

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**TÜRK AYAKKABI SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE  
MOTİVASYON TEKNİKLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ORKHAN SHUKURLU**

**(Y1312.040046)**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**İşletme Yönetimi Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. BEKİR EMRE KURTULMUŞ**

**Aralık, 2016**





T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.040046 numaralı öğrencisi Orkhan SHUKURLU'nun "TÜRK AYAKKABI SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYON TEKNİKLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 18.11.2016 tarih ve 2016/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *oybirliği...* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

**Öğretim Üyesi Adı Soyadı**

**İmzası**

Tez Savunma Tarihi :02/12/2016

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Murat OCAK

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



## **YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum hazırlanan “Türk ayakkabı sektöründe insan kaynakları yönetiminde motivasyon tekniklerinin çalışan performansına etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla beyan ederim.( 11.11.2016)

**Orkhan SHUKURLU**



## **ÖNSÖZ**

Günümüzde artık eski işletme modelleri önemini kaybederken işletmelerde yeni yaklaşımlar öne çıkmaktadır. Çalışanların motivasyonları giderek önem kazanmakta ve insan kaynakları yönetiminin önemli unsurlarından biri haline gelmektedir. Çalışanların motivasyonlarının yüksek olduğu bir işletme diğerlerine nazaran daha verimli olmaktadır. Ben bu çalışmamda çalışan motivasyonlarının işletmelere etkisini ayakkabıcılık sektörü bağlamında araştırdım. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca beni yetiştiren ve desteğini esirgemeyen aileme minnettarım. Bana destek olan arkadaşlarıma özellikle teşekkür ederim.

**Kasım 2016**

**Orkhan SHUKURLU**





## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xv
ABSTRACT.....	xvii
<b>1 GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemin Önemi.....	2
1.2 Araştırmanın Amacı .....	3
1.3 Araştırmanın Önemi .....	4
1.4 Sayıtlar .....	6
<b>2 AYAKKABI SEKTÖRÜNÜN DÜNÜ BUGÜNÜ VE YARINI .....</b>	<b>7</b>
2.1 Geçmişten Geleceğe Ayakkabı Sektörü .....	7
2.2 Dünyada Ayakkabı Sektörü.....	7
2.2.1 Üretim ve tüketim .....	8
2.2.2 İthalat.....	9
2.2.3 İhracat.....	9
2.3 Türk Ayakkabı Sektörü .....	10
2.3.1 Üretim ve Tüketim .....	11
2.3.2 İthalat.....	12
2.3.3 İhracat.....	13
2.4 İnsan Kaynakları Yönetimi.....	14
2.4.1 Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışı.....	17
2.4.2 İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri .....	20
2.4.3 İnsan kaynakları yönetiminin önemi ve insan sermayesi.....	20
2.4.4 İnsan kaynakları yönetiminde geliştirme .....	22
2.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı.....	24
2.5.1 Stratejik Yönetim ve İKY İlişkisi .....	30
2.5.2 İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından stratejik İKY 'nin önemi .....	31
2.5.3 Rekabet stratejisi ve stratejik İKY ilişkisi.....	31
2.5.4 Stratejik yönetimde karar alma düzeyleri .....	32
2.6 İnsan Kaynakları Planlaması .....	33
2.7 İşe Seçme ve İşe Alma .....	35
2.8 Eğitim ve Geliştirme.....	36
2.9 Performans Değerleme .....	38
2.10 Ödüllendirme .....	40
2.11 Kariyer Yönetimi ve Planlaması .....	41
2.12 Ücretlendirme .....	44
2.13 İnsan Kaynakları Ve Performans İlişkisi.....	45
2.14 Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri .....	46
2.14.1 Motivasyon kavramı ve motivasyonu etkileyen faktörler.....	46

2.14.2	Motivasyon teorileri .....	48
2.14.2.1	Kapsamına göre motivasyon kuramları.....	49
2.14.2.2	Sürece göre motivasyon teorileri.....	52
2.15	İş Yerinde Motivasyonun Etkileri .....	56
2.16	İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon Tekniklerinin Çalışan Performansına Etkileri.....	60
<b>3</b>	<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYON TEKNİKLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİLERİ; AYAKKABI SEKTÖRÜNE DAİR BİR UYGULAMA. ....</b>	<b>61</b>
3.1	Araştırmanın Yöntemi .....	61
3.2	Araştırma Filozofisi .....	62
3.3	Araştırma Yaklaşımı.....	62
3.4	Veri Toplama Yöntemleri.....	63
3.4.1	Sayısal/sözel .....	63
3.4.2	Etik .....	63
3.4.3	Kısıtlamalar .....	64
3.4.4	Araştırmanın hipotezleri.....	64
3.4.5	Araştırmanın örnekleme.....	64
3.5	Araştırmanın Amacı .....	65
3.6	Araştırmanın Modeli.....	65
3.7	Verilerin Analiz Yöntemleri.....	66
3.8	Güvenilirlik Analizi .....	66
3.9	Normallik Kontrolü .....	67
<b>4</b>	<b>BULGULAR VE VERİ ANALİZLERİ .....</b>	<b>69</b>
4.1	Demografik Değişkenlerin Frekans Analizi .....	69
4.2	Tutum Puanı İle İlgili Analizler.....	75
4.2.1	Cinsiyete göre tutum puan karşılaştırması .....	75
4.2.2	Yaşa göre tutum puan karşılaştırması .....	76
4.2.3	medeni durumuna göre tutum puan karşılaştırması .....	78
4.2.4	Statü durumuna göre tutum puan karşılaştırması .....	79
4.2.5	Gelir durumuna göre tutum puan karşılaştırması .....	79
4.2.6	Tutum puanı incelemesi .....	80
4.3	Faktör Analizi .....	81
<b>5</b>	<b>SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>85</b>
	<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>91</b>
	<b>EKLER.....</b>	<b>95</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>101</b>

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 3.1: Güvenirlik Analizi.....	66
Çizelge 3.2: Normallik Testleri .....	67
Çizelge 4.1: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı .....	69
Çizelge 4.2: Katılımcıların Medeni durum Değişkenine Göre Dağılımı.....	69
Çizelge 4.3: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı .....	70
Çizelge 4.4: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı .....	70
Çizelge 4.5: Katılımcıların Statü Değişkenine Göre Dağılımı .....	71
Çizelge 4.6: Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Dağılımı .....	71
Çizelge 4.7: Ölçek Maddeleri Puan Dağılımı.....	72
Çizelge 4.8: Tutum Puanına Göre Sıralama .....	75
Çizelge 4.9: İstatistik test cevapları değişkenlere göre.....	76
Çizelge 4.10: Tutum Puanına Göre Sıralama .....	76
Çizelge 4.11: Serbestlik Katsayısına Göre Test Cevapları .....	77
Çizelge 4.12: Tutum Puanına Göre Sıralama .....	77
Çizelge 4.13: Serbestlik Katsayısına Göre Test Cevapları .....	78
Çizelge 4.14: Tutum Puanına Göre Sıralama .....	78
Çizelge 4.15: Grup İstatistik Soruları .....	78
Çizelge 4.16: Tutum Puanına Göre Sıralama .....	79
Çizelge 4.17: Serbestlik Değerleri.....	79
Çizelge 4.18: Tutum Puanına Göre Sıralama .....	80
Çizelge 4.19: Farklılık Değerleri .....	80
Çizelge 4.20: Değişken Test Değerleri.....	81
Çizelge 4.21: Varyans Analizi.....	81
Çizelge 4.22: Döndürülmüş Bileşen Matrisi .....	83



## TÜRK AYAKKABI SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYON TEKNİKLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

### ÖZET

İşletme yönetimi alanında son yıllarda önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler ayakkabıcılık sektöründe de İnsan kaynakları yönetiminin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Yönetimin temel faktörü insan kaynaklarından örgütsel amaçlara yönelik etkili olarak faydalanılması, ayakkabı sektörü için de temel bir arayış haline gelmiştir.

Bu arayışlarda ön planda olan temel boyutlar arasında, insan kaynakları yönetimiyle motivasyon tekniklerinin arasında kuvvetli bir bağın kurulması şartıyla, günümüzde gereksinim olan kuvvetli, esnek ve insani yönün ön plana çıkması kurumsal yapıların meydana getirilmesi gayretidir. Bunların yapılması; insan kaynaklarının geliştirilmesi, iş görenlerin katılım ve motivasyonlarında artış olması ve geliştirilmesini sağlanabilecektir. Ayakkabı sektörü emek yoğun üretim teknikleri ile gelişimini sağlayan bir sektördür. Bu sektörün devamlılığı kullanmış olduğu işgücünün verimliliği doğrusalında ilerlemektedir. Bu sebeple ayakkabı sektöründe insan kaynakları yönetiminin etkinliği ile sektörün devamlılığı paralel olarak ilerlemektedir. İnsan kaynakları yönetim teknikleri içerisinde stratejik insan kaynakları yönetimi son zamanlarda işletmeler tarafından etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Ayakkabı sektöründe de bu yöntemin kullanım sıklığının artırılması ve çalışan motivasyonunun artırılması gerekmektedir.

Genelde çalışanlar bağlamında özelde ise ayakkabı sektörü çalışanları çerçevesinde insan kaynakları yönetimini ve onun çalışan performansına etkisini değerlendirmek amacıyla kaleme alınan bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Bu çerçevede ilk bölümde çalışmaya giriş yapılarak problemin önemine, araştırmanın amacına, önemine ve sayıltılarına değinilmiştir.

İkinci bölümde literatür kısmı oluşturulmuş ayakkabı sektörü hakkında genel bilgilendirmenin ardından sektör çalışanları ve insan kaynakları yönetimi konuları bağdaştırılmış açıklamalar sunulmuştur.

Üçüncü bölümde, uygulama çalışmasına ilişkin verilere yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde yapılan anket çalışmasının bulguları ve veri analizleri değerlendirilmiştir.

Beşinci ve son bölümde ise bulgu ve veriler çerçevesinde çalışma sonuçlandırılarak önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Ayakkabı, Ayakkabı Sektörü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Motivasyon*



# **TURKISH FOOTWEAR INDUSTRY AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MOTIVATION TECHNIQUES**

## **ABSTRACT**

There has been significant changes in the last years, in the area of business management. These changes have revealed the necessity of human resources management. Making use of human resources that is one of the primary elements of management, for corporate objectives have become an important quest for shoe sector as well.

One of the primary aspects of this quest is the establishment of organisational structures whose flexible and humane characteristics stand out. Making this possible enables the improvement of human resources, the increasing of employees' participation and motivation. Shoe sector is a sector that requires labour and busy production techniques in order to develop. Continuity of this sector depends on the productivity of labour. Thus, this sector's continuity is achieved when human resources management is effective. Strategic human resources management, that is one of the human resources management techniques, have recently been used effectively by businesses. This technique's usage frequency must be increased in shoe sector as well, in order to increase the employee motivation.

In general, employees in the footwear industry, especially in the context of human resources management and its employees within the framework of assessing the impact on the performance of employees, which was written for the purpose of this study consists of five chapters. In this framework the first chapter by the introduction to the study of the problem, the significance of the research purpose, significance, and discusses the propositions.

The second part of the literature section was created, then the shoe industry human resources management issues, general information about industry professionals and associated explanations are presented.

In the third chapter, are from Data Protection for the application to work.

The fourth chapter is the findings of the study and data analysis were evaluated.

The fifth and final chapter, findings and data within the framework of the work was concluded and recommendations are given.

**Key Words:** *Shoe, shoe sector, Human resources management and motivation*





## 1 GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin en önemli problemi, etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasıdır. Teknolojik gelişmeler sonucu rekabet hem küresel hale gelmiş hem de yoğunlaşmıştır. Söz konusu ortamda başarıyı sağlamak isteyen örgütlere en temel dayanak olarak ise insan kaynağı görülmektedir. Zira kaynak israfı yapılmadan örgüt amaç ve hedefleri çerçevesinde üretim insana, örgüt kaynaklarından optimal düzeyde yararlanılması ise insan kaynağının bilgi, beceri ve donanımına endekslidir. Fakat, çalışan ne derece donanımlı olursa olsun, eğer güdülemesi doğru yapılmazsa, ondan beklenen yarar sağlanamaz. Yani, çalışanın performansından gerektiği gibi yararlanılamaz. Bundan dolayı çalışanın motive edilebilmesi bakımından öncelikle performans düzeyinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve sonuçların hakkaniyet ve adaletle ona yansıtılması gerekir. Yüksek performansa sahip çalışan eğer diğer çalışanlarla aynı çerçevede değerlendirilirse ve yüksek performansına karşılık bulamazsa hayal kırıklığına uğrayarak performansı düşecektir. Bunun sonucunda da örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlanamayacaktır. Bu çerçevede çalışan performanslarının değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçların örgüt karar ve uygulamalarında kullanılması yerinde olacaktır.

Performans değerlendirme sistemi etkin şekilde kullanılırsa çalışanın motivasyon ve verimliliği artırılabilir. Performans değerlendirmede iki temel amaç vardır. Bunlardan ilki, çalışanların ödüllendirilmesi bakımından gereken, kişisel performansa dair bilgi edinmek, ikincisi ise; çalışana durumuna ilişkin geri bildirim sağlayıp onların kendilerini değerlendirmelerine ve geliştirmelerine imkân ve fırsat sağlamaktır. Bu amaç, kişinin eksik yönlerini gidererek kendisini geliştirmesinin istenmesi olarak da ifade edilebilir. Performansa ilişkin değerlendirme sonuçları, çalışana gereken kendini geliştirme alanlarını tespit imkanı verir. Bu yolla gerçek veriler çerçevesinde bir eğitim ve geliştirme programı oluşturulur ve uygulanır. Değerlendirmeye dair

sonuçların açık, Őeffaf ve gerçekçi olması önceden belirlenen ölçütlere uygun olmasına bağlıdır.

Değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilmesiyle beraber performansı yüksek bireylere verilecek ödüllerin de önceden belirlenmesi gerekir. Yani, değerlendirme sonuçları örgüt karar ve uygulamalarında yer almalıdır. Verilere dayanan personel değerlendirme sonuçlarının adil ve hakkaniyete uygun kullanılması, örgütte adalet ve güven duygusunu pekiŐtirir, örgütsel bağlılığı artırır. Performans değerlendirme sistemi bu yolla personelin motivasyonunu artırır; örgütsel etkinlik ve verimlilikte yükselme sağlayabilir.

Bu bölümde araştırmanın problemin önemine, araştırmanın amacına, araştırmanın önemine ve araştırmanın sayıltılarına, yer verilmiştir.

### **1.1 Problemin nemi**

Bu araştırma, ayakkabı sektöründe yer alan çalışanların motivasyon unusuru ve performans eğilimi üzerinde gerçekleşmiştir.

Ayakkabı insanların temel giyim eŐyalarından birisidir. Bu nedenle talep yönlü büyümeye elveriŐli bir sektördür. Lakin lkemizde bu sektörü icra eden çalışan sayısı gün geçtikçe azalmakta ve özellikle el sanatı alanında çalışanlar bitme noktasına gelmektedir. Personel yönetimi işletme amaçları doğrultusunda Őekillendirilen bir dizi araçlar vasılasıyla uygulana bilmektedir. Bu sebeple personel yönetiminin etkinliği çalışanların kendi amaçlarına ulaşmasına yönelik teşvik edilmesi ile llr.

Çalışmamız bu kıstaslar altında ayakkabıcılık sektöründe insan kaynağının veriminin personel yönetimi teknikleri altında arttırılmasını amaçlamaktadır. Etkin insan kaynakları yönetimi personelde motivasyon düzeyini arttıracak ve bu bileşenlerin sonucunda sektörde verimli işgücü kullanımı ortaya çıkacaktır.

Çalışmamız ayakkabı sektöründe kalifiye personellerin azalması nedeniyle önemli bir konuma sahiptir. Çünkü zaman ilerledikçe personel yoksunluğu seviyesi ilerleyen sektör kendisini yok etme eğilimindedir. Yaptığımız bu çalışmanın Türkiye’de en önemlisi ise literatür boŐluėunun da doldurulmasında büyük Şekilde katkı sağladığı da görülmektedir.

## 1.2 Araştırmanın Amacı

Günümüz şartlarında karlı işler yapabilmek içinde kurulmuşta olsa sosyal faydalar sağlamak için kurulmuşta olsa, her örgütün başarı göstereceği şekilde işlemesi için insan kaynakları yönetiminde sistemli olmaya gereksinim duyduğu bilinmektedir. İnsan kaynakları yönetimiyle alakalı birimi olmayan kurumlarda hayatta kalmak zorlaşmaktadır.

İş ve çalışma hayatının değişim gösteren düzeninin gerekliliği işe alım ve çalışan seçimi, personelin eğitimi, kurumsal değişimler ve organizasyonda yeni yapılanmaların olmasıyla ilgili planlar yapılmalıdır. Kalifiye elemanları kuruma çekmek ve onlarla en uyumlu olan işlerin yapılması firmanın başarısında önem arz eder. Bununla birlikte fazla olan personelin aza indirgenmesi veya fazla olan birimlerin kapatılması da insan kaynakları planlamasıyla ilişkilidir. Firmalar genişledikçe personel sayısındaki artış neticesinde kurumsallaşmalarda yeni taktikler aranmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi profesyonelce sürdürülmesi gerekli olan bir birim halini almıştır.

Personelin eksikliklerinin karşılanmasıyla, ona uyumlu bir iş ortamı oluşturularak kendisini değerli görmesi, aldığı eğitim sonucunda kendisini yetiştirerek iş hayatında istenilen bir birey olduğu algısının yaratılmasıyla, kişinin motivasyon düzeyinde artış oluşturulur ve buna dayanarak çalışma ekibi içerisinde bağlılığın oluşmasına fayda sağlanır. Ödüllendirmek ve performans yönetimiyle de personelin verimi artış gösterecektir. Bu verimlilikle birlikte direkt firma verimi de artışa geçecektir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi bütün firmaların üzerinde durması gerekli olan bir mevzudur. Misal ödüllendirmelerden biri prim sistemi denilebilir. Adaletli bir performans değerlendirmenin sonrasında, personele ödenecek primler ile personelin işine bağlılığının motivasyonda pozitif etkisi olur ve iş ortamında verimi en üst seviyeye çıkartılabilir.

Başka bir önemli konuya kuruma uyumlu özelliklerde personelin seçilmesidir. Personelin eğitimi, yabancı dil bilgisi, grup çalışma sistemindeki eğilim, kişiliği ve bu işe psikoloji açısından eğilimi, girişkenliğin olup olmadığı kurumun önem vermesi gerekli olan faktörler arasındadır. Doğru niteliklere sahip personelin seçilmemesi halinde, moralsiz, motivasyonu düşük, iş kazaları firmanın o gün

içerisinde büyük kayıpların yaşanmasına sebep olacaktır. Bu sebeple de başlarda uygun personelin seçiminden dolayı da çok zarara maruz kalamadan iş ortamında verim elde edilecektir. İnsan kaynakları yönetiminin ikinci plana atılmaması gerekli önem arz eden mevzulardan biridir. Bütün bu faaliyetler insan kaynakları yönetiminin önemini göstermektedir.

Bu bağlamda araştırmanın genel amacı ayakkabı sektöründeki çalışan performansının artırılmasıdır. Bu amaç doğrularında aşağıdaki çalışmamız aşağıdaki sınırlılıkta ilerlemiştir;

- Birinci bölümde ayakkabı sektörünün dünyada ve Türkiye'deki eğilimi verilmiştir.
- İkinci bölümde ayakkabı sektöründe çalışan performansının artırılması amacıyla kullanılabilir insan kaynakları yönetimi ve modelleri incelenmiştir.
- Son bölümde ise insan kaynakları yönetiminin çıktısı konumunda insan kaynakları yönetiminde motivasyon etkenleri incelenmiş ve ayakkabı sektörü ile ilişkilendirilmiştir.

### **1.3 Araştırmanın Önemi**

Ulusal ve uluslararası alan içerisinde gerçekleşen sıcak rekabette hayatlarına devam ettirmeye ve başarıya ulaşmaya uğraşan kurumların karşı karşıya kaldıkları önem arz eden problemlerden biri de, vasıflı personeli elde etmek ve uzun zaman firmada kalmasını yapabilmektir. Teknolojinin yenilenmesiyle bilgilere erişmek kolay hale geldiği zamanımızın şartlarında kişilerin de eğitim düzeyleri yükselişe geçmiştir, nitelikler artmış ve kariyere yaklaşımlar değişiklik göstermiştir. Vasıflı personeller, geçmiş dönemlerdeki gibi kariyer gelişmeleri için sosyalleşmekten vazgeçmeyi istemezler. Bu durumda da yeteneği olan personelleri firmaya bağlayabilecek firmaların böyle beklentilerde de dikkatli olmalarının zorunlu olduğu görülmektedir. Kalifiye elemanları edinmek ve firma amaçlarına erişmekte onların yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerinden faydalanmak arzusunda olan firmaların, personeline karşı bakış açılarında değişikliğe gitmeleri gereklidir. İnsan kaynakları yönetimiyle firmaların en önemli varlıklarından olan personeller, yetenek yönetimi kavramına önem verilmesiyle bulunması gerekli olan beceriler şeklinde

değerlendirmeye alınmışlar ve firmaların da bu yaklaşım doğrultusunda uyum sağlamaları gereklidir.

Çalışan güçlendirmeyle karar alabilme, inisiyatifte bulunabilme ve taze fikirleri sunabilme fırsatları verilen personellerin, yetenek yönetimiyle elde ettikleri yeteneklerden etli şekilde faydalanabilecekleri anlayışının da firmalarda kabul görmesi gereklidir. Kariyer gelişimi için sık sık eğitim programları gerçekleştirilen, performans değerlemenin belirli ölçütler çerçevesinde gerçekleştirildiği, personellere yeteneklerinin geliştirilebilmesi için değişik iş ortamlarında faaliyet gösterme imkanlarının verildiği, personel güçlendirmenin uygulamaya geçirildiği ve liderleri açısından devamlı öğrenme kültürünün meydana getirildiği esnekliğe sahip olunan bir iş hayatında, yetenek sahibi personelin firmaya çekmekte ve firmada tutmakta güçlük çekmeyecektir. Bunun yanı sıra bu gibi bir iş ortamında yeteneklerinin farkına varılmamış veya yeteneklerinden başka bir iş alanında yer alan personellerden de etkili olarak faydalanabilecekler, yetenek yönetimi stratejileriyle bu personellerin doğru iş alanlarında çalıştırılmalarına imkan sunulacaktır. Yetenek sahibi personellerin önem arz eden rekabet araçlarından olması günümüz iş hayatında, insan kaynakları kapsamında yeni bir bakış açısını açığa çıkarmış, yetenek yönetimi kavramına firmaların dikkat etmemesi, işletmelere başarısızlıkla sonuçlanan işler getirecektir.

Yenilikçi ve yaratıcı fikirler ile müşterileri kitlesine yeni mal ve hizmetler sunmak aracılığıyla katma değer oluşturmayı amaçlayan firmaların, yeni yeteneklerin ve elinde bulunan personelleri tanıyabilmeleri ve iyi analiz yapmaları beklentilerinin giderilmesinde gereklidir. Farklılığı meydana getirecek kişilerin yetenek sahibi personeller olduğunun bilincinde olup, elde edilen bu değerlerin güzel idare edilmesiyle, rekabette üstünlüğün ve başarının gelmesi kaçınılmazdır.

Motivasyon personel performansı üzerinde etkide bulunan önemli faktörlerdendir. Çünkü motivasyonu kazanmış fertler gerçekleştirdiği iş davranışında daha fazla istek duymaktadırlar. El sanatları ve kişiye özel yeteneklerden ağırlıklı şekilde faydalanıldığı bir iş alanı olan ayakkabı sektöründe kişisel motivasyon faktörleri önemsenecek seviyede sahip olunan verinin kaliteli olmasında etkilidir. Bu nedenle ayakkabı sektöründe etkin

düzeyde insan kaynakları yönetim stratejileri uygulanmalı ve çalışan motivasyonunu arttırmak için tedbirler alınmalıdır.

Ayakkabı sektörü gelişen zaman içinde klasik üretim tekniklerinden sanayi büyüklüğüne ulaşan üretim teknikleri ile karşılaşmıştır. Ama bu sanayileşme eğilimi karşısında ayakkabı sektörünün emek yoğun üretim bağımlılığı azalmamıştır. Özünde zanaat olan bu sektörün büyümesi ancak personel kalitesinin ve sayısının artması ile mümkün olacaktır. Bu sebeptir ki diğer sektörlerden farklı olarak ayakkabı sektörünün İK yönetimi ve motivasyon tekniklerinin kullanılmasına daha fazla ihtiyacı vardır. Çalışmamızda bu kıstaslar ile sektörün yapısal faktörleri doğrusalında oluşturulmuştur.

#### **1.4 Sayıtlar**

Araştırmada aşağıdaki sayıtlara cevap aranmıştır;

- 1. Ayakkabı sektöründe etkin bir insan kaynakları yönetim stratejisinin oluşturulması ve çalışan performansı arasında bir ilişki vardır
- 2. Ayakkabı sektöründe etkin bir insan kaynakları yönetim stratejisinin oluşturulması ve çalışan motivasyonu arasında bir ilişki vardır.
- 3. Çalışan motivasyonu ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

## **2 AYAKKABI SEKTÖRÜNÜN DÜNÜ BUGÜNÜ VE YARINI**

### **2.1 Geçmişten Geleceğe Ayakkabı Sektörü**

Çorap haricinde ayakta kullanılan her şeyi kapsayan bir tanımı olan ayakkabı, kullanılırken birçok etkiyle karşı karşıya kalan ve değişik ortam ve şartlarda faydalanılan bir giyim eşyasıdır. “Ayağı koruyan bir yönü de olmakla beraber, günümüzde şekil, renk ve görünümle de giysileri tamamlayan bir faktör şeklinde kabul edilen ayakkabı, en önemli tüketim mallarındandır”(Budak ve Yaralıoğlu,1993).

Ayakkabı yapımına kesin olarak ne zaman başlandığı bilinmemektedir. Mağara resimlerindeki örneklerden ilk ayak giysilerinde kürk ve deri kullanıldığı gözlenmektedir. “Eski Mısır’da sandaletler dalgalı papirus ya da palmiye yaprağından yapılmış olup kıvrık burunları vardır. Bazıları ise değerli tokalarla bezenmiştir” (İmer, Etike, 1986).

“M.Ö. 3000 yıllarında Hititliler çarık benzeri kapalı ayakkabılar giyorlardı. Hititlerin bu çarıkları genelde mokasen türüne benzer yapıdadır. Kolayca ayağa giyilen ve bağcıklarla tutturulan sade modeller olup ham deriden yapılmıştır. İlk ökçeli ve üstten bağcıklı ayakkabılar Asurlular’da görülmektedir” (Kastan, 2007).

