

ÇALIŞANLARINIZ MEMNUNSA SİZ DE MEMNUNSUNUZ

İşletmelerin varlık amaçları kar etmek ve sürdürülebilirlik olarak ele alındığında, bu amacı somutlaştıran çalışanların memnuniyetleri birincil derecede önem taşıyor.

REGİMAN DENİZ regiman.deniz@abemedya.com

ÇALIŞAN memnuniyeti genel olarak, çalışanın işyerine karşı gösterdiği duygusal ve fiziksel tepkiler olarak değerlendiriliyor. Sosyal Psikolog Lilly M. Berry çalışan memnuniyetini "bireyin çalışma ortamına karşı olan reaksiyonu" olarak nitelendirirken, bu gerçeği ifade ediyor. Çalışan memnuniyeti olgusunun, son yıllarda özel ve kamu şirketleri tarafından önemsenmeye başlandığı görülüyor. İşyeri, insanlar tarafından oluşturulan ekonomik ve sosyal kurumlar olarak tanımlandığında, o kurumunun başarısında, temel işlevi olan çalışanların

davranışları, yaklaşım ve tutumları belirleyici bir rol oynuyor. Modern işletmeler için, ulusal ve uluslararası pazarda rekabet edebilme zorunluluğu; verimlilik, kurumsal kültür, ileri teknoloji kullanımı, pazarlama

ve iletişim gibi unsurlar açısından bakıldığında, çalışanların bu karmaşık iş süreçlerine bütünüyle kendilerini uyarlamaları gerekiyor.

ZİHİNSEL, BEDENSEL ve SOSYAL BÜTÜNLÜK ÖNEMLİ

Bilginin rolü, hız, zaman yönetimi, yüksek motivasyon zorunluluğu gibi işlevler, günümüz iş dünyasında çalışanların dikkat, kontrol ve uyarlanma gibi psikolojik etmenleri sürekli canlı tutmalarını zorunlu tutuyor. Bu durumda yapılan iş ister beden gücüne isterse zihinsel güce bağlı olsun, çalışanların zihinsel ve bedensel sağlıklarına etki ediyor. Aşırı yorgunluk, stres, kaygı gibi işin yapılma biçiminden ve iş ortamından kaynaklanan sağlık sorunları çalışanlarda baş gösterebiliyor. Çalışanların psikolojik, bedensel ve sosyal açıdan varoluşlarını bu derecede belirleyen işyerlerinden ve iş ortamından memnuniyet duymaları bu ekseninde, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında başat etkenlerden birini oluşturuyor. Bu noktada, çalışan memnuniyeti, yalnızca kendilerinin psikolojik, bedensel ve sosyal bütünlükleri için değil, aynı zamanda işlet-

melerin amaç ve vizyonlarını gerçekleştir-
meleri açısından da yaşamsal öneme sahip.
Çalışanların kurumlarından memnuniyet
oranı arttıkça, aidiyet ve bağlılık düzey-
leri de yükseliyor. Bu da modern çalışma
dünyasındaki işletmeler için olmazsa olmaz
kategorisindeki kurum kültürü, kurumsal
itibar ve kurumsal kimlik olgularının daha
çok yerleşmesine katkıda bulunuyor.

PSİKOLOJİK SERMAYE

İşletme Profesörü Fred Luthans'a göre,
dayanıklılık, güven, umut ve iyimserlik gibi
psikolojik faktörler çalışanların üretkenli-
ğini artırıyor ve Psikolojik Sermaye olarak
adlandırılan bu özellikler sayesinde işlet-
meler ölçümlenebilir bir şekilde finansal
tablolarını da iyileştirebiliyor, verimlilik-
lerini artırabiliyor. Luthans'a göre, güven;
zorlayıcı işlerin üstesinden gelebilmek için
gerekten çabayı gösterebilmek anlamına
geliyor. İyimserlik; şu anda ve gelecekte ba-
şarılı olabileceğine dair olumlu düşüncelere
sahip olmayı gösteriyor. Umut, amaçları
için dayanmak ve gerektiğinde başarıya
ulaşabilmek için seçenekleri tekrar gözden
geçirmeyi ifade ederken, dayanıklılık;
sorunlar ve terslikler karşısında dayanıklı
olabilmek ve yola devam edebilme anlamı-
nı taşıyor. Luthans bu özelliklerin çalışan-
ların performansla korelasyonunda yüzde
30'larda olduğunu belirtiyor.

