

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM
ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA VE
YERLEŞTİRİLMESİNDE İNSAN KAYNAKLARININ
ROLÜ**

RADISSON SAS HOTEL ANKARA ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Ayşegül GÖÇER AKYÜZ

Ankara - 2009

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM
ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA VE
YERLEŞTİRİLMESİNDE İNSAN KAYNAKLARININ
ROLÜ**

RADISSON SAS HOTEL ANKARA ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Ayşegül GÖÇER AKYÜZ

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Fatih KESKİN

Ankara – 2009

Oğluma.....

ÖNSÖZ

Günümüz rekabet koşulları içinde örgütlerin rakiplerinden önde olmaları ancak işgörenlerin örgütsel hedeflere katılımları ile başarılabilmektedir. İşgörenlerin, kişisel hedefleri ile örgütün hedeflerini birleştirmeleri ve içselleştirmeleri için ise örgüt içinde insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğinin sağlanması ile mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları, çeşitli personelcilik, işgücü potansiyelini bulma, geliştirme ve elde tutma faaliyetleri ile birlikte işgörenlerin örgüt kültürünü tanımalarını ve benimsemelerini kolaylaştıran, işgörelere yol gösteren faaliyetleri de içermektedir.

Örgüt kültürünün oluşturulmasında ve işgörenler tarafından benimsenmesinde insan kaynaklarının rolünü saptamak için yapılan bu çalışma birçok kişinin desteği sayesinde gerçekleşmiştir.

İki danışmanımın emekli olması sebebiyle sadece son üç ayda beraber çalışabildiğim, buna rağmen pek çok konuda bana yol gösteren tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Fatih KESKİN'e, tezimin araştırma bölümünde az zamanda çok iş yapmama yardımcı olan kuzenim Cihan DOĞAN'a, bu süre boyunca benimle birlikte yorulan, varlıklarıyla hayatımı kolaylaştıran tüm aileme, güvenini ve desteğini bir an olsun benden esirgemeyip bana güç veren eşim Tolga AKYÜZ'e ve henüz anne karnındayken bu araştırmaya dahil olan, ona zaman ayıramasam da her gördüğünde beni gülcükle karşılayan üç aylık oğlum sevgili Aras'ıma teşekkürü bir borç bilirim.

Ayşegöl GÖÇER AKYÜZ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ŞEKİLLER VE TABLOLAR.....	v
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.	Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı ve Kapsamı.....	7
2.	Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler	16
	2.1. Motivasyon.....	16
	2.2. İletişim	17
	2.3. Ödüllendirme Sistemi	17
	2.4. Örgütlerin Beklentileri	17
	2.5. Yasalar ve Çevre	18
3.	Örgüt Kültürünün Unsurları ve Örgüt İçindeki Yönetimi	18
	3.1. Değerler	18
	3.2. Liderler ve Kahramanlar	19
	3.3. Törenler, Seremoniler ve Semboller	20
	3.4. Hikayeler ve Efsaneler	21
4.	Örgüt Kültürünün Özellikleri	22
5.	Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar.....	25

5.1 Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü.....	25
5.2. Örgüt Kimliği ve Örgüt Kültürü.....	26
5.3. Örgüt İçi İletişim ve Örgüt Kültürü.....	27
5.4. Örgüt İmajı ve Örgüt Kültürü.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM TEORİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI

A. YÖNETİM TEORİLERİ VE İŞGÖRENE BAKIŞ AÇILARI.....	32
1. Örgütü Temel Alan Yönetim Teorileri.....	32
2. Örgüt ve İnsan İlişkisini Temel Alan Yönetim Teorileri.....	39
3. Örgüt, İnsan ve Çevre Bütünleşmesini Temel Alan Yönetim Teorileri.....	45
4. Örgüt Kültürünü Temel Alan Yönetim Teorileri.....	48
B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI.....	52
1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	53
2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	54
3. Tarihsel gelişim İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	59
4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	65
4.1. Etkili İnsan Gücü Oluşturmaya Yönelik Fonksiyonlar.....	65
4.1.a. İnsan Kaynakları Planlaması.....	65
4.1.b. İş Analizleri.....	66
4.1.c. Seçme ve Yerleştirme.....	69
4.2. Etkili İnsan Kaynağı Gücünü Geliştirmeye Yönelik Fonksiyonlar.....	72

4.2.a. Eğitim ve Geliştirme.....	72
4.2.b. Kariyer Yönetimi.....	75
4.3. Etkili İnsan Kaynağı Gücünü Elde Tutmaya Yönelik Fonksiyonlar.....	77
4.3.a. Performans Yönetimi.....	77
4.3.b. Ücret Yönetimi.....	79
4.3.c. Motivasyon Yönetimi.....	81
5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi.....	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NİCELİKSEL ARAŞTIRMA BULGULARI

1 Anket Sonuçları ve Değerlendirmeler.....	90
1.1. Demografik Bulgular.....	90
1.1.1. Cinsiyet.....	90
1.1.2. Çalışma Süresi.....	91
1.1.3. Eğitim Durumu.....	91
1.1.4. Toplam Hizmet Süresi.....	92
2. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular.....	93

SONUÇ

KAYNAKÇA

ÖZET

ABSTRACT

EKİ :

EK Çalışanlara Uygulanan Anket Formu

ŞEKİLLER VE TABLOLAR

Sayfa
No.

Tablo 1	: Örgüt Kültürünün Gözlemlenebilen ve Gözlemlenemeyen Seviyeleri.....	15
Tablo 2	: X ve Y Kuramları arasındaki Farklar.....	43
Tablo 3	: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim Kuramlarının Farkları.....	45
Tablo 4	: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	63
Tablo 5	: İşgörenlerin Cinsiyet Dağılımı.....	91
Tablo 6	: İşgörenlerin Yaş Dağılımı.....	91
Tablo 7	: İşgörenlerin Eğitim Durumu.....	92
Tablo 8	: İşgörenlerin Kurumda Çalışma Süresi.....	92
Tablo 9	: “Kurumumuzda işe ilk başladığımda benden beklenenler insan kaynakları tarafından bana bildirildi” Önermesine Katılım.....	94
Tablo 10	: “Kurumumuzda işe ilk başladığımda benden beklenenler insan kaynakları tarafından bana bildirildi” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi.....	94
Tablo 11	: “Kurumumuzda işe ilk başladığımda benden beklenenler insan kaynakları tarafından bana bildirildi” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi.....	95
Tablo 12	: “Kurumumuzda işe ilk başladığımda benden beklenenler insan kaynakları tarafından bana bildirildi” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi.....	96

Tablo 13	: “Kurumumuzda işe ilk başladığımda benden beklenenler insan kaynakları tarafından bana bildirildi” Önermesine Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi.....	97
Tablo 14	: “Kurumumuzda örgüte ait değerler insan kaynakları departmanı tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Katılım Düzeyi.....	98
Tablo 15	: “Kurumumuzda örgüte ait değerler insan kaynakları departmanı tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi.....	98
Tablo 16	: “Kurumumuzda örgüte ait değerler insan kaynakları departmanı tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi.....	99
Tablo 17	: “Kurumumuzda örgüte ait değerler insan kaynakları departmanı tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi.....	100
Tablo 18	: “Kurumumuzda örgüte ait değerler insan kaynakları departmanı tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi.....	101
Tablo 19	: “Kurumumuzun hedefleri ile ilgili bilgiler insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Katılım Düzeyi.....	102

Tablo 20	: “Kurumumuzun hedefleri ile ilgili bilgiler insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi.....	102
Tablo 21	: “Kurumumuzun hedefleri ile ilgili bilgiler insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi.....	103
Tablo 22	: “Kurumumuzun hedefleri ile ilgili bilgiler insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi.....	104
Tablo 23	: “Kurumumuzun hedefleri ile ilgili bilgiler insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi.....	105
Tablo 24	: “Kurumumuzda geçerli kurallar insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Katılım Düzeyi.....	105
Tablo 25	: “Kurumumuzda geçerli kurallar insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi.....	106
Tablo 26	: “Kurumumuzda geçerli kurallar insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi.....	107
Tablo 27	: “Kurumumuzda geçerli kurallar insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi.....	108

Tablo 28	: “Kurumumuzda geçerli kurallar insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi.....	109
Tablo 29	: “ Kurumumuza ait özel sloganımız var” Önermesine Katılım Düzeyi.....	109
Tablo 30	: “ Kurumumuza ait özel sloganımız var” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi.....	110
Tablo 31	: “ Kurumumuza ait özel sloganımız var” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi.....	111
Tablo 32	: “ Kurumumuza ait özel sloganımız var” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi.....	112
Tablo 33	: “ Kurumumuza ait özel sloganımız var” Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi.....	113
Tablo 34	: “Kurumumuzda hizmet felsefemizin bir adı var” Önermesine Katılım Düzeyi.....	113
Tablo 35	: “Kurumumuzda hizmet felsefemizin bir adı var” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi.....	114
Tablo 36	: “Kurumumuzda hizmet felsefemizin bir adı var” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi.....	115
Tablo 37	: “Kurumumuzda hizmet felsefemizin bir adı var” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi.....	116

Tablo 38	: “Kurumumuzda hizmet felsefemizin bir adı var” Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi.....	117
Tablo 39	: “Kurumumuzda hizmet felsefemizi anlatan simgelerimiz var” Önermesine Katılım Düzeyi.....	118
Tablo 40	: “Kurumumuzda hizmet felsefemizi anlatan simgelerimiz var” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi.....	118
Tablo 41	: “Kurumumuzda hizmet felsefemizi anlatan simgelerimiz var” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi.....	119
Tablo 42	: “Kurumumuzda hizmet felsefemizi anlatan simgelerimiz var” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi.....	120
Tablo 43	: “Kurumumuzda hizmet felsefemizi anlatan simgelerimiz var” Önermesine Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi.....	121
Tablo 44	: “Çalıştığım kuruma ait değerleri, hedefleri inanları benimsiyorum” Önermesine Katılım Düzeyi.....	121
Tablo 45	: “Çalıştığım kuruma ait değerleri, hedefleri inanları benimsiyorum” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi.....	122
Tablo 46	: “Çalıştığım kuruma ait değerleri, hedefleri inanları benimsiyorum” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi.	123
Tablo 47	: “Çalıştığım kuruma ait değerleri, hedefleri inanları benimsiyorum” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi.....	124

Tablo 48	: “Çalıştığım kuruma ait değerleri, hedefleri inanları benimsiyorum” Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi.....	125
Tablo 49	: “Kurumumuzda insan kaynakları departmanı tarafından hedeflerin açıklandığı toplantılar düzenlenir” Önermesine Katılım Düzeyi.....	126
Tablo 50	: “Kurumumuzda insan kaynakları departmanı tarafından hedeflerin açıklandığı toplantılar düzenlenir” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi.....	126
Tablo 51	: “Kurumumuzda insan kaynakları departmanı tarafından hedeflerin açıklandığı toplantılar düzenlenir” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi.....	127
Tablo 52	: “Kurumumuzda insan kaynakları departmanı tarafından hedeflerin açıklandığı toplantılar düzenlenir” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi.....	128
Tablo 53	: “Kurumumuzda insan kaynakları departmanı tarafından hedeflerin açıklandığı toplantılar düzenlenir” Önermesine Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi.....	129
Tablo 54	: “Kurumumuzda bireysel başarılarımız değerlendirilir ” Önermesine Katılım Düzeyi.....	130
Tablo 55	: “Kurumumuzda bireysel başarılarımız değerlendirilir ” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi.....	130

Tablo 56	: “Kurumumuzda bireysel başarılarımız değerlendirilir ” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi.....	131
Tablo 57	: “Kurumumuzda bireysel başarılarımız değerlendirilir ” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi.....	132
Tablo 58	: “Kurumumuzda bireysel başarılarımız değerlendirilir ” Önermesine Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi.....	133
Tablo 59	: “Kurumumuzda insan kaynakları yöneticisi davranışları ile bizlere örnek olur” Önermesine Katılım Düzeyi.....	133
Tablo 60	: “Kurumumuzda insan kaynakları yöneticisi davranışları ile bizlere örnek olur” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi..	134
Tablo 61	: “Kurumumuzda insan kaynakları yöneticisi davranışları ile bizlere örnek olur” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi.....	135
Tablo 62	: “Kurumumuzda insan kaynakları yöneticisi davranışları ile bizlere örnek olur” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi.....	136
Tablo 63	: “Kurumumuzda insan kaynakları yöneticisi davranışları ile bizlere örnek olur” Önermesine Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi.....	137
Tablo 64	: “Kurumumuzda iş arkadaşlarımız arasında kullandığımız ve bize özel anlamlar taşıyan kelimeler kullanırız” Önermesine Katılım Düzeyi.....	138

Tablo 65	: “Kurumumuzda iş arkadaşlarımız arasında kullandığımız ve bize özel anlamlar taşıyan kelimeler kullanırız” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi.....	138
Tablo 66	: “Kurumumuzda iş arkadaşlarımız arasında kullandığımız ve bize özel anlamlar taşıyan kelimeler kullanırız” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi.....	139
Tablo 67	: “Kurumumuzda iş arkadaşlarımız arasında kullandığımız ve bize özel anlamlar taşıyan kelimeler kullanırız” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi.....	140
Tablo 68	: “Kurumumuzda iş arkadaşlarımız arasında kullandığımız ve bize özel anlamlar taşıyan kelimeler kullanırız” Önermesine Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi.....	141
Tablo 69	: “Kurumumuzda sunduğumuz öneriler insan kaynakları tarafından yönetime iletilir” Önermesine Katılım Düzeyi.....	142
Tablo 70	: “Kurumumuzda sunduğumuz öneriler insan kaynakları tarafından yönetime iletilir” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi.....	142
Tablo 71	: “Kurumumuzda sunduğumuz öneriler insan kaynakları tarafından yönetime iletilir” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi.....	143

Tablo 72	: “Kurumumuzda sunduğumuz öneriler insan kaynakları tarafından yönetime iletilir” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi.....	144
Tablo 73	: “Kurumumuzda sunduğumuz öneriler insan kaynakları tarafından yönetime iletilir” Önermesine Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi.....	145
Tablo 74	: “Kurumumuzda yaptığımız çalışmaların değerli olduğu bizlere hissettirilir” Önermesine Katılım Düzeyi.....	146
Tablo 75	: “Kurumumuzda yaptığımız çalışmaların değerli olduğu bizlere hissettirilir” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi.....	146
Tablo 76	: “Kurumumuzda yaptığımız çalışmaların değerli olduğu bizlere hissettirilir” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi.....	147
Tablo 77	: “Kurumumuzda yaptığımız çalışmaların değerli olduğu bizlere hissettirilir” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi	148
Tablo 78	: “Kurumumuzda yaptığımız çalışmaların değerli olduğu bizlere hissettirilir” Önermesine Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi.	149
Tablo 79	: “Kurumumuzda insan kaynakları tarafından gelenekselleşmiş organizasyonlar düzenlenir” Önermesine Katılım Düzeyi.....	150
Tablo 80	: “Kurumumuzda insan kaynakları tarafından gelenekselleşmiş organizasyonlar düzenlenir” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi.....	151

Tablo 81	: “Kurumumuzda insan kaynakları tarafından gelenekselleşmiş organizasyonlar düzenlenir” Önermesine yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi.....	152
Tablo 82	: “Kurumumuzda insan kaynakları tarafından gelenekselleşmiş organizasyonlar düzenlenir” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi.....	153
Tablo 83	: “Kurumumuzda insan kaynakları tarafından gelenekselleşmiş organizasyonlar düzenlenir” Önermesine Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi.....	154
Şekil 1	: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	58
Şekil 2	: İşe Alma Süreci.....	70

GİRİŞ

Bu çalışma, örgüt kültürünün oluşturulmasında ve yerleştirilmesinde insan kaynakları yönetiminin rolünü konu almaktadır.

Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetiminin ve fonksiyonlarının örgüt kültürünün oluşturulmasında ve yerleştirilmesindeki rolünü saptamaktır. Bu amaç çerçevesinde uluslar arası bir oteller zinciri olan Radisson SAS Hotels'in Türkiye'deki ikinci oteli olan ve Ankara' da dört yıldızlı tek iş oteli olma özelliğine sahip olan Radisson SAS Hotel, Ankara'da örgüt kültürünün özellikleri ve göstergeleri saptanarak, insan kaynakları faaliyetlerinin örgüt kültürü üzerindeki rolü saptanmaya çalışılacaktır. Böylelikle, iş otelciliği sektöründe insan kaynakları faaliyetlerinin örgüt kültürünün oluşumundaki ve yerleştirilmesindeki konumunu tartışmak amaçlanmıştır.

Bu temel amaç çerçevesinde örgütteki işgörenlerin insan kaynakları yönetimi tarafından örgüt hakkında bilgilendirilmelerinin işgörenlerin örgütsel hedefleri içselleştirmelerini ne derece etkilediği sorusuna yanıt aranacaktır. Ayrıca, örgüt kültürünü oluşturan unsurların insan kaynakları yönetimi tarafından örgüt içinde aktarılması işgörenin örgüt kültürünü benimsemesini nasıl etkilediği araştırılacaktır.

Rekabetin arttığı bir dönemde hep bir adım önde olmak isteyen örgütlerin, örgütün dış çevresine karşı uyguladıkları tutundurma faaliyetlerine karşın, bu çalışma, tutundurma faaliyetlerinin öncelikle örgütün iç bünyesinde başlaması gereken bir

süreç olarak görmektedir. Çünkü işgöreninin özelliklerini bilmeyen, işgörende örgüte karşı bir aidiyet duygusu yaratamayan, işgörenin örgütün hedeflerini içselleştirmesini sağlayamayan örgütün yüksek verimlilik elde etmesi ve rekabette üstünlük sağlaması beklenemez. Bu nedenle bu çalışma, insan kaynakları yönetimi üzerine ağırlıkla eğilmiştir.

İşgörenlerin insan kaynakları yönetimi tarafından örgüt hakkında bilgilendirilmelerinin, işgörenin örgütsel hedefleri içselleştirmesini kolaylaştırdığını, örgüt içinde örgüt kültürünün yansıması olan değerlerin, hikayelerin, efsanelerin, törenlerin, sembollerin insan kaynakları yönetimi tarafından aktarılmasının işgörenlerin örgüt kültürünü benimsemesini kolaylaştırdığı varsayılmaktadır.

Küreselleşmeyle beraber pek çok alanda değişim ve gelişim yaşanmıştır. İşletmeler de bu değişimden etkilenmiş, hızla değişen dünyada tüketicilerden gelen talepleri karşılamak için çeşitli çalışmalar başlatmışlardır. Tüketicilerin zaman içerisinde bilinçlenmesi, daha çok çeşit ve kalite talep etmeye başlamaları, örgütlerin bünyelerindeki entelektüel sermayeye önem vermeleri gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Örgütlerin artan rekabet koşullarına karşı ayakta kalabilmelerinin ancak “insan” a verilecek değer sayesinde sağlanabileceği anlaşılmıştır. Örgütün dış çevrede başarıya ulaşabilmesi için öncelikle iç çevresi ile etkin bir paylaşım içerisinde bulunması, örgüt kültürünün işgörelere aktarılması ve işgörelerce anlaşılması gerektiği, insan kaynakları faaliyetlerinin yoğunlaşmasına sebep olmuştur.

Örgüt kültürünün işgörenler tarafından benimsenmesinde insan kaynaklarının rolünü ortaya çıkaracak bu araştırmanın, insan kaynakları yönetimi alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

“Belli bir amacı gerçekleştirmek için biraraya gelmiş insan ve insan grupları toplumları oluşturmaktadır.” Toplumların bir arada ve bütünlük içinde yaşamasını sağlamak için çeşitli kurallar, uygulamalar, gelenek ve adetler oluşturulmuştur. Böyle bir bütünlüğü sağlamaya “kültür” denilmektedir. Kültür, “paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır.”¹ İnsan topluluklarının duyu, düşünce ve fikirlerinde birlik sağlayan değerlerin tümü olarak ifade edilebilen kültürün, örgüt içindeki yansıması örgüt kültürünü ifade etmektedir. Örgüt kültürü, örgüt bünyesinde çalışan işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini, herhangi bir sorun ile karşılaştıklarında nasıl tepki göstereceklerini, örgütün dış çevresi ile ilişkilerini nasıl düzenleyeceğini belirleyen değer, tutum ve varsayımların tümüdür. Daniel R. Denison’ un yaptığı tanımlamaya göre ise örgüt kültürü, “örgütün yönetim sisteminin temelini sunan, örgüt içinde benimsenmiş değerler, inançlar, prensipler ile bu prensipleri örnekleyen yönetsel tecrübe ve davranışlardır.”² Örgüt kültürü, değerlerde, örgütteki liderlerin ve kahramanların tutum ve davranışlarında, planlanmış ve düzenli olarak tekrarlanan törenlerde, örgütün liderleri ya da çalışanları hakkında anlatılan hikayelerde ve örgüte ait, örgütle özdeşleşmiş sembollerde kendini göstermektedir. Değerler, “İnsanların içinde bulundukları durumları, eylemleri, nesneleri ve diğer insanları değerlendirmede benimsedikleri

¹ Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s.30

² Dale, Ernest, **Yönetim Teorileri: Geçmiş ve Gelecek**, Çev. Orhan Akınhay, Ankara, Öteki Yayınevi, 1993, s.2

örüntülerdir”³ Örgüt kültürünü kendi kişiliğine yansıtmış ve örgütte çalışan diğer işgörenler tarafından model alınan, “firma kültürüne katkıda bulunup, çalışanları motive eden, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden yönetim kademesindeki kişiler”⁴ örgütün liderleridir. Törenler ve seremoniler, işgörenleri ya da örgütün tümünü ilgilendiren konular için düzenlenen planlı aktiviteleri; hikayeler, ilk kurucuların örgütün geleceğini belirleyen kararları aldıkları durumların anlatılmasını; efsaneler, yaşanmış ya da yaşanmamış olayların abartılarak anlatılmasını ifade etmektedir.

Örgüt kültürü ile ilişkili olan kavramlar incelendiğinde ise, ilişkili olan dört kavram bulunmaktadır. Bu kavramların başında gelen ve kimi zaman örgüt kültürü ile karıştırılan örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgüt içinde yarattığı atmosferi ifade etmektedir. Örgüt kültürü kavramı örgüt kimliğinden, örgüt imajından, örgüt ikliminden ve örgüt içi iletişimi kavramlarından bağımsız düşünülemez. Örgüt kimliği, Örgütün çevresi ve işgörenleri tarafından diğer örgütlerden farkını ortaya koymaya yardımcı olan tüm özellikleri içermektedir. Örgütün işgörenler ve dış çevre tarafından algılanış şeklini ifade eden örgüt imajı ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla örgütteki tüm birim ve işgörenlerin koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak bir süreç olan örgüt içi iletişim, örgüt kültürü kavramı ile yakın ilişki içinde olan diğer kavramlardır.

³ Yılmaz, Gökhan, **Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.40

⁴ Vural, Beril Akıncı, **Kurum Kültürü**, 1. baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998, s.163

Örgüt kültürünün işgörenler tarafından benimsenmesinde rol oynayan insan kaynakları yönetimi insan kaynakları yönetimi “işletmede görev alan işgörenlerin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran faaliyet ve uğraşların tümüdür.”⁵ “İnsan kaynakları yönetiminin temel görevi, çalışanların bir yandan kendi ihtiyaçlarını tatmin ederken diğer yandan en yüksek verimliliğe ulaşmalarını güdüleyici bir örgütsel çevre yaratmaktır. Günümüzde amaçlarına ulaşmaya çabalayan tüm örgütlerde hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin başarısından etkilenmektedir.”⁶ İnsan kaynakları yönetimi, işgörelere ve örgütün kendisine yönelik olarak verimliliği artırmak için örgüt içinde motivasyon düzeyini yüksek tutmayı, iyi yetişmiş işgöreleri istihdam etmeyi, işgücü maliyetlerini kontrol altına almayı amaçlamıştır.

Örgüt kültürünü oluşturan unsurların insan kaynakları yönetimi tarafından işgörelere aktarılması, işgörenler tarafından örgüt kültürünün benimsenmesini kolaylaştırdığı varsayımının sınanacağı araştırmanın kuramsal çerçevesinde örgüt kültürü, yönetim teorileri ve insan kaynakları yönetimi alanlarına ait İngilizce ve Türkçe kaynakları içeren literatür taraması yapılmış, araştırma kısmında ise anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırma, İş otelleri olması ile bilinen Radisson SAS otellerinin Türkiye’deki ikinci oteli olan Radisson SAS Hotel, Ankara’ da yapılmıştır Radisson SAS Hotel Ankara, Ankara’daki dört yıldızlı tek iş oteli olma özeliğini taşımaktadır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında ve işgörenler tarafından

⁵ Akyüz, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001, s. 51

⁶ Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000, s.4

benimsenmesinde insan kaynakları yönetimlerinin rolünü saptamaya yönelik olduğundan, hazırlanan anket yönetici kadrosunda çalışanlara ve günlük düzende çalışmaları sebebiyle çağrı usulü dış firmalardan alınan çalışanlara uygulanmamıştır. Yönetici kadrosu dışında kalan toplam 55 işgörenden tüm soruları cevaplandırmaları istenmiş, toplam 15 soruluk anket hazırlanarak otelin personeline dağıtılmıştır.

Örgüt kültürünü oluşturan unsurların insan kaynakları yönetimi tarafından işgörenlere aktarılması, işgörenler tarafından örgüt kültürünün benimsenmesini kolaylaştırdığı görüşü, araştırmada test edilecek varsayımdır. Bu varsayımı sınamak için, toplanan anketler, SPSS 11.5 programında, bireyin bir konudaki davranış puanlarını ve pozisyonunu belirlemeyi sağlayan Likert tipi ölçek ile değerlendirilecektir.

Çalışmanın kuramsal kısmında örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi iki ayrı bölüm altında incelenmiştir. Birinci bölümde örgüt kültürünün ne anlama geldiği, özellikleri ve unsurları aktarılırken, araştırmanın ikinci bölümü iki ayrı alt kısma ayrılmıştır. Birinci kısımda, insan, yapı, çevre ve örgüte verdikleri öneme göre yönetim teorileri aktarılırken, ikinci kısımda insan kaynakları yönetiminin anlamı, sınırlılıkları, tarihsel gelişim süreci ve fonksiyonları açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

Toplumlar, belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan ve insan gruplarından meydana gelmektedir. Toplumların bir arada ve bütünlük içinde yaşamasını sağlamak için de çeşitli kurallar, uygulamalar, gelenekler ve adetler oluşturulmuştur. Böyle bir bütünlüğü sağlamanın genel adı “kültür” olarak nitelendirilmektedir. Kapsamlı bir ifadeyle “bir toplumun tüm yaşam biçimi”⁷ ve “insanların içinde yaşadığı sosyal çevre ve şartlar”⁸ olarak ifade edilebilen kültür, “Öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır.”⁹

Kültür sözcüğü şu ifadelerin karşılığı olarak da kullanılmaktadır¹⁰.

- Bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığı
- Toplumun kendisi
- Bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesi

Yapılan bir başka tanımlamaya göre ise kültür, “bir insan toplumunun duygu, düşünce ve yargı birliğini sağlayan değerlerin tümü”¹¹ dır.

⁷ Köse, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan, “Yönetim ve Ekonomi”, *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler* Cilt:7, Sayı:1- s.220

⁸ Şahin, Münevver Ölçüm, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2004, s.6

⁹ Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s.30

¹⁰ Aktaran Beril Akıncı s. 37 – Yazar: Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür*, 5. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, s.95

Birlikte yaşayan insanlar ve bu insanların bir araya gelmesi ile ilgili bir olgu olan kültür, Türkan Argon’a göre şu özelliklere sahiptir¹²:

- Bir toplumu diğerinden ayırmaya yarayan işarettir
- Dinamik bir yapıya sahiptir
- Simgeler aracılığıyla aktarılır
- Her kültür bir değer sistemine sahiptir
- Toplumun üyeleri arasında makul, etkin ve otomatik etkileşim sağlar
- Kültürlenme yoluyla diğer bireylere aktarılır

Bu özelliklerde de belirtildiği üzere, her toplumun kendine ait, toplumdaki topluma farklılık gösteren bir kültürü varsa, o kültür içinde oluşan ve faaliyet gösteren örgütler de kendilerine özgü kültürlerle sahiptirler.

İnsanoğlu varoluşundan bu yana düzenli gruplar halinde yaşamış; avlanma, yiyecek bulma, korunma, göç etme gibi hayatta kalmaya yönelik faaliyetleri gruplar halinde hareket ederek gerçekleştirmiştir. Böylelikle, tek başlarına başaramayacakları pek çok işi, ortak bir amaç için birlikte hareket ederek başarmışlardır. Kapsamlı ve uzmanlık gerektiren işler bireyler arasında bölmüşler, dayanışma ve yardımlaşma içinde birlikte yaşadıkları grubun ihtiyaçlarını hem daha kolay, hem de daha kısa zamanda karşılamışlardır. Günümüz modern örgütleri, bu sosyal gruplardan günümüze gelmiş ve genel bir ifadeyle “ortak bir amaca ulaşmak için iki veya daha

¹¹ Aktaran Beril Akıncı Vural, s. 37 – Yazar: Mahmut Oktay, **İletişimciler için Davranış Bilimlerine Giriş**, Der yayınevi, İstanbul, 1996, s.89

¹² Argon, Türkan, Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s. 165

fazla kişinin bir araya gelerek yardımlaşma amacıyla oluşturdukları gruplar”¹³ ı oluşturmuşlardır. Örgüt kavramı ile ilgili yapılan pek çok tanımın ortak noktası, örgütü oluşturan insan topluluklarının ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olmalarıdır. “Ortak amaç” kavramının vurgulandığı bazı örgüt tanımlamaları şunlardır¹⁴:

- İnsanların belirli zamanlarda önceden belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için toplanmalarıdır.
- İnsanların önceden planladıkları, işbölümü ve görevlendirmelerin bulunduğu, koordineli olarak çalıştıkları gruplardır
- Ortak bir amacı gerçekleştirmek için karar ve eylem birliği yapan düzenli ya da düzensiz insan kümeleridir
- İnsanlar aralarında işbölümü yaparak ortak amaçlarını gerçekleştirmek için işlemler ve eylemler yapmaya başladıklarında örgütü oluşturmuş olurlar

Örgütler de tıpkı toplumlar gibi kendilerine özgü kültüre sahiptirler. “Örgütler insanlar ve gruplar arası ilişki ağlarından türeyen ortak bir değerler dünyasını, zihinsel ve duygusal ilişkileri düzenleyen informel bir yapıyı da geliştirip sürdürmektedirler. Bu informel organizasyonu şekillendiren zihinsel ve duygusal dünya ise organizasyonun örgütsel kültürünü oluşturan mekanizmaları içermektedir.”¹⁵

¹³ Hodge,B.J.,William P. Anthony, Lawrence M. Gales, **Organization Theory**, New Jersey,Prentice Hall, 2003, s.10

¹⁴ Öztekin, Ali, **Yönetim Bilimi** , Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002, s. 65

¹⁵ Vural, Beril Akıncı, **Kurum Kültürü**, 1. baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998, s.39

1980’li yılların başlarından itibaren “her örgütsel problemi çözecek bir altın anahtar”¹⁶ olarak ele alınmaya başlanan örgüt kültürü kavramı, genel bir ifadeyle “organizasyonda işlerin yapılma şekli”¹⁷ dir.