### **2.2 Dünyada Ayakkabı Sektörü**

Ayakkabı, insanların ayaklarını dışardan gelecek etkenlere karşı korumak amaçlı, toplum içerisindeki imajın pekişmesine yarayan, değişik ortam ve şartlarda faydalanılan bir giyim eşyası olmakla beraber, yüz ve taban kısımları çeşitli materyallerden oluşturulmuş ayağa giyilen bir nesnedir. Ayakkabı, değişik özelliklerde, kullanılarak birçok sınıflandırmaya maruz kalabilirler: Ayakkabıların ise sosyal demografik özelliklerine göre gerek kadın olsun gerek erkek gerekse çocuk ve bebek olmak üzere beş sınıfta yer aldığı görülmektedir.

Uluslararası istatistikler bağlamında her bireyin yıl ortalaması alındığında iki çift ayakkabı kullandıkları varsayılmaktadır. Ayakkabı biçimlerine göre deri en gözde ve en çok tercih edilen ayakkabı malzemesidir. Deri ayakkabıların yekün de % 40'lık bir payı bulunmaktadır. Dünya çapında bu ayakkabıların % 50'si Asya, % 20'si Avrupa, % 18'i Amerika ve % 12'si de diğer bölgeler dahilinde üretilmektedir. Spor ayakkabılar artık salt spor yapmak amacının haricinde, gündelik gereksinimler ya da moda kaygısıyla da kullanımda olduğu için artarak üretilmiştir. Üretimi yapılmış olan toplamdaki ayakkabı üretimin içerisinde % 20'ye yakındır. Üretimde % 80'i Asya ülkeleri çoğunluğu kaplamaktadır. İş ayakkabılarıysa, ayakkabının toplamdaki üretimi içerisinde sadece % 2'lik bir payı bulunmaktadır. Bu rakamlara, çelik burunlu koruyucu ayakkabılarla birlikte diğer faktörler ile standart ayakkabılardan farklı olan dayanıklılık yönünden önemli derecede ayakkabılar da yer almaktadır.(<http://www.cka.org.tr> ,20.02.2014)

“Dünya ayakkabı üretimi 12 milyar 500 milyon çiftten meydana gelir. Dünyadaki ayakkabı üretimi son zamanlarda % 3 ile % 5 arasında artış göstermektedir. Her bireye yıl içerisinde ortalama 2 çift ayakkabı kullanımdadır. (Zirek ve Cömert, 2007).

Türkiye ayakkabı endüstrisinde, “2006 senesinde 106 milyon çift ayakkabı üretimden geçmiştir. Üretimde yaklaşık % 21'lik kısım deri ayakkabılardan meydana gelmektedir (Onur, 2010: 1). Çin, %50'den fazla payla ayakkabı sektöründe en büyük üretici, tüketici ve ihracatçı konumunda yer almaktadır. Üretim için; Çin'in arkasından bir çok ülkenin de üretimi bulunmaktadır” (Zirek ve Cömert, 2007).

### **2.2.1 Üretim ve tüketim**

2011 yılından bu yana dünya ayakkabı üretimi 21 milyar çift gibi bir rakama ulaşmıştır. %60,5'lik pay bulunan Çin, 12 milyar 887 milyon çift üretimiyle ilk sıralarda bulunup, toplam üretim içerisinde miktarlar dikkate alınarak yaklaşık %90'ını Asya ülkelerince yapmıştır. Diğer yandan, 2012 yılında %38lik bir pay ile dünyada ayakkabı üretimini Kuzey Amerika da ayrıca Avrupa da tüketiciyle buluşturmuştur. Yurt bağlamında değerlendirildiğindeyse nüfus sayısının çokluğuyla ayakkabıda evren tüketiminde Çin, üstüne düşen %15,9'luk pay ile



baş sıralarda bulunmaktadır. Çin'i %12,9'luk pay ile ABD, 12,7'lik pay ile Hindistan, %4,3 pay ile Brezilya ve %4 pay ile Japonya izlemektedir. Ülkeler bağlamında farklılıklar gösteren yanı sıra beraber bugün kişi başına yıllık ayakkabı tüketimi ortalama 3 çift kadardır. Yüksek iş gücü maliyetinin sebebi ile Avrupa ülkelerinin içinde ayakkabı sanayisi hızlı şekilde küçülmekte; dünya ayakkabı üretimi içerisindeki payları da hızlı şekilde azalma göstermiştir. Dünya üretimi içerisindeki payı Amerika kıtasının, Avrupa kıtasına nazaran daha yavaş şekilde azalma göstermektedir. Buna sebep ABD kıtası bağlamında Brezilya, Meksika gibi ayakkabı sanayisi kuvvetli ülkelerin var olduğudur (Zirek ve Cömert, 2007 )

### **2.2.2 İthalat**

2000 senesinde 49,6 milyar dolar civarında seyreden dünya ayakkabı ithalatı, on yıl içerisinde % 75 lik bir artış göstererek, kriz yılı olan 2009 yılında 87 milyar doları görmüştür. Küresel krizin ardından toparlanma süreci içinde yaşanan 2010 yılı itibariyle, ayakkabı sektörünün içinde pozitif bir değişim olmuştur ve 2012 senesinde dünya ayakkabı ithalatı bir önceki yıla nazaran % 1,3 lük artışla 117 milyar dolara ulaşmıştır. ABD dünyada genelindeki en büyük ayakkabı ithalatçı ülke olarak, dünya ithalatının yaklaşık % 21'ini kaplamaktadır. 2012 senesinde ABD'nin ithalatını yaptığı ayakkabı miktarı 24,9 milyar dolardır. Dünya çapında başka güçlü ayakkabı ithalatı yapan ülkeler sırası ile Almanya, Fransa, İngiltere, Japonya ve İtalya'dır. Dört AB ülkesinin ayakkabı ithalatı, 2012 yılında gerçekleştirilen dünya ayakkabı ithalatının % 23,3'ünü kaplamaktadır (Türkiye Cumhuriyeti-Ekonomi Bakanlığı, 2014).

### **2.2.3 İhracat**

2000 senesinde 37,9 milyar doları bulan dünyadaki ayakkabı ihracatında, on yıl içerisinde % 116 artmıştır ve 2009 senesinde dünyadaki ihracat 82 milyar doları bulmuştur. 2012 senesi takiben dünya ihracatı 2011 senesine göre % 4,4 artarak 118,8 milyar dolara ulaşmıştır. Dünyadaki ayakkabı ihracatı kapsamında, Çin liderliği elinde bulundurup, 2012 yılı itibariyle 46,8 milyar doları bulan bir ayakkabı ihracatı yaparak % 39,4'ünü oluşturmuştur. Bu ülkeyi 10,8 milyar dolarlık ihracat ile İtalya, 10,4 milyar dolar tutarındaki ihracat ile Vietnam, 5,1 milyar dolar tutarındaki ihracat ile Hong Kong, 4,6 milyar dolar tutarındaki

ihracat ile Almanya, 4,3 milyar dolar tutarındaki ihracat ile Belçika ve 3,5 milyar dolarındaki ihracat ile Endonezya takip etmektedir. Çin ve İtalya beraber toplamda 57,6 milyar dolar ile dünyadaki ayakkabı ihracatının % 48,5'ini meydana getirmiştir. 2012 senesinden itibaren dünyadaki ayakkabı ihracatının % 44,1'ini deri yüzlü ayakkabılar, % 25,1'ini yüzü plastik / kauçuk malzeme ile oluşturulan diğer ayakkabı çeşitleri ve % 15,7'sini yüzü dokuma maddelerinden oluşan ayakkabı çeşitleri meydana getirmektedir. Dünya çapında, Çin hariç güçlü ihracat yapan ülkelerden hepsinin çoğunlukla gerek deri ayakkabıda olması ihraç edilmesi ve bu alanda uzman hale geldikleri de görülmektedir. (Türkiye Cumhuriyeti-Ekonomi Bakanlığı, 2014).

Dünya ayakkabı üretimi içerisinde miktar olarak %3'ü meydana getirilmesine karşın, dünya ise ayakkabı ihracatında %11'lik bir payı olması, özellikle göz önünde bulundurulması gerekli bir haldir. Bu üretim miktarı dikkate alınarak Asya ülkeleriyle rekabete giremeyen Avrupa kıtasının, nitelikli ürünlerle bu sektör içerisinde rekabetini gösterdiğini göz önüne sermektedir (Türkiye Cumhuriyeti-Ekonomi Bakanlığı, 2014).

### **2.3 Türk Ayakkabı Sektörü**

Orta Asya bölgesinden Anadolu'ya göçen Türkler kültürel özelliklerini de birlikte götürerek bütün alışkanlıklarına ve geleneklerine devam etmişlerdir. Özellikle tarımcılık ve hayvancılık yapan kitle, "Anadolu'nun neredeyse her yerde hayvan yetiştiricilikle birlikte dericilik ve ayakkabıcılıkla ilgilenmişlerdir. Orta Asya'da gerçekleştirilen kazılar dahilinde yer alan çizme ve çarıklar eski Türklerde deri işleme ve ayakkabı yapmanın geliştiğinin göstergesidir. Göçebeliği yüzyıllar boyunca devam ettiren Anadolu Türklerinde hayvancılık önem arz etmiştir. Bilindiği üzere, Türk dericilik geleneğinin eski dönemlere dayandığı gerçektir. Başlarda atlı asker ve atlı göçebelik şeklinde hayat süren ulusun sık kullandıkları nesnelere, yemeni, çizme gibi ayakkabılarla at eğleri, kolon, kuskun, yular, kemer gibi saraç eşyası ile deri su kaplarıdır" (Küçükerman, 1988)

Anadolu'da en önemli statü tarafından oluşan gerek ayakkabı gerekse asker köylünün gerekse de saray halkının da bir çok yönden giyim yönünden tarzlarına bakmaları daha çok dikkate alındığı görülmektedir. (Naksali, 2006).

Osmanlı İmparatorluğu, Anadolu ve Avrupa yakasında yaşayan topluluklarda deri üretim merkezleri ve pabuç üreten kişiler önemsenmiştir. “Osmanlı devletinde sanata gösterilen önem sadece sarayın kapsamındaki sanatkarlarla sınırlı kalmayıp halka yönelik üretimde bulunan çarşı esnafına da önem göstererek denetim altında tutmuştur. Üretici ve tüketicinin zarara uğramamasına dikkat edilmesi ön plana çıkarılmıştır.” (Tezcan, 1997). Anadolu’da ayakkabı tarihine, bakıldığında Millî Mücadele senelerinin farklı özellikleriyle ön planda olduğu görülmektedir. (Naksali, 2006).

“1950’li yıllardan itibaren nüfustaki artış şehirleşme ve gelirle bağlantılı olarak, ayakkabıya olan talepte artış olduğu izlenmiştir. Kaliteli ayakkabılar üretebilmekte kaliteli malzeme kullanımı çok önem arz eder. Ayrıca kullanılmış olan malzemelere ait renk ve cins moda, ayakkabının modeline ve ayakkabının kullanılırken karşılaşıacağı dış etkenlere de uyumlu olmak zorundadır” (Zirek ve diğ., 2003)

Nüfus artışıdaki ve yaşam standartlarında meydana gelen iyileştirmelerde ayakkabı talebinde iki katı artış yapmıştır. “Sektör, insan giyiminde vazgeçilemeyecek bir parçayı üretmektedir. Giyim ürünlerinin üretiminde bulunan diğer sektörler gibi, moda ile etkileşim içindedir. Bu sebeple tasarım ve üretkenlik, sektör için vazgeçilemeyen işlevlerdir. Katma değeri yüksek ürünün moda ve/veya markalı olma zorunluluğu, tasarım ve üretkenliği öne çıkarmaktadır”.

1960’lı senelerde ise küçük yönden olan sanayi yapısı değişime uğramadan sürdürülmüştür. 1970’li yıllardaki en çokta gerçekleştirilmiştir. 1990’lı yılların ikinci yarısında Rusya’da yaşanan büyük kriz, Türk ayakkabı sanayisi üzerinde negatif etkide bulunmuştur. İç pazarda oluşan daralmayla beraber ayakkabı sektöründeki şartlar iyice ağır hale gelmiştir. Deneyimli personelin istihdam edilmesiyle sık karşılaşılmaktadır. Özellikle saya dikiminde nitelikli eleman istihdamı yüksektir (Öğtem, 2010).

### **2.3.1 Üretim ve Tüketim**

SGK’ nın 2013 yılı dahilinde yayınladığı verilere dayanarak, deri ve deri mamulleri sektöründe 65.813 kişi istihdam edilmekte, 6.887 firma bu sektör içerisinde bulunmaktadır. Sektör dahilindeki firmaların çoğunluklu kısmı

İstanbul ve İzmir’de yoğunluk göstermektedir. Üretici firmaların yaklaşık %50’si İstanbul’da varlık göstermektedir. İzmir, Konya, Bursa, Ankara, Gaziantep, Manisa, Denizli, Adana, Malatya, Çorum (İskilip) ayakkabı üretiminin gerçekleştirildiği diğer önemli illerdir. 500 milyon çiftlik üretim kapasitesiyle ayakkabı sektörümüzde, fiilen 280 milyon çift üretim gerçekleştirilmektedir (Türkiye Cumhuriyeti-Ekonomi Bakanlığı, 2014).

### **2.3.2 İthalat**

Türkiye’deki ayakkabı ithalatında 1994 senesinde 28,1 milyon dolarken, 1997 senesinde AB ile Gümrük Birliği’nin ardından 135,2 milyon dolarla rekor seviyede artış göstermiştir. 2002 senesinde bir önceki yıla nazaran hem AB ülkelerinden yapılan ayakkabı ithalatı hem de uzak doğu ülkelerinden gerçekleştirilen ithalat artış göstermiş ve toplam 116 milyon dolarlık ayakkabı ithal edilmiştir. Kriz dönemlerinde düşen ithalat 2002’den sonra sürekli artarak 2013 senesinde 992,95 milyon dolar gibi rekor bir seviyeye çıkmıştır (Türkiye Cumhuriyeti-Ekonomi Bakanlığı, 2014).

Ayakkabı ithalatımızdaki payın yarısına yakını Çin’den gerçekleştirilmektedir. Bu ülkeden 2013’te 537,3 milyon dolarlık ithalat meydana gelmiştir. Mevzu bahis olan ithalatın % 43’ünü dış tabanı, yüzü kauçuk veya plastik maddeden diğer ayakkabılar oluşturmaktadır. Dünyadaki ayakkabı üretiminin içerisinde ilk üç ülke arasında yer alan ve dünya ayakkabı modasının yönlendiren İtalya ayakkabı ithalatı yaptığımız ülkeler içinde üçüncü sırada yer almaktadır. Bu ülkeden 2013 senesinde 101 milyon dolarlık ayakkabı ithalatı yapılmış, bu ithalatta % 79’unu yüzü deriden mamul ayakkabılardan meydana gelmektedir. Vietnam, Endonezya, Hindistan, İspanya ve Portekiz ise ayakkabı ithal ettiğimiz diğer önemli ülkeler arasındadır. Türkiye 2002 yılı içerisinde toplam ayakkabı ithalatının % 41’ini AB ülkelerinden yaparken, 2004 senesi itibariyle ithalat uzak doğu ülkelerine yönelerek; 2013 senesiyle ayakkabı ithalatımızın yaklaşık % 83’ü bu ülkelerden tedarik edilmeye başlanmıştır(Türkiye Cumhuriyeti-Ekonomi Bakanlığı, 2014).

### 2.3.3 İhracat

Ayakkabı sanayi içerisinde bulunan avantajlara rağmen, küçük atölye tipi üretim şeklinin ağırlıklı olması, kalifiye olmayan işgücü, ayakkabı yan sanayi girdilerinde standart ve kalite noksanlığı ve ithalat rekabeti gibi yapısal problemler sebebiyle ihracat potansiyeli yeteri kadar değerlendirmeye alınamamıştır. 1990'lı senelerin başında ihracat, özellikle Rusya pazarında olmak üzere hareketlenmiş ve 1997 senesinde 200 milyon doları aşmıştır. Ancak, daha sonraki senelerde Rusya'da meydana gelen büyük kriz Türk ayakkabı sanayisinde de önemli oranda etkide bulunmuş, ihracatta düşme yaşanmıştır. Sektör 2002 yılı itibariyle yeniden toparlanmaya başlamış; 2008 senesinde 344,9 milyon dolar olan ihracat, 2013 yılında 723,3 milyon dolara ulaşmış ve bir önceki yıla nazaran % 32,5 oranında artış göstermiştir. Dünya ayakkabı ihracatında ise Türkiye'ye düşen payın % 0,46 olması, yurt içi piyasa odaklı üretim yapıldığının göstergesidir (Türkiye Cumhuriyeti-Ekonomi Bakanlığı, 2014).

Ayakkabı sektöründeki ihracatın ürün gruplarına göre dağılımı incelendiğinde ise ihracatımızda değerlenme olarak yaklaşık % 42,63'ünü yüzü deriden mamul ayakkabıların meydana getirdiği gözlemlenmektedir. 2013 senesinde 308,36 milyon dolara yüzü deriden mamul ayakkabı ihracatı yapılmıştır. İkinci önemli ürün grubunu ise dış tabanı ve yüzü kauçuk veya plastik maddeden diğer ayakkabılar meydana getirmekte, 2013'teki ihracatta 138 milyon dolar seviyesindedir (Türkiye Cumhuriyeti-Ekonomi Bakanlığı, 2014).

2013 senesinde ayakkabı ihracatı yaptığımız başlıca ülkeler arasında Rusya Federasyonu, Irak, Litvanya, Suudi Arabistan ve Ukrayna gelmektedir. 2013 senesinde mevcut beş ülkeye 376,7 milyon dolarlık ihraç yapılmıştır. Almanya, İngiltere, Kırgızistan, İtalya ve Libya diğer önemli ihraç pazarlarımız olarak sıralanabilir. Ülke genelinde ihraç pazarlarında çeşitlenmenin olmasının yanı sıra ayakkabı ihracatımız genellikle komşu ve çevre ülkelerle yapılmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti-Ekonomi Bakanlığı, 2014).

## 2.4 İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları kavramı kurumsal hedeflerin elde edilmesinde işletmelerin faydalanmak mecburiyetinde oldukları temel kaynaklardan biriside beşeri kaynaklardır. Bu kavram, “firma bünyesinde yer alan en üst idareciden en alt seviyedeki çalışanlara kadar tüm personeli kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de kapsamaktadır” (Öğüt, 2004).

İnsan kaynakları yönetimi, firmanın stratejik hedeflerinin elde edilmesinde ve iş görenlerin kişisel ihtiyaçlarının giderilmesinde insan kaynağının etkili kullanımını içerir (Bingöl 2006). Ayrıca, “elemanların firmaya alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması amacıyla tüm destek faaliyetlerinin devreye girmesidir” (Sabuncuoğlu 2000). Özellikle, kurumların belirlenen stratejik amaçları ve hedefleri elde etmeleri noktasında, “elemanların memnun olması, motivasyonu, gelişimi ve yüksek performansının devam ettirilmesi için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimidir.” (Dolgun 2007)

Personel idaresi, “örgütteki işgücünün yönetimi anlamında kullanılan bir kavramdır. Kurumun görevlerini gerçekleştirmek kuruma en çok etkinlik kazandıracak şekilde üstünlük gösteren bir işgücü elde etme, gelişme ve koruma açısından verilen emekler personel yönetimi şeklinde adlandırılmaktadır (Bingöl, 2006). Bu açıdan bakıldığında, personel yönetiminde daha çok işletme çıkarları gözetilmekte ve işgücünün verimliliği temel amaç olarak alınmaktadır” (Sabuncuoğlu, 2004) .

Başlangıçta personel yönetimi işlevleri işe alma, işten çıkarma ve zaman denetimiyle sınırlı kalmıştır. Ancak, personel işlevinden sağlanan yararlar ilerleyen yıllarda daha geniş kabul gördükçe personel programlarının hacmi de genişlemiştir. Programlar kayıt tutma veya istihdam işlevlerini de içererek yönetimin hemen hemen tüm yönlerini kapsar duruma gelmiş, eğitim, ücret ve maaş yönetimi, iş ilişkileri ve koruma personel fonksiyonları arasındaki yerini almıştır. Bu çerçevede personel yönetiminin fonksiyonları şu şekildedir(Bingöl, 2010) :

- Personel ihtiyacının planlanması,
- Personel sağlama ve seçme,
- Personelin değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi,
- Personeli ve iş ortamını geliştirme,
- Etkili iş ilişkilerinin yaratılması ve sürdürülmesi.

İnsan kaynakları yönetimi yaşam eğrisi incelendiğinde, temel olarak personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı, ancak personel yönetimi ile birlikte köken olarak daha eskilere dayandığı görülmektedir (Öğüt ve diğ., 2004: 281)“Ünlü ekonomistlerden Springer, insan kaynaklarının bir kavram olarak ilk defa 19. yüzyılda kullanıldığını ifade etmektedir. Ancak bu kavramın içerik olarak bütünlüğe kavuşması ise Taylor ve Fayol döneminde ortaya atılan teoriler sonrasında gerçekleşmiştir. Personel yönetimi ise, Sanayi Devrimi'nin bir sonucu olarak emeğe olan ihtiyacın şekil değiştirmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bir takım firma sahiplerinin personellerinin maddi rahatlıklarıyla ilgilenmesiyle ortaya çıkan refah 4 sekreterliği, personel yönetimi kavramının doğumu kabul edilmektedir”. Lakin personel yönetimi Birinci Dünya Savaşı dönemine değin uzmanlaşma birimi şeklinde değerlendirilmemiştir (Tunçer 2012)

Personel yönetimi ile insan kaynaklarının (İK) yönetimleri arasında farklılıklar olmadığını ifade eden araştırmacıların görüşüne İK yönetimi, “yaşanılan hızlı değişimlerin neticesinde personel yönetiminde yeni bir bakış açısı ile değerlendirilmesinden ileri gelmektedir. İkisinin uygulanmasında değerlendirmeye alınan mevzular içerisinde pek fazla farklar yer almamaktadır” (Özden 2003). Personel yönetimiyle insan kaynakları yönetimi arasında oluşan temel farkların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir (Çetin ve Özcan 2014);

- Personellerin istek, ihtiyaç ve değerlerindeki radikal değişimler,
- Rekabetin insanlar arasında yaşanacağı,
- İnsan kaynaklarının bir maliyet faktörü olarak değerlendirilmemesi.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, örgütün içerisinde yer alan iş ve insan unsurlarını uyumlaştırmak suretiyle, etkinlik ve verimlilik ile

işletmenin/örgütün yarattığı katma değerini arttırılması amacıyla insan unsurunun geliştirilmesi olarak özetlenebilir. Burada insan ve iş unsurlarının uyumlaştırılması genel olarak, işin tanımlanmasından gerekli iş gücünün teminine, iş gücünün geliştirilmesinden, işin tamamlanması için gerekli motivasyon ve hedefleme unsurlarının tanımlanmasına kadar çeşitli süreçleri barındırabilmektedir (Bingöl 2010).

İnsan kaynakları yönetiminde temel amaç, personel yönetimini, normlara, kurallara ve bürokrasiye dayanan idari bir fonksiyonun ötesine taşıyarak, potansiyellerini ve yeteneklerini ön plana çıkararak çalışanların örgütün başarısına hizmet etmesini sağlamaktır. Dessler'e göre bu, 5 önem arz eden fonksiyonun birleştirilmesiyle başarı elde edilebilir (Dessler 2013).

Planlama: Standart şartları ve amaçları meydana getirmek, kural ve prosedürü geliştirmesii ve plan geliştirme yönünden tahmin etmesidir.

Personel Sağlama: Ücret karşılığı görevlendirilecek insan çeşitlerini belirlemek, muhtemel personelin işe alımı, elemanın seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi, performans standartlarının belirlenmesi, performansın değerlendirilmesi, personel danışmanlığı ve personel ücret yönetimi.

Yol Gösterme: Verilen işlerin gerçekleştirilmesi amacıyla astlara moral ve motivasyon sağlamak.

Kontrol Etme: Gerekli şekildeki düzeltici yönünden olan faaliyetler yönünden satış kotası yada kalite standartlarına göre tespit edilmesi ve bu standartlarında ne yönde geliştirildiği performans arasında kıyas yapıldığını görmek için kontrol etmek.

İnsan kaynakları yönetiminin uygulama alanında ilk adım olarak değerlendirilen açığa çıkması olasılığı olan eleman ihtiyacına odaklanılan süreçtir. İnsan kaynakları yönünden planlamanın da bu sürece uygulanması (Fındıkçı, 2000);

- -İnsan kaynaklarının değerlendirmeye alınması
- -İş gücünün birim olarak değerlendirmeye alınması
- -İnsan kaynağı ihtiyaçlarının tespit edilmesi
- -İş analizlerinin gerçekleştirilmesi insan kaynakları planlamasının hedeflerinin belirlenmesi adımlarından meydana gelmektedir.



“Kurumun ekonomik imkanları ne derce güçlü olsa da, insan kaynakları yetecek seviyede etkili olmadığı zaman başarının elde edilme olasılığı azdır. Motivasyon seviyesi düşük, başarıya ulaşma olasılığı az olan bir işgücü ile firmanın amaçlarını elde etmesi zordur. Bu bağlamda insan kaynaklarının da yönetim yönünden en önemli amaç olarak iki olduğu bunlarında birinin iş değerinin ise hayat yönünden kalitenin yükseltilmesi demektir”(Soydal, 2003).

İnsan kaynakları yönetimi, “bir firmada mal veya hizmet üretimiyle ve satışıyla alakalı dolaylı ya da direkt etkileyici rolünde insanların kurumun hedefleri doğrultusunda gayretlerinin bir araya getirilmesi, etkili bir şekilde çalışarak en yüksek sonucu elde etmeleri insan kaynağının en verimli yollarla yapılması, tedbirlerinin de, izlenecek politikalarla yönetimlerin meydana getirilmesi sürecidir” (Sabuncuoğlu, 2000).

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin ifade edilen bu görevlerin gerçekleştirilebilmesi için sağlamca yapılandırılması gereklidir. İnsan kaynaklarının yönetim bölümünün de bir çok açıdan örgütlenmesinin diğer yönden olan birimlerde ele alınan üç ana etkeninin yer aldığı bilinmektedir.

- “İşlevler: kurumun amaç ve hedeflerini elde etmede yapılması gereken işlerin hepsini içine almaktadır.
- İnsan kaynakları: firma amaçları ve hedeflerini elde etmek için etkili olan bireyleri ifade etmektedir.
- Fiziksel Faktörler: Yapılması gereken işlevlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan, donanım, araç ve gereçleri belirtmektedir”

#### **2.4.1 Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışı**

İnsan kaynakları kavramı ilk olarak 1817 senesinde, ünlü ekonomist Springer tarafından kullanılmıştır. Lakin insan kaynakları yönetimi kavramında içeriği açısından bir bütünlük yakalaması Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanı dahilinde meydana çıkartılan fikirler ile beraber oluşmaktadır. “Personel yönetimi, Sanayi Devrimi’nin yanı sıra üretimin topraktan makineye yönelmesi ve meydana gelen değişimler neticesinde oluşan gereksinimlerin bir sonucu olarak doğmuştur. Bazı işverenlerin iş görenlerinin ekonomik refahlarına ilgi

göstermeye başlamalarıyla doğan “refah sekreterliği”, personel yönetimi anlayışının başlangıcı sayılmaktadır.” (Benligiray 2007,).