ÇOK BOYUTLU BİR SÜREÇ

Uzman Rasim Akpınar da, "Kamu Yöneti-
mi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuni-
yetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağ-
lamında Değerlendirilmesi Çalışması"nda,
çalışan memnuniyetini etkileyen araçları
ekonomik, yönetsel motivasyon ve psiko-
sosyal motivasyon araçları olarak sınıflandı-
rıyor. Ekonomik araçlar; ücret, ödüllendir-
me ve iş güvencesinden oluşuyor. Yönetsel
motivasyon araçları ise kararlara katılma,
yetki devri, yönetici davranışları, eğitim
ve kariyer planlama unsurlarına ayrılıyor.
Psiko-sosyal motivasyon araçları da sosyal
etkinlikler, takdir edilme ve tanınma ile
fiziksel çalışma koşulları ve çalışmada
bağımsızlık rol oynuyor. Dolayısıyla, çalışan
memnuniyetinin sağlanması, bütün bu
bileşenlerin eş zamanlı olarak çalışanlara
sunulmasıyla ilişkili karmaşık bir olgu
olarak karşımıza çıkıyor. İşletme tarafından
bütün bu bileşenlerin eksiksizce çalışanlara
sunulması, her zaman için kolay olmuyor.



**ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ,
YALNIZCA KENDİLERİNİN
PSİKOLOJİK, BEDENSEL VE
SOSYAL BÜTÜNLÜKLERİ
İÇİN DEĞİL, AYNI
ZAMANDA İŞLETMELERİN
AMAÇ VE VİZYONLARINI
GERÇEKLEŞTİRMELERİ
AÇISINDAN DA
YAŞAMSAL ÖNEME
SAHİP. ÇALIŞANLARIN
KURUMLARINDAN
MEMNUNİYET ORANI
ARTTIKÇA, AİDİYET VE
BAĞLILIK DÜZEYLERİ DE
YÜKSELİYOR.**

MEMNUNİYETİ AZALTAN FAKTÖRLER

Gelişmekte olan ekonomiler kategorisin-
de yer alan Türkiye ekonomisi açısından,
Kişi Başına Düşen Gayri Safi Milli Hasıla
oranıyla gelişmiş ülkelerdeki oran arasında
önemli farklar bulunması, çalışanların özel-
likle ekonomik araçları öne çıkarmasına yol
açıyor. Buna karşın, Türkiye'de işletmelerin
öz sermaye kısıtlılığı, uluslararası pazar-
da rekabetin getirdiği zorluklar, piyasa
koşulları, karlılık oranları ve verimlilik gibi
nedenlerle ekonomik araçların, çalışanların
talep ettikleri çerçevede gerçekleşmemesi
de yönetsel motivasyon ve psiko-sosyal mo-
tivasyon araçlarının öne çıkmasına neden
oluyor. Bu kapsamda da Türk toplumunun
kültürel ve psikolojik özellikleri, eğitim dü-
zeyi, eğitilmiş işsiz oranının yüksekliği gibi
etkenler nedeniyle, yönetsel motivasyon ve
psiko-sosyal motivasyon araçlarının yete-
rince sağlanamaması sorunlu bir alan ola-
rak karşımıza çıkıyor. Kurum içi iletişimin
yeterince sağlıklı gelişmemesi, çalışanın
inisiyatifinin yeterince öne çıkarılmaması,
çalışanlar arasında rekabetin sürekli canlı
tutulması gibi etkenler, çalışanların mem-
nuniyet düzeyinin düşmesine yol açıyor.



İŞLETMELER ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE AĞIRLIK VERMEYE BAŞLADI

Çalışan memnuniyeti, işletme açısından hiçbir zaman tek boyutlu bir süreç değil. Günümüz işletmecilik anlayışında, kurumlar için vazgeçilmez boyuttaki iç ve dış müşteriler kavramsallaştırmasında görüldüğü gibi, çift yönlü bir süreç. İşletmenin hizmetlerini sunduğu dış müşteriler açısından da temel öneme sahip, çünkü dış müşterilerin işletmeleri, ürünleri ve markaları algılamalarında, otomasyona dayalı üretim biçimleri dışında, iç müşterilerin yani çalışanların iş yapma biçimleri ve hizmet anlayışları da son derece önem taşıyor. Onların dış müşterilerle kurdukları iletişim biçimleri işletmeyi yansıtıyor ve olumlu ya da olumsuz olmasına göre, kurumun itibarının artması ya da zedelenmesi sonucunu doğuruyor. Bütün bu etkenler göz önüne alındığında, işletmeler için hem iç hem de dış müşterileri ile sağlıklı ve doğru iletişim kurabilmeleri ve kurumsal itibarlarını sürdürmeleri yönünden bu kadar önem içeren müşteri memnuniyeti olgusunun son yıllarda önem kazandığı görülüyor. İşletmelerin bu alanda profesyonel ve uzman kadrolar tarafından hizmet almaya başladıklarına tanık oluyoruz. Buna paralel olarak, giderek artış gösteren çalışan memnuniyeti araştırmalarının sonuçları

