetinin son boyutunu

ise iş hayatı ile ilgili farklı durumlara karşı çalışanların farklı tutumları oluşturmaktadır²⁸.

3.2.1. Çalışan Memnuniyeti Bileşenleri

Çalışan memnuniyeti kavramı olgusu, oluyu etkileyen faktörler ve kimi durumlarda bu faktörlerin birbirleri ile olan ilişkileri sebebiyle oldukça karmaşık bir hale gelmektedir. Luthans' a göre, yıllardır yapılan araştırmalar ve elde edilen sonuçlar ışığında, bu kavramın temelde beş farklı bileşenden etkilendiği genel olarak kabul görmektedir²⁹. Luthans, bu beş faktörü şöyle sıralamaktadır.

- 1- İş özellikleri
- 2- Ücret ve yan haklar
- 3- Terfi fırsatlar
- 4- Amirler
- 5- Çalışma arkadaşları

Bu beş faktör çalışan memnuniyetini etkileyen önemli faktörler olmakla birlikte, sayılan beş faktörlerden ayrıca sayılabilecek veya bu faktörlerin alt bileşenlerini oluşturan birçok alt faktörlerin varlığından söz etmek mümkündür. Şu gerçekte unutulmamalıdır ki çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler işgörenler üzerinde bir bütün olarak etki etmektedirler. Dolayısıyla her bir faktörün ayrı ayrı ele alınmasının çalışan memnuniyetini analiz ederken yararlı olacağını düşünmek doğru olmakla birlikte, bu faktörlerin birbirleri ile olan ilişkilerini de göz önünde bulundurulması, hatırdan çıkartılmaması gereken önemli bir noktadır.

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler açıklanırken mümkün olduğu kadar çok bileşeni ortaya çıkartmak bu çalışma ile ulaşılmak istenen hedeflerden bir tanesidir. Diğer bir hedef ise çalışan memnuniyetini oluşturan faktörleri ortaya koyarken bunu mümkün olabilecek en yalın şekilde yapmaktır. Bu sebeple, çalışan memnuniyetini oluşturan faktörler, Kuşluyan' ın "Turizm Sektöründe İş Tatmini" isimli makalesinde belirttiği sıra ile incelenecek ve iş ortamı ve işle ilgili faktörler ve işgören ile ilgili faktörler olmak üzere iki ana başlık toplanacaktır.

²⁸ Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, 9. bs. (New York: McGraw-Hill Companies Inc., 2002), 230.

²⁹ Luthans, *age*, 230.

3.2.1.1. İş Ortamı ve İşle İlgili Faktörler

Çalışan memnuniyeti olgusunu etkileyen faktörlerin ilk bölümü, iş ortamı ve işle ilgili faktörler grubu altında toplanmaktadır. Bu grup altında incelenen faktörleri temel özelliği, işgörenin bu faktörler üzerinde kısıtla ya da hiç kontrolünün olmaması ve işgörene dışarıdan etki eden durumlardan oluşmasıdır. Diğer bir deyişle memnuniyeti etkileyen iş ortamı ve işle ilgili faktörler, kurumun kaynakları dahilinde yönetebildiği ve yönlendirebildiği faktörlerin bir bileşkesidir. Bu kapsamda, işgörenlere karşı olan tavır ve davranışlar, işe ait özellikler, işyerinde bulunana diğer işgörenler ve üstlerle olan sosyal ilişkiler, ücretler ve yan haklar girmektedir³⁰.

3.2.1.1.1. Ücret ve Yan Haklar

Çalışan memnuniyeti konusunda yapılan araştırmalar, tatminin veya tatminsizliğin temel faktörlerinden birinin ücret olduğunu ortaya çıkartmıştır³¹. Bir işletmenin temel amacı, elindeki sınırlı kaynakları optimum düzeyde kullanarak maddi ya da zihinsel üretim yapmak ve varlığını devam ettirmektir. Organizasyonlar bunu yaparken, işgörenlerine, verdikleri hizmetleri karşılığında ücret ödemek zorundadırlar. Ancak aldığı ücretten tatmin duymayan çalışanlarda, moral olarak çöküntü, motivasyon eksikliği, işe karşı isteksizlik, işe geç gelme, devamsızlık, sık sık sorun çıkarma ve gerek çalışma arkadaşları gerekse de üstleriyle çatışma içinde olma gibi memnuniyetsizliğin yansıması olarak ifade edilebilecek durumlar görülebilir³². Unutulmalıdır ki yeterli maddi kaynaklardan yoksun olmak çalışanın memnuniyetsizliğine neden olabilir.³³ Diğer taraftan, gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalarda ücret, çalışanlara sağladığı tatmin açısından 5. , 6. sıralarda yer alırken, ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde, genellikle ilk sırada gelmektedir³⁴.

Çalışan memnuniyeti açısından bakıldığında, işgörenler memnuniyet seviyeleri sadece aldıkları ücretin miktarı ile değişmemektedir. Alınan ücretin miktarı ile birlikte, çalışanlar aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğü konusunda tahminler yürütebilirler. İyi bir ücret, işverenin çalışanla ilgili memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eder. Bu şekliyle ücret,

³⁰ Zeynep Kuşluyan, “Turizm İşletmelerinde İş Tatmini”, **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, (Bursa: MKM Yayıncılık, 2009), 51.

³¹ Kuşluyan, **age**, 52.

³² Birgül Çiftçi, Uğur Doldun ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ekin Kitap Evi, Bursa, 2007), 214.

³³ Fındıkçı, **age**, 368.

³⁴ Çiftçi, **age**, 214.

tepe yönetimin işgörenlerine karşı güttüğü felsefesinin de bir göstergesi halini almaktadır³⁵.

Ücretin çalışan memnuniyeti üzerinde, miktarı dışında başka etkileri de söz konusudur. İşgörenlerin aldığı ücretlerin adil olup olmaması da yine memnuniyeti etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, sahip oldukları gelir ve diğer yan hakları, kendileri ile benzeri iş yapan diğer çalışma arkadaşlarının gelirleriyle ve sektörde kendileriyle benzer pozisyonlarda benzer işleri yapan başka çalışanların ücretleri ve haklarıyla da karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda sahip olduğu ücret ve diğer haklar ile diğer çalışanların ücret ve hakları arasında kendi aleyhinde olacak farklar, çalışanda adaletsizliğe uğradığı düşüncesinin oluşmasına neden olur ve bunun sonucu, çalışanın memnuniyetinin azalması ya da memnuniyetsizliğin ortaya çıkması olabilir³⁶. Bu durumun farklı bir şekli ise, aynı seviyedeki işgörenlerden birisinin yine aynı seviyedeki başka bir işgöreni kendisinden daha az yetenekli görmesine rağmen kendisini karşılaştırdığı işgörenden daha az ücret alması sebebiyle ortaya çıkan memnuniyetsizlik durumudur³⁷. 1644 beysbol oyuncusu ve 24 takım arasında yapılan, ve 9 yıl süren bir araştırmanın ortaya çıkarttığı sonuçlara göre, oyuncular arasındaki ücret farklarının daha fazla olduğu takımlarda performansın daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma, ücret dağılımındaki farkların, oyuncuların performansları üzerinde ciddi olumsuz etkileri olduğu sonucuna götürmüştür³⁸.

Ücretlendirme sistemi ve çalışanlara verilen ücretler, adil bir sistem dahilinde ayarlandığı takdirde, çalışanların memnuniyetini bunun yanında performanslarını ve motivasyonlarını geliştirebilecek bir araçtır. Yanlış yönetilen ücret sistemleri memnuniyetsizliğin oluşacağı anlamına gelebilmektedir³⁹.

Yan haklar, işletmeler tarafından işgörenlere sağlanan ücret dışındaki olanakları kapsamaktadırlar. Yan hakların kapsamına bakıldığında, özel sağlık sigortası, ücretli izinler, çocuk bakımı ve eğitimi desteği gibi uygulamalar firmaların çalışanlarına sunduğu yan hakların tipik örneklerinden sayılabilir. İşgörenlerin büyük bir kısmı bu tür hakların farkına varamamakta ya da bu hakların parasal kıymetlerini

³⁵ Çiftçi, *age*, 214.

³⁶ Bingöl, *age*, 368.

³⁷ Kuşluvan, *age*, 52.

³⁸ Luthan, *age*, 147.

³⁹ Werther, *age*, 338.

kavrayamamaktadırlar. Oysa bu tür yan hakların firmalara maliyetleri, kimi zaman çalışanlara ödenen ücretlerin üçte birine yaklaşabilmektedir⁴⁰. Yapılan çeşitli araştırmalara göre, Türkiye’ de sosyal yardım ve hizmetler, işletmeler açısından işgören maliyetlerinin yaklaşık yarısını oluşturmaktadırlar.⁴¹

3.2.1.1.2. Amirler

Çalışanların bağlı oldukları yöneticileri veya rapor verdikleri/sorumlu oldukları ilk kademe çalışanlar ile aralarındaki ilişkilerde ayrı birer memnuniyet ya da memnuniyetsizlik kaynağıdır. Bunun nedeni olarak yöneticilerin lider olma, rol model alınma gibi misyonları üstlenmeleri olduğu ileri sürülebilir⁴². Amirlerin, işgörenleri kayırması, kişisel sorunları ile ilgilenmesi, resmi olduğu kadar gayri resmi ve özel bir iletişim kurması, işlerini kolaylaştırıcı tavsiye ve yardımlarda bulunması, işgörenlerin görüş ve önerilerini alarak katılımlarını sağlaması çalışan memnuniyetini etkileyen önemli faktörler olarak sayılabilir⁴³.

Çalışanların kendileri ile ilgilenilmediğini hissetmeleri, sorularına, sorunlarına, isteklerine sürekli cevap aramaları, üstlerinden yeterince övgü ve iltifat duymamaları ve benzeri durumlar, çalışanları çalıştıkları kurumdan ve işlerinden soğutur⁴⁴. Araştırmalar, birinci derecedeki amirlerin anlayışlı, arkadaşça davranan, iyi performansı takdir eden, iş görenin görüşlerini dinleyen ve dikkate alan, onlara şahsi ilgi gösteren ve önemseyen amirler sayesinde işgörenlerin memnuniyet seviyelerinin arttığını ortaya koymaktadır⁴⁵. Yapılan birçok araştırmada, çalışanların başlıca işten ayrılma sebeplerinden biri olarak, denetlenenlerin kendisini denetleyen kişilerin onları önemsemediğinin olduğu ortaya çıkmıştır⁴⁶.

İşgörenlerin memnuniyet durumlarını amirleri ile ilişkileri etkilerken, memnuniyet seviyesini amirler üzerinden dolaylı olarak etkileyen bir başka durum, amirlerin sahip oldukları yetkinliklerdir. Temel yetkinlikler (güvenilirlik, sürekli öğrenme, sonuç odaklılık, esneklik, müşteri odaklılık, iletişim, yenilikçilik ve takım çalışması), yönetsel yetkinlikler (vizyon ve strateji oluşturma, ilişki yönetimi, karar alma, risk

⁴⁰ Luthans, **age**, 160.

⁴¹ Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., (Ankara, siyasal Kitabevi, 2005), 270.

⁴² Fındıkçı, **age**, 44.

⁴³ Luthans, **age**, 232.

⁴⁴ Fındıkçı, **age**, 398.

⁴⁵ Kuşluvan **age**, 53.

⁴⁶ Marcus Buckingham, Curt Coffman, **Firts, Break All The Rules** (New York: Simon and Schuster, 1999), 264.

yönetimi, planlama ve koordinasyon, takım kurma, değişim yönetimi), teknik yetkinlikler (çalışma alanına göre sahip olunması beklenen teknik yetkinlikler, örneğin mühendislik bilgisi, satış bilgisi, proje yönetimi bilgisi vb.) olarak üç ana bölüme ayrılabilen yetkinlik türlerinin yöneticide bulunması ya da bulunmaması durumunda, çalışmada memnuniyetsizliğin ortaya çıkacağı öne sürülebilir⁴⁷.

3.2.1.1.3. Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşlarının ve içinde bulunulan çalışma takım ve gruplarının da memnuniyet üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Birçok çalışan için, arkadaşça bir ortamda çalışmak ve yardımsever iş arkadaşlarının olması oldukça büyük bir memnuniyet kaynağıdır. Çalışma grupları veya takımları, özünde küçük sosyal gruplardır ve bu tür sosyal gruplarda, destek, huzur, tavsiye ve yardım gibi etmenlerin olması beklenir. Tüm bu etmenlerin olduğu bir grup için sağlıklı bir çalışma takımı olduğunu söylemek doğru olur. Bununla birlikte, tüm bu etmenlerin var olması, çalışanlar için çalışma ortamlarından memnun olacakları anlamına gelmemektedir. Bunun aksine, çalışma ortamında sosyal gruplar içinde, yukarıda belirtilen etmenlerin olmaması söz konusu olduğunda, memnuniyetsizliğin ortaya çıkacağı söylenebilir⁴⁸.

Çalışan memnuniyet seviyesini etkileyen çalışma grubu özelliklerine bakıldığında, sağlıklı bir çalışma gurubunun belli başlı bazı özellikleri barındırıyor olması gerektiği görülmektedir. Bu özelliklerden ilki, grup üyelerinin fazla değişken olmamasıdır. Sık sık üyeleri değişen bir grup içinde, işgörenlerin birbirlerini tanıma ve anlama fırsatları fazla olmayacaktır. Diğer taraftan, grup üyelerinin hiç değişmemesi ve sabit kalması, grubun odağının daralmasına bu iş veriminin düşmesine neden olabilmektedir. Sağlıklı bir grubun sahip olması gereken ikinci özellik, grup üyelerinin benzer değerleri taşıyor olmalarıdır. Benzer kıdemlere ve yakın görüşlere sahip grup üyelerinin birbirlerine olan bağlılıklarının daha yüksek olduğu bilinmektedir. Aynı şekilde grup üyeleri arasında fazla yaş farkı olmaması da yine bağlılık için önemli bir faktördür. Diğer bir özellik, grup içi iletişim olanaklarının fazla olmasıdır. Özellikle üretim hatlarındaki gruplar açısından önem kazanan bu konu, işgörenlerin birbirleri ile sağlıklı iletişim kurma imkanı yaratacak

⁴⁷ Tuğba Pekşen, “İşletme İçi İletişim ve İş Tatmini İlişkisinin Lojistik Sektöründe İncelenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 62.

⁴⁸ Luthans, *age*, 232.

fiziksel koşulların yaratılmasıyla oluşturulur. Sağlıklı grupların oluşturulması için başka bir faktör, grup üyelerinin fiziksel yakınlıklarıdır. Neredeyse dışarıdan izole edilmiş çalışma gruplarının, yardımlaşmanın artmasıyla benzer ama daha yaygın olarak dağılmış gruplara göre daha verimli oldukları gözlenmiştir. Sağlıklı grupların oluşmasında gereken son faktör, grup büyüklüğüdür. Grubu oluşturan işgörenlerin sayısı arttıkça iletişim sorunları ortaya çıkmakta hatta grup üyelerinin birbirlerini tanımaları zorlaşmaktadır⁴⁹. Çalışma gruplarının memnuniyet seviyesine etki etmesinin sebebi, sosyal bir varlık olan insanın, sosyal ihtiyaçlarını yaşamının nemli bir bölümünü geçirdiği çalışma ortamı içerisinde tatmin etmesinden doğmaktadır. Dolayısıyla çalışma ortamında uyumlu ve destekleyici iş arkadaşlarının bulunması çalışan memnuniyetini arttırmaktadır⁵⁰.

3.2.1.1.4. İşgören Seçimi

İş gören seçiminin temel hedefi, işletme içerisindeki boş pozisyonlara, bu pozisyonun ihtiyaçlarına en uygun işgörenin yerleştirilmesidir. Doğru işe doğru işgören alınmadığı takdirde işletme içinde iş-kişi veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgünü kaybı veya iş kazalarında artışlar görülebilir.⁵¹ Yeteneklerinin çok üstünde ya da çok altında bir işe alınmaları nedeniyle daha sonra işten uzaklaştırılan ya da uzaklaşan işgören, moral bozukluğu ve aşağılık duygusu içine girer⁵².

3.2.1.1.5. Eğitim

Eğitimin çalışan memnuniyetine olan katkısı, işgörenlerin işlerine karşı güdülenmesi (motive edilmesi), bilgi ve yeteneklerini arttırarak, yükselme olanakları ile işgörenler arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması, başarılı olmasının yollarının açılması şeklindedir⁵³. Sabuncuoğlu, işletmelerde işgörelere verilen eğitimlerin sosyal amaçları arasında, işgörenlerin moral ve özgüven duygusunda artma sağlanmasını saymaktadır.

⁴⁹ Edwin B. Flippo, **Personnel Management**, 6. bs., (New York: McGraw-Hill, 1984), 411.

⁵⁰ Kuşluvan, **age**, 53.

⁵¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs., (Bursa: Furkan Ofset, 2008), 78.

⁵² Kuşluvan, **age**, 53.

⁵³ **age**, 54.

3.2.1.1.6. Terfi Olanakları

Yükselme fırsatları çalışan memnuniyetini etkileyen önemli bir parametredir. Çabuk ve sık yükselmeler memnuniyet üzerinde önemli rol oynar. İşletmelerde terfilerin adil bir biçimde yapılması memnuniyetin üzerinde önemli etkisi olan diğer bir etmendir.⁵⁴ Kurum içerisinde terfiyi daha çok hak eden ve bu yönde beklentileri olan çalışanlar varken, bunu hak etmeyen çalışanların terfi ettirilmesi, çalışma ortamında huzurun bozulmasına ve memnuniyetsizliğin oluşmasına yol açar. Kıdem sırasına göre terfi hakkının kazanıldığı bir sisteme sahip olan kuruluşlarda, bu sistem çalışanların memnuniyetini olumlu yönde etkiler ve bu sistemin işletildiği organizasyonlarda memnuniyetin olumlu yönde etkilendiği söylenebilir. Terfi sisteminin kıdem yerine çalışanın performansı ile ilişkilendirildiği ve çalışanların gösterdikleri performansa göre terfi edildiği kurumlarda ise, memnuniyetin daha yüksek olduğu görülmektedir⁵⁵.

Bir işletme içinde terfi edilebilecek pozisyonların sınırlı sayıda olduğu göz önüne alındığında, terfi edemeyen işgörenlerin hayal kırıklığına uğramaları kaçınılmazdır. Terfi edememe durumu, eğer işgören kendisine haksızlık yapıldığını düşünüyorsa, işgören için büyük bir memnuniyetsizliğe yol açar. Bunun önüne geçilebilmesi için, terfi edilecek pozisyonla ilgili özellik ve gerekliliklerin, nesnel bir biçimde belirlenmesi ve belirtilen özelliklere uygun adayların adil bir biçimde değerlendirilmesinin yapılması gereklidir. Terfi ettirilen adayın neden seçildiği ve seçilirken adil olunduğunun herkes tarafından bilinmesine özen gösterilmelidir⁵⁶.

Özellikle üst pozisyonlara atanacak çalışanların işletme içinden seçilmesi olan terfi sistemi, sağlıklı bir personel politikasının da gereğidir. Bu durum, çalışanlar için motivasyon kaynağı olacaktır ve verimliliğin arttırılmasında önemli rol oynayacaktır⁵⁷.

3.2.1.1.7. Karar Almaya Katılım

İşletmelerde, işletmenin gidişatı, yönetim politikaları ve diğer fonksiyonların belirlenmesi ya da yönetilmesi konusunda işgörenlerin de söz sahibi olması, daha iyi

⁵⁴ Telman, **age**, 42

⁵⁵ Özkalp, **age**, 77.

⁵⁶ Telman, **age**, 42.

⁵⁷ Çiftçi, **age**, 87.

bir çalışma ortamının oluşmasına hizmet eder⁵⁸. İşgörenlerin, kendi işleri ile ilgili alınması gereken kararlar konusunda katılımlarının sağlanması ile yöneticiler, çalışanların işleri hakkında verilmesi gereken karar alınma mekanizmasına çalışanlar da katar ve verilecek kararlar konusunda gerektiğinde onları yönlendirir ve etkilerler. 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 görülmektedir⁵⁹. Herzberg, işletmelerde işgörenlerin kararlara katılmasına izin verilmiyor, onlara sorumluluk yüklenmiyor ise, bu durumun gizli memnuniyetsizliğin oluşmasına yol açacağını belirtmektedir⁶⁰.

3.2.1.1.8. Performans Değerlendirme

İyi tasarlanarak, doğru uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin işletmelere birçok konuda oldukça büyük katkılar sağladığı bir gerçektir. Çünkü iyi planlanmayan bir performans yönetim sistemi, işgörenler üzerinde psikolojik baskı yaratabilmektedirler⁶¹. Performans değerlendirmesine çalışan memnuniyetine olan bir diğer etkisi, uygulanan sistemin adil olması ve adil olarak uygulanması ile ilgilidir. Objektif ölçütlere göre uygulanan performans değerlendirme sistemleri işgörende yüksek moral ve işletmeye güven duygusu yaratabilmektedir⁶². Diğer taraftan, performans değerlendirmeleri kimi işletmelerde işgörenin işini ya da iş tatminini tehdit eden bir uygulama haline getirilebilmektedir⁶³. Böyle bir durumda, performans değerlendirme sistemlerinin işgörenler üzerinde bir baskı mekanizması haline geleceği ve dolayısıyla bu uygulamaların işgörenlerde memnuniyetsizliğe yol açacağı ileri sürülebilir.

3.2.1.1.9. İş Güvencesi

İş güvencesinin varlığı, işgörenlerin memnuniyetleri üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Çalışma hayatı süresince işini kaybetmeden uzun yıllar boyunca aynı kurum içerisinde hizmet verebileceğini bilen bir işgörenin geleceğe yönelik

⁵⁸ Kuşluvan, **age**, 54

⁵⁹ Luthans, **age**, 233.

⁶⁰ Kuşluvan, **age**, 55

⁶¹ Birgül Çiftçi, Aytül Çolak ve diğerleri, **Meslek Yüksek Okullar ve Yüksek Okullar için İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Bursa: Ekin Kitabevi, 2007), 170.

⁶² Sabuncuoğlu, **age**, 186.

⁶³ Kuşluvan, **age**, 55.

belirsizlik ve korku duygularından kurtularak işi ve çalıştığı işletme ile ilgili olumlu duygular beslemeye başlayacak yani memnuniyeti artacaktır⁶⁴. Telman ve Ünsal'ın belirttiğine göre, yapılan bir araştırmada, işgören tarafından iş güvencesinin düşük olara algılanması durumunda güvenlik motivasyonları ve söylenenlere uyma davranışlarının azaldığı ve bunun sonucunda işyeri kazalarında artışların başladığı ortaya çıkmıştır⁶⁵.

İş güvencesinin memnuniyet üzerindeki etkisi farklı kişisel özelliklere sahip işgörenler için farklı düzeylerde oluşmaktadır. Örneğin, eğitim seviyesi yüksek ve konusunda uzmanlaşmış işgörenler açısından iş güvencesinin varlığı, çalışan memnuniyeti açısından önemli bir faktör olma özelliğini kaybetmektedir. Diğer taraftan, yaşı ilerlemiş, özel sorumluk sahibi veya evli işgörenler açısından, iş güvencesinin varlığı çalışan memnuniyeti açısından önemli rol oynamaya başlamaktadır⁶⁶.

