

## İşletmelerde Çalışan İlişkileri Yönetiminin Önemine İlişkin Bir Araştırma

**Selen Doğan**  
Doç. Dr., Niğde Üniversitesi

Nisan/April 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 2, Page: 69-96  
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0102.x

**Makalenin on-line kopyasına erişmek için:**

<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=357&cilt=11&sayi=2&yil=2009>

**To reach the on-line copy of article:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=357&vol=11&num=2&year=2009>

**Makale İçin İletişim/Correspondence to:**

Selen Doğan, selendogan@gmail.com

© 2000- 2009

**“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**  
**“İşGüç” Industrial Relations and Human Resources Journal**

Nisan/April 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 2  
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0102.x

**Editör/Editor-in-Chief**

Aşkın Keser (Kocaeli University)

**Editör Yardımcıları/Co-Editors**

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

**Uygulama/Design**

Yusuf Budak (Kocaeli University)

**Yayın Kurulu / Publishing Committee**

Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Doç.Dr.Aşkın Keser (Kocaeli University)  
Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)  
Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Kocaeli University)  
Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)  
Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)  
Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelandiya)  
Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (University of East Anglia-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof.Dr.İşık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

**Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (Uludağ University)  
Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)  
Prof.Dr.Nihat Erdoğmuş (Kocaeli University)  
Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof.Dr.Engin Yıldırım (Sakarya University)  
Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
None of the contents published can't be used without being cited.*

# İşletmelerde Çalışan İlişkileri Yönetiminin Öneme İlişkin Bir Araştırma

## A Research On The Importance Of Relationship Management In Firms

Selen Doğan

Doç. Dr., Niğde Üniversitesi

### Özet:

İşletmenin sürekliliğinin sağlanması için müşterilerle ve çalışanlarla uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesinin önemli olması nedeni ile bu çalışma CRM ve ERM kavramlarını ayrıntılı bir şekilde açıklamayı amaçlamıştır. Bir işletmenin yalnız ve yalnız rekabet avantajı, onun müşterileri, çalışanları ve iş ortakları ile olan ilişkileridir. İşletmenin uzun dönemde bünyesini güçlendirecek olan da, etkili bir ilişki geliştirme yolundaki vaatleri olacaktır. Etkili bir ilişki yönetimi sistemi beş temel yetenekten oluşmaktadır. Bunlar; konumlandırmak, araştırmak (fırsatları değerlendirmek), koçluk etmek (yönlendirmek), liderlik etmek ve sonuçlandırmaktır. Bu yetenekleri geliştirerek, işletme ve yöneticiler uzun dönemde daha başarılı olacaklardır. Aynı zamanda, bugünün rekabet ortamında müşterileri işletmeye bağlayabilmek için, işletmenin müşterilerle ve çalışanlarla sürekli bir ilişki içinde olması, onlara güvenmesi (onların da işletmeye güvenmesi) ve değer vermesi gerekmektedir.

Çalışanlarla ilişkilerin yönetilmesi ve geliştirilmesi, herhangi bir CRM planının temel amacı olmalıdır. Böylece CRM ile amaçlanan, sıradışı müşteri hizmeti, müşteri memnuniyeti, müşterinin hafızasında yer etmek, önce çalışanlara hizmet etmeksizin (başka bir ifade ile ERM olmaksızın) gerçekleştirilemez. İşletmede ERM'ye önem vermeden gerçek bir CRM başarısı da elde edilemeyecektir. Böylece, eğer bir işletme ilerlemek istiyorsa sadece CRM ile değil, aynı zamanda ERM ile de ilgilenmelidir. Öyle ise, işletme CRM'den önce ERM'ye sahip olmalıdır. Başarılı bir ERM stratejisi ve uygulaması, çalışanların bireysel hedeflerinin işletmenin ortak hedefleri ile birlikte (yani müşteri tatmini ve işletmeye tek-rar gelmesinin sağlanması) yürümesini sağlayarak, eşsiz bir işletme içi güç yaratacaktır.

Bu çalışmada da, öncelikle işletmeler, dolayısıyla yöneticiler için son derece önemli bir konu olan ilişki yönetiminin kapsamı ve önemi üzerinde durulmuştur. Çalışmanın örnek olay çalışmasına dayalı uygulama bölümünde ise, bir üretim işletmesinde çalışan ilişkileri yönetiminin önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan İlişkileri Yönetimi, İlişki Yönetimi, İlişkinin Kalitesi, Çalışan Tatmini, Çalışan ve Yönetici Self-Service'si

### Abstract:

Because of long-term relations with customers and employees are important, this study aims at examining the concepts of CRM and ERM in detail. A company's only sustainable advantage is its relationship with customers, business partners and employees. A commitment to developing effective relationships strengthens the fabric of the organization in the long run. Effective Relationship Management System incorporates five key sets of skills. These are positioning, hunting, coaching, leading and farming. By developing these skills, companies and managers will benefit in the long range. In order to keep customers in today's competitive environment, a company must communicate with customers and employees constantly, trust them (and be trusted by them) and provide value to them.

Relationship management and development must be the main objectives of any CRM plan. So, outstanding customer service, customer care, customer retention cannot exist without employee service, in other words employee relationship management. True customer relationship management (CRM) cannot exist if top priority is not given to employee relationship management (ERM). So, if a company that wishes to be progressive must talk not only about CRM, at the same time must talk about ERM. Before a company have CRM, it must have ERM. A successful ERM strategy and implementation will guarantee that your employees' individual goals are in line with the corporate goal of customer satisfaction and retention while developing a unified internal workforce.

In this study, firstly the importance and content of relationship management have been considered. Then a case study on the importance of employee relationship management on a manufacturing firm has been carried out

**Keywords:** Employee Relationship Management (ERM), Relationship Management, Relationship Quality, Employee Satisfaction, Employee and Manager Self Service

## 1. GİRİŞ

Son yıllardaki baş döndürücü değişiklikler, hemen her alanda alışlagelmiş kalıpları derinden sarsarak "ilişki yönetimi" ve özellikle de "çalışan ilişkileri yönetimi" gibi diğerlerinden farklı ve daha kapsamlı yeni yaklaşımların ve stratejilerin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bugün artık çalışanların da birer müşteri gibi görülüp, memnuniyetlerinin ölçülmesi gerekmektedir. Çünkü, işletme için müşterilerin bir değeri olduğu gibi, çalışanların da bir değeri vardır. Değişen koşullar, çalışanları da artık körü körüne işletmelerine bağlı kalmaktan alıkoymaktadır. Artık insanlar, memnun olmadığı bir yerde uzun süre çalışmak istememektedirler. İşte, Çalışan İlişkileri Yönetimi (Employee Relationship Management-ERM) de bu anlayıştan doğmuş bir kavramdır.

Günümüzde işletmeler "ilişki yönetimi"ni zorunluluk gösteren bir yönetim işlevi olarak görmelidirler. Çünkü, dünyada her konuda ortaya çıkan değişme ve gelişmeler, işletme içi ve işletme dışında amaç ve hedefleri farklı grupların ortaya çıkmasına, işletmeyi saran çevre faktörlerinin işletmenin faaliyetleri üzerinde yoğun bir biçimde etkili olmalarına neden olmuştur. Artık, toplum ile etkileşemeyen, insanlarla ilişki kuramayan ve onlardan kopuk bir işletmenin varlığını devam ettirmesi ve uzun dönemler piyasada iş yapması düşünülememektedir. Bu anlamda "ilişki yönetimi" olarak tanımlanan yönetim işlevinin, işletme, çalışanlar, müşteriler ve tüm dış çevredeki kişiler arasında denge ve uyum sağlama görevini üstlendiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

İşletmeler ilişki yönetimini benimsemek ve bu yönde çaba sarfetmekle, işletme içi çalışanlar başta olmak üzere, işletmenin ilişkide bulunduğu ve hizmet sunduğu tüm toplumun davranışlarını değerlendirebilecek, elde ettiği sonuçlara dayalı olarak politika ve yöntemlerini belirleyebilecek; insanların anlayışını ve onayını kazanma ile uzun dönemde başarılı olabileceklerdir. Bugün işletmeler, kişilerle (çalışanlardan en son

müşteriye kadar olan herkes) dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek başarıya ulaşabilecektir. Çalışanlar, müşteriler, satıcılar ve ilgili diğer tüm insanlarla sürekli ilişki içinde olan işletmeler, bu insanların tepkilerini değerlendirerek onların tutumlarına yönelebilecektir. Böylece, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı bir çabaya dönüşen "ilişki yönetimi sistemi" de doğal olarak başlatılmış olacaktır. Çünkü, insan kaynakları yöneticileri artık bir gerçeği görmüşlerdir. Bu gerçek, "müşteri sadakatini sağlamak ve eldeki müşteriyi kazanmanın yolunun", öncelikle "sadık çalışanlar yaratmak ve onlarla ilişkileri geliştirmekten- çalışan ilişkileri yönetiminden- geçtiği" dir.

Bu bakış açısı ise, tıpkı CRM'deki ürünün tasarım aşamasına müşterilerin istek, ihtiyaç, beklentilerinin eklenmesi ve her müşterinin farklı ve özel olduğunun kabul edilerek, ona göre mal ya da hizmet üretimine geçilmesinde olduğu gibi; ERM'de de, çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentilerinin önceden bilinip, İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından sunulan hizmetlerin çeşitlendirilmesi ve her çalışanın farklı ve özel olduğunun kabul edilerek, ona göre muamele yapılması fikrine dayanmaktadır. İşletmeler nasıl ki müşterilerini elde tutmaya ve onların sadakatini sağlamaya çalışıyorlarsa, uzun dönemde kar elde etmek için çalışanlarını da aynı şekilde elde tutmaya ve çalışan sadakatini sağlamaya çaba sarfetmelidirler. Aksi takdirde, çalışanlarını da tıpkı müşterilerini kaybettikleri gibi kaybedeceklerdir.

Bu nedenle, bu çalışmada, işletmeler ve dolayısıyla yöneticiler için son derece önemli olan çalışan ilişkileri yönetiminin kapsamı ve önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmada öncelikle ilişki ve ilişki yönetimi kavramlarına genel bir bakışa, çalışan ilişkileri yönetiminin tanımı, anlamı ve amacına, etkili bir ilişki yönetimi sisteminin nasıl oluşturulacağına, ERM'yi E-HR ile uygulamaya geçirmeye ve son olarak da bir üretim işletmesinde çalışan ilişkileri yönetiminin önemine ilişkin bir örnek olay çalışmasına yer verilecektir.

## 2. İLİŞKİ VE İLİŞKİ YÖNETİMİ KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

İşletmelerin kendi faaliyetlerine yön vermesi, olumlu ve düzenli bir ilişki sergileyebilmeleri için, insanların seslerine kulak vermeleri ve bu sesten gelen sinyalleri algılayarak bunlara uygun bir biçimde çalışmalarını sürdürebilmelerini gerekmektedir. Değişik örgüt tiplerinin amaçlarında ve yönetim tarzlarında farklılıklar olsa da, değişmeyen tek şey ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yöneterek bu amaçlara ulaşabileceklerini fark edebilmeleridir. İlişki yönetiminin temelinde de, işletmelerin faaliyetlerini, ilişkide bulunduğu kişilerin beklenti ve isteklerine göre yönlendirmeleri ve bu faaliyetlerden değişik oranlarda etkilenen gruplarla olumlu ilişkiler kurmaları, ya da mevcut ilişkilerini geliştirmelerine yönelik planlı ve programlı çalışmalar yapmaları yatmaktadır. İşletmenin ilişkide bulunduğu gruplarla uyumu, etkin ve düzenli bir "ilişki yönetimi" çabası ile anlam kazanacaktır.