20. Yüzyılın ikinci yarısı içerisinde yeni teknolojilerin, artışıdaki rekabetin ve diğer çevresel faktörlerin etkisinde kalarak elemanlar üretim ve hizmet sürecinde belirleyici, yön veren ve koordinasyon kuran bir güç şeklinde ön plandadır (Dolgun 2007). Üst yönetim, “insan kaynakları yönetimine maliyeti düşürücü ve rekabet üstünlüğü sağlayıcı, işletme değerini artırıcı faktör olarak görmeye başlamıştır. Stratejik kararlar verilmesinde insan kaynakları ön plana çıkmıştır” (Yüksel 2007).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş uzun bir dönem ve çeşitli basamaklardan geçmesinin ardından gerçekleşebilmiştir. Başlarda personel yönetimi iş görenlerle ilgili kayıt tutma uygulaması olarak görülüp elemanların ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri gibi muhasebe kayıtlarıyla aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konuları kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi; personel yönetiminin konusunu oluşturan; işe alma, sınav yapma, sınıflandırma, atama, sicil düzenleme, yükseltme gibi uygulamalarla alakalı teknikler ile ilgilenirken, ayrıca insan kaynağıyla alakalı politikalar, planlar, işçi-işveren ilişkileri, çevresel ve örgütsel gelişimlere karşın elemanların durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejileri de üretip uygulamıştır (Yüksel 2007). “Personel yönetimi başlangıçta sadece belgeleme ve dosyalama gibi işlemler üzerinde yoğunluk gösterirken, endüstri ilişkilerinde meydana gelen gelişmelerin ardından elemanlara ve onların kazandıkları sosyal haklarla alakalı kayıtları tutan bir birim şeklinde kendini göstermiştir” (Dolgun 2007).

İnsan kaynakları yönetimi geleceğe yöneliktir; yetenekli ve iyi motive olmuş personel temin edilerek kurumun bugünkü amaçlarıyla birlikte gelecekteki amaçların da gerçekleştirilmesi için hizmettedir. Aynı zamanda eyleme dönüktür; yalnızca kuralları uygulama ve rapor yazma gibi rutin faaliyetleri değil, insan kaynaklarıyla alakalı problemlere çözüm bulmayı da kapsar. Bu anlayış, günümüze kadar personel yönetiminde görülen tepkisel (reaktif) problem çözme davranışı, yani problemlerin meydana gelmesinin ardından onları çözmeye çalışma davranışındansa, önceden ileriye dönük problemlerim

meydana gelmesine imkan vermeyen öngörülü (proaktif) davranışın geliştirilmesini esas almaktır (Yüksel 2007)

Klasik açıdan olan yönetim anlayışının da gerek bilimsel olsun gerekse teknolojik gelişme sonucunda etkileyciliğini kaybetmiş olması çağdaş açıdan yönetimin tekniklerine de yer bırakması izlenmiştir. Bu gelişmelerle doğru orantılı olarak kurumlarda personel yönetimi anlayışından vazgeçerek yönetim açısından olan insan kaynaklarının da anlayışına geçmiştir. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimine göre daha kapsamlıdır ve insanın bütün yönlerinin değerlendirildiği ve dikkate alındığı bir uygulamadır. Çağdaş yönetim teknikleri insan merkezlidir ve bu anlayışın yansımalarını her alanda görebiliriz. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı kapsamında, insan üretim araçları arasında en değerli olanıdır. Kurumsal etkinlik ve verimlilik bu kaynağın etkililiğine ve verimliliğine bağlanmaktadır. Öyleyse bu kaynağın bütün ihtiyaçlarına dikkat edilmeli ve giderilmelidir. Ancak bu şekilde onun etkinliği, verimliliği ve performansı artırılabilir. İnsanın etkili ve verimli olması onun ihtiyaç, istek ve beklentileri ile doğru orantılıdır. Elemanların en önemli ihtiyaçları arasında kariyer yapmakta vardır. Kurumsal amaçların ve hedeflerin elde edilmesiyle kariyer yönetimi önemli bir araç olarak kullanılabilir. Bu sebeple firmalar kendi kariyer planlarıyla personelin kariyer planları arasında uyum sağlamalı, hem kendi kariyer planlarını hem de elemanların kariyer planlarında gelişme elde etmek için esaslı bir kariyer yönetimi sistemi meydana getirilmelidir.

Bir firma açısından en önemli yönetimde insan kaynaklarının da personel işlemlerinin uzman açısından sistem gözlemleri aşağıda yer almaktadır (Soydal, 2003) :

- “Firmanın karakteristik özelliklerine göre iş başvurusunda bulunan adaylar arasından en uygun şekilde olanlarında işleme girmesi
- Elemanların ellerinde bulunan çalışmaların da performansları hakkındaki kararlarının ön plana çıkması
- Personelin psikolojik durumun göz önünde bulundurularak çalışma koşulunun uygun şekle getirilmesi

- Elemanların gerçekleştirdikleri ve yapmış oldukları işe göre alacakları ücretin belirlenmesi”

Bununla birlikte gündelik yaşamda en önemli özelliklerinden biri olan dilsek olsun gerekse sayısal yönden model almasının güç olduğu bilinmektedir. Uzman açısından sistemin ise dezavantajının emin olunmayan şekilde yada dizel şekildeki ifadenin eksik olması göz önüne serilmektedir.

#### **2.4.2 İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri**

Yönetim açısından olan insan kaynaklarının da kapsamında yer alan işlerin en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi için, bazı temel işlevlerin uygulamaya koyulması gereklidir. Ayrıca son zamanlarda önemli hale gelen bilgi sistemlerinin de Yönetim açısından olan insan kaynaklarının da temel işlevlerinden olduğu söylenilebilir. Kurum içerisinde Yönetim açısından olan insan kaynaklarının da işlevleri gerçekleştirilirken; Yönetim açısından olan insan kaynaklarının da sınırlarında olan mevzularda başka alanlara danışmanlık hizmeti verilir ve değişik olarak insan kaynaklarının da düzenlediği görülmektedir.” (Yüksel, 2000).

Yönetim açısından olan insan kaynaklarının da ile alakalı tüm işlevlerin amacı, firmanın faaliyet gösterdiği iş alanında, rekabette üstünlüğün sağlanmasını ve hayatının daha iyi bir konumda devam etmesini sağlamaktır. Yeni pazarlarda ve kullanılacak olan bir çok yönteminde uyum içinde gerçekleştirebilecek işgücünü firmaya dahil etmek ve verim alarak faydalanmak, günümüzde en önemli konular arasındadır. Bu sebeple gelenek olan rolünden başka, Yönetim açısından olan insan kaynaklarının da stratejik bir rolü de bulunmaktadır (Keskin, 2008).

#### **2.4.3 İnsan kaynakları yönetiminin önemi ve insan sermayesi**

Uygun insan kaynakları stratejileri ve programları, elemanları beklenen neticeleri üretmelerine teşvik etmek için uygulamaya koyulmalıdır. Entelektüel sermayeyi etkin şekilde idare etmeye katkı sağlayacak insan kaynakları fonksiyonları şu şekilde ifade edilebilir(Bayraktaroğlu, 2008);

1. Kültürü tanımlama, değerlendirme ve şekillendirme: Entelektüel sermaye, idareye destek verecek bir kültürü gerekli kılar. Bilgi paylaşımına gerek kalmaz

ve ödüllendirilmez, elemanlara bilgi paylaşımında kolaylık sağlamak için gereken kaynaklar verilmez, elemanların bilgi paylaşımı yapmaları için eğitimden geçmezlerse entelektüel sermayenin artması güçleşir.

2. Örgütsel yapıyı tasarlama ve iş gören rollerini tanımlama: Organizasyon yapısı, çevreyle adaptasyon sağlamak ve dahili süreçlerle biraraya gelmek için sürekli değişim gösterirler. Bu şekilde işleyiş gösteren yapılar; gerek organizasyon olsun gerekse bir çok işlemin ise etkili şekilde yapılmış olması araçlardan tam anlamıyla faydalanılması, kendisini devamlı organize etmesi, organizasyonla çevresi arasında bilgi değiş-tokuşunun da kolaylık sağlama fırsatı verir. İnsan kaynakları, entelektüel sermayeden netice almakta kolaylık sağlayan örgütsel bir yapıyı meydana getirirken önemli etkide bulunur.

3. İşe alma yönünden ve strateji açısından geliştirmeyi belirleme: Entelektüel sermaye havuzunu geliştirme yeteneği olan bir işgücü, organizasyona, doğru fertleri dahil etmek ve onları bilgi üretmeye ve uygulamaya fırsat veren bir şekilde davranmaları için eğiterek meydana getirebilir.

4. Performans yönetim stratejilerini belirleme: Seçme için geliştirilmiş olan rol tanımları ve yetkinlik modelleri aracılığıyla işe yerleştirilen ve geliştirilen bireyler için sonraki basamak, becerilerinden faydalanmak yönünden teşvikte bulunan ölçütü kullanarak performansı tanımlamaktır. Ölçüte, “başkalarının neticelerine katkısı”, ve “örgütsel sonuçlara katkısı” ölçen ek maddeler eklenmesi muhtemeldir. Böyle bir ölçütten faydalanma performans değerlendirmeyi pozitif yönde etkileyeceğinden, bilgi üretilmesi ve yayılması olasılığını artırmakta ve davranışları etkilemektedir.

5. Ödül stratejilerini belirleme: Performans değerlendirmedeki performans ölçütleri başkalarının neticelerini etkilemeyi içeriyorsa ve değerlendirmeler ödüllere etkide bulunuyorsa performansa göre ücretlendirme entelektüel sermayenin etkili bir şekilde yönetilmesine teşvikte bulunabilir. Diğer bir ödüllendirme stratejisi ise değişken ücret planlarının yapılmasıdır. Değişken ücretler için ayrılan fonlar neticelere göre esneklik göstermeye müsait amacına ulaştırabilir ve herkes başarıya ortak olabilir durumu oluşur.

#### 2.4.4 İnsan kaynakları yönetiminde geliştirme

Geliştirme Nedir? “Geliştirme, elemanın firmaya girişinden ayrılıncaya kadar geçen süre içerisinde, performansın artırılması için yönetim tarafından gösterilen gayretin hepsidir” (Açıkalin, 1994). Ayrıca Açıkalin (1994) gelişmeyle alakalı olarak şunları belirtmiştir:

1. Doğal açıdan olan ortamlardaki geliştirme
2. Programlanmış açıdan olan ortamlardaki geliştirme

Gelişme, değişimin bu doğal olması gerekse programlanmış ortamlardaki görülebilir resmidir. Yönetim açısından insan kaynaklarının, bireylerin, uzun ve kısa vadeli başarısında artış yaratan kişisel ve kolektif katkılarını artırmak için bir organizasyon içerisinde çalışmaktadır. Bu organizasyon içinde gerçekleşen hizmetler beş grupta toplanmıştır: Strateji, Kaynak Yaratma, Ödül Yönetimi, Çalışanlarla İlişkiler ve Geliştirme'dir. Geliştirme, organizasyonun uzun vadeli rekabete girebilme yeteneğini iyileştirebilmek amacıyla, bireylerin ve grupların performansında artış yapan strateji ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı; performans planı ve gözden geçirme süreçlerini kurmayı; kişilerin kapasitelerinde artış için eğitime, uzun vadeli bireysel açıdan gelişmeye olsun takım gelişmesine olsun önayak olduğunu ele almaktadır.

Eğitim genel anlamıyla bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir. Personel eğitimi ise, “elemanların ve onlardan oluşan grupların, kurumda şu anda sahip oldukları ya da ileriki dönemlerde pozitif katkılarda bulunmayı amaç edinen, bilgi ve becerileri artıran eğitsel faaliyetlerin hepsidir” (Akal, 2002).

Eğitim yönünden geliştirme yönünden olan süreçte ayrılmaz parçalardır. Kişinin öğrendikleri bilginin artması amacı ile yapılır. Geliştirmeyle personelin kapasitesinden tamamıyla faydalanmak ve bu kapasiteyi daha da yükseltmek amaçlanır. Örneğin bir pazarlama firmasında görev yapan bir ferdin bireysel iletişim becerilerinin gelişmesi için bir geliştirme programı düzenlenebilir. Geliştirme süreci içerisinde öncelikli hedef, kişinin performansının artırılması, verimliliğin artmasıdır.

Performans: Geliştirme organizasyonunda, hareketlerin yönetildiği amaç-obje, direkt personelin kendisidir. Bu işlev dahilinde personel yönetimi, kurumun performansıyla alakalı olarak “emek” olgusunu gelişip iyileştirilmeyle

vazifelendirilmiştir. Personel yönetiminin geliştirme işleviyle alakalı görevlerini gerektiği şekilde gerçekleştirebilmesi için, iki sürecin öncelikli olarak ve gereğince başarılmış olması gerekir.

1. Yetenek ve yeterlik seviyesi yüksek insan gücünün kuruma yönlendirilmesi

2. Seçme işlevinin, kurumun önüne gelen yığın içerisinde en iyilerini en yeteneklilerinin belirlenmesi. Örgütsel davranışla kurum hedeflerinin etkileşimi, kurumsal performansı gösterir (Açıkalin, 1994).

Eğitim ve geliştirmenin bir firma veya kuruluşa edindireceği faydalar şu şekilde sıralanabilir (Küçükahmet, 2003);

1. Öğrenme Süresini Kısaltma İşlerin noksansız ve iyi neticeleri alınacak şekilde gerçekleştirebilmesine engel olan en büyük etkileyicilerden birisi işin yapılması hakkında bilgi edinmek öğrenmek gerekli zamandır. Planlanmış bir programın gerçekleştirilmemesinden dolayı deneme yanılma yoluyla öğretilmeye uğraşılan bir iş, uzun bir zaman, enerji ve meydana gelecek zararlardan ötürü para israfına sebep olmaktadır. "Öğretim etkinliklerinin hedefini elde etmesi, bu etkinliklerin planlanmasına ve uygulanmasına bağlıdır". Planlamanın en büyük avantajı zaman kazandırmasıdır. Ayrıca planlama, idarecilerin dikkatini hedefe yöneltmede, gayretleri uyumlu hale getirmeye imkan sunan ve emek israfında azaltmaya sebep olmaktadır.

2. İş Verimliliğinde Artış Sağlama Eğitim ve geliştirme sadece yeni işe girenler için uygulanmaz, ayrıca yetişmiş çalışanlar için de yapılır. Çünkü işi yapanların belli bir süre içerisinde işin niteliğinin ve niceliğinin artmasında da bu sayede gerçekleştirilebilir.

3. Beklentilerin Aksine Gerçekleşen Durumları Düzeltme Bazen işi yapanlar ile işi idare edenler arasında kopukluğun ve bunun neticesi işten ayrılma veya iş değiştirme olabilmektedir. Bu tür olaylara engel olunabilmesi için eğitim ve geliştirme önemlidir.

4. İdarecilerin Yükünü Hafifletme Verilecek eğitim ve geliştirme neticesinde elemanlar işlerini daha iyi niyetle ve doğru gerçekleştireceğinden, istenilen verim elde edilecek, idarecilerin yükü de hafifleyecektir. Çünkü elemanlar kendi

kendilerini denetlemeye alacaklarından personelin denetlenmesine gerek kalmayacaktır (Alan, 1998).

5. Personelin Motivasyonunu Arttırma Eğitim ve geliştirme elemanların motivasyon seviyesinin yükselmesinde önemli bir araçtır.

6. Meslekte Yükselme Olanağı Yaratma Verilecek eğitimin ve geliştirme programlarının, elemanlara meslekte yükselme imkanı sağlamasıyla olur. Bu imkan personellerde isteğin artmasına yarar ve moralleri yükseltir. Bununla birlikte elemanların programa dahil edilmesi onlarda kendilerine değer verildiği duygusunu artırır.

7. İş Güvenliği Konusunda Uygulanacak Programlarla Kaza Oranı ve Giderleri Düşürme İş kazaları genellenecek olursa bilgilendirme, yanlış iş yapma ve dikkatsizlikten dolayı olmaktadır. Bu olumsuzlukların giderilebilmesi için onların eğitim ve geliştirme programlarına dahil edilmeleri gerekmektedir.

8. Bakım yada Onarım giderlerinin de azalması açısından personel firmanın kullanacakları araç olsun gerek olsun ne şekilde tasarruflu kullanacaklarını bilmelerinin gerekli olmasıdır.

## **2.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı**

Strateji kavramı asırlarca askeri bir kelime olarak nitelendirilmiştir. Askeri açıdan strateji, düşmanın neyi ne zaman ne şekilde yapabileceğini tespit ederek, bu yönde genel bir planlama yapmış olması yönetim yönünden ise bu alanda XX. asrın ikinci yarısında kullanılmıştır. Firmanın çevresi ile ilişkilerinde düzenleme yapan ve rekabette üstünlük sağlamak için kaynakları en önemli unsurlardandır (Fidan, 1998).

Strateji, örgütün uzun-vadeli hedeflerini elde etmekte faydalandığı en önemli yoldur (Hussey, 1996). Bu bağlamda, strateji, üst düzey yönetimin, örgütün kendi misyon ve hedefleriyle uyumlu olan neticelere varabilmenin planları olarak tanımlanabilir.

Clayton (2002)'a göre ise strateji, geçmiş zamanlardan faydalanılarak planlar geliştirip, gelecekte dönemlerdeki ilerleme ve başarılar için yöntem belirleme çalışmalarıdır. Bu tanımlardan yola çıkarak stratejiyi, firma ile çevresi



arasındaki ilişkileri analiz ederek firmanın izleyeceği yol ve hedeflerin belirlenebilmesi, bunları hayata geçirecek faaliyetlerin saptanması ve kurumun yeniden düzenlemesi yapılarak gereken kaynakların örgütlenmesi şeklinde ifade edebiliriz (Dinçer, 1996).

Günümüzde gerçekleşen toplumsal ve ekonomik dönüşümün süreci, bilim araştırma-teknoloji üretiminden, her seviyedeki bilginin kullanılmasına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, bilişim ve iletişim çağı şeklinde değerlendirilen sanayi-ötesi çağın aynı zamanda “insan kaynakları çağı” olduğu konusunda şüphe kalmamaktadır (Öğüt, 2001). Bu yönden, 1980’li senelerin başlarından itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları beraber değerlendirilmeye alınmış ve “stratejik insan kaynakları” kavramının meydana çıkması mevzu bahis olmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün hedeflerine erişebilmelerinin mümkün olması için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli şeklinde değerlendirilebilir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin anahtar kavramı stratejik entegrasyondur. Stratejik entegrasyon, içsel insan kaynakları stratejisinin faktörleriyle dışsal firma stratejisi arasında uyumun olmasıdır. Örgütün insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise politikaları ve uygulamaları, rekabet çevresi ve firma stratejisiyle uygunluk göstermelidir (Bayraktaroğlu, 2001). Bu açıdan, insan kaynakları fonksiyonuyla stratejik yönetim süreci arasında dört stratejik entegrasyon düzeyi bulunmaktadır:

a. Yönetimsel Bağlantı: Bu düzeyde, İK departmanı hem strateji planlamasında hem de uygulamalarında, stratejik yönetim sürecinin herhangi bir bileşeninden tamamen farklıdır.

b. Tek Yönlü Bağlantı: Bu bağlantı seviyesinde, stratejik planlamanın birimleri kurumun stratejik planının da gelişme yapar ve planla ilgili İK departmanına bilgi verir.

c. İki Yönlü Bağlantı: Bu seviyede, stratejik planlama birimi, örgütün stratejik planlarıyla alakalı İK departmanına bilgi vermesinin ardından İK uzmanları farklı stratejilerin insan kaynaklarıyla alakalı yönlerinin analizini yaparak neticeleri stratejik planlama birimine iletir. Sonuncu olarak, stratejik kararların alınmasıyla planlar, işletilebilmek için İK departmanına geri iletilir.

d. Bütüncül Bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde, İK departmanı stratejik yönetim biriminde tamamlayan ve ayrılmayan bir üyedir. Bu bağlantı seviyesindeyse kurumlar, strateji formülasyonu ile uygulama süreçlerinin dahilinde bir araya getiren bağımsız İK fonksiyonları bulunmaktadır.

Zamanımızda kurumlar, daha etkili, daha hızlı ve daha rekabetçi olabilmek adına yoğun bir baskıda bulunmaktadırlar. Bu baskıların altındaki etkenler ve stratejik insan kaynaklarını yönetimini daha iyi kavram değerine yükseltmek için, onun gelişmesine etkide bulunan sebepleri ve arka planın anlaşılabilmesi oldukça yararlıdır (Dessler, 2000):

a. Küreselleşme: Bu kavram, firmaların ürün ya da hizmetlerini yeni dış pazarlara açmakta ve her yerle ticaret yapabilme eğilimlerini gösterir. Bu durumda küresel rekabette de büyük oranda artış olmaktadır.

b. Teknolojik gelişmeler: Teknolojik ilerlemelerle, hem örgütleri daha fazla rekabetçiliğe zorlamakta hem de kurumlara rekabette üstünlük getirmektedir. Teknolojinin, insan kaynakları uygulamaları doğal yapısında değişim yapmaktadır. Kurumların rekabetçi yapılarını devam ettirebilmek için yapı ve süreçlerini yeniden tasarlaması, motivasyonu artırıcı ve tazminat planlarının değişmesi, iş tanımlamalarını baştan yapması ve yeni eğitim ve değerlendirme programları oluşturması gereklidir.

c. Deregülasyon: Daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmak çok önem arz etmektedir. Çoğu endüstriyel sektör içerisinde devlet düzenlemeleri sebebiyle oluşan sınırlar kalkarak mevzuat gevşetilmektedir. Bunun en önemli neticesiyse çeşitli pazarların bir anda rekabette boy göstermesi ve böylelikle nitelikli işgücüne olan ihtiyacın artış göstermesidir.

d. İşin doğasındaki değişimler: Küreselleşme, teknoloji ve deregülasyon üretim sürecinin yapısında değişiklik yapmaktadır. Bu gelişmelerin neticesinde ürün odaklılıktan bütünsel anlamıyla hizmet odaklılığa doğru bir eğilimde olduğu görülmektedir. Bu dönüşümle, “bilgi çalışanlarına” olan gereksinim artmaktadır.

e. İşgücü çeşitliliği: İrk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi unsurlar işgücü çeşitliliğine etkide bulunmaktadır. Kadınlar, azınlıklar, yaşlılar vb. aktif işgücüne katıldıkça işgücü biraz daha çeşit almaktadır. Artan çeşitlilikle birlikte insan kaynaklarından en etkili şekilde yararlanma zorunluluğunu getirmektedir

Stratejik insan kaynakları yönetiminin etkililiği aşağıdaki unsurlara bağlanmaktadır (Duncan, 1990):

- Takım alışması,
- Elemanların katılımı ve çalışan güçlendirme,
- İş-gücü planlaması / esneklik ve gelişme,
- İş-gücü üretkenliği / verimliliği ve çıktıların kalitesi,
- İdare ve idare gelişimi,
- Yöneticiler için başarı ve gelişmenin planlanması,
- Problemlerin tanımlanmasını ilerletmek / stratejik alışmalar,
- Personel ve yönetici ilişkileri,
- İş / aile programları.

Stratejik yönetim anlayışı ve organizasyonların uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik bir faaliyet içinde olmaları zorunluluğu, en önemli rekabetçi üstünlük kaynağı olan insana stratejik bir önem vermeyi gerektirmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin organizasyonun stratejik yönetimi ile bütünleştirilmesi gerekir (Bingöl, 1997).

Stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise fonksiyonları, insan kaynakları idarecilerinin örgütsel bağlılıklarına ve iş tatminlerine pozitif etkide bulunabilir. Stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise uygulamaları içerisinde, kilit rol oynayan insan kaynakları idarecileri, duyacakları içsel tatmin ile görev aldıkları firmaya pozitif tutum takınabilirler. Stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise işlediği firmalarda insan kaynakları çalışanları stratejik planlama sürecine katılacağından tam ortak rodedir (Eren, 2003). Bu süreç, onların görev ve sorumluluklarını gerçekleştirebilmeleri için çeşitli yeteneklerinden faydalanmalarına imkân verebilir. Özellikle, insan kaynakları uygulamalarının firma stratejileriyle bütünleştirilmesi sürecinde, insan kaynakları çalışanlarının iş süreçlerini anlama becerisiyle birlikte, insan kaynakları işlevlerinin hakkında

da uzmanlık seviyesinde bilgi ve becerilerinin olması gerekmektedir. Bundan dolayı bu süreç içerisinde, insan kaynakları yöneticilerinin gerçekleştirdikleri faaliyetler ve çalışmaları, kurumsal perspektif içerisinde derleyerek elde ettikleri becerilerden faydalanabilmeleri mümkündür (Delery, 1998).

Böylelikle, insan kaynakları idarecileri firmanın hedeflerini elde edebilmelerindeki faydalarının bilincinde olmak suretiyle işlerini daha anlamlı bulmaları söz konusudur. İnsan kaynakları uygulamalarının firma stratejileriyle uyumunun sağlanması sürecinde, insan kaynakları idarecilerinin, kendi departmanları içerisinde ve dışında çeşitli eşgüdüm faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gereklidir ve böylece, bir yönüyle karar verme yetkileri artmış olur. Karar verme yetkilerinde artış olması, insan kaynakları yöneticilerinin daha fazla güçlendirme ve görev özerkliği algılamalarına sebep olabilir (Hand, 1976).

Ayrıca, motivasyonda iş tatmini teorilerinden birisi olan ve Herzberg (1966) tarafından ileri sürülen Çift Faktör Yaklaşımı da, stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise uygulamalarıyla insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve iş tatminleri ilişkisinde kuramsal temel bağlamında bazı ip uçları verebilir. Teoriye göre; işin çevresiyle alakalı olan ve hijyen (durum koruyucu) unsurlar şeklinde isimlendirilen gözetimin niteliği, ücret-maaş, çalışma şartları, personelle ilişkiler ve iş güvenliği gibi değişkenler elemanların motivasyonunda ve tatminlerinde artış yapmakta, sadece tatminsizliği yok etmektedir (Özgen ve Öztürk, 2002).

Bunlara göre; stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise “firmanın hedeflerini elde etmesini sağlamak için uygulanan planlanmış insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise faaliyetleridir” (Cowling, 1998). Bu tanımlamada, stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise dört elementi üzerinde durulmaktadır. Bunlardan ilki, rekabet avantajı kaynağı olarak stratejik anlayışla yönetilmesi gereken kurumun “insan kaynakları”dır. İkinci öğede “faaliyetler”, rekabet avantajına sahip olmak için firma elemanları tarafından araç olarak kullanılacak insan kaynakları program, ilke ve uygulamalarının gösterilmesidir. Üçüncüsü ise, “planlanmış” kelimesi insan kaynakları uygulamalarının stratejiyle dikey (işletme stratejisi ile) ve yatay (insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise uygulamalarının

kendi içerisinde uyumlu olması) olarak uyum göstermesinin tanımını yapmaktır. Son olarak “amaçlara ulaşma” ise, kurumsal performansı yükseltmenin stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise asıl amacı olduğunun üzerinde durmaktadır (Cowling, 1998).