3.2.1.1.10. Kariyer Planlama

Kariyer; bireyin iş yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi faaliyet yolu olarak tanımlanmaktadır⁶⁷. Budak ve arkadaşları, kariyerin sahip olunan işten daha farklı ve büyük bir anlamı olduğunu söylemektedir. Onlara göre kariyer, işgörenin işi dışındaki diğer işlerini, ailesini, boş zaman uğraşlarını, toplumsal etkinliklerini, daha fazla maddi olanakları, prestiji ve mesleki saygınlığı açıklamaktadır⁶⁸. Kariyer planlama ise hem örgütün ihtiyaçlarını hem de işgörenlerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel süreçlerin tasarımı ve uygulamasıdır⁶⁹. İşgörenlerin kariyer planlamasından beklentisi, çalıştıkları alanda kendilerini geliştirebilme fırsatlarının sunulabilmesi böylece çalıştığı alanda uzmanlaşarak kariyeri boyunca daha ileri safhalara geçebilme şansının yaratılabilmesidir. Dolayısıyla, işletmeler açısından bakıldığında, kariyer planlama işgörenin tatminini ve bağlılığını arttırmayı sağlamaktadır⁷⁰.

⁶⁴ age, 55.

⁶⁵ Telman, Ünsal, age, 47.

⁶⁶ Kuşluyan, age, 55.

⁶⁷ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Adana: Nobel, 2002), 179.

⁶⁸ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Yayınevi, 2004), 215.

⁶⁹ Bingöl, age, 285.

⁷⁰ Kuşluyan, age, 56.

3.2.1.1.11. Çalışma Ortamı, İş Kazaları ve Sağlık Riskleri

Çalışma ortamının, çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin mütevazı bir oranda olduğu söylenebilir. Aydınlatma, mobilya, havalandırma, uygun ekipmanlar, temizlik, sıcaklık, gürültü vb. etmenlerin uygun olarak bir araya getirildiği ortamlarda, çalışanlar işlerini daha rahat görürler. Bunun tersi olarak, sayılan etmenlerle ilgili sorunların bulunduğu çalışma ortamlarında çalışanlar görevlerini yerine getirmekte zorluklar çekebilirler⁷¹.

Çalışma ortamlarındaki bazı durumlara göre çalışan memnuniyetinin nasıl etkilendiği şöyle açıklanabilir. Uygun olmayan sıcaklık ve havalandırma koşullarının bulunduğu çalışma ortamlarında çalışan memnuniyetinin düştüğü gözlemlenmiştir. Kalabalık çalışma ortamları, işgörenlerin kişisel alanlarının daralmasına bu da çalışan memnuniyetinin olumsuz yöne etkilenmesine yol açmaktadır⁷².

İşletmeler içinde yer alan ortak kullanım alanlarının fiziksel koşulları da çalışan memnuniyeti üzerinde etkiye sahiptir. İyi düzenlenmiş ve güvenli ortak kullanım alanları, örneğin, soyunma odaları, kafeteryalar, yemekhaneler vb. gibi ortak kullanım alanlarının uygun fiziki koşullara sahip olmaması, sağlık sorunları, çalışanlar arası çatışmalar vb. yol açabileceği için böyle durumlarda çalışan memnuniyetinin düşebileceği söylenebilir⁷³.

Çalışma ortamının, çalışanların işlerini rahat bir şekilde yapabilecekleri şekilde ayarlandığı durumlarda, memnuniyetin çalışma ortamına bağlı olarak mutlaka artacağını söylemek çok doğru olmayacaktır. Bunun tam zıttı olarak, çalışma ortamının fiziksel şartlarında, iş yapmayı güçleştiren faktörlerin bulunması, memnuniyetsizliğin ortaya çıkmasına sebep olacaktır⁷⁴.

Çalışma ortamında işgörenlerin güvenliği ve rahatlığının sağlanmasının çalışan memnuniyetine diğer bir etkisi ise, işletmece işgörelere sunulan fiziksel olanakların işletmenin işgörelere verdikleri değerin bir göstergesi olarak algılanmasıdır. Çalışma koşullarının işgörelere konforu düşünülerek hazırlanmış olması ve gerektiğinde değişikliklerin yapılması, işgörelere kendilerine değer verildiğini ve

⁷¹ Luthans, **age**, 232.

⁷² Kuşluvan, **age**, 57.

⁷³ Kuşluvan, **age**, 57

⁷⁴ Luthans, **age**, 232.

güvenli bir ortamda çalıştığı algısına yol açmakta ve işgörenlerde memnuniyetin artabileceği söylenebilmektedir⁷⁵.

3.2.1.1.12. İşletmenin Büyüklüğü

İşletmelerin büyüklükleri ile çalışan memnuniyeti arasında var olan ilişki ters yönlü bir ilişkidir⁷⁶. Organizasyon büyüklüğü arttıkça, gerekli düzenleyici faaliyetler yapılmadığı ve düzeltici önlemler alınmadığı takdirde memnuniyet düşüş eğilimi göstermeye başlayabilir. Organizasyonun büyümesiyle birlikte düzeltici önlemlerin alınmaması, büyüklük altında çalışanların bunalmasına, kendilerini daha değersiz hissetmelerine ve iletişim, eşgüdüm ve katılımcılık gibi çalışanları destekleyici türde sistemlerin bozulmasına yol açabilir⁷⁷.

Büyük organizasyonlarda memnuniyetin sağlanması küçük ölçekli kurumlara göre daha zordur. Bunun sebebi, çalışanların büyük ölçekli firmalarda kendilerini küçük ölçekli firmalarda çalışanlara göre daha önemsiz hissetmeleridir. Bunun sonucunda ise, stres ve disiplin problemleri ortaya çıkabilir. Büyük ölçekli firmalarda çalışan memnuniyetinin artırılması için uygulanacak bir yol, insan kaynakları biriminin çalışanlarla verimli bir iletişim ağı kurmalarından geçmektedir⁷⁸.

Organizasyon büyüklüğünün memnuniyet üzerinde etkili olmasının diğer bir sebebi de organizasyonun fiziksel yapısıdır. Fiziksel anlamda çalışanların beraber olmadığı, farklı yerleşkelerde faaliyet gösteren farklı birimlere sahip organizasyonlar, çalışanlar arasındaki mesafeden dolayı kendilerini organizasyonun bir parçası olarak göremeyebilirler. Kuruma olan aidiyet hissini azaltan bu etken, memnuniyetin azalmasında neden olabilir.

Birleşik Devletler’ de otomobil parçası dağıtımıcılığı yapan bir firmanın insan kaynakları birimi, merkez dışında farklı coğrafi yerlerde birbirinden bağımsız olarak faaliyet gösteren perakende satış ve depolama birimlerinden benzer şikayetler almaya başlamıştır. Şikayetlerin sebebi, çalışanların kendilerini firmanın bir çalışanı olarak görememeleridir. Çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmelerini sağlamak amacıyla şöyle bir çözüm denenmiştir; maaş zarflarının içine, firma ile

⁷⁵ Telman, Ünsal, **age**, 48.

⁷⁶ Keith Davis, **Human Behaviour at Work**, 6. bs., (New York: McGraw-Hill Companies Inc., 1981), 87-88.

⁷⁷ Werther, **age**, 414.

⁷⁸ **age**, 414.

ilgili son gelişmelerin ve merkez dışındaki birimlerle ilgili son gelişmelerin verildi küçük bir bülten eklenmiştir. Firma bu şekilde, çalışanlarının aidiyet sorunu ile ilgili memnuniyetsizliğin giderilmesini sağlamış hem de çalışanları çalıştıkları kurumla ilgili gelişmelerden haberdar olmasını sağlamayı başarmıştır⁷⁹.

3.2.1.1.13. İşin Özellikleri ve İş Tasarımı

İşgörenlerin memnuniyetini önemli ölçüde etkileyen faktörlerden biri, işgörenlerin yaptıkları işlerin özellikleridir⁸⁰. Robbins, işgörenlerin, iş özellikleri ile ilgili memnuniyetini etkileyen faktörler arasında işin yapısal özelliği, işin ilginç olması, çalışana öğrenme ve öğrendiklerini uygulayabilme fırsatına açık olması, işin çeşitliliği, işin gerektirdiği sorumluluklar olarak sıralamaktadır⁸¹. Kuşluvan, çalışan memnuniyetini etkileyen iş özelliklerini yaygın olarak kabul gören Hackman ve Oldman modeline göre sıralamaktadır. Bu modele göre, çalışan memnuniyetini etkileyen beş iş özelliği; beceri çeşitliliği, iş bütünlüğü (özgünlük), işin önemi (görev zorluğu), otonomi (bağımsızlık) geribildirimidir.

Beceri çeşitliliği, bir işin yerine getirilebilmesi için kullanılması gereken farklı yetenek ve bilgilerin sayısını ifade etmektedir. Bir işin yapılması için gereken beceri sayısına orantılı olarak, işgörenlerin o derece işten memnun olacakları ortaya atılmıştır. Diğer taraftan fazla beceri gerektirmeyen ve kolay öğrenilen işlerde çalışan işgörenlerin memnuniyetinin daha az olduğu ileri sürülmektedir.

İş bütünlüğü, işgören tarafından yapılan işin, yapılan toplam işe oranıdır. Diğer bir deyişle işin (örneğin bir ürünün) tamamlanması için yapılması gereken iş birimlerinden, tek bir işgören tarafından ne kadarının yapıldığı iş bütünlüğünü ifade etmektedir. Özellikle üretim süreçlerinde görev alan çalışanlar, yaptıkları işlerle nihai ürünü son haline getirmekten uzak fakat nihai ürünün parçalarını ortaya çıkartacak işlerle uğraşırlar. Bunun sonucunda çalışanlar, nihai ürünle ilgili gurur duymaktan uzak kalırlar. Üretim süreçlerinde fiziksel emekleriyle rol alan işgörenlerin sorumlulukları, ürünün belirli bir parçasını oluşturmakla sınırlı kaldığından, bu durum başarı duygusunu beraberinde getirmeyebilir. Belirli iş sonuçları ortaya

⁷⁹ age, 573.

⁸⁰ Luthans, age, 231.

⁸¹ Stephen P. Robbins, **Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications**, (New Jersey: Prentice Hall, 1991), 172.

çıkartabilen küçük çalışma birimleri içinde rol alan çalışanlar, katkıları tanımlanabildiği için memnuniyetleri ciddi oranda artabilir⁸².

İşin önemi, işin, işgörenlerin veya işletme dışındaki üçüncü kişilerin yaşamlarını etkileme derecesi olarak tanımlanmaktadır⁸³. İş bütünlüğü yanında, yapılan işlerin öneminin ortaya konması, memnuniyeti etkileyebilmektedir. Yapılan işin büyük resmin hangi parçasını oluşturduğunun bilinmesinin yanında, yapılan işin öneminin ortaya konulması ve çalışanlar tarafından bilinmesi, çalışanların kendilerini firma içinde konumlandırımları açısından faydalı olabilmekte, bu da gurur ve sadakati arttırmakta ve nihai olarak memnuniyeti etkilemektedir. Bu uygulamaya örnek olarak, üretim bandında çalışan işgörenin, sorumlu olduğu aktivitenin nihai ürüne olan etkisinin veya sorumlu olduğu parçanın nihai ürün içinde nasıl bir rol aldığı, işgörenin anlayacağı şekilde anlatılması verilebilir. Bu uygulamayla işgörenin işine yabancılaşmasının önüne geçilebilir⁸⁴.

Otonomi, işgörenin işinde serbestlik ve bağımsızlık algılaması yanında işi planlamak ve gerçekleştirmek için kullanılan araçları belirlemek için takdirde bulunma derecesidir⁸⁵. Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili almaları gereken kararlar üzerinde sahip oldukları yetki ve özgürlük derecesi, onların takdir edilme ve kendilerine olan saygılarının artmasını etkilemektedir. Otonominin eksikliği, çalışanın kendine güvenini azalmasına ve düşük performansa yol açabilir⁸⁶.

Geribildirim, işgörene yaptığı işin sonuçları ile ilgili düzenli ve sürekli bilgi verilmesi olarak tanımlanmaktadır⁸⁷.

Hackman ve Oldham'ın ortaya atmış oldu iş modeline göre anlatılan beş iş bileşenin çalışan memnuniyeti üzerinde nasıl bir etkisi olduğu ve bu bileşenlerin birbirleri arasındaki ilişkiyi, Kuşluyan şu şekilde açıklamaktadır; “Beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görevin önem boyutlarının derecesi arttıkça, işin işgören için anlamlı olma derecesi, işgörenin işteki özerkliği arttıkça sorumluluğu, son olarak da işi ile ilgili aldığı geribildirim düzeyi yükseldikçe sonuçlar hakkında bilgi edinmesi artmaktadır. İşin anlamlılık, sonuçlar hakkında bilgi ve sorumluluk derecesi arttıkça

⁸² Werther, **age**, 136

⁸³ Kuşluyan, **age**, 58

⁸⁴ Werther, **age**, 136.

⁸⁵ Kuşluyan, **age**, 59.

⁸⁶ Werther, **age**, 135.

⁸⁷ Kuşluyan, **age**, 59.

işgörenin algıladığı içsel tatmin ve iş başarımı artmakta, devamsızlık ve işgören devri ise azalmaktadır...”

3.2.1.1.14. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği tanım itibariyle, işgörenlerin, çalışma hayatı içerisinde görevleri itibariyle kendilerinden beklenen sorumlulukları tam olarak algılayamaması durumu olarak ifade edilmektedir. Buna sebep olarak işgörenlerin rollerinin yeteri kadar iyi tasarlanmadığı ya da işgörelere iyi ifade edilmediği gösterilmektedir⁸⁸. Rol belirsizliğinin önüne geçilmesinin yolu olarak ise detaylı iş analizinin yapılması söylenmektedir⁸⁹.

İşletmelerde rol belirsizliğinin ortadan kaldırılması ve işgörenlerin neyi nasıl yapacakları konusunda bilgi verilmesi sayesinde, işgörenlerin işe karşı tutumları ve memnuniyet olumlu anlamda artmaktadır. Rol belirsizliğinin varlığı ve derecesi ile çalışan memnuniyeti ile ters yönlü bir ilişkisi vardır.⁹⁰

3.2.1.1.15. Rol Çatışması

Rol çatışması kavramının birden çok açıklaması olmakla birlikte, en çok karşılan rol çatışması tanımı “aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan işgörenin, rol gereklerinden birisine diğerlerin oranla daha fazla uyması” şeklindedir⁹¹. Bu duruma örnek olarak, seri üretimde sorumlu bir işgörenin, üretim hattındaki bir takımın başına getirilmesinin ardından, iş arkadaşlarına karşı gerektiğinden daha yumuşak başlı davranması ve iş arkadaşları ile arasındaki dengeyi gözetirken, yeni sorumluluğu dahilinde ki üretim beklentilerini (kalite, miktar vb.) hedefleri doğrultusunda yerine getirmemesi verilebilir⁹².

Rol çatışmasının, işgörenler arası sürtüşmeleri arttırması sebebiyle çalışan memnuniyeti üzerinde olumsuz etkileri ve işletmeye karşı güvenin azalması, çalışma ortamında iş görenler arasındaki gerilimin yükselmesi yönünde olumsuz etkileri bulunmaktadır⁹³.

⁸⁸ age, 60.

⁸⁹ Bingöl, age, 85.

⁹⁰ Kuşluvan, age, 60.

⁹¹ age, 60.

⁹² Luthans, age, 408.

⁹³ Kuşluvan, age, 60.

3.2.1.1.16. Roller Arası Çatışma

Roller arası çatışma, işgörenlerin, farklı talepleri olan farklı rolleri aynı anda yürütmek zorunda oldukları durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu duruma en tipik örnek, iş-sosyal hayat dengesinin bozulması ile ortaya çıkan çatışma durumlarıdır. Roller arası çatışmanın en tipik örneği, gününün oldukça yoğun bir bölümünü işine ayırmak zorunda olan bir yöneticinin aile bireyleri olan ilişkilerinin bozulmasıdır⁹⁴.

İşgörenlerin, çalışma hayatları dışında kalan sosyal hayatlarının kalitesi ve bu hayatla ilgili tatmin ve memnuniyet seviyeleri, çalışma hayatlarına karşı oluşan tutumlarını da etkilemektedir. Sosyal hayatlarında, özellikle aile hayatlarında mutlu olmayan kişilerin, işlerine karşı isteksiz ve kayıtsız oldukları bilinmektedir⁹⁵.

3.2.1.1.17. İş Yüğü

İş yükünün çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri, çalışma süresi ile ilişkili olarak ele alınmaktadır. Çalışma süresi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmaya çalışan araştırmaların sonuçları incelendiğinde çelişkili sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Esnek çalışma saatleri ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmaya çalışan kimi araştırmalarda, esnek çalışma saatlerinin çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuşken, bazı araştırmalarda esnek çalışma saatlerinin çalışan memnuniyeti üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucu elde edilmiştir. Gece vardiyalarının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini ortaya çıkartmayı amaçlayan araştırmalarda ise, normal şartlarda gündüz vardiyasında çalışırken belirli bir süre boyunca gece vardiyasında çalışmak zorunda kalan işgörenlerin çalışan memnuniyetlerinin azaldığı, diğer taraftan çalışma şekli daima gece vardiyası olan çalışanlar arasında böyle bir memnuniyetsizliğin oluşmadığı gözlenmiştir. Yarı zamanlı (part-time) ve tam zamanlı çalışanlar arasında, çalışma süresinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini bulmayı hedefleyen araştırmalarda, her iki türde çalışan işgörenler arasında, çalışma şekline kaynaklanan bir memnuniyet farkı gözlemlenmemiştir. Diğer taraftan, yarı zamanlı çalışanların elde ettikleri kısıtlı sosyal ve maddi olanaklar sebebiyle memnuniyetlerinin tam zamanlı çalışanlara göre daha az olduğu bulunmuştur⁹⁶.

⁹⁴ Luthan, **age**, 408.

⁹⁵ Kuşluvan, **age**, 61.

⁹⁶ **age**, 62.

3.2.1.2. İşgören Özellikleri İle İlgili Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler, sadece işletmelerin sunmuş olduğu olanaklarla sınırlı değildir. İşgörenlerin kendileri ile ilgili sahip oldukları değişik özelliklerinde çalışan memnuniyetinin oluşmasında farklı etkileri vardır. Bu özellikler; kişilik özellikleri, demografik özellikler, kişiye özel mesleki özellikler olarak gruplanabilir.

3.2.1.2.1. Kişilik Özellikleri

Çalışan memnuniyeti üzerine yapılan birçok 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, işgörenlerin yaptıkları işler ya da buldukları pozisyonlar ne olursa, belirli karakterde ki kişilerin memnuniyet açısından belirli tepkiler verdikleri ortaya konulmuştur. Kimi işgörenler devamlı olarak işlerinden memnun kimilerinin ise işleriyle ilgili daima olumsuz duygular beslemekte, bu durum işgörenlerin işlerinin ya da pozisyonlarının değişmesinden çok da etkilenmemekte, memnuniyet seviyeleri nispeten istikrarlı olarak belli bir düzeyde kalmaktadır. Diğer taraftan belirli kişilik özelliklerine sahip işgörenlerinde, kişilikleri ile ters çalışma koşulları ile karşılaşmaları durumunda, memnuniyet seviyelerinin düştüğü, kişilik özellikleri ve çalışan memnuniyeti ilişkisi açısından ortaya çıkartılan diğer bir sonuç olmuştur. Aynı yetiştirilmiş tek yumurta ikizleri üzerinde yapılan araştırmaların sonucunda, çalışan memnuniyetinin %30 dolaylarında işgörenlerin genetik özelliklerine bağlı olarak değiştiği iddiası ortaya atılmıştır. Çalışan memnuniyeti ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi dair yapılan araştırmalar sonucunda, hangi tür kişilik özelliklerinin memnuniyet seviyelerinin nasıl etkilendiği hakkında aşağıdaki bulgular ortaya çıkartılmıştır.

Negatif-Pozitif Duygularlık; Negatif-pozitif duygularlık, kişilerin, karşılaştıkları olaylar karşısında olumlu ya da olumsuz duygular besleme eğilimi olarak ifade edilmektedir. Negatif duygulu insanlar, karşılaştıkları olaylar sonucunda olumsuz duygular besleme eğilimi olan, genelde sinirli, endişeli, neşesiz karaktere sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır⁹⁷. Pozitif duygulu insanlar ise, yaşadıkları olaylar sonucunda olumlu duygular besleme eğiliminde olan, enerjik, coşkulu, neşeli

⁹⁷ Telman, age, 61.

karaktere sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda, negatif duygululuk eğilimi yüksek olan işgörenlerin işleri ile ilgili memnuniyet seviyelerinin de düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan bir meta araştırma sonucunda, pozitif duygululuk eğiliminde olan çalışanlar ile çalışan memnuniyeti seviyeleri arasında 0.52 seviyesinde, negatif duygululuk eğiliminde olan çalışanlar ile çalışan memnuniyeti seviyeleri arasında -0.33 oranında bir korelasyon olduğu ortaya çıkartılmıştır. Farklı bir araştırmada ise memnuniyet ve pozitif-negatif duygululuk arasındaki ilişkiyi ortaya koyan değerler, pozitif duygululuk eğiliminde olan çalışanlar için 0.31 negatif duygululuk eğiliminde olan çalışanlar için ise -0.26 olarak bulunmuştur⁹⁸.

İç ve dış Kontrol Odaklılık; İç ve dış kontrol odaklılık, kişilerin çevresinde oluşan olumlu ya da olumsuz olayları kontrol edip edemediğine dair sahip olduğu inanç olarak ifade edilmektedir. Dış kontrol odaklı karaktere sahip kişiler, çevrelerinde gelişen olaylar üzerinde fazla kontrolleri olmadığını düşünürken, iç odaklı karaktere sahip olan kişiler, çevrelerinde gelişen olayların kendilerine bağlı olarak ortaya çıktığını ve bunları yönetebildiklerini düşünürler. Yapılan araştırmalar, dış odaklı karaktere sahip kişilerin çalışma hayatındaki memnuniyet düzeylerinin, iç odaklı kişilere göre daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

A Tipi Kişilik; a tipi kişilik özelliklerine sahip insanlar, rekabetçi, sabırsız, aceleci, yerinde duramayan, tepkisel, çabuk sinirlenen, saldırgan, karakter özelliklerine sahip kişilerdir. A tipi kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin sahip oldukları sabırsızlık ve çabuk sinirlenebilme özelliği ile çalışan memnuniyeti arasında negatif yönlü bir korelasyon bulunmaktadır.