İlişki yönetimi, müşterilerle ve çalışanlarla ilişkilere değer verilmesi ve bu değerın işletmeye en karlı şekilde dönmesini amaçlayan bir fikri ortaya atmaktadır. Yani, ilişki yönetimi "işletmenin tüm iletişim kabiliyetlerini kullanarak, çalışanlarını, müşterilerini ve tüm toplumu kendine bağlamanın sistematik bir yolu" dur. Bu bağlamda, işletmenin tüm ilişkilerinin gözden geçirilmesi, bu ilişkilere gerekiyorsa yeniden şekil verilmesi gerekmektedir. Bu şekilde, işletme ve müşterileri ile ilişkileri arasında bir uyum, bir denge yaratılmış olacak; işletme, insana ve ilişkilerine önem vererek ve onları yöneterek rakiplerine oranla stratejik bir üstünlük elde edebilecektir. Nitekim bir hava kargo şirketinin "uçaklar değil, insanlar teslimat yapar" sloganı (Hasanoğlu,2002:51), işletmedeki personelin müşterileri ile birlikte en değerli varlıklar olarak görülmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Eğer bir işletmede emreden ve astlarının görüşlerine başvurmeyen bir yönetim varsa; yukarıdan gelen bilgilerin çok azının astlara iletilmesi söz konusu ise; başarının çoğu yönetime, başarısızlığın çoğu çalışana fatura

ediliyorsa; olası değişikliklerin çok azının çalışanlara iletilmesi söz konusu ise, böyle bir işletmede kötü bir iletişim olduğundan ve ilişkilerin zayıflığından bahsedilebilecektir (Dünya Gazetesi, 2001:10). İşte ilişki yönetimi ile işletmedeki kötü iletişim ortadan kaldırılmaya çalışılarak, iyi bir iletişim ve ilişkinin temelleri atılmaya çalışılacak, bunun müşterilere ve tüm topluma yansımalarından da en çok işletme faydalanacaktır. Bu nedenle, ilişki yönetimi özellikle işletme içi iletişimin iyileştirilmesinde, başta üst düzey yöneticiler olmak üzere işletmenin tüm çalışanları tarafından sistemli olarak kullanılmalıdır.

## 3. ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN TANIMI, ANLAMI VE AMACI

Müşterilerin sadakati ve işletme ile tekrar iş yapması, başarılı işletmelerin ana stratejilerinin önemli bir tamamlayıcısıdır. Müşterilerle doğrudan ilişki kuran ve müşteriler üzerinde etki yaratanlar işletmenin ön hizmet çalışanlarıdır (front-line employees). Yöneticiler, işletme ile ilgili ortak mesajları müşterilere ön hizmet çalışanları aracılığı ile doğrudan iletip, bu mesajların müşterilerin zihninde tutulmasını sağlayabilmektedirler. Çalışan İlişkileri Yönetimi (ERM), çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını mümkün kılan kritik bir işletme stratejisi ve içsel (işletme içi) bir avantajdır. ERM, çalışanlarla ilişkileri (çalışma uygulamaları ve etkinlik açısından) en iyi şekilde yönetmede kullanılacak bir süreçtir. ERM, birleştirici içsel sistemler yoluyla, çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılamada gerekli bilgilere sadece parmaklarının ucu ile dokunarak ulaşmalarına imkanını veren; aynı zamanda, işletmenin ortak amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların bireysel hedeflerini de karşılamaya ve yönetmeye imkan veren bir sistemdir (Rockart,2003:1).

Siebel ERM'nin (ERM'ye ilişkin bilgisayar programları hazırlayan bir işletme) genel müdürü ve üst düzey yöneticisi olan Stacy Lawson, ERM'nin "işgücünün rekabet edebilirliğini artırmayı" ve bu bilgisayar programının yöneticilerin "işletmelerin sağlığını



anlamalarına yardımcı olmayı amaçladığını" ifade etmiştir (US Banker, 2002:24). CRM'nin amacı nasıl ki, ürettiğiniz ürün için daha fazla müşteri bulmak yerine, ihtiyaçlarını daha iyi öğrendiğiniz müşteri için daha fazla ürün bulmaksa (Kırım,2003:48); ERM'nin amacı da "işletmeye yeni çalışanlar bulup, onların maliyetine katlanmak yerine, elde bulunan yani mevcut çalışanların ihtiyaçlarını en iyi şekilde öğrenip, onlara daha iyi hizmet vererek sadık çalışanlar yaratmaktır. Tabi bunu yaparken, iyi çalışanları da işletmeye çekip, sadık çalışanlar haline getirmek önem kazanmaktadır. Nasıl ki CRM'de yeni müşteri, eski müşterinin aldığı miktarda satın alıncaya kadar uzun bir süre geçiyorsa, ERM'de de, yeni çalışan eski çalışanın ürettiği miktarda ürün/hizmet üretene kadar ve eski çalışanın sahip olduğu verimlilik düzeyine ulaşana kadar uzun bir süre geçeceği ve bunun işletme için kayıp anlamına geleceği düşünülmelidir. Ayrıca, eski çalışanın müşteri ile kurduğu çok özel ilişkileri yeniden kurmak için oldukça uzun bir süre geçecek, belki de sırf bu nedenle işletme müşteri kaybına bile uğrayabilecektir.

Böylece, başarılı bir ERM stratejisi ve uygulaması, eşsiz bir işletme içi güç yaratırken, çalışanların bireysel hedeflerinin, işletmenin ortak hedefleriyle (yani müşteri tatmini ve işletmeyi hatırlayıp tekrar gelmelerinin sağlanması şeklindeki ortak amaçların) birarada ele alınmasını garanti etmektedir (Roc-kart,2003:1).

Çalışanlarla ilişkileri yönetmek şu anlama gelmektedir (Bearing Point Inc,2003:1):

\* Çalışanların işletmede zamanlarını samimi bir şekilde kullanmalarını sağlayarak; müşteri, işletme, ortaklar, ürünler ve işletme ile ilgili diğer bilgileri korkusuzca tedarik etmelerini sağlamak,

\* Bireysel iş performansını izlemek ve ölçmek,

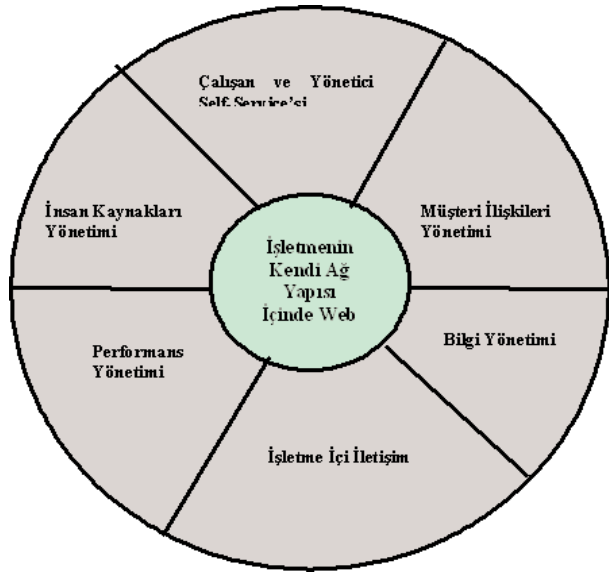
\* Bilgisayarlı (on-line) eğitimi yaygınlaştırmak ve yönetmek,

\* Çalışanlara dünya ile ilgili ve karşılığında duran fırsatlara ilişkin adeta bir alet çantası sunmak, dünyadaki her türlü istedikleri bil-

gilere ulaşmalarını sağlamak,

\* Çalışanların kendi iş ve kariyerlerini kendi kendilerine yaptıkları faaliyetlerle yönetmelerine imkan vermek.

Yukarıda sayılan tüm bu amaçları gerçekleştirmede ise esas web temelli uygulamalardır. Şekil 1'de Çalışan İlişkileri Yönetimi'nin işletmede web temeline dayalı olarak nasıl kurulacağı görülmektedir.



**Şekil 1 :** Web Temelli Çalışan İlişkileri Yönetimi (ERM) Sisteminin Kurulması

*Kaynak: www.4managers.de powered by @ILTIS GmbH\*D-72108 Rottenburg*

Şekil 1'den de görüleceği üzere, çalışan ilişkileri yönetimi sistemine, öncelikle işletmenin kendi ağ yapısı içerisinde bir web sisteminin kurulması ile başlamak gerekmektedir. Bu ağ yapısında, Çalışan ve Yönetici Self-Service'si, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Bilgi Yönetimi, İşletme İçi İletişim, Performans Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin de dikkate alınması gerekmektedir. Tüm bu konuların web sistemi içerisinde herkes tarafından bilinmesi ve takip edilmesi de, işletmede iyi bir ilişki yönetimi sistemine geçilmesini kolaylaştıracaktır.

İyi bir insan kaynakları yönetimi ile çalışanlar işletmenin en değerli kaynağı olarak gö-

rülecek ve çalışanlarla ilişkiler elektronik ortamda daha da iyi hale getirilecektir. Çalışanlar, elektronik ortamda nasıl iş yapılacağını öğrenecekler ve bunu işletme içinde diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurmada kullanacaklardır. İşletmede adil ve objektif bir performans değerlendirme sistemi kurularak, iyi bir performans yönetimi sağlanacak, çalışanlar bu sistemle bir yandan kontrol edilip olumlu yönde ilişki kurulmaya çalışılarak, beceri ve yeteneklerinde artış sağlanmaya çalışılacak, öte yandan da çalışanlara düşük performansa sahip olduğu konularda eğitim ve geliştirme programları önerilerek çalışanlar desteklenecektir. Yine Çalışan Self-Service'si ile çalışanların işlerini kendi kendilerine yapabilmeleri sağlanacak ve istedikleri anda istedikleri bilgilere giriş-çıkış yapmaları mümkün olabilecektir. Müşteri ilişkileri yönetiminde nasıl ki en değerli unsur müşteri ise, çalışan ilişkileri yönetiminde de en değerli unsur olarak çalışanlar ön plana çıkacaktır. Yani işletmenin en değerli müşterisi çalışanlardır. Bir başka tamamlayıcı unsur, işletme içi iletişimin geliştirilmesidir. Etkin bir işletme içi iletişim için, yönetici ve çalışanların işbirliği yapması ve birbirlerini desteklemeleri gerekmektedir. Yöneticinin de her defasında çalışanlara karşı güç kullanmak yerine, çalışanlara koçluk yapmayı, onlara yol göstermeyi kendisine hedef seçmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde çalışanlarla iyi bir iletişim ortamı kurabilecek ve onlardan bilgi alıp, onlara bilgi verebilecek ve onları istediği yönde hareket etmeye ikna edebilecektir. Son unsur ise, bilgi yönetimidir. İşletmede iyi bir bilgi yönetimi sisteminin kurulması son derece önemlidir. Bu sayede, işletme yeni bilgiler yaratma, dış kaynaklardan bilgi girişi sağlama, bilgiyi süreçlere, ürünlere veya hizmetlere yerleştirme, işletme genelinde var olan bilgiyi nakletme, kullanılabilir bilgileri

karar almada kullanma gibi konularda başarılı olacaktır. İyi bir bilgi yönetimi ile örgütsel amaçlara ulaşmak için bilginin oluşturulması, yayılması ve desteklenmesi de mümkün olabilecektir. Tüm bunların sağlanması da işletmede web temelli bir sistemin etkinliğine, dolayısıyla iyi bir bilgisayar ağının kurulmasına ve etkili bir insan kaynakları bilgi sisteminin oluşturulmasına bağlı olacaktır. Ancak bu noktada unutulmaması gereken bir gerçek vardır. O da, bilgisayarlarla kurulacak olan sistemin, işletmede iyi bir iletişim ortamı sağlamaya yardımcı olacağı, işletme içinde bilgilerin daha kolay yayılarak, süreci hızlandıracağıdır. Bilgisayarlar, hiçbir zaman insanlarla yüz yüze kurulan iletişimin etkinliğini sağlayamayacak, onun yerini alamayacaktır.

#### 4. ETKİLİ BİR İLİŞKİ YÖNETİMİ SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

Pek çok durumda, ilişkileri tutarlı bir tarzda yönetmede ve geliştirmede hem yönetici, hem de işletme düzeyinde sistematik bir sürece ihtiyaç vardır. Bir ilişki yönetimi sistemi, bu amacı gerçekleştirmede rol oynayan çalışanların, mükemmel ilişkiler geliştirmelerine yardımcı olacak 5 ana yeteneğin bir araya gelmesinden oluşan bir sistemdir. Tablo 1'de bu beş ana yetenek görülmektedir.

Bu değerlendirme ile kişiler ilişki yönetimi yetenekleri hakkında bilinçlenerek, kendilerinde olmayan ve ileride ihtiyaç duyabilecekleri yetenekleri görebileceklerdir. Bir ilişki yönetimi sistemi kişiyi "mükemmel bir ilişki yöneticisi" olmaya zorlamamalıdır. Bununla beraber, bu sistemle herkes kendi şahsi gücü, yetenekleri, zayıf noktaları gibi konularda bir görüşe sahip olacaktır (Masciarelli,1998:44-45).

