

T. C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İŞYERLERİNDE MOTİVASYON TEORİLERİ VE
UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Deniz Yaşar Konur

İstanbul, 2006

T. C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İŞYERLERİNDE MOTİVASYON TEORİLERİ VE
UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Deniz Yaşar Konur

Danışman: Yrd. Doç. Dr. A. Tuğrul Savaş

İstanbul, 2006

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
ÖZET.....	X
ABSTRACT.....	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN TANIMI, ÖNEMİ VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Örgüt Açısından Birey Kavramı.....	2
1.2. Motivasyonun Tanımı Ve Önemi.....	3
1.3. Motivasyon İle İlgili Temel Kavramlar.....	6
1.3.1. Moral.....	6
1.3.2. Özgerçekleştirim.....	7
1.3.3. Özkişisel ve Düzenlenmiş Güdüleme.....	8
1.3.4. İş Tatmini.....	9
1.4. Motivasyonun Birey Açısından Önemi Ve Örgütsel Sonuçları.....	11
1.4.1. Çatışma Davranışları.....	11
1.4.2. Savunma Davranışları.....	12
1.4.2.1. Personelin İşi Terk Etmesi (Personel Devri).....	12
1.4.2.2. Devamsızlık.....	13
1.5. Yönetim Ve Yönetici Açısından Motivasyon.....	13

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİNİN GELİŞİMİ

2.1. Klasik Yaklaşımlar Ve Kapsam Teorileri.....	17
2.1.1. Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	17
2.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi.....	25
2.1.3. McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	30
2.1.4. Maslow, Herzberg ve McClelland’ın Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırılması.....	33
2.1.5. Kapsam Teorilerinin Eleştirisi.....	34
2.2. Motivasyon Modern Yaklaşımlar Ve Süreç Teorileri.....	35
2.2.1. B.F.Skinner’in Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Teorisi.....	35
2.2.2 Beklenti Teorileri.....	37
2.2.2.1. Vroom’un Beklenti Teorisi.....	37
2.2.2.2. Lawler- Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	42
2.2.3. Adams’ın Eşitlik Teorisi.....	44
2.2.4. Locke’un Amaç Teorisi.....	47
2.3. Motivasyona Bugünkü Yaklaşım Ve Sosyal Motivasyon.....	48
2.3.1. Sosyal Motivasyon Türleri.....	48
2.3.1.1. Bağlayıcı Motivasyon (affiliative).....	48
2.3.1.2. Statü Motivasyonu.....	49
2.3.1.3. Bağımlılık Motivasyonu.....	49
2.3.2. Sosyal Motivasyon Yaratılması.....	50
2.3.2.1. Üretim Miktarına Göre Aylık İkramiye (Monthly Productivity Bonus).....	50
2.3.2.2 Kar Dağıtımı.....	50
2.3.2.3 Ortak Mülkiyet (Collective Ownership).....	50
2.3.2.4 Kararlara Katılma.....	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

3.1. Genel Bilgi.....	52
3.2. Psiko Sosyal Araçlar.....	52
3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	52
3.2.2. Sosyal Katılma.....	53
3.2.3. Değer ve Statü.....	53
3.2.4. Gelişme ve Başarı.....	53
3.2.5. Çevreye Uyum.....	53
3.2.6. Öneri Sistemi.....	54
3.2.7. Psikolojik Güvence.....	54
3.2.8. Sosyal Uğraşlar.....	54
3.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar.....	54
3.3.1. Amaç Birliği.....	54
3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	55
3.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	55
3.3.4. Kararlara Katılma.....	55
3.3.5. İletişim.....	55
3.3.6. İş Genişletme.....	55
3.3.7. İş Zenginleştirme.....	56
3.3.8. Yarı Otonom Çalışma Grupları.....	56
3.3.9. Müzik Eşliğinde Çalışma.....	56
3.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	56
3.4. Önemli Faktörler.....	57
3.4.1. Korku.....	57
3.4.2. Zaman.....	57
3.4.3. Asgarileştirme / Azamileştirme.....	58
3.4.4. Uzaklık.....	58
3.4.5. Para ve Küçük Şeyler.....	58
3.4.6. Liderlik.....	58
3.4.7. Rekabet.....	59
3.4.8. Hedef Belirleme.....	59

3.4.9. Geribildirim.....	60
3.5. Ekonomik Araçlar.....	60
3.5.1. Ücret Artışı.....	60
3.5.2. Primli Ücret.....	60
3.5.3. Kara Katılma.....	61
3.5.4. Ekonomik Ödül.....	61
3.6. Motivasyonu Arttırıcı Psikolojik Araçlar.....	62
3.7. İnsanı Anlamaya Yönelik Kuramsal Görüşler.....	63
3.7.1. Douglas McGregor'un X Ve Y Teorileri	63
3.7.2. Z Teorisi.....	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERLERİNDE MOTİVASYON TEORİLERİ VE UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı.....	67
4.2. Araştırmanın Önemi.....	67
4.3. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları Ve Uygulama Alanı.....	67
4.4. Araştırma Ve Veri Toplama Yöntemi	68
4.5. Isıtma Soğutma Sektörü Genel Bilgi.....	68
4.6. Alarko Carrier'ın Isıtma Soğutma Sektöründeki Yeri.....	69
4.6.1. Isıtma, Havalandırma, Hava Koşullandırma (Hvac) Alanlarında.....	71
4.6.2. Ana Üretim Tesisi.....	72
4.6.3. Bayi Ve Servisleri.....	73
4.6.4. Yurt Dışı Fuarlarda.....	73
4.6.5. Bireysel, Ticari Ve Endüstriyel Ürünler.....	73
4.6.5.1. Isıtma Sistem Ve Ürünleri.....	73
4.6.5.2. Hava Koşullandırma Sistem Ve Ürünleri.....	75
4.6.5.3. Su Soğutma Ürünleri.....	76
4.6.5.4. Soğuk Oda Cihaz Ve Sistemleri.....	76
4.6.5.5. Havalandırma Sistem Ve Ürünleri.....	76
4.6.5.6. Su Basınçlandırma Sistem Ve Ürünleri.....	76
4.6.5.7. Su Arıtma Sistem Ve Ürünleri.....	76
4.6.5.8. Jeneratörler.....	76
4.6.5.9.Otomatik Kontrol Sistem Ve Ürünleri.....	76
4.7. Genel Bilgi.....	77
4.8. Alarko Carrier Motivasyon Özendirici Araçlar.....	78
4.8.1. Psiko Sosyal Araçlar.....	78
4.8.1.1. Alarko Carrier'de PGS Sistemi.....	78
4.8.1.2. Dünyada Ve Alarko Carrier'da Çalışan Devir Hızı.....	79
4.8.1.3. Değer, Statü Ve Öneri Sistemi.....	82
4.8.1.4. Alarko Carrier Şirket Fiziksel Özellikleri.....	82

4.8.1.5. Alarko İstikbal Kulübü Hakkında.....	85
4.8.2. Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar.....	89
4.8.3. Önemli Faktörler.....	91
4.8.3.1 Çalışan Memnuniyet Anketi.....	92
4.8.4. Ekonomik Araçlar.....	93
4.9. Alarko Carrier Motivasyon Teorilerine Bakış Açısı.....	100
4.9.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	100
4.9.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	102
4.9.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	102
4.9.4. Vromm'un Beklenti Teorisi.....	103
4.9.5. Lawler Poter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	104
4.9.6. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	104
4.9.7. Locke'un Amaç Teorisi.....	105
SONUÇ.....	106
EKLER.....	109
EK 1: Isıtma Soğutma Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar Ve Bilgi.....	109
EK 2: Bazı Firmaların Çalışan Motivasyonuna Bakış Açısı.....	162
EK 3: Mülakat Formu.....	172
KAYNAKÇA.....	173

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Güdülenme Süreci.....	4
Şekil 2.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	18
Şekil 2.2: Maslow, Herzberg ve McClelland'ın Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırılması.....	33
Şekil 2.3: Wroom'un valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci.....	40

ÖNSÖZ

Bir kurumda en önemli unsur insandır. Kurumun verimli bir şekilde çalışabilmesi, insan unsurunun en etkin şekilde yönetilmesine ve kişisel verimliliklerin artırılmasına bağlıdır. Kişisel verimliliğin artırılmasında ise motivasyon önem kazanmaktadır.

Ücret, saygınlık, özel oda, özel sekreter, araba, seyahat, tatil, özel sigorta gibi motive edici unsurların yanında çok daha önemli olan; çalışılan kuruma duyulan güven ve kurum içindeki birlik-beraberlik, yardımlaşma ruhu, karşılıklı sevgi ve saygıdır. Buna birçok kurumda "şirket ruhu" adı verilmektedir. Bir kurumda şirket ruhunun yerleştirilmesi kolay değildir.

Bir ruhun yerleşmesi ancak yıllar içerisinde yönetimin inançlı, tutarlı ve sabırlı davranması, bu tavrı her düzeyde belirgin bir şekilde ortaya koyması ile mümkündür. Bu bakımdan her bir yönetici, kişilerin değer yargılarına, yaradılış özelliklerine ve karaktere göre motivasyonun değişken olduğunu göz önünde bulundurarak birimindeki bireylerin aynı zamanda eğitici ve gözeticisi olmalıdır.

ÖZET

Günümüzde toplumun temel ekonomik birimleri olan işletmelerde birarada çalışan personelin, işletme amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için, ortaya çıkan personel problemlerinin giderilmesi konusunda çalışmalara da başlanmıştır. Zira ekonomik ve teknolojik gelişme beraberinde tekdüzelik , maddi ve beşeri konularda tatminsizlik, çalışma koşullarının uygunsuzluğu vb. sorunları da getirmiştir.

Personelin verimini arttırmak ve çalışmaya yönlendirmek amacıyla ilk dönemlerde uygulanan ve bireyin psikolojik, sosyal ihtiyaçlarını gözardı eden katı uygulamalar, giderek yerini daha esnek, beşeri yönü daha ağırlıklı uygulamalara bırakmıştır.

Personel motivasyonu ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve çeşitli sonuçlar, alternatifler ortaya atılmıştır. Bu tezde işletmelerde uygulanan motivasyon teorileri ele alınıp bunun işletme için önemine değinilecek ve bir uygulama ile açıklanacaktır.

Çalışmamda ısıtma soğutma sektöründe öncü olan Alarko Carrier firmasını sektörde uygulanan motivasyon teorilerinden hangilerini neden uyguladığını ve ne kadar başarılı olduğunu bir uygulama ile göstermekteyim.

ABSTRACT

Nowadays managements which society's main economical units, supply staffs who work together, to work with effective and efficient through management aims, start studying the subject of the appearing personel problems. Then economical and technological improvement brings herewith monotonous, tangible and human dissatisfaction, unsuitable working conditions etc. problems.

Increasing staff's efficiency and aim of directing staff to work in first terms and hard implementations which ignore individual psychology, social needs, replaced with flexible, human oriented applications.

Different research made about staff motivation and different results and alternatives spoken. In this thesis I mention motivation theories which applied for management and I expain with an example.

In this thesis I show that what motivation theory applied, why applied and how much is it successful in this sector for the firm Alarko Carrier which is the leader of the heating-cooling sector.

GİRİŞ

Neden bazı kişiler geç saatlere kadar çalışır ve neden bazıları çalışma saatinin bitişı yaklaşırken, bürosunu terk etmek üzere hazırlanmaya başlar? Kişileri farklı şekilde davranmaya sevk eden faktörler nelerdir? Kişiler neden ve ne yönde davranış gösterir? Kişilerin aynı davranışları tekrar göstermeleri nasıl sağlanabilir? Bu ve benzeri soruların cevabı motivasyon konusu ile ilişkilidir.

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir.