Beş Büyük Kişilik Özelliği; Beş büyük karakter özelliği, yapılan çalışmalar sonucunda tüm insanlarda çeşitli farklı seviyelerde bulunan ve genel olarak kabul görmüş bir karakter özelliği sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırmaya göre beş ana karakter özelliğini, nörotiklik (duygusal dengesizlik), dışa dönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve özdenetim boyutları oluşturmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre her bir boyutun birçok alt açılımı bulunmaktadır. Beş büyük karakter özelliği ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonucunda, nörotiklik, dışadönüklük ve özdenetim boyutlarının memnuniyet ile ilişkisinde orta derecede korelasyona sahip olduğu, yumuşak başlılık ile deneyime

⁹⁸ Kuşluvan, age, 63.

açıklık boyutlarının ise memnuniyet ile düşük dereceli korelasyona sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Nörotiklik çalışan memnuniyeti arasında, orta dereceli negatif bir korelasyonun varlığından, yani duygusal dengenin azalması ile memnuniyetsizliğin arttığından söz edilmektedir. Dışa dönüklük ile memnuniyet arasında olumlu bir korelasyon olduğu ortaya çıkartılmış ve dışadönük ve duygusal olarak daha dengeli işgörenlerin çalışan memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Öz denetim ile memnuniyet arasında yine olumlu yönde bir korelasyon olduğu bulunmuştur.

Güdüler; İşgörenlerin sahip olduğu güdüler, çalışan memnuniyetini etkileyen bir diğer kişilik faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin sahip oldukları güdülerini çalışma hayatı içerisinde tatmin edebilme derecelerine göre çalışan memnuniyetinin seviyesi değişebilmektedir. Örneğin, başarma güdüsü yüksek olan işgörenlerin, kendilerine devamlı yeni hedefler koyulabilen ya da koyabildikleri işlerden daha fazla keyif aldıkları ve memnuniyetlerinin daha yüksek çıktığı görülmektedir. Durağan ve monoton işlerin ise başarıya güdülenmiş kişilerin memnuniyet seviyelerinin düşürdüğü gözlenmiştir⁹⁹.

3.2.1.2.2. Yaş

Araştırmacılar 90' lı yılların ortalarına kadar, yaş ile çalışan memnuniyeti arasında, yaş arttıkça memnuniyetinde arttığını savunmaktaydılar¹⁰⁰. 1996 yılında, Clark, Oswald ve Warr' ın yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, çalışan memnuniyetinin belli bir yaşa kadar devamlı olarak düşme eğilimi gösterdiğine ardından yaşın ilerlemesiyle memnuniyetin tekrar artışa geçtiğini, yani bir çalışan hayatı süresince memnuniyetinin U şeklinde bir eğri çizdiği ortaya çıkmıştır¹⁰¹. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, iş hayatına yeni başlayan bir birey işe alışma süresince işiyle ilgili olumlu duygular besleyecektir. Çalışma hayatının ve yapılan işlerin monotonlaşması ve bıkkınlık memnuniyet seviyesini orta yaşlarda olumsuz yönde etkileyecek ve bu yaşlarda işle ilgili memnuniyet düşük olacaktır. Yaşın ilerlemesiyle birlikte, iş hayatının olumsuzlukları çalışan tarafından kabullenilecek ve elde edilmiş deneyimler sebebiyle iş ile kişinin uyumu artacak, bu da memnuniyetin yükselmesine

⁹⁹ Telman, *age*, 62.

¹⁰⁰ *age*, 58.

¹⁰¹ Kuşluyan, *age*, 65.

neden olacaktır. Benzer bulgular, Türkiye’ de yapılan araştırmalar sonucunda da elde edilmiřtir¹⁰².

Bazı arařtırmalar ise, yař ile memnuniyet arasında iliřkinin, dūřuk yařlarda dūřuk, orta yařlarda durađan ve ilerleyen yařlarda yūksək řeklinde olduđunu gōstermektedir¹⁰³.

3.2.1.2.3. Cinsiyet

Literatūre bakıldığında cinsiyet çalışan memnuniyeti arasında nasıl bir ilişki olduğuna dair birçok araştırma yapıldığı fakat cinsiyet ile ve memnuniyet arasında anlamlı ve tutarlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Genel kanı, çalışan memnuniyeti ile cinsiyet arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı fakat kadınların, erkeklere gōre çalışma hayatında karşılaştıkları çeşitli zorluklar ve engellemeler sebebiyle memnuniyet açısından erkeklere gōre daha dūřuk seviyelere sahip olduğu yōnūndedir. Dolayısıyla alışan memnuniyeti ile cinsiyet arasında bir ilişki kurulmaya çalışırken, farklı cinsiyetlerin sahip oldukları başta statū olmak ūzere çeşitli farklı faktōrlerinde gōz ūnūnde bulundurulması gerektiği sōylenmektedir¹⁰⁴.

3.2.1.2.4. Irk

Irk ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki, cinsiyet ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiye benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Genel olarak, ūlkelerdeki baskın ırkların, azınlıklara gōre çalışan memnuniyeti açısından daha yūksək değerlere sahip oldukları bunun sebebinin de iř hayatında azınlıklara karşı yapılan ayrımcı tutumlardan kaynaklandığı sōylenmektedir. ūlkeler arasındaki çalışan memnuniyeti araştırmaları karşılaştırıldığında, yine ūlkelerin iř hayatı koşullarından kaynaklanan çeşitli farklar bulunduğu ortaya çıkarken, doğrudan ırk ile çalışan memnuniyeti arasında bir ilişki bulunamamıřtır¹⁰⁵.

3.2.1.2.5. Meslek

Meslek grupları arasında çalıřan memnuniyeti dūzeylerine dair yapılan arařtırmaların sonuçlarına gōre, toplum içinde daha yūksək itibar sahibi meslekleri icra eden iřgōrenlerin çalıřan memnuniyeti seviyelerinin daha yūksək olduđu ortaya çıkmıřtır.

¹⁰² age, 65.

¹⁰³ Kuşluvan, age, 65.

¹⁰⁴ Telman, age, 55.

¹⁰⁵ age, 66.

Bununla birlikte, yöneticilerle niteliksiz işleri gerçekleştiren işgörenlerin çalışan memnuniyeti seviyeleri karşılaştırıldığında, yöneticilerin daha yüksek memnuniyet seviyesine sahip oldukları, niteliksiz işlerde çalışanların ise memnuniyet seviyelerinin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır¹⁰⁶.

3.2.1.2.6. Toplum Koşulları

İşgörenler sahip oldukları olanaklar ile toplumun genelinin koşullarını karşılaştırma eğilimindedirler. Bu durum, iyi toplum koşullarında çalışanların memnuniyet seviyelerinin yüksek olacağı görüşünü yıkmaktadır. Genel kanı, işgörenlerin sahip oldukları olanakların toplumun genelinin sahip olabildiği olanaklardan daha fazla olması durumunda, bu işgörenler kendilerini topluma göre daha iyi bir yerde olarak konumlandıracağı işgörenlerin memnuniyet seviyelerinin arttığı yönündedir¹⁰⁷.

3.2.1.2.7. Statü

İşletmelerin organizasyon kademesi içerisinde üst seviyelerde bulunana işgörenlerin, organizasyon yapısı içerisinde daha alt seviyelerde olan işgörelere göre daha yüksek memnuniyete sahip oldukları görülmektedir. Yine aynı şekilde, yapılan araştırmalarda kendi işinin sahibi olanlar ile yönetim kademesinde çalışanların, diğer kademe çalışanlara göre daha yüksek memnuniyete sahip oldukları ortaya çıkmaktadır¹⁰⁸.

3.2.1.2.8. Kıdem

Kıdem süresi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmaya çalışan araştırmalar farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Bazı çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, kıdem süresi ile çalışan memnuniyeti seviyesi arasında eksi yönlü bir korelasyon olduğu, yani işgörenin kurum içindeki çalışma süresi arttıkça memnuniyetinin azaldığı ortaya çıkmıştır¹⁰⁹. Diğer taraftan bazı araştırmaların sonuçlarına göre ise, kıdem süresi ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Bu araştırmaların sonuçlarına

¹⁰⁶ Kuşluvan, **age**, 66.

¹⁰⁷ **age**, 67.

¹⁰⁸ **age**, 67.

¹⁰⁹ Telman, **age**, 59.

göre, kıdemi fazla olan çalışanların çalışan memnuniyetlerinin daha az kıdemli çalışanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır¹¹⁰.

3.2.1.2.9. Zihinsel Yetenekler

Zekalarına göre daha basit işlerde çalışanlar ile işin gerektirdiği zeka seviyesine sahip olmayan işgörenlerin sahip oldukları çalışan memnuniyeti seviyelerinin, oluşan hayal kırıklığı sebebiyle düşebilmektedir¹¹¹.

3.2.1.2.10. Eğitim

Yapılan araştırmalara göre eğitim düzeyi ile çalışan memnuniyeti arasında karmaşık bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Genel kanı, işgörenin eğitim seviyesi yükseldikçe çalışan memnuniyetinin de yükseleceği yönündedir. Bunun sebebi sahip olunan yüksek dereceli eğitim ile daha iyi iş olanaklarına ve ücrete sahip olma olasılığının artmasıdır. Fakat yapılan bazı çalışmalarda eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte çalışan memnuniyetinin azaldığını ortaya çıkmıştır. Bunun sebebinin, yükselen eğitim seviyesi ile birlikte işgörenlerin beklentilerinin de artmasından kaynaklandığı yönündedir. Turizm sektörü çalışanları arasında yapılan bir araştırmanın bulguları, eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte çalışan memnuniyetinin azaldığı ve bu çalışanların saldırganlaşmaya başladıklarını ortaya çıkartmıştır¹¹². Sonuç olarak, eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte, işgörenin işinden beklentilerinin de arttığı, işletmelerin bu beklentileri karşılayamamaları durumunda da yüksek eğitim seviyesine sahip işgörenlerin çalışan memnuniyetlerinin düştüğü söylenmektedir¹¹³.

3.2.1.2.11. Medeni Durum

İşgörenlerin medeni halleri ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçlarına göre, evli işgörenlerin memnuniyet seviyelerinin bekar işgörelere göre daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebinin, evli işgörenlerinin hayat tatminlerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu ve bunun iş yaşamına da yansıdığı yönündedir. Diğer bir görüş ise, evli işgörenlerin

¹¹⁰ Kuşluvan, *age*, 67.

¹¹¹ *age*, 67.

¹¹² *age*, 69.

¹¹³ Telman, *age*, 59.

işlerinden beklentilerinin bekar işgörelere farklılaşmasından dolayı evli işgörelerin memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu söylenmektedir¹¹⁴.

3.2.2. Çalışan Memnuniyetinin Sonuçları

Çalışan memnuniyeti sonuçlarının ve etkilediği konuların çalışan memnuniyetini oluşturan faktörlerde olduğu sadece memnuniyete bağlı olmadığı belirtilmesi gerekmektedir. Bir işletmede çalışan memnuniyetinin hedeflenen seviyede ya da belki daha da üst seviyede çıkması, bu firmada çalışan memnuniyetinin etkilediği sonuçların oluşup oluşmayacağı tek başına göstergesi olacağını söylemek, insan kaynakları yönetimi açısından olası sorunları görmezden gelmek anlamına gelmektedir.

Çalışan memnuniyetinin seviyesi ölçülürken, bir önceki konuda ele alındığı gibi, bu olguyu oluşturan faktörlerin her biri ayrı ayrı ele alınıp incelenebilir. Dolayısıyla çalışan memnuniyetinin etkilediği sonuçlar için de aynı yaklaşımda bulunmak ve çalışan memnuniyetinin etkilediği sonuçları hem işletme içi hem de işletme çevresel şartlarını göz önüne alarak incelemek en doğru yaklaşımdır.

3.2.2.1. Performans

Memnuniyet kavramının akademisyenler ve işverenler tarafından üzerinde durulmasının başlıca sebeplerinden biri, memnun çalışanların daha üretken ve daha yüksek performans sahibi çalışanlar olmaları düşüncesidir. Yapılan çalışmalar, performans ve memnuniyet arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymakla birlikte, memnuniyet ve performans arasında sanılanın aksine çok büyük bir ilişki olmadığını da göstermektedir. Bu konuda yapılan araştırmaların sonuçlarına göre çalışan memnuniyeti ile performans arasında 0.14 ile 0.25 arasında değişen pozitif bir korelasyon olduğu saptanmıştır¹¹⁵. Günümüzde akademisyenler arasında genel olarak doğru kabul edilen bu bulgu, memnuniyetin, performans seviyesini belirli bir düzeye ulaştırmak ve istenilen düzeyde tutmak için başvurulabilecek mekanizmalardan biri olduğunu göstermekle birlikte, sadece memnuniyetin yüksek olması sebebiyle çalışanlardan yüksek performans beklemenin doğru olmayacağını göz önüne sermektedir¹¹⁶.

¹¹⁴ Kuşluvan, **age**, 68.

¹¹⁵ **age**, 69.

¹¹⁶ Luthans, **age**, 233.

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 sonucunu ise, çalışan memnuniyeti ile performans arasındaki ilişkinin, ödüllendirme sistemleri gibi üçüncü türden değişkenlere bağlı olduğu şeklindedir¹¹⁷.

Çalışanların memnuniyet seviyeleri ile işgören performansları arasında büyük bir ilişki olmadığını söylemek doğru olmakla, memnuniyetleri yüksek çalışanların, işyerinde gerçekleştirilen değişikliklere ve/veya yeniliklere daha açık oldukları söylenebilir¹¹⁸. Yine aynı şekilde çalışan memnuniyeti ve performans arasında çok güçlü bir ilişki olmamakla birlikte, memnuniyetin, departman performansı ve kurumsal performans göz önüne alındığında daha büyük etkisi olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır¹¹⁹. Bu araştırmalarda görülen, çalışan memnuniyetinin artmasıyla işgörenlerin bireysel performanslarının da aynı düzeyde atmadığı fakat çalıştıkları organizasyonlardan memnun olan ve kurumu hakkında olumlu düşüncelere sahip işgörenlerin, organizasyonun değişim süreçlerinden geçtiği zamanlarda daha katılımcı olduğu ve değişime karşı daha az direnç gösterdikleridir. Yine aynı şekilde bireysel olarak memnuniyeti yüksek seviyede olan iş görenlerin, bununla örtüşecek biçimde yüksek performans göstermeyebileceği görülürken, işgörenin içinde bulunduğu departman ya da çalışma grubunun, koyulan hedeflere daha rahat ulaştığı, kimi zaman bu hedefleri aştığı gözlemlenmiştir.

Memnuniyet ve performans arasında doğrudan bir bağ kurmanın doğru olmayacağı söylenebilir. Buna ek olarak belirli durumlarda, doğrudan olmasa da memnuniyet ve performans arasında bir bağ oluşturulabilir. Örneğin çalışanların önceden belirlenen performans hedeflerine ulaşma durumlarına göre, adil olarak ödüllendirildikleri bir sistemde, çalışanlar ödüllere ulaşmak için performanslarını arttırabilirler. Performansı sonucunda ödüllendirilen çalışanın çalışmasının takdir edilerek ve çalışanın kendisine güveni arttırılarak memnuniyeti de arttırılabilir. Böyle bir sistemde, verilen ödüllerin adil olması ve adil olarak dağıtılması ayrıca önemli bir noktadır. Çalışanın belirlenen hedefe ulaşmak için gösterdiği çaba ile bunun

¹¹⁷ Kuşluvan, **age**, 69.

¹¹⁸ Werther, **age**, 410.

¹¹⁹ Luthans, **age**, 233.

sonucunda ulaştığı ödöl arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. Çalışanın performansı ile ulaştığı ödöl arasında bu ilişkinin kurulmaması, çalışanın memnuniyetinin düşmesine yol açabilir¹²⁰.

3.2.2.2. alışan Devir Hızı

Memnuniyet ve performans ilişkisinin tam tersine, memnuniyet ve çalışan devir hızı arasında ciddi bir ilişki vardır. Başlı başına memnuniyetin çalışan devir hızını azalttığını söylemenin doğru olmayacağı gibi, işğörenler arasındaki yüksek memnuniyetin, çalışan devir hızını azaltıcı yönde bir etkisi olduğu söylenebilir. Diğer yandan, memnuniyetsizliğin yüksek olduğu bir kurumda, çalışan devir hızının da yüksek olabileceği söylenebilir. Yine de sadece memnuniyetsizliğin çalışan devir hızının yüksek olmasına yol açabileceği gibi, çalışanların işten ayrılmalarına etki eden, yaş, kurumsal bağlılık, kurumdaki kıdem miktarı gibi başka etmenlerin de söz konusu olduğunun unutulmaması gerekir. Bazı alışanlar, ne kadar memnuniyetsiz olsalar da başka bir yerde çalışabileceklerini düşünmedikleri için işten ayrılmayı tercih etmeyebilirler. Bu faktörlere ek olarak, genel ekonomik koşulların da yine işğören devir hızı üzerinde etkisi olduğunu unutmamak gerekir. Genel ekonomik koşulların iyi, işsizliğin düşük olduğu zamanlarda, işğören devir hızının da yükseldiği görölmektedir. Bunun sebebi, ekonominin daha iyi olduğu ortamlarda, çalışanların daha iyi fırsatlarla karşılaştıklarında diğer kurumlara geçiş yapmaya daha yatkın olduklarıdır. Ekonominin iyi gittiği zamanlarda, çalışanlar, çalıştıkları kurumlardan ne kadar memnun olsalar da farklı organizasyonların sundukları daha iyi olanaklara kavuşmak için işlerinden ayrılabilirler. Diğer taraftan, ekonomik koşulların iyi olmadığı, işsizliğin yüksek olduğu, şirket küçölmeleri ve şirket birleşmelerinin göröldüğu ekonomik şartlarda, çalışanlar, memnuniyetsizlikleri fazla da olsa, gönöllü olarak memnuniyet duymadıkları işleri yapmaya devam ederler¹²¹. Tüm şartlarla birlikte, işğörenlerin gönöllü olarak işlerinden ayrılmasından kaynaklanacak işğören devir hızının, işğörenlerin tatmini yoluyla ciddi anlamda azaltılacağını gösteren birçok psikoloji ve yönetim teorisi bulunmaktadır.

Genel anlamda, memnuniyetin, çalışan devri hızı üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Yüksek alışan devir hızına sahip kurumların, bunun önüne geçmek için memnuniyeti arttırıcı yönde düzenlemeler yapmaları, bu sorunun üstesinden

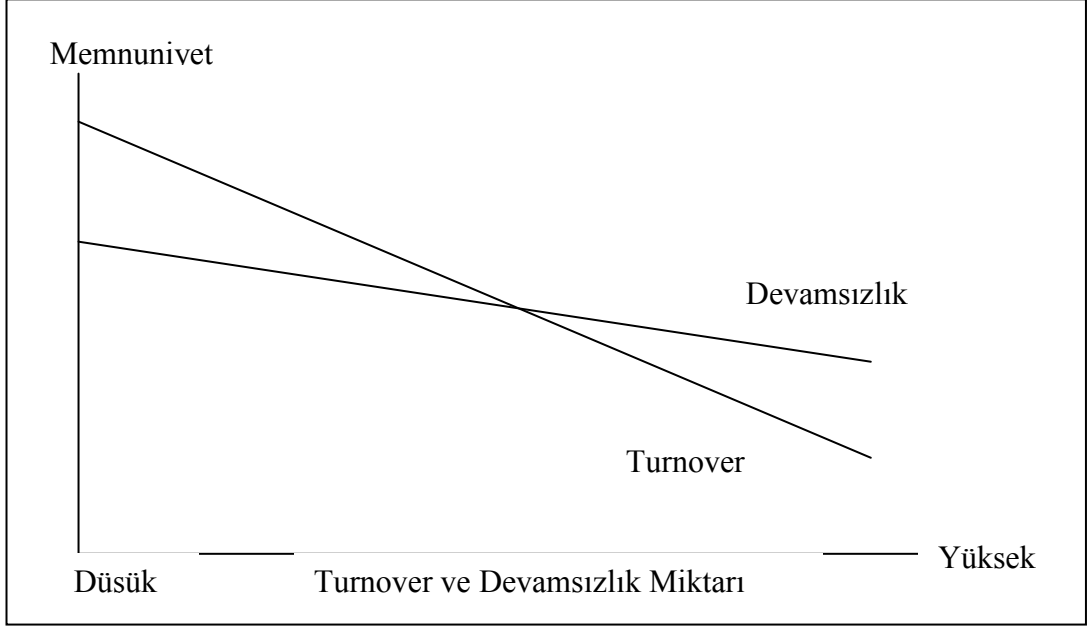
¹²⁰ Werther, *age*, 411.

¹²¹ Luthans, *age*, 233.

gelmeleri için iyi bir yol olacaktır. Unutulmamalıdır ki sıfır çalışan devir hızı da istenmeyen bir durumdur. Çalışan devir hızının sıfır olmasının çok da istenen bir durum olmaması, işgörenlerin bir zaman sonra şirket kültüründen doğacak mesleki körlüğe yakalanmaları ve dolayısıyla değişen çevresel koşullara karşı organizasyonun daha yavaş tepki verme riskiyle karşılaşması olarak açıklanabilir. Uzun süreler boyunca aynı pozisyonda aynı işi yapan işgörenlerin organizasyonlar içinde yapılacak değişikliklere daha fazla direnç gösterme ihtimallerinin bulunması da yine düşük işgören devir hızının olumsuz taraflarında biri olarak söylenebilir. Uzun süre aynı görevi yerine getiren işgörenler alışkanlıklarını kolay kolay terk etmek istemeyecekleri ya da yapılması düşünülen değişikliklere ya da yeniliklere daha fazla şüpheyle bakabilecekleri unutulmamalıdır. İçinde bulunduğu sektöre ya da hizmet verdiği toplum kesimine göre göreceli olarak, kurumların, düşük oranda da olsa, çalışan devir hızına sahip olmaları öncelikle, eğitim maliyetlerinin azaltılması ve deneyimsizlik sebebiyle oluşabilecek maddi kayıpların engellenmesine katkı sağlayacaktır¹²².

Çalışan devir hızının maliyeti, kurumlar tarafından kolaylıkla hesaplanabilir. Bu hesaplamayı yaparken göz önüne alınması gereken kriterler, çıkış işlemleri için ayrılması gereken süre, evrak işlemleri, arşivleme ihtiyacı, çıkış işlemleri için gereken harcamalar, yeni işe alım sürecinde harcanan adam saat süreleri, işe alım sürecinde kullanılan yazılı doküman maliyetleri, varsa kullanılan testlerin telif maliyetleri, eğer özel istihdam şirketlerinden faydalanılıyorsa bunların maliyetleri, işe giriş kayıt masrafları, yeni başlayan çalışana verilen işbaşı eğitimi veya dış kaynaklı eğitimlerin maddi masrafları ve/veya adam saat süreleri olarak özetlenebilir. İşe alım süreci firmalar arasında farklılık gösterdiği için bu kriterlere eklemeler ya da çıkartmalar, sürecin basamaklarına yapılabilir.

¹²² Luthans , age, 234.



Şekil 4 : Memnuniyet ile Çalışan Devir Hızı ve Devamsızlığın İlişkisi

William B. Werther, Keith Davis, **Personnel Management and Human Resources**, (Singapore: McGraw-Hill Book Co-Singapore, 1985), 410.