**Tablo 1:** Etkili Bir İlişki Yönetimi Sistemi Oluşturulmasında Beş Ana Yetenek

BEŞ ANA YETENEK= Konumlandırmak(Positioning) + Araştırmak(Hunting) + Koçluk Etmek(Coaching) + Liderlik Etmek(Leading) + Sonuçlandırmak(Farming).

## 5. ERM'Yİ E-HR İLE UYGULAMAYA GEÇİRME

İnsan kaynakları uygulayıcıları pazarlama ve CRM'deki bilgi teknolojilerinin geliştirdiği teknikleri kullanarak, ERM'yi (Çalışan İlişkileri Yönetimini) hayata geçirebileceklerdir. ERM çalışanlar hakkında bilgi toplamak ve iş ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek için, hedef grup ve demografik analiz gibi geleneksel pazarlama araçları yanında, bilişim teknolojilerini de kullanabilmektedir. Bu yolla, çalışanların gerçek ihtiyaçları göz önüne alınarak sınıflandırılabilir ve istihdam uygulamaları da bu gerçek ihtiyaçlara göre geliştirilebilir. Pazarlamadaki bağlılık sisteminin insan kaynaklarındaki karşılığı, verileri değerlendirmek için uygun bir şekilde bilgi teknolojileri araçları ile donatılmış İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS)'dir. Pazarlamada benzer yollarla kullanılan hedef gruplar ve anketler; alan, grup, fonksiyon veya iş tiplerine göre demografik ve tercihsel profillerin belirlenmesinde kullanılabilir (Dorgan,2003:10). Bu bilgiler düzenli olarak analiz edilirse, insan kaynakları tarafından iş (meslek) arzlarını biçimlendirmek için kullanılabilir yaklaşımlar yaratacaktır. Örneğin; Birleşik Krallık satış devi Tesco tüm mağaza ve işlerini kapsayacak şekilde çalışanlarının demografik özellikleri ve tercihleri üzerine bir araştırma yapmış ve onları 5 bölüme ayırmıştır. Tablo 2'de Tesco'da çalışanların sınıflandırılmasına yer verilmiştir.

**Tablo 2:** Tesco'da Çalışanların Sınıflandırılması

<p>HERŞEYİ İSTEYENLER İŞ VE YAŞAMI DENGELİYENLER ZEVK ARAYIŞINDA OLANLAR ÇALIŞMAK İÇİN YAŞAYANLAR YAŞAMAK İÇİN ÇALIŞANLAR</p>
---

*Kaynak: Dorgan,2003:11*

Tesco'daki bu iş arzı (istihdam önerileri) bugün çalışanların yaratıcılıklarını artırmak için tüm farklı bölümlere uygulanmaktadır. Tüm bunlar sözleşmelerde örneğin; ödeme-

ler ve yan faydalar, çalışma saatleri, gelişme fırsatları ve kariyer yollarının belirlenmesi gibi konularda karar almaya yardımcı olacak elle tutulur unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece çalışma ortamı, çalışanların ihtiyaçlarına daha uygun bir biçimde şekillendirilmiş olmaktadır. Yöneticiler uzun yıllar boyunca kendi sezgi ve anlayışlarına göre hareket etmişlerdir. Örneğin; bir başka Birleşik Krallık satış firması, satış firmaları için daimi bir problem olan çalışanların yenilenmesi (turnover rate) sorununun çözümüne yönelik bir çalışmada, çalışanların demografilerini ve tercihlerini ve özelliklerini analiz etmek için PA Danışma Grubu tarafından geliştirilen karışık istatistiksel modelleme araçlarını kullanmıştır. Kazanılan yaklaşım, satıcı firmanın mağaza mağaza çalışanlarını yenileme düzeyini, çalışanların işte tutulmalarını en çok sağlayacak gibi görünen işe alma profillerini ve çalışanların yenilenmesi oranını küçültmek için yöneticilerin yapması gereken faaliyetleri doğru olarak tahmin etmelerini mümkün kılmıştır. Bu işletmeye önemli ölçüde bir tasarruf sağlamıştır (çalışma karının 3/7'si civarında) (Dorgan,2003:11).

ERM ürünleri Web sayfalarına dayalı hizmet fikri üzerine inşa edilmiştir: Çalışanların insan kaynakları ofisinin dışında bir kuyrukta iken bu ürüne (ERM web sayfasına) giriş yapmaları, ya da istedikleri verilere ulaşmada bilgisayarın mouse'unu tıklamaları yeterli olacaktır. Unisys bunu uygulamaya genellikle çalışanlar tarafından sevilmeyen bir sistemle başlamıştır: "Bir zaman kütüğü tutmalarını isteyerek (Logs their hours)". Böylece çalışanların her saat ne yaptıklarını bu kütüklere işleyerek her saatlerini değerlendirmeleri sağlanmaktadır. Ancak, çalışanları aniden böyle bir sisteme sokmaya çalışmak, onlarda kültürel bir şok yaratabilecektir (Nyberg,2002:27). ERM'yi kullanıma sunan Siebel Systems Inc.'dan CFO Ken Goldman, kendi yöneticilerinin hedeflerini tahminde, alt düzey çalışanların hedeflerini yakalamada ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine bağlı olarak ödüller vererek, benzer sonuçları elde ettiklerini ifade etmiştir (a.g.e:28).



San Mateo-Based Company'nin ilişki yönetimi ile ilgili yeni bilgisayar programı (ERM-Employee Relationship Management) bankalara çalışanların ortak amaçları nasıl takip edecekleri ve bankaların bunu nasıl daha etkin uygulamaya geçireceğine ilişkin iyi fikirler vermektedir (US Banker,2002:24).

Siebel, 2001'de kendi ERM programını başlattığında, o tarihte yalnızca 2 banka bu ürünü kullanma konusunda bir anlaşma imzalamıştır. Siebel'in ERM ürünlerine ilişkin anlaşmalarını öncelikle ülke genelindeki Kredi Şirketleri imzalamış ve kendi bilgisayar programlarına yerleştirmişlerdir. Ülke genelinde bu kavrama fazla ilgi gösterilmemiştir. Fleet Boston Financial Corp. Siebel ürününü bir sene önce kullanmaya başlamıştır. ERM'ye ilişkin bilgisayar programı, Siebel'in CRM'ye ilişkin bilgisayar programlarını tamamlayacak ve ülke genelindeki tüm çalışanların desktop'unda yer alacaktır. Ön hizmet çalışanları ya da daha iç taraflarda yer alan büro elemanları olsun, bu programla işletmenin bir ortağı gibi faaliyette bulunabilecektir; tıpkı bir işletmenin intranet'i gibi. Bu bilgisayar programı ülke genelindeki çalışanlara ülke genelindeki ürünler ve hizmetler hakkında organize bilgilere sahip olma tasarısı sunmaktadır (US Banker,2002:24).

CRM'nin ülke genelindeki kıdemli üst düzey yöneticisi Igor Derensteyn, ERM'ye ilişkin bilgisayar programının müşteri temelli maliyetleri önemli ölçüde düşürmeyi amaçladığını söylemiştir. Örneğin; eğitim gibi... Fakat aynı zamanda çalışanların performansını artıracak ve yönetime projelerin nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin bilgiler sunma ve ne derecede başarılı olabilecekleri konusunda bir resim sunma imkanı da vermektedir. Bu program, işletme stratejilerinin ne kadar etkin olduğu ve işletmenin çalışanlara nasıl daha iyi odaklanacağını ölçme konusunda bir fikir vermektedir. Derensteyn sistemin aynı zamanda çalışanların performanslarını etkin bir şekilde takip ettiğini, çalışanların performanslarının izlenmesini sağladığını belirtmektedir (a.g.e.).

ERM sistemi ile ülke genelindeki yöneticiler,

çalışanların bireysel olarak verimliliğini gözleyebilmektedir. Bu ürün banka zincirinin öbür yüzündeki müşteriler-yani çalışanlar hakkında bilgiler vermektedir. Örneğin; bir müşteri hizmetinin ne kadar zaman içinde tanıtılması gerektiği ve bu hizmetin ülke genelindeki diğer ürünlerle kıyaslandığında verimliliği gibi...(a.g.e).

e-HR'in çalışanlarınızla ilişkilerinizin değişmesine yardımcı olacak mıdır? Honeywell International bunu yapmıştır. İşletme 4 yıl önce çalışanları ile ilişkilerini geliştirmede çaba sarfetmeye başlamıştır. Bu gayretlerin sonucunda e-HR'ı çalışanlarla ilişkileri geliştirmede uygulamaya geçirmiştir. Honeywell'i bu süreç ve gelişmeye iten nedenleri açıklayan Lloyd Wilky (Honeywell Global Business Service'in Çalışan Hizmetleri Yöneticisi) ve Mike Christie (Honeywell'in programına yardımcı olan Hewitt Associates'in İnsan Kaynakları Danışmanı) 2000 HR Conferance'de New York'ta Konferans Başkanı olmuş ve "e-HR: Generating New Value" adlı sunumu yapmış ve bu sunumda ERM'yi uygulamaya geçirmede e-HR'un önemini belirtmiştir. Christie bu uygulamada insan kaynaklarını değerlendirmede 3 safhadan bahsetmiştir (Wilky ve Christie,2000:13):

1. Bilgi Safhası (Information Stage): Bu safha, bir insan kaynakları web sitesi kurmayı içermektedir.

2. Kişilere Özel İçerikler Oluşturma (Personalized Content Stage): Bu safha, pek çok kullanıcı ile çok yönden iş yapmayı içermektedir.

3. Otomasyon/Dönüşüm Safhası (Automation/Transformation Stage): Bu safhada, işletmeler iş yaptıkları işletmelerin web sitelerine ulaşmaktadırlar. Daha sonra aynı tür bir dönüşüm, işletme çalışanlarının ilişkilerine dönüş ile gerçekleştirilmektedir. Yani işletme iş yaptığı diğer işletmeler ile kurduğu ilişkiler gibi sağlam ilişkileri çalışanları ile de kurmaya yönelmektedir. Honeywell için bu safha, bir bilgisayar programı uygulamak ve web sitesi oluşturmanın çok ötesindedir. İlişki web sitesi, iş-

letmenin çalışanları ile ilişkilerini (ERM) içermektedir. ERM, insan kaynaklarının yeni bazı yeteneklere sahip olmasını, çalışanların iş deneyimlerinin pazarlayıcısı (marketers of job experience) olmasını gerektirmektedir.

İnsan kaynaklarında yaşanan böyle bir değişim, yöneticilerin karar vermesini oldukça kolaylaştırmaktadır. Bu bakımdan e-insan kaynakları projesinin işletmeye önemli katkıları söz konusudur. İşletme açısından en yetkin, en başarılı, en becerikli insanları cezbetmek önemlidir. Çünkü, gelecekte farkı yaratacak olan insandır. İkincisi, onları yetiştirmek, geleceğe hazırlamak ve eğitimlerini sağlamaktır. Yönetici bunu yaptığında, vizyonunda doğru atılım yapması kolaylaşmaktadır. Yöneticiler açısından böyle bir ortamda çalışmak çok tatminkar olacaktır. Geleceği parlak olan bir işletmede çalışmak yöneticinin de geleceğe olan güvenini artıracaktır. Bir yönetici için, bu güven duygusu ile çalışmak başka, rekabetten kar edemeyen bir işletmede çalışmak bambaşka bir şeydir. e-İnsan Kaynakları yönetici için bilgiye her an her yerde ve her istediğinde ulaşım değerlendirme imkanı sağlamaktadır. Örneğin; yönetici bir seyahatte ise ve çalışanın performans değerlendirmesini yapması gerekiyorsa, herhangi bir yerden işletmedeki portale girip, değerlendirmesini yapması için bir düğmeye basması yeterli olacaktır. Bu sadece basit bir örnektir. Yönetici bunun gibi pek çok konuda e-insan kaynaklarından yararlanacaktır (Capital Dergisi, 2002:9) .

## 6. "X" İŞLETMESİNDE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI\*

Çalışmanın bu bölümünde, ilişki yönetimi kapsamında ele alınan Çalışan İlişkileri Yönetimi (Employee Relationship Management-ERM) konusunda bir örnek olay çalışması yer almaktadır.