Birisini bir şeyi yapmaya zorlayabilirsiniz, ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. Bunu başarabilmek için kişiyi istediğiniz yönde harekete geçirici bir güce ihtiyacınız vardır. Ancak bu güç kesinlikle zorlama şeklinde kendini gösterecek bir güç değildir. Kişiyi istediğiniz yönde harekete geçirdiğinizde aynı zamanda kişinin kendisini iyi hissetmesini de sağlamalısınız. Kendini iyi hissetme ve verimlilik arasında sıkı bir ilişki vardır. Bir işletmenin günümüz yıpratıcı rekabet ortamında ayakta kalıp kalamayacağı, o işletmenin verimliliğine diğer bir deyişle insan potansiyelini harekete geçirip geçirememesine bağlıdır.

Örgütlerde çalışan insanların örgüt üyesi olmaktan gurur duymaları, saptanan amaçlar doğrultusunda çalışmak için istekli olmaları, bu isteği verimli hale getirecek zihinsel, ruhsal ve bedensel enerjiyi kazanmaları ve bunu muhafaza ederek çalışmalarını, işin kapsamı ve iş ortamına karşı olumlu tutum beslemeleri motivasyon ile elde edilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN TANIMI, ÖNEMİ VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Örgüt Açısından Birey Kavramı

Örgüt belirlenmiş bir amaca ulaşmak için kullanılan teknoloji etrafında bir araya gelmiş bireylerden oluşur. Her birey diğer bireylerden farklıdır ve diğerlerinden değişik bir grup isteklere ve gereksinmelere sahiptir.¹ Bireyin örgüt üyesi olma eğilimi bu bireysel istek ve gereksinmelerin giderilmesi istemindedir.

Bunun yanında örgütlerin de gerçekleştirmesi gereken amaçları vardır ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri mevcut fiziksel kaynakları, bilgi, beceri ve yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanan personeldir.²

Her bir yönetici emrindeki insanların veya işbirliği ettiği kişilerin yetenek ve niteliklerinin üstünde ve ötesinde bir başarı sağlayamaz. Öyleyse, insanları özendirmesi, davranışlarını kuruluşun gereksinmelerine göre yönlendirmesi , çaba ve faaliyetleri ise amaca doğru yöneltmesi ve uyumlaştırması gerekir. Bunun içinde, yerine ve zamanına göre onları inandırmalı, denetim ve gözetim altında bulundurmalıdır, ödüllendirmeli ve cezalandırmalıdır.³

Ödüller ve cezalar, bireyin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlara ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen

¹ Güngör Onal., **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Bursa :Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayınları, 1982 s.15.

² Zeyyat Sabuncuoğlu., **Personel Yönetimi** , Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları ,1982, s.2.

³ Kemal Tosun., **Yönetim ve Organizasyon (İlkeler)**, İstanbul :İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Ders Notları ,1989 s.31.

bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına neden olacaktır.⁴

Motivasyon gözlenebilen bir olay ve mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması , bu yorumların sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur.⁵

1.2. Motivasyonun Tanımı Ve Önemi

İnsan yapısı itibariyle karmaşık özelliğe sahip bir canlıdır. Bu karmaşık yapısının sonucu olarak insan davranışları da çeşitlilik arz eder. Bireylerin (iş ve özel) yaşantılarına yön veren davranışları, davranış bilimciler tarafından incelenmiş ve davranışların birey ve toplum amaçlarına ulaşma yolunda düzenlenmesi, ilgili sorunların çözülmesi konusunda çalışmalar yapılmıştır.

İnsan davranışlarına yön veren, onları çeşitli şekillerde harekete geçiren psikolojik güç olarak motiv (güdü) ve motivasyon (güdüleme) kavramları karşımıza çıkmaktadır. Güdü (motiv); insanı belirli bir davranışa sevkeden, iten güç olarak tanımlanabilir. Güdüleme yani motivasyon ise; ‘genellikle çalışanların ve özellikle yöneticilerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak biçimde, onların kişisel, toplumsal, kültürel ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleri demektir’⁶.

İnsanları harekete geçiren, güdüleyen kuvvetler genel olarak onların arzuları ve ihtiyaçlarıdır. Bu arzu ve ihtiyaçlar çok çeşitli faktörlerin etkisiyle şekillenir. Bu faktörler arasında bireyin çevresinden aldığı kültürel unsurlar, biyolojik özellikler, tecrübeleri gibi faktörler gösterilebilir. Bireyler biyolojik, kişilik yapılarının yanı sıra yaşadıkları sosyal ortamın, kültürün etkisini yansıtan özellikleri taşımaktadırlar. Bu özellikler onların ihtiyaç çeşidini, tatmin seviyesini ve dolayısıyla da güdüleme tür,

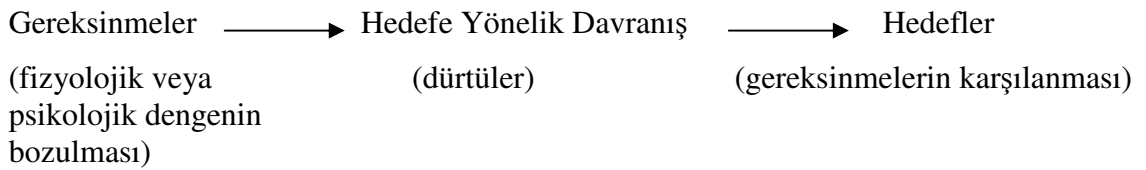
⁴ Erol Eren., **Yönetim Psikolojisi** , Genişletilmiş Üçüncü Baskı , İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları,1989,s.389.

⁵ Tamer Koçel , **İşletme Yöneticiliği**_, Üçüncü Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları,1989,s.302.

⁶ Melih Tümer., **Yönetim ve Yönetici**_, İstanbul: 1975 ,s.315

biçim ve seviyesini etkilemektedir. Ayrıca bireyler zamanla, öğrenme yoluyla birtakım tecrübeler kazanarak da ihtiyaçlarını şekillendirebilmektedirler.

Esas olarak insan gereksinimlerini temel (zorunlu) gereksinimler ve ikinci derecede gereksinimler olmak üzere ikiye ayırmamız mümkündür. Beslenme, uyku, susama... gibi fizyolojik gereksinimler birinci grupta yer alırlar. Bunlar bir kere tatmin edildiğinde davranışlar için güdüleyici özellikleri yok olur.⁷ İkinci gruptakiler ise temel ihtiyaçların dışındaki zihinsel, ruhsal ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar bireyden bireye farklılık gösteren çok karmaşık yapıli ihtiyaçlardır.



Şekil 1.1: GÜDÜLENME SÜRECİ

Kaynak: Ayşe Can Baysal , Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1987, s.87.

Gereksinimler kişide huzursuzluk yaratarak, onu davranışlara iterler, yani bireyler, ilgili gereksinimlerini tatmin etmek üzere davranışta bulunurlar. Klasik olarak; aç bir insan hayatının devamı için bu ihtiyacı karşılamak zorundadır. Bu amaçla harekete geçerek, güdülenerek yiyecek temin edici faaliyetde bulunur ve bu amacına ulaştığında gereksinimi tatmin edilmiştir. Bundan sonra tekrar başa dönülerek başka bir ihtiyaç doğması ve tatmini süreci tekrarlanır (Şekil 1). Bireyin ihtiyacı karşılamak için faaliyete geçmesi güdüyü ifade eder. Yani birey, ihtiyacı tatmine doğru güdüler.

Toplumun ekonomik birimleri olan işletmelerde faaliyet gösteren bireyler için de aynı süreç söz konusudur. Ancak ihtiyaç türü ve şiddeti değişebilmektedir. İşletmelerde çalışan işgörenler açısından güdü ve güdülenme konusuna baktığımızda karşımıza şöyle bir durum çıkmaktadır;

Sanayideki önemli değişme ve gelişmelerle birlikte (özellikle sanayi devrimi sonrası) teknolojik gelişme, iş bölümü ve uzmanlaşma, işletmede çalışanların giderek işe karşı ilgisiz ve isteksiz olmasına, monotonluğa ve bıkkınlığa yol açmaktadır. Bu

⁷ Enver Özkalp., **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İTİA Yayınları, No:249/169, Eskişehir, 1984, s.135.

durumun işletme üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ve onları işletmeye mümkün olduğunca yararlı hale getirmek, işe isteklendirmek amacıyla davranış bilimciler çeşitli araştırmalar yapmışlar ve bir takım teoriler oluşturmuşlardır. Bu teorilerde, bu konuda alınabilecek önlemler, teşvik araçları gibi unsurlar yer almaktadır. Bu önlem ve teşviklerle bireylerin motivasyonu ve dolayısıyla işletme başarısının artırılması hedeflenmektedir.

İnsan davranışlarının araştırılması konusundaki temel çalışmalar 1924'te başlayan ve 10 yıl süren, çalışma koşullarıyla beşeri ilişkilerin personel verimiyle ilgili olduğunu ispatlayan Hawthorne çalışmalarıdır.⁸ Daha sonra 1925'lerde Elton Mayo ve arkadaşları Western Elektrik şirketinde yaptıkları araştırmalarla örgütlerde insan davranışlarını incelemişler ve yalnızca fiziksel (maddi) koşulların düzeltiliminin birşey ifade etmediğini, ancak insan unsurunun farklı özelliklerinin önemli olduğunu vurgulamışlardır.⁹ Günümüze kadar bunları izleyen birçok araştırma yapılmış ve insan faktörünün ve onun çok farklı özelliklerinin örgütteki inkar edilemez önemi ispatlanmıştır.

Bireyin faaliyetleri, çalışması sahip olduğu yetenek ve becerilere ve bunları kullanma imkanı bulma durumuna göre farklılık gösterecektir. İşletme başarısı için bireyleri, sahip oldukları yetenek ve becerileri işletme amaçları doğrultusunda kullanmaları için motive etmek gereklidir. Bu da çeşitli teşvik ve özendirme araçları ile olmaktadır.

⁸ Joseph Massie , **İşletme Yönetimi**, Çeviren:Şan Özalp, Boytaş Yayıncılık, Eskişehir, 1983, ss.131-133.

⁹ Zeyyat Hatipoğlu , **Organizasyon Personel Davranışı ve Yönetimi**, Aktif Büro Basım- Organizasyon Yayınları, 1976, ss.155-165.

1.3. Motivasyon İle İlgili Temel Kavramlar

Motivasyon kavramı ile yakından ilgili olan başlıca kavramlar olarak moral, iş tatmini, özkişisel ve düzenlenmiş güdülenme, özgerçekleştirim kavramları sayılabilir. Şimdi bu kavramları sırasıyla inceleyelim:

1.3.1. *Moral:*

Morali birey açısından ve grup açısından ayrı ayrı ele alarak tanımlamak mümkündür. Birey açısından moral; ‘çalışma isteği, iyimserliği, huzur, kendine güven, çevreye uyum ve mutluluk ya da personelin işyerinde sağladığı doyumlardan doğan çalışma isteği olarak tanımlanırken, grup açısından; grubun amaçları için isteyerek çalışmak, çaba göstermek olarak tanımlanabilir’.¹⁰

Moral kavramı, sık değiştirilebilen, hareketli bir kavramdır. Bu nedenle örgütlerde belli bir moral seviyesinin korunması için bazı tedbirlerin alınması gereklidir. Yüksek bir moral sağlanması için öncelikle personelin örgütteki diğer bireylerle olan beşeri ilişkilerinin olumlu olması gereklidir. Zira yüksek bireysel moral, büyük ölçüde bireyin içinde çalıştığı grupla ilgilidir.