Yüksek çalışan devir oranının anlamı, çalışanların aldıkları ücretlerden memnun olmadığı, çalışma koşullarının tehlikeli ya da sağlıksız olduğu, kendisinden beklenen iş hedeflerinin gerçekçi olmaması, kariyer fırsatlarının olmaması, yapılan işten memnun olunmaması veya yöneticilerle çalışan arasındaki çatışmalar gibi nedenlerden biri veya bunlardan birkaç tanesinin etkisiyle oluşabilir. Çalışan devir oranının nedeni olarak sayılabilecek tüm etmenler, çalışan memnuniyetinin ilgi alanına girmektedir.

Düşük çalışan devir oranı, yukarıda bahsedilen faktörlerin genel anlamda memnuniyeti artırıcı yönde karşılandığı anlamına gelmektedir. Bununla birlikte kimi zaman, düşük devir oranı başka nedenlere de dayandırılabilir. Yine de sayılan etmenlerin çalışanların memnuniyetini sağlayacak kadar kurum içinde bulunması, çalışan devir hızının az olması için bir etkidir.

Birçok psikoloji ve yönetim teorisyeni, işin içeriği sayesinde belirli düzeyde memnuniyetin sağlanmasıyla, işgören devir hızı arasında iddia etmektedirler¹²³. Telman ve Ünsal, işlerin içeriğinde, iş zenginleştirme iş geliştirme gibi metotlar kullanılarak yapılacak bazı değişikliklerle çalışan memnuniyetinin yükseltilmesini ve bunun bir sonucu olarak da işgören devir hızının istenilen seviyelere yaklaştırılabileceğini söylemektedirler¹²⁴.

3.2.2.3. Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenlerin çeşitli sebeplerle işlerinin başında bulunamamaları olarak kısaca tanımlanabilir. Organizasyonlar mal veya hizmet üretmek üzere kurulmuş yapılardır. Organizasyonların belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi, üretim faktörleri kapsamında sahip olduğu kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu durum günümüzde süregelen yoğun rekabet ortamı sebebiyle her geçen gün daha da büyük önem kazanmaktadır. Organizasyonların sahip olduğu kaynaklardan biri olan insan kaynağından, bu kaynağı oluşturan işgörenlerin beden ve ruh sağlıklarının yerinde olmaması durumunda verim beklemek olanaksızdır.

Psikologlara göre, çalışan memnuniyeti ile işe geç kalma, işe gitmeme, işi aksatma ve işi yavaşlatma gibi durumlar arasında güçlü bir ilişki vardır. İşgörenlerin yaptıkları işlerle ilgili motive olmaları sağlanamadığı takdirde, işgörenlerin en küçük mazeretlerinde bile işlerine devamsızlık gösterme eğiliminde olduklarını söylemektedirler¹²⁵.

Devamsızlık konusu mavi yakalı çalışanlar ve beyaz yakalı çalışanlar için ayrı ayrı ele alındığında iki grup arasında bazı farklar olduğu ortaya çıkmaktadır. Üretimde doğrudan görev alan mavi yakalı çalışanların durumunda, devamsızlık göreceli olarak daha az sıkıntıya yol açmaktadır. Bunun sebebi üretimde doğrudan rol alan işgörenlerin, sürekli tekrarlanan işleri yapmaları ve otomasyonun gün geçtikçe daha yaygın kullanılır hale gelmesidir. Diğer taraftan, organizasyonların rekabet güçlerini belirlemedeki en büyük güçlerinden olan ve organizasyonların beyin gücünü oluşturan beyaz yakalı çalışanlar açısından, devamsızlık konusu farklı boyutlar kazanmaktadır. Ofislerde çalışan işgörenlerin organizasyonlara katkıları zihinseldir.

¹²³ “Turnover”, [http://en.wikipedia.org/wiki/Turnover_\(employment\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Turnover_(employment)) Wikipedia, turnover emploemnt [16.04.2009].

¹²⁴ Telman, **age**, 66.

¹²⁵ Kuşlivan, **age**, 70.

Dolayısıyla bu gruptaki çalışanların performansları, üretimin ve karlılığın etkilenmesine yol açmaktadır¹²⁶.

Devamsızlık, işletmeler için çalışanın işyerinde bulunmadığı süre ve bu süre boyunca yaşanan zaman ve emek kaybından daha yüksek maliyetlere yol açmaktadır. Devamsızlığın ilk bakışta şirketlere yüklediği maliyetler, kaybedilen ve telafi edilmesi gereken emek, buna bağlı olarak uygulanan fazla mesai çalışmaları ve çalışanların aldıkları ücretli izinler olarak görülmektedir. Fakat bu maliyetlere ek olarak, işgörenlerin devamsızlığı sebebiyle organizasyonların katlanmak zorunda kaldıkları başka maliyet kalemleri de söz konusu olmaktadır. Bu maliyet kalemlerinden ilki ve belki de en büyüğü, organizasyonların yapmış oldukları sağlık harcamalarıdır. Günümüzde birçok şirket çalışanlarına aldıkları ücretlere ek olarak yan haklar çerçevesinde çeşitli sağlık olanakları sunmaktadırlar. Şirketlerin çalışanları için sundukları bu olanaklar, devamsızlığın artması durumunda şirketin sağlık harcamalarının artması ve şirketlerin ödeyeceği prim miktarlarının yükselmesi anlamına gelmekte dolayısıyla ciddi maliyet kalemleri haline dönüşebilmektedir.

2008 yılında özel bir danışmanlık şirketinin Türkiye'nin de dahil olduğu 24 farklı Avrupa ülkesinde, 821 şirkette yaptığı bir araştırmaya göre, Türkiye'nin araştırmanın yapıldığı ülkeler arasında yılda 4,6 gün ile en düşük devamsızlık oranına sahip olduğu gözlenmiştir¹²⁷. Dolayısıyla Türkiye özelinde bakıldığında devamsızlığın firmalar için çok büyük bir problem teşkil etmediği söylenebileceği gibi, verimliliğin yüksek tutulması ve maliyetlerin mümkün olabilen en düşük seviyelere çekilmesinin gerekliliği unutulmamalıdır.

Memnuniyet ve devamsızlık oranları arasındaki ilişki incelendiğinde, yine memnuniyet ve performans arasında olduğu gibi düşük fakat devamsızlık söz konusu olduğunda ters yönlü bir ilişki vardır. Yüksek memnuniyet oranlarına sahip kurumların, bundan dolayı düşük devamsızlık oranlarına sahip olduklarını söylemek çok yerinde olmayacaktır. Memnuniyet faktörüne ek olarak, devamsızlığın artmasına neden olarak sayılabilecek farklı etmenler de bulunmaktadır. Örneğin çalışanların işlerine atfettikleri değer bunlardan biri olarak örnek gösterilebilir¹²⁸. Yaptığı işin

¹²⁶ Merve Koçoğlu, "İşletmelerde Presenteeism Sorunu ve İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Mücadele Yöntemleri" (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 7.

¹²⁷ "Türkler İşe Devamsızlık Yapmıyor"

http://www.isteinsan.com.tr/haberler/turkler_ise_devamsizlik_yapmiyor.html [16.05.2009].

¹²⁸ Luthans, *age*, 234.

kurum için önemli ve kuruma ciddi anlamda katkısı olduğunu düşünen çalışanlar, yaptıkları işlerin değerini daha az gören çalışanlara göre daha az devamsızlık yapma eğilimi içerisindedirler.

Yüksek memnuniyet ile devamsızlık oranları arasında yüksek bir ilişki olmamakla birlikte, memnuniyetsizliğin yüksek olduğu kurumlarda devamsızlığında yüksek olduğunu söylemek doğru olacaktır. Memnuniyetsizliğin yüksek olduğu kurumlarda, devamsızlık oranlarının yükselebileceği söylenebilir.

3.2.2.4. İşletmeye Zarar Verici Davranışlar

Çalışan memnuniyeti ile ilgili olarak iş yaşamında karşılaşılan diğer bir durum, memnuniyetsizliğin olduğu durumlarda işgörenlerin bilinçli ya da bilinçsiz olarak işletmeye zarar vermeye başlamalarıdır. Diğer bir deyişle sabotaj olarak adlandırılabilir bu davranışlar arasında çalışma arkadaşlarına karşı kaba kuvvet kullanma, işverene saldırma, hırsızlık, çalışma ortamına veya kullanılan aletlere zarar verme, üretim ve hizmet faaliyetlerinin aksatılması vakaları sayılabilir¹²⁹. Buna ilave olarak işgörenlerin memnuniyetsizliklerinde kaynaklanan kendi zarar verme eylemleri ile karşılaşılabilmektedir¹³⁰. Çalışan memnuniyeti ile işletmeye zarar verici davranışlar arasında ki ilişkiyi açıklamaya çalışan çok fazla çalışma bulunmamakla birlikte, yapılan araştırmalar sonucunda, bu tür davranışların işgörenlerin memnuniyetsizlikleri ile ilişkili olabileceği yönünde ciddi bir ilişki olduğu yapılan araştırmaların sonuçlarında ortaya konulmaktadır¹³¹.

3.2.2.5. İşgören Sağlığı

Çalışan memnuniyeti ve işgörenlerin hem fiziksel hem de zihinsel sağlık durumları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmaya çalışan birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalara bakıldığında hem fiziksel hem de ruhsal anlamda birbirinden farklılık gösteren birçok sorun ile çalışan memnuniyetinin ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışan memnuniyeti ile psikolojik bir sıkıntı olan tükenmişlik hissinin arasında negatif yönlü bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Tükenmişlik kısaca tanımlanacak olursa, işgörenlerin, işine karşı ilgisini ve çalışma arkadaşları ilgili olumlu hislerini

¹²⁹ Kuşluvan, **age**, 71.

¹³⁰ Telman, **age**, 79.

¹³¹ Kuşluvan, **age**, 71.

kaybetmesi ve hem işletmeye hem de çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tavırlar takınması olarak ifade edilmektedir. Memnuniyetsizliğin yüksek olduğu işletmelerde tükenmişlik hissini de yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Kimi fiziksel sağlık sorunları ile çalışan memnuniyetini ilişkilendirmeye çalışan araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda çalışan memnuniyeti ile baş ağrısı, karın ağrısı vb. fiziksel ve psikosomatik belirtiler arasında ciddi anlamda korelasyon olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan, işgörenlerin fiziksel sıkıntılar ve çalışan memnuniyeti arasında ki ilişkiyi inceleyen bu araştırma sonuçlarının, araştırma yöntemlerinin yetersizliği sebebiyle tartışmalı olduğu söylenmektedir¹³².

Çalışan memnuniyeti ile ilişkilendirilen diğer bir psikolojik problem ise strestir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre iş kaynaklı nedenlerle oluşan stresin, memnuniyetin yüksek olduğu kurumlarda daha az olduğudur¹³³. Stresin işgörenler üzerinde neden olduğu sorunlar incelendiğinde şu gibi olumsuzluklarla karşılaşmaktadır; dikkatin çabuk dağılması, saldırganlık, ruh sağlığının bozulması ve meslek hastalıklarında artış. Özellikle işgörenlerin dikkatlerinin çabuk dağılması, verimliliklerinin düşmesine ve işyeri kazalarının oluşmasına neden olmaktadır. Her iki durumda, hem işgörene hem de organizasyonlara değişik boyutlarda maliyetler yüklemektedir¹³⁴.

¹³² Kuşluvan, **age**, 71.

¹³³ Luthan, **age**, 234.

¹³⁴ Koçoğlu, **age**, 26.

4. FİRMALARDA ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ UYGULAMALARI VE DEĞERLENDİRMELER

4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışan memnuniyeti, hem etkilendiği hem de etkilediği oldukça fazla değişkene sahip olması ve bu değişkenlerin birbirleri arasında farklı etkileşimler bulması sebebiyle oldukça karmaşık bir konudur. Bu araştırmada firmaların çalışan memnuniyeti kavramına nasıl yaklaştıkları, kavramı etkileyen ve kavramın etki ettiği faktörlerden hangilerinin firmalar açısından öne çıktığı ve işletmelerde çalışan memnuniyeti konusunda yürütülen uygulamaların neler olduğu ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Organizasyonların sahip olduğu çalışanlarının nitelikleri günümüz piyasa koşullarında firmalar için en temel ve taklit edilemez rekabet faktörlerinden biri haline gelmektedir. Bu sebeple çalışanların etkinliklerinin artırılması ve firmadan uzaklaşmalarının engellenmesinde bir araç olarak kullanılan çalışan memnuniyetinin önemi geçmişe göre daha fazla öne çıkmaktadır. Bu araştırma, çalışan memnuniyeti kavramına etki eden faktörler ile çalışan memnuniyetinin sonuçlarının detaylı olarak aktarılmasının yanında, çalışan memnuniyeti konusunda firmaların çalışan memnuniyeti konusuna yaklaşımlarının aktarılması ve yapmış oldukları güncel uygulamalardan örnekler vermesi açısından önem taşımaktadır.

4.3. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni olarak İstanbul il sınırları içinde, finans, ilaç, otomotiv ve hızlı tüketim malları sektörlerinde faaliyet gösteren, kurumsal insan kaynakları uygulamaları olan ve çalışan memnuniyeti konusunda sistematik yaklaşımları bulunan firmalar seçilmiştir. Görüşülen 7 firma yukarıdaki özelliklere sahip firmalar arasından tesadüfi olarak seçilmiştir.

Akademi Yazılım

Akademi Yazılım Bilgi İşlem Dan. ve Paz. Hiz. Ltd. Şti. bünyesinde kazandığı tecrübeleri paylaşarak, sertifikalı uzmanları ile firmalara hizmet vermeyi ve kısa vadede Türkiye'nin önde gelen yazılım ve danışmanlık şirketlerinden biri olmayı hedeflemektedir. Şirket, müşterilerinin memnuniyetini üst seviyelere taşıyan ve iş performanslarını artırarak maliyetlerini düşüren nitelikli çözümlerle değerler yaratmaktadır.

Akademi yazılım özellikle yazılım alanında müşterilerine LOGO ürünleri ile ilgili çözümler sunmaktadır. Teknik kadrosuyla network ağları ve hardware alanında anahtar teslim sistemler kurmakta, bunları yazılım ve teknik bakım anlaşmaları ile desteklemektedir. Teknik bakım anlaşmaları kapsamında telefonla destek, eğitim destek ve yerinde destek hizmetleri sunulmaktadır. Akademi Yazılım ürün ve hizmetleri ile müşterilerinin işletmelerinde verimlilik artışı sağlamaya odaklanmıştır.

Akademi Yazılım, Türkiye 'nin en yaygın ticari otomasyon çözümü olan ve Türkiye ticari program pazarında büyük bir yere sahip Logo Yazılım ürünlerinin satış, pazarlama, teknik destek ve danışmanlık hizmetlerini vermektedir.

Borusan Otomotiv

Borusan Holding ve Almanya'da faaliyet gösteren Giwa Holding'in ortaklığı olan Borusan Otomotiv, 1984 yılından bu yana, BMW'nin Türkiye distribütörüdür. 4x4 sınıfında otomobillerden olan Land Rover'ın 1998 yılında katılımı ve küçük otomobil segmentinden MINI'nin 1999 yılında şirket ürün segmentine katılımıyla Borusan Otomotiv'in, sunduğu marka yelpazesi tamamlanmıştır.

Geçen yıllar, Borusan Otomotiv'in faaliyette bulunduğu segmentlere ve sektörünün geneline kazandırdığı katkılara tanıklık etmiştir. Şirket temsil edilen markaların sayısı ve niteliğini bunun diğer bir göstergesidir. Borusan Otomotiv'in müşteri odaklı yaklaşımı ve uygulamaları, test sürüşü sunulmasındaki öncülüğü, 24 saatlik acil servis hizmeti, outdoor satış (müşteri ziyareti), bağımsız müşteri ilişkileri departmanı ve merkezi müşteri veri bankası, sektöre Borusan Otomotiv' in getirdiği iş modelleri olarak göze çarpmaktadır.

Şirket bugün Türkiye'nin yoğun rekabete dayalı otomotiv sektöründe geniş bir ürün gamına sahiptir. Üç farklı otomobil markasının yönetimini hem satış hem pazarlama

faaliyetlerinden ve stratejilerinden sorumlu olarak, azami marka değeri yaratma ve ticari başarısını yakalamak felsefisiyle gerekleştirmekteydiler.

Yeni markaların bünnyeye katılması, kurumun yeniden yapılanmasının yanında, yetkili satıcılar ve yetkili servisleride etkilemiştir. Firma sahip olduğu geniş ürün yelpazesi ile şu ana kadar sadece BMW faaliyetiyle verimli olunamayacak bölgelere de giriş imkanını yakalamıştır.

Borusan Otomotiv teknolojinin son gelişmelerinden ve insan kaynaklarının tüm imkanlarından azami müşteri memnuniyeti sağlamak üzere yararlanmaktadır. Bu yaklaşımı sebebiyle, Borusan Otomotiv yetkili satıcılar ve yetkili servisleri, Türkiye otomotiv sektörünün en iyi satış sonrası hizmeti veren teşkilatı olarak ün kazanmıştır. Yüksek nitelikli yetkili satıcılar ve yetkili servisler şirketin başarısının temel etkenlerinden biridir.

şirket ticari alanlarda olduğu gibi, toplumsal katkılarıyla da öncül görevler üstlenmiştir. İlkokullarda yürütölen trafik eğitim kampanyaları, çevre koruma bilincinin pekişmesinde büyük katkı sağlayan iki doğa koruma kitapçığının basımı, kadın sürücölere yönelik paneller, ilk kurşunsuz benzin kullanan katalizatörlü otomobillerin piyasaya sunulması ya da Avcılar'daki Borusan Oto İlköğretim okulunun yapımı firmanın yüklenmiş olduğu sosyal sorumluluk misyonunun sonuçlarına örnek olarak verilmektedir. Yine sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında çeşitli sportif ve kültürel faaliyetler de şirket tarafından desteklenmeye devam etmektedir.

Deloitte

Deloitte, tüm dünyaya yayılmış olan ve birbirinden bağımsız olarak, denetleme, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk yönetimi ve vergilendirme hizmetleri veren onlarca firmayı bünyesinde barındıran bir markadır. Bu firmaların tamamı aynı zamanda Deloitte Touche Tohmatsu isimli İsviçre kuruluşunun mensuplarını oluşturmaktadırlar. Her bir üye şirket, kendisine ait belirli bir bölgede faaliyet göstermekte ve faaliyetlerini sürdürdüğü kendi çalışma bölgesinin tabi olduğu kanunlar ve düzenlemere uymakla yükümlüdür. Deloitte Touche Tohmatsu üyeler arasındaki koordinasyonu sağlamakta, ancak dış müşterilere hizmet vermemektedir. Deloitte Touche Tohmatsu ve üye firmaların tamamı birbirilerinden ayrı ve bağımsız kurumlardır. Deliotte Touche Tohmatsu ve bu gruba üye her bir kuruluş kendi

faaliyet ve hatalarından kendileri sorumludur. Üyelerin hepsi Deloitte, Deloitte&Touche, Deloitte Touche Tohmatsu veya benzeri isimlerle faaliyetlerini göstermektedirler. Her bir Deloitte Touche Tohmatsu firması, çalıştıkları bölgede geçerli olan ulusal kanun, düzenlemeler ve diğer belirleyici yerel faktörlere göre şekillenmiş kendi yapılarına sahiptirler. Yine her bir Deloitte Touche Tohmatsu firması çalışmalarını, istediği takdirde tedarikçilere, ortaklara veya benzeri kuruluşlara dağıtabilmektedir.

Türkiye'de 1986 yılında çalışmalarına başlayan Deloitte Türkiye, bugün İstanbul, İzmir ve Ankara'da, yaklaşık 900 kişiyi aşkın kadrosuyla profesyonel hizmetler sunmaktadır. Deloitte Türkiye, denetim ve muhasebe, finansal danışmanlık, vergi danışmanlığı, yönetim danışmanlığı ve kurumsal risk alanlarında hizmet vermektedir.

Deloitte, kamu ve özel sektör kuruluşları ile beraber yürüttüğü sektörel yeniden yapılanma ve düzenleme, süreç tasarımı, organizasyonel tasarım, bilgi sistemlerinin tasarlanması ve geliştirilmesi bileşenlerini içeren çalışmaları ile ülkemizde kurumsal gelişim projelerine imza atan ilk firma olmuştur.

Deloitte Türkiye vizyonunu, mükemmelliğin belirleyicisi olmak olarak belirlemiştir. Bu vizyonun, Deloitte Türkiye'nin paydaşları tarafından saygı duyulan bir kurum olması ile hayat bulduğu söylenmektedir. Ayrıca Deloitte Türkiye misyonunu; "İtibarımız, kültürümüz ve farklılığımız nedeniyle, dünyanın imrenilen yeteneklerinin birinci tercihi olmak... Tüm pazar segmentlerine yönelik geniş kapsamlı, derin ve dünya standartlarında hizmet yelpazemiz nedeniyle müşterilerin birinci tercihi olmak..." olarak açıklamaktadır.

Deloitte Türkiye, Deloitte Touche Tohmatsu' nun tüm dünyada, çok farklı alanlarda sunmakta olduğu hizmetlerin ortak noktasını teşkil eden müşteri hizmeti standartlarını aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- Müşterilerimizin gereksinimlerini analiz ederek profesyonel hizmetlerin hangilerinden faydalanabileceklerini belirlemek
- Üstlendiğimiz işleri en iyi şekilde yerine getirebilmemizi, müşterilerimizin ihtiyaçlarını en doğru şekilde karşılayabilmemizi ve bizden beklentilerini aşan hizmetler sunmamızı sağlayan hizmet hedefleri geliştirmek

- Bu hizmet hedeflerimize ulaşabilmemiz için uygun bir müşteri hizmet planı hazırlamak
- Yükümlülüklerimizi yerine getirmek, olası sorunları öngörebilmek ve sürprizlerden kaçınabilmek için hizmet planımızı doğru şekilde uygulamak
- Müşterilerimiz ile hizmetlerimizin değer ve kalitesini daha iyi algılayabilmeleri için etkin ve yaratıcı iletişim kurmak
- Müşterilerimizin yönetim kadrolarını işlerinin durumları hakkında bilgilendirmek ve işlerini geliştirmeleri konusunda anlamlı tavsiyelerde bulunmak
- Etkin iletişimi teşvik etmek amacıyla kilit yönetim kadrosu ile olan ilişkilerimizi sürekli olarak ilerletmek, güçlendirmek ve müşteri sadakatini arttırmak
- Ortaya çıkabilecek profesyonel, teknik ya da müşteri hizmetleri sorunlarının zamanında, karşılıklı saygı anlayışı içerisinde ele alınarak çözüme ulaştırıldığından emin olmak
- Müşterilerimizden bizden almış oldukları hizmetler hakkındaki değerlendirmelerini düzenli olarak istemek
- Hizmet ücretlerimizi, sunduğumuz hizmetlerin kalitesi ve üstlendiğimiz sorumluluklar göz önüne alındığında, müşterilerimizce makul ve adil olarak algılanacak şekilde belirlemek.