### 6.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Çalışan ilişkileri yönetimi, müşteri ve çalışanların memnuniyeti ile işletme performansının artırılması için günümüzde kullanılabilecek en önemli araçlardan bir ta-

nesidir. İşletmelerin rekabet gücünü artıran ve farkı yaratan, şevkini, deneyimini, yürecğini işi ile bütünleştiren çalışanlardır. Bu nedenle çalışanlara, birlikte çalışma becerileri yani iletişim kurma, anlaşmazlıkların çözümü, sorun çözme ve karşılıklı görüşme ve yönetim becerileri konularına bugün daha fazla eğilmekte fayda vardır. Müşteri ve çalışanların memnuniyeti ve sadakatının sağlanması, yöneticiler için bir madalyonun iki yüzü gibi düşünülmeli ve değerlendirilmelidir. Yönetici uzun dönemde başarı için, çevresi ile dolaysız ya da dolaylı biçimde güvenilir ilişkiler kurmasının önemini kavramalıdır.

Araştırmanın amacı; işletmelerde çalışan ilişkileri yönetiminin etkinliğinin değerlendirilerek, bu ilişkileri geliştirmede ERM'den nasıl yararlanılabileceğini ortaya koymaktır. Ayrıca, iç ve dış müşterileri tatmininin (ERM ve CRM) birlikte nasıl rekabet avantajı sağladığını da gözler önüne serebilmektir. İşletmede "ne" tür iletişim ve ilişki sorunları yaşandığı, işletmedeki çalışanların yaşadığı en önemli iletişim ve ilişki sorunlarının neler olduğu, işletmede memurların, işçilerin ve yöneticilerin iletişimi nasıl değerlendirdiği de alt amaçlar içerisinde.

Bu nedenle, konunun teorik içeriği ile işletmede uygulanması arasındaki bağın kurulmasına yönelik ankete dayalı bir örnek olay çalışması yapılarak, anket sonuçlarına göre yapılan değerlendirme ile bu konuda yaşanan sorunlar için gerçekçi çözüm alternatifleri geliştirilmeye çalışılmıştır.

### 6.2. Araştırmanın Dayandığı Hipotezler

Yukarıda belirtilen amaçlarla, saha araştırmasında esas alınacak ve test edilmeye çalışılacak başlıca hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.

#### 6.2.1. Çalışanlara (Memur ve İşçilere) Yönelik Olarak Yapılan Ankete İlişkin Hipotezler

Aşağıda çalışanlara (memur ve işçilere) yönelik olarak yapılan ankete ilişkin hipotezler yer almaktadır.

**H1:** İşletmedeki çalışma yılı ile "çalıştığım

sektörde başka bir işletmede değil, kendi işletmemde çalışmaktan memnunum. İşimde kalma nedenim ortamı çok çok sevmemdir. Çünkü burada bir aile gibiyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Çalışanların işi ile ilgili bir konuyu ya da sorunu yetkili en son kişiye iletmeye geçmesi gereken kademelerin çokluğu ile çalıştıkları bölümün yöneticisine sorunlarını ya da önerilerini iletmek amacı ile kolayca ulaşıp ulaşmadıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** “İşletmenin plan ve hedefleri ve bu konudaki değişiklikler çalışanlara iletiliyor” ifadesi ile çalışanların kurumun vizyon, misyon, hedefler ve değerlerini bilip bilmedikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** Yöneticilerin benimsedikleri yaklaşım tarzı ile çalışanlara yasal güçlerini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H5:** Yöneticilerin benimsedikleri yaklaşım tarzı ile “yöneticiler verdiğimiz hizmet konusunda ve her konuda bize güvenirlir” görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H6:** “Yöneticiler işletmenin hedef ve amaçlarını belirleme sürecine çalışanları da dahil eder” yargısı ile “herkes gelişme ve iyileşme adına inisiyatif kullanabilir” görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H7:** İşletmede toplam çalışma yılı ile “yöneticilerim işletmenin başarısına katkıda bulunabilecek ve bulunmak isteyen kişileri işletmeye çekmek ve onları elde tutmak için ne yapmaları gerektiğini iyi bilirler” görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H8:** İşletmede toplam çalışma yılı ile “işletmedeki fiziksel ortamdaki (aydınlatma, havalandırma, ısıtma, temizlik vb...) memnunum” görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H9:** İşletmedeki kişilerarası iletişim düzeyi ile çalışanların işle ilgili sorunlarını daha çok kişisel ilişkiler kurarak çözüp çözmedikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H10:** Kişilerarası iletişim düzeyi ile “iş yerinde açık kapı politikası uygulanarak, çalış-

şanlarla yöneticiler daha yakın ilişkiler kurabilmelidir” görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H11:** Bölümlerarası iletişim düzeyi ile “iş yerinde açık kapı politikası uygulanarak, çalışanlarla yöneticiler daha yakın ilişkiler kurabilmelidir” görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H12:** Kişilerarası iletişim düzeyi ile “işletmede herkes birbirine açıktır ve iletişim yoğundur” görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H13:** Bölümlerarası iletişim düzeyi ile “işletmede herkes birbirine açıktır ve iletişim yoğundur” görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 6.2.2. Yöneticilere Yönelik Olarak Yapılan Ankete İlişkin Hipotezler

Aşağıda yöneticilere yönelik olarak yapılan ankete ilişkin hipotezler yer almaktadır.

**H1:** Yöneticilerin herhangi bir konuda karar alırken tercih ettikleri yollarla, işletmedeki kişilerarası iletişim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Yöneticilerin herhangi bir konuda karar alırken tercih ettikleri yollarla, işletmedeki bölümlerarası iletişim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** “İşletmedeki yükselme olanakları arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin artacağı” yargısı ile yöneticilerin işletmede çalışma yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** “Çalışanlara daha iyi hizmet sunulabilmesi için çalışan veri tabanının kurulmasının şart olduğuna inanılır” görüşü ile işletmenin Çalışan Self-Service’si uygulamasına sahip olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H5:** “İşletmedeki ödül sistemi ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki vardır” yargısı ile performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H6:** “Gerek işletme içi ilişkilerde, gerek işletme dışı ilişkilerde saygınlık ve güven

oluşturmak, hem işletme hem de çalışanlar açısından son derece önemlidir" yargısı ile "işletmeye ilişkin iyi şeyler ağızdan ağıza iletişimle işletmeye saygı duyan sadık müşteriler tarafından gerçekleştirilir" yargısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H7:** "Çalışanları yaratıcılıklarını kullanma yönünde sürekli olarak teşvik ederiz" ifadesi ile "işletmede çalışanlara hizmet azmi olduğu kadar, kişisel yeterliliklerini de gözler önüne serme fırsatı verilerek işletmeye katkıda bulunmaları sağlanmalıdır" yargısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H8:** "Çalışanların niteliklerinin arttırılarak, müşteriye daha iyi hizmet vermeleri için sürekli olarak eğitilmesi gerektiğini düşünür ve bu yönde hareket ederiz" ifadesi ile "çalışanlar işe ilk girdiklerinde işletme ve kendilerinden beklenenler konusunda yeterince bilgilendiriliyor (iyi bir oryantasyon sürecine tabi tutuluyor)" ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 6.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmada örnek olay çalışması olması nedeni ile tek bir işletme esas alınmıştır. Kanımızca, araştırma kapsamına alınan işletmeden elde edilen bilgileri bütün işletmelere genellemek doğru olmayabilir. Ancak, konunun yönetici-çalışan ilişkilerinin detaylı analizini kapsaması ve işletmelerde çalışan sayısının fazla olması nedeni ile araştırmanın tüm işletmelere yapılması mümkün olmamıştır. Ayrıca, zaman ve maliyet kısıtları da, yapılan bu araştırmanın sonuçlarının bütün işletmelere genellenmesinde bir engel oluşturmuştur. Buna rağmen, araştırma daha sonra benzer konuda araştırma yapanlara ışık tutacak nitelikte yapılandırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket soruları ise, teorik bölümden yararlanılarak ve daha ziyade tüm işletmelerin konu hakkındaki düşünceleri ve sorunları yansıtacak biçimde hazırlanmaya çalışılmıştır.

### 6.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde sırasıyla, örneklem seçimi, ve-

rilerin toplanması, anketin geliştirilmesi ve uygulanması ve verilerin analizi konuları yer almaktadır.

#### 6.4.1. Örneklem Seçimi

Nitel araştırmalarda, ilgili alanın yakından incelenmesi ve mümkün ise ilk elden veri toplanması gereklidir. Bu nedenle, araştırmaya başlamadan önce araştırmanın yapıldığı işletme ziyaret edilerek araştırma yapılacak alan tanınmaya çalışılmıştır. Alanla ilgili ön bilgiler edinilmiş, alanı daha yakından tanımak için gerekli temaslarda bulunulmuş, alanda çalışma yapmak için gerekli izinler alınmıştır.

Çalışmada, veri setinin kolay temin edilmesi, işletmede çalışanların çeşitli gruplara ayrılarak incelenmesi ve cevapların birbirlerine kıyaslanmasına imkan vermesi nedeni ile örnek olarak seçilen işletmeden veri temini için anket yöntemi kullanılmıştır. İşletmenin Niğde civarında büyük bir işletme olması ve çalışan sayısının fazla olması gibi nedenlerle, bu işletmede anket uygulanacak kişilerin (örnek kütenin) seçiminde, olasılık temelli örnekleme yöntemlerinden biri olan sistematik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bilindiği üzere sistematik örnekleme (Yıldırım ve Şimşek,2000:66); seçkisiz örnekleme yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Evrenden örnekleme dahil olacak bireyleri çekerken tamamen seçkisiz bir yöntem kullanmak yerine, belirli ölçütlere göre oluşturulmuş sistematik bir yöntemle örneklem oluşturulmuştur. Başka bir ifade ile evrenden bireyler belirli aralıklarla seçilmiştir.

#### 6.4.2. Verilerin Toplanması

Araştırma için iki ayrı anket formu (yöneticilere ve çalışanlara yönelik olmak üzere) hazırlanmıştır. Hazırlanan anketlerdeki bazı sorular ortak olup, verilen cevapların güvenilirliğinin kıyaslanması, yönetici ve çalışanların verdikleri cevaplar arasında çeşitli karşılaştırmalar yapmak amacı güdülmüştür. Hazırlanan bu anket formları çoğaltılarak, araştırmacı tarafından işletmeye elden götürülmüştür.

Anket formlarının ilki yöneticilere, ikincisi



ise çalışanlara (işçi ve memur statüsünde olanlara) yöneliktir. Anket formlarında yer alan sorular, genel kurallar çerçevesinde hazırlanmıştır. Anket formları üç kısımdan oluşmaktadır. Ancak, doğal olarak bu kısımlar ayrı ayrı belirtilmemiş, anketlerin anlaşılmasında ve cevaplandırılmasında en uygun olacak şekilde dizayn edilmiştir. Anket formlarının birinci kısmında, işletmede çalışanların özelliklerinin belirlenmesine yönelik genel sorularla, anketleri cevaplayan yönetici ve çalışanların cinsiyeti, unvanı, işletmede çalışma yılı gibi bilgileri içeren sorular sorulmuştur. İkinci kısımda ise, işletmelerde ilişki ve iletişimin nasıl olduğuna yönelik asıl amaçla ilgili sorular sorulmuş ve konu ile ilgili yargılara yer verilmiştir. Üçüncü kısımda ise, yönetici ve çalışanların işletmede ilişkiler ve iletişim konusundaki görüşlerini belirtmeye yönelik açık uçlu sorulara yer almıştır.

#### 6.4.3. Anketin Geliştirilmesi ve Uygulanması

Daha önce de belirtildiği üzere, araştırmada iki çeşit anket formu kullanılmıştır. Birinci anket formu yöneticilere, ikinci anket formu ise işletmede işçi ve memur olarak çalışan kişilere yönelik hazırlanmıştır. Bunun temel nedeni, çalışan ilişkileri yönetimi kapsamında çalışanlar ve yöneticilerin ilişkilerinin düzeyinin ortaya konulabilmesi, hem yöneticilerin hem de çalışanların işletmedeki ilişkilerden memnuniyet düzeylerinin ortaya çıkarılmasıdır. Anketteki soruların açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiş, ayrıca sorular işletme içi ilişkilerin etkinliğini en iyi ölçecek şekilde kapsamlı olarak hazırlanmıştır.