Örgüt kültürü, örgütte belli bir süre çalışmayla öğrenilen paylaşılmış değerler, inançlar, beklentiler ve kurallardır. Paylaşılan bu değer ve inançlar örgüt içinde yürütülen faaliyetleri, düşünceleri ve davranışları etkilemektedir. “Personelin ve yöneticilerin sorunlara yaklaşımını, müşterilere verdiği hizmetin şeklini, tedarikçilerle olan ilişkileri, rakiplere karşı olan tutumu belirlemektedir.”¹⁸ Örgüt kültürü kurumun çalışma alanını, üyelerin nasıl davranması gerektiğini ve dış çevreyle olan ilişkilerde örgütün kendini nasıl tanımladığı ile ilgili örgütün temel değer, inanç ve varsayımlarıdır. Howard W. Oden’in tanımına göre örgüt kültürü, “kurumun içsel ve dışsal sorunlarla uğraşarak elde ettiği ve örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan davranış, değer ve varsayımlar bütünüdür.”¹⁹ Daniel R. Denison’ ın yaptığı tanımlamaya göre ise örgüt kültürü, “örgütün yönetim sisteminin temelini sunan, örgüt içinde benimsenmiş değerler, inançlar, prensipler ile bu prensipleri örnekleyen ve destekleyen yönetsel tecrübe ve davranışları”²⁰ ifade etmektedir. “Örgüt kültürü, çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.”²¹

¹⁶ Güney, Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.177

¹⁷ Pettinger, Richard, **Mastering Organisational Behaviour**, London, Macmillian Master Series, 2000, s.187

¹⁸ Oden, W. Oden, **Managing Corporate Culture**, Innovation and Intrapreneurship Westport, Quorum Books, 1997, s.3

¹⁹ Oden, W. Oden, **Managing Corporate Culture**, Innovation and Intrapreneurship Westport, Quorum Books, 1997, s.4

²⁰ Dale, Ernest, **Yönetim Teorileri: Geçmiş ve Gelecek**, Çev. Orhan Akınhay, Ankara, Öteki Yayınevi, 1993, s.2

²¹ Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.207

İşlevsel açıdan bakılığında ise örgüt kültürü²²;

- Bir örgütsel biçimlendirme aracıdır
- Örgütsel sosyalleşme aracıdır
- Örgütsel sorunların çözüm yöntemidir
- Moral ve güdüleme aracıdır
- Örgütsel iklimin belirleyicisi, örgütsel verimliliğin anahtarıdır
- Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir

“Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve varsayımlardan oluşan bilişsel bir çatı”²³ olarak da tanımlanabilecek örgüt kültürü kavramı ile ilgili yapılan tanımlamaların özünde şunlar yatmaktadır²⁴:

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- Örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir
- Örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır
- Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlara yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikayeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürü örgütsel başarıyı doğrudan etkiler

²² Argon, Türkan, Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004s. 166

²³ Pettinger, Richard, **Mastering Organisational Behaviour**, London, Macmillian Master Series, 2000s. 394

²⁴ Köse, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan, **“Yönetim ve Ekonomi”, Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler** Cilt:7, Sayı:1- s.228

Örgüt kültürü, çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını belirleyen, çalışanları ortak hedefe doğru bir arada tutan değerlerdir. Örgüt içerisinde var olan temel değer ve yargıların çalışanlara iletilmesinde aracı olan sembollerin, törenlerin, hikayelerin bütünüdür. Davranışları şekillendirir, düşünceleri yönlendirir, örgüt içindeki ilişkileri geliştirir; bunları yaparken de örgüt içinde çalışan bireylerde örgüte ait bir kimlik oluşmasına ve bireyin örgüte bağlanmasına yardımcı olur. Kısaca örgüt kültürü, “işyerinde konu üzerine çalışırken veya bir fabrikada bir ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzıdır.”²⁵ Edgar H. Schein da benzer bir şekilde örgüt kültürünü “belli bir grubun, karşılaştığı sorunları çözümledikçe öğrendiği ve benzer sorunlarla karşılaştığında sergilenmesinin beklendiği aynı algılama ve düşünme yollarının gruba yeni katılan üyelere de öğretildiği temel varsayımlar modeli”²⁶ olarak tanımlamıştır.

Çalışanlara ortak bir yol çizen örgüt kültürü, öncelikle kurum içerisinde karşılaşılan sorunlarla başa çıkma yolları sunmakta; kurum içinde birlik, beraberlik ve bütünleşme sağlamakta, kısacası çalışanlara rehberlik etmektedir.

Örgüt kültürü işgörenlere örgütün iç çevresinde karşılaşılanlarla ilgili olarak yol ve yöntemler sunduğu gibi, örgütün dış çevresi ile de ilgili örgüte kılavuzluk etmektedir. Edgar H. Schein’in “Örgütün, dış çevresine uyum sağlama ve iç çevresiyle bütünleşmesi sürecinde karşılaştığı problemlerle başa çıkmaya çalıştıkça

²⁵ Vural, Beril Akıncı, **Kurum Kültürü**, 1. baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998, s.42

²⁶ Schein, Edgar, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1985, s.9

öğrendiği ve geliştirdiği temel varsayımlar bütünü”²⁷ olarak tanımladığı örgüt kültürünün temelini şunlar oluşturmaktadır:

Kişisel Özerklik: Örgüt üyelerinin sahip oldukları sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel girişimde bulunma, inisiyatif kullanma fırsatları

Yapı: Çalışanların davranışlarını kontrol etmek için kullanılan kural ve düzelmelerin yoğunluğu ve doğrudan gözetim derecesi

Destek: Yöneticiler tarafından astlara sağlanan yardımın derecesi

Kimlik: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi

Performans ve Ödül: Örgüt içinde ödüllerin iş gören performansına bağlı olarak dağıtılma derecesi

Çatışma Toleransı: Çalışanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde var olan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği

Risk Hoşgörüsü: Çalışanların yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesi

Örgüt kültürü, örgütün üyeleri arasında kimlik duygusu yaratır. Kültür, davranışları netleştirir, personelin hangi durumda hangi kelimeleri kullanacağına, ne söyleyeceğine rehberlik eder, davranışlarını şekillendirir. Çalışanların örgütün amaçlarını içselleştirmesini sağlar. Kurumun değerleri ne kadar net ve açık tanımlanırsa, kurumun üyeleri kendilerini o kadar kurumun amaçlarına yönlendirir ve kendilerini bunun önemli bir parçası olduklarını hisseder.²⁸

²⁷ Schein, Edgar, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1985, s. 9

²⁸ Greenberg, Jerald, **Managing Behavior in Organizations**, 4. Edition, Upper Saddle River N.J., Pearson Prentice Hall, 2005, s. 395

Örgüt kültürünün oluşmasında örgütü kuranların rolü oldukça büyüktür. “Her zaman sahnede yer alan, işgörenlere örnek olan kurucu ya da işveren, örgütteki işleyiş ile ilgili en açık ve net bir vizyona sahip olan kişidir.”²⁹ Personelin işe alınmasından, yeni işe başlayan işgörenler tarafından bu kültürün benimsenmesinin sağlanmasına kadar bu kişiler aktif ya da pasif olarak rol almaktadırlar. Ahmet Şerif İzgören örgüt kültürünün oluşturulması ve örgüt çalışanları tarafından benimsenmesinde etkili olan uygulamaları şu şekilde sıralamıştır.³⁰

1. Üst düzey yönetim sürekli şirket ideolojisini anlatır ve örnek olur
2. Yeni işe alınanların oryantasyon ve eğitim programları kültürel içerik oluşturur ve şirketin değerlerini, normlarını, geleneklerini yansıtan biçimde aktarılır
3. Giriş düzeyinde işe alınıp içeriden terfi ettirmek, şirketle çalışanın değerleri arasında en başından bağlantı kurar
4. İş üstünde tüm düzeyleri kapsayan sosyal etkinlikler aracılığıyla sergilenen eşitlikçi ilkeler bir “beraber çalışma, beraber eğlenme” etiğini duyurur
5. Sık sık şirket efsanelerine ve şirket mitolojisine değinmek insanları heyecanlı bir şeyin parçası yaparak şirket kültürüne bağlar
6. Bir şirket argosunun, özel sözcük ve kısaltmaların geliştirilmesi ancak *bizlerden birinin* anlayabileceği özel bir dil yaratır
7. Eğlence amaçlı, gayri resmi maçlar, yarışmalar ve toplum içinde takdir edilme, şirket idealine uygun başarıları kutlar
8. Şirket içi eğitim sistemleri birer üniversite yerine geçer
9. Performans hedefleri ve terfi standartları şirket felsefesiyle bağlantılıdır

²⁹ A.g.e., s.398

³⁰ İzgören, Ahmet Şerif, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2001,s.207

Örgüt kültürü iki seviyede kendini göstermektedir: Örgütün değer ve inançlarını etkileyen ancak gözlemlenemeyen alt kısım ile değer ve inançları içeren gözlemlenebilir üst kısım. Davranış şekilleri, konuşmalar, yasalar, teknik bilgiler, ürünler kültürün gözlemlenebilir üst seviyesinde yer alırken; fikirler, inançlar, değerler, varsayımlar, bireylerin düşünceleri ve çevreyi algılama şekilleri ise insanların zihinlerinde yer eden ve gözlemlenemeyen alt seviyede bulunmaktadır.

Örgüt kültürünün gözlenebilen ve gözlemlenemeyen seviyeleri ile bu seviyelerin içerikleri Howard W. Oden tarafından şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 1: Örgüt Kültürünün Gözlemlenebilir ve Gözlemlenemeyen Seviyeleri

GÖZLEMLENEBİLİR SEVİYE	Davranışlar ve ürünler	Öyküler, sanat, törenler, kahramanlar, alışkanlıklar, iletişim, dil, yönetsel tavır ve tutumlar, mitler, kurallar, ritüeller, hikayeler, semboller ve gelenekler
GÖZLEMLENEMEYEN / GİZLİ SEVİYE	Değerler, inançlar ve varsayımlar	Varsayımlar, inançlar, bilişsel süreçler, duygular, etik, ideolojiler, felsefe, prensipler, amaçlar, seziler, düşünce biçimleri, anlayış, değer, vizyon, dünya görüşü

Kaynak: Oden, Howard W., **Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship** Westport, Quorum Books, 1997,s.4

Tabloda gözlemlenebilir seviye kategorisinde yer alanlar örgüt kültürünün fiziksel göstergeleri; gözlemlenemeyen ya da gizli seviye kategorisinde yer alanlar örgüt kültürünün daha çok duygulara hitap eden göstergeleridir. Örgüt kültürünün bu iki

seviyesi birbirinden kolaylıkla ayırt edilebilir ancak birbirlerinden ayrılmaları olanaksızdır. Bu göstergeler aynı zamanda örgüt kültürünün işgörenler tarafından öğrenilmesi ve pekiştirilmesine yardımcı olmaktadır. Göstergeler ve bu göstergelerin örgüt kültürünün çalışanlara aktarılmasında oynadıkları rol ile ilgili bilgiler “Örgüt Kültürünün Unsurları” adlı bölümde daha detaylı olarak açıklanacaktır.

2. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler

2.1. Motivasyon

Kişilerin motive edilmesi, örgüt içerisine nasıl bir havanın hakim olacağını belirlemektedir. Çalışanların davranışlarının olumlu yönde geliştirilmesi, başarılarının takdir edilmesi vb. çalışanları olumlu bir şekilde yönlendiren güdüler ve güdüleme yolları örgütte olumlu bir havanın oluşmasını sağlamaktadır. Örgüt içinde kişiyi olumlu yönde güdüleyen durumlar işgörenlerin davranışlarına, bu davranışlar da örgütün ulaşmak istediği hedefe öncülük etmektedir. İşgörenler, kendilerinin bireysel, sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasını beklerken; örgütler de örgütsel hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Bu noktada da tarafların istekleri ve amaçları arasında bir denge oluşmaktadır. İşgörenlerin olumlu yönde, sürekli ve istikrarlı olarak güdülenmesi örgütün işgörenlerden yüksek verim elde etmesine ve dolayısıyla örgütsel amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

2.2. İletişim

İletişim işgörenlerin örgüt içinde uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan karşılıklı etkileşim sürecidir. Üst yönetim tarafından alınan kararlar işgörelere iletişim vasıtasıyla aktarılır, böylelikle işlerin herhangi bir kesintiye uğramadan ve aksamadan yapılması sağlanmaktadır. Örgüt içinde birimler arasındaki işbirliği, yardımlaşma ve dayanışma iletişimle sağlanmakta, Takım ruhu gelişmektedir.

2.3. Ödüllendirme Sistemleri

Şirketin ödüllendirdiği davranışlar örgüt kültürü içinde şekillenmektedir. Bir kurumda uygulanan adil ve dengeli ödöl sistemi, örgüt kültürünü olumlu yönde etkilemekte, aynı zamanda onu güçlendirmektedir.

2.4. Örgütün Beklentileri

Örgüte mensup bireylerin beklentileri gerekli bir alt yapının üzerine kurulmalıdır. Sağlam bir örgütsel kültür yaratılması, örgütün beklentileri ve uygulamalarının, kurallarıyla uyumlu olmasıyla mümkündür. Böyle bir uyum örgütün alt yapısının ve kültürünün göstergesidir.

2.5. Yasalar ve Çevre

Dış çevre koşulları ve yasalar örgüt kültürünü etkilemektedir. Örgüt kültürünün oluşmasında örgütün dış çevre ile olan etkileşimi de önemli bir role sahiptir. Örgütün kültürü, örgütün içinde var olduğu toplumdan bağımsız düşünülmemeyeceği gibi, o toplumun kültüründen de bağımsız düşünülmemekte, bu nedenle dış çevre ile iletişim ve etkileşim halinde olmak toplumsal kültürün örgüt kültürüne yaptığı yansımaları ön görmek açısından büyük önem taşımaktadır.

3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Güçlü bir kültürüne sahip olan örgütlerde işgörenleri birbirine bağlayarak örgütün hedeflerine ulaşması için işgörenlerin birlikte hareket etmelerine yardımcı olan unsurlar, örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır.

3.1. Değerler

Genel bir tanımlamayla örgütün ahlaki kodları olarak ifade edilebilen değerler, “İnsanların içinde bulundukları durumları, eylemleri, nesneleri ve diğer insanları değerlendirmede benimsedikleri örüntülerdir”³¹ ve işgörenlere, örgüt içinde karşılaştıkları durumlar ve sorunları yorumlama fırsatı ve kolaylığı sağlar.

³¹ Yılmaz, Gökhan, **Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.40

Örgüt içinde hangi durumlarda ne tür davranışların sergileneceği konusunda örgüt çalışanlarına yol gösteren değerler, örgüt içinde başarı ve başarısızlığı, iyi ve kötüyü, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz betimleyerek, gerekli kriterleri ortaya koyan düşünce ve inançlar bütünüdür.

Değerler, örgüt kültürünün oluşturulmasında ve yerleştirilmesinde büyük öneme sahiptirler ancak “temel değerlerin istenilen örgütsel sonuçları gerçekleştirme kapasitesi, çalışanların ne kadarının bunları paylaştığına, bu değerlerin ne kadar açık ve başarılı bir şekilde iletilmesine bağlıdır.”³²

3.2. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar, örgütün sahip olduğu kültürü kendi kişiliğine yansıtan, bunu da diğer çalışanlara başarıyla aktarabilen “model” kişiliklerdir. Güçlü bir kültürün temsilcisi konumundadırlar. En önemli özellikleri, örgütün diğer çalışanları tarafından “örnek kişi” olarak algılanıp, düşünce ve davranışlarının diğer çalışanlar tarafından takip edilmeleridir. Örgüt içinde çalışanlarda motivasyon sağlayarak güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunurlar ve “işgörenlerin örgüte olan bağlılık duygusunun gelişmesini sağlarlar.”³³

³² Vural, Beril Akıncı, **Kurum Kültürü**, 1. baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998, s.42

³³ Güney, Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.181

“Temel değer ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, lider ve kahramanlar da değerlerin ve inançların gözlemlenebilir sembolleri, bunları kendi kişiliklerine yansıtmış model ve temsilcileridir.³⁴”

3.3. Törenler, Seremoniler ve Semboller

“Tören, belli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özel bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simgelemektedir.³⁵” Törenler ve seremoniler, örgüt içinde paylaşılan değerleri sergileyen ve örgüt kültürünün benimsenmesini sağlayan, planlı olarak tekrarlanan aktivitelerdir. Törenlerin ve sembollerin planlı olarak tekrarlanması örgüt kültürünün örgüt içerisinde yerleşmesine ve işgörenler tarafından benimsenmesine katkıda bulunmaktadır.

Tören, seremoni ve simgelere şunlar örnek olarak gösterilebilir³⁶:

1. Kıyafetler, işe giriş-çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller, bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar
2. Başarılılar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan törenler, bunlara takılan isimler
3. Rozet, flama ve nesneler
4. Yönetim ve elemanlar arasındaki mesafeyi veya yakınlığı belirtici mekansal ve sosyal düzenleme ve işaretler

³⁴ Varol, Muharrem, **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara, s.188

³⁵ Köse, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan, “Yönetim ve Ekonomi”, *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler* Cilt:7, Sayı:1- s.230

³⁶ Varol, Muharrem, **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara, Anka Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2, 1993, s.188

Örgütte yeni işe başlayan işgörenler tarafından örgüt kültürünün benimsenmesine katkı sağlayan törenler ve seremoniler işgörene “istikrarı sağlamak, belirsizlik ve endişeleri azaltmak, dış çevreye mesajlar yollamak³⁷” gibi konularda yardımcı olmaktadır.

Semboller, örgüt kültürünün algılanmasını ve içselleştirilmesini sağlayan, kurumsal kimliği sembolize eden renkler, logolar, araçlardır. Şirket logoları, şirkette kullanılan özel renkler, amblemler, bayraklar, flamalar örgütlerin sembolleri olabileceği gibi özel anlam taşıyan sözler, eylemler de örgüt içinde hakim olan sembollere örnek olmaktadır.

3.4. Hikayeler ve Efsaneler

Örgütün kültürünü oluşturan unsurlardan bir diğeri ise, örgütün geçmişi ve bugünü arasında bilgi akışı vasıtasıyla köprü görevi yapan hikayeler ve mitlerdir. Örgütün kültürü hakkında doğrudan bir anlatımda bulunmasalar da, örgüte hakim olan kültür hakkında bireylerin kafasında çeşitli fikirler oluşmasına yardımcı olmaktadır. Hikayelerde, örgütsel değerler ve inançları yerleştirmek amacıyla örgütün tarihinden alınan yaşanmış olaylar aktarıldığı gibi “ilk kurucuların yaşadıkları ve organizasyonun geleceğini belirleyen kararları aldıkları olaylar da aktarılmaktadır.”³⁸ Efsaneler ise, gerçekten yaşanmış ya da hiç yaşanmamış olayların abartılarak anlatılmasıdır. Hikayeler ağızdan ağza dolaşırken gerçeklikten uzaklaşacak kadar değişikliğe uğramışsa artık efsane haline gelmiş demektir. Hikayeler ve efsaneler

³⁷ Vural, Beril Akıncı, **Kurum Kültürü**, 1. baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998, s. 166

³⁸ Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, Kariyer s.211

Çalışanlar tarafından gerçek bulunmasa da, işgörenlerin örgüte uyum sağlama sürecine katkıda bulunarak işgörenler arasında yakın ilişkilerin kurulmasına ve bilgi paylaşımının artmasına yardımcı olurlar.

Örgüt kültürünün unsurları, örgüt kültürünün oluşturulmasında ve yerleştirilmesinde büyük öneme sahiptirler. Örgüt içinde hakim olan değerlerin işgörenler tarafından bilinmesi ve benimsenmiş olası, durumlar ve olaylar karşısında işgörenlere bir “karşılaştırma ve değerlendirme” fırsatı sunarken; liderler ve kahramanlar örgüt içinde var olan bu değerleri “görünür” kılarak somutlaşmalarını sağlamaktadır. Hikayeler ve efsaneler örgütün tarihçesinin örgüt içinde dilden dile dolaşmasını sağlarken; törenler ve seremoniler ile benimsenen değerler planlı bir şekilde tekrar edilmektedir. Böylelikle rgt kültürü işgörenler tarafından öğrenilmekte, bir işgörenden diğerine, bir kuşaktan diğerine aktarılmaktadır.

4. Örgüt Kültürünün zellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri şu başlıklar altında toplanmaktadır³⁹:

- Örgüt kültürü ayırt edicidir
- Örgüt kültürü kararlı bir yapıya sahiptir
- Örgüt kültürü ifade edilmeden de anlaşılabilir
- Örgüt kültürü semboliktir
- Örgüt kültürü bütünleştiricidir
- Örgüt kültürü kabul görmüştür
- Örgüt kültürü st yönetimin yansımasıdır

³⁹ Vural, Beril Akıncı, **Kurum Kültürü**, 1. baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998,s.2

Örgüt kültürünün daha iyi anlaşılabilmesi için sahip olduğu özelliklere daha detaylı bakmak gerekmektedir.

(i) Örgüt kültürü ayırt edicidir: Her örgütün ayrı bir geçmişi, ayrı hedefleri ve stratejileri vardır. “Her bireyin kendine özgü bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has, onu diğerlerinden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristikleri ve yapıları örgütü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır.”⁴⁰ Maddi değerlerden çok manevi değerlerden oluşması, her örgütün kendine özgü bir kültürünün olmasına yol açmaktadır. Bunlara bağlı olarak her örgüte uygun tek ve mükemmel bir örgüt kültürü kavramından söz edilememekte ve örgüt kültürünün ayırt ediciliği ön plana çıkmaktadır.

(ii) Örgüt kültürü kararlı bir yapıya sahiptir: Örgüt kültürü yavaş değişim göstermektedir. Her ne kadar çevresel faktörler ve değişiklikler yakından takip edilmek durumunda olursa da, örgüt kültürü bu değişikliğe uyum göstermeye çalışır ancak bu uyum süreci yavaş gelişir. Bu da örgüt kültürünün kararlı yapısını göstermektedir. Çevresel faktörler ile örgütün içsel ve dışsal yapılarındaki değişiklikler, örgüt kültürünün de değişimini gerektirmekteyse de bu değişim ani bir şekilde yaşanmamaktadır. Süreç, yavaş bir şekilde işlemektedir. Bu da kültürün kararlı bir yapıya sahip olduğunu anlatmaktadır.

⁴⁰ Köse, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan, “Yönetim ve Ekonomi”, *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler* Cilt:7, Sayı:1s.227

(iii) Örgüt kültürü ifade edilmeden de anlaşılabilir: Yöneticiler ya da işgörenler herhangi bir açıklamada bulunmasalar da, örgüt içinde hakim olan kültür anlaşılabilir. Değerler, seremoniler, anlatılan hikayeler vasıtasıyla kültür, açıkça ifade edilmeden de anlaşılabilir.

(iv) Örgüt kültürü semboliktir: Çalışanlar tarafından örgütün kültürü genellikle örgüt içindeki değerler, düzenli olarak düzenlenen toplantılar, yapılan kutlamalar, törenler, anlatılan hikayeler vasıtasıyla öğrenilmektedir. Böylelikle örgüt kültürü doğrudan değil, sembolik yollarla aktarılmakta ve işgörenler tarafından benimsenmesi sağlanmaktadır.

(v) Örgüt kültürü bütünleştiricidir: Örgüt kültürü, içinde bulunduğu toplumun kültüründen, çevre koşullarından, rakiplerinden, müşteri profilinden ayrı düşünülmemekte, örgütün, bu faktörlerin etkisi altında kalmasıyla örgüt kültürü şekillenmektedir.

(vi) Örgüt kültürü kabul görmüştür: Örgüt kültürünün işgörenler tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi, örgütün amaçlarına ulaşmasında oldukça önemli bir etkiye sahiptir. İşgörenlerin, örgüte hakim olan kültürü benimsemesi, kendilerini kuruma ait hissetmelerine ve buna bağlı olarak daha verimli ve etkin çalışmalarına sebep olmaktadır. Örgütün hedeflerini benimsemiş bireyler, örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi görerek örgütün beklentilerine olumlu katkıda bulunmaktadır.

(vii) **Örgüt kültürü üst yönetimin yansımasıdır:** İşgörenler yöneticilerini gözlemleme yoluyla izlemekte ve onları kendilerine örnek almaktadırlar. Böylelikle üst yönetimin faaliyetlerini örgüt kültürünün şekillenmesine etki etmektedir. “Üst yönetim, örgüte ait değer ve kuralları, gelenek ve görenekleri, tören ve seremonileri en iyi bilen ve bunların işgörenlere aktarılmasında aktif ya da pasif rol oynayan lider kişilerdir.”⁴¹ Bu nedenle, üst yönetim faaliyetleri örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

5. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar

5.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü

Örgüt iklimi, örgütün sahip olduğu kültürün örgüte yansıması, örgüt kültürünün örgüt içerisinde yarattığı atmosferdir. Öznur Yüksel’e göre ise örgüt iklimi, “örgütün nesnel özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü ifade eden, bireylerin çevrelerindeki olaylara, faktörlere ve şartlara ilişkin algıları ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçlarını içeren bir kavramdır.”⁴² Örgüt iklimi işgörenlerin davranışlarını etkiler, işgören tatminini sağlayarak örgütsel verimi etkiler.

Bir örgüt içinde hakim olan iklimin niteliği şunlara bakılarak anlaşılmaktadır⁴³:

- İnanma, güvenlik ve güvenme duygularının durumu
- Açıklık, içtenlik duygularının durumu

⁴¹ Vural, Beril Akıncı, **Kurum Kültürü**, 1. baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998, s. 112

⁴² Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000, s. 55

⁴³ Varol, Muharrem, **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara, Anka Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2, 1993, s. 207

- Yardımlaşma duygularının durumu
- Katılma ve katılım duygularının durumu
- Doyum-uyum-beklenti düzeyleri ve duygularının durumu

İşgörenlerin amaçları ile örgütün amaçlarının bütünleştiği, örgüt içinde tüm işgörenlere eşit ve adil davranıldığı, bireysel farklılıkların göz ardı edilmediği, kişisel gelişimin desteklendiği, örgüte bağlılığın görüldüğü örgütlere olumlu bir örgüt ikliminin hakim olduğunu, dolayısıyla örgütte böyle bir ortamı destekleyen bir kültürün hakim olduğu söylenebilmektedir. “Örgüt içinde olumlu bir kültürün oluşması karşılıklı güvene, katılımcı karar verme sürecine, açıklığa, işgörenin üst yönetim tarafından desteklenmesine ve dinlenmesine bağlıdır.”⁴⁴

5.2. Örgüt Kimliği ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ve bu kültürün yarattığı örgüt iklimi sonucunda çalışanlarda örgüte ait, örgüt üzerinden tanımlayabildikleri bir kimlik gelişmektedir. Örgüt kimliği, işgörenler tarafından örgütün algılanmasına yardımcı olduğu gibi, örgütün hedef kitlesi, içinde bulunduğu pazar, rakipleri tarafından da nasıl algılandığını ortaya koymaktadır.

Bu süreç ciddi bir iletişim çalışmasını gerektirmektedir. Çünkü örgütün buradaki amacı, hem işgörenleri hem de dış çevre tarafından “diğerlerinden farklı” olarak algılanmak ve bunu sürekli kılmaktır. Muharrem Varol’un da belirttiği gibi, “bir

⁴⁴ Timm, Paul R., Brendt D. Peterson, Jackson C. Stevens, **People At Work**, West Publishing Company, 1990,s.119

örgütün kimliği denildiğinde kamu veya kamular gözünde onu başkalarından ayıran veya ayırıcı olan özellikleri ya da nitelikleri⁴⁵” anlaşılmaktadır.

“Örgüt kimliğinin çalışanlar ve çevre tarafından etkileri şunlardır:

- Kültür örgüt içi kamuların yaşayıp teneffüs edecekleri havayı, örgütsel iklimi de belirler. Bu iklim ise, çalışanların gözünde örgütü yüceltici bir kimlik kazandırıcı, ya da olumsuz kimliğe büründürücü rol oynamaktadır.
- Örgütün çalışanlar gözündeki kimliği olumlu olursa, bu, örgütün çevresindekilerin gözündeki kimliğini de olumlu biçimde etkiler. Çevrede olumlu bir kimliğe sahip olabilmenin ön koşulu, biri çalışanların gözünde olumlu bir kimliğe sahip olmaktır.⁴⁶”

5.3 Örgüt içi İletişim ve Örgüt Kültürü

Örgüt içi iletişim, “kurumun hedef ve amaçlarına ulaşmasını sağlayacak biçimde birimlerin, bölümlerin, çalışanların uyum ve koordineli biçimde çalışmasını sağlayan bir sistem ve süreç⁴⁷” olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt içi iletişim, belirli ve ortak bir amaca ulaşmak için bir araya gelmiş insan gruplarının, işgörenlerin duygu ve düşüncelerini, ilişkilerini, tutumlarını, davranışlarını içermekte ve kişilerin bu amaç etrafında örgütlenmesine yardımcı olmaktadır.

⁴⁵ Varol, Muharrem, **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2, 1993, s. 212

⁴⁶ a.g.e., s. 219

⁴⁷ Gürüz, D. ,Yaylacı Özdemir G., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004 s.51

Örgüt içi iletişimin en önemli yönü, örgüt kültürünün çalışanlara aktarılmasıdır. Özellikle işyerinde çalışmaya yeni başlayan kişilerin kültürü öğrenmesinde ve içselleştirmesinde önemli bir araçtır. Yeni başlayan kişiler kurumun tarihçesi, pazardaki yeri, rakipleri, güçlü ve zayıf yönleri, personel işleyişi gibi bilgilere örgütsel iletişim yardımıyla ulaşmaktadır. Örgüt kültürünün yeni başlayanlar tarafından bu şekilde öğrenilmesi, kişilerin işlerine daha çabuk alışmasına, diğer çalışanlarla ilişkilerini geliştirmesine ve uyum sürecini daha kısa sürede tamamlamasına yardımcı olmaktadır.

“Örgütsel iletişimin temel amacı faaliyetleri yönlendirmek, yani bireylerin istenilen yönde davranmasını sağlamaktır.”⁴⁸ Bu da ancak örgüt içinde bilginin sistemli bir şekilde tüm çalışanlara aktarılması şeklinde olmaktadır.