Firmaya rekabet avantajı edindirerek kurumsal performansta artışı esas alan stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise örgütsel temeli üç ayrı yaklaşımla açıklanabilmektedir. Bunlar:

- Evrenselci ya da “en iyi uygulamalar” (universalist-best practices) yaklaşımı,
- Uyum (fit or contingency) yaklaşımı ve
- Kaynak temelli (resource-based view) yaklaşımıdır.

Pfeffer (1994); Kochan ve Osterman (1994) “en iyi uygulamalar” yaklaşımıyla insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise kurumsal performansa olan etkisini açıklamaya çalışmışlardır. Bu yaklaşım bağlamında, bazı insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise uygulamaları diğerlerine göre daha iyidir ve bütün firmaların başarılı neticeler elde etmesi için bu uygulamaları elinde bulundurması gerekmektedir. Başka bir deyişle, bu yaklaşımın temel tezi, firmaların “en iyi uygulamalar”ı buldukları ve bunları uygulamaya koymalarıyla kurumsal performansın iyileşmesi olasıdır (Riggio, 2003).

Son zamanlarda, stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise uygulamalarının kurumsal performans üzerindeki etkisinin açıklanmasında çoğunlukla kaynak temelli yaklaşımın esas alındığı gözlemlenmektedir. Kaynak temelli yaklaşım firmanın yeteneklerine ve insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise bunları geliştirmesindeki rolüne bağlanmaktadır. Yaklaşımın temel tezi; nadir bulunan, değerli, taklidi olmayan ve ikamesi zor kaynaklar devam edebilen rekabet avantajı oluşturabilmektedir. İnsan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise konusunda araştırmalar yapılmış araştırmalar ise firmanın performansında artış yaratabileceğini ve sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilebilmesine sebep olabileceğini savunmaktadırlar.

Bunun yanı sıra, insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise uygulama ve sistemlerinin devamlılığı olan rekabet üstünlüğünü elde

edebilmeleri için kaynakların değerlendirilmesi, yani kuruma değer katacak kaynak ve yeteneklerin desteklenmesi ve etkili bir şekilde yapılandırılması gereklidir. Az bulunma, insan kaynağında bulunan bilgi, beceri ve yeteneklerin, rakip firmaların insan kaynaklarında yaygınlaşmaması anlamına gelmektedir (Delery ve Doty, 1998). Bir firmanın rakiplerine göre daha yüksek yetenek sahibi insan kaynağının bulunması, insan kaynaklarının rakiplerine göre daha değerli olduğunu göstermektedir.

### **2.5.1 Stratejik Yönetim ve İKY İlişkisi**

İnsan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise stratejik yönetim süreci ile ilişkiye sokulması, diğer bir ifadeyle bu süreçle bütünleşmesi “stratejik insan kaynakları yönetimi”ni göstermektedir. Tyson (1995:5), firma stratejilerinin daha etkin kullanılmasına faydası olan bir yönetim süreci olarak adlandırdığı stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise, “İK fonksiyonlarının firmanın belirlediği stratejiyle uyum içerisinde yönetilmesi”; Schuler (1992:21), “firmanın başarısı için gereken stratejik faaliyetlerin en üst seviyeden en alt birimdeki çalışana kadar gerçekleştirilmesine yarayan bir yönetim fonksiyonu”; Huselid, Jackson ve Schuler (1997:171) ise, “firma amaçlarının başarılmasına yardım eden, beşeri sermayeyi sağlayan, gerek içsel şekilde olsun gerekse politika uygulamaları şeklinde olması ele alınarak” şeklinde tanımlanmaktadır. O halde stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise, stratejik yönetimle insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise bütünleşmesinin bir ifadesi olduğu söylenebilir. Bratton ve Goldy (1999:46 – 47), bu tür bir bütünleşmeyi, “İK stratejisi ile firmanın iç ve dış çevre faktörleri arasındaki uygunluk” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamalardan yola çıkarak “stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise”, “stratejik yönetim” anlayışının insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise alanındaki yansıması şeklinde değerlendirmek mümkündür (akt. Özgen ve Öztürk, 2002)

### **2.5.2 İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından stratejik İKY 'nin önemi**

Hızlı değişimlerin ve gelişmelerin gerçekleştiği iş hayatının yeni şartları, firmaları kurumsal yapıları kadar stratejilerini de yeniden değerlendirmek zorunda bırakmıştır. Bu süreçte araştırmaları yapanların, strateji yapanların ve yöneticilerin rekabette üstünlük elde edebilmeleri ve sürdürülebilirliğinin sağlanması kriterlerinin; farklılık, taklit edilmezliği ve kopyalanamaması gibi özellikler olduğu noktasında uzlaştıkları görülmektedir. Ancak firmaların daha esnek ve etkin yapılarda olması, rakiplerine nazaran tüketiciye daha iyi hizmet vermeleri ve stratejilerini bu yönde geliştirmeleri, rekabette üstünlük için gerekmele beraber, yeterli değildir. Şüphesiz hedeflerin etkin şekilde belirlenmesi, çevre ve kaynak analizlerinin doğru şekilde yapılması, uygun stratejilerin gelişmesi, önceliklerin tespiti, sistemin ve teknolojinin yapıyla uygun bir şekilde bir araya gelmesi başarılı sonuçlara ulaşmakta etkili unsurlardır. Ancak bütün bunların gerçekleştirilmesi ve somut iş neticelerine eğilimleri, ancak firmaların elinde bulunan nitelikli insan gücü ile mümkündür (Akal, 2005).

### **2.5.3 Rekabet stratejisi ve stratejik İKY ilişkisi**

Rekabet stratejisi yönünden stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise iş ve çalışan faktörlerinin firmaların rekabetçiliğinin ve başarısını artırmak için yeni değerlere sahip olmaya yönlendirilmesi şeklinde nitelendirilmektedir (Cianni ve Bussard, 1994:52). Bu açıdan, stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise en önemli fonksiyonlarından biri, gelecek dönemde oluşması olası gelişmeleri de varsayılarak, kurumların çizdiği strateji ile uyum gösteren ve ona destek veren İK stratejilerinin meydana getirilmesidir. İnsan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise rekabet stratejisiyle ilişkilendirilmesinin temelinde, kaynak temelli yaklaşımın (resourced-based view) önem kazanması yer almaktadır. Bu alana gösterilen önemin artış göstermesi, insan kaynaklarının stratejik bir unsur şeklinde değerlendirilmesiyle yakından alakalı olup, sadece yönetsel stratejinin uygulanmasındaki uygulamaya koyulan insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise stratejisinin kurum performansında önem arz eden artış

yaratacağı yönünde giderek güç kazanan bir kanaat oluşmuştur (Wang ve Shyu, 2008:92-93). Bazı öğeler ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Anthony vd., 1996:12):

- Dış çevrenin dışı etkisinin tanınması: Dış çevrenin de rekabeti firma dışında olan gerek fırsat olsun gerekse tehdit yönünden olsun tanınmaya çalışmasıdır.
- Uzun şekildeki vadeye odaklanması: Firma stratejileriyle uyum gösteren geleceğe yönelik planlar yapar.
- Firma stratejisi ile bütünleşme: Firma stratejisi, hem stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise sürecini etkiler, hem de bu sürecin etkisinde kalır.
- Kurumsal ortamı dikkate alma: Yapı, kültür ve tüm çalışanları dikkate alır.
- Sonuçlar: Stratejik insan kaynakları açısından sağlanmış olan yönetimin ise strateji ve uygulamalarının neticeleri, firma performansında etkide bulunur.

#### **2.5.4 Stratejik yönetimde karar alma düzeyleri**

Stratejik yönetim, firmanın büyüklüğünün türüne göre farklı seviyelerde stratejik kararların alınmasını gerekli kılar. Özellikle geniş çağlı firmalar, örgütlenme türüne şekillerine göre de kendi içlerindeki bir çok değişik seviyeye strateji açısından geliştirilmesidir. Kurumların da kendi içlerindeki üç farklı şekilde olan şirket açısından olsun rekabet açısından olsun ve son olarak fonksiyonellik açısından olarak üç farklı boyuttadır. Bunlar (Dinçer, 1996):

a) Şirket stratejisi: Farklı firmalar ve değişik iş gruplarının bulunduğu bir firmanın, bir bütün olarak stratejisini gösterir. Örneğin, holding seviyesindeki bir strateji, firmaların hepsini kapsadığı için, bir bütün olarak firmanın tanımlanması ve alt sistemlere veya SİB'lerine (Stratejik İş Birimi) kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilişkilidir (Dinçer, 1996).

b) Rekabet Stratejisi: Belirli bir sanayi dalı veya ürün/pazar basamağında nasıl rekabette bulunulabileceği, rekabette avantajın ne olduğunu ve ne tür faaliyetler yapılacağıyla alakalı olan rekabet stratejisi, firmanın rekabet avantajının



korunması ve devam ettirilebilmesi için, teknoloji, sermaye ve insan gücü gibi firmanın kaynaklarının genel planlama dahilinde faydalanılmasını belirtir. Firmalar, rekabet stratejilerinin belirlenmesinde daha çok örgüt seviyesinde kaynak dağılımı ve karşılaştırmalı üstünlüklerle sinerji konularında ağırlıklı olunur. Dolayısı ile rekabet stratejisinin, özellikle ürün veya pazarın geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi kararlarına yönünde bir faaliyet olduğu ifade edilebilir (Dinçer, 1996). Rekabet stratejisi, firma stratejisi yönünde belirlenirken, firma alt fonksiyonlarına ilişkin politika ve kararlara da rehberlik yapar. Yine, bir firma içerisindeki bölümlerle alakalı kararların koordinasyonu, bu seviyedeki strateji ile meydana getirilebilir.

c) Fonksiyonel Strateji: Fonksiyonel strateji ise, firma içerisindeki fonksiyonel stratejiler, firmanın ana stratejisine destek veren “taktik stratejiler” şeklinde de belirtilebilir.

## **2.6 İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları planlaması (İKP), örgütün elde ettiği insan kaynaklarını sistematik olarak analizi yapılarak gelecekteki insan kaynakları gereksiniminin tahmin edilmesi ve de bu kaynaklardan en etkili şekilde faydalanılması için gerekli planlamanın gerçekleştirilmesidir. İKP ile hem bugünkü iş görenlerin durumuyla planlamalar yapılırken bir yandan da gelecekteki gereksinimlerin tespit edilmesi ve de bununla uyumlu girişimlerde bulunulması gereklidir (Özgen,Öztürk ve Yalçın)

İnsan kaynakları planlaması kurumlarda verimliliği buna bağlanarak da karlılığa etkide bulunarak temel unsurlardan biri olarak nitelendirilmektedir (Çetin ve Özcan 2014). Firmalarda insan kaynakları istihdam süreci, kurumda ve gerçekleştirilecek faaliyetlerle uyumlu nitelikteki çalışanların yer alacağı yerlerin bulunması, bunların firmaya çekilmesi ve seçme işleminin gerçekleştirilmesine dair ilişkilerin ve teknik çalışmaların bütünüdür. Firma performansının geliştirilmesinin direkt insan kaynakları planlamasıyla bağlantısı ifade edilmektedir. Başarıyı kazanmış firmalarda yöneticilerin firmalardaki açık pozisyonlarının kapatılacağı doğru personelin seçiminde, açık bir performans beklentisinin tanımını yapan ve elemanların bu yönde gelişimine katkı sağlayan gayret içerisindeki idareciler olduğu belirtilmektedir.

İnsan kaynakları firmalarda üretim girdileri içerisinde önem arz eden bir yeri vardır. Firmalar açısından, nitelikli insan kaynaklarının temin edilmesi, firmada uygun işlerde çalıştırılmaları ve firmaya bağlılıklarının fonksiyonel şekilde sağlanması, iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerektirmektedir. İnsan kaynakları yönetimine dair düzenlemelerin önemi tam da bu açıdan firmalarda değeri meydana getiren ve katkıda bulunan iş görenlere ihtiyaç hissedilmesinden ileri gelmektedir (Bek, 2007).

İnsan kaynakları planlaması; insan kaynaklarının uygulanmasıyla firma stratejisini birbirlerine bağlayan formal bir süreci oluşturur. Firma stratejilerinin meydana getirilmesinde ve uygulanmaya koyulmasında insan kaynaklarının varlığının sahip oldukları özellikler aynı zamanda firmanın meydana getirilecek stratejilerini uygulayabilmekteki beceri seviyesini de belirtmektedir. İnsan kaynakları planlaması, yeterli sayıda, türde ve nitelikte elemanların gereken zaman ve yerde hazır olmalarına imkan sağlayan bir tekniktir. İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları uygulamalarıyla firma stratejisi arasında direkt bağlantılıdır. Böylelikle insan kaynakları planlaması bir adım daha ileri giderek, insan kaynakları faaliyetleriyle bütün stratejik planları, bir tümlük şeklinde nitelendiren bir konuma gelmiştir. İnsan kaynakları planlamasının amacı;

- - insan kaynaklarının kullanılmasında etkinliğin artması,
- - kurumsal hedeflerle çalışan faaliyetleri arasındaki uyumu sağlama,
- - insan kaynaklarının uygun koşullarda firmaya kazandırmadır.

İnsan kaynakları planlaması yapılmadığı takdirde, işletmeler sahip oldukları insan kaynağını özensiz ve verimsiz kullanabileceği gibi, personel seçme ve yerleştirme, işten çıkarma ve terfi gibi işletmenin önemli faaliyetleri olarak adlandırılan süreçlerini de isteğe bağlı ve duygusal olarak yönetilebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle işletmelerin girdilerini üretime dönüştürebilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, bilimsel yöntem ve tekniklere başvurarak insan kaynakları planlamalarını yapmaları gerekmektedir (Can ve diğ., 2001).

Durum böyle olunca, hem faaliyetlerde aksaklık olmamasına katkıda bulunularak firmalarda yüksek performans elde etmeye, hem de küresel rekabet

ile baş etmeye katkı sağlayacaktır. Nitelikli elemanların firmaya dahil edilmesinin direkt firmanın faaliyetlerinde belirleyiciliğin olacağı ve firma faaliyetlerinin etkili şekilde sürdürülmesini sağlayacağı söylenebilir (Bozkurt ve Ergun, 2009).

## **2.7 İşe Seçme ve İşe Alma**

Çalışan temin edilmesi ve seçimin işlevinde insan kaynaklarının yönetiminin en temel ve en belirgin işlevi olduğudur. Kurumsal olan amaçların ve elde edilen başarılarında elde edilmesindeki en büyük etken ise kurumların sürekli şekilde rekabet gücünün artmasını sağlaması insan faktörüdür. Bu nedendir ki nitelikli olan kurum için en önemlisi uygun işe alım sürecindeki günümüzde önemli şekilde bir fonksiyon olduğu olarak bilinmektedir. (Gök, 2006).

Bir firmanın insan kaynakları yönetim faaliyetleri statik anlamıyla planlamayla başlangıç gösterir, iş analiz ve tanımları ile şekil alır ve dinamik bir fonksiyon olarak çalışan bulma ve seçerek sürer (Sabuncuoğlu, 2005).

İşe alım süreci, personel temini, çalışan seçimi ve sosyalizasyon aşamalarından meydana gelen uzun bir süreçtir. Bu süreçte çalışanın temin edilmesi uygulamaları, kurumsal başarıya ulaşmakta önemli bir rol oynamaktadır. Personelin temin edilmesiyle nitelikli potansiyel çalışanların, aday havuzunda bulunması amaçlanmaktadır. Aday havuzunun nitelik ve sayı açısından zenginleşmesi için, potansiyel çalışanların kuruma çekilmesi gereklidir. Potansiyel çalışanların firmaya çekilmesiyle kurumun bir çok yönden olan faktörler önemli rol oynamaktadır (Gök, 2006).

İşe alım sürecinin ikinci aşaması olan personel seçimi, her bir başvurunun değerlendirmeden geçirilerek, işe alınıp alınmaması yönünde kararın verildiği uzun bir süreçtir. Personel seçim sürecinde başvuruların incelenmesi, mülakat, test gibi uygulamalar yürütülmektedir. Bu uygulamalarda görüşmelerin (mülakat), bu sürecin en önemli araçlarından olduğu ifade edilmektedir. Görüşme yöntemi, çalışan seçim sürecinin bir parçası olarak 20. yüzyılın ortalarında popülerite kazanmış ve o yıllardan bugüne kadar birinci araç olmaya devam etmiştir (Gök, 2006).

Organizasyonlar tarafından yaygın bir şekilde uygulanan bu yöntemin, gelecekte de geçerli ve etkin bir yöntem olarak devam etmesi beklenmektedir. İşe alım sürecinin üçüncü aşaması olan sosyalizasyon ise, işe yeni başlayan işgörenin örgüt, çalışacağı birim ve yeni işi hakkında bilgilendirildiği bir oryantasyon sürecidir. Bu süreç yeni işe başla yan işgörenin örgütün politikaları ve uygulamaları ile ilgili bilgi edinmesi ve kendini bir ekip üyesi olarak hissetmesi bakımından önemlidir (Gök, 2006).

İşgören bulunması ve seçimi esasen firmanın işe alma politika ve planlarına uyumlu şekilde yapılır. İşe alınacağı düşünülen işgörenlerin nitelik ve niceliği önceden tespit edilir ya da saptanması gereklidir. Tutarlı bir insan kaynakları politikası ancak boş işlere en yetenekli ve kişilikli çalışanların alınmasıyla mümkün olabilir. Firmaya ve işin gerekliliklerine uyumsuz olan bir işe alma yöntemiyle firmaya ve işgörene çok pahalıya patlayabilir (Sabuncuoğlu, 2005).

Yeteneklerinin çok üstünde ya da çok altında bir adamın işe alınması nedeniyle yani doğru işe doğru adamın alınmaması nedeniyle işletme içinde iş-kişi veya kişilerarası uyumsuzluk ortaya çıkar, sonrasında da işletmeler için hayati önem taşıyan meseleler olan üretim ve verimlilik düşüşü, çatışma, işgücü veya iş kazalarında artış kaçınılmaz olur. (Sabuncuoğlu, 2005).

Tercih edilecek personelde aranılacak özelliklerin gerçekçiliği önemlidir. İşe alınacak personelde bulunması gerekli olan özellikler çok iyi tespit edilmezse, seçim uygulamasının kuvvetli yada başarı göstermesi olanaklı değildir. Çalışanda aranılan özellikler iş ile uyum göstermelidir. Bu özellikler ne gereğinden fazla ne de az olmalı, birey işe uyum sağlanacak şekilde bir düzenlemeden geçmelidir. Bunun için işin tanımının, işin analizinin yapılarak çalışanda aranılacak özelliklerin belirlenmesi gerekir (Erdoğan, 1996).

## **2.8 Eğitim ve Geliştirme**

Gelişim gösteren süreç içerisinde her yeni gün; “teknolojide olan rekabet içerisinde sınırlanmaya çalışan firmalar, teknolojide olan gelişmeleri ve yeni bilgileri personeline öğretmeyi arzulamaktadır. Bunun sebebi, örgütsel başarıyı elde etmenin yollarından biri, iş süreçlerinin ve tüketicilerle olan ilişkilerin

kuvvetlendirilmesiyle alakalı düşüncelerin iş görenlerle beraber alınması ile olabilir.”(Karabulut,2006)

Firmalarda, elemanlar ve idareciler eğitim yönünden yada gelişim yönünden olan faaliyetlerinden sürdürülmesi firmanın ilerlemesi yönünden zorunlu hale gelmiştir. Firmada gerçekleştirilen eğitim, çalışanlarda performans yükseltmek amacıyla gereksinim duyulan, bilgi ve becerileri edindirir. Bu eğitim yada gelişim yönündeki faaliyetlerinde fayda göstereceği yararları şöyledir(Karabulut,2006):

- -Kurumlarda eğitim öğrenme süresini kısaltır; işe yeni başlayanlara ve mevcut görev yapanlarda, tecrübe edinmeye kıyasla çok daha kısa bir zamanda öğretir.
- -Eğitime katılım gösterenler, daha fazla bilgiyi hafızaya alabilirler ve uygulayabilirler.
- -Yeni şekilde bir projeye başlayan personelin işe uyum göstermesi ve öğrenme hızının artırılmasını sağlamaktadır.
- -Eğitimi olan bir personel işinin nasıl yapılacağını bilir ve daha güzel yapar. Elemanların işinde gösterdiği hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.
- -Elemanların kendilerine ait özgüvenlerinde artış olur; problemleri daha basit çözüme ulaştırır; mesleğindeki becerilerinde gelişme olur. Personel işinde daha fayda gösterir; mesleğine yönelik pozitif bir tutum gösterir.
- -Personeller meslekleri daha fazla sever ve eğitimlerindeki bilgilerini işlerinde uygulamaya koyarlar. Bulunan eylemlerin etkileri ve verim açısından çok büyük artış olur.
- Elemanların bulunan bilgilerini ve becerilerini ilerletebilir. Bilim ve teknolojinin oluşturduğu yeni ilerlemeler kavratılarak bilgi birikimleri yenilenmektedir.
- -Becerikli bireyleri iş sahibi etmek ve o işte sürekli çalışmalarını sağlamak daha kolay olur. Böylelikle işgücü devir hızı düşer.

- -İdarenin denetimi ve kontrol maliyetleri düşer. Firma, dıştaki çevreye karşı da banka imajında pekiştirme yapan personelle çıkabilir pazarlama faaliyetleri içinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir.

## 2.9 Performans Değerleme

Performans, “amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin neticesinde sahip olunan, gerek nicel olarak ya da nitel olarak belirlenmiş bir kelime” (Akal, 2002) olarak açıklanmaktadır. Başka bir tanımlamada ise, geçmişte saptanmış standartlarla ölçüm ve karşılaştırma yapılması ile elemanların meslek performansında değerlendirme yapılması süreci şeklinde belirtilmektedir (Palmer’den aktaran, Yılmaz ve Kocasaraç, 2010).

Performansın değerlendirilmesi, idarecinin daha önceden belirlenen standartlar ile personele ait neticelerden edinilen raporlar, elde ettiği bilgilerle ve çalışanın işe yönelik hareketlerinin analizi yapılarak, performansta ölçüm yapılarak ölçeklendirilmesi olgusudur (Erdoğan, 1996). Performans ölçekleme, kişinin çalıştığı yerde sergilediği hareketleri, tavırları işinde gösterdiği başarı, genel ahlak ek olarak bireysel özellikleriyle bir bütünleşme sağlayarak firmaya katkısı ölçüme tabi tutulmasıdır.

Performans yönetimi sistemi, firma elemanının performansının planlanması, değerlendirmenin aşamasını ve bunun ardından gelişime yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesini kapsamına alan geniş bir kavramdır. Belirlenmiş amaçlara yönelik çalışanlarda olması gerekli özelliklerle bağlantılı performansın değerlendirilmesinin gerçekleştirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerin tespiti, verimin ve performansın artması, motivasyonun elde edilmesine katkısı yer almaktadır. Performansın değerlendirilmesi, çalışan için gereken eğitimin planlanması, çalışmanın zenginleştirilmesi, sınırların genişlemesinde ve dönümün gerçekleştirilmesinde etkin görev almaktadır. Performansın değerlendirilmesindeki amaçlar, ücretin belirlenmesi, eğitimin verilmesi, uyarılma, kademe indirilmesi, yükseltme, tenkit gösterme, içteki aktarımın olması, meslekte atma gibi alınacak kararların belirlenmesi temel ilkelere dayanarak, nesnel ve dahası birbiriyle uyum göstermesine özenli olunmasıdır (Sabuncuoğlu, 2005).

Performans sisteminin firmada etkili olması için gereken baştaki hazırlığın gerçekleştirilmesi ve o zamanın başlaması gereklidir. Başarının değerlendirilmesinin gerçekleştirileceği süre, kimin değerlemeyi yapacağı ve yapılacak kişilerin belirlenmesi gerekir. Değerleme aşamasında faydalanılacak periyotlar ve yöntemler seçilmelidir. Performans değerlendirme yöntemleri iki ana başlık altında incelenmektedir (Özden., 2007); bu başlıkların değerlendirme açısından yöntemin ilki geçmişe yönelik olan ikincisi ise değerlendirme açısından olan yöntemden geleceğe yönelik olmaktadır.

Firmaları performans değerlendirme uygulamalarına mecbur bırakan sebepler ya da değerlendirmeden beklenen hedefler şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 1998) :

- -Ücret standartlarının saptanması ek olarak seviye yükselişine ödül vermek,
- -artışa ve başka işe geçmek için bilgi birikimli personelin seçimi,
- -Çalışanın işini sonlandırmak veya içinde olduğu durumun gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek .

Ayrıca performans değerlendirme sistemi adil, geliştirici, güdüleyici, durumlara uygun, geçerli, güvenilir, sürekli, kapsamlı olmalıdır ve çalışanın katılmasına imkan vermelidir (Can ve diğ., 1998).

İdarenin çalışanın değerlemesi esnasında, bu uygulamayı başarı ile devam ettirebilmek amacıyla bazı değerlendirme problemlerinin çözülmesi gereklidir. İdarenin çözümlemesi gereken problemler bunlardır (Bilgin, 1997):

- - ölçeklendirmeyi kimin yapacağının problemi
- - ölçeklemeye çalışanın kendinin mi, ya da yapacağı çalışmanın miktarının mı yahut her ikisinin de tema olacağı problemi,
- - ölçeklemenin objektifliği problemi,
- -ölçeklemede esas olan konunun neye göre yapılacağı problemi,
- - ölçeklemenin iş yapana olumsuz etkisinin olması problemi
- - ölçeklemeyi yapacak kişilerin, iyi bir ölçekleme uygulayabilecekleri ast sayısı problemi,

- - ölçekleme hizmetlerin hangi süre içinde yapılacağıнын ne zaman uygun olacağıнын problemi,
- -Fazla iyimserlik ve fazla kötümserlik

Firmaların hızlı bir şekilde değişim gösteren rekabet şartlarında başarı gösterebilmeleri amacıyla planladıkları başarı değerlendirme sistemleri iyi bir yapıda ve değişken etrafın şartlarına uygun süreçte güncellenebilme özelliğinde esnekliği olmalıdır. Özellikle üretim sisteminin performansının etkili şekilde ölçümüyle; üretilen ürünlerin, üretim süreçlerinin, üretimde faydalanılan teknolojilerin ve her türlü girdinin değişken çevre koşullarına göre devamlı değerlendirmesinin yapılması olası olmaktadır. Üretim sistemlerinin performansının ölçümü; firmanın genel performansının ölçülmesiyle beraber geleceğe yönelik alınan stratejik kararlarda ve uygulamaya koyulmasında firmaya katkısı büyük olmaktadır.

Şimdiye kadar yapılan değerlendirmeler, kuramsal ve ampirik bulgulara dayanarak firma idarecilerine şu tavsiyelerin verilmesi mümkün olabilir: Firma yöneticileri, müşterilerinin değişken arzu ve isteklerini rakiplerinden daha hızlı, daha kaliteli ve ekonomik olarak giderebilmek için ileri üretim teknolojilerine yatırım yapmak zorundadır. Firmalarda ileri üretim teknolojilerinden faydalanılarak; maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin yükseltilmesi, kalitenin artırılması, üretimde esnekliğin sağlanması, üretim sürecinin hızlandırılması ve kısaltma, rekabet gücünün artırılması, çalışma gücünden kısıtlama, fire ve kayıp oranını azaltma ve krizlere karşı korunmada büyük prestijler elde edilebilir.