Geliştirilen anket formları yöneticilere (yönetim kurulu da dahil olmak üzere) ve çalışanlara (işçi ve memur statüsünde olanlar) elden teslim edilmiş ve sonuçların hepsinin toplanması bir ay sürmüştür. Bunun temel nedeni de, işletmede vardiya sisteminin kullanılmasıdır. İşletmede 3 vardiya çalışıldığından ve işçi sayısı da fazla olduğundan, bu işçilere ulaşılması zaman almıştır. Bu vardiyalar sabah 07:00-15:00, 15:00-23:00 ve 23:00-07:00'dır. İşletmenin toplam çalışan sayısı 971'dir.

İşçi statüsünde görev yapan 971 (826 işçi ve 45 memur) kişinin 495'ine anket dağıtılmıştır. Bu anketlerin 45 tanesi memurlara, 150'ser tanesi de 3 vardiyada çalışan işçilere ayrı ayrı dağıtılmıştır. Toplam olarak 321 anket geri dönmüştür. Bu anketlerin 33'ü (28+5)'i memurlardan, 288 (276+12)'i ise işçilerden geri dönmüştür. Anketlerin 17 tanesi eksik doldurulmuş olması nedeni ile değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak çalışanlara yapılan ankete ilişkin değerlendirmeler 304 anket üzerinden yürütülmüştür. Memur ve işçilere yapılan anketlerin geri dönüş oranı %65 (321/495)'tir.

Bu araştırmada yönetici olarak nitelendirilen personel ise, işletmeden elde edilen organizasyon şeması içerisinde yer alan genel müdür, genel müdür yardımcıları ve bunlara bağlı müdür, mühendis ve şeflerden oluşan 50 kişidir. Bu 50 kişiye ek olarak yönetim kurulu üyesi olan 12 kişiye de anket dağıtılmıştır. Özetle, yönetici pozisyonunda olan toplam 62 kişiye anket dağıtılmıştır. Ancak, bu anketlerin 35 tanesine cevap alınabilmiş ve değerlendirmeler 35 kişinin verdiği cevaplar üzerinden yürütülmüştür. Yöneticilere yapılan anketlerin geri dönüş oranı %56 (35/62)'dir.

#### 6.4.4. Verilerin Analiz Yöntemi

Bu araştırmada, veri analiz yöntemi olarak Betimsel Analiz Yöntemi kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS-X 10.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır.

Ankette yer alan her bir soru için ayrı ayrı frekans dağılımları verilmiştir. Ayrıca, Ki-Kare (X<sup>2</sup>) ve çapraz tablolardan yararlanılmıştır. Ankette yer alan yargıların değerlendirilmesinde 5'li ve 3'lü Likert Ölçeği'nden faydalanılmıştır.

#### 6.5. Araştırmanın Dayandığı Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın dayandığı hipotezlerin değerlendirilmesine yer verilecektir. Araştırmanın dayandığı hipotezlerin değerlendirilmesinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) ve çapraz tablolardan yararlanılmıştır. Bu bölümde öncelikle çalışanlara ilişkin (işçi ve

memurlar) ankete yönelik değerlendirmelere, daha sonra da yöneticilere ilişkin değerlendirmelere yer verilecektir.

#### 6.5.1. Çalışanlara (Memur ve İşçilere) Yönelik Olarak Yapılan Ankete İlişkin Hipotezlerin Değerlendirilmesi

**Tablo 3:** İşletmedeki Çalışma Yılı ile "Çalıştığım Sektörde Başka Bir İşletmede Değil, Kendi İşletmemde Çalışmaktan Memnunum. İşimde Kalma Nedenim Ortamı Çok Çok Sevmemdir. Çünkü Burada Bir Aile Gibiyiz" İfadesi Arasındaki İlişki

Çalışma Yılı	Çalıştığım sektörde başka bir işletmede değil, kendi işletmemde çalışmaktan memnunum. İşletmede kalma nedenim ortamı çok sevmemdir. Çünkü burada bir aile gibiyiz.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
1 yıldan az	2	5	3	17	5	32
1-3 yıl	9	9	8	34	17	77
4-6 yıl	2	9	5	12	27	55
7-9 yıl	5	8	7	9	19	48
10 yıl ve daha fazla	5	10	8	40	29	92
<b>Toplam</b>	<b>23</b>	<b>41</b>	<b>31</b>	<b>112</b>	<b>97</b>	<b>304</b>

Çalışmanın bu bölümünde, çalışanlara (memur ve işçilere) yönelik olarak yapılan ankete ilişkin hipotezlerin değerlendirilmesine yer verilmiştir. Bu çalışma bir örnek olay çalışması olup, örnek olay çalışmasından hareketle, genelleştirme yapılacak hipotezler oluşturularak test edilmesi mümkün olmayacağından, bu çalışmada oluşturulan ve test edilen hipotezler sadece çalışmada örnek olarak seçilen işletmede görev yapan yöneticiler ve çalışanlardan elde edilen verilere dayanılarak test edilmiş olduğundan, çalışma sonuçlarının bu sınırlar içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

6.5.1.1. İşletmedeki Çalışma Yılı ile "Çalıştığım Sektörde Başka Bir İşletmede Değil, Kendi İşletmemde Çalışmaktan Memnunum. İşimde Kalma Nedenim Ortamı Çok Çok Sevmemdir. Çünkü Burada Bir Aile Gibiyiz" İfadesi Arasındaki İlişki

**Ho:** İşletmedeki çalışma yılı ile "çalıştığım sektörde başka bir işletmede değil, kendi işletmemde çalışmaktan memnunum. İşimde kalma nedenim ortamı çok çok sevmemdir. Çünkü burada bir aile gibiyiz" ifadesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H1:** İşletmedeki çalışma yılı ile "çalıştığım sektörde başka bir işletmede değil, kendi işletmemde çalışmaktan memnunum. İşimde kalma nedenim ortamı çok çok sevmemdir. Çünkü burada bir aile gibiyiz" ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda, H1 hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare(X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.014 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için H1 hipotezi kabul edilecektir.

6.5.1.2. Çalışanların İşi ile İlgili Bir Konuyu Ya Da Sorunu Yetkili En Son Kişiye İletmede Geçmesi Gereken Kademelerin Çokluğu ile Çalıştıkları Bölümün Yöneticisine Sorunlarını Ya Da Önerilerini İletmek Amacı ile Kolayca Ulaşıp Ulaşmadıkları Arasındaki İlişki

**Ho:** Çalışanların işi ile ilgili bir konuyu ya da sorunu yetkili en son kişiye iletmede geçmesi gereken kademelerin çokluğu ile çalıştıkları bölümün yöneticisine sorunlarını ya da önerilerini iletme amacı ile kolayca ulaşmış ulaşımadıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H1:** Çalışanların işi ile ilgili bir konuyu ya da sorunu yetkili en son kişiye iletmede geç-

mesi gereken kademelerin çokluğu ile çalıştıkları bölümün yöneticisine sorunlarını ya da önerilerini iletmek amacı ile kolayca ulaşıp ulaşmadıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

daki değişiklikler çalışanlara iletiliyor ifadesi ile çalışanların kurumun vizyon, misyon, hedefler ve değerlerini bilip bilmedikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 4:** Çalışanların İşi ile İlgili Bir Konuyu Ya Da Sorunu Yetkili En Son Kişiye İletmede Geçmesi Gereken Kademelerin Çokluğu ile Çalıştıkları Bölümün Yöneticisine Sorunlarını Ya Da Önerilerini İletmek Amacı ile Kolayca Ulaşıp Ulaşmadıkları Arasındaki İlişki

İşinizle ilgili bir konuyu veya sorunu yetkili en son kişiye iletmede geçilmesi gereken kademelerin çokluğu	Sıklık Derecesi			
	Hiç	Nadiren	Her Zaman	Toplam
Evet	25	77	83	185
Hayır	9	25	85	119
<b>Toplam</b>	<b>34</b>	<b>102</b>	<b>168</b>	<b>304</b>

Yukarıda (Tablo 4), H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.000 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

#### 6.5.1.3. İşletmenin Plan ve Hedefleri ve Bu Konudaki Değişiklikler Çalışanlara İletiliyor İfadesi ile Çalışanların Kurumun Vizyon, Misyon, Hedefler ve Değerlerini Bilip Bilmedikleri Arasındaki İlişki

**Ho:** İşletmenin plan ve hedefleri ve bu konudaki değişiklikler çalışanlara iletiliyor ifadesi ile çalışanların kurumun vizyon, misyon, hedefler ve değerlerini bilip bilmedikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İşletmenin plan ve hedefleri ve bu konu-

Yukarıda (Tablo 5), H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.002 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

#### 6.5.1.4. Yöneticilerin Benimsedikleri Yaklaşım Tarzı ile Çalışanlara Yasal Güçlerini Kullanmalarını Arasındaki İlişki

**Ho:** Yöneticilerin benimsedikleri yaklaşım tarzı ile çalışanlara yasal güçlerini kullanmalarını arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Yöneticilerin benimsedikleri yaklaşım tarzı ile çalışanlara yasal güçlerini kullanmalarını arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 5:** İşletmenin Plan ve Hedefleri ve Bu Konudaki Değişiklikler Çalışanlara İletiliyor İfadesi ile Çalışanların Kurumun Vizyon, Misyon, Hedefler ve Değerlerini Bilip Bilmedikleri Arasındaki İlişki

İşletmenin Plan ve Hedefleri ve Bu Konulardaki Değişiklikler Çalışanlara İletiliyor	Sıklık Derecesi			
	Hiç	Nadiren	Her Zaman	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	23	13	3	39
Katılmıyorum	28	22	24	74
Fikrim Yok	15	11	19	45
Katılıyorum	34	24	50	108
Kesinlikle Katılıyorum	11	10	17	38
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>80</b>	<b>113</b>	<b>304</b>

**Tablo 6:** Yöneticilerin Benimsedikleri Yaklaşım Tarzı ile Çalışanlara Yasal Güçlerini Kullanmaları Arasındaki İlişki

Yasal(Yetkiye Dayalı ) Güç	Yaklaşımlar		
	Biz Yöneticiler Her Şeyin En İyisini Biliriz	Çalışanlar İşlerini En iyi Nasıl Yapacaklarını Bilirler	Toplam
İşaretlemeyen	73	84	157
İşaretleyen	91	56	147
<b>Toplam</b>	<b>164</b>	<b>140</b>	<b>304</b>

Yukarıda(Tablo 6), H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.007 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

#### 6.5.1.5. Yöneticilerin Benimsedikleri Yaklaşım Tarzı ile "Yöneticiler Verdiğimiz Hizmet Konusunda ve Her Konuda Bize Güvenirler" Görüşü Arasındaki İlişki

**H<sub>0</sub>:**Yöneticilerin benimsedikleri yaklaşım tarzı ile "yöneticiler verdiğimiz hizmet konusunda ve her konuda bize güvenirler" görüşü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:**Yöneticilerin benimsedikleri yaklaşım tarzı ile "yöneticiler verdiğimiz hizmet konusunda ve her konuda bize güvenirler" görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

(X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.000 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

#### 6.5.1.6. "Yöneticiler İşletmenin Hedef ve Amaçlarını Belirleme Sürecine Çalışanları Da Dahil Eder" Yargısı ile "Herkes Gelişme ve İyileşme Adına İnisiyatif Kullanabilir" Görüşü Arasındaki İlişki

**H<sub>0</sub>:** "Yöneticiler işletmenin hedef ve amaçlarını belirleme sürecine çalışanları da dahil eder" yargısı ile "herkes gelişme ve iyileşme adına inisiyatif kullanabilir" görüşü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** "Yöneticiler işletmenin hedef ve amaçlarını belirleme sürecine çalışanları da dahil eder" yargısı ile "herkes gelişme ve iyileşme adına inisiyatif kullanabilir" görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 8'de, H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca

**Tablo 7:** Yöneticilerin Benimsedikleri Yaklaşım Tarzı ile "Yöneticiler Verdiğimiz Hizmet Konusunda ve Her Konuda Bize Güvenirler" Görüşü Arasındaki İlişki

Yöneticiler Verdiğimiz Hizmet Konusunda ve Her Konuda Bize Güvenirler	Yaklaşım Tarzı		
	Biz Yöneticiler Her Şeyin En İyisini Biliriz	Çalışanlar İşlerini En iyi Nasıl Yapacaklarını Bilirler	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	20	2	22
Katılmıyorum	45	15	60
Fikrim Yok	35	30	65
Katılıyorum	48	49	97
Kesinlikle Katılıyorum	16	44	60
<b>Toplam</b>	<b>164</b>	<b>140</b>	<b>304</b>