Örgüt içi iletişim yoluyla çalışanlar kendilerinden neler beklendiği, işlerini doğru yapıp yapmadıkları, performansları ve gelişim programları hakkında bilgiye sahip olmaktadır. Bu bilgiler örgüt içinde işi daha “iyi” ve daha “verimli” bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Yürütme, organizasyon planlama, strateji belirleme gibi yönetsel fonksiyonlar iletişimle gerçekleşmekte, alt kademedeki çalışan personele iletişim vasıtasıyla aktarılmaktadır. Tüm bu fonksiyonların belirlenen zamanda ve istenilen şekillerde hayata geçirilmesi işletmenin performansını, dolayısıyla da verimini etkilemektedir. Metin Kazancı’nın da belirttiği gibi, “gizlilik iletişimin, dolayısıyla verimliliğin en büyük düşmanıdır.”⁴⁹ İşgörenler tarafından uygulanacak ve dolayısıyla kurumun performansını ve verimini artıracak her

⁴⁸ Vural, Beril Akıncı, **Kurum Kültürü**, 1. baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998, s.146

⁴⁹ Kazancı, Metin, **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, 5. baskı, Ankara, Turhan Kitabevi, 2004, s. 268

faaliyette işgörenler ile kurulan iletişim ne kadar başarılıysa, verim de o kadar artmaktadır. İş ve iş süreçleriyle ilgili iletişim ne kadar azsa, işletmede verim o kadar düşmektedir.

Örgüt içinde kurulan etkili iletişim ağı ile işgörenler örgüt içindeki kültür, örgütün hedefleri, kişilerin görev ve sorumluluk alanları hakkında bilgi sahibi olurlar. Bu da örgütteki işleyişten tüm işgörenlerin haberdar edilmesini ve kararlara işgörenlerin de katılımını sağlamakta, böylelikle işgörenlerde örgüte karşı duyulan aidiyet duygusunun gelişmesine ve işgören motivasyonunun artmasına yardımcı olmaktadır. Böyle bir aidiyet duygusuna sahip işgören, çalıştığı örgütü kendi ne ait bir yer gibi görmekte ve onu sahiplenmeye başlamaktadır.

Örgüt içi iletişim, işgörenlerle yöneticiler arasındaki bilgi kanallarını açarak, karşılıklı bilgi eksikliğini gidermekte, çalışanlara ışık tutmaktadır. “Çalışanların bilgi alma gereksinimleri karşılanmadığı durumda, bu boşluğu spekülasyonlar dolduracak ve çoğu zaman telafisi güç sonuçlara neden olacaktır.”⁵⁰

Örgüt içi iletişim başarıyla gerçekleştirildiği kurumlarda yönetim ve tüm çalışanlar arasında iletişimsizlikten doğan çatışmalar asgari seviyeye inmektedir. Örgüt içi iletişim sayesinde kişilerin görev ve sorumluluk alanları tüm çalışanlarca bilinmekte, iş akış süreci daha hızla ilerlemektedir.

⁵⁰ Peltekoğlu, Filiz Balta, **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul, 1. baskı, Beta Yayınları, 1998, s.273

5.4. Örgüt İmajı ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ile bağlantılı diğer bir kavram ise örgüt imajıdır. Örgüt imajı en geniş ifadeyle, “örgüt kültürünün çalışanlar ve örgütün dış çevresi tarafından algılanış şeklidir ve bireylerin organizasyon hakkında ne düşündüklerini açıklayıp organizasyonun karakterini ortaya koymaktadır.⁵¹” Kişinin kurumla ilgili genel değerlendirmeleridir.⁵² Örgüt imajı, örgüt hakkında, kişilerin zihinlerinde oluşan bir resimdir.

İşletmenin çalışma şekli, projeleri, stratejileri, vizyonu, misyonu, hedefleri, hedeflerine ulaşma şekilleri, kısaca işletme hakkındaki her şey örgütün imajı ile yakından ilgilidir. Örgütün kültüründe yapılan her değişiklik örgüt imajını yakından etkilemektedir. Örgüt imajının başarılı olabilmesinin tek yolu, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde oluşturulan imajın örgütün kültürü ve kimliği ile uyumluluğunun sağlanmasıdır.

⁵¹ Vural, Beril Akıncı, **Kurum Kültürü**, 1. baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998, s.188

⁵² Murat Usta, **“Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi: Ege Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği”**, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2006,s.19

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM TEORİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI

Hızlanan endüstrileşme ve artan rekabet karşısında örgütler, rakiplerine karşı hep bir adım önde olmak istemişler, bunun da ancak güçlü ve sağlam bir örgüt kültürü ve örgüt içinde bireye verilen önem ve değer ile gerçekleşebileceğinin farkına varmışlardır. Örgütün hedeflerine ulaşmasını ve kültürün yerleşmesini sağlayacak “insan” faktörünün bu şekilde önem kazanması “insan kaynağının yönetimi” olgusunun oluşmasına yol açmıştır.

Modern yönetim kavramları gibi insan kaynakları ile ilgili sistemli ve düzenli gelişmelerin başlangıcı 20. yy. ın ilk yarısına rastlamaktadır. Klasik okulun yaptığı çalışmalarla başlayan bu gelişmeler ile günümüz modern yönetim yaklaşımlarının temelleri atılmıştır. İnsan kaynakları yönetimini ve içeriğini daha iyi anlayabilmek açısından geçmişten günümüze yönetim teorilerinin gelişiminin incelenmesi gerekmektedir.

A. YÖNETİM TEORİLERİ VE İŞGÖRENE BAKIŞ AÇILARI

Günümüz yönetsel kavramlarını açıklayabilmek için geçmişten günümüze yönetim teorilerini ve günümüzde geçerli olan yönetim faaliyetlerine etkisini incelemek gerekmektedir. Günümüz modern yönetim anlayışlarının çoğunun temelleri yönetim teorilerinin zaman içerisindeki gelişimine dayanmaktadır. Bu noktada yönetim teorilerinin incelenmesine “örgütler ve onların yönetimiyle ilgili ilk sistematik bilgi kümesini oluşturan⁵³” Klasik Yönetim Teorisi ile başlamanın doğru olduğu düşünülmektedir.

1. Örgütü Temel Alan Yönetim Teorileri

Frederick W. Taylor, Henry Fayol ve Max Weber örgütler ve onların yönetimiyle ilgilenmişler, Klasik Yönetim Teorisinin temelini atmışlardır.

“Çeşitli prensiplerin tanımlanması ve belirlenmesi amacıyla öncelikle yönetimin sistematik olarak işini incelemesi gerektiğini, sonra da bunun uygulanabilmesi için uygun yöntemler geliştirmesi gerektiğini⁵⁴” düşünen, Klasik akımın öncüsü Taylor, fikirlerini iki ana nokta üzerinde toplamıştır. Bunlardan ilki iş standartlarının oluşturulması ve korunması ile, diğeri örgüt içindeki fonksiyonel uzman ile ilgilidir. Taylor’a göre, “işin yapılmasıyla ilgili olarak belirlenen standartları aşan işçi, aşmayan işçilerle bir tutulmamalıdır.⁵⁵” Bu noktada Taylor’un “ödüllendirme

⁵³ Vural, Beril Akıncı , **Kurum Kültürü**, 1. baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998, s. 20

⁵⁴ Ersan, Nurgün, **Yönetim Teorileri ve Süreçleri**, 2. Baskı, Ankara, Başak Matbaacılık ve Tanıtım A.Ş., 2007, s. 146

⁵⁵ Güney, Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s. 8

sistemi” ön plana çıkmaktadır. Standartları aşan işçilerin aşmayanlarla bir tutulmaması gerektiğini düşünen Taylor, parça başı sistemini getirmiş ve fazla üretim yapıp standardı aşan işgörenin, parça başı üzerinden yapılacak hesap neticesinde, diğerlerinden daha çok kazanacağını ifade etmiş, “işçilerin parayla motive edileceği”⁵⁶ düşüncesinden yola çıkarak böyle bir uygulama ile işgörenin ödüllendirilmiş olacağını belirtmiştir. İşgörenin bu şekilde motive edilmesi ile üretimde artış sağlanmış olacaktır.

Fonksiyonel uzman ise, “ zaman ölçümlerini ve iş standartlarını belirleyecek kişiler”⁵⁷ dir. Bunlar, planlama yapacak kişiler olmaları sebebiyle üretim yapan diğer işgörenlerden ayrı tutulacak ve günlük çalışmalardan uzak tutulacaklardır.

Taylor’a göre, “gerçek bilimin geliştirilmesi, işçilerin bilimsel yöntemlerle işe alınması, işçilere hizmet içi eğitim verilmesi ve yöneticiler ile işçiler arasında yakınlaşmaların olması”⁵⁸ prensipleri ile bilimsel yöntem oluşmakta ve bu prensiplerin uygulanması için şu çalışmaların yapılması gerekmektedir⁵⁹:

1. Zaman çalışmaları
2. Fonksiyonel amirlik
3. Her iş seviyesine göre işçilerin kaydırılması
4. Araçların standardizasyonu
5. Planlama bölümleri

⁵⁶ Benligiray, Serap, **İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi**, Eskişehir, Ankara Üniversitesi Kütüphane ve Dökümantasyon Merkezi, 2006, s.52

⁵⁷ A.g.e. s.8

⁵⁸ Ersan, Nurgün, **Yönetim Teorileri ve Süreçleri**, 2. Baskı, Ankara, Başak Matbaacılık ve Tanıtım A.Ş., 2007, s. 146

⁵⁹ a.g.e. s.147

6. Zaman kaybını engelleyici araçlar
7. Maliyet hesaplama evrakları

Taylor, üretimin artması için insan kaynağı üzerine yoğunlaşarak “işgörenlerin daha iyi organize edildiklerinde, eğitildiklerinde ve güdülendiklerinde daha verimli çalışabileceklerini”⁶⁰ ileri sürmüştür.

“İşçilere verilecek iş araçlarının kullanılması hakkında çalışmalar yaparak yönetimin görevinin, işçilerden ne beklendiğinin ve nasıl yapılacağının onlara aktarmak olduğunu ilk defa belirten kişi olan”⁶¹ ve güdülemenin önemine değinen Taylor personelcilik faaliyetlerine ilişkin uygulamaların takibinin yapılması için personel dairelerinin kurulmasını önererek “bilimsel yöntemlerden yararlanarak atıl emeğin değerlendirilmesini, personelin aşırı yorgunluğunun önlenmesini, eğitimle üst kademelere yükselmesine fırsat tanınmasını, kişisel sürtüşmelere yol açabilecek ustabaşı-personel ilişkisi yerine işteki başarıyı esas alan personel değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasını”⁶² sağlamıştır.

Taylor’un kuramı işgörenlerin davranışsal sorunlarına önem veren bir kuram olsa da Taylor’a göre işgören “istenilen biçimde yönlendirilebilecek pasif, duygusal bir varlıktır ve ekonomik güdülerin etkisi altında kalmaktadır”⁶³. Bu bakış açısıyla Taylor insanın sosyal yönünü yok sayarak onu sadece ekonomik bir varlık olarak görmektedir.

⁶⁰ Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000, s. 4

⁶¹ Güney, Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.10

⁶² Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000, s. 12

⁶³ A.g.e.s.12

Klasik Yönetim teorisi içinde Genel Yönetim akımının Öncü olan Henry Fayol’a göre yönetim, “ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek ve eşgüdüm sağlamaktır⁶⁴” ve yönetimi sağlayabilmek “tecrübe, zeka, karar verme ve kıyaslayabilme gibi önemli nitelikleri”⁶⁵ gerektirmektedir. Taylor’un düşüncelerinde yer bulan “işin rasyonelleşmesi” fikri, Fayol tarafından da benimsenmiş ve ikisi de “yönetim için en iyi tek bir yol olduğu ve yönetimde bilimsel yöntemlerin kullanılması gerektiği”⁶⁶ düşüncelerinde fikir birliğine varmışlardır.

Fayol’un geliştirdiği yönetim anlayışının prensipleri şunlardır⁶⁷:

1. **İşin bölümlere ayrılması** . Yüksek verim ve kontrolde kolaylık sağlanması için işlerin düzenlenmesi ve uzmanlaşmaya göre ayrılması
2. **Otorite ve sorumluluk**. Kumanda etme ve emir verme hakkı ve bu emirlerin doğuracağı sonuçları kabul etme
3. **Yönetimin tekliği**. Her işgörenin belirlenmiş bir yönetici ya da kumandana sahip olması.
4. **Yönlendirmenin Tekliği**. Her aktivite ve hedef için tek bir kumandanın, yöneticinin olması.
5. **Bireysel ilgilerin hedeflerin örgütün hedeflerine bağlılığı**
6. **Adil ve eşitlikçi** bir mantık çerçevesinde yürütülen **ödeme ve ödüllendirme** programları
7. Denetimin **merkezileşmesi**

⁶⁴ Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, 5. baskı, Siyasal Kitabevi, 1999, s.23

⁶⁵ Can, H., T. Doğan, Y. Doğan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, 8. baskı, Siyasal Kitabevi, 1996, s.111

⁶⁶ Hodge, B.J., William P. Anthony, Lawrence M. Gales, **Organization Theory**, New Jersey, Prentice Hall, 2003, s. 19

⁶⁷ Pettinger, Richard, **Introduction to Management**, 2. Edition, London, MacMillian Press, London, 1997, s. 13

8. Otoritenin **yukardan aşağıya** doğru şekillenmesi
9. Örgütte **düzen** sağlanması, faaliyetlerin düzenlenmesi ve koordinasyonu
10. **Eşitlik** prensibi. Örgüt için çalışan herkese adil davranılması
11. **İşgören disiplini**. Örgütteki herkesin aynı standartta muamele görmesi
12. Örgüt için çalışan herkesin **inisiyatif** kullanmak için cesaretlendirilmesi
13. **Birlik duygusu**. Takım ve aidiyet duygusu, İş yapmaya karşı istek ve yüksek motivasyon

Fayol’a göre yönetimin beş fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar⁶⁸:

Planlama: Geleceğe bakmak ve gelecek için planlama yapılması

Organize etme: Operasyon için gerekli olacak her türlü yönetsel faaliyetlerin düzenlenmesi

Kumanda Etme: Organizasyonun nasıl başarıya ulaştırılacağı

Koordinasyon: Başarılı sonuçlar elde etmek için tüm faaliyetlerin bir araya getirilmesi

Kontrol: Her şeyin planlanan şekilde yürüyüp yürümediğinden emin olunması

Örgüt içinde insan figürü üzerine de çalışmalar yapan Fayol, insan ögesine gerekli önemi vermemiş ve insanı da bir makine gibi görmüştür. Fayol’ a göre “insan tembeldir ve sorumluluktan kaçmaktadır ve örgütsel verim ile örgütsel performansın elde edilebilmesi için işgörenlerin sıkı bir biçimde denetlenmesi gerekmektedir”⁶⁹.

⁶⁸ Oldcorn, Roger, Management, 3. Edition, Mac Millian Business, London, 1996,s.11

⁶⁹ Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1984, s.13

Klasik Yönetim Teorileri içinde yer alan Weber' in savunduğu Sosyolojik yaklaşıma göre, “eski örgütler sanayileşen ve modernleşen batı dünyası için yetersiz olmaya başlamıştır. Bunların yerini ise (. . .) bürokrasi denilen büyük çaplı örgütler almaktadır.”⁷⁰ Weber' e göre bürokrasilerdeki işbölümü, her şeyin yazılı olarak tutulması ve arşivlenmesi, personelin yönetilmesi ciddi ve katı kurallara göre düzenlenmelidir. Bu şekildeki bir yönetim herkesin belli kurallar çerçevesinde hareket ederek keyfi davranışların ortadan kalkmasını sağlamaktadır.

Richard Pettinger'in belirttiği üzere, “Weber, bürokrasiyi, hiyerarşiye dayanan örgütsel bir yapı olarak görmüştür. Kuruma ait bilgilerin, faaliyetlerin ve deneyimlerin devamlılığın sağlanmaması için dosyalarda saklanması gerekmektedir. İşler uzmanlaşma göz önünde bulundurularak parçalara ayrılmıştır. Örgüte hiyerarşik bir yapı hakimdir. Her şey örgüt adına yapılır ve yapılacak her işin nasıl yapılacağı, içinde kuralların ve prosedürlerin yazıldığı kitapçıklarda belirtilmiştir.”⁷¹

Weber tarafından rasyonel ve etkili bir yönetim şekli olarak görülen bürokrasi şu özelliklere sahiptir:⁷²

1. İşin bölümlendirilmesi söz konusudur. Bu şekilde herkesin sorumluluk alanı açıkça belirlenmiştir.
2. Pozisyonlar ve görevler otoritenin doğurduğu hiyerarşiye göre organize edilir.
3. Personel teknik bilgi ve donanımlarına göre seçilir.
4. Bireysel performans katı kurallar, disiplin ve kontrol ile takip edilir.

⁷⁰ Can, H., Doğan T., Doğan, Y., **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, 8. baskı, Siyasal Kitabevi, 1996, s.111

⁷¹Pettinger, Richard, **Introduction to Management**, 2. Edition, London, MacMillian Press, London, 1997, s.12

⁷² Hodge, B.J., William P. Anthony, Lawrence M. Gales, **Organization Theory**, New Jersey, Prentice Hall, 2003, s. 19

5. Ekipmanlar, belli bir pozisyonda çalışan kişiye değil, pozisyonun kendisine aittir.
6. Yöneticiler kariyer sahibi memurlardır ve sabit ücretle çalışırlar.

Klasik Yönetim Teorisi'nde insan, insanın duyguları ve ihtiyaçları göz ardı edilmiştir. İnsan geri plana atılarak üzerinde durulan asıl konular örgütün kendisi, üretim ve iş süreçleri olmuş, örgütün işleyişi ile ilgili konularda dış çevrenin etkisi göz ardı edilmiştir. İnsanın çalışmayı sevmediğini, buna bağlı olarak da örgüte verim katamayacağı görüşünü savunan bu teoriye göre, insanın istenilen verimde çalışabilmesi için üzerinde ciddi bir denetim mekanizması kurulmalıdır. Örgütsel bağlılık açısından bakıldığında ise, klasik yönetim anlayışında çalışanlar hep sıkı denetim altında çalıştıklarından örgüte karşı duydukları bağlılık sadece kendi çıkarları yönünde olmuştur.

Örgüte ve iş ile ilgili süreçlere ağırlık vererek “insan” faktörünü göz ardı eden Klasik Yönetim teorisi yönetici-personel ilişkileri konusunda şu düşünceleri ileri sürmektedir⁷³:

- 1- İnsanlar tembeldir ve çalışmayı sevmezler. Ancak katı bir denetim ile daha fazla çalıştırılabilir.
- 2- İşçiler başkaları tarafından yönetilme ihtiyacı duyarlar. Detaylı olarak yönlendirme ve denetim olmadan çalışma gücünün tamamını kullanmazlar.

⁷³ Ersan, Nurgün, **Yönetim Teorileri ve Süreçleri**, 2. Baskı, Ankara, Başak Matbaacılık ve Tanıtım A.Ş., 2007, s. 149

- 3- İnsanlar her zaman akılları ile karar veriler ve ekonomik menfaatlerini ön planda tutarlar. Ekonomik menfaatleri olmadan kendilerini yorup daha fazla çalışmazlar.
- 4- Yönetim, organizasyondaki üyelerin sadece işe ait sorunları ile ilgilenmelidir.
- 5- Uzmanlaşma, her işçinin belirli bir işte ustalık kazanması sonucunu getireceğinden verimliliği artıracaktır.
- 6- Yönetim görevleri, insan ve çevreyi dikkate almadan her zaman her yerde geçerli olan bilimsel ilkelere dayandırılarak sürdürülmelidir.

“Klasik örgüt kuramı, örgütü kapalı, mekanik sistemler olarak ele almış, insan unsurunu rasyonellik açısından incelemiş ve dolayısıyla da işgücü verimliliğini artırıcı yöntemler, dış denetim ve maddi tatmin personel yönetiminde ana davranış biçimleri olarak geliştirilmiştir. Ancak örgütün yalnızca biçimsel yapısı ve biçimsel insan ilişkileri üzerinde durması örgütün görünmeyen yönünü, iç ilişkilerini ihmal etmesi, kuramın en büyük eksikliğidir. Bu iç ilişkilerin doğru bir şekilde teşhis ve yorumlanması ancak neo klasik görüşün gelişmesiyle mümkün olabilmiştir.”⁷⁴

2. Örgüt ve İnsan İlişkilerini Temel Alan Yönetim Teorileri

Klasik Yönetim teorisi, çalışanları “insan” olarak görmekten ziyade, makine gibi görmüştür. İşgörenlerden daha fazla verim alabilmek için duygusal yönlerini göz ardı ederek para yoluyla motivasyonlarının artırılabilceğini savunmuşlardır. “1920’lerde Taylor ve Weber ile başlayan ve insanı sadece parayla teşvik edilen bir “makine-varlık” olarak gören klasik yönetim görüşü, 1930’lardan itibaren yerini yönetimde

⁷⁴ Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000, s. 13

beşeri ilişkilerin hakim olduğu insancıl bir görüşe bırakmıştır.”⁷⁵ Bu görüş, “insanı amaç olarak gören”⁷⁶ neo-klasik yönetim teorisine hakim olan Hawthorne araştırmaları ile ismini duyuran neo-klasik yönetim teorisidir. Elton Mayo, Mc Gregor, Maslow ve Likert bu teorinin savunucuları arasındadır.

“Neo-klasik yönetim teorisi ile ilk kez örgüt içinde yer alan insanların ve onun oluşturduğu sosyal ilişkilerin önemi vurgulanmış, işletmelerin de bir sosyal sistem olduğu ve bu sistemin en önemli ögesinin de insan olduğu belirtilmiştir.”⁷⁷

Neo klasiklere göre işgören motivasyonunu ve dolayısıyla da verimliliği sağlayan, Klasik yönetim teorisi savunucularının belirttiği gibi para değil, sosyal faktörlerdir.

Klasiklerin, insanı çalışmayı sevmeyen ve dolayısıyla da örgütün verimliliğini artıramayan bir unsur olarak görmelerinin aksine, neo-klasik akım insanları, çeşitli gereksinimleri karşılandığında verimli olabilecek bir unsur olarak görmektedir. Benzer bir şekilde, sıkı kurulmuş bir denetim sistemiyle insanların verimli bir şekilde çalıştırılabileceğini savunan Klasik yönetim anlayışının aksine, Neo-klasik akım ödüllendirme sistemine ve insana insan gibi davranmaya önem vermiştir.

Elton Mayo ve arkadaşları tarafından başlatılan Hawthorne araştırmaları, örgüt içinde insan ve insanın oluşturduğu sosyal ilişkiler konusu üzerine eğilerek “işgörenlerle yüz yüze ilişkiler üzerinde durulmasının önemini belirtmiş ve yönetilen

⁷⁵ Peters, Thomas J., Robert H. Waterman, **Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1987, s.21

⁷⁶ Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000s. 14

⁷⁷ Vural, Akıncı Beril, **Kurum Kültürü**, 1. baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998, s.22

insanların kendi güdülerini, değerleri ve inançları olduğuna, onların istenildiği gibi kullanılabilecek birer unsur olarak ele alınamayacağına⁷⁸” dikkat çekmiştir.

Douglas McGregor da örgütte “insan” figürüne önem vererek işgörenlerden en iyi biçimde yararlanılması üzerine sistematik incelemeler yaparak X ve Y kuramlarını geliştirmiştir. “McGregor, geleneksel görüşün temel çizgilerini X kuramında toplamış daha sonra bu görüşleri eleştirerek Y kuramının temel ilkelerini belirlemiştir.”⁷⁹

İşgöreni, kişisel çıkarlarına önem veren, yönetilmesi ve kontrol altında tutulması gereken bir varlık olarak gören X kuramının temel ilkeleri şunlardır:⁸⁰

1. İnsan doğası gereği işi sevmez.
2. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde işe karşı isteksiz davranan bireyler zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve cezayla korkutulmalıdır.
3. Normal bir insan yönetilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçır.

X kuramı örgüte ve örgütün işleyişine önem veren Klasik Yönetim teorilerinin görüşlerine oldukça yakın durmaktadır.

McGregor’un X kuramına karşıt geliştirdiği Y kuramının temel ilkeleri ise şunlardır⁸¹:

1. İş yaparken harcanan fiziksel ve düşünsel çaba oyun ya da dinlenme kadar doğaldır,

⁷⁸ Peters, Thomas J., Robert H. Waterman, **Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1987, s. 22

⁷⁹ Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1984, s. 19

⁸⁰ A.g.e. s. 19

⁸¹ Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1984, s. 20

2. Örgütsel amaçlara varmanın tek yolu cezalandırma ya da dış denetim değildir. İnsan sorumluluk bilinci içinde kendi kendini yönetme ve denetleme olanağına kavuşmalıdır,
3. Sorumluluk duygusunun gerçekleşmesi için, amaçlara varıldığı ölçüde insanlar ödüllendirilmelidir,
4. Bireye, çalışma ortamı içinde karşılaştığı konularda karar verme olanağı sağlanırsa işletmenin amaçlarına daha kolay ulaşacaktır.

“X yaklaşımı cezalandırma ve sıkı denetime önem veren bir yönetim anlayışına sahiptir. Amaçları zorla kabul ettirme ve dış denetim görüşlerini benimsemektedir. Y yaklaşımı ise amaçlara ve kararlara katılımı esas almıştır.”⁸²

İki kuram arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki tabloda daha net görülebilmektedir.

⁸² Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2002,s.79

Tablo 2: X ve Y Kuramları Arasındaki Farklar:

X kuramı	Y kuramı
1. Birey pasif ve statiktir 2. İşgörenler suçlanır 3. Ekonomik güdüler 4. Dış denetim 5. İşletmenin amaçlarına göre yönetim 6. Karar organı yöneticilerdir 7. Katı ve sert bir otorite	1. Birey aktif ve dinamiktir 2. Yöneticiler suçlanır 3. Sosyo-psikolojik güdüler 4. Kendi kendini yönetim ve denetim 5. Bireysel ve örgütsel amaçlara göre yönetim 6. Kararlara katılma söz konusu 7. Yumuşatılmış ılımlı otorite

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1984, s. 20

Neo Klasik Yönetim teorisi içinde “yöneticilerin organizasyonda tutulan kayıtların çok sağlıklı olması gerektiğini ve organizasyon içinde diğerleri üzerindeki etkileri fazla olan grupların istek ve şikayetlerini dikkate almak zorunluluğunu ve organizasyonun nihai amaçlarını hiçbir zaman unutmamaları gerektiğini⁸³” düşünen Likert’in getirdiği yaklaşımın özünü şunlar oluşturmaktadır⁸⁴:

1. Likert insan ilişkilerine gerektiği ölçüde önem veren işletmelerin zaman kaybına yol açtıkları ya da karlılık amacıyla bağdaşmayan bir yol izlediklerini görüşünü reddeder. Üretimi amaç edinen ve zorlayıcı nitelik taşıyan emir-kumanda yerine doğrudan emir-kumanda fonksiyonunun her eylemini analiz eden bir yaklaşım içine girmenin uzun vadede

⁸³ Ersan, Nurgün, **Yönetim Teorileri ve Süreçleri**, 2. Baskı, Ankara, Başak Matbaacılıkve Tanıtım A.Ş., 2007, s. 168

⁸⁴ Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1984, s. 18

düşünüldüğünde yüksek düzeyde verimi güvence altına alacağı gerçeğini vurgular.

2. Likert, işletme yönetimlerinin çalışmada insan ilişkilerine önem vermeleri halinde bunun sadece bir iyi niyet göstergisi olmadığını, kazanç sağlamanın da bir yolu olduğunu savunur.
3. Likert verimliliğin sürekli olması gerektiğini savunur. İşgörenler üzerinde ağır baskı, tehdit, sürekli gözetim uygulanırsa verimin yükselmesi kısa sürede sağlanabilir.
4. Likert'e göre, bireyin sorumluluk yüklenme isteği çoğu kez gerçekleşmiyorsa, bunun nedenini yönetimin bu yönde yeterli olanakları sağlamadığında aramak gerekir. Çalışanlara sorumluluk duygusunun aşılması isteniyorsa, yönetimin çalışan kesimde kendi düşünce ve yargılarından yararlanılacağı izlenimini uyandırması gerekir.

Neo-Klasik Yönetim Teorisi, işgörenlerden en yüksek verimin nasıl elde edilebileceği üzerinde durmuştur. İşgörenin örgüt içerisinde sergilediği davranışların kökenine inilmek istenmiş, böylelikle örgütlerin hedeflerine ulaşması için işgörenin önemli olduğu vurgulanmıştır.

Klasik ve Neo-klasik Yönetim teorileri, örgütü dış çevreden bağımsız düşünerek sadece örgütün iç işleyişi ve işgören ilişkileri üzerine odaklanmışlardır. Örgütün çevre ile ilişkilerine değinilmediği Klasik ve Neo-Klasik Yönetim Teorilerinin birbirleri ile olan farklılıkları şu şekilde özetlenebilir⁸⁵:

⁸⁵ Ersan, Nurgün, **Yönetim Teorileri ve Süreçleri**, 2. Baskı, Ankara, Başak Matbaacılık ve Tanıtım A.Ş., 2007, s. 169

Tablo 3: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim Teorilerinin Farkları

Klasik Yönetim Teorisi	Neo-Klasik Yönetim Teorisi
1. Organizasyon ve yönetimde formel yapı önemlidir	1. Organizasyon ve yönetimde formel yapı kadar informal yapı da önemlidir.
2. Organizasyonun üyelerinin daha fazla çalışmasını sağlamak için maddi ödüller önemlidir	2. Toplumsal ve moral ödüller önemlidir
3. Üretimi artırmak her zaman ilk planda gelmeli ve rasyonel kararlar alınmalıdır	3. Organizasyon üyelerinin mutluluk ve doyumu ilk planda gelmelidir
4. İnsan, organizasyonun amaçlarına ulaşması için bir araçtır	4. Organizasyon, üyelerinin amaçlarına ulaşması için bir araçtır

Kaynak. Nurgün, Ersan, **Yönetim Teorileri ve Süreçleri**, 2. Baskı, Ankara, Başak Matbaacılıkve Tanıtım A.Ş., 2007ablo: teoriler arasındaki fark Nurgün Ersan s.169

3. Örgüt, İnsan ve Çevre Bütünleşmesini Temel Alan Yönetim Teorileri

Klasik ve Neo-klasik yönetim yaklaşımlarının, örgütü bulunduğu çevreden bağımsız olarak düşünmelerine karşın modern yönetim yaklaşımları örgütün çevreyle iç içe olduğunu ve çevreden bağımsız düşünülemediğini ileri sürmüşlerdir.