## **2.10 Ödüllendirme**

Personelin örgütteki işlerini gerçekleştirebilmelerinin karşılığında elde ettikleri her türlü veriş, gerek elemanın çalışma memnuniyeti, gerek firmanın performansını çok yakın bir biçimde ilgi kaynağı olan insan öncelikli fonksiyondur. Bu sebeple insan kaynakları yöneticileri, organizasyonun dahilinde etkileyici ve tutarlı bir ödemeler politikası oluşturarak ve bir ücretlendirme – ödüllendirme sistemi kurmak zorundadırlar. Bu şekildeki bir politikanın ana hedefi, örgütün ve personelin maddi amaçlarına beraber ulaşabilmek olmalıdır. Bu amacı başarabilmek için de insan kaynakları



yöneticileri gerek organizasyonun amaç ve hedeflerini gerekse personelin ihtiyaç ve beklentilerini çok iyi incelemeye almalı ve anlamlandırmalıdır (Eren, 2004)

Yetkinlik bazlı ücret sistemleri kişileri odak almakta ve onların elinde olan becerilerine göre ücretlendirme yapmaktadır. Ücret analizinin ana bölümünü işler yerine, örgüt için gereken beceri grupları meydana getirmektedir. Basit bir beceri bazlı ücret sisteminde, elemanlar çeşitli işlerin gerekleri hakkında bilgilendiklerinde, karmaşık iş sistemleri içerisinde kişiler daha karmaşık beceri gruplarında geliştirdiklerinde ve öğrendiklerinde ödüllendirmeye tabi tutulmalıdırlar. Herhangi bir beceri bazlı ücret sisteminin kalbi bireylerin mevcut beceri ve yetkinliklerinin değerlendirmeden geçmesidir. Kişilerin becerilerinin fiyatlanması yetkinlik sistemi için yetersizdir. Kişilerin eşsizce yetkinlik bileşimleri bulunmaktadır. Ancak örgüt bunlardan bir kısmını ücretlendirmeye tabi tutup bazılarınıysa mevcut işteki performans ile alakasız olduğu için ücretlendirmek istemeyebilirler. Bir örgütte yetkinlik bazlı ücretlendirmeye başvurulduğunda bireylerin, yetkinliklerinde gelişim gösterdikleri sürece ücretlerinde artış olması gerekmektedir. (Keenan, 1996.)

## **2.11 Kariyer Yönetimi ve Planlaması**

Literatürde çok sayıda kariyer tanımı bulunmaktadır, kariyer, “kişinin karşılaşılabileceği imkanlar, görkem, psikolojik ödüller veya daha iyi hayat tarzı şeklinde ifade edilmektedir. Kariyer planlaması, bireysel yeteneklerin gelecek zamanda faydalanılması sürecidir. Bu süreç içerisinde fert kendisini değerlendirmektedir. Bu değerlendirmenin neticesinde güçlü ve zayıf yönleriyle, bilgi açısından olsun beceri açısından olsun kariyerin beklenti sağlaması bunlara nasıl erişeceğine ilişkin bir sonuç elde etmektedir. Bu durumda önemli olan kariyer planlaması gerçekleştirilirken bireylerin yeteneklerinin değerlendirmesinin ve gelecekte gereksinim duyulacak yeteneklerin tespit edilmesidir. Firmalarda varlık gösterenlerle alakalı kariyer planlaması gerçekleştirilmektedir. Aşağıdaki maddeler bu planlamaya örnek olmaktadır (Yüksel, 2000):

- “Elemanların kendilerini ilerletmeye yönelik,

- Gerek kısa olsun gerekse orta yada uzun dönemli olan hedeflerin saptanmasına yönelik,
- Firma içerisinde ya da dış yönden var olan fırsat sağlanmasına yönelik,
- Amaçlanan planların belirlenen süreçte gerçekleştirilmesine yönelik sağlanan çalışmalardır.”

Örgütler kişisel ve kurumsal hedeflerin bir araya getirilmesini amaçlayarak kariyer sağlanmış olan yönetimdeki etkinlik sağlanması için (Yüksel, 2000):

- “Kariyerin planlanması açısından planlama yapan insan kaynaklarının belirlenmesidir.
- Kariyerin ise yörüngesinin çizilmesi gerekmektedir. Uygulanan pozisyonlarda işlevsel olan özelliklerin belirlenmesi ve uygulamaya yönelik olan benzerlik göstermiş olan işlerin bir araya toplanması gerekse aralarındaki mantıksal yönden olan bağlarında kurulması gerekmektedir.
- Organizasyonların mümkün olduğu kadar kariyer danışmanı olduğu bilinmektedir. Bu gerekli şekilde uygulanmıyorsa profesyonel danışmaların ise getirilmesi çalışanlarında bilgi almasını sağlamaları gerekmektedir.
- Yapılan organizasyonların ise kariyer geliştirmesi için olan bireysel hedeflerinde belirlenmesi yönünden olan katkı sağlanması için planlar yapılmalı ve uygulamaya konulmalıdır.”

Kariyerin ise planlamasındaki amaç, firmalar için değerli olan işgücünün korunma altına alınmasını ve geliştirilmesini, elemanların yeteneklerinden daha fazla faydalanılmasını ve işten ayrılmaları aza indirerek elemanların ve firmanın performansında artışın olmasını kapsamaktadır. Bireyin kariyer hedefine ulaşmasına yardımcı olan kariyer geliştirme, kariyer planlama sonucunda meydana gelir ve bu planlamaların kurumsal uygulamalarını belirtir. Yeteneklerin geliştirilmesi, performans geliştirme ve değerlendirme, iş rotasyonlarının planlanması, iş değerlendirmeleri ve eğitim programları kariyer planlamadan sonra oluşan kariyer geliştirmeyle faaliyet gösterir. Firmalar kariyer gelişmesine önem gösteren personeline destek vermeli ve önünü

açmalıdır. Personelin kişisel ve de firmanın faydasına olacak gelişim planlarında destekleyici olmalıdırlar (Yüksel, 2000).

Kariyer yönetiminin başlıca basamakları şu şekilde sıralanabilir(Özkalp, 1982):

- İşe için yapılan hazırlık aşaması: yapılan bu aşamada ise kişinin kendince meslek seçimi yapıp ve değerlendirilmesi ve ilk meslek seçimindeki geliştirilmesi yönündeki eğitimini tamamlaması gerekmektedir.
- Organizasyon yönünden olan giriş: Kişinin iş yönünden olan teklifleri değerlendirmesi ve bu doğru bilginde üzerindeki işi ayrıca örgütü seçmesi ile çalışmasındaki ilk adımı atmasıdır.
- Kariyer açısından sağlanan başlangıç: İş öğrenmesi ve örgütsel açıdan olan örgütsel kural sağlaması ayrıca normlarında öğrenilmesi, seçilmiş olan mesleği ve örgüte olan uyumun sağlanmasıdır.
- Kariyer sağlamanın ortası: Bireyin ilk kariyer sağlaması ve erken yaştaki ve yetişkinlik olan yaşlarındaki yeniden değerlendirilmesini amaçlanmasıdır.
- Kariyer sağlanmasındaki sonu: bireyin itibarı ilerlemesi ve sürekli şekilde çalışmasının verimlilik açısından devam etmesidir.

“Kariyerin yönetilmesinde aşamalarında kısaca değinilmesinden sonra amaçları ise şu şekilde açıklanmaktadır (Miser, 2002):

- -Çalışanların ise en etkin şekilde motivasyonunu sağlamaya çalışmak,
- -İnsan kaynaklarının da bu şekilde etkili olarak etkilenmesi
- -Personelin memnuniyetini sağlaması,
- -İş yerindeki yükselme açısından olan gerekli çalışmaları uygulanmasıdır.”

Kariyer danışmanlığı; “firmada çalışanların, devamsızlık, işe geç gelme, etkin çalışmama vs. gibi problemlerinin tespit edilmesi, iş görenler arasında ayırım yapmadan herkese adil ve objektif davranılması, çalışanların performansının

değerlendirilmesi, elemanlara danışmanlık ve rehberlik hizmeti verilmesiyle alakalı firmada bir idare meydana getirilmesi, iş görenlerle birebir iletişime geçilmesi, sorunlarını kendilerinin açığa çıkartmalarına ve açıklamalarına imkan vermesi gibi işlemleri içermektedir. Bütün bu hizmetlerin yarar sağlayabilmesi için; sistemin planlı ve programlı olarak devam ettirilmesi ve çalışanın geri bildirimlerinin yakın takibi ve elde edilen neticelerin personelle beraber değerlendirmeden geçmesi gereklidir. Kariyer yönetiminde son aşama kariyer geliştirme aşamasıdır. Bu aşamada farklı olan ve yetenek sahibi olan çalışan tespit edilerek uzmanlık kazandırılmalıdır.” (Miser, 2002)

## 2.12 Ücretlendirme

İş görenlerin emeğinin karşılığında elde ettiği ücret, günümüzde ekonomide ve sosyal yaşamda etkileyici özelliklerdeki unsurların başında gelmektedir. Firmalardaki iyi bir ücret sisteminin oluşturulması ve bu sistemin başarı ile idare edilmesi çok büyük önem arz etmektedir. Çünkü gerçekleştirilen çalışmalar ışığında, sağlık kurumlarındaki rekabetçi güçlerle faydalandıkları ücretlendirme sistemleri içerisinde yoğunlukla gelişen ilişki vardır. Bu açıdan, insanların hayatlarının mevzu bahis olduğu sağlık kurumlarının işlemeye devam edebilmeleri ve rekabete katılabilmeleri amacıyla ücretin yönetimi sistematik olarak yapılmalıdır (Karabulut,2006).

Ücret yönetimi, iş görenlerin çalıştırılmasından kaynaklanarak ve ödenecek her maliyeti kapsamaktadır. Direkt gerçekleştirilen finansal ödemeler (maaş, teşvik prim ve bonular vb.) ve dolaylıca gerçekleşen finansal ödemeler (mali yardımlar, sağlık sigortası, eğitim giderlerinin karşılanması, yemek ve yol yardımı vb.) olacak şekilde iki ana başlıktan meydana gelmektedir (Dessler, 2013). Personelin bir firmayı tercih etmesi, uzun süre verimlilikle ve motive şekilde çalışmasını, mevcut ücret yönetimiyle alakalıdır.

Firmada faaliyete geçecek ücret sistemi ne olursa olsun, ücretlendirmenin de bir takım unsurları bulunmaktadır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir; (Dessler, 2013)

- Eşitlik yönünden olan ilke
- Dengeli yönünden sağlanan ücret açısından ilke

- Piyasa yönünden olan ücretlerle karşılaştırmalı ilke
- Yükselme sağlanarak ücretin artış sağlamasının ilkesi
- Bütünlük yönünden sağlanılan ilke

İnsan kaynakları yönetiminde bu alan kapsamına dahil olan başka bir durumu da yan ödemeler, tazminatlar ve sosyal ödemeler şeklinde isimlendirilen başka ödeme türleridir. Bunlar kısa olarak şöyle gruplandırılabilir: (Dessler 2013)

- -Sosyal faydalar: Ücret ve maaş haricindeki para ve mali haklarla, sigorta, emeklilik ikramiyeleri, bunlar genellikle üretimde ya da verimlilikle ilgisiz olan ödeme şekilleridir.
- -Özendirici ücretler: Üretimin seviyesi dikkate alınarak değişim gösteren ve çalışanların işlerinde gösterdikleri gayretlerini yükseltmek için ödenmiş olan maddi değerdir.
- -Primler, ikramiyeler, hisse senetleri üzerinden pay alma, kara katılma: Bu türden maddi değerlerde özendirme amacıyla motive ederek fayda elde etmeye çalışılır.

### **2.13 İnsan Kaynakları Ve Performans İlişkisi**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin kapsamında önemli olan başka bir konuda insan kaynakları uygulamalarıyla performans arasında gelişen etkileşimdir. Öyle ki araştırmalarda stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsal performans ve rekabette avantajın arasında oluşan ilişkilerin meydana çıkartılmasını hedefleyen çeşitli ampirik çalışmalarla karşılaşmak mümkündür (Huselid 1995).

İnsan kaynaklarının işletme performansıyla ilişkisinde yapılan değerlendirmede stratejik insan kaynaklarını hedef alan araştırmaların çoğunluğunda Barney (1991)"nin kaynak tabanlı yaklaşımındaki görüşleri ile benzeşmektedir. Kaynak tabanlı görüş bir kurumun elde ettiği kaynaklardan faydalanarak rekabette avantajlı konuma geleceğini öngörmektedir. Bu görüşün önemi; bir firmanın kendisinin dış çevre içerisinde ne konumda olduğundan, firmanın içselleşmiş kaynaklarının ve bu kaynakların rekabetçi avantaj kaynağı şeklinde ne şekilde faydalanılacağına yöneliktir. Kıymetli, az karşılaşılan ve taklit edilemeyen

olmasının nitelikleriyle yol izleyerek Wright vd. (1994) ve Barney ve Wright (1997) insan kaynaklarının kendisinin rekabetçi kaynağın temelini oluşturabileceğini tavsiye etmişlerdir. Öyle ki küçük çaptaki insan kaynakları uygulamalarını hedef alan araştırmalarda belli başlı uygulamalar karlılıkta pozitif etkilidir. Firmanın kaynaklarının odak seçilmesinin gerekli oluşu açısından bu anlayışla stratejik insan kaynaklarıyla alakalı çalışmada önemli olmuştur. Kaynak tabanlı yaklaşım insan kaynağının rekabetçi avantajına yönelik öneme dikkat çekerken mevzu bahis olan insan kaynağının ne şekilde geliştirilebileceği ve destek verileceği yönünde yeterli durulmamaktadır (akt. Delery, 1998).

Bu doğrulardan yola çıkarak firmanın insan kaynakları yönetimini firma hedefleri ve stratejileriyle uyumlu hale getirilmesinin gerekliliği nosyon önemli olmuştur. Firmaların stratejileri insan kaynakları sistemleriyle uyum kazanmasına ilişkin fazla veri bulunmamaktadır.

Kaplan ve Norton (2004) bu problemle baş edebilmek için araştırmalarında strateji haritalarına atıfta bulunmuşlardır. Strateji haritaları soyut varlıkların ölçülebilmesine ve stratejilerin neden-sonuç ilişkilerinin değerlendirmeye alınmasına imkan sunmaktadır. Haritalar üst düzey yönetim takımlarına firmanın önceliğiyle ve yönüne ilişkin rehberlik yapar. Sözü edilen strateji haritalarının stratejik insan kaynakları sistemi ve sistemin etkinliği üzerine yeterli çalışma bulunmamaktadır (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 2009: 17-18).

## **2.14 Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri**

### **2.14.1 Motivasyon kavramı ve motivasyonu etkileyen faktörler**

Latince de ki “Movere” sözcüğünden türeyen motivasyonun önemli şekildeki kavramı, Türkçede ise harekete geçmesi yönündeki yada bir işe teşvik edilmesi haline gelmesi anlamına gelmektedir. (Adair, 2003). İngilizce ve Fransızca "Motive" sözcüğünden gelmektedir. Türkçede karşılığı güdü, saik ya da harekete geçiren olarak da kullanılmaktadır. (Eren, 2003). Motivasyon kendi içinde üç şekilde görev gerçekleştirmesini sağlan bir kuvvettir. Çalışan bireye gerekli enerjiyi vermesi yada insanları daha hızlı ve seri şekilde hareket

etmesini sağlaması anlamına ve istedikleri ulaşabilecekleri hedefleri başarabilmesi için çaba sarf etmesini sağlamaktadır. Motivasyon, elemanlara nasıl davranıldığı ve iş görenlerin gerçekleştirdikleri işle alakalı hislerle alakadar olur (Keenan, 1996). Cowling (1998) motivasyonu; bireysel arzu ve seçimlerin içine alındığı belirlenmiş bir davranışın sergilenmesi seviyesi şeklinde ifade etmektedir.

Motivasyon, çoğunlukla bir bireyi belli davranışların sergilenmesine itekleyen bir içsel olgudur. Motivasyon kavramı, insan davranışlarının hareket ettirilmesiyle, ona yön veren ve zamanını tespit eden bir takım faktörleri kapsamaktadır (Dündar ve diğ., 2007). Bu faktörler içsel ve dışsal şeklinde değerlendirilmektedir. Belirlenmiş bir iş, ilgi çekici, heyecan verici, geliştirici olduğu amacıyla gerçekleştiriliyorsa, mevcut işi yapmak ödüllendirme ise bu içsel motivasyonu; lakin aynı iş para, terfi, şöhret gibi dışardan gelen bir ödüle sahip olmak amacıyla gerçekleştiriliyorsa dışsal motivasyon olarak belirtilmektedir.

Bazı zamanlarda bireysel tatminkarlık maddiyattan daha fazla anlam taşır. Lakin maddi ödüller de önem arz eder. Bir sürü insan bilgi veya becerileri çoğaltmanın da kendine has ihtiyaçları giderdiği fikrindedir. Bu insanlar yeni becerilere sahip olmaktan, yeni sorumlulukları yüklenmekten haz duyar ve yetişme ile gelişme imkanlarına sevinirler (Dessler, 2000). Lakin, motivasyon, ister içten isterse dış- tan olsun, insanlarda heves ve devamlılık hissini harekete geçiren ve aynı şekilde insanların uyanmasına neden olan güçler topluluğudur.

Firma çalışanlarının motive olmasına etkide bulunan unsurların başında iki tane görüş gelmektedir. (Dündar ve diğ., 2007): Bunlardan biri, çalışanların dışsal unsurlarca motivasyona ulaştıkları düşüncesidir. İkincisi ise, personelin sosyal ve maddi faydalara sahip olması bireysel hedefleri için daha çok gayret göstererek gerek içsel yönden olsun motive amaçlı olacağı düşüncesidir. Bunlara ilişkin olan görüşlere göre, içsel yönden olan motivenin en büyük nedeninin ifade edilmesi ise, dışsal olarak güç sağlanmasını temsil etmesi anlamına gelmektedir.

Motivasyon alanında gerçekleştirilen araştırmalarda geçerli olarak kabul gören ve çeşitli çalışmalarla tespit edilen maddi ve manevi açıdan olan motivasyonun

araçlarının ise psiko-sosyal yönden olan araçlar ve örgütsel ayrıca yönetsel yönden olması şeklinde değerlendirilmiştir. (Eren, 2004). Bu maddelerdeki araçlar ise şu şekilde sıralandırılmıştır;

- Ekonomik yönden olan araçlar: gerek ücret artışı olsun gerekse kâra katılma isteği, ekonomin yönden olan ödül, verilecek olan prim, sosyal açıdan olan yardımlar ve sağlanacak olan kolaylıklar, iş yerine gidip gelirken sağlanacak olan servis, verilecek olan öğlen yemekleri gibi.
- Psiko-sosyal yönden olan araçlar: iş yaparken bireylerin özgür şekilde olan çalışması, sosyal yöndeki statü ve katılımları, yaptıkları iş yönünde taktir görmeleri ve gelişmeleri, çevreye olan uyumlulukları, yaptıkları işte başarı sağlamaları kendilerine olan psikolojik yönden güvenleri, yapmış oldukları sosyal faaliyetler, ve danışmanlık hizmetleri.
- Örgütsel yönden olan ve yönetsel yönden olan araçlar: kendi amacına göre olan birlik, kendine verilen yetki, verilen sorumluluğun dengesi, eğitimi verilen kararlara yönelik katılımı, işe olan güvence, çalışanlarla olan iletişim, yapılan işin çekiciliği, fiziksel yönden olan çalışmaya yönelik şartlar, işin genişletilmesi, işin zenginleştirilmesi ve yapılan işin rotasyonu, iş yerindeki kariyerin geliştirilmesi, düzgün ve disiplinli çalışma sistemi gibi.

### **2.14.2 Motivasyon teorileri**

İnsanlar çalıştıkları işten ve iş ortamından memnuniyet duydukları süre boyunca verimlilik gösterirler. Ücret ve ikramiyeler gibi maddi yönden tatmin olmanın gereken bir şart olduğu kanısına varılsa da yetersiz bir koşul olarak kaldığı söylenebilir. Bu sebeple, insanı işe motive etmenin yöntemleri araştırılmış ve ortaya çok ilginç sonuçlar çıkarılmıştır (Eren, 2004).

Motivasyonla alakalı olarak 1900'dan bugüne kadar oluşturulan birçok teori bulunmaktadır. Bu teoriler motivasyonu açıklarken değişik noktalara da dikkat çekmekte birbirlerinden ayrışır. Bu teorilerden birincisi bireyi uyandıran ve yön veren veya davranışlarında yavaşlamaya sebep olan ve durağanlaştıran



kişisel unsurları incelemeye alan kapsam teorileri, ikincisi ise; davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini veya yavaşlatılacağını inceleyen süreç teorileridir (Özdevecioğlu ve diğ., 2003).

#### **2.14.2.1 Kapsamına göre motivasyon kuramları**

Kapsam teorileri genellikle, kişiyi içten motive eden unsurların neler olduğu hakkında açıklama getirmeye çalışmaktadır. Diğer bir deyişle bu firmalar, ne tür etkileyicilerin veya gereksinimlerin kişinin davranışlarına yön verebileceğini incelemektedir. Bu alanda gerçekleştirilen araştırmalar, 1970 ve 1980'lerde yapılmıştır. Bu çalışmaların belirli bir bölümü deneysel ya da teoride hayata geçirilmiştir. Bu çalışmaların çoğunluğu ise 1990'lı senelerde gerçekleştirilmiş ve iş başarımı ihtiyacıyla çalışma doğasını odak seçmişlerdir (Saho ve diğ., 2011)

Kapsam teorilerinin alt başlıklarında bir araya gelen teorilerden en çok bilinen dört tanesi şunlardır:

#### **1. Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı,**

Motivasyon hakkında yaptığı çalışmalarla tanınan Brandiza Üniversitesi Profesörlerinden Abraham Maslow, insan davranışlarına etkide bulunan önem arz eden gereksinimleri ön plana çıkarmaya çalışmıştır (Ertürk, 2000). Bireylerin belirgin bir hiyerarşik düzene dahiliken değişik ihtiyaçlarının olduğunu ve hayata geçirdikleri tutumların bu ihtiyaçları karşılama durumundan kaynaklandığının öngörüsü üzerinde durulmaktadır.

Literatürde en bilinen motivasyon modeli, ihtiyaçlar hiyerarşisi modelidir. Abraham Maslow insanların, bir hiyerarşi ile sıralanabilen, birbirinden çok farklı olan ihtiyaçlara sahip olduklarına işaret etmektedir). Bu modelin temeli bazı esaslara dayanmaktadır (İncir, 1985).

- Bir ihtiyacın tatmin edilmesi, motivasyonun gerçekleşebilmesi açısından önemli bir role sahiptir. Bununla birlikte, bir ihtiyaç karşılandığı zaman, diğeri yavaş yavaş ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden insanlar ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterirler.

- Çoğu insan için ihtiyaçlar ağı karmaşıktır. Bu ihtiyaçlar insanın herhangi bir zamanda davranışlarını etkileyebilir. Bu durum açıkça, söz konusu ihtiyaçlardan biriyle karşılaşıldığı zaman, ihtiyaç karşılanıncaya kadar davranışlarını belirleyici bir özellik gösterir.

- Bireyi, üst seviyedeki ihtiyaçlardan önce alt seviyedeki ihtiyaçlar, tatmine yönelik davranışa sevk eder.

- Üst seviyedeki ihtiyaçları karşılamamanın yolları, alt seviyedeki ihtiyaçları karşılama yollarından daha fazladır.

Maslow'un kendi açısından kişilik yönünden olan kategorileri kendi içlerinde bir düzene sahiptirler ve her gereksinim kategorisine bir kişilik gelişme düzeyi karşılık gelir. Kişi, bir kategorideki noksanlıkları tam anlamıyla onaramadan bir üst seviyedeki ihtiyaç kategorisine, buna bağlı olarak kişilik gelişme düzeyine geçemez. Bu yaklaşım idareci açısından şu anlama gelir: Eğer idareci, çalışanın hangi ihtiyacının karşılanacağını bilincine varabilirse, o ihtiyaçlarının tatminini yapacak şartları oluşturarak belli yönden tutumlar sergilemelerini başarabilir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin tabanını fizyolojik ihtiyaçlar tepe noktasını ise kendini tamamlama ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı oluşturmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde ihtiyaçların birbirinden kesin sınırlarla ayrılması mümkün değildir (Şahin, 2004).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, yönetim açısından değerlendirmeye alındığında, kişileri örgüt amaçlarına yönelik güdüleyebilmek için ne gibi şeylerin gerçekleştirilebileceğini ortaya koymaktadır. Kurumlarda kişilerin gereksinimlerinin bir çok duygusal güdüler araçları ile giderilebileceği net bir şekilde ortadadır. Burada, kurum açısından ana hedef, çalışanları "kendini gerçekleştiren kişiler olarak" değiştirebilmektir (Öğüt ve diğ., 2004).

## **2.Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Kuramı (Hijyen – Motivasyon Kuramı),**

Motivasyon hakkında gerçekleştirilmiş teorilerden biri de Frederick A. Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" ya da "Motivasyon-Hijyen Teorisi" şeklinde bilinen yaklaşımdır. Herzberg'in teorisi kişilerin değer sistemlerinde iş koşullarından ne beklentilerinin olduğu ve personelin motivasyonunun da neyin

etkili olduğu ve ne gibi şartlarda tatmin olmadıklarını ve çalışmaya karşı istek duymamalarının ortaya çıkmasının tespitine dikkat çeker (Sabuncuoğlu, 2000).

Herzberg, işgörenleri motive eden etmenleri; içsel etmenler (özendirici faktörler) ve dışsal etmenler (hijyenik faktörler) olmak üzere iki ana grupta sınıflandırmıştır. İş kapsamında etkileyiciler ayrıca bir çok güdüleyici etmenlerdir. Dışsal etmenler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını gideren nitelikleriyle alt seviyedeki ihtiyaçlara karşılık gelen tatmine destek veren etmenlerdir (Yüksel, 2007).

### **3.David Mccelland tarafından geliştirilen Başarma ihtiyacı Kuramı,**

Bu teorinin sahibi McClelland, insanların doğumlarından itibaren kendilerine has öğrenilmiş- kazanılmış ihtiyaç geliştirdiğini; motivasyonunun da bunun bir parçası olduğunu iddea etmiştir. Bütün insanların kazanılmış ihtiyacı, başkasından farklıdır. Öte yandan, bu kazanılmış ihtiyaçlar özellikleri yönünden sınıflandırılabilirler. Bu sınıflandırma 3 temel başlık altında olmuştur. Bunlar;

- Başarı ve ya başarma ihtiyacı
- İlişki kurma ve bağlanma ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı' dır ( Başaran, 1991).