Frito Lay

1988 yılında Türkiye’de faaliyetlerine başlayan Frito Lay 1993 yılında tam anlamıyla uluslararası bir operasyona dönüşmüştür. Frito Lay 'in Türkiye’de ki cips üretimi faaliyetlerinin tamamını satın alması ile tüm global uygulamalar Türkiye’ye de gelmeye başlamıştır. Frito Lay “Frito Lay çerez/cips alanında dünyada bir numara olarak görmekte ve bilinen ve sevilen markaları ile kalite, hijyen ve çevre standartları ile konusunda öncü...” olduğunu belirtmektedir. Bilgisini ve birikimini, yerli hammadde ve insan gücü ile birleştirerek büyüyen bir iş yaratmış olmaktan gurur duyulduğu ifade edilmektedir.

Bugün Kocaeli Suadiye ve Mersin Tarsus' ta iki farklı fabrikada üretim faaliyetleri bulunan Frito Lay, Lay's, Ruffles, Doritos ve Cheetos markaları ile Türkiye'nin sevilen markaları arasında ve Türkiye pazarında lider konumundadır.

Kurulduğu günden bugüne kadar daima büyüyerek bu noktaya gelen Frito Lay Türkiye, gücünü PepsiCo'nun bilgi, birikim ve değerleri ile lokal kaynakları en doğru şekilde kullanmaktan almaktadır.

Frito Lay, kendisi için önemli olanın yerel tüketici ve müşterilerinin ihtiyaçları olduğunu belirtmekte, bunları araştırmalarla en iyi şekilde algıladıktan sonra doğru ürünleri ve hizmeti oluşturmaya odaklandıklarını ifade etmektedir. Frito Lay, şirket kültürü şu şekilde özetlenmektedir; “Burada işini benimsemiş çalışanlarımızla ekip çalışması içinde çözümler üretiyoruz. Faaliyetlerimizi PepsiCo prensipleri ve değerleri çerçevesinde şekillendiriyoruz. Çeşitlilikten güç kazanıyoruz. Sürekli büyüme, yetkilendirilmiş çalışanlar ve güven ortamı bizim bağlı olduğumuz değerler sistemini çok iyi özetliyor.”

Kalkınma Yatırım Menkul Değerler A.Ş.

1997 yılında bilgili ve deneyimli kadrosuyla Türk Sermaye ve Para Piyasalarında yerini alan şirket, dünyadaki ve ülkemize yansıyan küresel kriz ortamında bile, çalışmalarını başarıyla sürdürmektedir. Kalkınma Yatırım Menkul Değerler kuruluşundan bu yana sürdürdüğü ilkeli ve kaliteye önem veren, müşteri memnuniyetini ön plana alan çalışmalarıyla aracı kurumlar arasında etkin ve saygın bir konuma gelmiştir. Her türlü işlem yetkisine haiz olan şirket, müşterilerine çok yönlü olarak hizmet vermekte, geçmişte ve bugün ülkemiz kalkınmasında önemli bir misyona sahip olan Türkiye Kalkınma Bankası' nın kurmuş olduğu A ve B tipi iki adet fonun yönetimini de başarıyla sürdürmektedir. Yine şirkete ait A tipi Değişken Fon' un kuruluşu tamamlanmış olup önümüzdeki günlerde kurumsal ve bireysel yatırımcılara arz edilecektir.

Firmanın en değerli aktifi olarak gördüğü işgörenleri arasında, girişimci ruhları, bilgi, beceri ve tecrübesiyle kurumsal bir kültür yaratılmıştır. Bu kurumsal kültür ile firma faaliyetlerini sürdürürken en zorlu rakibi olarak yine kendisini görmüş ve bu bağlamda daha iyi bir performans sergilemeyi, başarı çıtasını sürekli yükseltmeyi ve güçlü mali yapısı ile kararlılığından ödün vermemeyi ilke olarak benimsemiştir. Bu doğrultuda, sektörde verilen en iyi hizmeti sunma amacını güden Kalkınma Yatırım

Menkul Değerler, uygulanması gereken her türlü çağdaş yönetim ve pazarlama politikasını izlemekte, sektöründe piyasaların en önde gelen firmalarını örnek alarak ve performansını bu firmalarla kıyaslayarak gelişmesini önümüzdeki yıllarda da sürdürmeyi hedeflemektedir

Raymond James

Raymond James Financial, bireysel ve kurumsal yatırımcılara sunduğu hizmetlerle A.B.D.'nin lider finansal hizmet firmalarından biridir. RJF 3,69 milyar dolarlık piyasa değeri ile New York Borsasında işlem görmektedir. RJF'nin hizmet verdiği kurumlar arasında A.B.D.'nin önde gelen şirketleri, devlet teşebbüsleri ve belediyeleri bulunmaktadır.

RJ'nin merkezi, A.B.D.'nin Florida Eyaleti'ndeki St. Petersburg şehrinde kurulmuştur. RJ'nin A.B.D., Avrupa, Güney Amerika ve Asya'da bulunan 2.300 şubesinde; 5.000'e yakın müşteri temsilcisi, 1,2 milyon yatırımcı hesabını ve 27,5 milyar dolarlık varlığı yönetmektedir. RJ'ye bağlı kurumsal finansman hizmetleri sunan RJ ve Ortaklıkları(RJA), 1.241 milyar dolarlık sermaye tabanıyla A.B.D.'nin Güney Doğu Bölgesi'nin en büyük kurumsal danışmanı ünvanına sahiptir ve A.B.D.'nin önde gelen kurumsal finansman firmaları arasında yer almaktadır.

RJ ve Ortakları'nın kurumsal ve bireysel Araştırma Departmanı; gözde sektörlerde uzmanlaşmıştır. RJ analistleri; yatırım tavsiyelerinin ulaştığı başarılı sonuçlarla, ünlü Wall Street Journal Dergisi'nin Araştırma sıralamasında en üst sıralarda yer almaktadır.

RJ Türkiye, 1999 yılında kurulduktan sonra kısa sürede Türkiye'nin önde gelen aracı kuruluşları arasında yerini almıştır. 2003 yılında yabancı yatırımcıların faaliyetlerinin azalmasıyla pazar payında gerileme olmasına rağmen, 2005 yılbaşında pazar payında lider aracı kuruluşlar arasında yer almış, 2006 yılbaşından beri işlem hacmi sıralamasında banka iştiraki olmayan aracı kurumlar arasında lider durumda bulunmaktadır.

2008 yılı Ocak-Nisan döneminde IMKB piyasasında pazar payı sıralamasında RJ Türkiye, banka iştiraki olmayan aracı kuruluşlar arasında 1. sırada yer almıştır.

RJ Türkiye, yurtiçi faaliyetlerini İstanbul, Ankara, İzmir şubelerinden ve İnternet Şubesi rj.com.tr 'den sürdürmektedir.

Santa Farma

Santa Farma, 1944 yılında Farma Laboratuvarı ile sektöre ilk adımını atmış, Santa Laboratuvarı ile birleşmesi sonucunda büyüme sürecini başlatmıştır. 1954 yılında Santa Farma İlaç Fabrikası Kolektif Şirketi, 1973 yılında ise Santa Farma İlaç Sanayi A.Ş. kurulmuştur.

Santa Farma gelişen ilaç teknolojisine süratle uyum sağlayarak, zaman içinde tesislerini modern üretim teknikleri ile donatmış, geliştirdiği ürünlerin yanı sıra, lisans altında önde gelen çokuluslu kuruluşların ilaçlarını da Türkiye'de üreterek ürün gamını zenginleştirmiştir. Halen, Hollanda kökenli Organon İlaçları A.Ş.'nin (01 Ağustos 2008 tarihi itibarıyla Schering-Plough Tıbbi Ürünler Ticaret A.Ş. ile birleşmiştir ve Organon'un SP'ye katılımıyla Organon'un tüzel kişiliği sona ermiştir.) ürünlerini de Türkiye'de fason olarak üretmektedir.

Santa Farma, "yaşama sağlık getirme" hedefinden hareketle ve üstlendiği sorumluluk bilinciyle, 1944 yılından beri sağlık sektöründe hizmet vermektedir. Sektörde ulaştığı yer, edindiği itibar ve oluşturduğu güven, hedeflerine ulaştığının bir göstergesidir.

Köklü bir kuruluş olan Santa Farma, son teknolojiyi ve yenilikleri takip etmek konusunda kurumsal bir hassasiyet geliştirmiş, deneyimlerinden faydalanarak bu konuda da etkili sonuçlara ulaşmıştır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul il sınırları içerisinde, finans, ilaç, otomotiv ve hızlı tüketim malları sektörlerinde faaliyet gösteren yerli ve yabancı firmalarda yapılmıştır. Firmalar, çalışan memnuniyeti konusunda kendi şartları gereği oluşturdukları kendilerine has farklı uygulamalar geliştirmişlerdir. Bu sebeple görüşme talep edilen bir çok firma sahip oldukları bilgileri paylaşmak konusunda çekimser davranmıştır. Araştırma kapsamında görüşülen firmalara ait bilgiler firma yetkililerinin sözlü izinleri doğrultusunda kullanılmıştır. Firma yetkilileri, memnuniyet konusunda araştırmacıya gereken bilgileri sağlamakla birlikte, paylaşılan firma bilgilerinin miktarı, firmaların gizlilik kuralları gereği belirli sınırlar içinde kalmıştır. Görüşmeler firmaların insan kaynakları yöneticileri ile yapılmaya çalışılmış, fakat bazı firma yöneticileri bizzat görüşmelere katılmamış, çalışan memnuniyeti konusundan sorumlu insan kaynakları uzmanlarının görüşme yapmalarına onay

vermişlerdir. Görüşme talebinde bulunulan firmalardan sadece 7 tanesi çalışma kapsamında görüşmeyi kabul etmiştir. Görüşmeler ilgili yönetici ve uzmanların zamanlarının kısıtlı olması sebebiyle yaklaşık 1 saatlik sürecek şekilde yapılmıştır. Görüşmeler esnasında araştırmacı tarafından ses kaydı alınmak istenmiş, bu talebe 6 firma olumlu yaklaşmış, bir firma yetkilisi ise ses kaydı alınmamasını istemiştir.

4.5. Araştırma Türü Ve Veri Toplama Aracı

Araştırma kalitatif bir araştırmadır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Bu teknikle, elde edilmek istenen bilgilere ulaşılmak amacıyla konu açıcı anahtar sorular kullanılmıştır. Görüşmecilerle yapılan mülakatlar esnasında bahsedilen farklı uygulamalar ya da karşılaşılan farklı yorumlar ışığında yeni bilgilere ulaşabilmek için, hazırlanan soruların dışına çıkılarak farklı sorularda yöneltilmiş, böylece firma uygulamaları detaylı bir şekilde öğrenilmeye çalışılmıştır. Araştırma soruları çalışmanın ekinde verilmiştir. Listede yer alan sorular görüşme esnasında belirli bir sıra takip edilmeksizin görüşmecilere yöneltilmiştir.

4.6. Bulgular

4.6.1. Katılımcı Firmaların İnsan Kaynakları Yapısı Ve Uygulamaları

4.6.1.1. Akademi Yazılım İnsan Kaynakları

1997'den beri yazılım sektöründe faaliyet gösteren Akademi Yazılım'da, 2005 senesi içinde çalışan sayısının iki katına çıkmasıyla birlikte insan kaynakları uygulamalarını sistematikleştirme ihtiyacı doğmuş, bu sebeple 2006 senesinde insan kaynakları Genel Müdür' e bağlı olarak çalışan ve tek bir insan kaynakları yöneticisinin tüm süreçlerden sorumlu olduğu bir yapı haline gelmiştir. Akademi yazılım bünyesinde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarına bakıldığında işe alım, performans yönetimi, yetkinliklerin değerlendirilmesi, motivasyon yönetimi, ücretlendirme bordrolama ve özlük işlerinin bir bölümünün yönetilmesi gibi süreçlerin gerçekleştirilen faaliyetler arasında sayılabileceği görülmektedir.

4.6.1.2. Borusan Otomotiv İnsan Kaynakları

Borusan Otomotiv, çalışanlarına temsil ettikleri seçkin markaların bir parçası olduklarını her zaman hissettirmeyi amaçlamaktadır. Üretken, yenilikçi ve çevreye saygılı bir dünya yaratma arzusu içindeki yüksek motivasyonlu personel, son derece modern ve en üst standartlarındaki çalışma ortamlarına sahiptirler ve şirkette, personelinin beklentilerini gözeterek yaşam standartlarını arttırmaya çalışmaktadır. Şirkette görev alan 600' ü aşkın çalışana birer birey olarak önem verildiği görülmektedir. Perakende satış ve satış sonrası hizmet olarak iki ana çalışma birimine ayrılmış olan Borusan Otomotiv 18 yıllık tecrübesi ile iyi eğitilmiş ve yetkin teknik personel kadrosuyla Türkiye'nin otomotiv sektörünün en kaliteli teknik desteğine sahip, öncü bir aile olduğunu söylemektedir.

Çalışan sayısı yaklaşık 600 kişi olan Borusan Otomotiv çalışanlarının %32'si üniversite mezunu, %31'i meslek lisesi, %10'u lise mezunudur.

Borusan Otomotiv insan kaynakları uygulamalarına bakıldığında, performans yönetimi, 360 derece yetkinlik değerlendirmeleri, açık kapı toplantıları, öneri, teşvik ve ödüllendirme sistemleri, içten terfi politikası, görev yedekleme, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, sosyal kulüp faaliyetleri gibi uygulamaların yürütüldüğü görülmektedir.

Borusan Otomotiv'de yürütülen çalışan memnuniyeti çalışmalarına bakıldığında, her yıl çalışma ortamı ve koşulları ile ilgili tüm personelin katıldığı iklim analizi (Çalışan memnuniyeti anketi) yapılmaktadır. Bu anketle çalışanların görüşleri alınmakta ve aksayan yönlerin geliştirilmesi için iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır, gerekli görüldüğü takdirde iyileştirilecek alan ile ilgili proje grupları oluşturularak personelin katılımı ile geliştirilme çalışmaları yapılmaktadır.

Borusan Otomotiv insan kaynakları 2 insan kaynakları genel uygulamacı insan kaynakları uzmanı ve 1 birim yöneticisi ile birlikte toplam 3 kişilik bir kadro ile hizmet vermektedir. Borusan Otomotiv içinde insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarını görmek mümkündür, bu fonksiyonlar arasında; işe alım, performans yönetimi, yetkinlik yönetimi, çalışan memnuniyeti, özlük işleri, insan kaynakları bütçeleme, kariyer planlama ve benzeri yukarıda bahsedilen insan kaynakları uygulamaları sayılabilir. Borusan Otomotiv insan kaynakları, Avcılar/İstanbul

merkez olmak üzere, İstinye/İstanbul, Ankara, Adana ve Kıbrıs dahil toplam 5 birimdeki yaklaşık 600 çalışana hizmet vermektedir.

4.6.1.3. Deloitte Türkiye

Deloitte Türkiye' nin insan kaynakları biriminde 8 kişi görev almaktadır. Deloitte Türkiye insan kaynakları çalışanlarının her biri kendi alanlarında uzmanlaşmış kişilerdir. Deloitte Türkiye insan kaynakları çalışanlarının çalışma konularına bakıldığında, çalışanların, account management, özlük ve bordro, raporlama, iç ve dış iletişim ve işe alım konularında uzmanlaştıkları görülmektedir. Deloitte Türkiye insan kaynakları yapısının en tepesinde insan kaynakları direktörü bulunmaktadır.

Deloitte Türkiye' nin insan kaynakları yapılanması account management sistemine dayanmaktadır. Account management sistemi, son yıllarda uluslararası kuruluşların insan kaynakları yapılanmalarında görülmeye başlanan bir insan kaynakları uygulamasıdır. Bu uygulamada şirketin departmanları fonksiyon gruplarına ayrılmakta ve her bir fonksiyon grubunun ihtiyaç duyulan tüm insan kaynakları uygulamalarını karşılayacak ve süreçlerini yönetecek bir insan kaynakları uzmanı bulunmaktadır. Örneğin mühendislik departmanının tüm eğitim, işe alım, performans ve benzeri süreçlerini yöneten bir insan kaynakları uzmanı tüm bu süreçlerden mühendislik departmanı adına sorumlu olmakta ve hem bağlı bulunduğu departmanın yöneticisine hem de insan kaynakları ilgili yöneticisine çalışmalarını raporlamaktadır.

Gonca Yılmaz'ın belirttiğine göre Deloitte Türkiye bünyesinde, akla gelebilecek her türlü insan kaynakları faaliyeti yürütülmektedir.

4.6.1.4. Frito Lay

Frito Lay insan kaynakları yapılanmasına bakıldığında, Deloitte insan kaynakları yapılanmasında kısaca bahsedilen account management sisteminin uygulandığı görülmektedir. Bordrolama ve özlük işleri de dahil olmak üzere tüm insan kaynakları süreçlerinin bulunduğu ve işletildiği Frito Lay insan kaynakları, üretim tesisleri ve merkezi birimler olmak üzere 3 farklı noktada birbirinden bağımsız olarak ayrı ayrı faaliyet göstermekte ve merkez insan kaynaklarına raporlama yapmaktadırlar.

Frito Lay insan kaynakları politikalarına bakıldığında birçok farklı faaliyetin insan kaynakları kapsamında yürütüldüğü görülmektedir. Frito Lay'de çalışan

memnuniyeti ve şirkete bağlılık uzun dönem hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için vazgeçilmez unsurlardır. Tüm PepsiCo birimlerine 2 senede bir uygulanan Organizasyon Memnuniyet Anketi, çalışanların şirket hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmesi ve gelişim fırsatlarının anlaşılması için kullanılan en önemli kaynaklardan biridir.

Frito Lay'de başarılı olmak iş sonuçları kadar insan ile ilgili sonuçlarada bağlıdır. Frito Lay Türkiye'de tüm yıla yayılan performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Şirkette tüm çalışanların bireysel ve takımsal hedefleri bulunmaktadır. Sene sonunda bu hedefler objektif olarak değerlendirilmekte ve performans sonuçları ücrete yansıtılmaktadır. Frito Lay Türkiye'de iş başarısı kadar ekip çalışmasına, ekip yönetimine ve kişisel gelişimede önem verilmektedir. Bu önem performans değerlendirme sisteminde de yansıtılmıştır. Tüm çalışanların "İş ile ilgili" hedeflerin yanında "İnsan ile ilgili" hedefleri de bulunmaktadır. Frito Lay Türkiye'nin bir performans şirketi olduğu ifade edilmektedir. Şirkette kişisel gelişim için tüm olanaklar sunulmakla birlikte, şirkette yükselmek bütünü ile kişinin göstereceği performansa bağlı olmaktadır.

Frito Lay'de tüm çalışanlara yönelik açık bir kariyer sistemi vardır. PepsiCo içinde kariyer gelişimine girdi sağlayan unsurlardan ilki Performans Değerlendirme Süreci'ne göre ölçülen çalışan performansıdır. Kişinin performansı; kişinin liderlik becerileri, fonksiyonel yeterliliği, işi bilmesi – şirketi tanınması ve şirket içinde elde ettiği kritik deneyimlerle bir bütün oluşturur ve kişinin potansiyelinin oluşturan tüm bu unsurlar, organizasyon içindeki fırsatlarla birleşince kişinin uzun vadeli kariyer gelişimine yön vermektedir.

Son yıllarda kaydedilen büyüme çalışan sayısına da yansımıştır. Şirkette açılan pozisyonlar için öncelikle iç adaylar değerlendirilmekte, çalışanlara kariyer fırsatları sunulmaktadır.

Liderlik yetkinlikleri Frito Lay Türkiye'de büyük önem taşımaktadır. 360 Derece geri bildirim çalışanların liderlik ve yöneticilik becerilerini geliştirmek amacı ile kullanılan temel sistemlerden biridir. Bu sistem sayesinde çalışanlar ilk yöneticileri, çalışma arkadaşları ve kendilerine bağlı çalışanlar tarafından değerlendirilirler. Yöneticiler liderlik konusunda yoğun eğitim programları almaktadır.

Eğitim için sistematik bir yaklaşımı olan Frito Lay, bu konuda Frito Lay Akademi isimli bir çalışma yurutmektedir. Daha fazla buyumenin ve başarıyı sreklı kılmanın ancak yetkin çalışanlar sayesinde olacağına inanılmaktadır. Çalışanların sahip olması gereken yetkinlikleri, bu yetkinlikleri geliştirmek eğitim programlarını ve çalışanların şirkete girdikleri andan itibaren kariyer yolculukları sırasında ne tur eğitim programlarına katılacaklarını belirleyen bir eğitim sistemi bulunmaktadır. Frito Lay Akademi adını verilen bu sistem kişisel gelişim ve teknik eğitimleri kapsamaktadır. Eğitimler, eğitim firmaları, şirket içi eğitmenler ve PepsiCo Liderlik Geliştirme Merkezi aracılığı ile verilmektedir.

En onemli gucuunun çalışanları olduğu inananılan Frito Lay'de farklılıklardan kaynaklanan gucu kucaklayan, katılımı destekleyen bir kulturne barındırılmaktadır.

Frito Lay için işe alım seresinde tecrube ve yetkinlik kadar şirket kulturne uyum da onemli bir etken olarak gorulmektedir. Uygun adayların belirlenmesinde ozgecmiş veri bankasının yanında, eleman arama siteleri, danışmanlık firmaları, şirketin web sitesi, gazete ilanları da kullanılan yontemler arasındadır. Işe alım seresinde pozisyona bağlı olarak ozgecmiş mulakati, yetkinlik mulakati, değerlendirme merkezleri, psikoteknik testler kullanılmaktadır.

4.6.1.5. Kalkınma Yatırım Menkul Değerler

Kalkınma Yatırım Menkul eğerler A.ř. insan kaynakları uygulamaları, kurumun kamu iktisadi teşebbüsü olması sebebiyle çeşitli sınırlılıklar göstermektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin temelini, yasalarca belirlenmiş zorunlu uygulamalar oluşturmaktadır.

4.6.1.6. Raymond James

Raymond James insan kaynakları departmanı, insan kaynaklarının tum fonksiyonlarının yurutulmesini sağlayacak bir yapıya sahiptir.

4.6.1.7. Santa Farma

Santa Farma, 1944 yılından beri sağlığa hizmet vermekte olan koklu bir kuruluştur, varlığını uc nesil boyunca surdurmeyi başarmıştır.

Santa Farma uzun yıllardan beri edindiği deneyimlerini; sektorde yerini korumak için değil, bunları sreklı geliştirerek, yenileyerek, kurumu geleceğe taşıyacak bir araç

olarak kullanmıştır. Sürekli gelişme ve geliştirme, Santa Farma'nın vazgeçemeyeceği temel çalışma ilkelerinden biridir.

Bu çabaların sonucu ortadadır. Santa Farma 63 yıl önce küçük bir laboratuvar iken, bugün 1000'in üzerinde çalışanı ile büyük bir sanayi kuruluşu olmuştur. Tüm Santa Farma çalışanları, yıllardır kurucularından aldıkları ilhamla, kurum ilkelerine sahip çıkarak, insanlara umut verecek farmasötik çözümler sunmak için birer gönüllü gibi çalışmışlardır ve çalışmaktadırlar.