İşletmede ast ve üst görevlerdeki bireylerin arasında karşılıklı, düzenli ilişkiler kurulmuşsa iyi bir moral düzeyi de sağlanmış olabilecektir. Bu da etkinliği arttırıcı bir durumdur. Özellikle orta kademedeki yöneticilerin tepe yöneticileri ve alt kademe yöneticileri ile karşılıklı saygı ve bağlılığa dayanan ilişkiler kurması bu konuda önem taşımaktadır.

Moral kavramı, bireyin motivasyonu ile yakından ilgili bir kavramdır. Bireyin moral yapısı belli gereksinmelerinin karşılanmasıyla yakından ilgilidir. Ancak böyle olmakla birlikte yapılan çalışmalar moralin çalışanların tatmin edilmesinde ve performanslarının arttırılmasında direkt etken olmadığını göstermiştir. Yani yüksek moral, mutlaka yüksek verimlilik sağlamak zorunda değildir. Ancak moralin yüksek olan personelin işine ve üstlerine bağlı ve sorumlu olması, dolaylı olarak da veriminin artması beklenebilecektir.

¹⁰ Güngör Onal, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, Bursa, İTİA Yayınları No:9,Bursa,1982,s.41.

Yüksek moralin sağlanmasında etken olan önemli bir unsur da bireylerin ileriye dönük beklentilerini olumlu kılacak bir örgütsel ortamın sağlanmasıdır. Gerçekten de beklentiler, bireylerin motivasyonu üzerinde önemli ölçüde belirleyici etkilendirler. Örneğin; terfi etmeyi bekleyen bir alt kademe yöneticisi, moralini yüksek tutacak ve başarısını arttıracaktır.

Bunun yanında istek ve yeteneğe uygun işin yapılması, işletmedeki bireyler arası çatışma ve zıtlıkların giderilmesi, mümkün olduğunca esnek bir emir komuta zincirinin varlığı ve informal ilişkilerin kuvvetli olması, verilen emirlerin çelişik olmaması, personel arasında birlik ve beraberliğin sağlanması, isteklendirici alet ve olanakların temini vb... yüksek moralin şartlarıdır.

Drucker (yönetici olmak) adlı kitabında yönetici açısından konuyu ele alınırken; ‘yöneticiyi yönetici yapan şey, büyük ölçüde ruhsal kişiliği ve moral açısından yüklenebildiği sorumluluğudur’¹¹ demektedir. Bu itibarla özellikle yöneticilerin başarılı olması için optimal moral seviyelerinin sağlanması ve korunması gereklidir.

1.3.2. Özgerçekleştirim:

Bireysel doyuma ulaşma ya da kendini tamamlama olarak da sözü edilen özgerçekleştirim kavramı; bireyin en iyiye, kendini maksimum seviyede tatmine ulaşmasını ifade eden bir kavramdır.

Her insan doğal, yapısal olarak bu noktaya ulaşmak ister. İnsan doğasının bir özelliğidir bu. Yaşam şartlarını iyileştirmek, işinde en iyiye, en güzele ulaşmak, başarının doruğuna çıkmak, olgunlaşmak istekleri bireyde mevcut olan isteklerdir. Birey bu özellikleri gereği belirlediği amaçlara ulaşmada bir bakıma kendi kendini güdüleyen bir varlık durumundadır. Örgütlerde yapılması gereken şey, bu durumdaki bireye amacını gerçekleştirmesini sağlayacak uygun ortam yaratmak, araç ve şartları hazırlamak olmalıdır. Burada bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bir arada, bir bütün halinde benimsetilerek tek ve genel bir amaç doğrultusunda yönlendirmek suretiyle hem

¹¹ Peter Drucker , **Yönetici Olmak**, Çeviren: Gültekin Sabuncuoğlu, Verimlilik Dergisi, 3,2(Ocak-Mart 1974),s.718.

bireysel tamamlanmaya, hem de örgütsel başarının maksimum seviyeye ulaşmasına yardım edilmektedir.

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde özgerçekleştirim faktörünün en üst basamakta yer aldığını ifade etmiştir. Maslow'a göre ancak diğer temel ihtiyaçların temininden sonra birey bu seviyeye erişebilecektir. Ancak çoğu zaman işletme personelinin büyük bir kısmının bu amaca ulaşamadıkları görülmüştür. Bu da daha alt kademeli ihtiyaçların karşılanamamasından kaynaklanmaktadır. Ancak bu durumun istisnaları da mevcuttur.

1.3.3. Özkişisel ve Düzenlenmiş GÜDÜLEME:

Bireylerin güdülenmesi güdüleyen açısından bakıldığında iki şekilde olabilmektedir¹²; birinci tür güdülemede, ki buna özkişisel güdüleme de denilmektedir, birey ihtiyaçlarını kendisi hissetmekte, belirlemektedir ve buna göre davranış göstermektedir. İkinci tip güdülemede, ki buna da düzenlenmiş güdüleme deniliyor, bireyin gereksinimleri birey dışından tanımlanıyor ve birey belli davranışlara zorlanıyor ya da isteklendiriliyor; yönlendiriliyor.

Güdüleme konusuna bu iki açıdan baktığımızda belli ölçülerde temel ihtiyaçları tatmin edilmiş ve kendini belli ölçüde aşmış, geliştirmiş bireylerin özkişisel güdüleme seviyesine çıkabildiklerini söyleyebiliyoruz. İşletmelerde yönetici kadrolarındaki bireylerde olması istenen, arzulanan da bu durumdur. Yani bu kademelerdeki bireyler, kendilerini dışından birtakım etkilerle, yönelimlerle ya da zorlamalarla iş yapması sağlanacak en son grup olmalıdır. Bu tip dış baskılar yöneticileri isteksizlik, monotonluk, sonuçta verimsizlik ve başarısızlığa götürecektir. Zira bu bireyler belli doyum noktalarına ulaşmış, belli amaçları aşmış kişilerdir ve sorumluluklarının bilincinde olarak kendi kendilerini denetleyebilmekte ve temel işletme amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar.

¹² İnal Cem Aşkun , **İşgören GÜDÜLEMESİ**, Eskişehir İTİA Dergisi, 15.2, 1978.

1.3.4. İş Tatmini:

İş tatminini, bireyin işinden (iş dolayısıyla) aldığı zevk, duyduğu gurur ve mutluluk olarak tanımlamak mümkündür.

İş tatmini, örgütün temel amaçlarını başarmada araç olarak kullanılabilecek bir faktördür.¹³

Şöyle ki; bireyin çalışma ortamının (fiziksel ya da beşeri) iyileştirilmesi ve işin niteliğinin onun zevk alabileceği şekilde oluşturulması, değiştirilmesi bireyin işinde aldığı tatmini arttıracak ve kişi işletmenin amaçlarına ulaşmada daha çok güdülenmiş olacaktır.

İşten duyulan tatmin, işi yapanın işe bakış açısı (işini nasıl gördüğü), işe duyulan ilgi ve diğer çalışanlarla kıyasladığı ücret/mükafat durumuna göre kişiden kişiye farklılık gösterecektir.¹⁴ Kısaca iş tatmini, bireyin işini kişisel değerlendirmesiyle ilgilidir. Eğer birey (yönetici) yaptığı işi önemli görüyor ve işin niteliği onu olumlu şekilde etkileyebiliyorsa işinden aldığı tatmin yüksek olacaktır. Yine eğer bir yönetici örneğin; aynı kademede bulunan bir meslektaşına kıyasla daha az (ücret, vs...) karşılık aldığını düşünüyorsa, bu onu tatminsizliğe itecek, sonuçta etkin çalışmasını engelleyecektir.

Tatminsizliğin, işletmede önemli sonuçlar yaratan bir durumdur. Tatminsiz kişi, eğer yönetici pozisyonunda ise, sorunun işletme için önemi çok fazla artar. Söz konusu kişi, bu durumunu işletmeye yansıtacak ve işletme faaliyetini aksatacak, engelleyecek sonuçlara sebebiyet verebilecektir. Bu durum bilinçli olabileceği gibi ihmal sonucu olarak da gerçekleşebilir. Örneğin; bilerek işin yanlış yönlendirilmesi, genel çalışmayı engelleyecek şekilde huzursuzluk çıkarma...vb. bu durumu ifade eder.

¹³ Ayşe Can Baysal, **Örgütlerde İşle İlgili Tutumlar**, İşletme Fakültesi Dergisi 12.2, Kasım 1983, s.40.

¹⁴ J. Ivancevich and M. Matteson, **Organizational Behavior and Management**, Business Publications, Inc. Texas, 1987, s.538.

İş tatmini konusunun birçok boyut ve düzeyi vardır ve bir çalışanın her yönüyle ilgili bir iş tatmini düzeyi olabilir.¹⁵

İş tatmini zaman içerisinde de farklılık gösteren bir kavramdır. İş değiştirme, terfi, yaşam tarzında meydana gelen değişiklik gibi işletme içi ve işletme dışı sosyal ve ekonomik durumlarda meydana gelen değişimlere bağlı olarak iş tatmini artmakta ya da azalmaktadır.

Profesyonel bir yöneticinin tatmini de, üstleri tarafından farkedilen ve kullanılan mesleki yeteneklerinin derecesine bağlıdır. İlgili birey işinden çok, yaptığı işi gösterebiliyorsa, bunu değerlendirebiliyorsa ve sonuçta örneğin; terfi gibi bir sonuçla karşılaşılıyorsa tatmini yüksek olacaktır.

Motivasyon ile tatmin kavramları birbirleriyle yakından ilgili kavramlardır. Tatmin düzeyi yüksek olan yönetici büyük ölçüde motive olacaktır.

Bununla birlikte güdü-tatmin ilişkisine bakıldığında; tatmin olayının bazı hallerde güdülemeyi sona erdirirken, bazı hallerde ise daha da arttırıcı etki yaptığı görülmektedir. Şöyle ki; fiziksel olaylar söz konusu olduğunda tatmin gerçekleştiğinde güdü ortadan kaybolmaktadır. Susuz bir insanın susuzluğunu gidermesi ile su bulma güdüsünün kaybolması gibi. Bunun yanında yapılan bir araştırma sonucu yeni bir olayın keşfiyle ya da kazanılan bir başarının yarattığı tatmin bireyi daha da ileri düzeydeki tatminlere, başarılarla doğru güdüleyecektir. Örneğin; orta kademeli bir yönetici olma yolunda güdülenen bir alt kademe yöneticisi, bu mevkiye geldiğinde, sağladığı başarıyla, bir üst kademeye ulaşmak yolunda daha da fazla güdülenecektir.

Tabidir ki bu durum, kişisel özellikler, farklılıklar nedeniyle kişiden kişiye farklılık gösterecektir. Burada birey psikolojisi önem taşımaktadır.

¹⁵ A. Sulogy and M. Wallage, **Organizational Behavior and Performance**, Scott ,Foresman and Company,London 1987,s.72.

1.4. Motivasyonun Birey Açısından Önemi Ve Örgütsel Sonuçları

Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi, iş tatminine yöneliktir. Yapılan iş, bireyin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığı oranda tatmin edicidir.

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olur.¹⁶

Bunun sonucu olarak da birey örgüt bütünlüğünü tehdit eden çatışma ve savunma davranışları içine girebilir.

1.4.1. Çatışma Davranışları

Bireysel boyutta çatışma, fizyolojik ve sosyo psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir.

Örgütsel anlamda ise çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir.¹⁷

Çatışma durumunda, birbirleriyle çelişkili amaçlar arasında birey bir seçim yapma zorunluluğundadır. Çatışan amaçlar arasında yapılacak bu seçim kişinin kendi içindeki bir çatışmaya dayanmaktadır. Bireyin değişik gereksinimleri ve bunların tatmini arasında bir rekabet vardır. Çatışma çeşitli şekillerde olabilir.