Modern yönetim teorileri örgütün çevreyle ilişkisini vurguladığı kadar, çalışan profilindeki değişimlerin önemini de altını çizmiştir. “21. yy.’ ın insan kaynağı profili genç, bilgili, eğitilmiş, alanında uzman, beklenti düzeyi yüksek, fikir ve

haklarına duyarlı, kendisine saygı gösterilmesini isteyen, iş tatminini önemseyen, bürokratik düzeni istemeyen bir insan profilidir.”⁸⁶ Bu değişen çalışan profiline karşı örgütler de kendi çalışanları ile ilgili konuları, planları, çalışma şekillerini ve yönetme tarzlarını yeniden değerlendirmek, gerekli değişiklikleri yapmak durumunda kalmışlardır.

Modern Yönetim teorisi örgütün, dış çevrenin etkisinden bağımsız düşünülemeyeceğini savunmuştur. Çevrenin ve örgütün karşılıklı etkileşimini bir geribildirim süreci olarak tanımlayan teoriye göre, “örgütler çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreciyle çıktı haline çevirerek çevreye sunarlar. Bu dönüşüm “geribildirim” adı verilmektedir.”⁸⁷

Modern yönetim teorilerinin en önemlileri Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımıdır.

Sistem yaklaşımı, modern yönetim teorileri içinde en önemli olanıdır çünkü klasik yönetim anlayışının disiplinli ve katı yapısı ile neo-klasik yönetim anlayışının yeni bulgularını birleştirme ve sentezleme düşüncesiyle ortaya çıkmıştır. Sistem teorisine göre, “bir alt sistemin incelenmesi karşılıklı birbirine bağlı değişkenlerin analiziyle mümkündür. Bir örgüt, sistemler olarak birbirine bağımlı, birbirini ve tüm sistemi etkileyen alt sistemlerden oluşur. Buna göre sistemin temel parçaları birey, biçimsel örgüt, doğal örgüt, rol ve statü kavramlarıyla, sistemin yer aldığı fiziksel çevreden oluşmaktadır. Bu parçalar sürekli birbirleriyle ilişkide ve birbirine bağımlı

⁸⁶ Gürüz, D. ,Yaylacı Özdemir G., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004, s.30

⁸⁷ Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2002, s..99

durumdadır. Parçalar arasında karşılıklı ilişkiyi sağlayan ise, iletişim ve karar verme ile parçaların çevreyle olan dış dengesinin sürdürülmesidir.”⁸⁸

“Sistem yaklaşımında örgüt yapısal, bürokratik, hiyerarşik ve otorite ilişkilerinden arındırılmış olup bilgi, enerji ve malzeme akımına dönüştürülmüştür”⁸⁹.

Sistem yaklaşımının amacı, tüm yönetim kuramlarını birleştirmek ve sentezlemek olmasına rağmen, bu amacı gerçekleştirmekte yetersiz kalmış ve bu nedenle durumsallık yaklaşımının geliştirilmesine yol açmıştır. Durumsallık Yaklaşımına göre örgütle ilgili olan her şey koşullara bağlıdır.

Modern Yönetim Teorilerinden Durumsallık yaklaşımına göre, “ her zaman her yerde geçerli bir örgüt yapısından söz edilemez ve örgütle ilgili olan her şey koşullara bağlıdır.”⁹⁰ Durumsallık yaklaşımı da örgütü bir sistem olarak ele alır ancak sistem yaklaşımından farklı olarak örgütün işleyişleri ile örgüt içi ve örgüt dışındaki faktörlerin etkisi üzerinde araştırmalar yapmıştır.

“Örgütün içindeki alt sistemleri kendi arasındaki ilişkilerle, bu alt sistemlerin de dış çevre unsurlarıyla ilişkileri üzerinde duran durumsallık yaklaşımı, örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullara göre hangi ilkelere, ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini araştırmaktadır. (...) Durumsallık yaklaşımına göre, bir problem veya durumun çözümünde en iyi yol bir tek değil, birkaç tanedir. Bir yönetici bir

⁸⁸ Can, H., Doğan T., Doğan, Y., **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, 8. baskı, Siyasal Kitabevi, 1996, s.115

⁸⁹ Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2002, s..85

⁹⁰ Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, 5. baskı, Siyasal Kitabevi, 1999,s.46

problemle karşılaştığında önemli durumları göz önünde bulundurmalıdır. Potansiyel bazı çözüm yollarından biri en uygun görünebilir ancak bir durum için en iyi olan, diğeri için en iyi olmayabilir. Yani, bu yaklaşıma göre “en iyi” durumlara ve koşullara bağlıdır.⁹¹”

4. Örgüt Kültürünü Temel Alan Yönetim Teorileri

J. Peters ve Robert H. Waterman’ın geliştirdiği Mükemmeli Arayış modeli ile William Ouchi’nin geliştirdiği Z Teorisi örgüt kültürünü temel alan yaklaşımlardır.

J. Peters ve Robert H. Waterman’ın Mükemmeli Arayış modeli “örgüte makineymiş gibi bakmaları” yönünden klasik yönetim teorisini eleştirmişlerdir. Örgütsel kültürün önemini vurgulayan bu modele göre, “örgütsel anlamda öyküler, efsaneler ve yaşam öyküleri çok önemli görülmektedir, çünkü bunlar örgütün paylaşılmış değerlerini ya da kültürünü sonraki kuşaklara taşımaktadır. Kültürün egemenliği ve bir arada tutucu özelliği, istisnasız tüm kusursuz firmaların temel niteliği olarak ortaya çıkmaktadır. Üstelik kültür hem güçlü hem pazara yönelikse, politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına ya da ayrıntılı işlem ve kurallara daha az gereksinim duyulmaktadır. Bu şirketlerde piramidin altındaki kişiler pek çok durumda ne yapmaları gerektiğini bilmektedirler, çünkü sayıca fazla olmayan yol gösterici değerler açıkça ortadadır.⁹²”

Peters ve Waterman’a göre, her örgüt bir kültüre sahiptir. “Örgütün geliştirdiği kültürel temalar hem örgüt üyelerinin realite hakkında yaptıkları yorumlar üzerinde

⁹¹ Vural, Akıncı Beril, **Kurum Kültürü**, 1. baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998, s. 26

⁹² Peters, Thomas J., Robert H. Waterman, **Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1987, s. 124

hem de ilgilendikleri aktiviteler üzerinde güçlü etkilere sahiptirler.⁹³” “Eğer şirketlerin değerlerine, öykülerine, efsanelerine, yaşam öykülerine yansıyan kendine özgü görüntüleri yoksa, insanların tek güvenceleri örgüt şemasında yaşadıkları yerdir. Eğer bu yeri tehlikeye sokarsanız ve ortada güçlü bir firma yok ise, siz insanların iş yaşamındaki anlama en yakın kavramı ellerinden alıyorsunuz demektir.⁹⁴”

Mükemmellik yaklaşımına göre örgütlerde bulunan şu özellikler örgüt kültürünü oluşturmaktadır⁹⁵:

1. **Eylem Tutkusu:** Firma analizlerle etkisiz hale getirilmez. Yöneticiler kararlar hakkında düşünür, sonra bunları uygulamaya başlar.
2. **Müşteriye yakın olmak:** Müşterilerden öğrenmek. Temel görüşleri kalite, hizmet ve güvenirliliktir.
3. **Özerklik ve müteşebbislik:** Firmada liderler ve yenilikçiler teşvik edilmekte ve onlara fırsat verilmektedir.
4. **İnsanlar aracılığıyla verimlilik:** İşgücü kalitenin ve verimliliğin temel öz kaynağıdır. Biz/onlar, işverenler/işgörenler yaklaşımları işlevsel değildir.
5. **İşin içinde olmak ve değerlerle yönelmek:** Üst yönetim firmadaki her şeyle ve herkesle ilgilidir. “Gezinerek Yönetim” önemlidir.
6. **Bildiği işe bağlı kalmak:** En iyi bildiği işe bağlı kalan firmalar, en iyi performansın elde edilmesini sağlar.

⁹³ Kaya, Bayram, **Bütünleşik Kurumsal İletişim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2003,s.123

⁹⁴ Peters, Thomas J., Robert H. Waterman, **Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1987,s. 126

⁹⁵ Aktaran: Beril Akıncı s.32 ,David C. Wilson, Robert H. Rosenfeld, **Managing Organizations**, Londra, McGraw Hill Company, 1990, s.235

7. **Sade yapı, ufak kadro:** Yapısının basit olması ve üst yönetim kademelerinin asgaride tutulmasıdır.
8. **Gevşek-sıkı özelliklerin bir arada olması:** Firmalar hem merkeziyetçi hem de adem-i merkeziyetçi (yerinden yönetim) özelliğini taşır. Özerklik, ürün geliştirme ve yaratıcılıkta tabana indirilmekteyken, temel değerlerin korunmasında merkeziyetçilik benimsenmektedir.

Z teorisinin savunucu olan William Ouchi örgüt kültürünün, içinde yaşanan toplumdaki bağımsız düşünülmemeyeceğini, toplumsal kuralların örgütün kültürünü etkilediğini savunmuştur. Ouchi'nin bu düşüncesine göre, “bir şirketin kültürünü gelenekler ve çevre yaratır. Kültür, bir şirketin saldırganlık, kendini savunma ya da uyuşukluk gibi faaliyetlerini belirleyen, fikirleri ve hareketleri etkileyen değer yargılarını da oluşturur. Yöneticiler kendi tutumlarıyla bu örneği astlarına ve kendilerinden sonraki kuşaklara aktarırlar. Bölümler birbirinden ayrı kalmaz. Stratejilerden personele, hatta ürettiği ürüne kadar her şey bu değerle şekillenir. Bu değerler arasında en önemlisi, Z kültürünün kendi insanlarına, çalışanlarına karşı duyduğu bağlılık ve sorumluluk duygusudur.”⁹⁶

Z teorisi işgörenlerin iş yaşamlarındaki varlıkları ile iş dışındaki varlıklarının bütünlüğünden bahsetmektedir. Ouchi'ye göre insana insanca davranmanın hem işgörene hem de işverene katkısı vardır: “Z teorisi kültürü, her çalışanın yaşantısının bir kurt adam kişiliğinde iki yönlü olmadığını, birer bütün olduğunu kabul eder. İnsan saat dokuzdan akşam beşe kadar makine, ondan sonra da insan olamaz. İnsanca

⁹⁶ Ouchi, William, **Teori Z Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, İstanbul, İlgi Yayıncılık, 1987, s. 177

Çalışma koşulları sadece üretimi artırmakla kalmaz, aynı zamanda şirkete kar, çalışanlara da özsaygı kazandırır. Artan bir kolaylık ve rahatlık hissiyle herkes görevini daha iyi yerine getirir. Z teorisi iş dünyasında ilginin teknolojiden yön değiştirerek insan ilişkilerine yöneltilmesini gerektirir.^{97,}

William Ouchi'ye göre, çok çalışmayla örgütsel verimlilik sağlanamamaktadır. “Daha sıkı çalışmak verimliliğin artırılması anlamına gelmez. Verimlilik, bir toplumsal organizasyon ya da işletme deyimiyle, yönetim organizasyonu sorunudur. Verimlilik, ancak kişisel çabaların etkin bir tarzda koordine edilmesiyle ve işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla, çalışanlara inisiyatif verilerek özölebilecek bir sorundur.^{98,}

“Üretim faaliyetleri yönetici ya da işçilerin daha çok çalışmasını gerektirmez. Verimlilik için zorunlu olan etken, kişilerin ilişkilerindeki uyum ve aralarındaki koordinasyondur^{99,}” ve Z tipi şirketlerde kişilerarası ilişkilere samimiyet hakimdir.

⁹⁷ A.g.e. s. 178

⁹⁸ A.g.e. s. 9

⁹⁹ A.g.e. s.181

B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, TANIMI, KAPSAMI

Günümüzde rekabet oldukça artmış, teknoloji ilerlemiş, istihdam politikaları değişmiş ve yeni yasal düzenlemeler getirilmiştir. Tüm bu çevresel faktörlerle birlikte örgütlerdeki işgörenlerin nitelikleri de değişmiş, eğitim seviyeleri yükselmiş ve dolayısıyla bilgi işçiliğine geçiş yaşanmıştır. Bu nedenle örgütler, artan yoğun rekabet ortamında daha etkili olabilme için insan kaynakları faaliyetlerine ağırlık vermeye başlamışlardır.

Sürdürülebilir rekabeti sağlamak ancak örgüt içindeki insan kaynağının çok iyi yönetilebilmesine bağlıdır. Özellikle sanayileşmenin bu kadar arttığı ve tüketicinin bu kadar seçici olmaya başladığı bu dönemde, farklılığın ancak çalışanlar vasıtasıyla sağlanabileceği görüşü yaygınlaşmıştır. “21. yy. insanı insan yerine konulmak, fikirlerine, inançlarına, kişiliğine saygı duymak ve yaptığı işi sevmek, ancak benimsediği işi yapmak, ilerlemek, kendini geliştirmek isteyen insandır. Bu değişim her şeyden önce global bilgi dünyasının doğal ve arzu edilen bir sonucudur. Rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu artık bu yabancı ve kendini gerçekleştirmek isteyen insanların motive edilmesinden ve firmaya bağlanmasından geçer olmuştur.¹⁰⁰” Bu nedenle, “İşletmeler rekabet üstü stratejiler geliştirirken, çabalarının ağırlıklı bir bölümünü insan kaynaklarını geliştirmeye ve yönetsel yaklaşımlarına yeni bir beşeri boyut getirmeye başlamışlardır.¹⁰¹” Kullanılan teknoloji, örgüt yapısı, kurallar, ürünler, sistemler vb. her şey taklit edilebilirken, taklit edilemeyecek tek şey örgütün insan kaynağı, onun örgüte kattığı değer ve örgütün kültürüdür. “İşletmelerde

¹⁰⁰ Düren, Zeynep, **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2000, s. 98

¹⁰¹ Düren, Zeynep, **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2000, s. 98

işgörenlerden beklenen performansın gerçekleştirilmesi, onların olumlu bir biçimde yönlendirilmesine ve teşvik edilmesine bağlıdır.¹⁰² İşgörenlerin bu şekilde motive edilmesi, sergileyecekleri performans ile doğrudan ilişkilidir ki bu da örgütteki insan kaynakları yönetiminin temel görevleri arasında yer almaktadır.

İnsan kaynakları hakkında daha detaylı bilgilere geçmeden önce insan kaynakları kavramının ne olduğunu ve içeriğini açıklayarak bu bölüme başlamanın doğru olacağı düşünülmektedir.

1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Bir örgütte ortak amaçları gerçekleştirmek için biraya gelen insan toplulukları olduğu sürece, orada insan kaynakları yönetiminin olması gerekliliği söz konusudur.

Genel bir tanımlamayla insan kaynakları yönetimi, “işletmede görev alan işgörenlerin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran faaliyet ve uğraşların tümüdür.”¹⁰³ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı’ ya göre ise insan kaynakları yönetimi, “bir kurumda çalışanların etkinliğini artırmak amacıyla biçimlendirilmiş faaliyetler bütünüdür.”¹⁰⁴

“Organizasyonun içsel ve çevresel değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olmak için insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesi”¹⁰⁵ olarak da tanımlanan İnsan Kaynakları Yönetimi İsmet Barutçugil açısından “bir organizasyonun en değerli

¹⁰² Yeniçeri, Özcan, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2006, s. 227

¹⁰³ Akyüz, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001, s. 51

¹⁰⁴ Gürüz, D. ,Yaylacı Özdemir G., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004,s,23

¹⁰⁵ Harvey, D., Robert Bruse Bowin, **Human Resources Management**, New Jersey, Prentice Hall, 1996,s.6

varlığının, yani orada çalışan insanların etkin yönetimi için geliştirilen stratejik bir yaklaşım; organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimi¹⁰⁶” anlamı taşımaktadır.

Etkili bir işgücü olmadan örgütlerin hedeflerine ulaşmaları mümkün değildir. Bu durumda insan kaynakları yöneticisinin rolü örgüt ve çalışanları arasında etkili bir ilişki geliştirmektir. “¹⁰⁷ Örgütlerde çalışanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebilecekleri insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak, insan kaynakları yönetimi, çalışanların rekabet ortamında çeşitli avantajlar elde etmeye çalıştıklarını dikkate alarak, örgüt stratejilerinin insan kaynakları uygulamaları ile birleştirilmesi olarak da ifade edilebilir.

2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin hiçbir faaliyet örgütün stratejik amaçlarından bağımsız düşünülememektedir. Örgüt içinde işgören ile ilgili olarak yapılacak her çalışma örgütün temel hedefleri gözetilerek yapılmaktadır.

Örgütün hedeflerine ulaşmak maksadıyla ağırlık verilen İnsan Kaynakları yönetiminin Dursun Bingöl’e göre amaçları şunlardır¹⁰⁸:

¹⁰⁶ Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.32

¹⁰⁷ Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s.5

¹⁰⁸ Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s.38

- Örgüt ve çalışanların ihtiyaçları arasında denge kurup örgütte olumlu bir iklim yaratarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak,
- Sürdürülebilir rekabette üstünlük sağlayabilmek için çalışanları organize ve motive etmek,
- İş gören adaylarını örgüte çekmek ve kalıcılıklarını sağlamak.

İsmet Barutçugil ise insan kaynakları yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralamıştır¹⁰⁹:

- Örgütsel amaçların çalışanlar aracılığıyla elde edilmesi,
- Tüm çalışanları optimal performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanılması,
- Çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm organizasyonun performansının yükseltilmesi,
- Çalışanların organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmak için daha kendilerini vermelerinin sağlanması,
- İnsan kaynaklarının organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması,
- Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması
- İnsan kaynakları politikaları ile işletme planlarının bütünleştirilmesi ve uygun bir kültürün pekiştirilmesi ya da eğer gerekliyse kültürün yeniden biçimlendirilmesi,

¹⁰⁹ Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004,s.37-38

- Kaynakların organizasyonun ihtiyaçlarına ve performans geliştirme amaçlarına uygun duruma getirecek stratejileri güçlendirmek üzere bir dizi personel ve işe alma politikalarının geliştirilmesi,
- Çalışanların gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyarlayacak bir ortamın yaratılması,
- Yenilikleri, takım çalışmasını, toplam kalite anlayışını geliştirecek koşulların yaratılması,
- Uyum sağlayan” ve “öğrenen” organizasyonun çıkarları ve mükemmelle ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi.

Öznur Yüksel’e göre insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile şunlar amaçlanmaktadır¹¹⁰:

- İyi yetişmiş ve iyi motive edilmiş işgörenler sağlayarak işletmenin verimliliğini artırmak,
- İşgücünün etkin kullanımıyla işgücü maliyetlerini kontrol altına almak,
- İş yaşamının kalitesini artırarak işgörenlerin iş tatminini artırmak

Saydığımız bütün amaçları tek tek değerlendirdiğimizde insan kaynakları yönetiminin temel amacı “organizasyona üretici katılımını sağlamak¹¹¹” olduğunu ve hepsinin üç ana amaç altında toplandığını görebiliriz: Nitelikli insanların organizasyona çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması. Bir başka deyişle, “insan kaynakları yönetiminin amaçları, etkili insan gücü kaynaklarının oluşturulması, etkili

¹¹⁰ Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000, s. 30

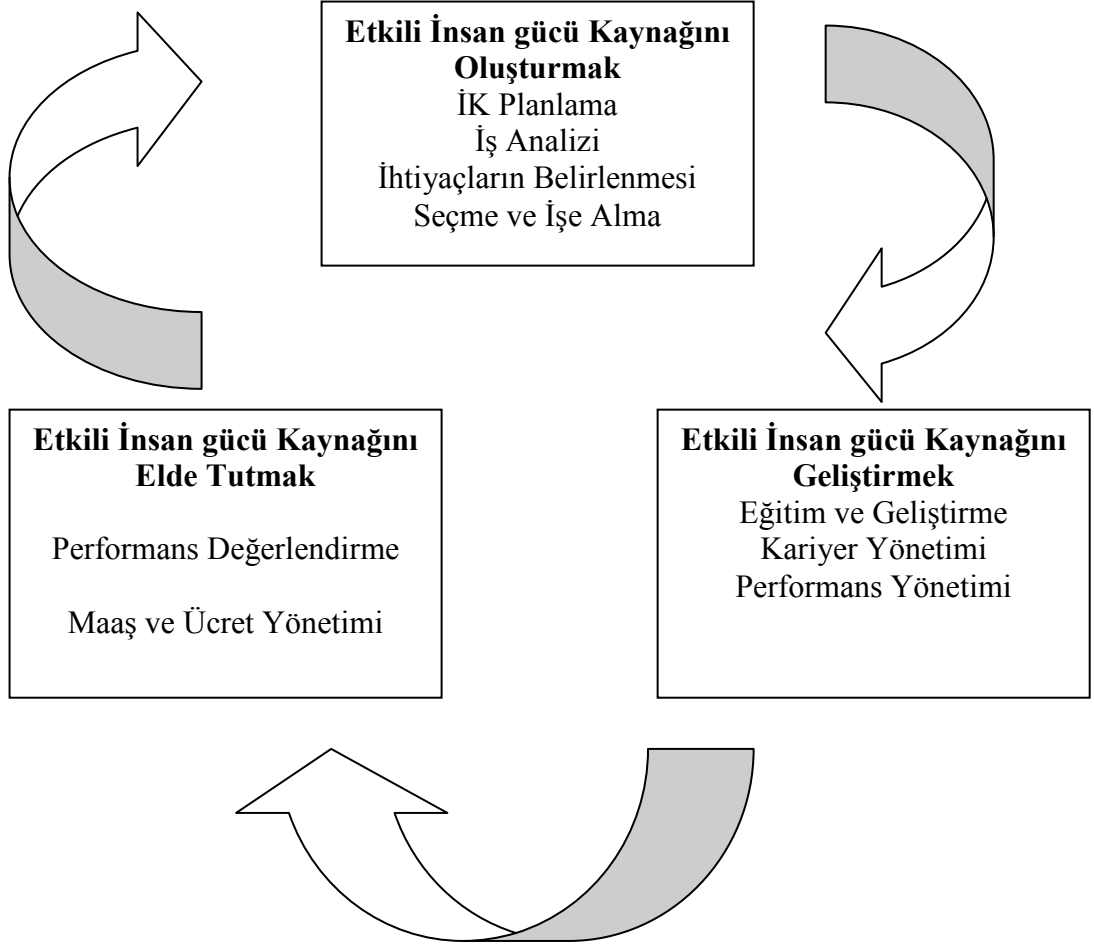
¹¹¹ Okakın, Neslihan, **Çalışma Yaşamından İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2008, s.5

insan kaynakları gücünün geliştirilmesi, etkili insan gücü kaynaklarının elde tutulması¹¹²”

Buna göre insan kaynakları yönetiminin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için insan kaynakları yönetiminin yerine getirmesi gereken fonksiyonlar şu şekilde özetlenebilmektedir:

¹¹² a.g.e. s. 39

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları



Kaynak: Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004,s.37-38

İnsan kaynakları yönetiminin amaçladığı hedeflere ulaşmak için uygulayacağı faaliyetlerin de farklı olduğunun ifade edildiği bu şekle göre, amaçlar durağan değil, sürekliliği olan bir döngü içinde hareket etmektedir.

3. Tarihsel Gelişim içinde İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi tarihsel süreç içerisinde gelişim ve değişim göstermiştir. Son 80 yıl içinde bilimsel yaklaşım da insan ilişkiler yaklaşımı da örgütler tarafından kullanılmış olsa da günümüzde “insan kaynakları yaklaşımı” önem kazanmıştır.

“1900’lerin başında pek çok iş sahibi ve yöneticiye göre, bilimsel yönetimin tekniği o zaman kadar görülen en radikal değişimdi. ¹¹³” Bilimsel yönetime kadar olan dönemde tüm çalışanların eşit derecede üretim sağladıkları düşünülmüştür. Örgüt içinde görev yapan personel departmanının görevleri ise işe alma, yerleştirme, kayıt tutma ve işçi sağlığı ile ilgili prosedürleri yerine getirmek olmuştur.

1930 ve 1940 yıllarında Hawthorne Çalışmaları ile yönetimin dikkati bilimsel yönetim yaklaşımından insan ilişkileri yaklaşımına doğru kaymaya başlamıştır. Bu yaklaşıma göre, verimliliğin artmasını sağlamanın en önemli yolu, örgüt içindeki fiziksel durumlardan çok, çalışanların psikolojik durumlarına eğilmektir. Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı’ nın da belirttiği gibi, “bu gelişmeler vasıtasıyla çalışanlarla ilişkiler de personel bölümlerinin sorumluluğuna girmiş ve örgüt içinde personellelik fonksiyonu daha da olgunlaşmaya başlamıştır. ¹¹⁴”

Hawthorne çalışmalarına göre, personelin verimliliği sadece işin şeklinin düzenlenmesi ya da çalışanın ekonomik olarak ödüllendirilmesi yollarıyla

¹¹³ Carrell, M. R., Norbert, F. Elbert., Robert D. Hatfield, **Human Resources Management-Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**, 5. edition, U.S.A, Prentice Hall, 1995,s 6

¹¹⁴ Gürüz, D. ,Yaylacı Özdemir G., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004, s.33

artırılamaz. Çalışanın verimliliğinde sosyal ve psikolojik faktörler büyük etkiye sahiptir. Elton Mayo, “personelin duygu ve düşüncelerinin çalışma koşullarından, liderlik şekillerinden ve yönetimin gösterdiği destekten çok fazla etkilendiğini savunmuştur. ¹¹⁵” Çalışanın sahip olduğu bu duygu ve düşüncelerin üretim ve verimlilik üzerinde büyük etkide bulunduğu düşünülmüştür.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha fazla “insan” üzerine odaklansa da yeterli başarıyı elde edememiştir. Yaklaşımın yetersizliği şunlara bağlanabilir:

- Yaklaşım bireysel farklılıkları önemsememiştir,
- Yaklaşım “iş yapısı” ve “personel davranışları” konularını gündeme getirmemiştir.

1950 - 1970 yılları arasında yaşanan gerilimlerin altında yatan en büyük neden rekabet olmuştur. Çünkü artık müşteri aldığı ürün ya da hizmet ile ilgili olarak belirleyici konuma gelmiştir. Bu gelişmelerle birlikte insan kaynakları yaklaşımı gündeme gelmiştir. Bu yaklaşıma göre, örgütün hedefleri ve çalışanların ihtiyaçları karşılıklı ve aynı zamanda birbiriyle uyumludur; biri olmadan diğeri de olamaz.

İnsan kaynakları yaklaşımının temelini şu görüşler oluşturmaktadır¹¹⁶ :

- Etkin bir şekilde yönetildiğinde ve geliştirildiğinde, personel, yönetim için bir yatırımdır,

¹¹⁵ Carrell, M. R., Norbert, F. Elbert., Robert D. Hatfield, **Human Resources Management-Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**, 5. edition, U.S.A, Prentice Hall, 1995, s. 7

¹¹⁶ Carrell, M. R., Norbert, F. Elbert., Robert D. Hatfield, **Human Resources Management-Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**, 5. edition, U.S.A, Prentice Hall, 1995, s. 10

- Programlar, prosedürler ve uygulamalar çalışanın ekonomik ve duygusal ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde oluşturulmalı ve düzenlenmelidir,
- Çalışma ortamı, personelin becerilerini geliştirmek için desteklendiği bir şekilde düzenlenmelidir,
- İnsan Kaynakları programları örgütün ve çalışanın hedeflerini karşılayacak şekilde düzenlenmelidir.

1980’lerden günümüze kadar olan değişimleri en çok etkileyen gelişme Japon Yönetim Tarzı’nın fark edilmiş olmasıdır. Japon Yönetim tarzına göre, insanlar gerçekten iş hayatının en değerli faktörüdür ve insanların yönetimi merkezi stratejik öneme sahiptir.”

Japon yönetim tarzının önemle üzerinde durduğu konular şunlardır¹¹⁷:

- Bireysellikten çok ekip çalışması kültürü
- Yüksek kalite ve motivasyon düzeyinin geliştirilmesi
- İş rotasyonu yoluyla deneysel öğrenmeyi teşvik etmek
- Organizasyon ile personel arasında karşılıklı bağlılık kurmak”

“İnsan kaynakları yönetiminin bir yönetim konusu olarak gelişimi Japon rekabeti Batı ticaretini önemli bir şekilde etkilemeye başladığında meydana gelmiştir.¹¹⁸”Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişe Japon yönetim tarzı önemli bir ivme kazandırmıştır.

¹¹⁷ Benligiray, Serap, **İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi**, Eskişehir, Ankara Üniversitesi Kütüphane ve Dökümantasyon Merkezi, 2006, s.55

¹¹⁸ a.g.e., s.55

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte bir diğer önemli etken ise küreselleşmedir. Küreselleşme ile birlikte uluslararası rekabet artmış, verimlilik, kalite gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır. Bu da örgütlerde “işgören”in ön plana çıkmasına ve işgörenin örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirilme çalışmalarına başlanmasına yol açmıştır. 80’li yıllar personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin başladığı yıllardır. Bu dönemde ön plana çıkan anlayış, “üretimin en önemli girdisinin insan kaynağı olduğu¹¹⁹” anlayışıdır.

Tarihsel gelişim içerisinde işgörenlere bakış açısı ve kullanılan teknikler “İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi” tablosunda şu şekilde gösterilmiştir:

¹¹⁹ Okakın, Neslihan, **Çalışma Yaşamından İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2008, s. 4

Tablo 4: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

TEKNİKLER	İŞVERENLERİN BAKIŞ AÇISI	TEMEL KRİTERLER	DÖNEM
Disiplin Sistemi	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir	Üretim teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar	Çalışanların rahatlığı	1900-10
Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücret isterler	Görev verimliliği	1910-20
Psikolojik testler Danışmanlık programları	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır	Kişisel farklılıklar	1920-30
İletişim programları	Çalışanların ihtiyaçları kurum içinde tatmin edilmelidir	Sendikalaşma	1930-40
Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar	Ekonomik güvenlik	1940-50
Süpervizör eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır	İnsan ilişkileri	1950-60
Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan eşit kurallar	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılım iş kanunları	1960-70
Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-80
İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır	İşten ayrılmalar	1980-90
İş ihtiyaçları, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır	Üretkenlik, kalite ve adapte olabılme	1990-2000

Kaynak: Gürüz, D. ,Yaylacı Özdemir G., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004,s.26

1940’lardan günümüze olan süreçte, “işe alma, kadrolama, ücret vb. geleneksel uzmanlık alanlarından uzaklaşarak stratejik planlama, değişim yönetimi, örgüt kültürü, insan sermayesinin geliştirilmesi gibi değer yaratan yönetim işlevlerinin¹²⁰” etkisinin artmasıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya katkısı olan insan kaynakları yönetimi önem kazanmaya başlamıştır. 1950-60’lardan günümüze insan kaynakları yönetiminin gelişimine kavramsal açıdan bakıldığında ise şöyle bir değerlendirme yapmak mümkün olmaktadır: “1950’lerde “işe alma, işten çıkarma, arşiv tutma, ücret bordrolarını hazırlama gibi rutin ve uzmanlık gerektirmeyen işleri yapan personel yönetimi¹²¹”nin içeriği, zaman içerisinde işgörenlerin örgütsel performansa ve verimliliğe katkısı fark edilerek “insan kaynakları planlarının oluşturulması, iş analizleri, iş tanımları, etkin seçim sistemleri, eğitim yöntemleri, ücret, yan ödemeler, performans yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi, kariyer yönetimi, motivasyon ve performans yönetimi, iş tatmini, stres ve çatışma yönetimi üzerine çalışan¹²²” insan kaynakları yönetimine doğru gelişim göstermiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin geçirdiği bu değişim ve gelişim süreci sonunda yönetimin merkezinde artık “insan” yer almaktadır.