Santa Farma'nın kurum ilkeleri tasarlanmamıştır. Onlar daha şirket kurulurken var olmuşlardır. Ancak Santa Farma, geleceğini özenle tasarlamaktadır. Yakın ve uzak gelecek için hedefleri vardır. Santa Farma'yı bu hedeflere ulaştıracak mekanizmaları ise; işveren çalışan, birlikte, el ele kendileri kurmakta, geliştirmektedir.

İşte bu mekanizmaların en önemlisi olan İnsan Kaynakları Sistemleri entegre bir anlayışla yine Santa Farmalılar'ca yenilenmektedir.

Entegre insan kaynakları sistemleri, başvuru, işe yerleştirme, oryantasyon, ücretlendirme, iş değerlendirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, eğitim alanlarını kapsamaktadır.

Bütün bu sistemler, kurumun vazgeçilmez ilkeleri (maceracı olmama, bilgiye dayanma, kaliteden ödün vermeme, etik ve adil davranma, güven ortamı, çalışanına sahip çıkma) rehberliğinde, günün rekabet koşullarına uygun hale getirilmektedir.

Amaç, tüm çalışanların, bilgilerini, becerilerini gönüllü olarak ortaya koyabilecekleri ve kendilerini sürekli geliştirip, organizasyona artı değer katabilecekleri bir iş ortamı yaratmaktır. Santa Farma bu amaca sürekli olarak çok yakın olmuştur ve yıllardır sağlıklı bir iş ortamında, sağlıklı iş ilişkileri ile, sağlığa hizmet etmektedir.

Santa Farma giderek büyüyen bir ailedir, amacı ise gelecekte tasarlamış olduğu hedeflere, çalışanları ile elele ulaşmaktır

4.6.2. İşletmelerin Çalışan Memnuniyetine Yaklaşımları

4.6.2.1. Akademi Yazılım

Akademi Yazılım bünyesinde insan kaynakları departmanının kurulmasıyla birlikte, düzenli olarak çalışan memnuniyeti ölçümleri yapılmaya başlanmıştır. Her sene bir defa düzenli olarak yapılan çalışan memnuniyeti ölçümleri, bir danışmanlık firması

tarafından gerçekleştirilmektedir. Şirketin organizasyonel anlamda yeniden yapılandırılması sürecinin başlamasıyla birlikte çalışan memnuniyeti ölçümlerinin şirketin insan kaynakları tarafından yapılması ve ölçümlerin senede iki defa uygulanması kararı çıkmıştır. Bunun en büyük nedenini 1 senenin, memnuniyet seviyesinin durumunu takip edebilmek için çok uzun bir süre olduğunu açıklayan Melike Nefesoğlu, çalışan memnuniyeti anketlerinin daha kısa aralıklarla yapılmasının hem memnuniyet seviyesinin daha yakından takip edilmesi hem de memnuniyet ölçümleri sonucunda yapılan çalışmaların etkisinin daha iyi gözlenmesi açısından yararlı olacağını belirtmiştir.

Çalışan memnuniyetinin firmaları için oldukça büyük önem arz ettiğini belirten Melike Nefesoğlu bunu Akademi Yazılım'ın çalıştığı sektörle ilişkilendirmektedir. Yazılım sektörü oldukça kalifiye işgörenlerin çalıştığı, fakat pazardaki işgören sayısının ihtiyaç duyulandan az olduğu bir sektördür. Bu sebeple iyi vasıflara sahip işgörenleri bulmanın zor olduğunu belirten Nefesoğlu, sahip olunan kalifiye işgücünü elde tutmanın araçlarından biri olan çalışan memnuniyetinin kendileri için çok büyük önem kazandığını söylemektedir.

Çalışan memnuniyetinin Akademi Yazılım açısından önem kazandığı bir diğer nokta ise çalışan memnuniyetinin çalışanların motivasyonları üzerindeki olumlu etkilerinden kaynaklanmaktadır. Çalışan memnuniyeti ile ilgili yapılan çalışmaların, firmaların çalışanlarına verdikleri değeri göstermenin bir yolu olduğunu söyleyen Nefesoğlu, çalışanların kendilerinin tanındığını hissetmelerinin ve kendilerine önem verildiğini bilmelerinin, çalışanların şirketlerine karşı olumlu duygular beslemesine yol açtığını böylelikle çalışanların firmaya olan bağlılıklarının arttığını ve motivasyonlarının olumlu yönde etkilendiğini ifade etmiştir. Yapılan memnuniyet ölçümü çalışmalarının değerlendirilmemesi ya da yanlış değerlendirilmesinin, çalışanların firmaya ve firma yönetimine olan güvenlerini zedeleyeceğini söyleyen Melike Nefesoğlu, bunun sonucunun en başta sonraki dönemlerde yapılacak ölçümlerden çelişkili ve yanıltıcı sonuçların alınması olduğunu belirtmiştir.

Çalışan memnuniyetiyle ilgili yapılan çalışmaların bazı koşulları sağlaması, sürecin başarılı olarak yürütülmesi ve istenilen hedeflere ulaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışan memnuniyeti ölçümlerinin mutlaka çalışanların gizliliğinin korunarak yapılması gerektiğini söyleyen Nefesoğlu, kendilerinin de bu konuya

dikkat ettiklerini ve bu sayede çalışanların anketleri daha doğru şekilde yanıtlayacaklarını düşündüklerini ifade etmiştir.

Melike Nefesoğlu, çalışan memnuniyetini en çok etkileyen faktörlerden birinin, kurum içi şeffaflık ve bunu tamamlayıcı olarak da kurum içi iletişim olduğunu belirtmiştir. “Kurum içi iletişim ve şeffaflık çalışanlar açısından önemli bir memnuniyet kaynağıdır, çünkü bu faktörler çalışanların hem yaptıkları işler hem de kariyerleri ile ilgili beklentilerini şekillendirmelerini sağlaması açısından önem taşımaktadır.” diyen Nefesoğlu, kurumun durumu ve hedefleri ile ilgili bilgilerin paylaşılmasının, çalışanların kendilerine daha anlamlı hedefleri kolayca koymalarına olanak verdiğini belirtmiştir.

Kendileri açısından çalışan memnuniyeti faktörlerine yaklaştığında, Nefesoğlu, iş-sosyal hayat dengesinde memnuniyet üzerinde belirleyici rol oynadığını ifade etmektedir. Yazılım sektörünün kimi zaman oldukça yoğun bir iş temposuna sahip olduğunu bu sebeple çalışma saatlerinin uzadığını ve bazı durumlarda hafta sonlarında çalışılmak durumunda kalındığını belirten Nefesoğlu, bu durumun uzun süre devam etmesi halinde, ciddi memnuniyetsizliklerle karşılaştıklarını söylemiştir. Bu gibi durumlarda firmaların çalışanlarına izin vermelerinin çalışanlar üzerinde oldukça olumlu etkilerinin olduğunu, hatta sadece dinleme açısından değil, çalışanların firmalarına karşı bakışlarının da bundan etkilendiğini belirtmektedir.

Çalışan memnuniyeti konusunda insan kaynaklarına düşen en büyük rolün, çalışanlar ile yönetim arasında bir iletişim köprüsü kurmak olduğunu belirten Melike Nefesoğlu, memnuniyetin korunması ve çalışanlar ile yönetim arasında doğabilecek çatışmaların engellenebilmesine insan kaynakları büyük rol düştüğünü ifade etmiştir.

4.6.2.2. Borusan Otomotiv

Borusan Otomotiv insan kaynakları birim yöneticisi olan Seda Ertuna, çalışan memnuniyeti konusuna, firma üst yönetiminin en başta prensip olarak önem verdiğini ve bu alanda sistematik bir yaklaşıma sahip olduklarını belirtmiştir. Bu yaklaşımın başlıca sebeplerini, firmanın sektördeki en iyi ve en prestijli firma olma hedefi ve bunun için de en kalifiye iş gücü ile çalışılması olarak sıralamıştır. “Firmamızın ilkelerinden biri alanlarında en kalifiye çalışanları istidam etmektir. Kendi alanında en yetkin ve en yüksek potansiyele sahip insanların elde tutulmaları için onların sesine kulak verilmeli, nabızları tutulmalı, bunun için gerekli insan

kaynakları sistemleri geliştirilmeli ve objektif ve sistematik bir yaklaşımla çalışan memnuniyetinin takip edilmesi gerekmektedir.” şeklindeki ifadesi ile Ertuna, Borusan Otomotiv’ in çalışan memnuniyetine ve insan kaynakları uygulamalarına bakış açısını özetlemektedir. Buna ek olarak, bu bakış açısının Borusan Otomotiv’ in bağlı olduğu grubun yönetimi tarafından oluşturulduğu ve grup firmalarının bu yaklaşımla hareket etmeleri konusunda yönlendirildiklerini ifade etmiş, böylelikle, çalışan memnuniyeti konusunun en tepe yönetim tarafından önem verilen bir konu olduğunu dile getirmiştir. Bu konuya örnek olarak “...Yönetim kurulunun toplantı konusu, çalışan memnuniyeti anketinin düşük çıkan sonuçlarıydı.” olduğunu söylemiştir.

Borusan Otomotiv’ bünyesinde çalışan memnuniyetine nasıl bir sistemle yaklaşıldığına bakıldığında, firmanın her sene düzenli olarak, bir danışmanlık firması vasıtası ile çalışan memnuniyeti ölçümleri yaptırdığı ve bu ölçümler sonucunda elde edilen bilgilerin farklı bir danışmanlık firmasının rehberliğinde yorumlandığı görülmektedir. Çıkan sonuçların değerlendirilmesinin ardından, değerlendirilen faktörlerin kritiklik ve aciliyet durumlarına göre sıralandığını söyleyen Seda Ertuna, bu sıralamaya göre öncelikle aksiyon planlarının oluşturulduğunu ve ardından uygulamaya geçildiğini söylemiştir. Çalışan memnuniyeti ölçümlerinin yanında “Açık Kapı Toplantıları” şeklinde ifade ettiği ve çalışanların problemlerinin dinlendiği toplantıların sıklıkla yapıldığını eklemiştir.

Seda Ertuna, çalışan memnuniyeti ölçümlerinin objektif olması ve çalışanların anonimliklerinin korunması dolayısıyla anket sorularının daha doğru yanıtlanması için, bu tip ölçümlerin 3. bir kurum tarafından basılı kağıt üzerinden uygulanması gerektiğinin altını çizmiştir. Aksi takdirde, çalışan memnuniyeti ölçümü sonuçlarının gerçeği yansıtmayabileceğini ifade etmiş bu sebeple Borusan Otomotiv’ de hem çalışan memnuniyeti anketlerinin hem de sonuçların değerlendirilmesinin danışman firmalarla yürütüldüğünü söylemiştir.

Çalışan memnuniyetinin en başta kurum üst yönetimi tarafından ne kadar önemsendiğini belirten Seda Ertuna, yine de elde edilen sonuçlara bakıldığında her zaman bazı konularda memnuniyet seviyelerinin istenilen seviyede olmadığını ifade etmiştir. Bu gibi durumlarda problemlerinin iyi değerlendirilmesi gerektiğini, sorunun gerçekten bir uygulama eksikliği veya hatasından mı kaynaklandığının ya da çalışanların aslında seslerini duyurabilmek için belirli konularda sonuçları bilinçli

olarak manipüle mi ettiklerinin iyi anlaşılması gerektiğini söylemiştir. “Yaptığımız ölçüm çalışmalarında, Türkiye ortalaması 55 olan bir faktör, şirketimizde önce 63 ertesine sene 46 daha sonraki sene ise 75 gibi bir değer almış fakat üç sene boyunca Türkiye ortalaması hemen hemen hiç değişmemiştir. İkinci sene düşük çıkan sonuçların ardından hizmet aldığımız danışmanlık firması uzmanları bize bu konu hakkında daha fazla araştırma yapmamız gerektiğini söylemiş fakat yönetim hemen bazı aksiyonlar almıştı. Ertesi sene çıkan aşırı yüksek sonuçların ardından, çalışanlarımızın aslında bize farklı bir mesaj vermeye çalıştıkları ortaya çıkmıştı.”. Bu deneyimin ışığında, çalışan memnuniyeti konusunda yapılan ölçümlerin ardından kısa vadeli kazanımlar elde edilmesi için bazı aksiyonlar alınabileceğini belirten Ertuna, sorunların daha kökten giderilebilmesi için aslında uzun vadeli bir planlama ve uygulamanın şart olduğunu “Çalışan Memnuniyeti anketlerini her sene yapmak çok büyük bir zorunluluk değildir. Çünkü çıkan sonuçlara dayanılarak yapılan planların ve uygulamaların sonuçlarını görmek için zamana ihtiyaç vardır” şeklinde ifade etmiştir.

Ertuna, çalışan memnuniyetinin ortaya çıkartılmasına çalışılırken yapılan araştırmaların çalışan türlerine göre farklılaşması gerektiğini “Beyaz yakalı çalışanlar ile mavi yakalı çalışanların algılamaları farklılaştığı için çalışan memnuniyeti her bir çalışan grubuna göre ayrı ayrı uygulanmalı ve değerlendirmelidir” şeklinde ifade etmiştir.

Seda Ertuna, Borusan Otomotiv açısından çalışan memnuniyetinin önemini başka bir nedeninin, yüksek memnuniyet değerlerinin çalışan devir hızını azaltmasından kaynaklandığını söylemiştir. Bunun kurum için önemini, yüksek beceri ve yetkinliklere sahip çalışanların kaybının aslında “Firmanın deneyiminin kaybı” olmasından kaynaklandığını olarak ifade eden Seda Ertuna, “Şirketin çalışanlarının elde tutulması ise şirketin deneyimini kaybetmemesini sağlar. Aksi takdirde firmanın çalışmaları sektöre uğrayabilir.” şeklinde ifade etmiş buna “firmanın hafızasının”, çalışanlarının deneyimi olduğunu eklemiştir.

Çalışan memnuniyetinin sonuçlarının kurumun stratejik hedeflerinin belirlenmesinde kullanılması konusunda, “Şirketlerin uzun vadede kalıcı olabilmeleri için başarılı insanlarla çalışması gerekmektedir. Bu sebeple şirketler stratejik kararlar alırken elde edilen çalışan memnuniyeti sonuçlarını kullanmalıdır.” diyen Seda Ertuna, böylelikle Borusan Otomotiv’ in çalışan memnuniyeti sonuçlarının şirketin stratejik kararlar

alınırken de kullanıldığını söylemiş, 6 sigma kalite yönetim yaklaşımına sahip firmanın bu konuya yaklaşımını “Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissettikleri takdirde üstün kalitede hizmet verirler” sözleriyle tamamlamıştır.

Son olarak, Seda Ertuna çalışan memnuniyetinin her firma hem de insan kaynakları için ulaşılması gerek bir amaç ve araç olduğunu belirtmiştir.

4.6.2.3. Deloitte Türkiye

Deloitte Türkiye insan kaynakları koordinatörü Çağatay Güney, çalışan memnuniyeti konusuna Deloitte Türkiye olarak çok ciddi anlamda önem verdiklerini belirtmiştir. “...çünkü memnuniyetin işimiz üzerinde ciddi etkileri vardır. Bunun sebebi, işimizin tamamen insan üzerine kurulu olmasından kaynaklanmaktadır.” diyerek çalışan memnuniyetinin Deloitte Türkiye için önemi vurgulayan Güney, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firma olarak, çalışan memnuniyeti seviyesinin olumlu ya da olumsuz şekilde firmaya çok farklı ve ciddi etkileri olduğunu ifade etmiştir. Deloitte Türkiye’ de insan kaynakları uzmanı pozisyonunda çalışan Gonca Yılmaz’ da yine aynı şekilde, üretim şirketlerinden farklı olarak somut bir ürün üzerinden değil, çalışanlarının verdikleri hizmetler üzerinden faaliyet gösterdiklerini bu sebeple çalışanların insan kaynakları uygulamalarının odağını oluşturduğunu dolayısıyla çalışan memnuniyetinin Deloitte Türkiye için öneminin biraz daha öne çıktığını vurgulamaktadır. Diğer taraftan, üst yönetiminde çalışan memnuniyeti konusuna çok ciddi olarak eğildiğini, bu sebeple çalışan memnuniyeti konusuna önem verildiğini ifade eden Güney, bunun sebebini “İşimiz tamamen insan üzerine kuruludur, dolayısıyla çalışan memnuniyeti bizim işimizde çok ciddi etkilere sahiptir” olarak açıklamıştır.

Gonca Yılmaz, denetim sektörünün Türkiye’deki dört büyük oyuncusundan biri olan Deloitte Türkiye’nin, rakiplerinden farklı olmak ve önlerine geçebilmek için çalışanlarına oldukça fazla önem verdiğini belirtmiştir. Yılmaz, bu sayede çalışanlara birbirinin benzeri olanaklar sunan bir rekabet ortamında, yetenekli ve potansiyel sahibi çalışanları elde tutarak, rekabette önemli bir avantaj sağladıklarının altını çizmiştir.

Deloitte Türkiye’de çalışan memnuniyeti konusunda birçok farklı uygulamaları olduğunu belirten Yılmaz, kendileri için öne çıkan memnuniyet faktörlerini, kariyer yönetimi, olumlu bir çalışma atmosferi yaratmak ve benzer konuların oluşturduğunu

ifade etmiştir. Buna ilave olarak, iletişimin geliştirilmesi ve süreçlerin mümkün olabildiği kadar sadeleştirilmesi gibi konular da Çağatay Güney' in eklediği ve Deloitte Türkiye'nin çalışan memnuniyeti konusunda önem verdiği diğer faktörler arasında sayılabilir.

Deloitte Türkiye' de çalışan memnuniyeti uygulamalarının kilit noktasını, farklı seviyelerdeki çalışanlar için farklı uygulamaların yapılmasının oluşturduğu söylenebilir. Güney bunun sebebini, kurumun organizasyon yapısı içinde farklı seviyelerde çalışan işgörenlerin, şirketten beklentilerinin ve çalışma hayatı ile ilgili algılarının birbirlerinden farklılaşması olarak ifade etmiştir. Bu durumu “Çalışan memnuniyeti bizim için yıllar boyunca gelişen bir kavram, çünkü çalışan memnuniyeti her seviye çalışan için farklı olarak gelişmektedir.” şeklinde ifade eden Güney bu sebeple farklı seviyede ki çalışanlar için farklı memnuniyet yaklaşımları olduğunu söylemiştir. Yılmaz, Deloitte Türkiye' de çalışan memnuniyetinin farklı kademeler için farklı şekilde ele alınmasının başka bir nedeni olarak, Deloitte Türkiye' de çalışmaya başlayanların oldukça büyük bir kısmının iş hayatına yeni atılan, yeni mezunlardan oluşması olduğunu eklemiştir.

Çağatay Güney' in “...çalışan memnuniyeti seviye seviye tanımlanıyor” şeklinde ifade ettiği Deloitte Türkiye'nin kademeli çalışan memnuniyet sistemi incelendiğinde, bu sistemin üç ana bölümden oluşmakta olduğu söylenebilir. İlk bölümün, çalışma hayatına atılan yeni mezunların çalışma hayatına ve şirkete kazandırılması için yapılan uygulamaları kapsamaktadır. Bu aşamada memnuniyet çalışmaları giriş seviyesi çalışanların doğrudan yönlendirilmeleri ve bu çalışanlara sahip çıkılmasına dayanmaktadır. İkinci aşama, orta kademe yöneticilerin çeşitli konularda karar verme yetkileri ile donatılarak güçlendirilmesine dayanmaktadır. Bu sayede orta kademe yöneticiler yönetim becerilerini öğrenmekte ve bunları geliştirmeleri sağlanmakta, ayrıca işlerin kendilerine delege edilmesi ve aldıkları kararların arkasında durmalarının sağlanması ile orta kademe yöneticilerin kendilerine olan güvenleri arttırılarak memnuniyetleri sağlanmaktadır. Çalışan memnuniyeti sisteminin üçüncü kademesini, yöneticiler ve ortaklar için yapılan çalışan memnuniyeti uygulamaları oluşturmaktadır. Bu seviyede yapılan çalışmaların kapsamını, kariyer gelişim olanakları (eğitim olanakları, şirket içi kariyer fırsatlarına yönlendirilme vb.) ve yöneticilere verilen yan haklar oluşturmaktadır.

Deloitte Türkiye’ de yapılan çalışan memnuniyeti uygulamalarının diğ er bir önemli ayağını ise bir çeş it koçluk sistemi oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın çalışma sistemlerinden kaynaklandığını belirten Çağ atay Güney, sistemin üst kademe yöneticilerde dahil olmak üzere, tüm çalışanlara, onların sorunlarını dinleyen, performans değerlendirmelerini yapan ve gerektiğinde geri beslemede bulunabilen kendilerinden daha kıdemli bir çalışanın koç olarak atanması şeklinde bir yapıya sahip olduğunu açıklamıştır. Bu şekilde, oldukça yoğun bir çalışma yüküne sahip olan sektörde, bundan kaynaklanan ve çalışanların sıkça karşılaştıkları kendilerini yalnız veya değ ersiz hissetme, kaybolmuşluk ve terk edilmişlik gibi memnuniyetsizlik yaratıcı durumların ortadan kaldırılması amaçlanmış olduğu belirtilmiştir. Güney, bu sistemin uygulanmasının gerekliliğini “Bizde (Finansal enetim sektöründe) memnuniyetin en büyük belirleyicisi profesyonel destektir” şeklinde özetlemektedir.

Çalışan memnuniyetinin Deloitte Türkiye için çok ciddi öneme sahip olduğunu belirten Güney, düzenli olarak yapılan çalışan memnuniyeti araştırmalarının sonuçlarını, memnuniyeti arttırmak amacıyla şirketin stratejik planlarını oluştururken de kullandıklarının altını çizmiştir. Uzun vadeli insan kaynakları planları şekillendirilirken bu sürecin en önemli girdilerinden birinin çalışan memnuniyeti araştırmalarının sonuçları olduğu ifade edilmiştir. Güney, bu konuya örnek olarak, performans yönetim sistemlerinin ve şirket iç i iletişimin daha da etkin ve verimli hale getirilmesi için yapılan çalışmalara başlanmasına sebep olanın, çalışan memnuniyeti ölçümü sonuçlarından alınan veriler olduğunu açıklamıştır.

Güney, kriz dönemlerinde, firmaların kaçınılmaz olarak memnuniyeti olumsuz yönde etkileyecek kararlar almak zorunda olduğunu belirtmiştir. Bu dönemlerde alınan kararların çalışanlara iyi anlatılmasının, çalışan memnuniyetinin en asgari düzeyde etkilenmesini sağlayacağını ifade eden Çağ atay Güney, kriz dönemlerinde alınan kararların memnuniyeti olumlu yönde etkilemesinin düşünölemeyeceğini fakat alınan kararların, nedenleri ile birlikte çalışanlara doğru ve şeffaf bir şekilde anlatılmasının, potansiyel kayıpları en aza indirmek için çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

4.6.2.4. Frito Lay

Frito Lay’de insan kaynakları uzmanı olarak görev alan İrem Güçlü, Frito Lay’ in çalışan memnuniyetine oldukça fazla önem veren ve bu konuda ciddi çalışmaları

olan bir işletme olduğunu ifade etmiştir. Frito Lay' in çalışan memnuniyeti konusundaki hassasiyetinin başlıca nedeni olarak şirket kültürünü gösteren Güçlü, bu şirket kültürünün ürünü olarak kurum içinde birçok farklı çalışan memnuniyeti uygulaması olduğunu dile getirmiştir.