Yukarıda(Tablo 7), H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare

ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.000 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu



**Tablo 8:** “Yöneticiler İşletmenin Hedef ve Amaçlarını Belirleme Sürecine Çalışanları Da Dahil Eder” Yargısı ile “Herkes Gelişme ve İyileşme Adına İnisiyatif Kullanabilir” Görüşü Arasındaki İlişki

Herkes Gelişme ve İyileşme Adına İnisiyatif Kullanabilir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	1	-	5	1	1	8
Katılmıyorum	1	10	4	2	2	19
Fikrim Yok	8	23	21	27	6	85
Katılıyorum	5	26	16	55	21	123
Kesinlikle Katılıyorum	10	14	10	14	21	69
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>73</b>	<b>56</b>	<b>99</b>	<b>51</b>	<b>304</b>

için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

#### 6.5.1.7. İşletmede Toplam Çalışma Yılı ile “Yöneticilerim İşletmenin Başarısına Katkıda Bulunabilecek ve Bulunmak İsteyen Kişileri İşletmeye Çekmek ve Onları Elde Tutmak İçin Ne Yapmaları Gerektiğini İyi Bilirler” Görüşü Arasındaki İlişki

**Ho:** İşletmede toplam çalışma yılı ile “yöneticilerim işletmenin başarısına katkıda bulunabilecek ve bulunmak isteyen kişileri işletmeye çekmek ve onları elde tutmak için ne yapmaları gerektiğini iyi bilirler” görüşü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İşletmede toplam çalışma yılı ile “yöneticilerim işletmenin başarısına katkıda bulunabilecek ve bulunmak isteyen kişileri işletmeye çekmek ve onları elde tutmak için ne yapmaları gerektiğini iyi bilirler” görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Aşağıda (Tablo 9), H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu

hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)’nin anlamlılık düzeyi 0.007 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05’ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

#### 6.5.1.8. İşletmede Toplam Çalışma Yılı ile “İşletmedeki Fiziksel Ortamdan (Aydınlatma, Havalandırma, Isıtma, Temizlik vb...) Memnunum” Görüşü Arasındaki İlişki

**Ho:** İşletmede toplam çalışma yılı ile “işletmedeki fiziksel ortamdan (aydınlatma, havalandırma, ısıtma, temizlik vb...) memnunum” görüşü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İşletmede toplam çalışma yılı ile “işletmedeki fiziksel ortamdan (aydınlatma, havalandırma, ısıtma, temizlik vb...) memnunum” görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 9:** İşletmede Toplam Çalışma Yılı ile “Yöneticilerim İşletmenin Başarısına Katkıda Bulunabilecek ve Bulunmak İsteyen Kişileri İşletmeye Çekmek ve Onları Elde Tutmak İçin Ne Yapmaları Gerektiğini İyi Bilirler” Görüşü Arasındaki İlişki

Yöneticilerim, işletmenin başarısına katkıda bulunabilecek ve bulunmak isteyen kişileri işletmeye çekmek ve onları elde tutmak için ne yapmaları gerektiğini iyi bilir	Çalışma Yılı					Toplam
	1 Yıldan Az	1-3 Yıl	4-6 Yıl	7-9 Yıl	10 Yıl ve Daha Fazla	
Kesinlikle Katılmıyorum	6	6	8	4	7	31
Katılmıyorum	9	20	5	4	17	55
Fikrim Yok	6	16	6	8	9	45
Katılıyorum	9	24	22	14	36	105
Kesinlikle Katılıyorum	2	11	14	18	23	68
<b>Toplam</b>	<b>32</b>	<b>77</b>	<b>55</b>	<b>48</b>	<b>92</b>	<b>304</b>

**Tablo 10:** İşletmede Toplam Çalışma Yılı ile "İşletmedeki Fiziksel Ortamdan (Aydınlatma, Havalandırma, Isıtma, Temizlik vb...) Memnunun" Görüşü Arasındaki İlişki

İşyerimdeki Fiziksel Ortamdan (aydınlık, havalandırma, ısıtma, temizlik vb..) Memnunun	İşletmedeki Toplam Çalışma Yılı					Toplam
	1 Yılda Az	1-3 Yıl	4-6 Yıl	7-9 Yıl	10 Yıl ve Daha Fazla	
Kesinlikle Katılmıyorum	3	10	10	4	10	37
Katılmıyorum	10	21	14	11	27	83
Fikrim Yok	2	4	4	4	9	23
Katılıyorum	15	35	15	15	35	115
Kesinlikle Katılıyorum	2	7	12	14	11	46
<b>Toplam</b>	<b>32</b>	<b>77</b>	<b>55</b>	<b>48</b>	<b>92</b>	<b>304</b>

Yukarıda (Tablo 10), H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.222 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilecektir.

#### 6.5.1.9. İşletmedeki Kişilerarası İletişim Düzeyi ile Çalışanların İşle İlgili Sorunlarını Daha Çok Kişisel İlişkiler Kurarak Çözüp Çözmedikleri Arasındaki İlişki

**H<sub>0</sub>:** İşletmedeki kişilerarası iletişim düzeyi ile çalışanların işle ilgili sorunlarını daha çok kişisel ilişkiler kurarak çözüp çözmedikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İşletmedeki kişilerarası iletişim düzeyi ile çalışanların işle ilgili sorunlarını daha çok kişisel ilişkiler kurarak çözüp çözmedikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Aşağıda (Tablo 11), H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak so-

nuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.007 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

#### 6.5.1.10. Kişilerarası İletişim Düzeyi ile "İş Yerinde Açık Kapı Politikası Uygulanarak, Çalışanlarla Yöneticiler Daha Yakın İlişkiler Kurabilmelidir" Görüşü Arasındaki İlişki

**H<sub>0</sub>:** Kişilerarası iletişim düzeyi ile "iş yerinde açık kapı politikası uygulanarak, çalışanlarla yöneticiler daha yakın ilişkiler kurabilmelidir" görüşü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Kişilerarası iletişim düzeyi ile "iş yerinde açık kapı politikası uygulanarak, çalışanlarla yöneticiler daha yakın ilişkiler kurabilmelidir" görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 12'de, H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare

**Tablo 11:** İşletmedeki Kişilerarası İletişim Düzeyi ile Çalışanların İşle İlgili Sorunlarını Daha Çok Kişisel İlişkiler Kurarak Çözüp Çözmedikleri Arasındaki İlişki

Kişilerarası İletişim	Çalışanların İşle İlgili Sorunlarını Daha Çok Kişisel İlişkiler Kurarak Çözdüğünü Düşünüyor Musunuz?			
	Hiç	Nadiren	Her Zaman	Toplam
Çok İyi	3	38	14	55
İyi	29	55	53	137
Orta	20	39	21	80
Kötü	5	9	9	23
Çok Kötü	1	6	2	9
<b>Toplam</b>	<b>58</b>	<b>147</b>	<b>99</b>	<b>304</b>

(X2) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X2) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X2)'nin anlamlılık düzeyi 0.001 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

ilişki vardır.

Tablo 13'de, H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X2) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X2) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X2)'nin

**Tablo 12:** Kişilerarası İletişim Düzeyi ile “İş Yerinde Açık Kapı Politikası Uygulanarak, Çalışanlarla Yöneticiler Daha Yakın İlişkiler Kurabilmelidir” Görüşü Arasındaki İlişki

Kişilerarası İletişim	İş Yerlerinde Açık Kapı Politikası Uygulanarak, Çalışanlarla Yöneticiler Daha Yakın İlişkiler Kurabilmelidir					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Çok İyi	-	-	8	26	21	55
İyi	3	11	17	65	41	137
Orta	2	6	9	35	28	80
Kötü	3	-	1	11	8	23
Çok Kötü	2	1	-	-	6	9
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	<b>137</b>	<b>104</b>	<b>304</b>

#### 6.5.1.11. Bölümlerarası İletişim Düzeyi ile “İş Yerinde Açık Kapı Politikası Uygulanarak, Çalışanlarla Yöneticiler Daha Yakın İlişkiler Kurabilmelidir” Görüşü Arasındaki İlişki

**Ho:** Bölümlerarası iletişim düzeyi ile “iş yerinde açık kapı politikası uygulanarak, çalışanlarla yöneticiler daha yakın ilişkiler kurabilmelidir” görüşü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Bölümlerarası iletişim düzeyi ile “iş yerinde açık kapı politikası uygulanarak, çalışanlarla yöneticiler daha yakın ilişkiler kurabilmelidir” görüşü arasında anlamlı bir

anlamlılık düzeyi 0.002 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

#### 6.5.1.12. Kişilerarası İletişim Düzeyi ile “İşletmede Herkes Birbirine Açıktır ve İletişim Yoğundur” Görüşü Arasındaki İlişki

**Ho:** Kişilerarası iletişim düzeyi ile “işletmede herkes birbirine açıktır ve iletişim yoğundur” görüşü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Kişilerarası iletişim düzeyi ile “işletmede herkes birbirine açıktır ve iletişim yoğundur” görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 13:** Bölümlerarası İletişim Düzeyi ile “İş Yerinde Açık Kapı Politikası Uygulanarak, Çalışanlarla Yöneticiler Daha Yakın İlişkiler Kurabilmelidir” Görüşü Arasındaki İlişki

Bölümlerarası İletişim	İş Yerlerinde Açık Kapı Politikası Uygulanarak, Çalışanlarla Yöneticiler Daha Yakın İlişkiler Kurabilmelidir					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Çok İyi	1	2	4	5	15	27
İyi	1	7	13	72	44	137
Orta	4	7	13	51	29	104
Kötü	3	1	5	9	9	27
Çok Kötü	1	1	-	-	7	9
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	<b>137</b>	<b>104</b>	<b>304</b>

**Tablo 14:** Kişilerarası İletişim Düzeyi ile "İşletmede Herkes Birbirine Açıktır ve İletişim Yoğundur" Görüşü Arasındaki İlişki

Kişilerarası İletişim	İşletmede Herkes Birbirine Açıktır ve İletişim Yoğundur					Toplam
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Çok İyi	-	9	12	24	10	55
İyi	10	35	19	59	14	137
Orta	7	36	14	19	4	80
Kötü	8	13	2	-	-	23
Çok Kötü	1	4	2	-	2	9
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>97</b>	<b>49</b>	<b>102</b>	<b>30</b>	<b>304</b>

Yukarıda, H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.000 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

#### 6.5.1.13. Bölümlerarası İletişim Düzeyi ile "İşletmede Herkes Birbirine Açıktır ve İletişim Yoğundur" Görüşü Arasındaki İlişki

**H<sub>0</sub>:** Bölümlerarası iletişim düzeyi ile "işletmede herkes birbirine açıktır ve iletişim yoğundur" görüşü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Bölümlerarası iletişim düzeyi ile "işletmede herkes birbirine açıktır ve iletişim yoğundur" görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 15:** Bölümlerarası İletişim Düzeyi ile "İşletmede Herkes Birbirine Açıktır ve İletişim Yoğundur" Görüşü Arasındaki İlişki

Bölümlerarası İletişim	İşletmede Herkes Birbirine Açıktır ve İletişim Yoğundur					Toplam
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Çok İyi	-	7	7	8	5	27
İyi	6	30	24	60	17	137
Orta	11	47	16	27	3	104
Kötü	8	8	1	7	3	27
Çok Kötü	1	5	1	-	2	9
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>97</b>	<b>49</b>	<b>102</b>	<b>30</b>	<b>304</b>

Yukarıda, H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından ya-

ranılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.000 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

#### 6.5.2. Yöneticilere Yönelik Olarak Yapılan Ankete İlişkin Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde de yöneticilere yönelik olarak yapılan ankete ilişkin hipotezlerin değerlendirilmesine yer verilmiştir.

#### 6.5.2.1. Yöneticilerin Herhangi Bir Konuda Karar Alırken Tercih Ettikleri Yollarla İşletmedeki Kişilerarası İletişimin Düzeyi Arasındaki İlişki

**H<sub>0</sub>:** Yöneticilerin herhangi bir konuda karar alırken tercih ettikleri yollarla, işletmedeki kişilerarası iletişimin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Yöneticilerin herhangi bir konuda karar alırken tercih ettikleri yollarla, işletmedeki kişilerarası iletişimin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.