titizlikle ele alınıyor. Sonuçlar çerçevesinde, kurumun yönetim anlayışı ve çalışma ortamı bilimsel yöntemlerle gözden geçiriliyor, iyileştirmeler ve düzenlemeler yapılıyor. İşletmeler çalışanların ekonomik, yönetsel ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının eksiksizce sağlanması yönünde önemli sayılabilecek adımlar atıyor.

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMALARI NASIL YAPILYOR?

GfK Türkiye çalışan araştırmaları kapsamında, şirket içindeki yönetici ve çalışan gruplarıyla ön çalıştaylar oluşturuyor. Çalıştaylar sonucunda oluşturulan standart soru formlarıyla anket uygulamaları gerçekleştirilerek bunların sonuçları analiz ediliyor. Çalışan Memnuniyeti, Çalışan Bağlılık, Çalışan İsteklilik Endeksleri'ni ölçüyor ve Kurum-Çalışan Beklenti Uyum Endeksi'ni hesaplıyor. Tüm bu sonuçlar ışığında geribildirimlerle iyileştirme alanları saptanarak yeni çalıştaylar oluşturularak, iyileştirme faaliyetleri planlanıyor.

Plus Value de çalışan memnuniyeti araştırmalarında, hazır formların kullanımını sağlıklı bulmuyor. Ölçmek istenilen memnuniyet kriterlerini çalışmanın başında belirleyerek şirkete özel hazırlanan formlarla araştırma yapıyor. Çalışmaya katılacak çalışanların kimliklerinin bazı durumlarda

İŞLETMELERİN ÖZ SERMAYE KISITLILIĞI, ULUSLARARASI PAZARDA REKABETİN GETİRDİĞİ ZORLUKLAR, PİYASA KOŞULLARI, KARLILIK ORANLARI VE VERİMLİLİK GİBİ NEDENLERLE EKONOMİK ARAÇLARIN, ÇALIŞANLARIN TALEP ETTİKLERİ ÇERÇEVEDE GERÇEKLEŞMEMESİ DE YÖNETSEL VE PSİKO-SOSYAL MOTİVASYON ARAÇLARININ ÖNE ÇIKMASINA NEDEN OLUYOR.

gizlenmesinin çeşitli avantaj ve dezavantajları beraberinde getirebileceği ve hedeflere uygun bir şekilde, profesyonel bir firmadan destek alınarak yapılacak araştırmaların daha güvenilir sonuçlar doğurabileceğinin altı çiziliyor.

Davranış Bilimleri Enstitüsü, çalışan memnuniyeti ve bağlılığını birbirinden ayırmadan araştırıyor. Enstitü, yaptığı araştırmalarla çalışanların memnuniyet düzeylerini, kuruma ve birlikte çalıştıkları kişilere olan bağlılıklarını ölçmeyi, ardından bu doğrultuda memnuniyet ve bağlılığın artırılmasına yönelik planların oluşturulmasını amaç ediniyor. Enstitü kullandığı anket yöntemini gizlilik prensibi ile kağıt-kalem veya online olarak gerçekleştiriyor, istatistik programları kullanılarak gerçekleştirilen analiz sonucunda ulaşılan raporlar grafiklerle, anlaşılır bir şekilde kurumlara özel tasarlanıyor. Kurum için mevcut durum, gelişim yol haritası belirlenerek departman bazlı aksiyon planları oluşturuluyor. Çalışan memnuniyeti temel boyutlarını enstitü şöyle sıralıyor: Fiziksel çalışma koşulları, üst yönetim / kurum yönetimi, kurum imajı, kişisel gelişim ve kariyer olanakları, performans yönetimi sistemi, ödüllendirme ve takdir sistemi, iş yapış şekilleri, süreç akışları ve organizasyon, bağlı olunan ilk yönetici, iş tatmini, kurum içi iletişim, ücret ve yan haklar, iş özel yaşam dengesi.