Frito Lay' in düzenli olarak çalışan memnuniyeti ölçümleri yaptığını belirten Güçlü, ölçüm çalışmalarının ardından elde edilen sonuçlar ışığında firma içinde bir çok uygulamaya gidildiğini ifade etmiştir. Frito Lay içinde yapılan çalışan memnuniyeti genelde olanın aksine ikisi senede bir yapılmaktadır. Bunun nedeni olarak, çalışan memnuniyeti ölçümlerinden elde edilen veriler ışığında gerçekleştirilecek faaliyetlerin planlamasının zaman alması ve planların uygulamaya geçilmesinin ardından, uygulamaların doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için ihtiyaç duyulan sürenin bir seneden daha fazla zaman gerektirdiğini belirten Güçlü, bu sebeple kurum içerisinde her sene değil ama iki senede bir düzenli çalışan memnuniyeti ölçümlerinin yapıldığını söylemiştir.

Frito Lay' de gerçekleştirilen çalışan memnuniyeti anketleri, tedarikçilerden hizmet olarak alınmaktadır. Bununla birlikte, şirket çalışanlarının çalışan memnuniyeti ölçümlerine katılımlarının yüksek seviyede olmasının sağlanması amacıyla, kurum içinde ciddi iletişim çalışmaları olduğunu belirten Güçlü, her seviyede çalışana gerek sözlü gerek ise yazılı materyallerle ulaştıklarını ve bu sayede yapılan çalışan memnuniyeti anketlerine katılım oranının %90'ların üzerinde gerçekleştiğini belirtmiştir.

Frito Lay içinde gerçekleştirilen çalışan memnuniyeti sonuçlarının insan kaynakları departmanı tarafından sahiplenilmediğini belirten Güçlü, bu sayede çalışan memnuniyeti çalışmalarına her departmanın katkıda bulunmasının sağlandığını, böylelikle memnuniyet ile ilgili yapılan çalışmaların çalışanların bir ürünü olarak ortaya çıktığını ve yapılan uygulamaların çalışanlar tarafından daha fazla benimsendiğini belirtmiştir. Çalışan memnuniyeti süreçlerinde insan kaynaklarının rolünün kolaylaştırıcı (facilitator) olmak olduğunu ifade eden güçlü, bu sayede çalışanların, kendileri için harekete geçmelerinin sağlandığını ve elde edilen sonuçların çalışanlarca daha çok sahiplenildiğini ilave etmiştir.

Çalışan memnuniyeti sonuçlarından yola çıkılarak yapılan uygulamaların sadece çalışanlara duyurulmasıyla yetinilmediğini belirten Güçlü, memnuniyet

çalışmalarının tabana yayılmasının çok önemli olduğunu ve bu noktada, yapılan uygulamaların iletişiminin yapılmasının büyük rol oynadığını söyledi. Bunun için, Frito Lay içinde farklı uygulamalar sürdürdüklerini ifade eden güçlü, örnek olarak, çalışan memnuniyeti ile ilgili çalışmaların çıktıları olan materyallerin bu projelerin çıktısı olduğunun anlaşılmasını sağlayan belirgin işaretler koyduklarını belirtti. Böylelikle yapılan çalışmaların çalışanlar arasında bilinirliğinin artırılmasının amaçlandığına ilave etti.

Çalışan memnuniyetinin yüksek tutulmasıyla çalışanların şirkete olan bağlılıklarının artırılması ve çalışanların hem işlerini hem de firmayı sahiplenmelerinin amaçlandığını belirten güçlü, bunun Frito Lay içindeki şirket kültürünün bir yansıması olduğunu ifade etti.

4.6.2.5. Kalkınma Yatırım Menkul Değerler

Kalkınma Yatırım Menkul Değerler, resmi anlamda özel bir şirket olmakla birlikte, hissedarlarının yapısı ve takip edilen kurallar gereği esasen bir kamu iktisadi teşebbüsüdür (KİT). Bu sebeple Kalkınma Yatırım Menkul Değerler’ de insan kaynakları ile ilgili yürütülen birçok konu esasen kanunlar çerçevesinde belirlenmiştir. Bu sebeple kurumun insan kaynakları yöneticisi olan Mahir Atalayın, birçok konuda çeşitli kanunlarla sınırlandırıldıklarını ve insan kaynakları uygulamaları açısından çok fazla esnekli gösteremediklerini belirtmiştir. Şirket uygulamalarının kanunlarla belirlenmesi ile birlikte, şirkette ki çalışan sayısının 20 dolayında olması sebebiyle şirkette sistematik bir çalışan memnuniyet yaklaşımı bulunmamaktadır. Buna rağmen Atalayın, insan kaynakları yöneticisi olarak gayri resmi şekilde memnuniyet konusunu ele aldıklarını ifade etmiştir. Bunun sebebini çalıştıkları sektör olarak gösteren Atalayın, çalıştıkları menkul kıymetler sektörünün oldukça çetin rekabet koşullarına sahip olduğunu dolayısıyla iyi yetişmiş ve deneyimli çalışanlarını kaybetmemek için memnuniyetlerini takip ettiklerini ifade etmektedir.

Atalayın, Kalkınma Yatırım Menkul Değerler içinde memnuniyetin doğrudan iletişim yoluyla yönetildiğini belirtmiş. Atalayın, bu yöntemin çalışan sayısının birebir iletişime geçilebilecek kadar az olmasından ve kurumun KİT yapısından kaynaklandığını söylemiştir.

Çalışan memnuniyetine sistematik bir yaklaşımlarının olmaması sebebiyle, çalışan taleplerinin birebir görüşmelerde ortaya çıktığını belirten Atalayın, bu taleplerin gerçekleştirilebilmesi aşamasında öncelikle tabi oldukları kanunların, ardından yeterli finansal kaynakların varlığının ve son olarak insan kaynakları yöneticisi olarak kendisinin ve yürütme kurulunun inisiyatifinin önemli olduğunun altını çizmiştir.

Çalışan memnuniyetinin sınırlı kaynaklarla hiçbir zaman %100 oranında yakalanamayacağını bir gerçek olduğunu söyleyen Atalayın, çalışanların beklentilerinin ise hem firma içi hem de sektörel faktörlerle belirlendiğini ifade etmiştir. Buna bağlı olarak, çalışanların beklentilerini şekillendirirken gerçekçi olmalarının ve hem çevresel şartları hem de bağlı oldukları kurumun şartlarını iyi analiz edebilmelerinin önemli olduğunu dile getirmektedir. “Çalışanlar, özellikle kendi durumlarında ki bir KİT açısından bakıldığında, kurum kaynaklarını iyi değerlendirmeli ve beklentilerini buna göre şekillendirmelidir.” diyen Atalayın, aksi takdirde çalışanın kendi kendini mutsuz edeceğini ifade etmektedir.

Menkul değerler sektörüne bakıldığında, çalışan memnuniyetinin artırılmasında önemli bir araç olarak, çalışanlara verilen maddi mükafatlar göze çarpmaktadır. Kendileri için de aynı şartların geçerli olduğunu belirten Atalayın, çalışanların memnuniyetlerini belirleyen birinci faktörün çalışanlara koyulan hedefleri yakalamaları ve geçmeleri oranında aldıkları primler olduğunu dile getirmiştir. Bu sistem ile öncelikle çalışanların motivasyonları arttırılmakta ve çalışanlar yakaladıkları başarının ölçüsünde ödüllendirilerek memnuniyetleri sağlanmakta ve korunmaktadır.

Kalkınma Yatırım Menkul Değerlere bakıldığında, çalışan memnuniyetini sağlamak amacıyla yapılan diğer uygulamaların başında, verilen eğitimlerin çokluğundan bahsedilmektedir. Yine sektörel şartların baskısıyla, çalışanların kendilerini devamlı geliştirmesinin önemini vurgulayan Atalayın, bu sebeple çalışanlarına birçok eğitim olanağı sağladıklarını ifade etmiştir.

Çalışan memnuniyetinin sağlanması için kullandıkları diğer bir aracın ise fiziki çalışma koşullarının çalışanların işlerini sorun yaşamayacakları şekilde düzenlenmesi olduğunu söyleyen Atalayın, aksi takdirde çalışanların memnuniyetinin ve verimlerinin düşeceğini ifade etmektedir.

Çalıştığı kurum gibi çok fazla işgörenin istihdam edilmediği kurumlarda çalışanlar arası iletişimin önemine dikkat çeken Atalayın, tüm işgörenlerle birebir iletişim halinde olduklarını, böylelikle çalışanların karşılaştıkları sıkıntılarla onları yalnız bırakmadıklarını dile getirmiştir. Bu sayede hem çalışan memnuniyetini doğrudan takip edebildiklerini hem de gereken noktalarda mümkün olduğu takdirde inisiyatif kullanarak gereken düzenlemeleri kısa sürede gerçekleştirebildiklerini açıklamıştır.

Çalışan memnuniyeti konusunun özellikle yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerde şirket yönetimi için bir araç olarak kullanılması gerektiğini belirten Atalayın, çalışan memnuniyeti konusunda asıl görevin insan kaynaklarına düştüğünü, bu konuda hem uygulayıcı, hem kolaylaştırıcı hem de iletişim kurma rolünü üstlenmesi gerektiğini ifade etmiştir.

4.6.2.6. Raymond James

Ülkü Aka, çok ciddi bir rekabetin bulunduğu sektörlerinde, çalışan memnuniyetinin öneminin oldukça büyük olduğunu, bu sebeple bu konuda ciddi çalışmalar yaptıklarını ifade etmiştir. Menkul kıymetler sektöründe rekabetin nedeninin piyasa şartları ile piyasada ki oyuncuların kaynaklandığını belirten Aka, buna ilave olarak aynı şirket içinde çalışanlar arasında rekabetin de zaman zaman oldukça ciddi seviyelere tırmanabildiğini ifade etmiştir. Bu sebeple çalışan memnuniyetinin öneminin kendileri için oldukça fazla olduğunun altına çizmektedir.

Raymond James insan kaynaklarının çalışan memnuniyeti uygulamalarına bakıldığında, firmanın bu konuda kullandığı en önemli aracın kademeli prim sistemi olduğu görülmektedir. Ana faaliyeti menkul kıymet alım satımı olan Raymond James' in çalışanlarının oldukça büyük bir bölümünü, konularında uzmanlaşmış finans çalışanları oluşturmaktadır. Firmada uygulanan prim uygulamasıyla hem çalışanların motivasyonu artırılmakta hem de çalışanların elde ettikleri mali olanaklar arttırılarak memnuniyet seviyeleri yüksek tutulmaya çalışılmaktadır.

Aka, çalışan memnuniyeti için kullandıkları prim sistemiyle ilgili olarak zaman zaman bazı sıkıntılarla karşılaştıklarını da ifade etmiştir. Kimi zaman çalışanlar arasındaki rekabetin prim sistemi sebebiyle ciddi anlamda arttığını, bunun da çalışanların memnuniyetlerine olumsuz bir şekilde yansıdığını belirtmiştir. Bu durumda şirketin yürüttüğü iç iletişim politikasıyla sorunların önüne

geçilebildiğinden bahseden Aka, iç iletişimin şirketin memnuniyeti kontrol etmek amacıyla kullandığı başka bir araç olduğundan bahsetmiştir.

4.6.2.7. Santa Farma

Santa Farma insan kaynakları direktörü Sema Yetkiner, çalışan memnuniyeti konusunu, insan kaynaklarının bir fonksiyonu olarak gördüklerini, dolayısıyla çalışan memnuniyetinin çok büyük bir önem taşıdığını ifade etmiştir. İnsan Kaynakları fonksiyonlarının amaçlarını, çalışanların bilgi ve becerilerini gönüllü olarak ortaya koyabilecekleri bir iş ortamı yaratmak ve bu bilgi/becerilerin sürekli geliştirilmesine imkan yaratıp iş sonuçlarının şirkete artı değer şeklinde dönmesini sağlamak olarak tanımlayan Yetkiner, “Dolayısıyla çalışan memnuniyetinin ölçülmesi, izlenmesi ve gerekli aksiyonların alınması İK yönetimi açısından çok önemlidir.” diyerek çalışan memnuniyetinin neden kendileri için önemli olduğunu ifade etmiştir.

Yetkiner, çalışan memnuniyetini etkileyen bir çok faktör olduğunun bilincinde olmakla birlikte, her firmanın çalıştığı sektör ve kendine has koşulları sebebiyle, çalışan memnuniyeti konularından belli başlı bazı başlıklara önem verdiklerini ifade etmiştir. Santa Farma gözlüğünden bakıldığında Yetkiner, çalışan memnuniyeti konusunda kendileri için önemli olan çalışan memnuniyeti faktörlerini, yönetime duyulan güven, iş tatmini, çalışma ortamı ve çaba ve performansın takdirini öncelikli olarak sıralamıştır.

Çalışan memnuniyeti seviyesinin öncelikle çalışanlar, ardından doğal olarak firmalar üstünde olumlu ya da olumsuz etkileri olduğunu belirten Yetkiner, memnuniyetin çalışanlar üzerindeki etkilerinden bahsetmiştir. Yetkiner’ e göre çalışanlar, yönetime güven duyduklarında, iş tatminleri sağlandığında, paylaşımcı bir çalışma ortamı sağlandığında, performansları takdir edildiğinde, eğitim ve gelişimlerine destek verildiğinde memnun olmaktadır. Memnuniyetin yüksek olduğu durumda da gönüllü olarak bilgi ve becerilerini ortaya koyacaklarını söyleyen Yetkiner, “Aksi takdirde memnuniyetsizlik çalışanlar arasındaki etkileşimler ile yayılır ve olumsuz bir çalışma atmosferi oluşur.” diyerek memnuniyetsizliğin çalışanları nasıl etkileyebileceğini ifade etmiştir. Çalışan memnuniyetinin firmalar üzerindeki etkilerine bakıldığında ise, çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında bir bağ olduğunu söyleyen Yetkiner, çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyetinin paralel olduğuna dikkat çekmiştir. Motivasyonu yüksek, şirkete bağlı çalışanların

performansları ve iş sonuçlarına katkıları yüksek olduğunu, buna bağlı olarak bu çalışanların daha iyi hizmet sundukları için de müşterilerin de memnuniyetleri artacağını eklemiştir.

Firmalarda çalışan memnuniyeti konusunda çalışmalar yapılıyorsa, elde edilen sonuçların mutlaka değerlendirilmesi ve yönetimin gereken konularda mutlaka harekete geçmesi gerektiğini ifade eden Yetkiner, “Aksi takdirde, memnuniyet araştırması yapıp sonuçlarının değerlendirilmediği durumlarda çalışanların beklentileri ve araştırmanın çalışanlar gözünde önemi azalır. Bir süre sonra anket soruları gerçekçi bir şekilde doldurulmaz.” diyerek konunun önemine dikkat çekmiştir.

4.6.3. Kritik Konular

4.6.3.1. Çalışan Memnuniyeti Sisteminden İstenilen Sonuçların Alınmasında Yönetimin Sistemi Sahiplenmesinin Rolü Vardır

Araştırmada öne çıkan bulgulardan ilki, çalışan memnuniyetine dair yapılan çalışmaların firma yönetimi tarafından sahiplenilmesinin önemidir. Yapılan görüşmelerde birçok görüşmeci bu konu üzerine vurgu yapmıştır.

Akademi Yazılımdan Melike Nefesoğlu, şirket yönetiminin çalışan memnuniyetini sahiplenmesini çalışanların kendilerine değer verilmesi olarak algıladığını belirtmiştir. Ayrıca, seslerini yönetime duyurabilen ve sorunlarıyla ilgilenildiğini bilen çalışanların memnuniyetlerinin arttığını ifade etmiştir.

Frito Lay'den İrem Güçlü, yönetimin çalışan memnuniyetini ilgilendiren konulara sahip çıkmasıyla, çalışanların firma yönetimine güvenlerinin arttığını bunun da beraberinde çalışan memnuniyeti ile ilgili konularda, çalışanların inisiyatif olarak yapılan çalışmaları sahiplendiğini ve memnuniyetin artışını getirdiğini ifade etmiştir.

Deloitte' den Çağatay Güney, yönetimin çalışan memnuniyeti konusuna en üst seviyede önem vermesinin, tamamen insan üzerine kurulu bir iş yapmaları sebebi ile çok nemli olduğunu aksi takdirde, şirketin asıl sermayesini oluşturun nitelikli insan gücünü memnun edemeyeceklerini bununda öncelikle verimsizliğe ve sürecin en sonunda da işten ayrılmalara gideceğini belirtmektedir.

Santa Farma' dan Sema Yetkiner, çalışan memnuniyeti çalışmalarına yönetimin destek vermemesi durumunda işgörenlerin firma ile ilgili beklentilerinin azalabileceğini ve şirketlerine karşı güvenlerinin sarsılabileceğini ifade etmiştir.

4.6.3.2. Çalışan Memnuniyeti Ölçümü Sonuçları İşletmelerin Stratejik Hedefleri Belirlenirken Kullanılmalıdır

Yapılan görüşmeler neticesinde ortaya çıkan önemli bir diğer nokta, çalışan memnuniyeti sistemlerinin işletmelere stratejik karar alma süreçlerinde veri sağlamasıdır. Çalışan memnuniyetini firmanın hedeflerine ulaşmak için kullanılan bir araç değil ama ulaşılması gereken bir amaç olarak gören firmalarda, diğer bir deyişle çalışan memnuniyetini sahiplenen yönetimlerin bulunduğu firmalarda, çalışan memnuniyeti araştırmalarından elde edilen sonuçların, firmaların stratejik planlamalarını yaparken kullanıldıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan firmaların çoğunlukla zihin gücüne dayalı sektörlerde faaliyet göstermeleri, çalışan memnuniyetinin bu firmalar için ciddi biçimde önem taşımada bir etken olarak karşımıza çıkmasına neden olmaktadır. Bu sebeple, bu firmalar verimliliklerini ve etkinliklerini arttırmak için çalışanlarının seslerine kulak vermekte ve çalışanlarından gelen bilgiler doğrultusunda (çalışan memnuniyeti ölçümleri vb.) stratejik hedeflerini belirleyebilmektedirler. Deloitte'den Yılmaz' ın da belirttiği gibi bu tarz firmaların gücü çalışanlarından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla yetkin, yetenekli ve işine hakim çalışanların memnuniyetlerini ve beklentilerini karşılamak, çalışanların firmalarına olan bağlılıklarının artırılması ve şirketten kopuşların azalmasında rol oynamakta, bu durum ise firmaların lehine olmaktadır.

İşletmelerin çalışan memnuniyeti çıktılarını stratejik hedeflerini belirlerken bir veri aracı olarak kullanmalarının bir diğer nedeni ise, işletmelerin çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki kurmasından kaynaklanmaktadır. Borusan Otomotiv' den Ertuna, bu durumu şöyle açıklamaktadır; “Müşteri memnuniyeti sadece satışta çalışan ve müşteriyle aramızdaki ilk iletişimi kurmamızı sağlayan çalışanları değil, müşterilerimizin görmediği diğer çalışanlarımızın verdikleri hizmetin kalitesiyle de ortaya çıkmaktadır. Örneğin, satışı arkadaşımızın acilen ihtiyaç duyduğu bilgiyi muhasebe ki çalışanımız iş yükünü bahane ederek gereken zamanda ver(e)miyorsa bu durum müşteri memnuniyetsizliğine yol açar. Çünkü

satışçı arkadaşımızın sunduğu hizmetin kalitesi müşterimizin gözünde her geç kalınan anda biraz daha düşmektedir. Muhasebede ki arkadaşımızın iş yükünü anlayabilmemizin yollarından biri ise çalışan memnuniyeti ölçümleridir. Müşteri memnuniyetinin bizim için önem sıralamasında ilk başta gelmesi sebebiyle, bu ilişkiler zincirinde ortaya çıkabilecek her türlü olumsuzluk, şirketi etkilemektedir. Bu ilişkiler zincirinin farkında olan yönetimde çalışan memnuniyetinin çıktılarını, süreçleri düzeltmek, iyileştirmek ya da geliştirmek için kullanmaktadır.”

4.6.3.3. Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Farklı Seviyedeki Çalışanlara Farklı Yaklaşımlar Getirilmelidir

Literatürde karşılaşılmassa’ da aynı firma içerisinde farklı seviyelerde ki çalışanlara farklı memnuniyet uygulamalarının yapıldığı 3 farklı firma ile karşılaşılmıştır. Buna sebep olarak ilk gösterilen neden, sosyal anlamda farklı seviyelerdeki çalışanların iş yaşamı ile ilgili algılarının farklı oluşu, ikinci bir neden ise organizasyonel anlamda farklı seviyelerdeki çalışanların beklentilerinin farklı oluşu gösterilmiştir.

Borusan Otomotiv ve Frito Lay, hem mavi yakalı hem de beyaz yakalı personelin çalıştığı farklı sektörlerde faaliyet gösteren iki farklı kuruluştur. Her iki kuruluşun çalışan memnuniyeti ile ilgili olarak, beyaz yakalı çalışanlara yaklaşımları ile mavi yakalı çalışanlara yaklaşımlarının farklı olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan her iki görüşmecide bunun nedeni olarak, mavi yakalı çalışanlar ile beyaz yakalı çalışanların iş hayatı ile ilgili algılarının farklı olmasını göstermektedirler. Borusan Otomotiv’ den Ertuna çalışanlar arasındaki algı farkını “Mekanik atölyesindeki bir çalışana şirketin stratejik hedefleri ile ilgili yorumu sorulduğunda çoğunlukla herhangi bir geri dönüş almıyoruz” şeklinde ifade etmiştir.

Deloitte’ ten Çağatay Güney ise, işlerinin yapısı gereği farklı seviyelerdeki çalışanların farklı ihtiyaçlara sahip olduğunu ve dolayısıyla, giriş seviyesindeki bir çalışan ile orta kademe bir çalışanın beklentilerini karşılarken her iki çalışana da farklı şekilde yaklaşılması gerektiğini ifade etmiştir.

4.6.3.4. Kurum İçi İletişimin Çalışan Memnuniyeti Üzerinde Etkisi Vardır

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde kurum içi iletişimin, çalışan memnuniyetinin şekillenmesinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum içi iletişim konusunda gerçekleştirilen uygulamalara bakıldığında firmaların

bağlı oldukları koşullar gereği farklı uygulamalar geliştirdikleri göze çarpmaktadır. Kurum içi iletişimin firmadan firmaya farklılık göstermesinin yanında, çalışan memnuniyeti açısından bakıldığında firmaların kurum içi iletişime yükledikleri görevlerde birbirinden ayrılmaktadır.