**Tablo 16:** Yöneticilerin Herhangi Bir Konuda Karar Alırken Tercih Ettikleri Yollarla, İşletme-deki Kişilerarası İletişimin Düzeyi Arasındaki İlişki

Kişilerarası İletişim	Tercih edilen Yollar				Toplam
	Başkalarının da fikirlerini alıp, sizce en mantıklı olanı seçersiniz	Elinizdeki verileri değerlendirip, olası tüm seçenekleri tarttığımızdan emin olduktan sonra karar verirsiniz	Zamanınız çok kısıtlı olduğu için önsözleriniz doğrultusunda süratle karar verirsiniz	Diğer	
Çok iyi	3	2	-	3	8
İyi	9	7	-	-	16
Orta	6	5	-	-	11
Kötü	-	-	-	-	-
Çok Kötü	-	-	-	-	-
<b>Toplam</b>	<b>18</b>	<b>14</b>		<b>3</b>	<b>35</b>

Yukarıda, H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.042 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

#### 6.5.2.2. Yöneticilerin Herhangi Bir Konuda Karar Alırken Tercih Ettikleri Yollarla İşletmedeki Bölümlerarası İletişimin Düzeyi Arasındaki İlişki

**Ho:** Yöneticilerin herhangi bir konuda karar alırken tercih ettikleri yollarla, işletmedeki bölümlerarası iletişimin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Yöneticilerin herhangi bir konuda karar alırken tercih ettikleri yollarla, işletmedeki bölümlerarası iletişimin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 17'de, H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.043 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

#### 6.5.2.3. "İşletmedeki Yükselme Olanakları Artacağı" Yargısı ile Yöneticilerin İşletmede Çalışma Yılı Arasındaki İlişki

**Ho:** "İşletmedeki yükselme olanakları arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin artacağı" yargısı ile yöneticilerin işletmede çalışma yılı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** "İşletmedeki yükselme olanakları arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin artacağı" yargısı ile yöneticilerin işletmede çalışma yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 17:** Yöneticilerin Herhangi Bir Konuda Karar Alırken Tercih Ettikleri Yollarla, İşletme-deki Bölümlerarası İletişimin Düzeyi Arasındaki İlişki

Bölümlerarası İletişim	Tercih Edilen Yollar				Toplam
	Başkalarının da fikirlerini alıp, sizce en mantıklı olanı seçersiniz	Elinizdeki verileri değerlendirip, olası tüm seçenekleri tarttığımızdan emin olduktan sonra karar verirsiniz	Zamanınız çok kısıtlı olduğu için önsözleriniz doğrultusunda süratle karar verirsiniz	Diğer	
Çok iyi	1	1	-	-	2
İyi	5	8	-	-	13
Orta	12	3	-	3	18
Kötü	-	2	-	-	2
Çok Kötü	-	-	-	-	-
<b>Toplam</b>	<b>18</b>	<b>14</b>		<b>3</b>	<b>35</b>

**Tablo 18:** "İşletmedeki Yükselme Olanakları Arttıkça Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Artacağı" Yargısı ile Yöneticilerin İşletmede Çalışma Yılı Arasındaki İlişki

Çalışma Yılı	Örgütsel Bağlılık Düzeyi					Toplam
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
1 yıldan az	-	-	-	-	-	-
1-3 yıl	1	3	2	-	-	6
4-6 yıl	-	8	-	-	-	8
7-9 yıl	-	-	-	2	-	2
10 yıl ve daha fazla	4	9	3	3	-	19
<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>35</b>

Yukarıda, H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.015 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

#### 6.5.2.4. "Çalışanlara Daha İyi Hizmet Sunulabilmesi İçin Çalışan Veri Tabanının Kurulmasının Şart Olduğuna İnanırız" Yargısı ile İşletmenin Çalışan Self-Service'si Uygulamasına Sahip Olması Arasındaki İlişki

**Ho:** "Çalışanlara daha iyi hizmet sunulabilmesi için çalışan veri tabanının kurulmasının şart olduğuna inanırız yargısı" ile işletmenin Çalışan Self-Service'si uygulamasına sahip olması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** "Çalışanlara daha iyi hizmet sunulabilmesi için çalışan veri tabanının kurulmasının şart olduğuna inanırız" yargısı ile

işletmenin Çalışan Self-Service'si uygulamasına sahip olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 19'da, H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.114 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten büyük olduğu için Ho hipotezi kabul edilecektir. Bu sonuçtan yöneticilerin bu soruya bilinçli cevap vermediği ve Çalışan Self-service'si uygulamasının ne olduğu konusunda tam bir fikir sahibi olmadıkları düşünülebilir.

#### 6.5.2.5. "İşletmedeki Ödül Sistemi ile Örgütsel Bağlılık Arasında Doğrusal Bir İlişki Vardır" Yargısı ile Performans Değerleme Sonuçlarının Ücrete Yansıtılması Arasındaki İlişki

**Ho:** "İşletmedeki ödül sistemi ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki vardır"

**Tablo 19:** "Çalışanlara Daha İyi Hizmet Sunulabilmesi İçin Çalışan Veri Tabanının Kurulmasının Şart Olduğuna İnanırız" Yargısı ile İşletmenin Çalışan Self-Service'si Uygulamasına Sahip Olması Arasındaki İlişki

Çalışanlara daha iyi hizmet sunulabilmesi için çalışan veri tabanının kurulmasının şart olduğuna inanırız	Çalışan Self-Service'i (Çalışanların Kendi İşlerini Yaparken Kendi Kişisel Bilgilerine Ulaşabilecekleri ve İş Süreçlerini Yönetebilecekleri Bilgisayarlı Sistem)		Toplam
	Evet	Hayır	
Kesinlikle Katılıyorum	-	5	5
Katılıyorum	7	10	17
Fikrim Yok	3	8	11
Katılmıyorum	-	2	2
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>35</b>

**Tablo 20:** “İşletmedeki Ödül Sistemi İle Örgütsel Bağlılık Arasında Doğrusal Bir İlişki Vardır” Yargısı ile Performans Değerleme Sonuçlarının Ücrete Yansıtılması Arasındaki İlişki

Performans değerlendirme sonuçları ücrete yansıtılıyor	İşletmedeki ödül sistemi ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki vardır					Toplam
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	2	-	1	2	5
Katılmıyorum	-	-	4	3	3	10
Fikrim Yok	-	1	2	4	-	7
Katılıyorum	-	2	4	5	-	11
Kesinlikle Katılıyorum	-	-	-	2	-	2
<b>Toplam</b>	-	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>35</b>

yargısı ile performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** “İşletmedeki ödül sistemi ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki vardır” yargısı ile performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 20’de, H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)’nin anlamlılık düzeyi 0.049 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05’ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

6.5.2.6. “Gerek İşletme İçi İlişkilerde, Gerek İşletme Dışı İlişkilerde Saygınlık ve Güven Oluşturmak, Hem İşletme Hem De Çalışanlar Açısından Son Derece Önemlidir” Yargısı ile “İşletmeye İlişkin İyi Şeyler Ağızdan Ağıza İletişimle İşletmeye Saygı Duyan Sadık Müşteriler Tarafından Gerçekleştirilir” Yargısı Arasındaki İlişki

**H<sub>0</sub>:** “Gerek işletme içi ilişkilerde, gerek işletme dışı ilişkilerde saygınlık ve güven oluşturmak, hem işletme hem de çalışanlar açısından son derece önemlidir” yargısı ile “işletmeye ilişkin iyi şeyler ağızdan ağıza iletişimle işletmeye saygı duyan sadık müşteriler tarafından gerçekleştirilir” yargısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** “Gerek işletme içi ilişkilerde, gerek işletme dışı ilişkilerde saygınlık ve güven

**Tablo 21:** “Gerek İşletme İçi İlişkilerde, Gerek İşletme Dışı İlişkilerde Saygınlık ve Güven Oluşturmak, Hem İşletme Hem De Çalışanlar Açısından Son Derece Önemlidir” Yargısı ile “İşletmeye İlişkin İyi Şeyler Ağızdan Ağıza İletişimle İşletmeye Saygı Duyan Sadık Müşteriler Tarafından Gerçekleştirilir” Yargısı Arasındaki İlişki

Gerek işletme içi ilişkilerde, gerek işletme dışı ilişkilerde saygınlık ve güven oluşturmak, hem işletme hem de çalışanlar açısından son derece önemlidir	İşletmeye ilişkin iyi şeyler ağızdan ağıza iletişimle işletmeye saygı duyan sadık müşteriler tarafından gerçekleştirilir					Toplam
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	-	-	-
Katılmıyorum	-	-	-	2	-	2
Fikrim Yok	-	-	-	-	-	-
Katılıyorum	-	2	3	7	-	12
Kesinlikle Katılıyorum	-	-	2	8	11	21
<b>Toplam</b>	-	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

oluşturmak, hem işletme hem de çalışanlar açısından son derece önemlidir" yargısı ile "işletmeye ilişkin iyi şeyler ağızdan ağıza iletilişimle işletmeye saygı duyan sadık müşteriler tarafından gerçekleştirilir" yargısı ara

Tablo 21'de, H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.004 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

**6.5.2.7. "Çalışanları Yaratıcılıklarını Kullanma Yönünde Sürekli Olarak Teşvik Ederiz" İfadesi ile "İşletmede Çalışanlara Hizmet Azmi Olduğu Kadar, Kişisel Yeterliliklerini De Gözler Önüne Serme Fırsatı Verilerek İşletmeye Katkıda Bulunmaları Sağlanmalıdır" Yargısı Arasındaki İlişki**

**Ho:** "Çalışanları yaratıcılıklarını kullanma yönünde sürekli olarak teşvik ederiz" ifadesi ile "işletmede çalışanlara hizmet azmi olduğu kadar, kişisel yeterliliklerini de gözler önüne serme fırsatı verilerek işletmeye katkıda bulunmaları sağlanmalıdır" yargısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** "Çalışanları yaratıcılıklarını kullanma yönünde sürekli olarak teşvik ederiz" ifadesi ile "işletmede çalışanlara hizmet azmi olduğu kadar, kişisel yeterliliklerini de gözler

önüne serme fırsatı verilerek işletmeye katkıda bulunmaları sağlanmalıdır" yargısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 22'de, H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)'nin anlamlılık düzeyi 0.001 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

**6.5.2.8. "Çalışanların Niteliklerinin Arttırılarak, Müşteriye Daha İyi Hizmet Vermeleri İçin Sürekli Olarak Eğitilmesi Gerektiğini Düşünür ve Bu Yönde Hareket Ederiz" İfadesi ile "Çalışanlar İşe İlk Girdiklerinde İşletme ve Kendilerinden Beklenenler Konusunda Yeterince Bilgilendiriliyor (İyi Bir Oryantasyon Sürecine Tabi Tutuluyor) İfadesi Arasındaki İlişki**

**Ho:** "Çalışanların niteliklerinin arttırılarak, müşteriye daha iyi hizmet vermeleri için sürekli olarak eğitilmesi gerektiğini düşünür ve bu yönde hareket ederiz" ifadesi ile "çalışanlar işe ilk girdiklerinde işletme ve kendilerinden beklenenler konusunda yeterince bilgilendiriliyor (iyi bir oryantasyon sürecine tabi tutuluyor) ifadesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** "Çalışanların niteliklerinin arttırılarak, müşteriye daha iyi hizmet vermeleri için sü-

**Tablo 22:** "Çalışanları Yaratıcılıklarını Kullanma Yönünde Sürekli Olarak Teşvik Ederiz" İfadesi ile "İşletmede Çalışanlara Hizmet Azmi Olduğu Kadar, Kişisel Yeterliliklerini De Gözler Önüne Serme Fırsatı Verilerek İşletmeye Katkıda Bulunmaları Sağlanmalıdır" Yargısı Arasındaki İlişki

Çalışanları yaratıcılıklarını kullanma yönünde sürekli olarak teşvik ederiz	İşletmede çalışanlara hizmet azmi olduğu kadar, kişisel yeterliliklerini de gözler önüne serme fırsatı verilerek işletmeye katkıda bulunmaları sağlanmalıdır					Toplam
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	2	-	-	2	4
Katılmıyorum	-	-	-	4	-	4
Fikrim Yok	-	-	-	4	-	4
Katılıyorum	-	-	-	15	4	19
Kesinlikle Katılıyorum	-	-	1	-	3	4
<b>Toplam</b>	-	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>35</b>