McClelland, Maslow'un yaptığı gibi kişilerin temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından bahsetmemiş, yani bu gereksinimlerin üstünde yer alan üç çeşit ihtiyaca dikkat çekmiştir. Öyle ki insanın yaradılışından gelen sosyalleşmeye ( Arkadaşlık, dostluk, sevgi vs ) ihtiyaç duyar. Bunun yanı sıra güçlenmekten hoşlanan bir varlıktır. Bu parasal bir güç olmanın yanı sıra, makam, mevki, otorite olarak da değerlendirilebilir. İnsan ayrıca gerçekleştirdiği işlerde başarılı olmayı isteyen ve bundan haz alan bir varlıktır (Akal, 2002).

Bu kuramın idarecisi açısından anlamı şu şekildedir; eğer çalışanın ihtiyaç duyduğu eksiklikler tespit edilirse, çalışan seçilme ve yerleşme yöntemleri oluşturabilir. Bundan dolayı, başarma ihtiyacı çok olan bir çalışan bunu elde edebilecek bir işte yer almalıdır. Böylelikle, bir birey motive olmak için gereken ortama sahip olduğunda, elinde bulunan bilgi ve yeteneği tam anlamıyla işe katacaktır.

#### **4.Clayton Alderfer'in Varolma, ilişki Kurma ve Gelişme ihtiyaçları kuramı**

Özellikle Maslow'un kuramının bir dalı şeklinde değerlendirilen ERG (VIG) Kuramı, Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramını desteklemek ve eksiklikleri gidermek için oluşmuştur (Özdevecioğlu ve diğ., 2003).

- Varoluş Gereksinimi: İnsanların hayatlarını devam ettirebilmesi amacıyla gereken fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içermektedir. Varoluş Gereksinimi, Maslow'un kuramındaki ilk iki basamakta yer alan ihtiyaçlara karşılık gelmektedir.

#### **2.14.2.2 Sürece göre motivasyon teorileri**

Bireye göre kendi davranışının da harekette geçirilmesinin birçok şekilde açıklanacak durum yönünden teoriler olduğu bilinmektedir. Bu teorilere gerek süreç yönünden gerekse kapsam yönünden olan teorilerdir. Bu teorilerden olan süreç motivasyon açısından işlemlerini ele almaktadır. Kapsam açısından ise olan teoride bir çok davranışın da etkilenmesinin bilinçaltı olduğu görülmüş motive edilmede ise süreklilik yada tepkilere verilen biçim olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2004).

Başka ifadeyle temel soru; belirgin bir davranış sergileyen bireyin tekrara düşmesi veya tekrarlamamasının nasıl sağlanabileceğidir. Öyle ki bu teoriler açısından ihtiyaç, davranışlara yönlendirilen etkileyiciler arasındadır (Yılmaz ve Kocasaraç, 2010: 42).

#### **1. Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisinin temeli, çalışanların iş ortamlarında demokrat davranışlara maruz kalması isteği duymaları ve bu isteğin motivasyona etkide bulunduğu noktasıdır. Esasen J. Stacy Adams'ın geliştirdiği bu teori kapsamında, bireyin işteki başarı oranı ve tatminin seviyesi iş şartlarıyla alakalı şekilde algısında bulunan eşitliğe bağlanmaktadır (Bingöl, 2010).

Eşitlik teorisinin kurumlardaki personellerin motivasyonu için faydası, yararı, ihtiras, kıskançlık ve düşmanlık gibi hislere de fırsat sunabilecek bir eşitsizliğin hissedilmesinin daha pozitif taraflarda görülmesinin meydana getirilmesidir. Öyle ki personellerin akıllarında adaletin algılanmasının alt seviyesinde ve

üstünde ödenecek külfetler veya ödüllemeler, uyumsuzluğun ve gerilimin kaynağını oluşturur. Bu gerilimde, uyum içinde bir düşünsel veya davranışsal taktikler (eşitsizliğin giderileceği metotlar) açısından karşılanması ve düşünsel uyumda olması açısından gereken girişimlerin gerçekleştirilmesi gereklidir. Bundan dolayı personellerin düşünsel uyum sorunlarının karşılanmasında ve gerilimin tüketilmesinde tercih ettikleri taktiklere etkide bulunarak, çalışanların motive olmasını sağlayabilirler (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 291).

Bu teoride personelin motivasyonu amacıyla faydalanmak arzusunda olan bir idareci şu faktörlere dikkat etmek mecburiyetindedir (Bingöl, 2010):

- • Bu teorideki ağırlıklı nokta eşit çabanın eşit olarak ödüllendirilmesi gerekliliği üzerindedir.
- • Eşitlik veya eşitsizlik çalışanın kurum içerisinde ve işletmenin haricinde gerçekleştirdikleri karşılaştırmalar neticesi şeklinde düşünülür.
- • Eşitsizliğin karşısında sergilenebilecek davranış farklılıklar gösterebilir.
- • Kurumlarda ücret yönetimindeki ana faktör bu eşitsizlik algısıdır.

## **2. Beklenti Teorisi**

Victor Vroom'un geliştirdiği beklenti kuramı, personelde nelerin motivasyonu artıracığından ziyade, motivasyonun kavramsal belirleyicilerine dikkat çekmektedir. Kuram, iş görenlerin davranışlarında nasıl etkilendiklerini, başka deyişle personelin hedefleriyle iş yerindeki davranış şekillerindeki irtibata açıklama getirilmektedir. Vroom'a göre, motivasyon bireyin arayışta olduğu değerler ile, belirlenmiş bir hareketin bu değerlere sebep olma ihtimalinin çarpılmasıdır. Bu ilişkiye aşağıda olduğu gibi formüllemek olasıdır (Bingöl, 2010):

### **1. Valens (bireyin ödülü isteme seviyesi)**

### **2. Bekleyiş (ödüllendirilme ihtimali)**

Dolayısıyla: [Motivasyon = Valens X Bekleyiş] olarak gösterilebilir.

Valens, bir bireyin belirlenmiş bir çaba göstermesi ile sahip olacağı ödülü isteme seviyesidir. Ödülün her personel üzerinde gösterdiği etkiler değişiklik sergilemektedir: bazıları açısından önem arz eden ödül, diğerleri için değer taşımayabilir. Bu sebeple valens, +1 ve -1 arasında değerlendirilebilen bir değişken şeklinde kabul görebilmektedir.

Bekleyiş, bireyin algısındaki bir ihtimali gösterir. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle sonuçlanacağı düşüncesi ile ilgilidir. Eğerki birey çaba harcayarak bir ödül kazanacağını düşünüyorsa (bunu bekliyorsa), daha çok çaba harcayacaktır. Böylelikle bekleyiş 0 ile +1 arasında değer alabilen bir değişken olarak kabul edilebilir.

Araçsallık, kişinin arzulanmış sonuçlara ulaşması halinde söz konusu durumun kendisi açısından sağlayacağı faydaya dair algısı olarak tanımlanmaktadır. Birinci derece sonuçlara, örgütsel amaçlara ulaşılması halinde, ikinci derece sonuçlara yani kişisel amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı önem taşımaktadır. Buna göre kişi ancak kendisi açısından faydalı olacak sonuçlara ulaşma yönünden çaba gösterecektir (Miser, 2002).

### **3. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi**

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini temel alarak, ancak bir takım ilavelerde bulunmaktadır. Bu teoride iş tatmini ve performansın arasında gelişen ilişkiye dikkat çekilir. Bu bağlamda iş tatmini performansın artmasına ve iş doyumsuzluğunda performansın kaybolmasıdır. Vroom kişilerin yeteneklerinin ve bilgi seviyelerine dikkat çekmektedir. Öyle ki performansta meydana gelebilecek bu iki özelliğin kişide bulunması gerekir.

Lawler ve Porter teorilerinde dokuz değişkene dikkat ederler (Onaran, 1981).

Bunlar şöyledir:

- **Ödülün Değeri:** Bu değişken bazı neticelerin (amaçların) kişideki çekiciliği ifade etmektedir.
- **Algılanan Çaba – Ödül Olasılığı:** Bu değişken bir bireyin gayretlerinin umduğu ödülle sahip olup olmayacağı hakkındaki beklentilerini ortaya koymaktadır.

- Çaba: Bir işi gerçekleştirmek amacıyla bir kişinin gösterdiği enerji miktarıdır.
- Yetenekler ve Özellikler: Bunlarda bir kişinin çevresindeki anlık değişimlerin etkisinde kalmayan, uzun vadeli kişilik özellikleridir.
- Rol Algıları: Bu değişken, bir personelin işine getirdiği tanımla, iş alanında başarıya ulaşmak amaçlı gösterdiği gayretle alakalıdır.
- İş başarımı: Bir çalışanın kendi işinde kazandıkları, kısaca gayretinin, çalışmasının ürünüdür.
- Ödüller: çalışanın arzuladığı neticelerdir.
- Algılanan Ödüller: Çalışanın kurumda sergilediği performans ile hak ettiğini düşündüğü ödül miktarıdır.
- Doyum: Bu değişken, kazanılan ödüllerin, algılanan ödüllerle başa baş gelip gelmediğine veya üste çıkıp çıkmadığını ifade etmektedir.

#### **4. Pekiştirme Teorisi**

F.B.Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bu teoride bireylerin sahip oldukları pozitif ve negatif neticelere göre bir hareketi tekrarlayacaklarını incelemeye almaktadır. Bu teoride üç değişken mevcuttur (Tunçer, 2012):

- Davranış
- Çevre
- Pekiştiriciler

Pekiştiriciler ya da güçlendiriciler vasıtası ile iş gören davranışı üzerinde etki sahibi olabilme üzerine temellenmiştir. Amaç davranışın istenen yönde olmasıdır ve pekiştiriciler araçtır. Ayrıca çevre hem davranış hem de pekiştiriciler ve onların etki düzeyleri üzerinde etki sahibidir. Bir diğer ifadeyle pekiştiricilerin uygulanması çevre süzgecinden de geçer. Güçlendirme ya da pekiştirme, bir davranışın tekrarlanması veya tekrarlanmamasına neden olan olgudur. Teori içeriğinde kişiler bireysel olarak en fazla ödüle nasıl ulaşıyorlarsa ona eğilim göstermektedirler ve kişilerin hareketleri, ödüllerin kontrol altına alınmasıyla şekil almaktadırlar. Ödüller bu teoride güçlendirici ve pekiştirici konumdadırlar. İhtiyaç yönünden ise olan birbirlerinden farklı

olduğundan, kişilerin kendilerince ödül alma istekleri ise farklılık sağlayacaktır. Bu uygulanan teoride ise olumlu şekilde pekiştirme yada olumsuz şekilde olan pekiştirme, ortadan kaldırılması ve davranışından pekiştirilme yönünden davranışında pekiştirilmesi sağlanmalıdır. (Adair, 2003).

## **5. Amaç Teorisi**

1960' lı yılların sonlarında Edwin Locke, işteki motivenin temelinde bir amaç uğrunda çalışmayı işaret etmiştir. Bu bir bakıma amaçta, neler yapılması ve ne kadar gayret gösterilmesinin gerekli olduğunu personele işaret ettiğini ifade etmekteydi. Şu denilebilir ki;

- Daha çok kendilerine göre olan olayları kendi anlatım biçimlerine göre anlatmayı amaçlar motivasyonu artırır ve zor amaçlar
- Eğer bir şeye başlarken o işi kendi isteklerine göre kabul etmişlerse
- Kolay şekildeki olan amaçlarını kendileri daha yüksek performansla elde etmeyi sağlarlar (Baykal, 1982).

Çeşitli yönetimlerde ve kendi amaçlarına göre uyguladıkları yöntemleri, kurumlarda hedef belirlemeye dikkat çekmiş ve ne şekilde hayata geçirileceği hakkında tavsiyelerde bulunulmuştur. Bu tavsiyeler Amaç Teorisi yönünden geçerli oluşunu devam ettirebilir (Bernard, 1993).

Görüldüğü gibi kurumların ortak bir hedefi ya da amaçlarını meydana getirebilecek ve tam bir koordinasyonu oluşturabilecek şekilde düzene koyulmasını kapsayan bir dizi örgüt kurallarından amaç birliği ilkesine odaklanılmıştır. İdarecilerin kendilerine göre olan özgün yönden yada astların kendilerine göre olan benimsedikleri önerilerinde önemi üç şekilde kabul edilmektedir. Bunlar ise kendi amaçlarına göre belirgin yönden olan derecesi, güçlük yönden olan derece, ve kabul yönünden olan derece olarak sınıflandırılmıştır. (Dolgun, 2007).

### **2.15 İş Yerinde Motivasyonun Etkileri**

Hızlıca gelişim gösteren iş dünyasının yanı sıra meydana gelen dikkat çekici durumlardan biri iş görenlerin motivasyonel uyumudur. Bu sebeple personelleri en başından motive etmek oldukça gereklidir (Sahoo ve diğ., 2011). İş görenleri kurum hedefleri arzulu ve verim sahibi olmaya eğim verdiren motive etmek için



kurumlarda çeşitli motivasyonu özendirici araçlardan faydalanılmaktadır. Fakat her özen verici araç, etkinliği, bireylerin değer yargıları, demografik hususları ve çevre gibi birçok unsura bağlanarak, herkes için veya her uygulandığı ortamda aynı etkide bulunmayabilir. Bir kişinin motivasyonunu sağlayan bir şey diğerini motive etmeyebilir (Özdevecioğlu ve diğ., 2003:136)

Motivasyonu özendirici araçlar kurumlarca etkili olarak faydalandığında personelin kuruma bağlılıklarının artmasıyla firmada personelde hedefleri yönünde karşılıklı bir kazanç mevzu bahis olmuştur. Bundan yola çıkarak motivasyon çalışmaları incelemeye alındığında “para”nın kişilerin motivasyonunu artırıcı faktörler olduğunda ekonomik boyut açısından sıklıkla vurgu yapıldığına önem verilmiştir (Hussey, 1996). Lakin motivasyon araştırmalarının çoğunluğunda ekonomik araçların motivasyona özendirmek hakkında yetersiz kaldığı ve motivasyonun sosyo-psikolojik yönünün de incelenmesinin gerekliliği ifade edilmektedir. Bu durumda övülmek ve takdir edilmesinde firmanın haricinde faaliyetlerde bulunmanın ve esasen maneviyattan motive olmanın motivasyonu özendirdiği tarafına dikkat edilmektedir (Dündar ve diğ., 2007). Diğer taraftan motivasyon araştırmalarının da kurumsal yönetsel araçlarla kurum hareketlerinin nasıl idare edilmesi gerekliliğine dikkat çekilmektedir.

Motivasyon araştırmaları bu bağlamda incelendiğinde ise çalışanlara sorumluluklarını dağıtmanın, açık amaçlar belirlemenin, iş tasarımı oluşturmanın, iletişimin, kararlara katılımın, esnek çalışma saatlerinin, kariyer geliştirmenin, çalışma koşullarının iyileştirilmesinin (motivasyonun artması için etkileyicilere dikkat edilmesine vurgu yapılmıştır. Öyle ki bir kurumun nasıl yapılandırıldığı ve iş görenlerin nasıl idare edildiğinin personelin motivesine etkide bulunacağını belirtir (Özgen ve Öztürk, 2002). Firmalar iş görenlerin bağımlılığını oluşturmayı ve gayretlerinin birlikte hedefleri ışığında hedeflediklerinde motivasyon genel stratejilerinin de temel bir parçası olacaktır (Özden, 2003).

Motivasyonda psiko-sosyal özendirme araçları; işte özgürlük, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreyle uyumluluk, öneri sistemi ve sosyal uğraşlar şeklinde yedi kategori olarak değerlendirilmektedir (Ertürk, 2000).

-Çalışmada Bağımsızlık; idareci olan kişilerin, astları üzerinde baskısının hissedilmesinin önüne geçebilmek için öncelikle; bilgi, uygunluk, makul ölçülere kadar kusurları kapatma ve şartları olgunlaştırma. Bunun gerçekleşmesinin ardından, çalışanların bilgi ve meziyetlerinden faydalanabilmek için özgürlüklerini verecek imkanlar sağlanmaya çalışılabilir. Elemanlarda bu türlü hissiyatların ilerletilmesi idarecilerin elindedir (İncir, 1985).

Çalışmada bağımsızlık kavramı, elemanlara sınırı olmayan bir özgürlüğün verilmesi anlamını taşımaz. Çalışmada bağımsızlık arzusu, işçinin geninden doğan bir histir (İncir, 1985).

Sosyal Katılım; iş gören kurumda kendisine tahsis edilen bir işi gerçekleştirmeye başladığında, o firmanın mevcut olan ilişkiler sistemine müdahil olur. Sırtlanılan görevin niteliğine göre diğer personellerle beraber faaliyet verirler. Her kurumun, organizasyonel yapısı dikkate alınarak gelişen bir ilişki ağı ve faaliyet raporu bulunmaktadır (Erdoğan, 1996).

Kurumlarda işler, çoğunlukla üyeler arasında sıcak bir ilişkide ki gruplar tarafından gerçekleştirilir. Bu yönden değişik ihtiyaçları bulunan kişilerin ve bunları tek tek karşılayabilmek için, üye olduğu grubun bir ölçüde ihtiyaçlarının giderilmesi, böylece grupların motivasyonunun sağlanması ve bunları kurumun hedefleriyle bağdaştırmak motive olunması ile alakalı önem arz eden bir adımdır (Erdoğan, 1996).

Değer ve Statü; İnsanoğlunun doğasından başka insanlarla yardımlaşmak ve etkisinde kalınmasından keyif almaktır. İşçi gerçekleştirdiği görevlerin toplum içerisinde birçok insanın istek ve gereksinimlerinin giderilmesini görmekle büyük zevk duyacaktır. Firmanın hedeflerini başarılmasında çalışanların sıkı performanslarının ve değerli faydalarının dikkatli olduğunu bildirirler ve gerçekleştirilen toplantılarda ilan edilmelidir (Tosun, 1989). Bir idareciden görülen övgü ve ilgi, personeli verimli kılar. Diğer taraftan, tatmin olamayan ve işbirliğinde olan çalışanlarda yöneticisinin övünç duymasını ve takdir etmesi durumunu meydana getirebilir. Çift yönlü bu etkileşim, örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmada dinamik bir sürecin oluşumuna katkı sağlar (Bernard, 1993).

Gelişme ve Başarı; bazı kişiler iş başı yaptıktan sonra, kısa sürede yükselişe ve gelişime imkan arar. Yükselmek, kişinin mevkinde ki daha üst bir görevlere, dolayısıyla daha zor bir işe gelmesidir. Görevler zorlaştıkça kişiye verilen sorumluluk, verilmiş olan yetkiler ve ödenmiş ücrette de artış olur. İlk önce yükseliş; çalışana bireysel ilerleme ve kendisini geliştirme imkanı tanır. Bu olanaklar; bireyin kendisine olan güveninin artmasına personelin güçlenmesine yarar. Bunun yanı sıra yükseliş, gelirinde bir artışa sebep olur. Maddi ve psikolojik ödülleri içeren bir etken olması açısından yükseliş, aynı tutarda paranın vereceğinden daha pozitif bir etki oluşturur (Eren, 1993).

Personelin benliği, genellikle bireysel yeteneklerini daha fazla gelişmesine ve başarılı olmasını sağlar. Bütün personellerin bu hissiyatla davranmaları durumunda kurum içinde başarılı olunur. Böylelikle bir rekabette pozitif neticeler alınması için; bir kişinin başarılı olması diğerlerinin başarısızlığını tetiklememesi için, başarılı olmak için makul ve objektif standartların sağlanması gereklidir. Bu şartlara sahip ve kontrolde tutulan bir yarış, iş görenleri daha çok çalışma yönünde eğilim gösterir (Onaran, 1981)

Sosyal Uğraşlar; personellerin boş vakitlerini değerlendirmeleri için firmalar bir takım sosyal faaliyetlerde bulunurlar. Bu faaliyetler kısaca şöyle sıralanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

- Spor yarışmaları düzenlenmesi,
- Tarihi ve kültürel ören yerlerine geziler yapılması,
- Özel gün ve gecelerin çeşitli faaliyetlerle kutlanması,
- Elemanların doğum günü, evlilik vb. gibi günlerine toplu halde katılımın sağlanması,
- Sinema, tiyatro vb. gibi kültürel etkinliklere katılımın sağlanması.

Personelin katılım gösterdiği sosyal aktiviteler, takım ruhunun gelişmesine yardım eder. Boş vakitlerin değerlendirilmesi, elemanlarla idarecilerin ve patronlarla kaynaşmanın oluşmasına yardım eder. Fakat bu gibi aktivitelerin organizasyonunun iş görenlere verilmesi, daha yararlı neticeleri meydana getirir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

## **2.16 İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon Tekniklerinin Çalışan Performansına Etkileri**

Her çalışanın kendisine has tutum, amaç ve arzulara sahip olması çeşitli ülkelere ait yaygın kalıplar bulunabilir. Gerçekleştirilen araştırmaların neticelerine göre, coğrafya, dil ve din gibi etkenlere göre çalışma amaçları, değerler, ihtiyaç ve işe karşı tutumlara dikkat edilerek neticelendirilebilir. Bu tür gruplamalar, idarecilerin diğer kültürlerle ait insanlardaki, işe karşı tutumlarını ve motivasyonunu değişkenliklerin farkına varma ve kavrama imkanı sunar.

Çağdaş personel yönetimi, özellikle insan gücü planlanmasının, çalışanların niteliklerinin ve yeteneklerinin uyumlu işlerde ve yerlerde kullanılmasını, insan gücü kaynağının geliştirilmesi ve moral olarak destek verilmesi gibi konuları yakından izlemelidir (Bozkurt ve Ergun, 2008).

Modern yönetim kuramında, “rasyo – ekonomik insan, sosyal insan ve kendini tamamlayan insan” kavramlarını yeniden boyutlandırarak “karmaşık insan” anlayışını meydana getirmiştir. Buna göre, kişi karmaşıklıkla aynı zamanda değişim gösterebilen bir varlıktır. Bu sebeple; insanların gereksinimleri de son derece değişkenlikler göstermektedir. İnsanın, değişik şartlarda, farklı gereksinim ve hareketlerinin olması insan motivasyonunun tek taraflı olmadığını, çok boyutlu ve/veya çok yönlü olduğunu göstermektedir ki; insanın motivasyonu için ekonomik, sosyal ve daha üst seviyedeki gereksinimlerin farklı şartlarda algılanabilen ve değerlendirmeye alınabilen bir idare ya da idareciye ihtiyaç duyar. “En iyi idare, en iyi kurum yapısı ve motivasyon tekniği” kavramlarının son derece tartışmaya açık olduğu rahatça ifade edilebilir. Mevzu bahis etkenler, insan hareketlerine de etkide bulunmaktadır; yöneticiler ve yönetim bu etkenleri çok iyi analiz etmek kaydıyla, kurum içerisindeki insanlara anlayış göstererek ve kazanarak “başarılı bir yönetim” ve “etkin ve verimli bir örgüt yapısı” meydana getirilebilir (Kaynak, 1995).

### **3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYON TEKNİKLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİLERİ; AYAKKABI SEKTÖRÜNE DAİR BİR UYGULAMA.**

#### **3.1 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada bilgi toplama yöntemi açısından anket yönteminden faydalanılmıştır. Anket yöntemi bir çeşit sistematik gözlem olmaktadır. Bu yöntemle belirlenmiş bir konuyla alakalı birçok kişiden bilgilenmek için tercih edilmektedir. Bu bilgilere görüşmeler yapılarak ya da soru listelerinden faydalanılarak edinilir. Anket yönteminin güvenilir neticeler vermesi amacıyla, soru listesi amaca yönelik şekilde yapılır. Tarama, ilgi alanı olunan topluluğu iyi bir şekilde temsil eden örneklem üzerinde gerçekleştirilir. Anket, bilgilendirecek bireyin direkt şahsının okuma ve yanıtlama şeklindeki sorulardan meydana gelen soru kitapçıkları ile gerçekleştirilen araştırma tipidir. Anketten, mümkün olduğu kadar çok bireyin düşüncelerini, kanılarını toplamak için faydalanılır. Anketin geçerli olması; soruların iyi hazırlanmasına, hangi kişilere yönelik olduğuna ve sahip olunan neticelerin ne ölçüde genelleştirilebildiğine bağlıdır. Günümüzde anket uygulamalarında teknolojinin bütün nimetlerinden faydalanılmaktadır.

Araştırmamızda anket sorularının içeriğinin ayakkabı sektöründe çalışanlara dair motivasyon tekniklerinin çalışan performansına etkisinin belirlenmesine olmasına özen gösterilmiştir. Beşli Likert yöntemiyle oluşturulan anket sorularına verilecek cevaplara yönelik yalnızca 1 tercih hakkı bulunması, işletmelerde yapılan uygulamaların ve çalışanların motivasyon tekniklerine olan yaklaşımlarının durumunun olabildiğince net açıklanmasını amaçlamıştır. Söz konusu anket çalışması, İstanbul İli Beyazıt-Kadırga ve Gedikpaşa semtlerindeki ayakkabı imalathaneleri ve satıcılarında çalışan 120 kişiye uygulanmıştır. Anket sonuçlarına dair bulgular SPSS22 programında analiz edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir.

### **3.2 Araştırma Filozofisi**

Bir firma başarı elde edebilmek için değişik kaynaklara ihtiyaç hisseder ki en başta insan kaynağı yer alır. Teknoloji ve iletişimde gerçekleşen hızlı değişimler firmaların idareciliğinde değişimlerinde ve insan odaklı yönetime geçmelerine sebep olmuştur. Firmalar yalnızca neticeye yani amaçlanan adette ürün üretmeye değil, ayrıca bu ürünün kalitesine ve bu ürünü üreten personellerin psikolojik iyilik durumuna da önem vermeye başlamışlardır. Günümüzdeki rekabet şartlarında dünya standartlarında ürünün üretilmesi ve ulusal ve uluslararası pazarda rekabette üstünlük sağlanması insan kaynaklarının kalitesi ile alakalıdır. İnsan kaynakları, hızla değişim gösteren rekabette önem arz eden bir rekabet avantajı kaynağı olmaktadır. Küresel rekabette kurumların rakip firmalardan öne çıkma seviyeleri, elde ettikleri nitelikli insan kaynakları ve bu kaynakları kullanma seviyesiyle alakalandırılmaktadır.

İnsan kaynaklarıyla firmaların an itibariyle ve gelecek dönemde rakipleriyle rekabete girebilecekleri işgücüne sahip olmaları hedeflenmektedir. İşler alt kollara ayrılarak çeşitlendiği gibi işgücü de yeteneklerde, ilgilerde ve bilgilerde farklılıklar olabilir. İşte ve işgücünde karşı karşıya kalınan bu kadar çeşitlilikle baş etmek için insan kaynaklarına gereksinim vardır. Kurumların, dışsal ve içsel çevre analizlerinden daha çabuk değişim gösteren işgücü şartlarına nasıl tepki göstereceklerinin bulunması zorlaşmıştır. Firmaların durumlarına ve stratejik hedefleriyle uyumlu bir şekilde tasarlanan insan kaynakları uygulamaları firmaların performanslarının artmasına faydalı olur.