Deloitte firmasının konuya yaklaşımına bakıldığında, kurum içi iletişimin varlığının ve bu iletişimin sağlıklı yürütülmesinin çalışan memnuniyetini yaratmada doğrudan etkisi olduğu görülmektedir. Deloitte kurum içi iletişimi, oluşturduğu koçluk sistemiyle tüm çalışanlar arasına yaymakta, bu sayede çalışanlarının karşılaştıkları sıkıntılar ve zorluklarla baş edebilmelerini sağlamakta böylelikle yoğun iş yükünü ve iş stresini azaltarak çalışan memnuniyetini sağlamaya çalışmaktadır. Deloitte' in kurum içi iletişime yüklediği diğer bir görev ise, üst yönetim ile çalışanların iletişimini sağlanması, bu şekilde şirketin geleceği, gideceği yön gibi konularda çalışanlarını bilgilendirerek işgörenlerin gelecek ile ilgili beklentilerinin şekillenmesine katkı sağlamaya çalışmaktadır.

Akademi Yazılım'ın iç iletişim uygulamalarına bakıldığında, çalışma grupları her ay kendi içinde bir kere toplanmakta ve bu toplantılarda işin dışında kalan diğer konular masaya yatırılarak, bunlarla ilgili sıkıntıların ve problemlerin ortaya çıkartılması sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu toplantılardan alınana veriler ışığında insan kaynakları yöneticisi çalışan memnuniyetini etkileyen veya yapılan uygulamaların etkilerini takip edebilmektedir. Buna ek olarak Nefesoğlu, kurum içi iletişim sayesinde çalışanların seslerini yönetime duyurabildiklerini ve yönetim ile çalışanlar arasında oluşan çift yönlü iletişim sayesinde çalışanların firmaya karşı güvenlerinin arttığını kaydetmiştir.

Frito Lay'in çalışan memnuniyeti çalışmaları sonucunda kullanılmaya başlayan materyalleri, çalışan memnuniyetinin bir sonucu olduğu anlaşılacak şekilde işaretlemekte, bu sayede işgörenler yapılan iyileştirmeleri çalışma faaliyetleri sırasında görebilmektedir. Bu uygulamayla hem şirket içindeki çalışan memnuniyeti uygulamaları hakkında çalışanlar arasında farkındalık arttırılmakta hem de çalışanların çalışan memnuniyeti süreçlerini sahiplenmeleri hedeflenmektedir.

Kalkınma Yatırım Menkul Değerler, çalışanları ile birebir görüşmekte ve memnuniyetleri hakkında bilgi toplamakta bu sayede çalışanlarını gerektiğinde

yönlendirebilmekte, gerektiğinde ise firma kaynakları kapsamında çalışan memnuniyetini artırıcı yönde adımlar atabilmektedir.

Raymond James' de iç iletişim konusunda zaman zaman sıkıntılar yaşandığı Aka tarafından belirtilmiştir. Bunun sebebi olarak kurumun faaliyet gösterdiği menkul kıymetler sektörü ve bu sektöre has yoğun rekabet koşulları gösterilmiştir. İç iletişimde kopuklar olması ve kimi zaman kurum içinde ki rekabet ortamı sebebiyle, çalışma grupları arasında sürtüşmeler çıkabildiğini kaydetmiştir. Bunun sonucu olarak ise, çalışanların haksızlığa uğramış olduklarını belirttiklerini ifade etmiştir. Bu tür sürtüşmelerin önüne geçilmesi için öncelikle üst yönetimin açık ve şeffaf bir iletişim kurmasının çok önemli kaydeden Aka, aksi takdirde kurum içindeki huzursuzlukların derinleşebildiğini bununda motivasyonu, performansı ve verimliliği etkileyebildiğini dile getirmiştir.

5. SONUÇ

Çalışan memnuniyeti konusu günümüze kadar oldukça detaylı bir şekilde araştırılarak kavramla ilgili birçok faktör ve bu faktörlerin birbiri arasındaki ilişkileri ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Buna rağmen hakkında birçok bilgiye ve veriye sahip olduğumuz çalışan memnuniyeti konusu önemini halen korumaktadır. Buna gerekçe olarak, gittikçe zorlaşan rekabet koşullarının yanında kalifiye işgücüne olan ihtiyacın her geçen gün artması ve bu tür iş gücünün şirketlerin rekabet güçlerinde gittikçe daha fazla belirleyici rol üstlenmesi, yeni nesil yetenekli ve potansiyel sahibi iş gücünün çalışma hayatından beklentilerinin ve isteklerinin gittikçe karmaşıklaşması gibi nedenler sayılabilir. Özellikle başarının temel belirleyici unsurlarından biri olarak beyin gücünün günümüzde daha fazla önem kazanması ve bu önemin artmaya devam etmesi, şirketlerin kalifiye işgücü istihdamlarını kaybetmeleri durumunda karşılaşılabilecekleri bedelleri gittikçe arttırmaktadır.

Yapılan araştırmada çalışan memnuniyetini etkileyen birçok faktör ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu faktörler hem şirketlerin üzerinde kontrol sahibi olduğu konuları hem de işgörenlere bağlı konuları kapsamaktadır. Araştırmada kurumların etkide bulunabileceği çalışan memnuniyetini etkileyen 17, kişilere bağlı olan 11 farklı faktör ele alınmıştır. Bu faktörlerin her birinin çalışan memnuniyetine olan etkileri detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin aktarılmasının ardından çalışan memnuniyetinin sonuçları ve etkilenen faktörler detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Yapılan araştırmada çalışan memnuniyeti seviyesinin, işgören performansı, çalışan devir hızı, devamsızlık, işletmeye zarar verici davranışlar ve işgören sağlığı üzerinde etkileri olduğu ortaya çıkartılmıştır. Çalışan memnuniyeti seviyesinin etki ettiği her konu detaylı bir şekilde incelenerek, memnuniyetin olumlu ya da olumsuz olması durumunda, firmaların nasıl etkileneceği detaylı bir şekilde ortaya çıkartılmıştır.

Yapılan saha çalışmasında 7 farklı şirketin çalışan memnuniyetine atfettikleri önem ve bu konuda yürüttükleri çalışmalar yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan şirketlerin faaliyet konuları incelendiğinde, yazılım sektörü, otomotiv satış ve satış sonrası hizmetler sektörü, finansal denetim sektörü, hızlı tüketim malları sektörü, ilaç sektörü ve finans sektörünün menkul kıymetler alt kolunun çalışma kapsamında incelendiği görülmektedir. Araştırmaya katılan firmaların çalışan profilleri incelendiğinde iş hayatının her katmanından çalışan tipinin çalışma kapsamına alındığı ortaya çıkmaktadır.

Yapılan derinlemesine mülakatların sonucunda, çalışan memnuniyetinin tüm firmalar tarafından önem verilen bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışan memnuniyetine tüm katılımcıların önem vermesiyle birlikte, her firmanın çalışan memnuniyeti hakkında dikkat ettiği noktalar ve yapmış olduğu uygulamalar birbirinden farklılık göstermektedir. Bunun nedeni olarak araştırmaya katılan firmaların faaliyet alanlarının birbirinden farklılık göstermesi, dolayısıyla firmaların farklı profillerde çalışan istihdam etmek durumunda oldukları düşünülmektedir. Ayrıca buna ek olarak farklı sektörlerdeki çalışanların sektörün yapılanmasına bağlı olarak memnuniyetlerinin farklı konularda farklı biçimlerde etkilendiği öne sürülebilmektedir.

Araştırmanın sonuçları arasında çalışan memnuniyeti konusunun işletmelerde stratejik kararlar alınırken bir veri aracı olarak kullanılabileceği ortaya çıkmaktadır. Özellikle başarısı çalışanlarının zihin gücüne bağlı olan ve doğrudan son müşteriye hizmet veren firmalarda bu konunun daha da büyük önem kazandığı görülmektedir. Borusan Otomotiv’ de çalışan memnuniyetinin doğrudan müşteri memnuniyetine etki etmesi sebebiyle stratejik kararlar alınırken çalışan memnuniyeti sonuçları göz önüne alınmakta, Deloit’te ise özellikle müşteri memnuniyetinin sağlanması ve başarılı, yetkin ve potansiyel işgören kayıplarının önüne geçilebilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti ölçümü sonuçlarının stratejik kararlar alınırken göz önünde bulundurulduğu görülmektedir. Akademi yazılımın uygulamalarına bakıldığında, çalışanların performansının memnuniyetleri ile ilişkilendirildiği, yoğun çalışma temposunun memnuniyeti ve performansı olumsuz yönde etkileyebildiği görülmektedir. Bu sebeple çalışanların üzerlerindeki iş yükünün hafifletilemediği durumlarda şirketin stratejik hedeflerine ulaşmasında kilit rol üstlenen çalışanların

gerek fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekse izinler verilmesi yoluyla üzerlerindeki baskının hafifletildiği görülmektedir. Santa Farmada çalışan memnuniyeti yönetim ile çalışanlar arasındaki dengenin bir unsuru olarak görülmekte, dolayısıyla çalışanların memnuniyetsizlik sebebiyle etkilenecekleri olumsuzluklardan firmanında etkileneceği ortaya konmuştur.

Araştırmada ortaya çıkan bir diğer önemli konu ise çalışan memnuniyetinin belirlenmesinde kurum içi iletişim faaliyetlerinin önemli rol oynadığının ortaya çıkmasıdır. Kurum içi iletişim uygulamalarının firmadan firmaya farklılık gösteriyor olduğu yapılan görüşmelerde ortaya çıkmış olmakla birlikte, açık, şeffaf ve yönetim-işgören arasında çift yönlü bir iletişimin çalışanların memnuniyetine olumlu yönde etkisi olduğu görüşmeciler tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. Açık ve şeffaf iletişim kanallarına sahip firmalarda işgörenler seslerini duyurabildikleri için yönetimin çalışanların sıkıntıları hakkında bilgi sahibi olduğu bilinmekte bu durumda çalışan memnuniyetine olumlu yönde etki ettiği ifade edilmektedir. Diğer taraftan iletişimin çift yönlü olması sayesinde, işgörenler yaptıkları işlerin sonuçları ve şirketlerinin geleceği ile ilgili olarak bilgi edinebilmekte, bu sayede hem beklentilerini daha sağlıklı şekillendirebilmekte hem de işgörenlerin şirket yönetimine karşı güvenleri artmakta ve dolayısıyla memnuniyet seviyeleri olumlu yönde etkilenmektedir. Deloitte içinde iletişimin hem yatay hem de dikey çalışması için koçluk çalışmaları yapılmakta, Frito Lay içinde memnuniyet çalışmalarının bilinirliğini arttırmak için birebir görüşmeler ve toplantılar gerçekleştirilmekte, çalışan memnuniyetine ait uygulamalar işaretlenmekte, Borusan Otomotiv’ de açık kapı toplantıları düzenlenmekte, Akademi Yazılım’da aylık düzenli toplantılarda iş dışı konularda çalışanların fikirleri alınmakta, Kalkınma Yatırım Menkul Değerler’ de insan kaynakları yöneticisi çalışanlarla birebir görüşmektedir.

Görüşülen tüm firmalarda yaygın olmamakla birlikte, bazı firmaların çalışan memnuniyetine yaklaşımlarına bakıldığında farklı seviyede ve özellikle çalışanların, algılarının ve beklentilerinin de farklı olacağı söylenmektedir. Bu düşünceden yola çıkan firmalar, çalışan memnuniyeti araştırmalarını bu düşünce doğrultusunda şekillendirmiş ve farklı özelliklere sahip işgören gruplarının memnuniyetlerini farklı şekillerde ölçüp birbirinden farklı uygulamaları hayata geçirmişlerdir. Deloitte içinde her kademe çalışanın farklı ihtiyaçları belirlenip bu konulara ağırlık verilmiş, Borusan Otomotiv ve Frito Lay içinde beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlara farklı

çalışan memnuniyeti anketleri uygulandığı görülmektedir. Bu uygulamalar sayesinde algıları ve beklentileri birbirinden farklı olan işgören gruplarının ihtiyaçları ayrı ayrı belirlenebilmekte böylece bu ihtiyaçları karşılayacak özel uygulamalar üretilebilmektedir.

Araştırmada ortaya çıkan farklı bir konu, yönetimin çalışan memnuniyeti konularını sahiplenmesi durumunda hem memnuniyet ile ilgili yapılan çalışmalara katılımın ve hem de firmaya olan güvenin artmakta olduğuna rastlanmıştır. Akademi yazılımdan Nefesoğlu'na göre yönetimin çalışan memnuniyeti konularına önem vermesi, işgörenler için kendilerine önem verildiği anlamını taşımaktadır. Frito Lay' den Güçlü ise, çalışan memnuniyeti konularında yapılan çalışmalara yönetimin verdiği desteğin, çalışanların yönetime olan güvenlerinin artması yönünde etkiye bulunduğunu dile getirmiştir. Deloitte' den Çağatay Güney, yönetimin çalışan memnuniyeti konusuna en üst seviyede önem vermesinin, tamamen insan üzerine kurulu bir iş yapmaları sebebi ile çok önemli olduğunu aksi takdirde, şirketin asıl sermayesini oluşturan nitelikli insan gücünü memnun edemeyeceklerini bununda öncelikle verimsizliğe ve ardından firmadan kopuşlara gideceğini belirtmiştir. Santa Farma'dan Sema Yetkiner, çalışan memnuniyeti çalışmalarına yönetimin destek vermemesi durumunda işgörenlerin firma ile ilgili beklentilerinin azalabileceğini ve şirketlerine karşı güvenlerinin sarsılabileceğini ifade etmiştir.

Sonuç olarak, çalışan memnuniyetine verilen önemin yüksek nitelikli işgörenlerin istihdam edildiği firmalarda ve müşteri memnuniyetinin öncelikli olduğu firmalarda oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Firmalar kendileri için maliyeti yüksek olmayan çözümler uygulayarak çalışan memnuniyetini arttırmaya çalışmakta, böylece memnuniyetin düşmesi durumunda etkilenebilecekleri yüksek çalışan devir hızı, performans sorunları, işgörenlerin sağlık problemleri ve benzeri sonuçların çok daha yüksek maliyetlerinden kendilerini koruyabilmektedirler. Nitelikli işgücünün her geçen gün daha fazla değer kazanması ve sahip olunan nitelikli işgücünün kaybedilmesi durumunda katlanılacak maliyetlerin yükseldiği firmalarca artık kabul edilen bir olgu haline almıştır. İşgörenlerin şirketlerin başarısını ve başarısızlığını etkilediği günümüz piyasa koşullarında, yetenekli ve başarılı çalışanlarını kaybetmek istemeyen firmalar, onların memnuniyetlerini yüksek tutarak firmadan ayrılmalarını engellemeye çalışmakta böylece rakiplerine karşı rekabet avantajlarını kaybetmemeye çalışmaktadırlar.

Çalışan memnuniyetinin yüksek tutulmasının işgörenlerin yönetime ve firmalarına karşı olan güvenlerinin yüksek tutulması için kullanılan bir araç haline dönüşmekte olduğu iddia edilebilmektedir. İşgörenlerin yönetime ve firmalarına karşı duydukları güvenin ise, kurumların faaliyetlerine katılımcılık dolayısıyla günümüz rekabet koşullarında her firmanın ihtiyaç duyduğu yenilikçiliğin ve dinamizmin sağlanması olarak döndüğü öne sürülebilmektedir.

Son olarak, çalışan memnuniyeti konusunun işletmelerin üzerinde kontrol sahibi olduğu ve olmadığı bir çok faktöre bağlı olduğu ortaya çıkmakla birlikte, bu faktörlerin değişen yaşam koşullarına bağlı olarak dinamik bir şekilde değişmekte olduğunun ortaya çıktığı söylenebilir. Buna bağlı olarak, işletmelerin çalışan memnuniyetini kolay bir şekilde yönetebilmeleri için ilk aşamada beklentilerdeki değişikliklerin erken farkedilebileceği iletişim sistemleri kurmalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İhtiyaçlardaki değişimin farkedilmesiyle birlikte, çalışan memnuniyetini belirleyecek yeni parametlerin kolay bir şekilde yönetilebilmesi için ise yapılan uygulamaların koşullara göre şekil değiştirebilme veya esneyebilme kabiliyetine sahip olarak tasarlanması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Böylece çalışan memnuniyetinin, memnuniyetsizlik henüz ortaya çıkmadan yönetilebilme olanağı doğabilecek ve firmalar memnuniyetsizlik kaynaklı maliyetleri henüz ortaya çıkmadan yokedebilme fırsatı yakalayabileceklerdir.

KAYNAKÇA

- “Akademi Yazılım”. <http://www.akademi yazilim.com.tr/> [01.09.09].
- Akyüz, Ömer Faruk. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
- Aldemir, Ceyhan., Ataol, Alpay., Budak, Gönül. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Yayınevi, 2004.
- Berry, Lilly M. **Psychology at Work**. San Fransisco: Mcgraw-Hill Companies Inc., 1997.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6. bs. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtımçılık Ltd. Şti., 2006.
- “Borusan Otomotiv”. <http://www.borusanotomotiv.com.tr/945.aspx> [01.09.09].
- Buckinham, Marcus, Curt Coffman, **Firts, Break All The Rules**. New York: Simon and Schuster, 1999.
- Can, Halil., Kavuncubaşı, Şahin. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.
- Çiftçi, Birgül, Uğur Doldun, Aytül Çolak, Uğur dolgun, Celalettin Serinkan, Deniz Kağnioğlu, Derya Ergun Özler. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ekin Kitap Evi, 2007.
- Davis, Keith. **Human Behaviour at Work**. 6. bs. New York: McGraw-Hill Companies Inc., 1981.
- “Deloitte Türkiye”. http://www.deloitte.com/view/tr_TR/tr/index.htm [01.09.09].
- Duyar, Şule Pınar. “İlaç Sektöründe Çalışan Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti Süreçlerine Etki Eden Faktörler Üzerine bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Edwards, Tony, Ashley Pirngton Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- “Equity Theory”. http://en.wikipedia.org/wiki/Equity_theory [19.04.2009].

- Erdoğan, İlhan. Örgütsel Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fak. Yayınları, 1983.
- Fındıkçı, İlhami. İnsan Kaynakları Yönetimi. 6. bs. Alfa Basım Yayım dağıtım Ltd. Şti., 1999.
- Flippo, Edwin B. Personnel Management. 6. bs. New York: McGraw-Hill, 1984.
- “Frito Lay”. <http://www.fritolay.com.tr/tr/home/index.asp> [02.09.09].
- “Kalkınma Yatırım Menkul Değerler”. www.kmd.com.tr [02.09.09].
- Kaynak, Tuğray. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998.
- Koçoğlu, Merve. “İşletmelerde Presenteeism Sorunu ve İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Mücadele Yöntemleri”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul:, Beta Yayınları, 2003.
- Kuşlivan, Zeynep. “Turizm İşletmelerinde İş Tatmini”. **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**. ed. Zeyyat Sabuncuoğlu. Bursa: MKM yayıncılık, 2009.
- Landy, Frank. **Performance Measurement and Theory**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Assoc. 1983.
- Luthans, Fred. **Organizational Behaviour**. 9. bs. New York: McGraw-Hill Companies Inc., 2002.
- Önelge, Yeşim. “İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel, , 2002.
- Pekşen, Tuğba. “İşletme İçi İletişim ve İş Tatmini İlişkisinin Lojistik Sektöründe İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- “Raymond James”. <http://www.rj.com.tr/> [02.09.09].
- Robbins, Stephen P. **Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications**. New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**. 3. bs. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yay. Dağ. Ltd. Şti., 2008.

“Santa Farma”. <http://www.santafarma.com.tr/tr/Default.aspx> [03.09.09].

Şule Pınar Duyar, “İlaç Sektöründe Çalışan Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti Süreçlerine Etki Eden Faktörler Üzerine bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Telman, Nursel., Ünsal, Pınar. **Çalışan Memnuniyeti**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., 2004.

“Türkler İşe Devamsızlık Yapmıyor”. http://www.isteinsan.com.tr/haberler/turkler_ise_devamsizlik_yapmiyor.html [16.05.2009].

“Two Factor Theory”. http://en.wikipedia.org/wiki/Two_factor_theory [18.04.2009].

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6. bs. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., 2007.

Werther, William B., Keith Davis, **Personnel Management and Human Resources**. Singapore: McGraw-Hill Book Co-Singapore, 1985.

EKLER

Ek 1. Çalışan Memnuniyeti Araştırması Röportaj Soruları

- 1- Çalışan memnuniyeti kavramının, firmanızın insan kaynakları yönetimi açısından anlamı nedir?
- 2- İnsan Kaynaklarınızın bakış açısına göre, çalışan memnuniyeti kavramını oluşturan bileşenler nelerdir?
- 3- Çalışan memnuniyeti ölçümü sonuçlarını firmanın hedefleri doğrultusunda kullanabiliyor musunuz?
- 4- Firmanızdaki çalışan memnuniyetinin çalışanlarınız üzerindeki etkileri nelerdir?
- 5- Çalışan memnuniyetinizin firmanıza olan etkileri nelerdir ?
- 6- Çalışan memnuniyeti ölçümü çıktıları yönetimin karar almasında bir araç/veri olarak kullanılabilir mi?
- 7- Bir insan kaynakları yöneticisi gözüyle çalışan memnuniyeti hakkında düşünceleriniz nelerdir?
- 8- Şirketinizde çalışan memnuniyetini ölçmek için kullandığınız bir sistem var mı?
 - a. Bu sistemin adımlarını açıklar mısınız?
 - b. Değerlendirme ardından çıkan sonuçları nasıl kullanıyorsunuz
 - c. Yapılan iyileştirme/değişiklik/ yenilik faaliyetlerinin çalışan memnuniyetine olan etkisini ölçüyor musunuz?
 - d. Hangi sıklıkta memnuniyet ölçümü yapıyorsunuz?
 - e. Firmanızda çalışan memnuniyeti değerlendirilmesi kapsamında hangi konulardaki memnuniyet durumu inceleniyor
 - f. Geçmiş çalışan memnuniyeti ölçümlerinde alınan sonuçlar ve bu sonuçlardan yola çıkarak yapılan uygulamalarla ilgili örnekler verebilir misiniz?

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad :Can Burak ÖĞER
Doğum Yeri :İstanbul
Doğum Tarihi :13.04.1981

Öğrenim

2005- :YTÜ, İstanbul. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Bölümü
1999-2003 :İTÜ, İstanbul. İnşaat Fakültesi, Çevre Mühendisliği
1992-1999 :Vefa Anadolu Lisesi, İstanbul
1987-1992 :Hasan Ali Yücel İlköğretim Okulu

İş Tecrübeleri

04.2007-03.2009 :Honda Türkiye A.Ş., İnsan Kaynakları Uzmanı
06.2006-04.2007 :Oksijen Danışmanlık, İnsan kaynakları elemanı

Staj Tecrübeleri

2002 :Artek Çevre Danışmanlık A.Ş., İşletme Stajı
2001 :İTÜ Çevre Laboratuvarı, Laboratuvar Stajı

Yabancı Dil

İngilizce :İleri Seviye
Bilgisayar :Microsoft Office Paket Programları