- I. Her iki amaçta çekiciyse ikili sokulma çatışması (approach-approach çatışması)
- II. Her iki amaçta istenmeyen amaçlarsa ikili kaçınma çatışması (avoidance-avoidance çatışması)
- III. Birey amacın olumlu yönlerine tutkun, olumsuz yönlerinden kaçınıyor ise sokulma –kaçınma çatışması (approach-avoidance çatışması)

¹⁶ Eren,op.cit.,s.389.

¹⁷ **İbid**, s.449.

Amacın elde edilememesi çatışmaya neden olurken, birey çatışmaya kaçış, duyumsamazlık ve saldırganlık tepkileriyle karşılık verir.¹⁸

1.4.2. Savunma Davranışları

Savunma davranışları; iyi tatmin edilmeyen ihtiyaçların yarattığı gerilimi azaltmak amacıyla başvurulan, akılcı olmayan çabalar olarak tanımlanabilir.

Savunma davranışları; yer değiştirme, yansıtma, rasyonalizasyon, dikkat çekme, özdeşleşme, hayal kurma, olumsuzluk, kayıtsızlık, sabotaj, işi terk etme ve devamsızlık olarak sınıflandırılabilir.¹⁹

Savunma davranışları arasında örgüte en çok zarar verebilecek olan personelin işi terk etmesi ve devamsızlık yapmasıdır.

1.4.2.1. Personelin İşi Terk Etmesi (Personel Devri)

Personel devri (turnover) çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder.

Personel devri, işyerinde ve özellikle belirli bir tecrübe, ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durum meydana getirir. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli personelin örgüt içinde yetişme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hataların bir maliyeti vardır.

Personel devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açısından olduğu kadar, personel servisi ve hizmetlerinin tatmin edici bir düzeyde olup olmadığı personel devri ile anlaşılabilir.²⁰

¹⁸ Kolasa ,**op.cit.**,ss.294,295

¹⁹ W. French., **The Personnel Management Process**, Third Edition. Boston:Houghton Mifflin Company,1974.ss.93-97

²⁰ Eren , **op.cit.**,ss.224,225

1.4.2.2. Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işe gelmemesidir.

Devamsızlık, işletmenin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından da önem taşımaktadır.

Personelin yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, işyerinin uzaklığı, kıdemlilik, öğrenim derecesi, dönemsel faktörler, günlük çalışma süresi, ücret miktarı, hastalık sigortası, çalışma grubu gibi faktörler devamsızlık davranışına etkide bulunmaktadır.²¹

1.5. Yönetim Ve Yönetici Açısından Motivasyon

Çeşitli yazarlar yönetici kavramını çeşitli şekillerde tanımlamışlardır. En geniş anlamıyla yönetici; belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanlar arasında işbirliğini sağlayan ve onları (işgörenleri) bu amaca doğru yönlendiren kişidir.

Yöneticiler, işletmelerin yaşamlarını sürdürmelerini sağlayan temel unsurlardan biridirler. Yöneticinin görevi herşeyden önce işletmenin temel fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlamaktır.²² Yönetici, işle diğer işgörenler arasında uyum sağlayacaktır. Yöneticinin ait olduğu kuruluşun içinde herşeyden önce yukarıya dönük sorumluluğu vardır ve yönetici kendi yönettiği kimselerle olduğu kadar üst kademeye ve aynı kademe arkadaşlarıyla ilişkilerinde de başarısı işletme açısından önem taşımaktadır.²³

Modern yönetici öncelikle kendi davranışları ve becerisi ile çalışanlara örnek olmalıdır. İşletmede bütünlüğün sağlanması için bu gereklidir. Günümüzde yetenekli, bilgi ve becerisini işgörenlerin bütünleşmesi ve ortak amaca yöneltilmesi doğrultusunda kullanacak, kaliteli yönetici ihtiyacı gittikçe önem kazanmaktadır. Zira daha önce de söylenildiği gibi iyi bir yönetici, iyi bir işletme en önemli şartlardan biridir.

²¹ **İbid**,s.215-222

²² Aşkun,**op.cit.**,s.9.

²³ Drucker,**op.cit.**,s.718.

Yöneticilerin işletmedeki bu önemli görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmeleri, onların amaca doğru iyi yönlendirilmelerine, motive edilmelerine bağlıdır. Bu durumda yönetici motivasyonunun işletmede en az diğer çalışanların motivasyonu kadar fakat daha belirleyici derecede önem arzettiği ortaya çıkmaktadır. Zira işletmelerin temel amaç ya da amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmada çalışanların yönlendirilmesini gerçekleştirecek olan yönetici ya da yöneticilerdir.

Şirket yönetiminde yöneticilere verilen önemin artması ve yönetici motivasyonu üzerinde durulmasının temel nedeni, dünyadaki teknolojik gelişme ve bunun işletmeye girmesi, bu durum karşısında nitelikli ve başarılı yöneticilere ihtiyaç duyulması, uluslararası ekonomik rekabet sonucu kaliteli ürüne verilen önemin artması ve bunu sağlamada yöneticinin önem arzemesidir. Ayrıca işletmelerin hacimlerinin giderek artması, mevcut personelin yönetim ve denetimi sorunlarını ortaya çıkarmıştır. Bu durumda yöneticinin önemi bir kez daha açıkça görülmüştür. Burada ihtiyaç duyulan yönetici tipinin işletmelerde belli bir ücret karşılığı çalışan, konusunda uzman, kısaca işletmede diğer işgörenler gibi ele alacağımız profesyonel yönetici tipi olduğunu ifade etmek gereklidir.

Yöneticilerin yaptıkları işin iki yönlü olduğunu söyleyebiliriz. Yönetici, bir yandan kendi kişisel amaçlarını, bir yandan da (aynı zamanda) örgütsel amaçları gerçekleştirmek durumundadır. Bu durum da yöneticinin işinin zorluk derecesini göstermektedir. Yine yönetici değişen ve gelişen iç ve dış (işletme içi ve dışı) şartlara uymak ve diğer personelin de uydurmak zorundadır.

İşletmede faaliyet gösteren personelin, genel amaçlar doğrultusunda yeterince yönlendirilmemiş, isteksiz yöneticilerin yönetiminde istenen başarıyı sağlayamayacakları doğaldır. Yöneticilerin astlarını etkin bir şekilde yönetmeleri için sahip olmaları gereken örgütsel nitelikli bazı özellikler bulunmaktadır. Aynı zamanda bu özelliklerini kullanmaları için de motive edilmeleri şarttır.

Yöneticiler öncelikle insan olmaları nedeniyle, her insan gibi birtakım gereksinimlere sahiptirler. Ve her birey gibi örgüte katıldıklarında beraberlerinde

örgüte, işyerinde başarıyı etkileyen bazı gereksinimlerini de getirirler.²⁴ Bu gereksinimler işletme tarafından tatmin edilmelidir ki yöneticiden istenen alınabilsin.

Bireylerin çevrelerinden birtakım uyarılar aldıklarından ve buna göre davranışta bulunduklarından söz etmiştik. Yöneticinin uyarı-algı-değerleme-karar-davranış süreci olarak nitelendirebileceğimiz bu sürecin çalışmasını anladığı ve bu süreç unsurları arasındaki ilişkileri görebildiği ölçüde başarılı olabileceği söylenebilir.²⁵ Burada dış uyarıları algılama kapasitesinin davranışları etkilemede (belirlemede) önemli olduğunu belirtmek gerekir. Uyarıların nitelik ve niceliği, istek ve algılama kapasitesini belirleyici rol oynayacaktır. Burada yöneticinin kişisel özellikleri, içinde bulunulan sosyal, kültürel ortam önem taşımaktadır.

Her bireyin olduğu gibi yöneticilerin de sahip oldukları güdüler oldukça karmaşık yapıdır ve bu güdüler farklı örgütlerde ya da aynı örgütün farklı kısımlarında farklılık gösterirler (örneğin; satış bölümü yöneticisinin sosyal ihtiyaçları ve güduları daha fazladır). Aynı şekilde zaman içerisinde güdüleyici faktörlerin önem derecelerinin de değiştiği söylenebilir. Yapılan araştırmalar 2. Dünya Savaşına kadar yöneticilerin en önde gelen güdüleyicisinin iyi ücret olanakları olduğunu, ancak bu tarihlerden sonra bu faktörün önemini kaybedip yükselme fırsatı, güç, prestij gibi tercihlerin ücret yanında ön plana çıktığını göstermektedir.²⁶ Bu değişimin zamana olduğu kadar şartlara, ekonomik, teknik ve sosyal gelişmelerle birlikte bireylerin gelişmelerine (olgunlaşmalarına) bağlı olarak gerçekleşmiştir. Ancak özellikle gelişmesini tamamlamamış ülkelerde halen yöneticilerin yukarıda sözü geçen üst nitelikli gereksinimlerini tatmin edemeyip, büyük ölçüde ekonomik güdülerle çalışmakta oldukları görülmüştür.

Yönetici motivasyonunu etkileyen unsurlar, kişisel ve kişisel olmayan unsurlar olmak üzere ikiye ayrılabilirler. Kişisel unsurlar yöneticilerin bilgi, beceri, yetenek gibi kendi yapısına özgü nitelikleridir. Bu nitelikler yöneticinin yetiştiği sosyo-kültürel ortamda şekillenmektedir. Bu yüzden yöneticinin yetiştiği toplumun sosyal ve kültürel

²⁴ K. Davız, **İşletmelerde İnsan Davranışı- Örgütsel Davranış**, Çeviren: Kemal Tosun “Kurul Başkanı”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, s.72.

²⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticilerinin Etkinliği ve Uygulamaya Yönelik Bir Araştırma**, Doçentlik Tezi (1975), s.30.

²⁶ Tümer, **op.cit.**, s.289.

özellikleri önem taşımaktadır. Kişisel olmayan unsurlar ise işletme içi ve işletme dışı olmak üzere ikiye ayrılırlar.

Yöneticinin (özellikle orta kademe yöneticisi) motivasyonunun önemi, yöneticinin yalnız kendi üstlerine karşı sorumlu olmayıp aynı zamanda astlarının davranışlarının yönlendirilmesinden de sorumlu tutulması nedeniyle daha da artmaktadır. Yani yöneticinin başarısı kişisel faktörlerden çok büyük ölçüde diğer personelin de başarısına bağlı olacaktır.

Örgütlerde başarı ve etkinliğin sağlanması ve sürdürülmesi için yapılması gerekli başlıca şey; örgütle maddi ve manevi usulleri içerecek iyi bir teşvik ve motivasyon sistemi kurmak ve uygulamaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİNİN GELİŞİMİ

2.1. Klasik Yaklaşımlar Ve Kapsam Teorileri

Motivasyona klasik teoriler çerçevesinde yaklaşan kapsam teorileri sadece bireyleri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmiş, davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi verememişleridir.

Bu başlık altında toplanan teoriler, insanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alır ve kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri, kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönler içinde durur.

Dolayısıyla bu görüşler, kişiyi anlamaya, davranışları yorumlayarak kişinin içinde bulunan bu faktörleri belirlemeye ve sonuçta bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye çalışmışlardır.