¹²⁰ Erdut, Tijen, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, Ankara, Türk Ağır sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları No:40, 2002, s.3

¹²¹ Gürüz, D. ,Yaylacı Özdemir G., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004, s.35

¹²² a.g.e, s.35

4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçları doğrultusunda İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonlarını da üç ana başlık altında toplayabiliriz: Etkili insan gücü kaynağını oluşturmak, etkili insan gücü kaynağını geliştirmek, etkili insan gücü kaynağını elde tutmak.

4.1. Etkili İnsan gücü Kaynağını Oluşturmak

4.1.a. İnsan Kaynakları Planlaması

Bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikle uygun nitelikte, yeterli bilgi ve beceriye sahip çalışanlara ihtiyacı vardır. “İhtiyaç duyulan insan sayılarının ve niteliklerinin önceden belirlenebilmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümü insan kaynakları planlamasının içinde yer almaktadır.¹²³” İnsan kaynakları planlaması, işletmede çalışacak iş örenleri, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamak şeklinde de tanımlanabilir.

İnsan kaynakları planlamasının en önemli amacı; “belirli zaman ve yerde en uygun sayıda ve nitelikte çalışanın örgüt amaçlarını gerçekleştirecek bir ortamda çalışmasını sağlamak ve örgütte çalışan personelin beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılmasını sağlamak¹²⁴” tır.

¹²³ Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003,s.111

¹²⁴ Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003,s.111

İnsan Kaynakları planlamasına şu nedenlerle gereksinim duyulmaktadır¹²⁵:

1. İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler,
2. İşgörenlerin eğitim ve geliştirilmeleri,
3. Boş kadroların zamanında doldurulması,
4. Yeni işgörenlerin tedariki ve işe alımı,
5. İşgücü maliyetlerinin tahmin edilmesi,
6. Toplumda hızla değişen koşullara uyum sağlama,
7. Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına yanıt vermek
8. Yasal düzenlemelere, hukuk kurallarına göre hareket etmek

Sistemli bir insan kaynakları planlamasına sahip olan örgütlerde çalışan işgören de kendisinden neler beklendiğini, nasıl davranması gerektiğini, nasıl davranırsa hangi sonuçları elde edeceğini bilmektedir. “Böyle bir sistem aynı zamanda çalışanların motivasyonunu, verimliliğini ve örgüte bağlılığını artırmaktadır.”¹²⁶

4.1.b.İş Analizi

Örgüt içinde işgörenlerin yaptıkları işler hakkında detaylı bilgiye sahip olmak, örgütte insan kaynaklarının etkin ve etkili bir şekilde yönetilmesi için temel teşkil etmekte, bir başka deyişle, “işletmenin bilgi tabanını oluşturmaktadır.”¹²⁷ Örgütlerde yapılan işlerle ilgili bilgiye sahip olmak için iş analizleri yapılmaktadır. Bilgi toplama üzerine kurulu bir çalışma olan iş analizi, genel bir ifadeyle, “örgütte yapılan

¹²⁵ A.g.e., s.112

¹²⁶ A.g.e., s.244

¹²⁷ Okakın, Neslihan, **Çalışma Yaşamından İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2008, s. 21

işler hakkında bilgi edinme¹²⁸” olarak tanımlanabileceği gibi, daha detaylı bir şekilde “işe ilişkin bilgilerin sistematik olarak toplanması, değerlendirilmesi ve sınıflandırılması süreci¹²⁹” olarak da ifade edilebilmektedir.

İş analizi sonuçları “yapılan işlerin birbirleriyle kıyaslanmasına yardımcı olmakta¹³⁰”, elde edilen veriler örgüte personel seçiminde, ücretlendirmede, eğitim ve geliştirmede, performans yönetiminde kullanılmaktadır.

İnsan kaynakları faaliyetlerine ve yönetimine temel sağlayacak verilerin elde edilmesi ile ilgili çalışmalar olan iş analizlerinin en önemli özelliği sadece “iş” ile ilgili bilgiler aktarmasıdır. İş analizleri “işgören hakkında değil, işin kendisi hakkında bilgi toplamaktadır.¹³¹” ve elde edilen veriler tüm örgütsel çalışmalar açısından oldukça önemlidir.

İnsan kaynakları yönetimi tarafından hazırlanan iş analizlerinde yer alan bilgiler şunlardır¹³²:

- İşin içeriği,
- İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç-gereçler,
- Üretilen ürün ya da hizmetin türü ve nitelikleri,
- İşin yapılması için gereken aşamalar,

¹²⁸ A.g.e. s.13

¹²⁹ A.g.e. s.13

¹³⁰ Ergin, Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi-Psikolojik Bir Yaklaşım**, 3. Baskı, Ankara, Elma Yayınevi, 2005, s. 17

¹³¹ Okakın, Neslihan, **Çalışma Yaşamından İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2008, s. 21

¹³² Gürüz, D. ,Yaylacı Özdemir G., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004, s.101

- İşin yapılması için gereken davranışlar
- İşin gerçekleştirilme süreci,
- Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşullar,
- İşin gerektirdiği bireysel özellikler, yaş, cinsiyet, eğitim, zihinsel yetenekler, özel yetenekler, kişilik özellikleri vb.
- İşin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı ilişkiler,
- İşte kime karşı sorumlu olunduğu, İşin sorumluluğu, riski ve tehlikeleri,
- İşin yürütülmesi için gerekli yetki.

İş analizleri her pozisyonun görev tanımının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. “Görevi yapan bireyin işe ilişkin davranış, eylem, uygulama, içerik, kapsam, yetki ve sorumlulukları¹³³” olarak tanımlanan görev tanımı, iş analizleri sonucu elde edilen iş ile ilgili bilgileri içerdiği gibi iş dışında kalan şu bilgileri de içermektedir¹³⁴:

- Göreve ilişkin tanımlayıcı bilgi
- Görevin konusu
- Görevin gerektirdiği davranış ve çabalar
- Görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar
- Görevde yükselme olanakları
- Maddi durum
- Görevin gerçekleştirileceği ortam ve gerektirdiği nitelikler
- Başarı standartları
- Kurulması gereken ilişkiler

¹³³ Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000, s. 144

¹³⁴ A.g.e.s.145

- Görevin gerektirdiği yetkiler ve yaptırım gücü

İş analizinde bulunan veriler ile işin ne olduğu, işi gerçekleştirmek için ne gibi faaliyetlerde bulunulması gerektiği konularında bilgilere sahip olunmaktadır. Sistemli bir şekilde planlanmış ve hazırlanmış iş analizleri, her pozisyona ait görev tanımlarının hazırlanmasına temel oluşturmakta ve iş için en uygun kişinin işe alınmasını sağlamaktadır.

4.1.c. Seçme ve Yerleştirme

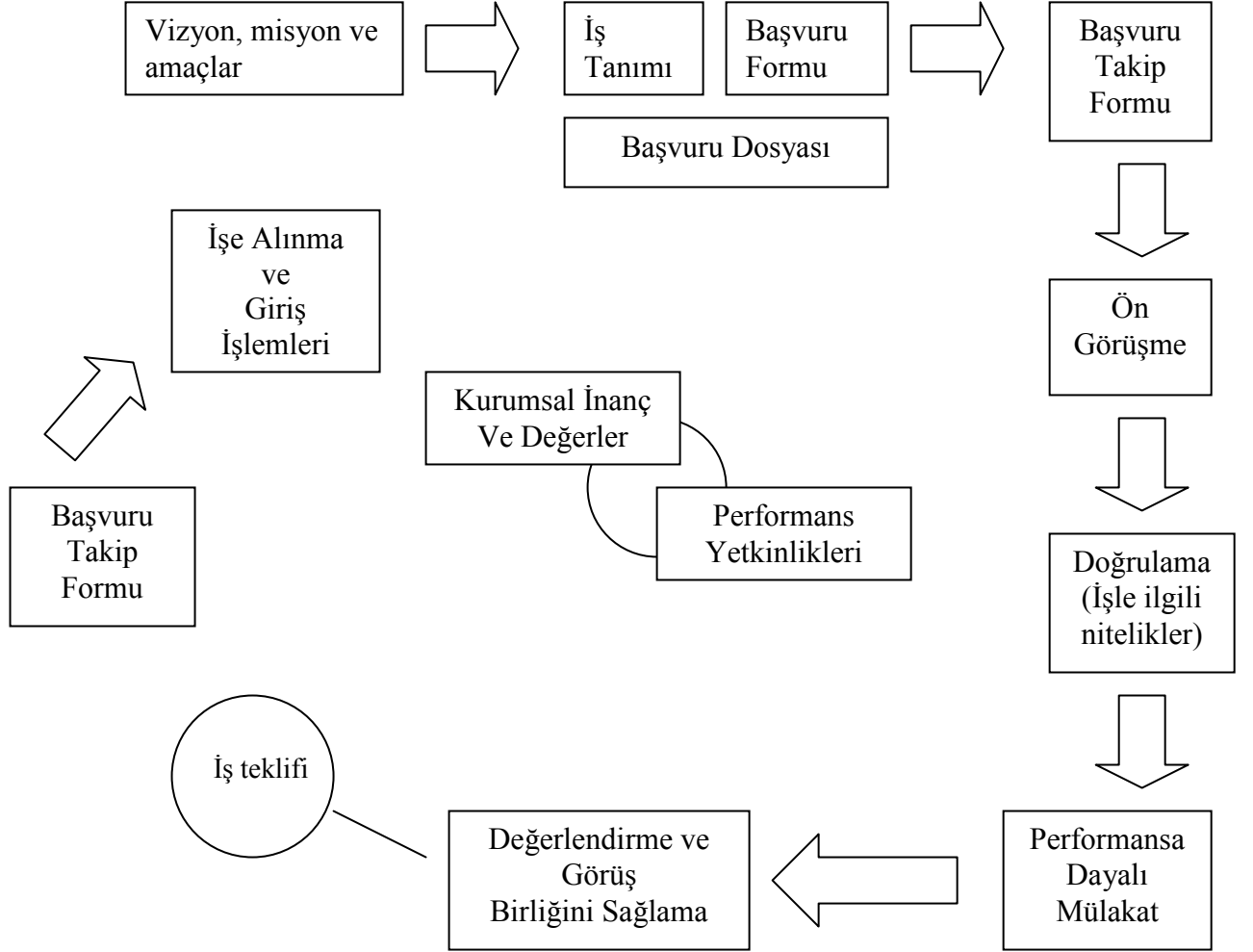
İşgören seçimi insan kaynakları yönetiminin en belirgin fonksiyonlarından birisidir. “örgütün amaçlarını benimseyecek¹³⁵” işgörenler bulmak ve istihdam etmek örgütün hedeflerine ulaşmasında oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir.

Bir örgütte işe alma süreci yeni personele duyulan gereksinimle başlamaktadır. İşe alma süreci, “uygun adayların aranması, başvuruların alınması, incelenmesi ve değerlendirilmesi, ilk görüşmelerin yapılmasından sonra daha az aday ile ikinci görüşmelerin yapılması, görüşmelerin değerlendirilmesi ve en uygun olduğu düşünülen adaya iş teklifinin yapılması¹³⁶” şeklinde işlemektedir. İşe alma ve işe yerleştirme sürecinin aşamaları şu şekilde de gösterilebilmektedir:

¹³⁵ A.g.e. s.167

¹³⁶ Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004,s.258

Şekil 2: İşe Alma Süreci



Kaynak: Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004,s.259

Etkili personel seçimi işlevinin amacı, iş ve örgüt ile işgörenleri uyumlaştırmaktır. Eğer bireyler, işin gereklerinin çok fazla üzerindeyse ya da altındaysa ve dolayısıyla, işe ya da örgütün kültürüne uyum sağlanamıyorsa, işgören ve örgüt uyumundan söz etmek mümkün değildir. Başarılı bir personel seçim süreci, işin gerektirdiği niteliklere sahip ve istihdam edilecek işte başarı gösterebilecek işe yerleştirilmesini kapsamaktadır.

İşe yerleştirme, işe alınmasına karar verilen işgörenin örgüt bünyesine katılmasıdır. İşgörenin örgüte katılımı, “işverene işgörenin yetenek düzeyini ve işletmeyle bütünleşme düzeyini öğrenme olanağı, işgörene ise yeni işi tanıma ve iş ortamına uyum sağlama¹³⁷” fırsatı sunmaktadır. İşe yerleştirme, bir başka adıyla oryantasyon, “yeni personelin işe ve işletmeye en kısa sürede uyumunu sağlamayı amaçlayan bir aşamadır.¹³⁸”

Örgüte yeni katılan işgörenlerden en iyi şekilde yararlanmak için belirli bir program çerçevesinde ve bazı ilkelere uyarak işgörenin işe alıştırılması gerekmektedir.

“Oryantasyon programlarının amacı, iş ve örgüt ile ilgili bilgilerin yeni işgörenlere verilmesidir. Bu çerçevede örgütün tarihi, genel amaçları ve politikaları, ürünleri, iş görenlere sağlanan hizmetler, çalışma kuralları ve her bir işin önemi konusunda yeni

¹³⁷ Yılmaz, Aydın, Cemal Eroğlu, **Meslek Yüksekokulları için İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008, s. 108

¹³⁸ Gürüz, D. ,Yaylacı Özdemir G., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004,s.157

iş görenleri aydınlatmak ve ayrıca başlangıçta onlara sorumluluklarını ve haklarını bildirmek işe uyumlaştırma işlevinin amaçları arasında yer almaktadır.¹³⁹”

“Oryantasyon programları ile ulaşılmak istenen, yeni işe alınan kişilerin örgüt hakkındaki bilgilere sahip olması ve çalışacakları ortama hakim olmalarıdır.¹⁴⁰”

Etkili bir oryantasyon programı yürütebilmek için şu yöntemleri kullanmanın programın etkinliğini artırmaya yardımcı olacağı düşünülmektedir:

1. İşletmeyi tanıtıcı yayınlar,
2. Konferanslar, Açık Oturumlar, Grup Toplantıları,
3. Görsel Teknikler,
4. İşletme içi Geziler,
5. Yönetici ya da şefler tarafından yürütülen işe alıştırma süreçleri.

Oryantasyon programlarının işgörene verilmesinden sonra, işgörenlerin örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olmaya başladıkları, işe alıştıkları gözlenmektedir. Böylelikle işgörenin işe uyumlaştırma programı ve işe yerleştirme süreci tamamlanmış olmaktadır.

4.2. Etkili İnsan Gücü Kaynağını Geliştirmek

4.2.a. Eğitim ve Geliştirme

“Eğitim ve geliştirme, bir işgörenin işini etkin bir şekilde yapma yeteneğini artırarak, şimdiki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim veya

¹³⁹ Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003,s.202

¹⁴⁰ A.g.e. s.201

eylemdir.¹⁴¹” Bir başka tanıma göre eğitim, “bireylerin, grupların işletmede yüklendikleri ya da yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmalarını amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür.¹⁴²”

Eğitime önem veren ve bu anlamda işgörenlerine yatırım yapan örgütler değişime daha kolay ayak uydurabilmekte ve rekabette üstünlük sağlayabilmektedirler.

İnsan kaynakları yöneticileri tarafından yapılması gereken eğitim faaliyetlerinin ekonomik, toplumsal ve bireysel olarak amaçları Uğur Dolgun tarafından şu şekilde ayrıştırmıştır:¹⁴³

Eğitim Faaliyetlerinin Ekonomik Amaçları:

- Üretimin ve verimliliğin yükseltilmesi,
- Çalışanlara iş sürecinde gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması,
- İşletmede kontrol yükünün azaltılması,
- İş kazalarının azaltılması ve iş güvenliğinin sağlanması,
- Malzeme ve hammadde israfının önlenmesi,
- Yeniliklere ve gelişmelere personelin uyumunun sağlanması.

¹⁴¹ Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003,s.207

¹⁴² Seçim, H., Sabuncuoğlu, Z., Baysal A., **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.148

¹⁴³ Dolgun, Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Ekin Kitabevi, 2007, s. 115

Eğitim Faaliyetlerinin Toplumsal ve Bireysel Amaçları

- Çalışanların işletme ile bütünleştirilmesi,
- Çalışanların motivasyonunun sağlanması,
- Çalışanlarda güven duygusunun geliştirilmesi,
- İşbirliği ve koordinasyonun temin edilmesi,
- İş tatmininin sağlanması ve artırılması,
- İşletme amaçları ile işgören amaçlarının uyumlaştırılması.

Örgüt içinde ve örgüt dışında işgörenlerin gelişimini ve değişimini amaçlayan eğitimler işgörenlerde motivasyon sağlamanın araçlarından birisidir ve aynı zamanda eğitim işgörenler ile işveren arasında bilgi akışının sağlanmasına ve kişilerin birbirini tanımasına yardımcı olmaktadır.

Örgüt içinde yürütülen eğitim programlarının örgüte yararları şunlardır¹⁴⁴:

1. Öğrenme zamanı kısalır. İşe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, deneme-yanılma yoluyla öğrenmeye göre çok daha kısa zamanda ve daha düşük maliyetle öğretir,
2. Hataları, başarısızlığı ve bunlardan kaynaklanan maliyetleri azaltır,
3. Yeni işe başlayanların işe uyum sağlamasını ve verimli olmasını kolaylaştırır,
4. Çalışanın işini bilerek ve doğru işe odaklanarak yapmasını kolaylaştırır,
5. Becerileri geliştirerek zaman ve verim kayıplarını azaltır,

¹⁴⁴ Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.298-299

6. Çalışanların moral ve motivasyonunu artırır, kendilerine olan güveni geliştirir, kendini işe adamasını sağlar,
7. Çalışanların olumlu zihinsel tutum geliştirmelerini destekler, sorun çözme ve yaratıcı düşünme yetkinliklerini geliştirir,
8. İletişimi geliştirir, güven duygusunu destekler, ekip çalışmasını kolaylaştırır,
9. İletişimsizlikten ya da başarısızlıktan kaynaklanan gerginlikleri azaltır, organizasyonel stres düzeyini düşürür,
10. Çalışanların elde tutulmasını kolaylaştırır, iş gücü devrini azaltır ve böylece yönetimin kolaylaşmasını sağlar,
11. Daha iyi hizmet ya da daha kaliteli ürün ortaya konulmasını sağlayarak müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırır,
12. Çalışanlara yetkinliklerinin gelişmesi ile şirketin önemli bir rekabetçi üstünlük elde etmesini sağlar,

4.2.b.Kariyer Yönetimi

1970’li yıllar itibariyle örgütlerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin artmasıyla kariyer konusu hem işgörenin motivasyonunu sağlaması, hem de bu şekilde örgütün verimliliğine katkıda bulunması açısından oldukça önem kazanmıştır. Özellikle insan kaynakları yönetimindeki gelişmeler örgütlerin kavramına geçişleri, çalışanların kariyerlerini planlama, yönetme ve geliştirme anlayışını beraberinde getirmiştir.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Okakın, Neslihan, **Çalışma Yaşamından İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2008, s. 133

Kariyer, “bireyin iş yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi faaliyet yolu”¹⁴⁶ olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle kariyer, “bireyin kamu veya özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, başarı elde etmek amacıyla izlediği ve yaşamındaki gelişmeye çalıştığı alandır.”¹⁴⁷ Kariyer yönetimini ise, “hem örgütün ihtiyaçlarını, hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır.”¹⁴⁸

Kariyer yönetimi, örgütlere, ellerindeki iş gücünü etkin bir şekilde değerlendirme, örgütsel faaliyetlerini gerçekleştirmelerini sağlayacak yönde gelişimlerine yardımcı olmaktadır.

Başarılı bir şekilde yürütülen kariyer planlama faaliyetleri ile şu sonuçlara ulaşılabilmektedir:

- Çalışanların iş tatmini yükselir
- Çalışanlarda örgüte karşı besledikleri aidiyet duygusu gelişir
- Uzun vadede örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşır
- Çalışanların performanslarında yükselme görülür
- Çalışanların verimliliği, dolayısıyla örgütün verimliliği artar.

¹⁴⁶ Özgen, H., Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Yay., 2002,s.179

¹⁴⁷ Harvey, D., Robert Bruse Bowin, **Human Resources Management**, New Jersey, Prentice Hall, 1996,s.228

¹⁴⁸ Robbins, P. Stephen, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Ayşe Öztürk, Eskişehir, Etam A.Ş. Yayınları, 1994,s.69

İnsan kaynakları yönetiminin sorumluluk alanına giren ve kariyer yönetimi sürecinde insan kaynakları yöneticisinin hassasiyet göstermesi gereken konu, kişilere eşit fırsat sağlanmasıdır. İşgörenin yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi kariyer planlaması sürecinde dikkate alınması gereken konulardır.¹⁴⁹

4.3. Etkili İnsan Gücünü Elde Tutmak

4.3.a. Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi

Performans değerlendirmesi, iş görenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümüdür. Performans değerlendirmesi bir bireyin veya takımın iş performansını gözden geçirmedir. Daha detaylı bir açıklamayla, “örgütlerde belli amaçlara göre, personelin görevdeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir.”¹⁵⁰

Performans değerlendirme sisteminin kullanılmasının amaçları şunlardır:¹⁵¹

- Sektördeki gelişmelere paralel olarak daha verimli, ilerlemeye açık, kaliteli personel ile çalışarak, performans standartlarının en üst düzeyde olduğu bir ortam yaratmak,
- Personelin işbaşındaki performansını ölçmek, kariyerini planlamak, niteliklerini ve becerilerini belirlemek,
- Personelin, performansı konusunda amirleri ile diyalog kurarak bilgi almasını sağlamak,

¹⁴⁹ Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000, s. 48

¹⁵⁰ Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s:274

¹⁵¹ Ülsever, Cüneyt, **21. yy.da İnsan Yönetimi**, 2. baskı, İstanbul, Om Yayınevi, 2003,s.96

- Personelin görevleriyle ilgili konuları açıklığa kavuşturmak, hedefleri belirlemek,
- Bütün çalışanları işletmenin benimsediği vizyon ve misyonlara uygun seviyelere ve standartlara kavuşturmak

Performans değerlendirmelerinin çalışan, yöneticiler ve örgüt açısından faydalarını ise şöyle sıralayabiliriz¹⁵²:

- Yapılan işe değer verildiğini gösterir,
- Yöneticiler ve çalışanların birbirlerinin pozisyonunu takdir ettiğini gösterir,
- Eğitim ihtiyaçlarını tarif eder,
- Potansiyel taşıyan kişilere dikkat çeker,
- Kurum içi rekabeti, motivasyonu ve iş tatminini artırır,
- Personel içindeki iletişim kökenli uyumsuzlukların çözümünde etkilidir,
- Performansın ücret sistemine adil şekilde yansımaları sağlar.

“Performans Yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.”¹⁵³

¹⁵² Gürüz, D. ,Yaylacı Özdemir G., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004,s.212

¹⁵³ Canman, Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:260, 1995, s.121

“Performans yönetiminin amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır.¹⁵⁴ Dursun Bingöl’e göre, performans yönetiminin 3 ana amacı bulunmaktadır: “örgütsel etkinliği iyileştirmek, iş görenleri motive etmek, eğitim ve geliştirmeyi mükemmelleştirmek.”¹⁵⁵

Performans Yönetimi, insanların tüm kapasitelerini kullanarak çalışmalarını sağlamakta, hedefe ulaşmak için motive etmekte ve sürekli tam kapasite çalışmalarını sağlamaktadır. Performans yönetimi aynı zamanda kurum kültürünü güçlendirmeye yardımcı olmaktadır.

4.3.b. Ücret Yönetimi

Çalışanların işletmede tutulabilmesinde ve nitelikli işgörenlerin işletmeye çekilebilmesinde ücretlendirme oldukça önemli bir rol oynamaktadır. “Çalışanların yaptıkları işin ve gösterdikleri çabaların karşılığı”¹⁵⁶ olarak tanımlanan ücretlendirmenin etkin yönetimi ile elde edilecek yararları Uğur Dolgun şu şeklide belirtmiştir¹⁵⁷:

- Nitelikli insan kaynağını işletmeye çekmek kolaylaşır
- İşini en iyi şekilde yapan çalışanların işletmede kalması sağlanır

¹⁵⁴ A.g.e, s.121

¹⁵⁵ Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s.275

¹⁵⁶ Okakın, Neslihan, **Çalışma Yaşamından İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2008, s. 111

¹⁵⁷ Dolgun, Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Ekin Kitabevi, 2007, s. 211

- Piyasa ve işletme içi dengelere uygun olarak adil bir ödeme sistemi gerçekleşir
- İnsan kaynağının daha istekli çalışması temin edilir
- Çalışanların morali ve tatmini yükselir

Ücretlendirme uygulamaları işgören motivasyonunu sağlamada önemli bir faktör olmakla birlikte eşitlikçi bir ücretlendirme sistemiyle işgörenlerin aidiyet duygularının gelişmesine katkı sağlamaktadır. “İşgörenlerin işlerine olan bağlılıkları onlara adil ve yüksek ücret verilmesiyle gerçekleştirilebilmektedir. Emeğin karşılığının eşit ve adil olarak alındığının bilinmesi, işgörenlerin motivasyonunda en etkili yöntemlerden birisi olmaktadır.”¹⁵⁸

İşgörenin çalıştığı iş yerini tercih etmesi, orayla ilgili kariyer planları yapması, motivasyonunu yüksek tutması kendisine ödenen ücretle yakından ilişkilidir. Detaylı bir şekilde hazırlanmış ücret sistemi şunları sağlamaktadır:¹⁵⁹

- Nitelikli elemanları organizasyona çekmek ve elde tutmak için ekonomik bir temel,
- Ödenen ücretler arasında eşitlik ve adaleti sağlamak için sistematik bir iş değerlendirme tablosu,
- Doğrudan ödemelerin amaçlara ve politikalara uygun olarak yapılmasını sağlayan bir ödeme planı,

¹⁵⁸ Gürüz, D. ,Yaylacı Özdemir G., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004, s.232

¹⁵⁹ Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.444

- Ücretler belirlenirken mal, hizmet ve emek piyasalarındaki rekabet koşullarını anlamayı sağlayan sistematik bir uygulama,
- İlgili yasa ve yönetmeliklere uygunluğu sağlayan uygulamalar,
- Ücretle ilgili konularda yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştıran araçlar,
- Etkili bir insan kaynakları planlamasında ve bordro düzenlemelerinde maliyet kontrolü için bir temel,
- Performans değerlendirme ve planlamasında çalışanlara sağlanacak ek kazançların bütünleştirilmesi için bir çıkış noktası.

4.3.c. Motivasyon Yönetimi

Örgütlerin nihai hedefi örgütün karlılığını sağlamak, bu amaçla çalışanların motivasyonunu örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır.¹⁶⁰ İşgörenlerin performanslarını ve dolayısıyla verimliliklerini artırmaları, onların ihtiyaçlarının giderilmesi ile sağlanmaktadır. Motivasyon işgörenlerin doyuma ulaşmalarını sağlamakta, böylelikle verimli olmalarına yardımcı olmaktadır.

“Motivasyon, bir veya birden fazla insanı belirli bir hedefe, amaca doğru sürekli bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların tümü”¹⁶¹ olarak tanımlanabilir.

¹⁶⁰ Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.373

¹⁶¹ Yılmaz, Aydın, Cemal Eroğlu, **Meslek Yüksekokulları için İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008, s.128

İnsan kaynakları yönetiminin bir parçası ve ürünü olarak kabul edilen motivasyon araçları şu şekilde açıklanabilir:¹⁶²

- Ücret, prim ve ödüller
- Sosyal kolaylıklar
- Takdir, Övgü ve Yapıcı Eleştiri
- Terfi ve kariyer geliştirme olanakları
- Sosyal statü sağlamak
- Çalışma ortamı ve çalışma koşullarını iyileştirmek
- İş güvenliği
- Çalışma düzeni sağlamak
- Moral vermek
- Prestij sağlamak
- Sosyal etkinliklere önem vermek
- İlginç ve önemli iş vermek
- İnisiyatif ve sorumluluk vermek
- Önem ve değer vermek
- Açık yönetim politikası uygulamak
- Eğitmek ve yetiştirme

“İşgörenlerin içinde bulundukları örgütlerde gerçekleştirmek istedikleri duygular ve buna bağlı beklentiler şöyle sıralanabilir¹⁶³:

¹⁶² Yılmaz, Aydın, Cemal Eroğlu, **Meslek Yüksekokulları için İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008, s.31

¹⁶³ Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s 386

Aktivite Arzusu: Katkıda bulunmak, aktif olmak ve değer yaratmak

Sahip Olma Arzusu: Amaçları, değerleri ortak sahiplenmek ve ait olmak

Güç Arzusu: Karar almak ve etkili olmak için gereken yetkilerle donanmak

İlişki Geliştirme Arzusu: Etkili iş ilişkileri kurmak, insanları etkilemek

Yeterlilik Arzusu: Bilgi, beceri ve deneyim yönünden yeterlilik göstermek ve gelişmek

Başarma Arzusu: Eylemleri ve kararları ile amaca ulaşma yönünde sonuçlar almak

Takdir Arzusu: Yaptıkları ile fark edilmek, ilgi ve takdir toplamak, övgü almak

Anlamlılık Duygusu: Varlığının ve yaptıklarının bir anlam taşıdığını görmek.

İşgörenlere örgütte niçin bulunduklarının açıklanması, örgüte kattıkları değer in kendilerine ifade edilmesi ve örgütsel kararlara katılımlarının sağlanması, işgörenlerin motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Örgütün amaçlarının, vizyonunun, misyonunun işgörenlerle paylaşılması işgörenlerin, örgüte karşı kendilerinden beklenen heyecanı ve arzuyu gösterememelerine, dolayısıyla örgütsel hedefleri içselleştirememelerine yol açmaktadır. İşgörenlerde örgüte karşı aidiyet duygusunu geliştirmek, istekle çalışmalarını sağlamak için insan kaynakları yöneticileri, çalışanların, potansiyellerini örgütsel performansa dönüştürmek için tüm karar ve uygulamalarda işgörenlerin önerilerini dikkate almak, bunları uygulamak, kısacası işgörenlerin kararlara katılımını sağlamak durumundadırlar.¹⁶⁴

¹⁶⁴ Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 396

5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgüt kültürü kavramı daha çok insan kaynakları alanında yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıktığı için insan kaynakları yönetimiyle örgüt kültürü arasında sıkı bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir. İnsan kaynakları sistemi politika ve uygulamalarıyla bir örgütün kültürü üzerinde kaldıraç etkisi yapabilir. İnsan kaynakları uzmanları semboller, kurallar, ritüeller, inançlar, davranışlar ve değerler gibi örgüt kültürü öğelerinin değişiminde önemli rol oynamaktadırlar.¹⁶⁵

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının her biri örgüt kültürünün bir yansımasıdır. Verilen iş ilanlarında, yapılan mülakatlarda, uyumlaştırma programlarında, örgüt içinde haberleşme kanallarının kullanılmasında, özel etkinlik, kutlama ve törenlerde ve çeşitli ödüllendirme programlarında örgüt kültürünün etkisini görmek mümkündür.