Araştırma felsefesi, ayakkabı üretim ve üretimden satış işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve çalışan motivasyonuna işverenin bakış açısını değerlendirmek ve söz konusu yönetim yöntemlerinin çalışanlar üzerindeki var olduğu düşünülen etkisini belirlemek üzerine kuruludur.

### **3.3 Araştırma Yaklaşımı**

Nitel araştırma yöntemlerinden faydalanmak öncelikle yakın zamanlarda eğitim bilimleri, sosyoloji, psikoloji, antropoloji ve işletmecilik gibi alanlarda yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu bilim dallarından dinamik özellikli olması ve yeni kuramlar meydana getirilmesi bu kuramlarda derinlere inilmesinin gerekli

olduğu nitel araştırma yöntemlerinden faydalanmayı gerektirmektedir. Bu gereklilik nedeniyle de araştırmamızda nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir.

### **3.4 Veri Toplama Yöntemleri**

Araştırmanın kuramsal açıdan olan kısmında oluşturulması için kaynakların taranması tercih edilmektedir. Bu konuda amaç ise konuya ilişkin kitapların bulunması, hazırlanmış makalelerden örnekler alınması ve yapılmış olan tezlerinde taranması büyük önem taşımaktadır. Yapılmış olan konferansların gözönünde tutulması hazırlanmış seminer bildirilerinin de tercih edilmesiyle yola çıkılmıştır. Araştırmanın ise uygulama bölümünde saha çalışması yapılarak hazırlanan anketlerin sunulması tercih edilmiştir. Anket çalışmasında kullanılan formda birinci bölüm katılımcıların demografik bilgilerini içeren 5 sorudan, ikinci bölüm ise İşgören ve yöneticilerin motivasyon sağlayan uygulamalara yönelik düşüncelerini içeren 25 sorudan oluşmaktadır. Söz konusu anket soruları oluşturulurken Burcu Keskin'in 2008 yılında yapmış olduğu "Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri" konulu yüksek lisans tezinden esinlenilmiştir.(Keskin, 2008: 115-118)

#### **3.4.1 Sayısal/sözel**

Yapılan çalışmadan sunulan anketin verileri SPSS 22 programında uygulanıp sayısal verileri alınıp sözel olarak yorumları yapılacaktır.

#### **3.4.2 Etik**

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tez Yazım Kurallarıyla uyumlu şekilde hazırlanmış olan bu tez çalışmasında; tez içinde sunulan veriler, bilgiler ve dokümanlar akademik ve etik kuralların ışığında edinilmiş, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçlar bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunulmuş, tez çalışmasında yararlanılan eserlerin tümüne uygun atıfta bulunularak kaynak gösterilmiş, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Bu tezde sunulan çalışma özgündür, doğabilecek tüm hak kayıpları kabullenilmiştir

### **3.4.3 Kısıtlamalar**

Araştırma için gerekli veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın en önemli kısıtlaması, çözümlene yapılması amacıyla toplanan verilerin, anket ile toplanmasıdır. Araştırmada, katılımcıların, anket sorularını cevaplarırken, ankette belirtilen yargıları doğru algıladığı ve doğru biçimde cevapladığı kabul edilmektedir.

### **3.4.4 Araştırmanın hipotezleri**

Kurumların ana hedefi etkililiği ve verimi artırmaktır. Bunun başarılmasını arzulayan kurumların öncelikli olarak kişinin motive olması ve performans düzeylerinin artması gereklidir. Bundan dolayı performans değerlendirme sisteminden faydalanmak olasıdır. Personelin performansında değerlendirme yapmak için öncelikli olarak kurumda performans kriterlerinin açık, ölçülebilir ve gerçekle uyumlu şekilde belirlenmesi ve elemanlara bildirim gereklidir. Diğer taraftan performans değerlendirme neticelerinin kişiler üzerinde ne gibi etkilerinin olabileceği de açıklanmalıdır. Başka bir ifadeyle personelin kurumca belirlenen performans standartlarının üzerine çıktıkları anda sahip olacakları veya erişemediklerinde nasıl yaptırımlar ile karşı karşıya kalacakları hakkında bilgi verilmelidir. Böylelikle ödüle erişmek ve yaptırımlar ile karşı karşıya kalmayı arzulamayan kişilerin motive olması kolaylaşır. Ayrıca kişilerin motive olmaları amacıyla değerlendirmelerin neticesine göre kendilerini geliştirmeleri ve noksanlıklarını karşılamaları amacıyla kurumca destek verilmelidir.

Bu bağlamda araştırmada çalışanın motivasyon teknikleri ile çalışan performansı arasında ilişkinin varlığı incelenmiştir.

H<sub>0</sub>: Performans ile motivasyon arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Performans ile motivasyon arasında ilişki vardır.

### **3.4.5 Araştırmanın örnekleme**

Anket çalışması uygulanmasının anket soruları doğru bireyin cevap verdiğiinden emin olunabilir. Anketin önemine vurgu yapılarak ve gizlilik hakkında garantiye alınacak bireyler anketi doldurmaya ikna edilebilir. Görsel yardımcı materyallerden faydalanılarak problemler daha iyi kavranılabilir. Bu çerçevede anket görüşmesini kabul eden kişilerden oluşan bir evren ve akabinde bir



örneklem oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklemini, ayakkabı imalat sektöründe faaliyet gösteren, rastgele seçilen 50 işletme oluşturmaktadır. Soru formu, bu işletme çalışanlarının görevleri ayırt edilmeksizin rastgele seçilen 120 deneğe uygulanmıştır.

### **3.5 Araştırmanın Amacı**

Araştırmada temel amaç; insan kaynakları yönetimindeki motivasyon tekniklerinin çalışan performansına etkilerini ortaya koymaktır. Maaş politikaları, prim uygulaması, Giyecek, yiyecek, yakacak, konut, ulaşım yardımları, oryantasyon ve hizmet içi eğitim çalışmaları, çalışanların görüşlerine saygı ve önem verilmesi, ödül-ceza kurumunun kullanımı, iş ortamı v.b. çalışanı motive etmeye yönelik uygulamaların çalışan üzerinde ki etkilerini incelemektir.

### **3.6 Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın evreni, İstanbul ili merkezinde ayakkabı sektöründe faaliyet gösteren firmalardır. Örnekleme ise İstanbul İli merkezinde ayakkabı sektöründe faaliyet gösteren ve kurumsal kimliği olan yapan 10 firmadır. Bu firmalarda çalışan 100 kişi ile çalışılmıştır. Örneklem grubunun seçiminde rastgele örnekleme metodu kullanılmıştır. Veriler yüz yüze görüşme ve anket uygulanması şekli ile toplanmıştır. Statü gözetilmemiştir.

Anket 2 bölüm halinde toplam 32 sorudan uygulanmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 6 soru sorulmuştur. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, statü ve aylık gelir. İkinci bölümde ise personel ve yöneticilerin motivasyon sağlayan uygulamalara yönelik düşünceleri öğrenmeye yönelik sorulmuş 26 soru bulunmaktadır. Soruların cevaplandırılmasında 5'li likert ölçeğinden faydalanılmıştır. (1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum). Katılımcılardan soruları bu 5 cevaptan birini vererek cevaplandırmaları istenmiştir.

### 3.7 Verilerin Analiz Yöntemleri

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Ölçek sorularına verilen cevapların puan değerleri kullanılarak bir tutum düzeyi puanı hesaplanmıştır. Cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumuna göre memnuniyet karşılaştırmaları yapılmıştır. Aynı zamanda kullanılan ölçeğin faktör analizi yapılmıştır.

### 3.8 Güvenilirlik Analizi

**Çizelge 3.1:** Güvenirlik Analizi

Güvenirlik	Madde Sayısı
,988	26

SPSS 22.0 paket programı ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha'sı 0,988 şeklinde saptanmıştır. Edinilen bu değer uygun bir güvenilirliğin olduğunu göstermektedir. Böylelikle araştırmaya geçilmesinde herhangi bir problem bulunmamaktadır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliği için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır.

Cronbach's Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü;

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

### 3.9 Normallik Kontrolü

Çizelge 3.2: Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
s1	,527	100	,000	,361	100	,000
s2	,381	100	,000	,688	100	,000
s3	,335	100	,000	,739	100	,000
s4	,240	100	,000	,824	100	,000
s5	,422	100	,000	,598	100	,000
s6	,325	100	,000	,748	100	,000
s7	,163	100	,000	,905	100	,000
s8	,322	100	,000	,744	100	,000
s9	,402	100	,000	,615	100	,000
s10	,292	100	,000	,769	100	,000
s11	,365	100	,000	,708	100	,000
s12	,247	100	,000	,828	100	,000
s13	,190	100	,000	,849	100	,000
s14	,256	100	,000	,793	100	,000
s15	,407	100	,000	,611	100	,000
s16	,422	100	,000	,598	100	,000
s17	,332	100	,000	,740	100	,000
s18	,359	100	,000	,715	100	,000
s19	,402	100	,000	,615	100	,000
s20	,433	100	,000	,587	100	,000
s21	,268	100	,000	,787	100	,000
s22	,280	100	,000	,778	100	,000
s23	,448	100	,000	,569	100	,000
s24	,209	100	,000	,848	100	,000
s25	,356	100	,000	,635	100	,000
s26	,199	100	,000	,842	100	,000

a Lilliefors Significance Correction

Ölçek verileri ile yapılacak olan analizlerde, analizin parametrik mi yoksa non-parametrik mi olması gerektiği belirlenmelidir. Bu nedenle ölçek verilerinin normal dağılıma uyup uymadıklarının incelenmesi gerekmektedir. İnceleme K-S testi ile yapılmış, neticesinde verilerin tamamının normal dağılıma uymadıkları görülmüştür. Dolayısı ile yapılacak analiz testlerinde non-parametrik testler tercih edilecektir.

## 4 BULGULAR VE VERİ ANALİZLERİ

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü amacıyla, araştırmaya katılım gösteren 100 bireyden, ölçekler aracılığıyla toparlanan verilerin analizi neticesinde edinilen veriler bulunmaktadır. Edinilen bulgulardan yola çıkarak açıklama ve yorumlar gerçekleştirilmiştir.

### 4.1 Demografik Değişkenlerin Frekans Analizi

**Çizelge 4.1:** Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

		Frekans(n)	Yüzelik(%)
Cinsiyet	Erkek	57	57,0
	Kadın	43	43,0
	Toplam	100	100,0

Katılımcılar cinsiyet değişkenine göre; 57'si (%57,0) erkek, 43'ü (%43,0) kadın olarak dağılmaktadır.

**Çizelge 4.2:** Katılımcıların Medeni durum Değişkenine Göre Dağılımı

		Frekans(n)	Yüzelik(%)
Cinsiyet	Evli	62	62,0
	Bekar	38	38,0
	Toplam	100	100,0

Katılımcılar cinsiyet değişkenine göre; 62'si (%62,0) evli, 38'i (%38,0) bekar olarak dağılmaktadır.

**Çizelge 4.3:** Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

		Frekans(n)	Yüzdelerik(%)
Yaş	25 altı	26	26,0
	26-35 arası	34	34,0
	36-45 arası	22	22,0
	46 üstü	18	18,0
	Toplam	100	100,0

Katılımcılar yaş değişkenine göre; 26'sı (%32,0) 25 yaş altı, 34'ü 26-35 yaş (%34,0), 22'si 36-45 yaş (%22,0) ve 18'i (%18,0) 46 yaş üstü dür.

**Çizelge 4.4:** Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

		Frekans(n)	Yüzdelerik(%)
Eğitim Durumu	İlköğretim	9	9,0
	Lise	24	24,0
	Ön lisans	36	36,0
	Lisans	18	18,0
	Yüksek lisans	13	13,0
	Toplam	100	100,0

Katılımcılar eğitim durumu değişkenine göre; 9'u (%9,0) ilköğretim mezunu, 24'ü (%24,0) lise mezunu, 36'sı (%36,0) ön lisans mezunu, 18'i (%18,0) lisans mezunu ve 13'ü de (%13,0) yüksek lisans olarak dağılmaktadır.

**Çizelge 4.5: Katılımcıların Statü Değişkenine Göre Dağılımı**

		Frekans(n)	Yüzdelerik(%)
Statü	İmalat şefi	10	10
	Vardiya şefi	15	15,0
	Atölye şefi	20	20,0
	Ustabaşı	10	10,0
	İşçi	45	45,0
	Toplam	100	100,0

Katılımcılar statü değişkenine göre; 10'u (%10,0) İmalat şefi, 15'i (%15,0) vardiya şefi, 20'si (%20,0) Atölye şefi, 10'u (%10,0) ustabaşı, 45'i de (%45,0) İşçi şeklinde dağılmaktadır.

**Çizelge 4.6: Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Dağılımı**

		Frekans(n)	Yüzdelerik(%)
Statü	1-1500 arası	42	42,0
	1501-2500 arası	32	32,0
	2501-3500 arası	18	18,0
	3501-4500 arası	8	8,0
	Toplam	100	100,0

Katılımcılar statü değişkenine göre; 42'si (%42,0) 1-1500 arası, 32'si (%32,0) 1501-2500 arası, 18'i (%18,0) 2501-3500 arası, 8'i (%8,0) 3501-4500 arası dağılmaktadır.

## Ölçek Maddelerinin Frekans Analizi

**Çizelge 4.7:** Ölçek Maddeleri Puan Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	
İşyerinde ücret dağılımı yeterli ve adil düzeyde olmalıdır.			11	89	4,89	
Teşvik edici ücret uygulaması çalışma isteğini ve azmini artırır.		12	26	62	4,5	
Çalışanların kararlara katılımı aidiyet hissini artırır.	9	14	21	56	4,24	
Çalışanlar arası rekabetin ortaya çıkarılması ve çalışma temposunun artması için ödüllendirme, kişilere yönelik olarak yapılmalıdır.	13	19	28	40	3,95	
Giyecek, yiyecek, yakacak, konut, ulaşım yardımları çalışanın motivasyonunda önemli etkendir.			34	66	4,66	
İşyerinde işverenin sunduğu prestij ve işletme dışındaki kişilerden saygı görmek çalışanlar için önemlidir.		17	31	52	4,35	
Çalışanların genelde çalışma programlarının kendilerince belirlenmesi ve işleriyle ilgili kararlarda kendilerine serbesti tanınması arzusu vardır.	11	21	25	23	20	3,2



**Çizelge 4.7:** (devam) Ölçek Maddeleri Puan Dağılımı

---

İşe yeni başlayanlara yardımcı olunmalı ve onlara oryantasyon çalışmaları yapılmalıdır.	9	40	51	4,42	
Çalışanlarla dostça ilişki kurulmalı, onlara karşı empatik tutum sergilenmelidir.		38	62	4,62	
Yükselme olanakları, özellikle işinde başarılı olanlar için açık tutulmalıdır.	24	30	46	4,22	
Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi ve bunu görmeleri onların çalışma motivasyonunu artırır.	10	31	59	4,49	
Yetki devirleri yoluyla çalışanların sorumlulukları arttırılmalıdır.	13	29	19	39	3,84
Üst kademe yöneticiler, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları destekleme ve katılma yoluyla çalışanlarıyla daha yakından ilgilenebilir.	20	22	27	31	3,69
Yöneticiler açık rekabet koşulları belirlemeli ve rekabete açık bir çalışma ortamı sağlamalıdır.	11	12	33	44	4,1
Yöneticiler ya da uzmanlarca danışmanlık hizmetleri verilmesi faydalıdır.		37	63	4,63	
Doğru şekilde tamamlanan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.		34	66	4,66	
Çalışanlar ödüllendirildikleri başarılı davranış veya işi tekrarlama eğilimindedir.	11	36	53	4,42	

---

**Çizelge 4.7:** (devam) Ölçek Maddeleri Puan Dağılımı

Astlar üstleriyle işleriyle ve sorunlarıyla ilgili konularda engelsiz konuşabilmelidir.	13	29	58	4,45	
Yöneten ve yönetilen herkesin ortak hedefler doğrultusunda çalışması sağlanmalıdır.		38	62	4,62	
Kararlar alınırken konuyla ilgili kişilerin görüşü alınmalıdır		32	68	4,68	
Çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme fırsatları sağlanmalıdır.	18	40	42	4,24	
Personelin mesleki ve kariyer eğitimi konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans benzeri çalışmalar düzenlenmelidir.	23	33	44	4,21	
İşgörenlerin güvencesi için, sendikalaşmaları sağlanmalıdır.		29	71	4,71	
Hemenhemen her iş daha çekici ve özendirici hale getirilebilir.	16	29	22	33	3,72
Yönetici, kendisine bağlı elemanlar arasında arkadaşça bir çalışma ortamının gelişmesi için çaba göstermeli, iletişimi sağlamalıdır.		47	53	4,53	
Psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir.	23	26	20	31	3,59

Katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevapların puan ortalamaları görülmektedir. Buna göre en yüksek ortalama puanı alan madde 4,89 puan ile “İşyerinde ücret dağılımı yeterli ve adil düzeyde olmalıdır.” maddesi olmuştur.

4,89 puan “Katılıyorum” ile “Kesinlikle katılıyorum” cevaplarının arasındaki bir noktayı, “Kesinlikle Katılıyorum” daha yakın bir şekilde işaret etmektedir. Dolayısıyla katılımcıların en fazla katıldıkları madde bu olmuştur. Dolayısıyla adaletli bir ücret dağılımı yapılmasının çalışanlar açısından çok büyük önem arz ettiği değerlendirilmiştir.

Buna göre en düşük ortalama puanı alan madde 3,2 puan ile “Çalışanların genelde çalışma programlarının kendilerince belirlenmesi ve işleriyle ilgili kararlarda kendilerine serbesti tanınması arzusu vardır.” maddesi olmuştur. 3,2 puan “Katılıyorum” ile “Kararsızım” cevaplarının arasında, “Kararsızım” yakın bir noktayı işaret etmektedir. Dolayısıyla katılımcıların bu madde konusunda kararsıza yakın oldukları görülmüştür.

Buna göre; çalışanların çalışma programlarının belirlenmesi ve işleriyle ilgili kararlarda kendilerine serbesti tanınması konusunda çok da hevesli olmadıkları değerlendirilmiştir.

## 4.2 Tutum Puanı İle İlgili Analizler

### 4.2.1 Cinsiyete göre tutum puan karşılaştırması

Erkekler ve kadınlar arasında tutum puan farkı olup olmadığı incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni normal dağılmadığı için parametrik olmayan Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre;

**Çizelge 4.8:** Tutum Puanına Göre Sıralama

Sıralama				
	cinsiyet	N	ortalama	Toplam Değer
tutumpuan	erkek	57	51,33	2926,00
	kadin	43	49,40	2124,00
	Total	100		

**Çizelge 4.9:** istatistik test cevapları değişkenlere göre

<b>İstatistik Testi</b>	
	tutumpuan
Bağımsız değişken	1178,000
Sıralama Toplamı	2124,000
Z	-,333
Bağımsız gruplar	,739

Yapılan analiz neticesinde erkekler ile kadınların tutum puanları arasındaki fark anlamlı değildir. ( $p=0,739$ )

#### **4.2.2 Yaşa göre tutum puan karşılaştırması**

Yaş grupları arasında memnuniyet farkı olup olmadığı incelenmiştir. Yaş değişkeni normal dağılmadığı için parametrik olmayan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Buna göre;

**Çizelge 4.10:** Tutum Puanına Göre Sıralama

<b>Sıralama</b>			
	yas	N	Ortalama
tutumpuan	25 altı	26	51,71
	26-35 arası	34	53,01
	36-45 arası	22	50,82
	46 ustü	18	43,61
	Total	100	

**Çizelge 4.11:** Serbestlik Katsayısına Göre Test Cevapları

İstatistik <sup>a,b</sup>	
	tutumpuan
Serbestlik Katsayısı	1,333
df	3
Farklılık Değeri	,721
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: yas	

Yaş grupları arasında ki tutum puan farkı incelemesinde yapılan teste göre aradaki fark anlamlı değildir. (p=0,721)

#### Eğitim Durumuna Göre Tutum Puan Karşılaştırması

Eğitim durumu grupları arasında memnuniyet farkı olup olmadığı incelenmiştir. Eğitim durumu değişkeni normal dağılmadığı için parametrik olmayan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Buna göre;

**Çizelge 4.12:** Tutum Puanına Göre Sıralama

Sıralama			
	egitim	N	Ortalama
tutumpuan	ilkogretim	9	63,22
	lise	24	44,94
	önlisans	36	57,08
	lisans	18	45,06
	yukse lisans	13	41,27
	Total	100	

**Çizelge 4.13:** Serbestlik Katsayısına Göre Test Cevapları

İstatistik <sup>a,b</sup>	
	tutumpuan
Serbestlik Katsayısı	6,488
df	4
Farklılık Değeri	,166
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: eğitim	

Eğitim durumu grupları arasında ki tutum puan farkı incelemesinde yapılan teste göre aradaki fark anlamlı değildir. ( $p=0,166$ )

#### 4.2.3 .medeni durumuna göre tutum puan karşılaştırması

Medeni durum grupları arasında tutum puanı farkı olup olmadığı incelenmiştir. Eğitim durumu değişkeni normal dağılmadığı için parametrik olmayan Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre;

**Çizelge 4.14:** Tutum Puanına Göre Sıralma

Sıralama				
	medeni	N	Ortalama	Toplam Değer
tutumpuan	evli	62	53,43	3312,50
	bekar	38	45,72	1737,50
	Total	100		

**Çizelge 4.15:** Grup İstatistik Soruları

İstatistik <sup>a</sup>	
	Tutumpuan
Farklılık Değeri	996,500
Serbestlik Katsayısı	1737,500
Z	-1,296
Farklılık Değeri (2-tailed)	,195

Eğitim durumu grupları arasında ki tutum puan farkı incelemesinde yapılan teste göre aradaki fark anlamlı değildir. ( $p=0,195$ )

#### 4.2.4 Statü durumuna göre tutum puan karşılaştırması

Statü durumu grupları arasında tutum puanı farkı olup olmadığı incelenmiştir. Eğitim durumu değişkeni normal dağılmadığı için parametrik olmayan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Buna göre;

**Çizelge 4.16:** Tutum Puanına Göre Sıralama

Sıralama			
	statu	N	Ortalama
tutumpuan	imalat sefi	10	63,45
	vardiya sefi	15	44,27
	atolye sefi	20	46,50
	ustabasi	10	59,55
	isci	45	49,47
	Total		100

**Çizelge 4.17:** Serbestlik Değerleri

İstatistik <sup>a,b</sup>	
	tutumpuan
Serbestlik Katsayısı	4,141
df	4
Farklılık Değeri	,387
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: statu	

Statü durumu grupları arasında ki tutum puan farkı incelemesinde yapılan teste göre aradaki fark anlamlı değildir. ( $p=0,387$ )

#### 4.2.5 Gelir durumuna göre tutum puan karşılaştırması

Gelir durumu grupları arasında tutum puanı farkı olup olmadığı incelenmiştir. Eğitim durumu değişkeni normal dağılmadığı için parametrik olmayan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Buna göre;

**Çizelge 4.18: Tutum Puanına Göre Sıralama**

<b>Sıralama</b>			
	gelir	N	Ortalama
tutumpuan	1-1500 arasi	42	47,37
	1501-2500 arasi	32	58,45
	2501-3500 arasi	18	46,39
	3501-4500 arasi	8	44,38
	Total	100	

**Çizelge 4.19: Farklılık Değerleri**

<b>İstatistik<sup>a,b</sup></b>	
	tutumpuan
Serbestlik Katsayısı	3,652
df	3
Farklılık Değeri	,302

Gelir durumu grupları arasında ki tutum puan farkı incelemesinde yapılan teste göre aradaki fark anlamlı değildir. ( $p=0,302$ )

#### **4.2.6 Tutum puanı incelemesi**

Katılımcıların genel tutum puan ortalaması  $4,15 \pm 0,659$  olmuştur. Bu puan cevap maddeleri düşünüldüğünde “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” cevapları arasında bir noktayı ifade etmektedir. Dolayısıyla grubun genel tutum seviyesinin yüksek olduğu, genel yaklaşımın sorulardaki önerilere katılımcı yaklaşıldığı değerlendirilmiştir. 58 katılımcının tutum seviyesi ortalamanın üstünde, 42 katılımcının ki ortalamanın altında bulunmuştur. En düşük tutum puanı 2,92 olurken, en büyük yüksek tutum puanı 4,81 olmuştur.



### 4.3 Faktör Analizi

**Çizelge 4.20:** Değişken Test Değerleri

Değişken Test değeri.		,820
Değişken değerleri	Yaklaşık. Ki-kare değeri	2167,11
	df	316
	Sig.	,000

Bartlett testi ana kütleliğin bütünlüğüne test uygulayan Bartlett tarafından geliştirilen küresellik testidir. Analizde küresellik test değeri; 2167,11 şeklinde verilmektedir. Bu değer 0.00 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Yani ana kütle içerisindeki değişkenler arasında bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.

Faktör analizinin geçerli olmasını başından gösteren bir diğer test de Değişken (KMO) testidir. KMO, bir oran olup, % 60'ın üstünde olması istenir (Nakip, 2003, s. 409). KMO testinin neticesi ise % 82.0 olarak gösterilmektedir. Bu korelasyon da ilişkinin kısmen güçlü olduğunu ifade etmektedir. Bu iki netice faktör analizine devam etmekte sakınca olmadığını ve neticelerin husus analiziyle uyumlu olduğunu ifade etmektedir.

**Çizelge 4.21:** Varyans Analizi

Değişken	Başlangıç Özdeğerleri			Rotasyonlu kareler toplamı		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	22,090	84,961	84,961	12,264	47,167	47,167
2	1,225	4,712	89,673	11,051	42,505	89,673
3	,942	3,622	93,295			
4	,546	2,100	95,394			
5	,257	,990	96,385			
6	,186	,715	97,100			
7	,148	,568	97,668			
8	,113	,434	98,102			
9	,092	,353	98,455			
10	,087	,334	98,789			

**Çizelge 4.21:** (devam) Varyans Analizi

---

11	,062	,238	99,027
12	,046	,175	99,202
13	,042	,162	99,364
14	,033	,128	99,492
15	,028	,107	99,599
16	,026	,102	99,701
17	,025	,097	99,798
18	,019	,073	99,871
19	,012	,048	99,919
20	,010	,039	99,958
21	,007	,025	99,983
22	,004	,017	100,000
23	7,546E- 16	2,902E-15	100,000
24	1,026E- 17	3,946E-17	100,000
25	-5,527E- 18	-2,126E-17	100,000
26	-6,365E- 16	-2,448E-15	100,000

---

SPSS’de gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde faktörlerin varyansı açıklama düzeyi yukarıdaki tabloda belirlenmiştir. Bu toplam varyansı açıklama tablosu incelendiğinde özdeğeri 1’den büyük olan faktörlerin varyansı açıklama oranının kümülatif olarak % 89.673 olduğu görülmüştür. Bu oran faktör analizine göre, özdeğeri 1’den büyük olan bu faktörlerin varyansı açıklama seviyesini belirtir. Bu oranın minimum % 50 olması gerektiğine dikkat edildiğinde bu oranının varyansı açıklama düzeyinin ortaya koyulması açısından yeterli olduğu söylenebilir.