Kapsam teorileri adı altında gruplanan üç adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar: Abraham MASLOW tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi; Frederick HERZBERG tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen-Motivasyon Teorisi) ile David McCLELLAND tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisidir.²⁷

2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme (motivasyon) konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Maslow'dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler

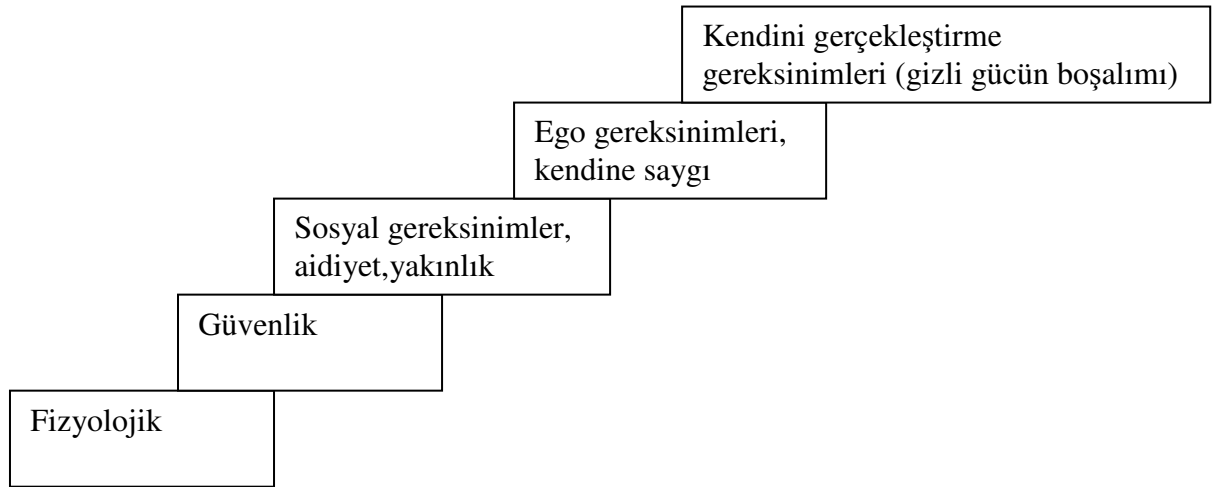
²⁷ Tamer Koçel , İşletme Yöneticiliği, Üçüncü Baskı,(İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1989) ss..303,304

doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmış²⁸ ve insan davranışları hakkında aşağıdaki önermeleri yapmıştır.

➤ İnsan, arzulayan bir yaratıktır, daima ister ve daha çok ister. Fakat neler istediği, o anki sahip olduklarına bağlıdır. İnsanın ihtiyaçlarından biri karşılandığında onun yerini hemen bir başkası alır. Bu süreç sonsuzdur ve doğumdan ölüme kadar devam eder. Böylelikle, belirli bir ihtiyaç karşılanırsa bile ihtiyaçlar, genel ve tüm olarak karşılanamazlar.

➤ Karşılanamayan bir ihtiyaç, yeni davranışları motive etmez. Yalnızca, tatmin edilmemiş ihtiyaçlar davranışları motive eder.

➤ İnsan davranışları, önem derecelerini belirten bir hiyerarşiye göre sıralanır.²⁹



Şekil 2.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: R. Drake ve P. Smith, **Sanayide Davranış Bilimleri**, (Çev.K.Tosun ve diğerleri), (İstanbul:İstanbul Üniversitesi Yayınları)s.118

Birey öncelikle biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmek için yemek, içmek, soluklanmak, barınmak ve neslini devam ettirmek gibi fizyolojik gereksinimlerini karşılamak zorundadır³⁰

²⁸ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Üçüncü Baskı,(İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1989)s.34

²⁹ H.G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**,I.Cilt, (Çev.O.Tekok ve diğerleri), (Ankara:San Matbaası, 1975)ss.368,369

M. Gür, **Hastane Personelini Motive Eden Faktörler**_(Ankara:Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Bilim Uzmanlığı Tezi, 1987)ss.17,18

Çünkü bunlar tatmin edilinceye kadar en yüksek güdüleme gücüne sahip olma eğilimindedirler. Tatmin edilmiş bir fizyolojik ihtiyaç, belirli bir süreç, motive edicilik niteliğini yitirir. Ancak, daha sonra ihtiyaç tekrarlanarak kendini gösterir.³¹

Fizyolojik ihtiyaçları geniş ölçüde tatmin edilen birey, ikinci kademe ihtiyaç olan güvenlik ihtiyaçlarını tatminine yönelecektir. Fizyolojik ihtiyaçlar öğrenilmelerine gerek olmayan, otomatik olarak hissedilen ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyaçları ise, öğrenilen ilk ihtiyaç düzeyini oluştururlar.³² Bu gereksinme, insanın hasta, yaşlı olduğu hallerde kazaya uğrayıp çalışamadığı veya herhangi bir nedenle işsiz kaldığı durumlarda biyolojik yaşamını sürdürecektir bir takım güvencelerin arayışı içinde olduğunu gösterir. Sağlık sigortaları, emeklilik programları, iş güvenliği, işin devamlılığı, örgütlerde bu ihtiyaçların giderilmesine yöneliktir. Maslow fizyolojik ve güvenlik gereksinimi olarak açıklanan bu iki ihtiyaç türüne temel (birinci) ihtiyaçlar adını vermektedir.

Üçüncü gereksinim bir gruba ait olma, işbirliği, diğer insanlar tarafından kabul edilme, sevmeye ve sevilme gibi kavramlar ile ilgilidir. Düşünür, insanların sosyal bir varlık olduklarını vurgulamakta ve başka insanlarla bir arada yaşamını sürdürmek zorunda olduklarına işaret etmektedir.³³ Bu nedenle çalışanların oluşturduğu informal grupları yönetim tehdit unsuru olarak görme ve yok etmeye çalışmak yerine örgüt amaçlarına yöneltmenin yollarını aramalıdır. Düzenlenen toplantılar, yemekler, çeşitli spor faaliyetleri bu ihtiyaçların tatmini içindir ve çalışanların kendilerine değer verildiğini anlamalarında bir yöntemdir.

Maslow'un dördüncü gereksinim grubu Takdir ve Saygı ihtiyaçlarına ilişkindir. Bu ihtiyaç iki alt bölüme ayrılır:

➤ İnsanın kendi kendine duyduğu saygı:

Maslow bu düzeyde güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık, özgürlük isteklerini saymaktadır.

³⁰ Eren, **op.cit.**, s.35

³¹ T. Kaynak , "Abraham Maslow'un Holistik-Dinamik Motivasyon Modelinin Türkiye'deki İşgörenler Üzerinde İki Başka Zaman Noktasında Sınanmış Geçerlilik Durumu," T.Ergun (Ed.),Yönetim Psikolojisi II,(Ankara:TODAİE Yayınları, 1982) s.371

³² Toker Dereli , **Organizasyonlarda Davranış**, (İstanbul:Ar Yayın Dağıtım,1981) ss.191,192

³³ Eren, **Loc.cit.**

➤ Başkalarının saygısı:

Bu düzeyde de tanınma, prestij, statü elde etme, önemli olma, üstün olma gibi istekler sayılmıştır.

Saygınlık ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, kendine güven, değerli olma, güçlü olma, yeterli olma, yararlı olma duygularını geliştirir.³⁴

Takdir ve Saygı görme gereksinimlerinin topluma yansıyan en belirgin niteliği terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar yükselme ve sosyal statüyü arttırma durumlarıdır.

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinin en son aşamasında kendini gerçekleştirme ihtiyacına yer verir. Bu bireyin kendi potansiyelini (gizli gücünü) farketmesi, bireysel gelişme ve yaratıcı olma ihtiyacıdır. Kısaca, bireyin potansiyelini maksimize etmesidir. Birey bu ihtiyacı tamini ederken tüm potansiyelini ve yeteneklerini tam olarak kullanır.³⁵

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, her bireyde görülebilecek bir ihtiyaç türü değildir. Çünkü bu ihtiyacın kendini duyurması ancak bireyin sosyal yaşamda yerini bulmuş, istediği ortam ve işe kavuşma, psiko-fizyolojik bakımdan yeterince gelişmiş olmasına bağlıdır.³⁶

Personelin, örgüt içinde yetenek ve becerilerine uygun, yarıcılık gücünü kullanabileceği, kişisel gelişmesine katkıda bulunacak işlerde çalışması bu ihtiyacın tatminine yardımcı olacaktır.

Maslow sosyal gereksinme, takdir ve saygı, kendini gerçekleştirmeyi içeren bu son üç gereksinmeyi sosyo-psikolojik (ikincil ihtiyaçlar) adı altında toplamaktadır.

Maslow'un çizdiği bu teorik çerçevede dikkate alınması gerekli bazı noktalar vardır.

³⁴ Abraham Maslow, "A Theory of Human Motivation", P. Weissenberg (Ed.) Introduction to Organizational Behavior, (Scranton: Intext Educational Publishers, 1971) s.216

³⁵ Gür, *op.cit.*, s.22

³⁶ Kaynak, *op.cit.*, s.373

- a. Herşeyden önce, her ihtiyaç kategorisi bir öncekiyle ilişkilidir.
- b. Her ihtiyaç kategorisi tatmin edilmediği ölçüde organizmada bir gerilime yol açar. Bu gerilimin ihtiyaç ve şiddeti, fizyolojik ihtiyaçlardan her bir üst kademeye çıktıkça azalan bir trend gösterir.
- c. Belli bir ihtiyaç kademesinden onun bir üstündeki kademeye geçebilmek için o ihtiyacın tam olarak (yüzde yüz) tatmini gerekmez. İhtiyacın şiddeti ve önceliği alt kademelerde daha çok olduğundan, tatmin oranının da ilk ihtiyaç kademesi olan fizyolojik ihtiyaçlarda en yüksek olması gerekir, bu oran kademeler yükseldikçe azalan bir trend izler.
- d. Belirli aşamaları geçerek üst bir ihtiyaç kategorisine yükselmiş bir kişinini örneğin nefse saygı kategorisinde faaliyette bulunan olgun bir insanın, alt kademedeki ihtiyaçlarının tatmininde ani bir kesinti ortaya çıktığında, nefse saygı kademesinde faaliyetini birdenbire ve tamamiyle durdurup çabasını tümüyle hemen alt kademedeki ihtiyacının tatminine yönelteceği düşünülmemelidir.
- e. Maslow'un motivasyon teorisi statik ve katı bir karakter taşımaz. Maslow insan davranışını dinamik ve holistik bir açıdan görmektedir. Düşünüre göre, kişiliğe dinamik bir sistem gözüyle bakılabilir. Bu sistemde davranışın belirli herhangi bir yönü ancak kişiliğin tümü dikkate alınırsa anlaşılabilir.
- f. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini bu şekilde dinamik ve holistik açıdan incelemesinden, belli bir kişi için belirli bir zamanda sadece bir ihtiyaç çeşidinin sözkonusu olabileceği ve bu ihtiyaç kategorisi bir kere tatmin edilince tamamen ortadan kalkıp yerini bir sonraki kategoriye bırakacağı sonucu çıkarılmamalıdır. Kişide çoğu kez bütün ihtiyaç kademeleri bir arada mevcuttur. Bir ihtiyacın uzunca bir zaman için tamamen tatmin edilmiş durumda kalması nadirdir.
- g. Fertler arasındaki kişilik farklılıklarından ötürü, Maslow'un belirttiği ihtiyaçlar arasındaki nispi şiddet ve öncelik sırasının belli istisnaları olabilecektir. Örneğin fizyolojik ihtiyaçların güvenlik ihtiyaçlarından ve hiyerarşi içindeki daha

yüksek kademe ihtiyaçlarından önce gelmeleri ve daha şiddetli olmaları genellikle kabul edilmekle beraber, bu eğilime her zaman rastlanmayabilir.

h. Teoriye göre herhangi bir ihtiyaç belirli bir zaman için geniş ölçüde tatmin edilmiş bulunuyorsa, hiç olmazsa tekrar doğana kadar önemli bir motivasyon kaynağı olmaktan çıkar. Organizasyonlar çalışanların bu beş kategorideki ihtiyaçlarının hepsinin de tatmininde etkili olabilirler. İşletme yönetimi çalışanların zaten geniş ölçüde tatmin edilmiş bulunan ihtiyaçlarını değil de özellikle makul bir tatmine ulaşmamış bulunan ihtiyaçlarını tatmin için çaba harcadığı takdirde, onları daha yüksek bir motivasyon seviyesinde ve organizasyon amaçları doğrultusunda faaliyette bulunmaya yöeltebilir. Bu nedenle optimum bir motivasyon ortamı yaratmak isteyen bir yönetim, insan davranışının daha çok tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının tatmini doğrultusunda motive edilebileceği gerçeğini gözden uzak tutmamalı, kararlarını buna göre vermelidir.³⁷

Maslow'un teorisinin geçerlilik ve yararlılığını saptamak amacıyla yapılan araştırmaların bazıları teorinin varsayımları doğrultusunda insanların alt kademeli ihtiyaçları tatmin edildikçe üst kademedeki ihtiyaçların tatminine yöneleceklerini doğrularken bazı araştırmalarda bu varsayımın aksi yönde sonuçlar vermiştir. Farklı bulgulara varmanın nedenlerini Maslow'un dinamik ve holistik tahlil şemasını, uygulamada kantitatif olarak ölçmenin güç oluşu ve araştırmacıların ihtiyaçlar hiyerarşisini incelerken farklı metodolojiler kullanmış olmalarıyla açıklayabiliriz.