İşe alma ve seçme süreci, örgüt kültürünün değişiminde önemli bir yer tutmaktadır. Yeni kültürü destekleyici unsurlar bu şekilde sisteme dahil edilmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetleriyle yeni gelenlere mevcut örgüt kültürü aktarılabilceği gibi, mevcut çalışanlara yeni örgüt kültürünü benimsetici eğitimler de verilebilmektedir.¹⁶⁶

Personel seçimi, örgüte başvuru yapan adaylar arasından en nitelikli, çalışılacak pozisyona ve örgüte en uygun olanları belirleyip işe alma sürecidir. Adayın çalışacağı pozisyona uygun niteliklere sahip olmasının önemli olduğu seçme sürecinde artık niteliklerin yanında adayın örgütün kültürüne uygun olup olmadığına

¹⁶⁵ Güney, Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.184-185

¹⁶⁶ Güney, a.g.e., s:184

da dikkat edilmektedir. Bu noktada örgüt kültürünün önemi, seçme sürecinin temelini oluşturmada yatmaktadır. Bu süreç içinde örgüt kültürü, adayda aranacak özellikleri belirlemektedir.

Personel seçim süreci adayın istihdamı kararı ile son bulursa, kişi artık yeni bir sürece dahil olmaktadır. Bu süreç kişinin örgüte uyumlaştırılması sürecidir. Gerek oryantasyon eğitimleri, gerek departman içinde verilen eğitimler, örnek olay çalışmaları sayesinde kişiye örgüt kültürü aktarılmaktadır. Bu oryantasyon süreci boyunca kişilere aynı zamanda örgütün vizyon, misyon ve hedefleri, örgüt içinde paylaşılan değerler, örgüt kuralları anlatılır. Tüm bunlar örgütün kültürü ile damıtılarak oluşturulmuş bilgilerdir. Bu paylaşımlar sayesinde kişi karşılaşılan problemlere nasıl cevap verebileceğini, sorunu nasıl çözebileceğini, müşteriler ya da yöneticileriyle nasıl iletişim kuracağını öğrenmektedir. Böyle bir süreç, kişiye zaman kazandırmaya dayalı bir süreçtir. Kurum kültürüne olan en büyük etkisi ise, kurum kültürünün sürekliliğinin sağlanması olmaktadır.

Bir örgütün en önemli üstünlüğü, entelektüel sermayesinin değerli bir unsuru olan işgücüdür. Bu önemli unsurun değeri, eğitim ve geliştirme yollarıyla her gün daha da artmaktadır. Örgüt içinde ve dışında düzenlenen eğitimler, kişilerin bilgi ve becerilerini, donanımlarını ve yeterliliklerini geliştirmeye yönelik planlı ve programlı bir şekilde hazırlanmış süreçlerdir. “Eğitim, belirli bir amaçla, iş görenlerin bilgi ve beceriler kazanmalarını ve mevcut bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreçtir.”¹⁶⁷

¹⁶⁷ Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s.237

Eğitim ve geliştirme işlevinin yerine getirilmesi için en önemli husus, üst yönetimin eğitimin gerekliliğine inanmasıdır. Bu da örgüt kültürünün bir yansımasıdır. Örgütün kültüründe eğitim ve gelişime destek verilmesi söz konusu ise, tepe yönetimi değişse de, eğitim ve gelişime verilen önem değişmeyecektir.

Eğitim ve gelişimi önemli kılan, bu çalışmaların sürekli olmasıdır. Süreç eğitim ihtiyaç analizleriyle başlar, eğitim ve gelişim programlarının yürütülmesiyle devam eder. En son süreç ise eğitimin etkinliğinin ölçülmesidir. Bir döngü halinde bu süreç devam etmektedir.

Eğitimler, örgüt kültürünün yeni çalışanlara aktarılmasında ve eski çalışanlar tarafından pekiştirilmede önemli bir yere sahiptir. İşe yeni alınan kişiler, örgüt içinde düzenlenen gerek mesleki, gerek yönetsel, gerekse beceri eğitimleri sayesinde örgütün kültürünü öğrenmekte ve adapte olmaktadır. Buna en güzel örnek, uyumlaştırma süreci içinde yeni girenlere verilen oryantasyon eğitimleridir.

Örgüt içinde kariyer yönetim planlaması ve takibinin yapılması da örgüt kültürünün yansımasını taşımaktadır. Kariyer yönetimi, “insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını, çalışanların performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin artırılmasını ve eğitim programlarının düzenlenmesini içerir.”¹⁶⁸

¹⁶⁸ Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.321

“Kariyer Yönetimi, yüksek performansı ve rekabet üstünlüğünü amaçlayan organizasyonlarda çalışanların bireysel farklılıklarından yararlanarak onların motivasyonunu artırmaya, iş tatminine ve verimliliğe katkıda bulunmaya çalışır.”¹⁶⁹

Kariyer Yönetiminin Planlanması sürecinde örgüt kültürü önem teşkil etmektedir. İşveren, kariyerinde daha üst bir seviyeye çıkartacağı personelinin örgütün kültürünü benimsemiş ve kültürün devamlılığını sağlayabilecek bir kişi olmasını ister. Bu nedenle, kariyer planı çizilen kişinin bilgi, beceri, donanım ve yeterlilikleri dikkate alındığı kadar, örgüt kültürüne uyumluluğu açısından da değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirme sistemi ise örgüt kültürünü başlı başına yansıtan bir mekanizmadır¹⁷⁰.

Performans Değerlendirmesi genel hatlarıyla, iş görenin, belli bir zaman dilimi içinde kendisine verilen görevi tam olarak yerine getirerek elde ettiği başarı olarak tanımlanabilir. Eğer iş gören kendisine verilen görev ve sorumluluğu eksiksiz olarak yerine getirdiyse, burada iş görenin başarısı söz konusudur. Ancak iş gören kendisine verilen görev ve sorumluluğu zamanında ya da tam olarak yerine getiremezse, bu durumda çalışanın başarısızlığı gündeme gelmektedir. Bu durumda performans değerlendirmesiyle ilgili iki yol karşımıza çıkmaktadır:

1. İş gören verilen görev ve sorumluluğu zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirirse ödüllendirilir

¹⁶⁹ a.g.e, s. 321

¹⁷⁰ Güney, a.g.e., s:185

2. İş gören verilen görev ve sorumluluğu zamanında ve eksiksiz olarak yerine getiremezse cezalandırılır.

Her iki durumun sonucuyla ilgili yapılacaklar örgütün kültürüyle yakından ilgilidir. Başarısızlığın mutlaka cezalandırılması gerektiğini düşünen örgütlerin temelinde bu fikri destekleyen örgüt kültürü bulunmaktadır. Aynı durum ödüllendirme için de geçerlidir. Başarının desteklenmesine dair bir mantık hakimse örgüte, bu durum, örgütün kültürünün bunu desteklemesinden kaynaklanmaktadır.

Örgüt içindeki ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi ve işleyişi de örgüt kültüründen etkilenmektedir. “Çalışanların organizasyondaki görevlerini yerine getirmelerinin karşılığı olarak aldıkları her türlü ödeme, gerek çalışanların iş tatminini, gerekse organizasyonel performansı yakından ilgilendiren önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur.”¹⁷¹ Burada insan kaynakları yönetiminin üzerine düşen görev, iş gören, iş ve ücret arasındaki dengeyi çok iyi kurabilmektir. Bu şekilde bir sistem ve denge kurabilmek için örgütler bazı ücretlendirme sistemleri geliştirmişlerdir. Bu sistemler ödüllendirmeye dayalı ücretlendirme ve performansa dayalı ücretlendirmedir.

Ödüllendirmeye dayalı ücretlendirme, yönetimin iş görenlere, onların ve başarılarının farkında olduğunu hissettiren bir sistemdir. Böyle bir sistemin örgüt içinde uygulanabilmesi için organizasyonunun yapısının ve kültürünün çok iyi bilinmesi gerekmektedir.

¹⁷¹ Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.444

Performansa dayalı ücretlendirme sistemi ise, iş görenin örgüte sağladığı katkı ya da yarar ile ölçülen bir ücretlendirme sistemidir. Böyle bir sistemin uygulanabilmesi için de örgüt kültürünün bu sistemi desteklemesi gerekir. Çünkü performansa dayalı ücretlendirme sistemleri, herkesi değil, sadece çalışanı maddi olarak ödüllendiren sistemlerdir. Bu noktada örgüt kültürü devreye girmektedir. Örgüt kültürünün özünde böyle bir sisteme yer varsa, sistem örgüt içinde hayata geçirilebilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NİCELİKSEL ARAŞTIRMA BULGULARI

Günümüz piyasa koşullarında örgütlerin rakiplerinden önde olmasının en önemli araçlarından birisi örgütlerin sahip olduğu kültürdür. Bu araştırmanın amacı, yapılan örnek çalışma ile kuramsal bilgilerden faydalanarak örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi incelemektir.

Bu çalışmada bir otel işletmesinde yürütülen insan kaynakları faaliyetleri hakkında bilgi literatür taraması yöntemi ile elde edilerek, bunların örgütün kültürü ile olan ilişkisi incelenecektir.

1. Anket Sonuçları ve Değerlendirmeler

1.1. Demografik Bulgular

Radisson Hotel Ankara’ da işgörenlere uygulanan anketteki demografik bulgular cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kurumda toplam çalışma süresini kapsamaktadır.

1.1.1. Cinsiyet

Radisson SAS Hotel, Ankara’ daki işgörenlerin 11 adet ile yüzde 20’sini kadınlar, 44 adet ile yüzde 80’ini erkekler oluşturmaktadır. Çalışanların cinsiyetlerinde eşit olmayan bir dağılım söz konusudur. İşgörenlerin cinsiyet dağılımlarını gösteren ayrıntılı bilgiler Tablo 5’ te gösterilmiştir:

Tablo 5: İşgörenlerin Cinsiyet Dağılımı

	Dağılım	Yüzde
Kadın	11	%20
Erkek	44	%80

1.1.2. Yaş Dağılımı

Radisson SAS Hotel, Ankara’ daki işgörenlerin yüzde 19’u 18-25 yaş arasında, yüzde 21’i 26-35 yaş arasında, yüzde 12’si 36-45 yaş arasında, yüzde 3’ü 46-55 yaş arasındadır. İşgörenlerin yaş aralığı dağılımlarını gösteren ayrıntılı bilgiler Tablo 6’ da gösterilmiştir:

Tablo 6: İşgörenlerin Yaş Dağılımı

	Dağılım	Yüzde
18-25 yaş arası	19	%35
26-35 yaş arası	21	%38
36-45 yaş arası	12	%22
46-55 yaş arası	3	%5

1.1.3. Eğitim Durumu

Radisson SAS Hotel, Ankara’ daki işgörenlerin yüzde 7’si ilköğretim mezunu, yüzde 55’i lise mezunu, yüzde 5’i ön lisans mezunu, yüzde 33’ü lisans mezunudur. Radisson SAS Hotel Ankara’da yüksek lisans mezunu işgören hiç bulunmamaktadır. İşgörenlerin eğitim durumlarını gösteren ayrıntılı bilgiler Tablo 7’ de gösterilmiştir:

Tablo 7: İşgörenlerin Eğitim Durumu

	Dağılım	Yüzde
İlköğretim	4	%7
Lise	30	%55
Ön Lisans	3	%5
Lisans	18	%33
Yüksek Lisans	0	%0

1.1.4. Kurumda Çalışma Süresi

Radisson SAS Hotel, Ankara’ daki işgörenlerin yüzde 13’ü 0-1 yıl arasında, yüzde 42’si 2-3 yıl arasında, yüzde 27’si 4-5 yıl arasında, yüzde 18’i 6-7 yıl arasında kurumda çalışmaktadır. İşgörenlerin kurumda çalışma sürelerini gösteren ayrıntılı bilgiler Tablo 8’ de gösterilmiştir:

Tablo 8: İşgörenlerin Kurumda Çalışma Süresi

	Dağılım	Yüzde
0-1 yıl arası	7	%13
2-3 yıl arası	23	%42
4-5 yıl arası	15	%27
6-7 yıl arası	10	%18

2. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler

Radisson SAS Hotel Ankara’ da uygulanan ve ankette insan kaynaklarının örgüt kültürünü yerleştirmedeki rolünü saptamaya yönelik olarak işgörenlere on beş adet soru sorulmuş ve fikirlerini “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Bilmiyorum”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde işaretlemeleri istenmiştir. Ankette sorulan sorular ile sorulara verilen cevapların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kurumda çalışma süresine göre değerlendirmelerinin yapılması bu değişkenler arasındaki ilişkinin durumunu açıklamamıza yardımcı olacaktır.

1. Önerme: “Kurumuzda işe ilk başladığımda benden beklenenler insan kaynakları tarafından bana bildirildi” önermesi ile insan kaynakları departmanının yeni işe başlayanların uyumlaştırma sürecindeki rolü saptanmaya çalışılmıştır. Bu önermeye ankete katılanların yüzde 45’i “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 10’u “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önermeye “Bilmiyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 9’ da gösterilmiştir:

Tablo 9: “Kurumuzda işe ilk başladığımda benden beklenenler insan kaynakları tarafından bana bildirildi” Önermesine Katılım Düzeyi

	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	45	%82
Katılıyorum	10	%18
Bilmiyorum	0	%0
Katılmıyorum	0	%0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

Önermeyi cevaplandıran erkeklerin yüzde 18’i bu önermeyi “katılıyorum”, yüzde 62’si “kesinlikle katılıyorum” olarak cevaplandırmış; “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren erkek olmamıştır. Önermeyi cevaplandıran kadınların yüzde 20’si bu önermeyi “kesinlikle katılıyorum” olarak cevaplandırmış; “katılıyorum”, “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren kadın olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 10’ da gösterilmiştir:

Tablo 10: “Kurumuzda işe ilk başladığımda benden beklenenler insan kaynakları tarafından bana bildirildi” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi

	Erkek	Kadın	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	34 (%62)	11 (%20)	45 (%82)
Katılıyorum	10 (%18)	0 (%0)	10 (%18)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)

Yaş dağılımlarına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 28,9’u 18-25 yaş aralığında, yüzde 40’ı 26-35 yaş aralığında, yüzde 26,7’si 36-45 yaş aralığında, yüzde 4,4’ü 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 60’ını 18-25 yaş aralığında, yüzde 30’u 26-35 yaş aralığında, yüzde 1’i 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 11’ de gösterilmiştir:

Tablo 11: “Kurumuzda işe ilk başladığımda benden beklenenler insan kaynakları tarafından bana bildirildi” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi

	18-25 yaş aralığı	26-35 yaş aralığı	36-45 yaş aralığı	46-55 yaş aralığı	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	13 (%28,9)	18 (%40)	12 (%26,7)	2 (%4,4)	45 (%100)
Katılıyorum	6 (%60)	3 (%30)	0 (%0)	1 (%10)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	19 (%34,5)	21 (%38,2)	12 (%21,8)	3 (%5,5)	55 (%100)

Eğitim durumuna göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 4,4’ü ilköğretim mezunu, yüzde 53,3’ü lise mezunu, yüzde 6,7’si ön lisans mezunu, yüzde 35,6’sı lisans mezunudur. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 20’sini ilköğretim mezunu, yüzde 60’ını lise mezunu, yüzde 20’sini lisans mezunudur. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle

katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 12’ de gösterilmiştir:

Tablo 12: “Kurumuzda işe ilk başladığımda benden beklenenler insan kaynakları tarafından bana bildirildi” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi

	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	2 (%4,4)	24 (%53,3)	3 (%6,7)	16 (%35,6)	0 (%0)	45 (%100)
Katılıyorum	2 (%20)	6 (%60)	0 (%0)	2 (%20)	0 (%0)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	4 (%7,3)	30 (%54,5)	3 (%5,5)	18 (%32,7)	0 (%0)	55 (%100)

Kurumda çalışma süresine göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 15,6’sı 0-1 yıl arasında, yüzde 31,1’i 2-3 yıl arasında, yüzde 31,1’i 4-5 yıl arasında, yüzde 22,22’si 6-7 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 90’ı 2-3 yıl arasında, yüzde 10’u 4-5 yıl arasında kurumda çalışmaktadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 13’te gösterilmiştir:

Tablo 13: “Kurumuzda işe ilk başladığımda benden beklenenler insan kaynakları tarafından bana bildirildi” Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi

	0-1 yıl arası	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	6-7 yıl arası	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	7 (%15,6)	14 (%31,1)	14 (%31,1)	10 (%22,2)	45 (%100)
Katılıyorum	0 (%0)	9 (%90)	1 (%10)	0 (%10)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	7 (%12,7)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	10 (%18,2)	55 (%100)

2. Önerme: “Kurumuzda örgüte ait değerler insan kaynakları departmanı tarafından bizlere aktarılır” önermesi ile örgüt kültürünün unsuru olan değerlerin insan kaynakları departmanı tarafından işgörenlere aktarılmasındaki rolü saptanmaya çalışılmıştır. Bu önermeye ankete katılanların yüzde 85,45’i “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 14,55’i “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önermeye “Bilmiyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 14’ te gösterilmiştir:

Tablo 14: “Kurumuzda örgüte ait değerler insan kaynakları departmanı tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Katılım Düzeyi

	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	8	%85
Katılıyorum	47	%15
Bilmiyorum	0	%0
Katılmıyorum	0	%0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

Cinsiyet dağılımına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü erkektir. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 23,4’ü kadın, yüzde 76,6’sı erkektir. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 15’te gösterilmiştir:

Tablo 15: “Kurumuzda örgüte ait değerler insan kaynakları departmanı tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi

	Kadın	Erkek	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	0 (%0)	8 (%100)	8 (%100)
Katılıyorum	11 (%23,4)	36 (%76,6)	47 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	11 (%20)	44 (%80)	55 (%100)

Yaş dağılımlarına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 29,8’i 18-25 yaş aralığında, yüzde 40,4’ü 26-35 yaş aralığında, yüzde 25,6’si 36-45 yaş aralığında, yüzde 4,3’ü 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 62,5’i 18-25 yaş aralığında, yüzde 25’i 26-35 yaş aralığında, yüzde 12,5’i 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 16’ da gösterilmiştir:

Tablo 16: “Kurumuzda işe ilk başladığımda benden beklenenler insan kaynakları tarafından bana bildirildi” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi

	18-25 yaş aralığı	26-35 yaş aralığı	36-45 yaş aralığı	46-55 yaş aralığı	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	14 (%29,8)	19 (%40,4)	12 (%25,6)	2 (%4,3)	45 (%100)
Katılıyorum	5 (%62,5)	2 (%25)	0 (%0)	1 (%12,5)	8 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	19 (%34,5)	21 (%38,2)	12 (%21,8)	3 (%5,5)	55 (%100)

Eğitim durumuna göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 4,3’ü ilköğretim mezunu, yüzde 55,3’ü lise mezunu, yüzde 6,4’ü ön lisans mezunu, yüzde 34’ü lisans mezunudur. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 25’i ilköğretim mezunu, yüzde 50’si lise mezunu, yüzde 25’i lisans mezunudur. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 17’ de gösterilmiştir:

Tablo 17: “Kurumuzda işe ilk başladığımda benden beklenenler insan kaynakları tarafından bana bildirildi” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi

	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	2 (%4,3)	26 (%55,3)	3 (%6,4)	16 (%34)	0 (%0)	47 (%100)
Katılıyorum	2 (%25)	4 (%50)	0 (%0)	2 (%25)	0 (%0)	8 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	4 (%7,3)	30 (%54,5)	3 (%5,5)	18 (%32,7)	0 (%0)	55 (%100)

Kurumda çalışma süresine göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 14,9’u 0-1 yıl arasında, yüzde 34’ü 2-3 yıl arasında, yüzde 29,8’i 4-5 yıl arasında, yüzde 21,3’ü 6-7 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 87,5’i 2-3 yıl arasında, yüzde 12,5’i 4-5 yıl arasında kurumda çalışmaktadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 18’de gösterilmiştir:

Tablo 18: “Kurumuzda işe ilk başladığımda benden beklenenler insan kaynakları tarafından bana bildirildi” Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi

	0-1 yıl arası	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	6-7 yıl arası	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	7 (%14,9)	16 (%34)	14 (%29,8)	10 (%21,3)	47 (%100)
Katılıyorum	0 (%0)	7 (%87,5)	1 (%12,5)	0 (%10)	8 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	7 (%12,7)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	10 (%18,2)	55 (%100)

3. Önerme: “Kurumumuzun hedefleri ile ilgili bilgiler insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” önermesi ile örgüte ait bilgilerin ve hedeflerin insan kaynakları tarafından işgörenlere aktarılmasındaki rolü saptanmaya çalışılmıştır. Bu önermeye ankete katılanların yüzde 85,45’i “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 14,55’i “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önermeye “Bilmiyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 19’da gösterilmiştir:

Tablo 19: “Kurumumuzun hedefleri ile ilgili bilgiler insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Katılım Düzeyi

	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	44	%80
Katılıyorum	11	%20
Bilmiyorum	0	%0
Katılmıyorum	0	%0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

Cinsiyet dağılımına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 25’i kadın, yüzde 75’i erkektir. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü erkektir. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 20’de gösterilmiştir:

Tablo 20: “Kurumumuzun hedefleri ile ilgili bilgiler insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi

	Kadın	Erkek	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	11 (%25)	33 (%75)	44 (%100)
Katılıyorum	0 (%0)	11 (%100)	11 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	11 (%20)	44 (%80)	55 (%100)

Yaş dağılımlarına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 31,8’i 18-25 yaş aralığında, yüzde 38,6’sı 26-35 yaş aralığında, yüzde 25’i 36-45 yaş aralığında, yüzde 4,5’i 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 45,5’i 18-25 yaş aralığında, yüzde 36,4’ü 26-35 yaş aralığında, yüzde 9,1’i 36-45 yaş aralığında, yüzde 9,1’i 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 21’ de gösterilmiştir:

Tablo 21: “Kurumumuzun hedefleri ile ilgili bilgiler insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi

	18-25 yaş aralığı	26-35 yaş aralığı	36-45 yaş aralığı	46-55 yaş aralığı	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	14 (%31,8)	17 (%38,6)	11 (%25)	2 (%4,5)	44 (%100)
Katılıyorum	5 (%45,5)	4 (%36,4)	1 (%9,1)	1 (%9,1)	11 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	19 (%34,5)	21 (%38,2)	12 (%21,8)	3 (%5,5)	55 (%100)

Eğitim durumuna göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 4,5’i ilköğretim mezunu, yüzde 50’si lise mezunu, yüzde 6,8’i ön lisans mezunu, yüzde 38,6’sı lisans mezunudur. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 2518,2’si ilköğretim mezunu, yüzde 72,7’si lise mezunu, yüzde 9,1’i lisans mezunudur. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 22’ de gösterilmiştir:

Tablo 22: “Kurumumuzun hedefleri ile ilgili bilgiler insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi

	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	2 (%4,5)	22 (%50)	3 (%6,8)	17 (%38,6)	0 (%0)	44 (%100)
Katılıyorum	2 (%18,2)	8 (%72,7)	0 (%0)	1 (%9,1)	0 (%0)	11 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	4 (%7,3)	30 (%54,5)	3 (%5,5)	18 (%32,7)	0 (%0)	55 (%100)

Kurumda çalışma süresine göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 14,9’u 0-1 yıl arasında, yüzde 34’ü 2-3 yıl arasında, yüzde 29,8’i 4-5 yıl arasında, yüzde 21,3’ü 6-7 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 87,5’i 2-3 yıl arasında, yüzde 12,5’i 4-5 yıl arasında kurumda çalışmaktadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 23’te gösterilmiştir:

Tablo 23: “Kurumumuzun hedefleri ile ilgili bilgiler insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi

	0-1 yıl arası	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	6-7 yıl arası	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	6 (%13,6)	14 (%31,8)	14 (%31,8)	10 (%22,7)	44 (%100)
Katılıyorum	1 (%9,1)	9 (%81,8)	1 (%9,1)	0 (%10)	11 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	7 (%12,7)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	10 (%18,2)	55 (%100)

4. Önerme: “Kurumumuzda geçerli kurallar insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” önermesi ile örgüt içindeki kurallar, yönetmelikler ve prosedürlerle ilgili işleyişlerin insan kaynakları tarafından işgörenlere aktarılmasındaki rolü saptanmaya çalışılmıştır. Bu önermeye ankete katılanların yüzde 82’si “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 18’i “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önermeye “Bilmiyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 24’te gösterilmiştir:

Tablo 24: “Kurumumuzda geçerli kurallar insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Katılım Düzeyi

	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	45	%82
Katılıyorum	10	%18
Bilmiyorum	0	%0
Katılmıyorum	0	%0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

Cinsiyet dağılımına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 22,2’si kadın, yüzde 77,8’i erkektir. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 10’u kadın, yüzde 90’ı erkektir. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 25’te gösterilmiştir:

Tablo 25: “Kurumumuzda geçerli kurallar insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi

	Kadın	Erkek	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	10 (%22,2)	35 (%77,8)	45 (%100)
Katılıyorum	1 (%10)	9 (%90)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	11 (%20)	44 (%80)	55 (%100)

Yaş dağılımlarına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 31,1’i 18-25 yaş aralığında, yüzde 40’ı 26-35 yaş aralığında, yüzde 24,4’ü 36-45 yaş aralığında, yüzde 4,4’ü 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 50’si 18-25 yaş aralığında, yüzde 30’u 26-35 yaş aralığında, yüzde 10’u 36-45 yaş aralığında, yüzde 10’u 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 26’ da gösterilmiştir:

Tablo 26: “Kurumumuzda geçerli kurallar insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi

	18-25 yaş aralığı	26-35 yaş aralığı	36-45 yaş aralığı	46-55 yaş aralığı	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	14 (%31,1)	18 (%40)	11 (%24,4)	2 (%4,4)	45 (%100)
Katılıyorum	5 (%50)	3 (%30)	1 (%10)	1 (%10)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	19 (%34,5)	21 (%38,2)	12 (%21,8)	3 (%5,5)	55 (%100)

Eğitim durumuna göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 6,7’si ilköğretim mezunu, yüzde 48,9’u lise mezunu, yüzde 6,7’si ön lisans mezunu, yüzde 37,8’i lisans mezunudur. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 10’u ilköğretim mezunu, yüzde 80’i lise mezunu, yüzde 10’u lisans mezunudur. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 27’ de gösterilmiştir:

Tablo 27: “Kurumumuzda geçerli kurallar insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi

	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	3 (%6,7)	22 (%48,9)	3 (%6,7)	17 (%37,8)	0 (%0)	45 (%100)
Katılıyorum	1 (%10)	8 (%80)	0 (%0)	1 (%10)	0 (%0)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	4 (%7,3)	30 (%54,5)	3 (%5,5)	18 (%32,7)	0 (%0)	55 (%100)

Kurumda çalışma süresine göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 13,3’ü 0-1 yıl arasında, yüzde 31,1’i 2-3 yıl arasında, yüzde 33,3’ü 4-5 yıl arasında, yüzde 22,2’si 6-7 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 10’u 1-2 yıl arasında, yüzde 90’ı 2-3 yıl arasında, kurumda çalışmaktadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 28’de gösterilmiştir:

Tablo 28: “Kurumumuzda geçerli kurallar insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır” Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi

	0-1 yıl arası	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	6-7 yıl arası	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	6 (%13,3)	14 (%31,1)	15 (%33,3)	10 (%22,2)	45 (%100)
Katılıyorum	1 (%10)	9 (%90)	0 (%0)	0 (%10)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	7 (%12,7)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	10 (%18,2)	55 (%100)

5. Önerme: “Kurumumuza ait özel sloganımız var” önermesi ile örgüt kültürünün göstergelerinden biri olan örgüte ait sloganın işgörenler tarafından ilinirliği saptanmaya çalışılmıştır. Bu önermeye ankete katılanların yüzde 86’si “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 14’ü “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önermeye “Bilmiyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 29’da gösterilmiştir:

Tablo 29: “Kurumumuza ait özel sloganımız var” Önermesine Katılım Düzeyi

	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	47	%85
Katılıyorum	8	%15
Bilmiyorum	0	%0
Katılmıyorum	0	%0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

Cinsiyet dağılımına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 10’ı kadın, yüzde 78,7’si erkektir. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 12,5’i kadın, yüzde 87,5’i erkektir. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 30’da gösterilmiştir:

Tablo 30: “Kurumumuza ait özel sloganımız var” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi

	Kadın	Erkek	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	10 (%21,3)	37 (%78,7)	47 (%100)
Katılıyorum	1 (%12,5)	7 (%87,5)	8 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	11 (%20)	44 (%80)	55 (%100)

Yaş dağılımlarına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 29,8 18-25 yaş aralığında, yüzde 40,4’ü 26-35 yaş aralığında, yüzde 25,5’i 36-45 yaş aralığında, yüzde 4,3’ü 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 50’si 18-25 yaş aralığında, yüzde 30’u 26-35 yaş aralığında, yüzde 62,5’i 18-25 yaş aralığında, yüzde 25’i 26-35 yaş aralığında, yüzde 12,5’i 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 31’ de gösterilmiştir:

Tablo 31: “Kurumumuza ait özel sloganımız var” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi

	18-25 yaş aralığı	26-35 yaş aralığı	36-45 yaş aralığı	46-55 yaş aralığı	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	14 (%29,8)	19 (%40,4)	12 (%25,5)	2 (%4,3)	47 (%100)
Katılıyorum	5 (%62,5)	2 (%25)	0 (%0)	1 (%12,5)	8 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	19 (%34,5)	21 (%38,2)	12 (%21,8)	3 (%5,5)	55 (%100)

Eğitim durumuna göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 6,4’ü ilköğretim mezunu, yüzde 53,2’si lise mezunu, yüzde 6,4’ü ön lisans mezunu, yüzde 34’ü lisans mezunudur. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 12,5’i ilköğretim mezunu, yüzde 62,5’i lise mezunu, yüzde 25’i lisans mezunudur. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 32’ de gösterilmiştir:

Tablo 32: “Kurumumuza ait özel sloganımız var” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi

	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	3 (%6,4)	25 (%53,2)	3 (%6,4)	16 (%34)	0 (%0)	47 (%100)
Katılıyorum	1 (%12,5)	5 (%62,5)	0 (%0)	2 (%25)	0 (%0)	8 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	4 (%7,3)	30 (%54,5)	3 (%5,5)	18 (%32,7)	0 (%0)	55 (%100)

Kurumda çalışma süresine göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 12,8’, 0-1 yıl arasında, yüzde 34’ü 2-3 yıl arasında, yüzde 31,9’u 4-5 yıl arasında, yüzde 10’u 6-7 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 12,5’i 1-2 yıl arasında, yüzde 87,5’i 2-3 yıl arasında, kurumda çalışmaktadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 33’de gösterilmiştir:

Tablo 33: “Kurumumuza ait özel sloganımız var” Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi

	0-1 yıl arası	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	6-7 yıl arası	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	6 (%12,8)	16 (%34)	15 (%31,9)	10 (%21,3)	47 (%100)
Katılıyorum	1 (%12,5)	7 (%87,5)	0 (%0)	0 (%10)	8 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	7 (%12,7)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	10 (%18,2)	55 (%100)

6. Önerme: “Kurumumuzda hizmet felsefemizin bir adı var” önermesi ile örgüt kültürünün göstergelerinden biri olan kurumun hizmet felsefesinin varlığının işgörenler tarafından bilinirliği saptanmaya çalışılmıştır. Bu önermeye ankete katılanların yüzde 87’si “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 13’ü “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önermeye “Bilmiyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 34’te gösterilmiştir:

Tablo 34: “Kurumumuzda hizmet felsefemizin bir adı var” Önermesine Katılım Düzeyi

	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	48	%87
Katılıyorum	7	%13
Bilmiyorum	0	%0
Katılmıyorum	0	%0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

Cinsiyet dağılımına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 22,9’u kadın, yüzde 77,1’i erkektir. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü erkektir. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 35’te gösterilmiştir:

Tablo 35: “Kurumumuzda hizmet felsefemizin bir adı var” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi

	Kadın	Erkek	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	11 (%22,9)	37 (%77,1)	48 (%100)
Katılıyorum	0 (%10)	7 (%90)	7 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	11 (%20)	44 (%80)	55 (%100)

Yaş dağılımlarına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 31,3’ü 18-25 yaş aralığında, yüzde 39,6’sı 26-35 yaş aralığında, yüzde 25’i 36-45 yaş aralığında, yüzde 4,2’si 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 57,1’i 18-25 yaş aralığında, yüzde 28,6’sı 26-35 yaş aralığında, yüzde 14,3’ü 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 36’ da gösterilmiştir:

Tablo 36: “Kurumumuzda hizmet felsefemizin bir adı var” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi

	18-25 yaş aralığı	26-35 yaş aralığı	36-45 yaş aralığı	46-55 yaş aralığı	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	15 (%31,3)	19 (%39,6)	12 (%25)	2 (%4,2)	48 (%100)
Katılıyorum	4 (%57,1)	2 (%28,6)	0 (%0)	1 (%14,3)	7 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	19 (%34,5)	21 (%38,2)	12 (%21,8)	3 (%5,5)	55 (%100)

Eğitim durumuna göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 6,3’ü ilköğretim mezunu, yüzde 52,1’i lise mezunu, yüzde 6,3’ü ön lisans mezunu, yüzde 35,4’ü lisans mezunudur. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 14,3’ü ilköğretim mezunu, yüzde 71,4’ü lise mezunu, yüzde 14,3’ü lisans mezunudur. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 37’ de gösterilmiştir:

Tablo 37: “Kurumumuzda hizmet felsefemizin bir adı var” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi

	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	3 (%6,3)	25 (%52,1)	3 (%6,3)	17 (%35,4)	0 (%0)	48 (%100)
Katılıyorum	1 (%14,3)	5 (%71,4)	0 (%0)	1 (%14,3)	0 (%0)	7 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	4 (%7,3)	30 (%54,5)	3 (%5,5)	18 (%32,7)	0 (%0)	55 (%100)

Kurumda çalışma süresine göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 14,6’sı 0-1 yıl arasında, yüzde 33,3’ü 2-3 yıl arasında, yüzde 31,3’ ü 4-5 yıl arasında, yüzde 20,8’i 6-7 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü 2-3 yıl arasında kurumda çalışmaktadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 38’de gösterilmiştir:

Tablo 38: “Kurumumuzda hizmet felsefemizin bir adı var” Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi

	0-1 yıl arası	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	6-7 yıl arası	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	7 (%14,6)	16 (%33,3)	15 (%31,3)	10 (%20,8)	48 (%100)
Katılıyorum	0 (%0)	7 (%100)	0 (%0)	0 (%10)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	7 (%12,7)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	10 (%18,2)	55 (%100)

7. Önerme: “Kurumumuzda hizmet felsefemizi anlata simge / simgelerimiz var” önermesi ile örgüt kültürünün göstergelerinden biri olan kuruma ait simgelerin varlığının işgörenler tarafından bilinirliği saptanmaya çalışılmıştır. Bu önermeye ankete katılanların yüzde 82’si “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 18’i “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önermeye “Bilmiyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 39’da gösterilmiştir:

Tablo 39: “Kurumumuzda hizmet felsefemizi anlata simge / simgelerimiz var”
Önermesine Katılım Düzeyi

	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	45	%82
Katılıyorum	10	%18
Bilmiyorum	0	%0
Katılmıyorum	0	%0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

Cinsiyet dağılımına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 20’si kadın, yüzde 80’i erkektir. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 20’si kadın, yüzde 80’i erkektir. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 40’ta gösterilmiştir:

Tablo 40: “Kurumumuzda hizmet felsefemizi anlata simge / simgelerimiz var”
Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi

	Kadın	Erkek	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	9 (%20)	36 (%80)	45 (%100)
Katılıyorum	2 (%20)	8 (%80)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	11 (%20)	44 (%80)	55 (%100)

Yaş dağılımlarına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 31,1’i 18-25 yaş aralığında, yüzde 42,2’si 26-35 yaş aralığında, yüzde 22,2’si 36-45 yaş aralığında, yüzde 4,4’ü 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 50’si 18-25 yaş aralığında, yüzde 20’si 26-35 yaş aralığında, yüzde 20’si 36-25 yaş aralığında, yüzde 10’ u 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 41’ de gösterilmiştir:

Tablo 41: “Kurumumuzda hizmet felsefemizi anlata simge / simgelerimiz var”

Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi

	18-25 yaş aralığı	26-35 yaş aralığı	36-45 yaş aralığı	46-55 yaş aralığı	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	14 (%31,1)	19 (%42,2)	10 (%22,2)	2 (%4,4)	45 (%100)
Katılıyorum	5 (%50)	2 (%20)	2 (%20)	1 (%10)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	19 (%34,5)	21 (%38,2)	12 (%21,8)	3 (%5,5)	55 (%100)

Eğitim durumuna göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 6,7’si ilköğretim mezunu, yüzde 53,3’ü lise mezunu, yüzde 6,7’si ön lisans mezunu, yüzde 33,3’ü lisans mezunudur. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 10’u ilköğretim mezunu, yüzde 60’ı lise mezunu, yüzde 30’u lisans mezunudur. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 42’ de gösterilmiştir:

Tablo 42: “Kurumumuzda hizmet felsefemizi anlata simge / simgelerimiz var”

Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi

	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	3 (%6,7)	24 (%53,3)	3 (%6,7)	15 (%33,3)	0 (%0)	45 (%100)
Katılıyorum	1 (%10)	6 (%60)	0 (%0)	3 (%30)	0 (%0)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	4 (%7,3)	30 (%54,5)	3 (%5,5)	18 (%32,7)	0 (%0)	55 (%100)

Kurumda çalışma süresine göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 11,1’i 0-1 yıl arasında, yüzde 35,6’sı 2-3 yıl arasında, yüzde 31,1’ i 4-5 yıl arasında, yüzde 22,2’si 6-7 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 20’si 0-1 yıl arasında, yüzde 70’i 2-3 yıl arasında, yüzde 10’u 4-5 yıl arasında kurumda çalışmaktadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 43’te gösterilmiştir:

Tablo 43: “Kurumumuzda hizmet felsefemizi anlata simge / simgelerimiz var”

Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi

	0-1 yıl arası	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	6-7 yıl arası	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	5 (%11,1)	16 (%35,6)	14 (%31,1)	10 (%22,2)	45 (%100)
Katılıyorum	2 (%20)	7 (%70)	1 (%10)	0 (%0)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	7 (%12,7)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	10 (%18,2)	55 (%100)

8. Önerme: “Çalıştığım kuruma ait değerleri, hedefleri, inançları benimsiyorum”

önermesi ile işgörenlerin örgüt kültürünü benimseme düzeyi saptanmaya çalışılmıştır.

Bu önermeye ankete katılanların yüzde 82’si “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 18’i

“katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önermeye “Bilmiyorum”, “Katılmıyorum”,

“Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 44’te

gösterilmiştir:

Tablo 44: “Çalıştığım kuruma ait değerleri, hedefleri, inançları benimsiyorum”

Önermesine Katılım Düzeyi

	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	45	%82
Katılıyorum	10	%18
Bilmiyorum	0	%0
Katılmıyorum	0	%0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

Cinsiyet dağılımına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 22,2’si kadın, yüzde 77,8’i erkektir. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 10’u kadın, yüzde 90’ı erkektir. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 45’te gösterilmiştir:

Tablo 45: “Çalıştığım kuruma ait değerleri, hedefleri, inançları benimsiyorum” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi

	Kadın	Erkek	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	10 (%22,2)	35 (%77,8)	45 (%100)
Katılıyorum	1 (%10)	9 (%90)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	11 (%20)	44 (%80)	55 (%100)

Yaş dağılımlarına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 28,9’u 18-25 yaş aralığında, yüzde 42,2’si 26-35 yaş aralığında, yüzde 24,4’ü 36-45 yaş aralığında, yüzde 4,4’ü 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 60’ı 18-25 yaş aralığında, yüzde 20’si 26-35 yaş aralığında, yüzde 10’u 36-25 yaş aralığında, yüzde 10’ u 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 46’da gösterilmiştir:

Tablo 46: “Çalıştığım kuruma ait değerleri, hedefleri, inançları benimsiyorum”

Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi

	18-25 yaş aralığı	26-35 yaş aralığı	36-45 yaş aralığı	46-55 yaş aralığı	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	13 (%28,9)	19 (%42,2)	11 (%24,4)	2 (%4,4)	45 (%100)
Katılıyorum	6 (%60)	2 (%20)	1 (%00)	1 (%10)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	19 (%34,5)	21 (%38,2)	12 (%21,8)	3 (%5,5)	55 (%100)

Eğitim durumuna göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 6,7’si ilköğretim mezunu, yüzde 53,3’ü lise mezunu, yüzde 6,7’si ön lisans mezunu, yüzde 33,3’ü lisans mezunudur. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 10’u ilköğretim mezunu, yüzde 60’ı lise mezunu, yüzde 30’u lisans mezunudur. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 47’ de gösterilmiştir:

Tablo 47: “Çalıştığım kuruma ait değerleri, hedefleri, inançları benimsiyorum”

Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi

	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	3 (%6,7)	24 (%53,3)	3 (%6,7)	15 (%33,3)	0 (%0)	45 (%100)
Katılıyorum	1 (%10)	6 (%60)	0 (%0)	3 (%30)	0 (%0)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	4 (%7,3)	30 (%54,5)	3 (%5,5)	18 (%32,7)	0 (%0)	55 (%100)

Kurumda çalışma süresine göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 6,7’si 0-1 yıl arasında, yüzde 40’ı 2-3 yıl arasında, yüzde 31,1’ i 4-5 yıl arasında, yüzde 22,2’si 6-7 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 40’ı 0-1 yıl arasında, yüzde 50’si 2-3 yıl arasında, yüzde 10’u 4-5 yıl arasında kurumda çalışmaktadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 48’de gösterilmiştir:

Tablo 48: “Çalıştığım kuruma ait değerleri, hedefleri, inançları benimsiyorum”

Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi

	0-1 yıl arası	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	6-7 yıl arası	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	3 (%6,7)	18 (%40)	14 (%31,1)	10 (%22,2)	45 (%100)
Katılıyorum	4 (%40)	5 (%50)	1 (%10)	0 (%0)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	7 (%12,7)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	10 (%18,2)	55 (%100)

9. Önerme: “Kurumumuzda insan kaynakları departmanı tarafından hedeflerin açıklandığı toplantılar düzenlenir” önermesi ile örgüt kültürünün göstergelerinden biri olan törenlerin insan kaynakları tarafından düzenlenmesindeki rolü saptanmaya çalışılmıştır. Bu önermeye ankete katılanların yüzde 76’sı “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 24’ü “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önermeye “Bilmiyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 49’da gösterilmiştir:

Tablo 49: “Kurumumuzda insan kaynakları departmanı tarafından hedeflerin açıklandığı toplantılar düzenlenir” Önermesine Katılım Düzeyi

	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	42	%76
Katılıyorum	13	%24
Bilmiyorum	0	%0
Katılmıyorum	0	%0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

Cinsiyet dağılımına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 23,8’i kadın, yüzde 76,2’si erkektir. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 7,7’si kadın, yüzde 92,3’ü erkektir. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 50’de gösterilmiştir:

Tablo 50: “Kurumumuzda insan kaynakları departmanı tarafından hedeflerin açıklandığı toplantılar düzenlenir “ Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi

	Kadın	Erkek	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	10 (%23,8)	32 (%76,2)	42 (%100)
Katılıyorum	1 (%7,7)	12 (%92,3)	13 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	11 (%20)	44 (%80)	55 (%100)

Yaş dağılımlarına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 28,6’sı 18-25 yaş aralığında, yüzde 45,2’si 26-35 yaş aralığında, yüzde 19’u 36-45 yaş aralığında, yüzde 7,1’i 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 53,8’i 18-25 yaş aralığında, yüzde 15,4’ü 26-35 yaş aralığında, yüzde 30,8’i 36-25 yaş aralığındadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 51’de gösterilmiştir:

Tablo 51: “Kurumumuzda insan kaynakları departmanı tarafından hedeflerin açıklandığı toplantılar düzenlenir” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi

	18-25 yaş aralığı	26-35 yaş aralığı	36-45 yaş aralığı	46-55 yaş aralığı	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	12 (%28,6)	19 (%45,2)	8 (%19)	3 (%7,1)	42 (%100)
Katılıyorum	7 (%53,8)	2 (%15,4)	4 (%30,8)	0 (%0)	13 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	19 (%34,5)	21 (%38,2)	12 (%21,8)	3 (%5,5)	55 (%100)

Eğitim durumuna göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 7,1’i ilköğretim mezunu, yüzde 50’si lise mezunu, yüzde 7,1’i ön lisans mezunu, yüzde 35,7’si lisans mezunudur. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 7,7’si ilköğretim mezunu, yüzde 69,2’si lise mezunu, yüzde 23,1’i lisans mezunudur. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 52’ de gösterilmiştir:

Tablo 52: “Kurumumuzda insan kaynakları departmanı tarafından hedeflerin açıklandığı toplantılar düzenlenir” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi

	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	3 (%7,1)	21 (%50)	3 (%7,1)	15 (%35,7)	0 (%0)	42 (%100)
Katılıyorum	1 (%7,7)	9 (%69,2)	0 (%0)	3 (%23,1)	0 (%0)	13 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	4 (%7,3)	30 (%54,5)	3 (%5,5)	18 (%32,7)	0 (%0)	55 (%100)

Kurumda çalışma süresine göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 7,1’i 0-1 yıl arasında, yüzde 33,3’ü 2-3 yıl arasında, yüzde 35,7’si 4-5 yıl arasında, yüzde 23,8’i 6-7 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 30,8’i 0-1 yıl arasında, yüzde 69,2’si 2-3 yıl arasında kurumda çalışmaktadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 53’te gösterilmiştir:

Tablo 53: “Kurumumuzda insan kaynakları departmanı tarafından hedeflerin açıklandığı toplantılar düzenlenir” Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi

	0-1 yıl arası	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	6-7 yıl arası	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	3 (%7,1)	14 (%33,3)	15 (%35,7)	10 (%23,8)	42 (%100)
Katılıyorum	4 (%30,8)	9 (%69,2)	0 (%0)	0 (%0)	13 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	7 (%12,7)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	10 (%18,2)	55 (%100)

10. Önerme: “Kurumumuzda bireysel başarılarımız değerlendirilir ve ödüllendirilir” önermesi ile örgüt içinde işgörenlerinin performanslarının takip edildiği ve ödüllendirme sisteminin varlığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu önermeye ankete katılanların yüzde 84’ü “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 16’sı “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önermeye “Bilmiyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 54’te gösterilmiştir:

Tablo 54: “Kurumumuzda bireysel başarılarımız değerlendirilir ve ödüllendirilir”
Önermesine Katılım Düzeyi

	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	46	%84
Katılıyorum	9	%16
Bilmiyorum	0	%0
Katılmıyorum	0	%0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

Cinsiyet dağılımına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 19,6’sı kadın, yüzde 80,4’ü erkektir. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 22,2’si kadın, yüzde 77,8’i erkektir. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 55’te gösterilmiştir:

Tablo 55: “Kurumumuzda bireysel başarılarımız değerlendirilir ve ödüllendirilir”
Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi

	Kadın	Erkek	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	9 (%19,6)	37 (%80,4)	46 (%100)
Katılıyorum	2 (%22,2)	7 (%77,8)	9 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	11 (%20)	44 (%80)	55 (%100)

Yaş dağılımlarına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 28,3’ü 18-25 yaş aralığında, yüzde 41,3’ü 26-35 yaş aralığında, yüzde 23,9’u 36-45 yaş aralığında, yüzde 6,5’i 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 66,7’si 18-25 yaş aralığında, yüzde 22,2’si 26-35 yaş aralığında, yüzde 11,1’i 36-25 yaş aralığındadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 56’da gösterilmiştir:

Tablo 56: “Kurumumuzda bireysel başarılarımız değerlendirilir ve ödüllendirilir”

Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi

	18-25 yaş aralığı	26-35 yaş aralığı	36-45 yaş aralığı	46-55 yaş aralığı	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	13 (%28,3)	19 (%41,3)	11 (%23,9)	3 (%6,5)	46 (%100)
Katılıyorum	6 (%66,7)	2 (%22,2)	1 (%11,1)	0 (%0)	9 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	19 (%34,5)	21 (%38,2)	12 (%21,8)	3 (%5,5)	55 (%100)

Eğitim durumuna göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 6,5’i ilköğretim mezunu, yüzde 52,2’si lise mezunu, yüzde 6,5’i ön lisans mezunu, yüzde 34,8’i lisans mezunudur. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 11,1’i ilköğretim mezunu, yüzde 66,7’si lise mezunu, yüzde 22,2’si lisans mezunudur. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle

katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 57’ de gösterilmiştir:

Tablo 57: “Kurumumuzda bireysel başarılarımız değerlendirilir ve ödüllendirilir” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi

	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	3 (%6,5)	24 (%52,2)	3 (%6,5)	16 (%34,8)	0 (%0)	46 (%100)
Katılıyorum	1 (%11,1)	6 (%66,7)	0 (%0)	2 (%22,2)	0 (%0)	9 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	4 (%7,3)	30 (%54,5)	3 (%5,5)	18 (%32,7)	0 (%0)	55 (%100)

Kurumda çalışma süresine göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 13’ü 0-1 yıl arasında, yüzde 32,6’sı 2-3 yıl arasında, yüzde 32,6’sı 4-5 yıl arasında, yüzde 21,7’si 6-7 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 11,1’i 0-1 yıl arasında, yüzde 88,9’u 2-3 yıl arasında kurumda çalışmaktadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 58’de gösterilmiştir:

Tablo 58: “Kurumumuzda bireysel başarılarımız değerlendirilir ve ödüllendirilir”

Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi

	0-1 yıl arası	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	6-7 yıl arası	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	6 (%13)	15 (%32,6)	15 (%32,6)	10 (%21,7)	46 (%100)
Katılıyorum	1 (%11,1)	8 (%88,9)	0 (%0)	0 (%0)	9 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	7 (%12,7)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	10 (%18,2)	55 (%100)

11. Önerme: “Kumrumuzda insan kaynakları yöneticisi davranışları ile bizlere örnek olur” önermesi ile örgüt kültürünün örgüt içinde benimsetilmesinde insan kaynakları yöneticisinin rolü saptanmaya çalışılmıştır. Bu önermeye ankete katılanların yüzde 82’si, “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 18’i “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önermeye “Bilmiyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 59’da gösterilmiştir:

Tablo 59: “Kumrumuzda insan kaynakları yöneticisi davranışları ile bizlere örnek olur” Önermesine Katılım Düzeyi

	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	45	%82
Katılıyorum	10	%18
Bilmiyorum	0	%0
Katılmıyorum	0	%0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

Cinsiyet dağılımına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 22,2’si kadın, yüzde 77,8’i erkektir. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 10’u kadın, yüzde 90’ı erkektir. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 60’ta gösterilmiştir:

Tablo 60: “Kumrumuzda insan kaynakları yöneticisi davranışları ile bizlere örnek olur” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi

	Kadın	Erkek	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	10 (%22,2)	35 (%77,8)	45 (%100)
Katılıyorum	1 (%10)	9 (%90)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	11 (%20)	44 (%80)	55 (%100)

Yaş dağılımlarına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 31,1’i 18-25 yaş aralığında, yüzde 40’ı 26-35 yaş aralığında, yüzde 24,4’ü 36-45 yaş aralığında, yüzde 4,4’ü 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 50’si 18-25 yaş aralığında, yüzde 30’u 26-35 yaş aralığında, yüzde 10’u 36-25 yaş aralığında, yüzde 10’u 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 61’de gösterilmiştir:

Tablo 61: “Kumrumuzda insan kaynakları yöneticisi davranışları ile bizlere örnek olur” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi

	18-25 yaş aralığı	26-35 yaş aralığı	36-45 yaş aralığı	46-55 yaş aralığı	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	14 (%31,1)	18 (%40)	11 (%24,4)	2 (%4,4)	45 (%100)
Katılıyorum	5 (%50)	3 (%30)	1 (%10)	1 (%10)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	19 (%34,5)	21 (%38,2)	12 (%21,8)	3 (%5,5)	55 (%100)

Eğitim durumuna göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 8,9’u ilköğretim mezunu, yüzde 48,9’u lise mezunu, yüzde 6,7’si ön lisans mezunu, yüzde 35,6’sı lisans mezunudur. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 80’i lise mezunu, yüzde 20’si lisans mezunudur. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 62’de gösterilmiştir:

Tablo 62: “Kumrumuzda insan kaynakları yöneticisi davranışları ile bizlere örnek olur” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi

	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	4 (%8,9)	22 (%48,9)	3 (%6,7)	16 (%35,6)	0 (%0)	45 (%100)
Katılıyorum	0 (%0)	8 (%80)	0 (%0)	2 (%20)	0 (%0)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	4 (%7,3)	30 (%54,5)	3 (%5,5)	18 (%32,7)	0 (%0)	55 (%100)

Kurumda çalışma süresine göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 13,3’ü 0-1 yıl arasında, yüzde 31,1’i 2-3 yıl arasında, yüzde 33,3’ü 4-5 yıl arasında, yüzde 22,2’si 6-7 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 10’u 0-1 yıl arasında, yüzde 90’ı 2-3 yıl arasında kurumda çalışmaktadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 63’te gösterilmiştir:

Tablo 63: “Kumrumuzda insan kaynakları yöneticisi davranışları ile bizlere örnek olur” Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi

	0-1 yıl arası	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	6-7 yıl arası	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	6 (%13,3)	14 (%31,1)	15 (%33,3)	10 (%22,2)	45 (%100)
Katılıyorum	1 (%10)	9 (%90)	0 (%0)	0 (%0)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	7 (%12,7)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	10 (%18,2)	55 (%100)

12. Önerme: “Kurumumuzda iş arkadaşlarımız arasında kullandığımız ve bize özel anlamlar taşıyan kelimeler kullanınız” önermesi ile örgüt kültürünün göstergesi olan örgüt içinde özel kelimeler ve ifadelerin kullanımı saptanmaya çalışılmıştır. Bu önermeye ankete katılanların yüzde 87’si, “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 11’i “katılıyorum”, yüzde 2’si “katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önermeye “Bilmiyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 64’te gösterilmiştir:

Tablo 64: “Kurumumuzda iş arkadaşlarımız arasında kullandığımız ve bize özel anlamlar taşıyan kelimeler kullanırız” Önermesine Katılım Düzeyi

	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	48	%87
Katılıyorum	6	%11
Bilmiyorum	0	%0
Katılmıyorum	1	%2
Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

Cinsiyet dağılımına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 20,8’i kadın, yüzde 79,2’si erkektir. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 16,7’si kadın, yüzde 83,3’ü erkektir. Önermeye “katılmıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü erkektir. Önermeye “bilmiyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 65’te gösterilmiştir:

Tablo 65: “Kurumumuzda iş arkadaşlarımız arasında kullandığımız ve bize özel anlamlar taşıyan kelimeler kullanırız” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi

	Kadın	Erkek	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	10 (%20,8)	38 (%79,2)	48 (%100)
Katılıyorum	1 (%16,7)	5 (%83,3)	6 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	1 (%100)	1 (%100)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	11 (%20)	44 (%80)	55 (%100)

Yaş dağılımlarına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 35,4’ü 18-25 yaş aralığında, yüzde 35,4’ü 26-35 yaş aralığında, yüzde 22,9’u 36-45 yaş aralığında, yüzde 6,3’ü 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 33,3’ü 18-25 yaş aralığında, yüzde 50’si 26-35 yaş aralığında, yüzde 16,7’si 36-25 yaş aralığındadır. Önermeye “katılmıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü 26-35 yaş aralığındadır. Önermeye “bilmiyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 66’da gösterilmiştir:

Tablo 66: “Kurumumuzda iş arkadaşlarımız arasında kullandığımız ve bize özel anlamlar taşıyan kelimeler kullanırız” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi

	18-25 yaş aralığı	26-35 yaş aralığı	36-45 yaş aralığı	46-55 yaş aralığı	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	17 (%35,4)	17 (%35,4)	11 (%22,9)	3 (%6,3)	48 (%100)
Katılıyorum	2 (%33,3)	3 (%50)	1 (%16,7)	1 (%10)	6 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	1 (%100)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	19 (%34,5)	21 (%38,2)	12 (%21,8)	3 (%5,5)	55 (%100)

Eğitim durumuna göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 8,3’ü ilköğretim mezunu, yüzde 54,2’si lise mezunu, yüzde 6,3’ü ön lisans mezunu, yüzde 31,3’ü lisans mezunudur. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 66,7’si lise mezunu, yüzde 33,3’ü lisans mezunudur. Önermeye “katılmıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü lise mezunudur. Önermeye

“bilmiyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 67’de gösterilmiştir:

Tablo 67: “Kurumumuzda iş arkadaşlarımız arasında kullandığımız ve bize özel anlamlar taşıyan kelimeler kullanınız” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi

	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	4 (%8,3)	26 (%54,2)	3 (%6,3)	15 (%31,3)	0 (%0)	48 (%100)
Katılıyorum	0 (%0)	4 (%66,7)	0 (%0)	2 (%33,3)	0 (%0)	6 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	1 (%100)	0 (%0)	1 (%100)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	4 (%7,3)	30 (%54,5)	3 (%5,5)	18 (%32,7)	0 (%0)	55 (%100)

Kurumda çalışma süresine göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 12,5’i 0-1 yıl arasında, yüzde 35,4’ü 2-3 yıl arasında, yüzde 31,3’ü 4-5 yıl arasında, yüzde 20,8’i 6-7 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü 2-3 yıl arasında kurumda çalışmaktadır. Önermeye “katılmıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü 0-1 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “bilmiyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 68’de gösterilmiştir:

Tablo 68: “Kurumumuzda iş arkadaşlarımız arasında kullandığımız ve bize özel anlamlar taşıyan kelimeler kullanırız” Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi

	0-1 yıl arası	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	6-7 yıl arası	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	6 (%12,5)	17 (%35,4)	15 (%31,3)	10 (%20,8)	48 (%100)
Katılıyorum	0 (%00)	6 (%100)	0 (%0)	0 (%0)	6 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	1 (%100)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	1 (%100)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	7 (%12,7)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	10 (%18,2)	55 (%100)

13. Önerme: “Kurumumuzda sunduğumuz öneriler insan kaynakları departmanı tarafından yönetime iletilir” önermesi ile insan kaynakları departmanının işgörenin fikirlerini yönetime iletmadaki rolü saptanmaya çalışılmıştır. Bu önermeye ankete katılanların yüzde 86’sı, “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 15’i “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önermeye “Bilmiyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 69’da gösterilmiştir:

Tablo 69: “Kurumumuzda sunduğumuz öneriler insan kaynakları departmanı tarafından yönetime iletilir” Önermesine Katılım Düzeyi

	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	47	%86
Katılıyorum	8	%14
Bilmiyorum	0	%0
Katılmıyorum	0	%0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

Cinsiyet dağılımına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 23,4’ü kadın, yüzde 76,6’sı erkektir. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü erkektir. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 70’te gösterilmiştir:

Tablo 70: “Kurumumuzda sunduğumuz öneriler insan kaynakları departmanı tarafından yönetime iletilir” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi

	Kadın	Erkek	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	11 (%23,4)	36 (%76,6)	47 (%100)
Katılıyorum	0 (%0)	8 (%100)	8 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	11 (%20)	44 (%80)	55 (%100)

Yaş dağılımlarına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 25,5’i 18-25 yaş aralığında, yüzde 42,6’sı 26-35 yaş aralığında, yüzde 25,5’i 36-45 yaş aralığında, yüzde 6,4’ü 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 87,5’i 18-25 yaş aralığında, yüzde 12,5’i 26-35 yaş aralığındadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 71’de gösterilmiştir:

Tablo 71: “Kurumumuzda sunduğumuz öneriler insan kaynakları departmanı tarafından yönetime iletilir” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi

	18-25 yaş aralığı	26-35 yaş aralığı	36-45 yaş aralığı	46-55 yaş aralığı	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	12 (%25,5)	20 (%42,6)	12 (%25,5)	3 (%6,4)	47 (%100)
Katılıyorum	7 (%87,5)	1 (%12,5)	0 (%0)	0 (%00)	8 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	19 (%34,5)	21 (%38,2)	12 (%21,8)	3 (%5,5)	55 (%100)

Eğitim durumuna göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 8,5’i ilköğretim mezunu, yüzde 51,1’i lise mezunu, yüzde 6,4’ü ön lisans mezunu, yüzde 34’ü lisans mezunudur. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 75’i lise mezunu, yüzde 25’i lisans mezunudur. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 72’de gösterilmiştir:

Tablo 72: “Kurumumuzda sunduğumuz öneriler insan kaynakları departmanı tarafından yönetime iletilir” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi

	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	4 (%8,5)	24 (%51,1)	3 (%6,4)	16 (%34)	0 (%0)	47 (%100)
Katılıyorum	0 (%0)	6 (%75)	0 (%0)	2 (%25)	0 (%0)	8 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	4 (%7,3)	30 (%54,5)	3 (%5,5)	18 (%32,7)	0 (%0)	55 (%100)

Kurumda çalışma süresine göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 10,6’sı 0-1 yıl arasında, yüzde 36,2’si 2-3 yıl arasında, yüzde 31,9’u 4-5 yıl arasında, yüzde 21,3’ü 6-7 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 25’i 0-1 yıl arasında, yüzde 75’i 2-3 yıl arasında kurumda çalışmaktadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 73’te gösterilmiştir:

Tablo 73: “Kurumumuzda sunduğumuz öneriler insan kaynakları departmanı tarafından yönetime iletilir” Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi

	0-1 yıl arası	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	6-7 yıl arası	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	5 (%10,6)	17 (%36,2)	15 (%31,9)	10 (%21,3)	47 (%100)
Katılıyorum	2 (%25)	5 (%75)	0 (%0)	0 (%0)	8 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	7 (%12,7)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	10 (%18,2)	55 (%100)

14. Önerme: “Kurumumuzda yaptığımız çalışmaların değerli olduğu bizlere hissettirilir” önermesi ile örgüt içinde işgörenlere verilen değer işgörenler tarafından nasıl algılandığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu önermeye ankete katılanların yüzde 78’i, “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 18’i “katılıyorum”, yüzde 2’si “bilmiyorum”, yüzde 2’si “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önermeye “Katılmıyorum” yanıtını veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 74’te gösterilmiştir:

Tablo 74: “Kurumumuzda yaptığımız çalışmaların değerli olduğu bizlere hissettirilir”
Önermesine Katılım Düzeyi

	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	43	%78
Katılıyorum	10	%18
Bilmiyorum	1	%2
Katılmıyorum	0	%0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	%2

Cinsiyet dağılımına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 23,3’ü kadın, yüzde 76,7’si erkektir. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 10’u kadın, 90’ı erkektir. Önermeye “bilmiyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü erkektir. Önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verenlerin yüzde 100’ü erkektir. Önermeye “katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 75’te gösterilmiştir:

Tablo 75: “Kurumumuzda yaptığımız çalışmaların değerli olduğu bizlere hissettirilir”
Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi

	Kadın	Erkek	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	10 (%23,3)	33 (%76,7)	43 (%100)
Katılıyorum	1 (%10)	9 (%90)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	1 (%100)	1 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	1 (%100)	1 (%100)
Toplam	11 (%20)	44 (%80)	55 (%100)

Yaş dağılımlarına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 27,9’u 18-25 yaş aralığında, yüzde 41,9’u 26-35 yaş aralığında, yüzde 25,6’sı 36-45 yaş aralığında, yüzde 4,7’si 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 50’si 18-25 yaş aralığında, yüzde 30’u 26-35 yaş aralığında, yüzde 10’u 36-45 yaş aralığında, yüzde 10’u 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “bilmiyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü 18-25 yaş arasındadır. Önermeye “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü 18-25 yaş aralığındadır. Önermeye “katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 76’da gösterilmiştir:

Tablo 76: “Kurumumuzda yaptığımız çalışmaların değerli olduğu bizlere hissettirilir”

Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi

	18-25 yaş aralığı	26-35 yaş aralığı	36-45 yaş aralığı	46-55 yaş aralığı	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	12 (%27,9)	18 (%41,9)	11 (%25,6)	2 (%4,7)	43 (%100)
Katılıyorum	5 (%50)	3 (%30)	1 (%10)	1 (%10)	10 (%100)
Bilmiyorum	1 (%100)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	1 (%100)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	1 (%100)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	1 (%100)
Toplam	19 (%34,5)	21 (%38,2)	12 (%21,8)	3 (%5,5)	55 (%100)

Eğitim durumuna göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 9,3’ü ilköğretim mezunu, yüzde 48,8’i lise mezunu, yüzde 7’si ön lisans mezunu, yüzde 34,9’u lisans mezunudur. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 80’i lise mezunu, yüzde 20’si lisans mezunudur. Önermeye

“bilmiyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde yüzü lise mezunudur. Önermeye “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü lisans mezunudur. Önermeye “katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 77’de gösterilmiştir:

Tablo 77: “Kurumumuzda yaptığımız çalışmaların değerli olduğu bizlere hissettirilir”

Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi

	İlköğretim	Lise	Ön lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	4 (%9,3)	21 (%48,8)	3 (%7)	15 (%34,9)	0 (%0)	43 (%100)
Katılıyorum	0 (%0)	8 (%80)	0 (%0)	2 (%20)	0 (%0)	10 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	1 (%100)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	1 (%100)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	1 (%100)	0 (%0)	1 (%100)
Toplam	4 (%7,3)	30 (%54,5)	3 (%5,5)	18 (%32,7)	0 (%0)	55 (%100)

Kurumda çalışma süresine göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 11,6’sı 0-1 yıl arasında, yüzde 32,6’sı 2-3 yıl arasında, yüzde 32,6’sı 4-5 yıl arasında, yüzde 23,3’ü 6-7 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 90’ı 2-3 yıl arasında, yüzde 10’u 4-5 yıl arasında kurumda çalışmaktadır. Önermeye “bilmiyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü 0-1 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü 0-1 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 78’de gösterilmiştir:

Tablo 78: “Kurumumuzda yaptığımız çalışmaların değerli olduğu bizlere hissettirilir”

Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi

	0-1 yıl arası	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	6-7 yıl arası	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	5 (%11,6)	14 (%32,6)	14 (%32,6)	10 (%23,3)	43 (%100)
Katılıyorum	0 (%0)	9 (%90)	1 (%10)	0 (%0)	10 (%100)
Bilmiyorum	1 (%10)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	1 (%100)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%100)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	1 (%100)
Toplam	7 (%12,7)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	10 (%18,2)	55 (%100)

15. Önerme: “Kurumumuzda insan kaynakları tarafından gelenekselleşmiş organizasyonlar (doğum günü kutlamaları, yemekler, spor turnuvaları, geziler, balolar vs.) düzenlenir” önermesi ile örgüt kültürünün bir parçası olan tören ve seremonilerin planlanmasında insan kaynaklarının rolü saptanmaya çalışılmıştır. Bu önermeye ankete katılanların yüzde 87’si, “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 13’ü “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önermeye “Bilmiyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 79’da gösterilmiştir:

Tablo 79: “Kurumumuzda insan kaynakları tarafından gelenekselleşmiş organizasyonlar (doğum günü kutlamaları, yemekler, spor turnuvaları, geziler, balolar vs.) düzenlenir” Önermesine Katılım Düzeyi

	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	48	%87
Katılıyorum	7	%13
Bilmiyorum	0	%0
Katılmıyorum	0	%0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

Cinsiyet dağılımına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 22,9’u kadın, yüzde 77,1’i erkektir. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü erkektir. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 80’de gösterilmiştir:

Tablo 80: “Kurumumuzda insan kaynakları tarafından gelenekselleşmiş organizasyonlar (doğum günü kutlamaları, yemekler, spor turnuvaları, geziler, balolar vs.) düzenlenir” Önermesine Cinsiyete Göre Katılım Düzeyi

	Kadın	Erkek	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	11 (%22,9)	37 (%77,1)	48 (%100)
Katılıyorum	0 (%0)	7 (%100)	7 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	11 (%20)	44 (%80)	55 (%100)

Yaş dağılımlarına göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 33,3’ü 18-25 yaş aralığında, yüzde 39,6’sı 26-35 yaş aralığında, yüzde 22,9’u 36-45 yaş aralığında, yüzde 4,2’si 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 42,9’u 18-25 yaş aralığında, yüzde 28,6’sı 26-35 yaş aralığında, yüzde 14,3’ü 36-45 yaş aralığında, yüzde 14,3’ü 46-55 yaş aralığındadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 81’de gösterilmiştir:

Tablo 81: “Kurumumuzda insan kaynakları tarafından gelenekselleşmiş organizasyonlar (doğum günü kutlamaları, yemekler, spor turnuvaları, geziler, balolar vs.) düzenlenir” Önermesine Yaş Aralığına Göre Katılım Düzeyi

	18-25 yaş aralığı	26-35 yaş aralığı	36-45 yaş aralığı	46-55 yaş aralığı	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	16 (%33,3)	19 (%39,6)	11 (%22,9)	2 (%4,2)	48 (%100)
Katılıyorum	3 (%42,9)	2 (%28,6)	1 (%14,3)	1 (%14,3)	7 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	19 (%34,5)	21 (%38,2)	12 (%21,8)	3 (%5,5)	55 (%100)

Eğitim durumuna göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 8,3’ü ilköğretim mezunu, yüzde 50’si lise mezunu, yüzde 6,3’ü ön lisans mezunu, yüzde 35,4’ü lisans mezunudur. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 85,7’si lise mezunu, yüzde 14,3’ü lisans mezunudur. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 82’de gösterilmiştir:

Tablo 82: “Kurumumuzda insan kaynakları tarafından gelenekselleşmiş organizasyonlar (doğum günü kutlamaları, yemekler, spor turnuvaları, geziler, balolar vs.) düzenlenir” Önermesine Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyi

	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	4 (%8,3)	24 (%50)	3 (%6,3)	17 (%35,4)	0 (%0)	48 (%100)
Katılıyorum	0 (%0)	6 (%85,7)	0 (%0)	1 (%14,3)	0 (%0)	7 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	4 (%7,3)	30 (%54,5)	3 (%5,5)	18 (%32,7)	0 (%0)	55 (%100)

Kurumda çalışma süresine göre bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 14,6’sı 0-1 yıl arasında, yüzde 33,3’ü 2-3 yıl arasında, yüzde 31,3’ü 4-5 yıl arasında, yüzde 20,8’i 6-7 yıl arasında kurumda çalışmıştır. Önermeye “katılıyorum” şeklinde yanıt verenlerin yüzde 100’ü 2-3 yıl arasında kurumda çalışmaktadır. Önermeye “bilmiyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” olarak yanıt veren olmamıştır. Ayrıntılı bilgiler Tablo 83’te gösterilmiştir:

Tablo 83: “Kurumumuzda insan kaynakları tarafından gelenekselleşmiş organizasyonlar (doğum günü kutlamaları, yemekler, spor turnuvaları, geziler, balolar vs.) düzenlenir” Önermesine Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılım Düzeyi

	0-1 yıl arası	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	6-7 yıl arası	Toplam
Kesinlikle Katılıyorum	7 (%14,6)	16 (%33,3)	15 (%31,3)	10 (%20,8)	48 (%100)
Katılıyorum	0 (%0)	7 (%100)	0 (%0)	0 (%0)	8 (%100)
Bilmiyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	7 (%0)
Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)
Toplam	7 (%12,7)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	10 (%18,2)	55 (%100)

SONUÇ

Örgüt kültürünün oluşturulmasında ve yerleştirilmesinde insan kaynaklarının rolünü saptamayı amaçlayan bu çalışma sonucunda, insan kaynakları faaliyetlerinin ve insan kaynakları yöneticisinin işgörenlerin örgüt kültürünü benimsemeleri üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Uygulanan anket sonucunda tüm işgörenlerin işbaşı yaptıkları dönemde insan kaynakları tarafından uyumlaştıra programına alındıkları, kendilerinden beklenenlerin açıklandığı, böylelikle örgüt kültürünü işgörelere aktarma sürecinin daha ilk işbaşı yapılan dönemde insan kaynakları tarafından başladığı anlaşılmaktadır.

Örgüt kültürünün bir yansıması olan örgüte ait simgelerin, sloganların, felsefenin ve jargonların insan kaynakları tarafından işgörelere aktarıldığı ve işgörenler tarafından öğrenilmiş olduğu tespit edilmiştir.

Örgüte ait değerlerin insan kaynakları tarafından işgörelere aktarıldığı, işgörenlerin de bu değerlerle birlikte örgüte ait inanç ve hedefleri de benimsediğı saptanmıştır.

Örgüt içindeki kültürün işgörenler tarafından benimsenmesinde liderlerin ve yöneticilerin rolünü saptamaya karşılık verilen cevaplarda insan kaynakları yöneticisinin tutum, tavır ve davranışlarıyla işgörelere model olduğu, böylelikle, örgüt kültürünü davranışlarına yansıtan insan kaynakları yöneticisinin kültürün işgörelerce benimsenmesinde etkin rol aldığı sonucuna varılmıştır.

Radisson SAS Hotel, Ankara’ da işgörenlerin, kendilerine değer verildiğini hissettikleri, dolayısıyla örgüte karşı bir aisiyet duygusu geliştirdikleri tespit edilmiştir. Örgütün hedeflerinin insan kaynakları tarafından hazırlanan toplantılarda işgörenlerle paylaşılması neticesinde, işgörenlerin örgüt hakkında bilgiye sahip oldukları, böylelikle kendi kişisel hedefleri ile örgütün hedeflerini birleştirdikleri belirlenmiştir.

Radisson SAS Hotel Ankara’ da insan kaynakları tarafından doğum günü kutlamalarının yapıldığı, spor turnuvalarının ve gezilerin düzenlendiği, çalışanlar için balolar düzenlendiği, ve tüm bu organizasyonların gelenekselleşerek örgüt kültürünün bir parçası olduğu tespit edilmiştir.

Radisson SAS Hotel Ankara’ da, iş arkadaşları arasında kullanılan jargonlar hakkında bilgisi olmayan ve yapılan çalışmaları neticesinde değerli olduklarını hissettiklerini düşünmeyen işgörenlerin örgütte çalışma sürelerinin 0-1 yıl arasında olduğu saptanmıştır.

Örgüt kültürünün oluşturulmasında ve yerleştirilmesinde insan kaynaklarının rolünü saptamaya yönelik çalışma için Radisson SAS Hotel Ankara’ da yapılan anket sonucunda, Radisson SAS Hotel Ankara’ ya ait bir kültürün varlığı, kültürün çalışanlara aktarılmasında insan kaynakları departmanı ve yöneticinin etkin bir şekilde rol aldığı, işgörenler tarafından örgüte karşı aidiyet duygusunun geliştiği ve kültürün çalışanlar tarafından benimsendiği saptanmıştır.

Kültürün benimsenmesinde insan kaynaklarının etkisi olduğu ancak örgütte çalışma sresinin de etkili olduğu anket sonuçları neticesinde tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Açıklın, Aytaç, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Ankara, Personel Eğitim Merkezi Yayın No:7, 1996
- Adler, Nancy J., **International Dimensions of Organizational Behavior**, 2. edition, Boston, PWS-KENT Publishing Company, 1991
- Akal, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:473, 1992
- Akat, İlker, **Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü**, Ankara, TOBB Yayın No:226, 1992
- Akyüz, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001
- Anthony, Peter, **Managing Corporate Culture**, Philadelphia, Open University Pres, 1994
- Argon, Türkan, Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004
- Aron, Raymond, **The Industrial Society. Three Essays on Ideology and Development**, Londorn, Weidenfield and Nicholson, 1967
- Aydın, Vahdet, **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No: 402, 1977
- Balay, Refik Et al., **Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri**, Ankara, Sandal Yayınları, 2004
- Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004

Bass, Bernard M., Samuel D. Deep, **Studies in Organization Psychology**, Boston, Allyn & Bacon Inc., 1972

Başaran, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, Ankara, Gül Yayınevi, 1991

Becerikli, Sema Yıldırım, **Örgüt Kültürü Oluşturmada Örgüt içi İletişimin Rolü- Departmanlı Mağazacılık Sektöründe Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme: Beğendik A.Ş. Örneği**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 1999

Bedük, Aykut, **Modern Yönetim Teknikleri**, Ankara, Gazi Kitapevi, 2005

Benligiray, Serap, **İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi**, Eskişehir, Ankara Üniversitesi Kütüphane ve Dökümantasyon Merkezi, 2006

Berzek, Nail, **Human Resources Management**, 2. Edition, İstanbul, Private Marmara Contemporary Sciences Foundation Educational Institutions, 1998

Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003

Bolton, Trevor, **Human Resources Management**, U.S.A, Blackwell Business, 1997

Bottomley, Michael H., **Personnel Management**, Plymouth, M&E Higher Business Education Series, 1983

Brewster, Chris, **Employee Relations**, People's Republic of China, Mac Millian Education Ltd., 1989

Bright, David, Bill Parkin, **Human Resources Management**, Sunderland, Business Education Publishers, 1997

- Cameron, Kim S., Robert E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, U.S.A., Addison Wesley Publishing Company, 1999
- Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, 5. baskı, Siyasal Kitabevi, 1999
- Can, H., Ahmet A., Şahin K., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3. baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1998
- Can, H., T. Doğan, Y. Doğan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, 8. baskı, Siyasal Kitabevi, 1996
- Canman, Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:260, 1995
- Canman, Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme idaresi Enstitüsü, 1993
- Carrell, M. R., Norbert, F. Elbert., Robert D. Hatfield, **Human Resources Management-Global Strategies for Managing a Diverce Workforce**, 5. edition, U.S.A, Prentice Hall, 1995
- Cascio Wayne F., **Managing Human Resources**, 3. Edition, A.B.D, Mc Graw-Hill Inc., 1992
- Cascio, Wayne F., **Applied Psychology in Personnel Management**, 4. Edition, A.B.D, Prentice Hall Inc.,1991
- Chalofsky, Neal E., Carlene, Reinhart, **Effective Human Resources Development**, San Francisco, Jossy-Bass Publishers, 1988
- Çetin, Münevver Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2004

- Dale, Ernest, **Yönetim Teorileri: Geçmiş ve Gelecek**, Çev. Orhan Akınhay, Ankara, Öteki Yayınevi, 1993
- De Cenzo, D., Stephen P.R., **Personnel and Human Resource Management**, U.S.A., Prentice Hall, 1988
- De Cenzo, David A., Stephen P. Robbins, **Human Resource Management Concepts and Practices**, 4. Edition, U.S.A., John Wiley & Sons Inc., 1994
- Demir, Cengiz, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Ankara, Nobel yayıncılık, 2005
- Denison, R. Denison, **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, U.S.A, Braun-Brumfeld Inc., 1990
- Dereli, Toker, **Örgütsel Davranış**, 3. baskı, İstanbul, Menteş Kitabevi, 1995
- Dolgun, Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Ekin Kitabevi, 2007
- Drucker, Peter, **Yönetimin Görevleri, Sorumlulukları Uygulamaları**, Çev. Fatoş Dilber, Ankara, ODTÜ Basım İşliği, 1994
- Dubrin, Andrew J., **The Practice of Managerial Psychology**, New York, Pergamon Management and Business Series Volume 1, 1972
- Düren, Zeynep, **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2000
- Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2002
- Erdem, Ferda, **İşletme Kültürü**, Ankara, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F, 1996
- Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, 4. baskı, İstanbul, beta Basım Yayım A.Ş.,1994

- Erdut, Tijen, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, Ankara, Türk Ağır sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları No:40, 2002
- Ergin, Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi-Psikolojik Bir Yaklaşım**, 3. Baskı, Ankara, Elma Yayınevi, 2005
- Ersan, Nurgün, **Yönetim Teorileri ve Süreçleri**, 2. Baskı, Ankara, Başak Matbaacılıkve Tanıtım A.Ş., 2007
- Ertekin, Yücel, **Örgüt İklimi**, Ankara, Doğan Basımevi, 1978
- Evenden, R., Gordon A., **Management Skills-Making The Most of People**, Great Britain, Addison-Wesley Publishing Company, 1992
- Ferris, Gerald R., Sherman D. Rosen, Darold T. Barnum, **Handbook of Human Resource Management**, Massachussets, Blackwell Business, 1995
- Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000
- Frost, Peter J., Et al., **Organizational Culture**, U.S.A, Sage Publications, 1985
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., **Organizations: Behavior And Structure Processes**, 10. Edition, Irwin Mc Graw-Hill Companies, 2000
- Goffee, Rob, **Kurum Kültürü: Kurumsal Kültürünüzün İşiniz Üzerindeki Yapıcı ve Yıkıcı Etkileri**”, Çev: Kıvaç Kutmandu, Mediacat Yayınları, 2002
- Goss, David, **Principles of Human Resource Management**, 2. Edition, Routledge, 1995
- Gümüşsuyu, Çağdaş, **Yaratıcı Örgüt Kültürü**, Ankara, TODAİE Yayınları Yayın no:328, 2005

- Güney, Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001
- Gürüz, D. ,Yaylacı Özdemir G., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004
- Greenberg, Jerald, **Managing Behavior in Organizations**, 4. Edition, Upper Saddle River N.J., Pearson Prentice Hall, 2005
- Hartley, Jean F., Geoffrey M. Stephenson, **Employment Relations**, U.S.A., Blackwell, 1995
- Harvey, D., Robert Bruse Bowin, **Human Resources Management**, New Jersey, Prentice Hall, 1996
- Hesapçıoğlu, Muhsin, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994
- Hodge, B.J., William P. Anthony, Lawrence M. Gales, **Organization Theory**, New Jersey, Prentice Hall, 2003
- İbicioğlu, Hasan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Isparta, Fakülte Kitabevi, 2006
- İzgören, Ahmet Şerif, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2001
- Karalar, Rıdvan, **İşletme Politikası**, Eskişehir, Birlik Ofset Yayınevi, 2003
- Kazancı, Metin, **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, 5. baskı, Ankara, Turhan Kitabevi, 2004
- Kaya, Bayram, **Bütünleşik Kurumsal İletişim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2003
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım A.Ş., 1999
- Kozlu, Cem, **Kurumsal Kültür**, İstanbul, Bilkom Yayınları, 1998
- Lussier, Robert N., **Human Relations in Organizations-A Skill Building Approach**, 3. edition, U.S.A, C. Brown Communications Inc., 1996

- Köse, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:7, Sayı:1, İstanbul, 2000
- Mathis, Robert L., John H. Jackson, **Personnel/Human Resource Management**, U.S.A., West Publishing Company, 1988
- Mayo, Elton, **The Human Problems Of An Industrial Civilization**, New York, Viking Press, 1960
- Mayu, A. **Managing Careers**, London, IPM, 1991
- Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, 13. Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001
- Oden, W. Oden, **Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship** Westport, Quorum Books, 1997
- Okakın, Neslihan, **Çalışma Yaşamından İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2008
- Ouchi, William, **Teori Z Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, İstanbul, İlgi Yayıncılık, 1987
- Özgen, H., Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Yay., 2002
- Özkalp, Enver, **Örgütlerde Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:116, 1995
- Öztekin, Ali, **Yönetim Bilimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002
- Öztürk, Ümit, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006
- Palmer, Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993

- Peters, Thomas J., Robert H. Waterman, **Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1987
- Pettinger, Richard, **Mastering Organizational Behaviour**, London, Macmillian Master Series, 2000
- Pettinger, Richard, **Introduction to Management**, 2. Edition, London, MacMillian Pres, London, 1997
- Pheysey, Diana C., **Organizational Cultures Types And Transformations**, London, Routledge, 1993
- Peltekoğlu, Filiz Balta, **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul, 1. baskı, Beta Yayınları, 1998
- Peterson, Gary L., **Communicating in Organizations**, 2.Edition, U.S.A., Allyn & Bacon Inc., 2000
- Robbins, P. Stephen, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Ayşe Öztürk, Eskişehir, Etam A.Ş. Yayınları, 1994
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Murat Gümüş, **Örgütlerde İletişim**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2008
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1984
- Schein, Edgar, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1985
- Schneider, Susan C., Jean Louis Barsaux, **Managing Across Cultures**, England, Prentice Hall, 1997
- Seçim, H., Sabuncuoğlu, Z., Baysal A., **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları No:440, 1984

Sheldrake, John, **Management Theory**, United Kingdom, International Thomson Publishing Company, 1996

Sözen, Ural, **Örgütlenme Kuramı: Karşılaştırmalı Bir İrdeleme**, Ankara, İlksan matbaası, 1980

Steward, Rosemary, **The Reality of Organizations: A Guide For Managers**, 3.Edition, London, Macmillian Press, 1993

Şişman, Mehmet, **Örgüt Kültürü**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994

Tanyeri, Esra Ebru, **Özel Sektörde Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkisi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2000

Terzi, Ali Rıza, **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000

Theaker, Alison, **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, 1. baskı, Çev: Murat Yoz, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006

Timm, Paul R., Brendt D. Peterson, Jackson C. Stevens, **People At Work**, West Publishing Company, 1990

Tortop, Nuri, **Personel Yönetimi**, 5. baskı, Ankara, Yargı Yayınları, 1994

Tosun, Kemal, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3462, 1987

Usta, Murat, **Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi: Ege Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği**, Dokuz Eylül Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006

Ülsever, Cüneyt, **21. yy.da İnsan Yönetimi**, 2. baskı, İstanbul, Om Yayınevi, 2003

Williams, Allan, **Changing Culture: A New Organizational Approach**, 2. edition, London, Institute of Personnel Manaement, 1998

- Varol, Muharrem, **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara, Anka Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2, 1993
- Vural, Akıncı Beril, **Kurum Kültürü**, 1. baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998
- Yazıcı, Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, Alfa Basım Yayım, 2001
- Yeniçeri, Özcan, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2006
- Yılmaz, Gökhan, **Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006
- Yılmazer, Aydın, Cemal Eroğlu, **Meslek Yüksekokulları için İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008
- Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000

ÖZET

Küreselleşme süreci toplumların ve dolayısıyla örgütlerin pek çok alanda değişimlerine yol açmıştır. Bu değişimler sadece örgütlerin yapısında, ekonomilerinde ve ilişkilerinde değil, aynı zamanda iş görenlerin niteliklerinde de olmuştur. İş görenler artık sadece beden gücüyle değil, bilgilerinin de gücüyle çalışan kişiler olmuşlardır. Eğitim düzeyleri yükselmiş, talep ve beklentileri değişmiştir. İş görenlerin niteliğindeki bu gelişmeler, onların örgüt içindeki çalışma, düşünme ve örgütlenme biçimlerine yansyarak, örgütsel yapıda değişikliklere yol açmıştır. Tüm bu değişimler İnsan Kaynakları Yönetimini ön plana çıkarmıştır.

Rekabette üstünlüğü ve sürekliliği sağlamayı, dolayısıyla da verimliliklerini artırmayı amaçlayan örgütler, farklılık yaratmanın artık sadece ürün çeşitliliğiyle, teknolojiyle, süreç yönetimi ile olamayacağını anlayarak, “insan” faktörü ve örgüt kültürü üzerine yoğunlaşmışlardır. Kendine özgü örgüt kültürüne ve sadık insan gücüne sahip olan örgütlerin günümüz rekabet koşullarında başarılı olacakları düşünülmeye başlamıştır.

Bu çalışma ile örgütün kendine özgü örgüt kültürüne sahip olması ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki incelenecektir.

ABSTRACT

Globalization process has caused lots of changes in societies and organizations. These changes are not only at the structure, economy and relationships of organizations; but the qualities of the employees at the same time. Employees have become people not only working by bodyforce but also by brainforce. Their level of education has increased, demand and expectations have changed. These improvements of employees have reflected their working styles, thoughts and shape of organizing inside the organization. All these changes have become foreground the human resources management.

The organizations, who aims increase in revenue, provide continuity and advantage of the competition, understand that variety of products,tecnology and process management are not enough to create difference and they intensify on human factor and culture of organization. It has been started to think that organizations who have loyal manpower and specific organization culture, are going to become successful in the present competition conditions.

In this study, it is going to be investigated the relationship between human resources management and specific organizational culture of organizations.

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA VE
YERLEŞTİRİLMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜNÜ
SAPTAMAYA YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI**

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, dört yıldızlı iş otellerinde örgüt kültürünün oluşturulması ve işgörenler tarafından benimsenmesi konusunda insan kaynakları yönetiminin rolünü saptamaya yönelik ön verileri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışmalar için kullanılacak ve tamamen gizli tutulacaktır.

Sizden istenen; bu iki bölümde yer alan cümleleri dikkatle okumanız ve kendinize en uygun gelen ve sizin düşüncelerinizi en iyi yansıttığını düşündüğünüz seçeneğin yanındaki paranteze çarpı (X) işareti koymanızdır.

Örnek: Tamamen katılıyorum () Katılıyorum () Bilmiyorum (X)

Katılmıyorum () Hiç katılmıyorum ()

Aşağıdaki soruları eksiksiz olarak doldurmanızı rica eder, katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Ayşegül GÖÇER AKYÜZ
Ankara Üniversitesi Halkla İlişkiler ve
Tanıtım Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER BÖLÜMÜ

1. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız:

18 – 25 yaş arası () 26 – 35 yaş arası () 36 – 45 yaş arası () 46 – 55 yaş arası ()
56 yaş ve üzeri ()

3. Eğitim Durumunuz (Mezuniyet İtibariyle):

İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü ()

4. Kurumda çalıştığınız toplam süre:

0 – 1 yıl arası () 2 – 3 yıl arası () 4 – 5 yıl arası () 6 – 7 yıl arası ()

DEĞERLENDİRME BÖLÜMÜ

Lütfen, aşağıda belirtilen ifadelere katılma düzeyinizi “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Bilmiyorum”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden en uygun olanın altına (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bilmiyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumumuzda işe ilk başladığımda benden beklenenler insan kaynakları departmanı tarafından bana bildirildi.					
2. Kurumumuzda örgüte ait değerler insan kaynakları departmanı tarafından bizlere aktarılır.					
3. Kurumumuzun hedefleri ile bilgiler insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır					
4. Kurumumuzda geçerli kurallar insan kaynakları tarafından bizlere aktarılır.					
5. Kurumumuza ait özel bir sloganımız var.					
6. Kurumumuzda hizmet felsefemizin bir adı var.					
7. Kurumumuzda hizmet felsefemizi anlatan simge / simgelerimiz var.					
8. Çalıştığım kuruma ait değerleri, hedefleri, inançları benimsiyorum.					
9. Kurumumuzda insan kaynakları departmanı tarafından hedeflerinin açıklandığı toplantılar düzenlenir.					
10. Kurumumuzda bireysel başarılarımız değerlendirilir ve ödüllendirilir.					
11. Kurumumuzda insan kaynakları yöneticisi davranışları ile bizlere örnek olur.					
12. Kurumumuzda, iş arkadaşlarımız arasında kullandığımız ve bize özel anlamlar taşıyan kelimeler kullanırız.					
13. Kurumumuzda, sunduğumuz öneriler insan kaynakları departmanı tarafından yönetime değerlendirilir.					
14. Kurumumuzda, yaptığımız çalışmaların değerli olduğu bizlere hissettirilir.					
15. Kurumumuzda insan kaynakları tarafından gelenekselleşmiş organizasyonlar (doğum günü kutlamaları, yemekler, spor turnuvaları, geziler, balolar vs.) düzenlenir.					