**Çizelge 4.22: Döndürülmüş Bileşen Matrisi**

<b>Döndürülmüş Bileşen Matrisi</b>			
	Bileşen		
	1		2
s1		,767	,126
s2		,761	,577
s3		,750	,600
s4		,742	,622
s5		,412	,885
s6		,784	,556
s7		,752	,573
s8		,821	,474
s9		,446	,863
s10		,731	,601
s11		,716	,616
s12		,782	,570
s13		,726	,617
s14		,842	,490
s15		,432	,875
s16		,412	,885
s17		,824	,501
s18		,734	,609
s19		,446	,863
s20		,430	,850
s21		,818	,470
s22		,756	,566
s23		,472	,770
s24		,784	,543
s25		,644	,504
s26		,749	,567

Yukarıdaki tabloda da Döndürülmüş Bileşen Matrisi görülmektedir. Yapılan ana faktör analizi neticesinde bileşenlerin faktör yükleri tam olarak belirlenememiştir. Bundan dolayı döndürülmüş matris seçeneği kullanılmıştır.

Buna göre hangi maddenin hangi faktörü ne kadar açıkladığının dağılımı aşağıdaki gibidir.

1. s1,s2,s3,s4,s6,s7,s8,s10,s11,s12,s13,s14,s17,s18,s21,s22,s24,s25,s26

2. s5,s9,s15,s16,s19,s20,s23

Birinci madde *Maddi ve Mesleki uygulamalar* faktörü olarak isimlendirilmiştir. Çünkü bu faktörü oluşturan maddelerde maaş, prim, maddi yardımlar, kariyer, mesleki gelişim, ast-üst-iş ilişkileri, sorumluluklar, mesleki eğitimler, çalışma ortamı gibi daha maddi boyutlu kısımlar içermektedir.

İkinci madde *Manevi ve Duygusal uygulamalar* faktörü olarak isimlendirilmiştir. Çünkü bu faktörü oluşturan maddelerde ki sorular empati kurma, motive etme, takdir etme, duygusal tatmin, önemseme, dikkate alma gibi işin duygusal, manevi ve psikolojik kısımlarını içermektedir.

## 5 SONUÇ ve ÖNERİLER

Türkiye’de ayakkabı sektörü genel itibari ile küçük atölyeler şeklinde oluşmuştur. Bu kalıtsal yapılanma sebebiyle ayakkabı sektöründe çalışma hayatı bir türlü optimum düzeye ulaşamamıştır. İşletmeler gerek hijyen sağlığı gerekse iş güvenliği konusunda Avrupa standartlarının altında üretim yapmaktadırlar. Bu sebeple sektörde kadın istihdamı gittikçe azalmaktadır. Günümüzde Usta çırak ilişkileri hemen hemen her sektörde etkisini kaybetmeye başlamıştır. Sanatkarlık ve öğrenmeye dayalı bir sektör olan ayakkabıcılık sektörünü bu durum derinden etkilemektedir.

Günümüzde değişimlerle, özel sektörlerde kamu sektöründe gelişmeye, daha rekabetçiliğe yönelmektedir. Gelişim gösteren uluslararası rekabetçiliğe dayanan, iş ve yönetim anlayışında günümüz şartlarında firmaları mükemmelliyetçiliği aramaya yönelmiştir.

Yönetimin ne şekilde olduğu, ne şekilde olması gerektiğine ve nasıl olacağının incelemeye alınmasına yönetim bilimi adı verilmektedir. Ayrıca yönetim bilimi, kamu yönetimi bilimidir ve yönetim bilimi yönetsel bir bilimdir, bu yönüyle kamu ve özel bütün kurumları araştırma konusu seçer. Yönetim bilimi bir sevk ve idare bilimidir, bu yönüyle en iyi şekilde yönetmeyi, yani sevk ve idare etmeyi hedefler. Yönetim bilimini değişik çeşitlerde incelemeye alarak açıklayan, şekilleri ve amaçları konular ile anlatılmaya çalışılmıştır.

Amaçların belirlenmesi, hedeflerin tanınması, seçenekler aramak, karşılaştırma gibi konularının belirlenmesine planlama adı verilir. Bu gerçekleştirilen işin belgeye dökülmüş şekline de plan denilmektedir. Konu ile ilgili süreç içerisinde planlama bir takım ilkeler çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Plan ve planlama konularının incelenmesinde veriler bulunmaktadır.

Koordinasyon konusunda yapılan incelemede üretimin yapıldığı yani personelin bizzat çalışmaya başladığı aşamaya bağlı olarak işlerin yapılması kapsamında ortaya çıkan problemlerle alakalı olup, bu problemleri önceden tespit edip

bunların yaşanılmadan önlemlerinin alındığı ve Koordinasyonu iç koordinasyon ve dış koordinasyon biçiminde ikiye ayırmak gerektiği bu amaçla koordinasyon mekanizmaları kurulması gerektiği konuları işlenerek yönetim açısından koordinasyonun gerekli bir kavram olduğu belirtilmiştir.

Kontrol önlemlerini değerlendirilen tehlikelerle ilgili alınacak önlemler tartışılır, kontrol önlemlerinde ilk önce riskin ortadan kaldırılmasına çalışılmalıdır, eğer bu önlem yetersiz gelirse daha düşük riskli bir sistem, makine ile risk aşılmaya çalışılır, arkasından kontrol ve izolasyon önlemleri belirlenir. Kontrol önlemleri konularında daha ayrıntılı bilgilere değinilmiş, kontrol bilgili eğitilmiş insanlar tarafından ele alınan kurallardır diye tanımlanır.

Toplam Kalite Yönetimi küreselleşen dünyada hem özel sektörü hem de kamu sektörünü geliştirmeye ve daha rekabetçi olmaya yöneltmektedir. İş ve yönetim anlayışı günümüzde kurumlar arasında rekabet ortamı mükemmeli aramaya yönlendirmiştir. Bu süreçte birçok şirket kaliteyi önemli bir stratejik boyut olarak vurgulamaktadır. Çünkü kaliteye odaklanmak fiyatları düşürmekte ve müşteri memnuniyetini arttırmaktadır. Günümüzde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre üretmek rekabet üstünlüğü ve müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Günümüzde küresel rekabetin temel hedefi müşteridir anlayışı hizmet sunan ve müşteri memnuniyeti için çaba gösteren işletmeler rekabet avantajına sahip olacaktır. Başarılı olmak ve rekabetçi ortamda varlıklarını sürdürebilmek için işletmeler açısından ön koşuldur diye tanımlanmakta ve farklı biçimlerde ele alınmaktadır.

Firmalarda verimin artması teoride girdi-çıkıtı oranında, girdilerin düşmesi ya da çıktılardaki artış yapılır. Firma pratiğindeyse, firmaların verimlerinin artması amacıyla bazı önlemlerin alınması gereklidir. Alınacak bu tedbirler üretim için faydalanılan hususlarla alakalıdır.

Bu sektörde kaliteli ürün üretebilmek için birincil olarak kaliteli çalışma ortamını oluşturmak zorundadır. Bu sebeple sektör sürekli olarak artan oranda işletme yönetimi uzmanlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacın karşılanması ve süreklilik kanması sonucunda sektörde insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme işlemleri kalıtsallaşacaktır. Bu durum sektörde çalışanların motivasyon düzeylerini de olumlu yönde etkileyecektir. İşletmelerin ortak

amacı olan kaliteli ürün perspektifinin de de bu şekilde ulaşılabilecektir. Lakin şu gerçek unutulmamalıdır sektörde çalışan iş gücü çoğunluk itibari ile küçük yaşta ve eğitimsizdir. Bu durum İK politikalarının uygulanmasını zorlaştıracaktır. Bu sebeple sektörde hizmet içi eğitime olan ihtiyaçta artış göstermektedir. Eğitim – donat ve uygulama perspektifi ile personel yönetimi uygulamalarının uygulanması gerekmektedir.

Patronların üretimin artması ve sektördeki diğer işletmelere rekabet edilebilmesi amacıyla makinelerde yeni teknolojiler kullanmaya başlamasının sonucunda işler geçmişe nazaran kolaylaşmış gibi görünüyorsa da, bu durum işçilerin çalışma ve yaşam koşullarına olumlu anlamda pek yansımamaktadır. Daha az zamanda, daha az kişiyle, daha fazla üretmek zorunda kalan sektör işçileri, kötü çalışma şartları, sigortasız çalıştırılma, düşük ücretle çalışan yabancı işçiler, zorunlu fazla mesailer gibi sorunlara ek olarak, uygun şartlarda havalandırılmayan atölyelerde kimyevi maddelerle çalışıyor olmaktan sebep sağlık sorunlarıyla boğuşmaktadırlar. Üstelik yüzlerce ayakkabı imalat işçisi, her an yakalanabilecekleri meslek hastalıkları ve sağlık sorunları konusunda hiçbir bilgiye sahip değildirler. Bu bağlamda işveren üzerine yüklenen vicdani sorumluluğun gereğinin yapılmasını sağlayacak olan çalışma şartlarının düzenlenmesi, çalışanların koruyucu ekipmanla donatılmasının sağlanması, bu ekipmanın kullanım şekline ilişkin çalışanlara gereken eğitimin verilmesi ve çalışan sağlığının korunmasına ilişkin eğitimlerin verilerek gerekli denetimin sağlanması olacaktır.

Araştırma bulgularından görülmektedir ki çalışanların en fazla öne çıkan değerleri insan unsuru ile çalışıldığının hatırlanması ve her şeyin para kazanmak olmadığını bilmesidir. Sektör çalışanların işverenin kendilerine cüzi miktarda fazla ücret vererek verimli çalışmanın elde edilemeyeceği düşüncesi söz konusudur. İnsan unsuru çalışmasının karşılığını hem maddi hem de manevi olarak elde etmek ister sadece maddi olanakların iyileştirilmesi onların iş tatmini sağlamasını ve verimli bir şekilde performans sergilemesini sağlayamayabilir. Sağlık, aile sorunları ile ilgilenilmesi, bu sorunların çözüme kavuşturulması bağlamında işveren ve işveren vekilinin çaba gösteriyor olması hatta üzerine düşmesi çalışanlar nezdinde olumlu karşılık bulmaktadır.

Maddi ve mesleki uygulamalar, çalışanların yaşamı idame amacını gerçekleştirmesini sağlarken manevi ve duygusal uygulamalar, çalışanın sosyalleşme ve toplumda yer edinme gereksinimini karşılamaktadır. Bu bağlamda işletmelere düşen, hem maddi ve mesleki uygulamalarda hem de manevi ve duygusal uygulamalarda bütünlük sağlayıp her ikisinde de hassas bir denge ile ve hassas bir dikkatle çalışanı tatmin ederek istekle ve verimli şekilde çalışmasını temin edecek bir sistemin oluşturulması olmalıdır. Alınacak bazı yöntemler ise;

1. Toplam kalite yönetiminin uygulamaya konulması
2. İşletme büyüklüğünün ve kuruluş yerinin uygunluğu
3. İşletmenin tam kapasite ile iş yaması (enerji darlığı, grevler, pazarlama sistemleri gibi)
4. Sevk, idare ve organizasyon etkeni (hem maddi hem de manevi organizasyon)
5. Malzeme ve hammadde randımanının yükseltilmesi (hammaddenin kalitesinin ve miktarının artırılması)
6. Makine ve teçhizatın randımanının yükseltilmesi
7. Emeğin verimliliğinin gerçekleştirilmesi (emeğin fikri, bedeni ve gönül gücünün yükseltilmesi)

Teknolojik gelişmelerin dışında hizmet ve mal üretiminde verimliliğin en üst düzeye erişmesinin yöntemleri, çalışanlarla alakalı alınacak tedbirlerle açıklanabilir. Performans değerlendirme sistemi açısından verimlilikle alakalı üzerinde durulacaksa, bu sistem insan kaynakları yönetiminin başka bir uygulaması olduğundan, emeğin verimliliğinin nasıl artacağına dikkat edilmelidir.

Emeğin verimliliğine etki eden faktörler 3 tanedir,

1. Fikri güç, mesleki eğitim, genel eğitim düzeyi, kişisel kabiliyetlerin yer aldığı güçtür.
2. Bedeni güç, beslenme, sağlık, güvenlik, konut, ücret gibi temel gereksinimlerin karşılanmasıyla alakalıdır.



3. Gönül gücü, moral ve motivasyon halidir.



## KAYNAKLAR

- Açıklan, A.** (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi. Pegem Yayıncılık. Ankara, s.64-65.
- Adair, J.** (2003). Etkili Motivasyon. Çev.Salih Uyan, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, s.9, 100.
- Akal, Z.** (2002). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Altıncı Baskı, MPM Yayınları No:473, Ankara, s.1, 44 ,49.
- Akal, Z.** (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Altıncı Baskı, MPM Yayınları No:473, Ankara, s.26-27.
- Başaran, İ. E.** (1991). Örgütsel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi, s.101.
- Baykal, B.** (1982). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:2524, s.166.
- Bayraktaroğlu, S.** (2001). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, s.450.
- Bayraktaroğlu S.** (2008). Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 163-164.
- Bek, H** (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.108.
- Benligiray S.** (2007). “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi”, Ramazan Geylan (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s.1-28). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın Nu. 1747, s. 4-5.
- Bernard, L.** (1993). Yönetici İçin Motivasyon Modelleri. Ankara: Öteki Yayınları Yönetim Dizisi, s. 56, 193.
- Bilgin, K.U.** (1997). Kamu Personel Yönetimi (Ders Notları), Ankara : İmaj Yayıncılık, s.51.
- Bingöl, D.** (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınları, s.6.
- Bingöl, D.** (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım, 2010, s.4, 17, 132, 136.
- Bozkurt, Ö. ve Ergun, T.** (2008). Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ed. Seriyeye SEZEN, TODAİE, Ankara, s.202, 205, 324.
- Budak G., Yarahöglü, K.** (1993). Ayakkabı Sektörünün İhracata Yönlendirilmesi, İzmir Ticaret Odası Yayınları, s. 1.
- Can, H.** (1997). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitapevi, s.154.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş.** (1998). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara : Siyasal Kitabevi, s.165-166.
- Can, H., Can A. ve Kavuncubaşı Ş.** (2001). Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, s.92.
- Clayton, S.** (2002). Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme (Çev: M. Zaman), Hayat Yayınları, İstanbul, s.19, 74.
- Cowling, A.** (1998). Managing Human Resource, Arnold Publishing, London, s.25, 29, 174

- Çetin, C., ve Dinç E .Ö.** (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım, s.6, 42
- Delery, J.E. ve Doty, D.H.** (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic Contingency, and Configurational Performance Predictions, *The Academy of Management Journal*, 39(4), s. 290, 802– 35.
- Dessler, G.** (2000). *Human Resource Management*, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey, s.9-13, 325.
- Dessler, G.** (2013). *Human Resource Management*. Thirteenth Edition. Edinburgh: Pearson Education, s.30, 378
- Dinçer, Ö.** (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 3. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, s.7, 47-49.
- Dolgun, U.** (2007), “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ed.: Uğur Dolgun, Bursa: Ekin Yayınları, s.7, 92
- Duncan, J.** (1990). *Great Ideas In Management*. San Francisco: Jasssey-Bass Publisher, s.252.
- Dursun B.** (1997). *Personel Yönetimi*, Üçüncü Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, s.125,
- Dünder ,S., H. Özutku, F. Taşpınar** (2007). “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, s. 65, 107, 120.
- Erdoğan, İ.** (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:266, s.12, 153, 302
- Eren, E.** (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları, s.324.
- Eren, E.** (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım, İstanbul, s.554.
- Eren, E.** (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s.444, 493, 512-520.
- Ertürk, M.** (2000). “Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları (Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama)”. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s. 77, 144.
- Fındıkcı, İ.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul, s.29.
- Fidan, Y.** (1998). “İşletme Vizyonu ve Stratejisi”, *Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları*, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya, s.206-207.
- Gök, S.** (2006). 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım, s.36-38.
- Hand, B. C.** (1976). *Understanding Organizations*. Londra: Penguin Book, s.528.
- Huselid, M.A.** (1995): *The Impact of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal*, 38(3), ss. 635-672.
- Hussey, D.** (1996). *Strategy and Planning: A Manager’s Guide*, John Wiley and Sons Ltd., New York, 1996, s.1, 50.
- İmer A., Etike S.** (1986). *Resim II Moda Resmi ve Giyim Tarihi*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, s.138.

- İncir, G.** (1985). Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, s.105, 108.
- Karabulut, T.** (2006). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi, Selçuk Üniversitesi, Karaman İ. İ. B. F. Dergisi, Sayı 11, Yıl 9, Aralık 2006, s.15-16
- Kastan, C.** (2007). Modern Yöntemle Stampa Çıkarma, Bursa, s.27.
- Kaynak, T.**(1995). Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi. Alfa Yayınları. İstanbul, s.95.
- Kenan, K.** (1996). Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon, Çeviren: Engin Koparan, Remzi Kitabevi, İstanbul, s.5, 74-76.
- Keskin, B.** (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s.52.
- Küçükahmet, L.** (2003). Öğretimde Planlama ve Değerlendirme. Ankara, Nobel Yayıncılık, s.130.
- Küçükerman, Ö.** (1988). Geleneksel Türk Dericilik Sanayi ve Beykoz Fabrikası, Apa Ofset Basımevi ve Ticaret A.Ş. İstanbul, s.18.
- Lengnick-Hall, C.A. ve Lengnick-Hall, C.A.** (1988). Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", The Academy of Management Review, 13(3): s. 17-18, 454-470.
- Miser, R.** (2002). "Küreselleşen Dünyada Yetişkin Eğitimi", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Yıl: 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2, s.56-60.
- Naksali, E. G.** (2006) Anadolu'nun Ayak Sesleri, National Geographic Türkiye, National Geographic Society 'nin Resmî Yayını, Eylül, No. 65. s.195.
- Onaran, O.** (1981). Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yayın No:470, Sevinç Matbaası, s.78-80, 287.
- Öğtem, N.** (2010). Türkiye Ayakkabı Sektöründe İhracat Stratejileri. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.17.
- Öğüt, A.** (2001). Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 73.
- Öğüt, A., Akgemci T., Demirsel M. T.** (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S: 12, s.290.
- Özden, M. C.** (2003) İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği. İstanbul Üniversitesi: Yayınlanmış Doktora Tezi, s.15, 146-147.
- Özden, M. C.** (2007). Personel - İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar. İstanbul, 2007, s. 223-229.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, E. A., Tekçe, A. E., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M. ve Doğan, Y.** (2003). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi, 10(2), s. 136, 138, 234.
- Özgen H., Öztürk A. ve Yalçın A.** (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, s. 17, 73, 100, 261
- Özkalp, E.** (1982). Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Yayınları, YayınNo:249/16, s.24-25.
- Riggio, R. E.** (2003). Introduction to Industrial/Organizational Psychology, PrenticeHall, Fourth Edition, California, s.184, 245.

- Sabuncuoğlu, Z.** (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi, s.4, 18, , 115, 208.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2004). İşletmelerde Halkla İlişkiler. Cilt 7. baskı. İstanbul: Aktüel Yayınları Alfa Akademi, 2004, s.4, 377.
- Sabuncuoğlu, Z. ve TÜZ M.** (1998). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Yayınevi, s. 148, 165.
- Sabuncuoğlu Z.** (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi, İkinci Bası, Alfa Aktüel Basım Yay. Dağ. Ltd., Bursa 2005, s.77-79, 185.
- Sahoo, H. Fakir, Sahoo, Kalpana and Das, Nivedita.** (2011). Need Saliency and Management of Employee Motivation: Test of an Indigenous Model. XIMB Journal of Management, s.21, 36.
- Soydal, H.** (2003). “Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.38, 52
- Şahin, A.** (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (11), s. 537.
- Tezcan, H.** (1997). Topkapı Saray Müzesi Osmanlı Saray Pabuçları, Kültür Sanat Antika P Dergisi, Bahar, Sayı. 5, Mas Matbaacılık A.Ş. İstanbul. s.93-94.
- Tosun, K.** (1989). İşletme Yönetimi. İstanbul: Fakülteler Matbaası, s.319.
- Tosyalı, B.** (2002). Sarıkaya, Ayakkabı Sektöründe Gelinek Nokta , İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayınları, s.3.
- Tunçer, P.** (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında Kariyer yönetimi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 1, no. 31: s.213, 215.
- Türkiye Cumhuriyeti-Ekonomi Bakanlığı** (2014), Sektörel Araştırma Raporu.
- Yılmaz, H. ve H. Kocasaraç** (2010). “Hizmetiçi Öğretmen Eğitiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yenilikçi Öğretmenler Programı Ve Değerlendirmesi”. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:11,Sayı: 3, s.33, 42, 51.
- Yılmaz A. ve Eroğlu C.** (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayınları, s.27, 181.
- Yüksel Ö.** (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, s.24, 36.
- Yüksel Ö.** (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi, s.9-10, 22, 29-32, 126.
- Zirek, S. ve Özcömert, M.** (2003). Ayakkabı Sektör Araştırması, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No. 15 İstanbul. s.6-10.

## **EKLER**

### **Ek:1 Anket Formu ANKETFORMU**

Sayın katılımcı:

Bu anket formu lisans/yüksek lisans tezi kapsamında, türk ayakkabı sektöründe insan kaynakları yönetiminde motivasyon tekniklerinin çalışan performansına etkilerini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

Elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, ankette isim belirtme gerekliliği bulunmamaktadır. Ankette yer alan sorulara içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Zaman ayırarak çalışmamıza yaptığınız katkı için teşekkür ederiz.

Orkhan SHUKURLU

İletişim Bilgileri : e-posta:

#### **Katılımcı Bilgileri:**

1-Cinsiyetiniz ( )Kadın ( )Erkek

2- Medeni durumunuz nedir? ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Dul/Boşanmış

3-Kaç yaşındasınız? ..... (Rakamla)

( ) 25 yaş altı ( ) 26- 35 yaş arası ( ) 36- 45 yaş arası ( ) 46 yaş ve üstü

4-Eğitim durumunuz nedir?

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

5-Çalışma Statünüz nedir? Lütfen bir tanesini işaretleyiniz.

Üretim Müdürü  İmalat Şefi  Vardiya Şefi

Atölye Şefi  Ustabaşı  İşçi

6-Ailenizi aylık geliri hangi aralıktadır? Lütfen bir tanesini işaretleyiniz.

1.500 ₺.-altı

1.501 - 2.500 ₺

2.501 ₺ - 3.500 ₺

3.501 ₺ - 4.500 ₺

4.501 ₺ -5.000 ₺

5.001 ₺ ve üstü



<b>İşgören ve yöneticilerin motivasyon sağlayan uygulamalara yönelik düşünceleri</b>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşyerinde ücret dağılımı yeterli ve adil düzeyde olmalıdır.					
2	Teşvik edici ücret uygulaması çalışma isteğini ve azmini artırır.					
3	Çalışanların kararlara katılımı aidiyet hissini artırır.					
4	Çalışanlar arası rekabetin ortaya çıkarılması ve çalışma temposunun artması için ödüllendirme, kişilere yönelik olarak yapılmalıdır.					
5	Giyecek, yiyecek, yakacak, konut, ulaşım yardımları çalışanın motivasyonunda önemli etkindir.					
6	İşyerinde işverenin sunduğu prestij ve işletme dışındaki kişilerden saygı görmek çalışanlar için önemlidir.					
7	Çalışanların genelde çalışma programlarının kendilerince					

	belirlenmesi ve işleriyle ilgili kararlarda kendilerine serbesti tanınması arzusu vardır.					
8	İşe yeni başlayanlara yardımcı olunmalı ve onlara oryantasyon çalışmaları yapılmalıdır.					
9	Çalışanlarla dostça ilişki kurulmalı, onlara karşı empatik tutum sergilenmelidir.					
10	Yükselme olanakları, özellikle işinde başarılı olanlar için açık tutulmalıdır.					
11	Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi ve bunu görmeleri onların çalışma motivasyonunu artırır.					
12	Yetki devirleri yoluyla çalışanların sorumlulukları arttırılmalıdır.					
13	Üst kademe yöneticiler, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları destekleme ve katılma yoluyla çalışanlarıyla daha yakından ilgilenebilir.					

14	Yöneticiler açık rekabet koşulları belirlemeli ve rekabete açık bir çalışma ortamı sağlamalıdır.					
15	Yöneticiler ya da uzmanlarca danışmanlık hizmetleri verilmesi faydalıdır.					
16	Doğru şekilde tamamlanan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.					
17	Çalışanlar ödüllendirildikleri başarılı davranış veya işi tekrarlama eğilimindedir.					
18	Astlar üstleriyle işleriyle ve sorunlarıyla ilgili konularda engelsiz konuşabilmelidir.					
19	Yöneten ve yönetilen herkesin ortak hedefler doğrultusunda çalışması sağlanmalıdır.					
20	Kararlar alınırken konuyla ilgili kişilerin görüşü alınmalıdır					
21	Çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme fırsatları sağlanmalıdır.					

22	Personelin mesleki ve kariyer eğitimi konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans benzeri çalışmalar düzenlenmelidir.					
23	İşgörenlerin güvencesi için, sendikalaşmaları sağlanmalıdır.					
24	Hemenhemen her iş daha çekici ve özendirici hale getirilebilir.					
25	Yönetici, kendisine bağlı elemanlar arasında arkadaşça bir çalışma ortamının gelişmesi için çaba göstermeli, iletişimi sağlamalıdır.					
26	Psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir.					

**Anket sona ermiştir. Katılımlarınızdan dolayı teşekkür ederim**

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/01/2017-284



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-284  
Konu : Orkhan SHUKURLU'nun Etik Kurul  
Onayı Hk.

12/01/2017

Sayın Orkhan SHUKURLU

Enstitümüz Y1312.040046 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden Orkhan SHUKURLU' nun "TÜRK AYAKKABI SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYON TEKNİKLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ" adlı tez çalışması gereği "Kişisel Bilgiler" ve "İşgören ve Yöneticilerin Motivasyon Sağlayan Uygulamalara Yönelik Düşünceleri" ile ilgili anketlerin 09.01.2017 tarih ve 2017/02 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU  
Müdür V

Evrak Doğrulama İçin : <https://evrakdogrulama.aydin.edu.tr/Visor/Enguzb/Relge/Enguzbmsa.aspx?V=88083623>

Adres: Sosyal Mah. İnönü Cad. No.38 Sultanya , 54295 Kağıthane/İSTANBUL  
Telefon: 444 4 428  
Elektronik Adres: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi İçin: Hüseyin KAYA  
Uzman: Merve Yardımcı





## ÖZGEÇMİŞ



**Adı Soyadı** : ORKHAN SHUKURLU  
**Sürekli Adresi** : Kuçukçekmece.Yıldız cad.No12\13  
**Doğum Yeri ve Yılı** : Azerbaycan,Zengilan,1992  
**Medeni Durumu** :Bekar  
**Çocuk sayısı** : Yok  
**Yabancı Dili** : İngilizce,Rusca  
**İlkokul** : 19 nolu okul  
**Ortaokul** : 16 nolu okul  
**Lise** : 19 nolu okul  
**Lisans** : Azerbaycan Diller Universitesi  
**Yüksek Lisans** : Istanbul Aydin Universitesi  
**Çalışma Hayatı** : İşsiz