Bu eleştirilere rağmen Maslow'un varsayımları hem yönetimle ilgili literatürde geniş ölçüde ilgi çekmekte, hem de yeni araştırma yöntemleriyle test konusu olmaktadır.

Bu konuda en çok bilgi toplayan araştırmacı Porter olmuştur. Araştırmalarını Amerika ve diğer onüç ülkedeki alt ve orta yönetim düzeylerindeki yöneticiler üzerinde yoğunlaştırmış, yöneticilerin fizyolojik gereksinimler dışındaki tüm ihtiyaçlarının tatmini konusundaki algılarını belirlemeye çalışmıştır.

³⁷ Dereli, **op.cit.**, ss.192-196

Araştırma sonuçları; Amerika ve İngiltereye ait bulguların Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine uygun olduğunu ve ikinci olarak da her iki yönetim düzeyinde en önemli gereksinimlerin en az tatmin edilen gereksinimler olduğunu göstermiştir.³⁸

Lawler ve Porter tarafından yöneticilerin gereksinimlerinin (fizyolojik gereksinimler dışındaki) tatmini ile, meslektaş ve üstleri arasındaki başarı düzeyleri sıralamasının korelasyon ile ilgili ikinci bir çalışma yapılmış, iki grup arasında düşük düzeyde olmakla birlikte anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu çalışmanın sonucunda, üst düzeydeki gereksinimlerin tatmini ile başarı arasında yakın bir ilişki olmasına rağmen , alt düzeydeki gereksinimlerin tatmini ile başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.³⁹

Maslow'un modeliyle ilgili bir başka çalışma Beer tarafından yapılmıştır. Kadın yöneticiler üzerinde yapılan bu çalışmada, çalışanlarla yakın ilişki kurarak yapılan nezaket şeklinin, gereksinimlerin tatminine olan etkileri üzerinde durulmuştur. Beer gereksinimlerin tatmininin, her zaman için bireylerin güdülenmesine yol açmayacağını öne sürmüş, araştırmasının sonucunda, çalışanların gereksinimlerini zorlanarak bir hiyerarşik düzene koyduklarını ve bununda Maslow'un modeline uygun olduğunu söylemiş ve bu kuramın endüstriyel güdülemeye son derece yararlı olduğunu belirtmiştir.

Wofford tarafından, Maslow'un üst düzeydeki ihtiyaçların davranışın motivatörü olmadan önce alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesi gerektiği konusundaki varsayımı araştırılmış ancak sonuçlar Maslow'un teorisini desteklememiştir.

³⁸ Mustafa Gür, **Hastane Personelini Motive Eden Faktörler**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Bilim Uzmanlığı tezi, 1987,s.27.

³⁹ Enver Özkalp, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**,(Eskişehir:Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları) s.141

Araştırma sonucunda ; alt düzeydeki ihtiyaçları tatmin edilen personel için olduğu kadar, bu ihtiyaçları tatmin edilmeyen personel için de üst düzeydeki ihtiyaçların iş tatmini ile anlamlı olarak ilişkili olduğu bulunmuştur.⁴⁰

Tuğray Kaynak, çalışanların ihtiyaçlar hiyerarşisini belirlemek amacıyla 1973 yılında İstanbul'da üç büyük işletme personeline bir anket uygulamış ve güvenlik ihtiyacının hiyerarşide ilk sırayı aldığını tespit etmiştir. Aynı araştırmada yöneticilerin personelin ihtiyaçlarının farkında olduğu da tespit edilmiştir. Kaynak 1981 yılında aynı araştırmayı iki işletme daha ekleyerek genişletmiş ve birbirine paralel sonuçlar elde etmiştir.⁴¹

Personelin ücret-çalışma koşulları, güvenlik, sosyal saygınlık, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının tatmin düzeyini belirlemek amacıyla Oğuz Onaran, 1975 yılında kamu personeline yönelik bir araştırma yapmış ve personelin en çok giderilen ihtiyacının saygınlık ihtiyacı, en az giderilen ihtiyacının ise ücret-çalışma koşulları olduğu sonucuna varmıştır.⁴²

Çalışma ortamında Maslow'un ki ne benzer bir teori de insan ihtiyaçlarını üç temel sınıfa toplayan Alderfer tarafından geliştirilmiştir. E.R.G. (Existance, Relatedness, Growth) teorisi olarak adlandırılan teoride varolma (existence) ilişki (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyacı olarak adlandırılan üç temel ihtiyaç sınıfı bulunmaktadır.

Varolma ihtiyaçları;tüm maddi ve fizyolojik ihtiyaçları, ilişki ihtiyacı; diğer insanlarla anlamlı ilişkiler kurma ihtiyacını, gelişme ihtiyacı ise bireyin kendisi ve çevresi üzerinde yaratıcı, üretici etkiler yaratma ihtiyacını içermektedir.⁴³

E.R.G. teorisine göre, tüm insanlarda bu üç ihtiyaç sınıfı mevcuttur, ancak ihtiyaçların gücü bireye göre değişir.

⁴⁰ Mustafa Gür. **Hastane Personelini Motive Eden Faktörler**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Bilim Uzmanlığı tezi, 1987,s.25.

⁴¹ Kaynak,**op.cit.** s.375-383

⁴² Oğuz Onaran, **Çalışma Güdüsü:Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması**, Yönetim Psikolojisi I, TODAİE Yayınları,1979,ss.137-145

⁴³ C.P. Alderfer, **Existence, Relatedness and Growth**_(New York:Free Press, 1972) ss.9-11

Teoriye göre; varlık ve ilişki ihtiyaçları tatmine ulaştıkça, kendilerinden bir sonraki ihtiyaçlar daha çok istenmeye başlayacaktır. Yalnız, gelişme ihtiyaçları karşılandığı ölçüde daha çok istenecektir. Ayrıca teoriye göre, bir üst düzeydeki ihtiyacı karşılamak güç olduğundan bir alt düzeydeki ihtiyaç daha çok istenecektir.⁴⁴

2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Teorisini, ihtiyaçların tatmini ve bu doyumların güdüsel etkileri üzerine bir çalışmaya dayandıran Herzberg ve arkadaşları (Mausner,Snyderman), Pittsburg yöresinde çalışan 200 mühendis ve muhasebeciye, işleri hakkında kendilerini iyi ya da kötü hissettikleri zamanların neler olduğunu sormuş ve denekler bu tip duyguları hissettikleri anları anlatmışlardır. Her bir denek'e göre, kendilerini bu gibi duygulara düşüren koşullar farklı farklıdır.

Araştırmalar sonucunda şu bulgular elde edilir.

1. İşte bazı koşulların yokluğu kişileri tatminsizliğe iter. Ancak bunların varlığının güçlü güdüleyici etkisi yoktur. Bunlar Hijyen faktörleri olarak adlandırılırlar. Araştırmacılara göre hijyen etmenleri on tanedir:

- Şirket politikası ve yönetim
- Teknik gözetim
- Gözetmenle kişilerarası ilişkiler
- Eşitler grubuyla kişilerarası ilişkiler
- Astlarla kişilerarası ilişkiler
- Aylık
- İş güvencesi
- Kişisel yaşam
- İş koşulları
- Saygınlık

⁴⁴ Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında GÜDÜLENME Kuramları**, (Ankara:Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1981), s.39

Yöneticiler çoğu kez bunları güdüleyici olarak görürler. Fakat, böyle olmayıp, yalnız yokluklarının doyumsuzluk doğurma etkisi vardır.

2. Buna karşılık bazı iş koşullarının varlığı, yüksek derecede güdüleyici ve tatmin edici olmakta yokluğu ise doyumsuzluk yaratmamaktadır. Herzberg ve arkadaşlarının “Motivasyon Faktörleri” olarak adlandırdıkları bu etmenler altı adettir.

- Başarı
- Tanınma
- İlerleme (yükselme)
- İşin kendisi
- Kişisel gelişme olasılığı
- Sorumluluk

Araştırmacılara göre, bu iki duygu ters iki uç değildir. İş tatminsizliğinin aksi iş tatmini değil, iş tatminsizliğinin ortadan kalkması olarak görülmektedir.

Görüldüğü gibi motivasyon faktörlerin tümü işe yöneliktir. Diğer bir deyişle, doğrudan doğruya işin içeriği, kişinin işteki başarı derecesi, sorumlulukları ve bu işten sağlayacağı tanınma ve gelişmeyle ilgilidir. Buna karşılık, hijyen etmenleri işin uzantısıyla ilgili olup daha çok işin çevresine ilişkindir.

Herzberg ve arkadaşlarının bir diğer buluşu ise, çalışanların işteki motivasyon derecelerinin yüksek olması durumunda hijyen etmenlerinden doğan doyumsuzluğa karşı hoşgörülerinin de fazla olduğudur. Bunun tersi ise söz konusu olamamaktadır.⁴⁵

Motivasyon faktörleri arasında yer alan başarı; bireyin herhangi bir işi başarıyla tamamlamasıdır. Tanınma; bireyin başardığı işin üstleri ya da iş arkadaşlarınca farkedilmesidir. İlerleme; personelin daha yüksek ücret, artan sorumluluk, daha fazla ayrıcalık, daha fazla ücret dışı yararlarla sahip bir pozisyon atanmasıdır. İşin kendisi; işin, bireyin yaratıcılık, yeteneklerini kullanma gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmesidir.

⁴⁵ Frederick A. Herzberg , **The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower**, Personnel Administration, Volume27, 1964,s.3

Kişisel gelişme olanakları bakımından iş, bireye bu fırsatları sağlamalıdır.⁴⁶ Sorumluluk, gözetimsiz çalışma, kendi uğraşından sorumlu olma, başkalarından sorumlu sayılmalıdır.⁴⁷

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerde yapılan her türlü artış işgöreni güdüleyici bir rol oynayacaktır.⁴⁸ Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir.⁴⁹

Herzberg'in çift faktör teorisinde yer alan motivasyon faktörlerini sağlayacak teknikler, iş genişletme (job enlargement) ve iş zenginleştirmedir (job enrichment).

İş genişletme en basit şekliyle belirli bir işin, işçinin daha çok ve çeşitli işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi demektir.⁵⁰ Ancak Herzberg işçinin sadece ifa ettiği operasyon sayısını arttırmak suretiyle önemli bir motivasyonun yaratılamayacağını iddia etmiştir. İşin muhtevasını, taşıdığı sorumluluk ve yetki miktarını arttırmak onu işçi için daha zengin ve renkli hale getirmek gerekir. Bu da iş zenginleştirme ile sağlanabilir.