**Tablo 23:** “Çalışanların Niteliklerinin Arttırılarak, Müşteriye Daha İyi Hizmet Vermeleri İçin Sürekli Olarak Eğitilmesi Gerekliğini Düşünür ve Bu Yönde Hareket Ederiz” İfadesi ile “Çalışanlar İşe İlk Girdiklerinde İşletme ve Kendilerinden Beklenenler Konusunda Yeterince Bilgilendiriliyor (İyi Bir Oryantasyon Sürecine Tabi Tutuluyor) İfadesi Arasındaki İlişki

Çalışanların niteliklerinin arttırılarak, müşteriye daha iyi hizmet vermeleri için sürekli olarak eğitilmesi gerektiğini düşünür ve bu yönde hareket ederiz	Çalışanlar işe ilk girdiklerinde işletme ve kendilerinden beklenenler konusunda yeterince bilgilendiriliyor (iyi bir oryantasyon sürecine tabi tutuluyor)					Toplam
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	2	-	-	-	2
Katılmıyorum	-	4	-	-	-	4
Fikrim Yok	-	-	-	-	-	-
Katılıyorum	-	5	2	14	2	23
Kesinlikle Katılıyorum	-	1	-	4	1	6
<b>Toplam</b>	-	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>35</b>

rekli olarak eğitilmesi gerektiğini düşünür ve bu yönde hareket ederiz” ifadesi ile “çalışanlar işe ilk girdiklerinde işletme ve kendilerinden beklenenler konusunda yeterince bilgilendiriliyor (iyi bir oryantasyon sürecine tabi tutuluyor) ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda, H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare (X<sup>2</sup>) analiz yöntemi kullanılarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS-X paket programından yararlanılarak Ki-Kare (X<sup>2</sup>) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan Ki-Kare (X<sup>2</sup>)’nin anlamlılık düzeyi 0.050 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0.05’ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilecektir.

## SONUÇ

Bugünün yoğunlaşan rekabet koşulları, işletme ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkartmaktadır. Belki de ilerde, sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri, işletmelerin tek önemli rekabet aracı olabilecektir. Bu şekilde bir rekabet avantajının yaratılmasında da, işletmede çalışanlar önemli ölçüde rol oynamaktadırlar. Bilindiği gibi, teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum işletmelerin uzun süre rekabet üstünlüğü sağlayamamasına neden olmaktadır. İşletmenin, uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu “müşteri ve çalışan

ilişkileri”nin ise taklit edilmesi zor ve maliyetli olabilmektedir. Bu durum, gelecekte rekabetin yoğun biçimde müşteri ve çalışan ilişkileri üzerinde olacağına bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir.

İlişki yönetiminin özünde, diğer insanlara da kendinize davranılmasını istediğiniz şekilde davranmak vardır. İster müşteri ile uğraşılıyor olsun, ister çalışanla, ilişkilerin merkezinde yer alan unsur “bireye saygı” olmalıdır. Bu nedenle, müşterilerin ya da çalışanların şikayeti bir hediye olarak görülmelidir. Etkin bir ilişki yönetimi ile “bir çalışan olarak, müşteri benim göremediğim neyi görüyor?” ve “bir yönetici olarak da, çalışanın benim göremediğim neyi görüyor?” sorularına cevap aranmalıdır. Dolayısıyla, ilişki odaklı düşünen bir işletmelerde müşteri memnuniyeti, takım ruhu ve insan ilişkileri sürekli olarak vurgulanmakta ve gelişmeler gözden geçirilmektedir.

Çalışanlara (memur ve işçilere) yönelik olarak yapılan ankete ilişkin hipotezlerin değerlendirilmesine ilişkin bulgular aşağıda kısaca özetlenmiştir:

\* İşletmedeki çalışma yılı ile “çalıştığım sektörde başka bir işletmede değil, kendi işletmemde çalışmaktan memnunuz. İşimde kalma nedenim ortamı çok çok sevmemdir. Çünkü burada bir aile gibiyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* Çalışanların işi ile ilgili bir konuyu ya da

sorunu yetkili en son kişiye iletmede geçmesi gereken kademelerin çokluğu ile çalıştıkları bölümün yöneticisine sorunlarını ya da önerilerini iletmek amacı ile kolayca ulaşıp ulaşmadıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* İşletmenin plan ve hedefleri ve bu konudaki değişiklikler çalışanlara iletiliyor ifadesi ile çalışanların kurumun vizyon, misyon, hedefler ve değerlerini bilip bilmedikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* Yöneticilerin benimsedikleri yaklaşım tarzı ile çalışanlara yasal güçlerini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* Yöneticilerin benimsedikleri yaklaşım tarzı ile "yöneticiler verdiğimiz hizmet konusunda ve her konuda bize güvenirlir" görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* "Yöneticiler işletmenin hedef ve amaçlarını belirleme sürecine çalışanları da dahil eder" yargısı ile "herkes gelişme ve iyileşme adına inisiyatif kullanabilir" görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* İşletmede toplam çalışma yılı ile "yöneticilerim işletmenin başarısına katkıda bulunabilecek ve bulunmak isteyen kişileri işletmeye çekmek ve onları elde tutmak için ne yapmaları gerektiğini iyi bilirler" görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* İşletmede toplam çalışma yılı ile "işletmedeki fiziksel ortamdan (aydınlatma, havalandırma, ısıtma, temizlik vb...) memnunuz" görüşü arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Buradan, çalışanların işletmeden memnun olmasında ve işletmede uzun yıllar çalışmasında fiziksel ortamdan çok daha önemli unsurlar (ilişkiler gibi) olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile, işletmedeki fiziksel şartlar önemli olsa da, çalışanları işletmeye bağlama konusunda sadece fiziksel imkanlar yetersiz kalmaktadır.

\* İşletmedeki kişilerarası iletişim düzeyi ile çalışanların işle ilgili sorunlarını daha çok kişisel ilişkiler kurarak çözüp çözmedikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* Kişilerarası iletişim düzeyi ile "iş yerinde açık kapı politikası uygulanarak, çalışanlarla

yöneticiler daha yakın ilişkiler kurabilmelidir" görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* Bölümlerarası iletişim düzeyi ile "iş yerinde açık kapı politikası uygulanarak, çalışanlarla yöneticiler daha yakın ilişkiler kurabilmelidir" görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* Kişilerarası iletişim düzeyi ile "işletmede herkes birbirine açıktır ve iletişim yoğundur" görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* Bölümlerarası iletişim düzeyi ile "işletmede herkes birbirine açıktır ve iletişim yoğundur" görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilere yönelik olarak yapılan ankete ilişkin hipotezlerin değerlendirilmesine ilişkin bulgular aşağıda özetlenmiştir:

\* Yöneticilerin herhangi bir konuda karar alırken tercih ettikleri yollarla, işletmedeki kişilerarası iletişimin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* Yöneticilerin herhangi bir konuda karar alırken tercih ettikleri yollarla, işletmedeki bölümlerarası iletişimin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* İşletmedeki yükselme olanakları arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin artacağı ile yöneticilerin işletmede çalışma yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* "Çalışanlara daha iyi hizmet sunulabilmesi için çalışan veri tabanının kurulmasının şart olduğuna inanırız" yargısı ile işletmenin Çalışan Self-Service'si uygulamasına sahip olması arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuçtan yöneticilerin bu soruya bilinçli cevap vermediği ve Çalışan Self-service'si uygulamasının ne olduğu konusunda tam bir fikir sahibi olmadıkları düşünülebilir.

\* "İşletmedeki ödül sistemi ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki vardır" yargısı ile performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* "Gerek işletme içi ilişkilerde, gerek işletme

dışı ilişkilerde saygınlık ve güven oluşturmak, hem işletme hem de çalışanlar açısından son derece önemlidir” yargısı ile “işletmeye ilişkin iyi şeyler ağızdan ağıza iletişimle işletmeye saygı duyan sadık müşteriler tarafından gerçekleştirilir” yargısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* “Çalışanları yaratıcılıklarını kullanma yönünde sürekli olarak teşvik ederiz” ifadesi ile “işletmede çalışanlara hizmet azmi olduğu kadar, kişisel yeterliliklerini de gözler önüne serme fırsatı verilerek işletmeye katkıda bulunmaları sağlanmalıdır” yargısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

\* “Çalışanların niteliklerinin arttırılarak, müşteriye daha iyi hizmet vermeleri için sürekli olarak eğitilmesi gerektiğini düşünür ve bu yönde hareket ederiz” ifadesi ile “çalışanlar işe ilk girdiklerinde işletme ve kendilerinden beklenenler konusunda yeterince bilgilendiriliyor (iyi bir oryantasyon sürecine tabi tutuluyor) ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Özetle ERM, çalışanların işletme, personel, ürünler, müşteriler, rakipler ile ilgili bilgileri toplama zamanlarını önemli ölçüde azaltacak ve onlara işlerine daha çok odaklanmaları için gereken zamanı kazandıracaktır. Böyle bir uygulama ile çalışanlar direk olarak kendi işleri ile ilgili olan uygulamalara, çalışma ve işletme talimatlarına ulaşacaklardır. Başka bir ifade ile çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, iş ortakları, tedarikçiler, bu sistemle en güncel bilgileri anlık olarak paylaşabilmektedirler. Böylece işletme aynı zamanda öğrenen bir organizasyon haline de gelmektedir. Bu da, işletmede gerek üst düzeyde, gerek alt düzeyde yer alan kişilerin performansında bir artış yaratmaktadır. Ayrıca, böyle bir sistemle, çalışanlar ve yöneticiler aynı ortama taşınabilir ve hem veri bütünlüğü ve güncelliği sağlanır hem de operasyonel verimlilikte artışlar kaydedilebilir.

Unutulmamalıdır ki, bir işletmenin yalnız ve yalnız rekabet avantajı, onun müşterileri, çalışanları, iş ortakları ve toplum ile olan ilişkileridir. İşletmenin uzun dönemde bünyesini güçlendirecek olan unsur da, et-

kili bir ilişki geliştirme yolundaki vaatleri olacaktır. Fırsatları yakalamanın anahtarı, her güne yeni bir fırsat olarak bakmak ve fırsatları arayıp bulmaktır. İşte ERM bu sistemin işletmede yaşatılmasına yardımcı olacak bir fırsattır ve bu fırsat aynı zamanda CRM'nin de tamamlayıcısı olacaktır.

**KAYNAKÇA**

BEARING POINT (21.03.2003), "Employee Relationship Management", [http://www.kpmconsulting.com/solutions/enterprise\\_so.../emp\\_relationship\\_mgmt.htm](http://www.kpmconsulting.com/solutions/enterprise_so.../emp_relationship_mgmt.htm):1.

CAPİTAL DERGİSİ (2002), "E-İş" Özel Eki, Şubat

DOĞAN, Selen (2005), Çalışan İlişkileri Yönetimi, Kare Yayınları, 1. Baskı, Nisan, İstanbul.

DORGAN, Mark (2003), "Employee As Customer: Lessons From Marketing and IT", HR Strategic Review, Vol:2, Issue:2, January/February: 10-11.

DÜNYA GAZETESİ (2001), "Hedefe Varmak İçin Önce Çalışanın Desteğini Sağlayın", 28 Eylül, Cuma:10.

HASANOĞLU, Mürteza (2002), "Örgüt Kültürü", İnsan ve İş Dergisi, Sayı:16,49-52.

KIRIM, Arman (2003), Strateji ve Bire-Bir Pazarlama: CRM, Sistem Yayıncılık: 266, Yönetim Dizisi, 3. Baskı, Ocak, İstanbul.

MASCIARELLI, James P. (1998), "Are You Managing Your Relationships?", Management Review, April:41-45.

NYBERG, Alix (2002), "Is Everybody Happy?", CFO, November:27-28

ROCKART, Jack (2003), Employee Relationship Management Conferance&Exposition, Sponsor: Siebel e-Business, <http://www.erm.dci.com/> 18.03.2003: 1-3.

US BANKER (2002), "And Now Employee Relationship Management", May:24.

WILKY, Lloyd ve Mike CHRISTIE (2000), "Forging New Employee Relationships Via e-HR", HRFOCUS, December:13-14.

<http://www.4managers.de> powered  
by@ILTISGmbH\*D-72108 Rotten-  
burg(21.03.2003)