İş zenginleştirme, personelin işindeki görevlerin çeşitlendirilmesi, daha çok yetki ve sorumluluk taşır hale getirilmesi, işte terfi imkanlarının artırılması vb. ile ilgili programları kapsamaktadır. Bu kavram, çalışanların gözünde yaptığı işi daha anlamlı hale getirmek amacıyla güdüleme kuramının sistemli biçimde uygulanmasıdır.⁵¹

Umstot, Bell, Mitchell tarafından yapılan bir araştırmada, iş zenginleştirmenin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmiştir.⁵²

⁴⁶ Gür, **op.cit.**, s.33

⁴⁷ Muzaffer Sencer , **Kamu Görevlerinde İş Doğumu ve Moral (Güdülenme Kuramlarına Eleştirel Bir Yaklaşım)**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 15,1982,s.10

⁴⁸ Eren, **op.cit.**, s.407

⁴⁹ Koçel, **op. Cit.**, s.309

⁵⁰ Dereli, **op. Cit.**, s.284

⁵¹ Özkalp, **op.cit.**,s.146

⁵² Gür, **op. Cit.** S.36

Herzberg'in çift faktör teorisi ile ilgili olarak yapılan çalışmalardan bir kısmı teoriyi desteklerken (örneğin, Bockman, 1971, Whitset and Winslow,1967) diğerleri bu kuramı kullandığı yöntem ve yaklaşım açısından eleştirmişlerdir.⁵³

Friedlander ve Walton yaptıkları araştırmada, personelin örgütü terk etmelerine ve örgütte kalmalarına neden olacak faktörleri belirlemek istemişler ve örgütte kalma nedenlerinin daha çok motivasyon faktörleriyle, terk etme nedenlerinin ise hijyen faktörleriyle ilgili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.⁵⁴

Halpern de yaptığı araştırmada, motivasyon faktörlerinin iş tatminine hijyen faktörlerinden daha fazla katkıda bulunduğunu ortaya çıkarmıştır.

Friedlander 1960 yılında büyük bir imalat işletmesinde çalışan mühendis, denetçi ve ücretli personele uyguladığı anket sonucunda hem içsel hem de dışsal faktörlerin işten tatmin kaynağı olduğunu bulmuştur.⁵⁵

Ewen, Herzberg'in teorisini araştırmak üzere bir yaşam sigortası örgütünde çalışan 1021 personel üzerinde yaptığı çalışmada işin kendisinin tatmin edici bir faktör olduğunu ancak tanınmanın hem tatmini hem de taminsizliğe yol açtığı tespit etmiştir.⁵⁶

Yine Friedlander tarafından içsel iş özelliklerinin hem tatmin hemde tatminsizlik için önemli olduğu bulunmuştur.⁵⁷

Wernimont ise 50 muhasebeci ve 82 mühendis üzerinde yaptığı araştırma sonucunda hem içsel hem de dışsal faktörlerin tatmin ve tatminsizlik kaynağı olabileceği ancak her iki durumda da içsel faktörlerin daha güçlü olduğu sonucuna varmıştır.⁵⁸

⁵³ Özkalp, **op. Cit.** S.143

⁵⁴ Mustafa Gür, **Hastane Personelini Motive Eden Faktörler**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Bilim Uzmanlığı tezi, 1987,s.37.

⁵⁵ F. Friedlander, **Underlying Sources of Job Satisfaction**, Journal of Applied Psychology, Volume 47, 1963, s.249

⁵⁶ B. Ewen, **Some Determinants of Job Satisfaction:A Study of the Generality of Herzberg's Theory**, Journal of Applied Psychology, Volume 48, 1964, s. 163

⁵⁷ Friedlander, **op. Cit.** S.391

⁵⁸ P.F. Wernimont, **Intrinsic and Extrinsic Factors in Job Satisfaction**, Journal of Applied Psychology, Volume 50, 1966, s.41

Dunnette, Campbell ve Hakel tarafından yapılan bir araştırmada ise, başarı, tanınma ve sorumluluğun hem tatmin edici hem de tatminsizlik yaratıcı bir faktör olduğu; ücret, çalışma şartları, işletme politika ve yönetimin daha az önemli olduğu bulunmuştur.⁵⁹

Lahiri ve Srivasta ise, orta yönetim düzeyindeki personele uyguladıkları anket sonucunda, Herzberg'in tatmin ve tatminsizliğinin birbirinin tersi olmadığı konusundaki hipotezini destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir. Araştırmada ayrıca, hem içsel hem de dışsal faktörlerin tatmin ve tatminsizliğin belirleyicisi olduğu ancak içsel faktörlerin tatmine, dışsal faktörlerinse tatminsizliğe daha fazla katkıda bulunduğu sonucuna varmışlardır.⁶⁰

Herzberg'in çift faktör teorisine yöneltilen eleştiriler kullanılan kritik olay yöntemi üzerinde yoğunlaşmıştır. Herzberg'in metoduna uygun biçimde yapılan araştırmalar onun modelini doğrular sonuçlar vermekte, değişik araştırma yöntemleri ise farklı sonuçlar verebilmektedir. Ayrıca güdülerin karmaşık ve birbirine bağlı oluşları ve kolayca soyutlanamayışları ölçme ve değerlendirme çalışmalarını güçleştirmektedir. Eğer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in yaklaşımı karşılaştırılacak olursa; Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları ile Herzberg'in hijyenik etmenlerinin özdeş olduğu görülebilir. Diğer taraftan, Maslow'un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise Herzberg'in özendirici (teşvik edici) faktörleriyle eş anlamlı olmaktadır.

Maslow ve Herzberg'in teorilerinin ayrıldığı nokta; Maslow'un tatmin edilmediği takdirde her ihtiyacın motivatör olabileceğini varsayması, Herzberg'in ise, sadece üst düzeydeki ihtiyaçların motivatör olduğunu varsaymasıdır.⁶¹

Herzberg'in çift faktör teorisi daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo kültürel ve ekonomik yapılarına uygun nitelik arz etmektedir. Gelişmiş ülkelerde hijyen faktörleri arasında yer alan ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi ihtiyaçlar yeterli düzeyde

⁵⁹ M.D Dunnette, J.P Campbell, M.D Hakel, **Factors Contributing to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction in Six Occupational Groups**, Organizational Behavior and Human Performance, Volume 2, 1967, s.169

⁶⁰ D.K Lahiri, S. Srivastva, **Determinants of Satisfaction in Middle Management Personnel**, Journal of Applied Psychology, Volume 51, 1967, ss.261,262

⁶¹ G. W Dalton, P.R. Lawrence, **Motivation and Control in Organizations**, Richard D. Irwin, Inc., (New York, 1971), s.342

sağlandığı için bunlardan sağlanacak artışlar personel üzerinde motive edici etki yaratmayabilir ancak bu faktörlerle ilgili sorunlarını henüz çözümlememiş olan ülkelerde bu alanlarda sağlanacak artışlar motivasyon sağlayabilir.

2.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland İnsan ihtiyaçlarını başarı, bağlılık ve güçlülük olmak üzere üç ihtiyaç grubunda toplamıştır.

1. Başarı ihtiyacı : Başarı ihtiyacı, bireyin görevlerini başarı ile yerine getirme isteğidir. İnsanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır.⁶²

2. Bağlılık ihtiyacı: Bağlılık ihtiyacı; insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. İnsanlara bağlılık, bir gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder.⁶³

3. Güç ihtiyacı: Güç ihtiyacı, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar, çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler.⁶⁴

McClelland bu üç ihtiyaç türünden en çok başarı ihtiyacının birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Bu konu ile ilgili olarak yapılan deneysel çalışmalar başarı ihtiyacının davranışsal sonuçlarını şöyle özetler.

➤ Başarı ihtiyacı ile gerçek iş başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır. Yüksek başarı güdüsü olan kişiler, daha iyi iş başarısı gösterir. Bu nedenle kendilerini başarıyla özdeşleştirerek bu tür ihtiyaçlarını tatmin ederler. Yüksek başarı güdüsü olanlar iddialı bir durum karşısında kişisel başarı duygusu elde etmek isterler. Bunlar

⁶² Eren, **op.cit.**, s.419

⁶³ Koçel, **op. Cit.**, s.310

⁶⁴ Eren, **op.cit.**, s.413

iyi iş başarmayı diğerlerinin gözüne girmek için değil, kendi kişisel tatminleri için amaçlarlar.

➤ Bu kişiler kusursuzluğu, ödüllendirilmekten çok, kendi gelişimleri için isterler. Rollerini saygınlıktan çok, kusursuzluk temeline göre değerlendirirler. Kendilerine iş ortağı olarak arkadaş değil, uzman kişiler seçerler.

➤ Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, çabalarının sonucunda kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri durumları yeğlerler. İş şansına, kadere ya da talihe bırakmaktan çok, kendi rotalarını denetlemek isterler. Diğerlerinin fikirlerinden çok, kendi değerlendirme ve tecrübelerine dayanan bağımsız yargıda bulunma eğilimindedirler

➤ Çeşitli seçeneklerin başarı olasılıklarını dikkatle inceleyerek amaçlarını belirlerler. Bu amaçlar, ne başarıyı garantileyecek ne de başarısızlık derecede olmayan ortalama amaçlardır.

➤ Orta ya da uzun vadeli gelecekle daha çok ilgilenirler. Daha uzun vadeli bakış açılarına sahiptirler. Gelecek beklentileri daha fazla olup, geleceğin daha büyük ödülleri, şimdinin küçük ödülleri üstün tutarlar. Zamanın çabuk geçtiğinin bilincindedirler ve bu nedenle herşeyi yapabilecek yeterli zamanlarının olmadığını bilirler.

➤ Son olarak amaçlarına yönelik gelişmeyi denetleyebilmek için hemen, düzenli ve somut geriye bildirimler elde etmek isterler.⁶⁵

Bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.⁶⁶ Başarı ihtiyacı ile ilgili olarak belirtilen davranışsal özellikleri de dikkate alarak organizasyonlarda başarıyı teşvik etmek amacıyla bazı önerilerde bulunulmuştur.

⁶⁵ Can, **op. Cit.**, ss.66-68

⁶⁶ Eren, **op.cit.**, s.421

➤ Organizasyonlarda fertlerin mutedil derecede güç amaçlara ulaşmak için çalışmalarını sağlayabilecek belirli iş ve görev yapıları geliştirmek; diğer bir deyişle, çalışanların tarafından ulaşılması ne çok kolay, ne de çok güç değil, orta derecede güç olarak algılanan amaçlar ve bunlara uygun iş ve görevler yaratmak.

➤ Organizasyon fertlerden beklediği faaliyet standartlarını açık hale getirmek ve başarı sağladıkları takdirde kendilerine bu başarıya uygun bir somut “feedback” sağlamak.

➤ Kişisel sorumluluk yüklenmenin teşvik edildiği bir organizasyon ortamını gerçekleştirmek.⁶⁷

Mc Clelland, başarı ihtiyacının ekonomik gelişmenin sosyal yönünü açıklamak amacıyla kullanmıştır. Bazı toplumların başarı ihtiyacına sahip daha çok sayıda girişimciye malik oldukları için hızlı ekonomik gelişmeyi gerçekleştirdiği hipotezini doğrulamaya çalışmış, başarı ihtiyacını ölçmeye yönelik çalışmalar yapmıştır. Başarı ihtiyacı ile ilgili çeşitli kişilik karakteristiklerinin varlığını araştırmalar ortaya çıkarmıştır. Sonuçlardan endüstride geniş çapta faydalanma olanakları henüz sınırlı ise de, hiç olmazsa belirli bazı yöneticiler ve personel kategorileri için bu kavramdan yararlanmak ve daha yüksek başarı ihtiyacı harekete geçirmek olanakları mevcut görünmektedir.

Atkinson ve Feather 1966 yılında yayınladıkları eserlerinde, Başarma ihtiyacının örgütlerin yönetiminde uygulanabilirliği bakımından daha somut bir model geliştirdiklerinden bahsederler. Düşünürler, başarıya ulaşma arzusu, başarılı olma olasılığı ve başarılı olmaya özendiren etmenlerin değerinin matematiksel olarak çarpımlarının ortaya çıkardığı başarılı olma güdüsü ile, başarısızlıktan kaçma isteği başarısızlık olasılığı başarısızlığın olumsuz sonuçlarına verilen değerinin matematiksel çarpımlarının ortaya çıkardığı başarısızlıktan kaçınma eğilimlerini hesaplamaktadır. Böylece bireyin bir faaliyette başarı şansını hesaplamaya yönelinmektedir.⁶⁸

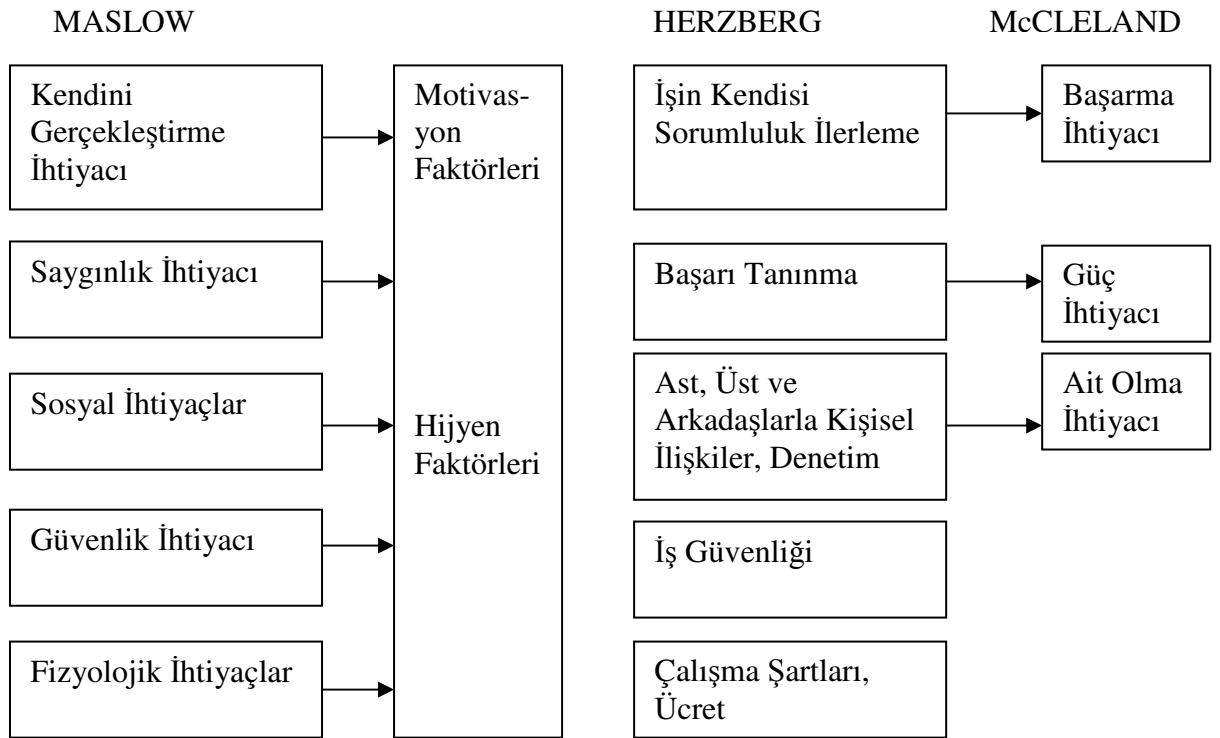
⁶⁷ Dereli, **op. Cit.**,s.203

⁶⁸ Eren, **op.cit.**, s.422

Yönetim ve güdüleme kuramları açısından başarı ihtiyacının önemi örgütlerde bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir.

Bu bölümde incelenen kapsam teorileri, bireyde mevcut ihtiyaçlar ve bunları giderme şekilleri üzerinde odaklaşmıştır. Şekil3’de Maslow, Herzberg ve McClelland’ın teorileri karşılaştırılmaktadır.

2.1.4. Maslow, Herzberg ve McClelland’ın Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırılması



Şekil 2.2. : Maslow, Herzberg ve McClelland’ın Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırılması

Kaynak: J.L Gibson, J.M.Ivancevich, J.H. Donnelly, **Organizations**, (Georgetown, Ontario, Revised Edition, Irwin-Dorsey Limited, 1976), s.127
Gür, **op.cit.**, S.46

Şekilde de görüldüğü gibi Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk üç sırayı yer alan fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaç kategorileri Herzberg’in teorisinde Hijyen faktörlerine isabet ederken McClelland bu grup ihtiyaçlarına ait olma ihtiyacı olarak adlandırmıştır. Yine ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin 4. ve 5. kategorisi olan saygınlık ve

kendini gerçekleştirme ihtiyaçları Herzberg'in motivasyon faktörlerine ve McClelland'ın başarıma ve güç ihtiyaçlarına yakın görünmektedir.

Yöneticilerin astlarını amaçlar doğruıtusunda motive edebilmesi, çalışanların ihtiyaçlarını bilmesi ve tatmin sağlayan davranışları geliştirmesi ile sağlanır. Üç teori de bireyin sahip olduğu ihtiyaçlar hakkında yöneticilere bilgi sağlamakta ihtiyaçları giderecek uygulamalar hakkında ipucu vermektedir.

2.1.5. Kapsam Teorilerinin Eleştirisi

➤ Kapsam teorileri adı altında incelediğimiz teorilerin hemen hepsinde uyulması gereken kesin bir ilkeler dizisi vardır. Tüm alışanların birbirinin benzeri olduğunu kabul ederler fakat herbiri kendine göre farklı yol ve yöntemler önerir.

➤ çalışanların ekonomik kazanç, iyi bir çalışma ortamı ve kendini gösterecek ve kabul ettirebilecek bir işyeri aradıkları hususlarında teoriler birbirine yaklaşır.

➤ İkinci olarak, bir işyerindeki tüm görevleri birbirinin benzeri kabul ederler. Tüm görevler için alınabilecek motivasyon önlemlerinin başında yönetime katılma ve iş zenginleştirme gibi yönetsel araçlar yer alır.

➤ Her yaklaşım çalışanları motive etmede en iyi yol olarak temel bir görüşü savunur ve diğer görüşlere karşı çıkar. Ancak, bu en iyi yol yaklaşımları ancak belirli koşullarda geçerlidir.⁶⁹

⁶⁹ Eren, **op. Cit.**, s.430

2.2. Motivasyon Modern Yaklaşımlar Ve Süreç Teorileri

Süreç teorileri, davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklayan teorilerdir.

Bu ad altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Belirli bir davranışı gösteren bir bireyin bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir sorusu, süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur.⁷⁰

Süreç teorileri, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler, fakat hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme süreci aynıdır.

Süreç teorilerini, kapsam teorilerinden ayıran nokta, bu teorilerin bireyin içindeki saikleri keşfetmek yerine, kişinin çevresinde bulunan (dışsal) ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerinedir.

Süreç teorileri adı altında Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Teorisi, Wroom ve Lawler, Porter'un Beklenti Teorileri, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Looke'un Amaç Teorisi açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.1. *B.F.Skinner'in Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Teorisi*

Şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal (operant) şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü sonuçsal şartlandırmadır. Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle B.F.Skinner tarafından geliştirilmiştir.

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Eğer davranışlar, kişi tarafından “haz verici, memnun

⁷⁰ Koçel, **op.cit.**, S.311

edici” olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen aynı davranış tekrarlanacaktır. Eğer karşılaşılan sonuçlar, kişi tarafından “acı verici, hoşlanılmayan, üzücü” olarak niteleniyorsa, muhtemelen kişi aynı davranışı göstermeyecektir.

Kişilerin sonuçları yorumlaması Edward L.Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu (Law of Effect) ile ilgilidir. Etki kanununa göre, kişi kendisine has verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Bu anlayışa göre, davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır.

Sonuçsal şartlandırma teorisi, bir motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılabilir: Eğer personelin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici personelin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici personelin bu davranışı tekrar göstermesini arzu edecektir. Bu da davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır (etki kanunu). Dolayısıyla örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bunların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Eğer davranışlar örgüt tarafından “arzu edilmeyen” davranışlar ise, yönetici bu tür davranışların tekrarlanmasını istemeyecektir. Bu tür davranışlar cezalandırılırsa (etki kanunu) tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır.

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir. Görüldüğü üzere ödüllerin bir kısmı kişiye dışarıdan verilen maddi unsurlar niteliğindedir. Örneğin ücret ve maaş artışı. Bu tür ödülleri dışsal (extrinsic) ödül diye nitelemek mümkündür. Diğer bir kısmı ise kişinin içindeki unsurlara hitaben övme, dostca tavır gösterme gibi unsurlardır ki bunlar da içsel (intrinsic) ödül olarak adlandırılabilir.

Cezalandırmanın ise muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru

olarak görülebilir. Bu konuda yapılan çalışmalar cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir.

Sonuçsal şartlandırma teorisini motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır.

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süreci sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

2.2.2. Beklenti Teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında beklenti teorileri gelmektedir. Beklenti teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan beklenti teorisidir.

2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom motivasyon konusunda, ferdi çeşitli hareket biçimleri karşısında karar verecek bir kişi olarak görmektedir. Birey bu alternatifler arasından bir seçim yapacaktır. Teori yapılacak seçimi belirlemeyi amaçlamaktadır.⁷¹ Bu nedenle örgütsel davranışının nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirilmiştir.

- Varsayım, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.

⁷¹ Dereli, **op.cit.**, s.205

○ Varsayım, her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından diğerlerinden farklıdır.

○ Varsayım, insanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.⁷²

Vroom'un teorisinde beklenti (expectancy), valens(valence) ve araçsallık (instrumentality) anahtar görevini yapan üç kavramdır.

a) Beklenti (expectancy)

Wroom “beklentiyi” eylem (action) ve sonuç (outcome) arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlar.⁷³ Birey her davranışın sonucunda, bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu beklenti ile işe başlar. Kurumsal olarak beklenti 0 ile 1 arasında bir değer alır. Belirli bir davranışın belirli bir sonucu ortaya çıkarmayacağına inanıldığında beklenti o belirli davranışın belirli sonucu ortaya çıkaracağına kesin olarak inanıldığında ise bu değer 1 olacaktır.

b) Valens (valence) = Tercih edirlilik

Wroom'un valens kavramı, bireyin işinde olan bir hareketin mümkün olabilecek sonuçlarına karşı verdiği pozitif veya negatif bir değeri ifade etmektedir. Amaca karşı bir ilgisizlik varsa o zaman valens sıfırdır. Valens, bir amacın beklenen değeri ile ilgili bir kavramdır. Bir amacın beklenen değeriyle elde edilen değeri her zaman aynı olmayabilir.⁷⁴

⁷² Eren, **op. Cit.**, s.431

⁷³ Özkalp, **op.cit.**, s.152

⁷⁴ Onaran, **op. Cit.**, s.72,73

c) Araçsallık (instrumentality)

Araçsallık ferдин birinci kademeli sonuca (amaca) varmasının kendisini arzulayan ikinci kademeli bir sonuca (amaca) ulaştırma olasılığı hakkında algısal bekleyisidir.

Birinci düzey sonuç; Ferдин giriştiği faaliyeti başarı ile gerçekleştirdiği takdirde varmayı algıladığı bir amaçtır.⁷⁵

İkinci düzey sonuçlar ise birinci düzey sonuçlarının yaratması beklenen sonuçlar olarak görölmektedir.

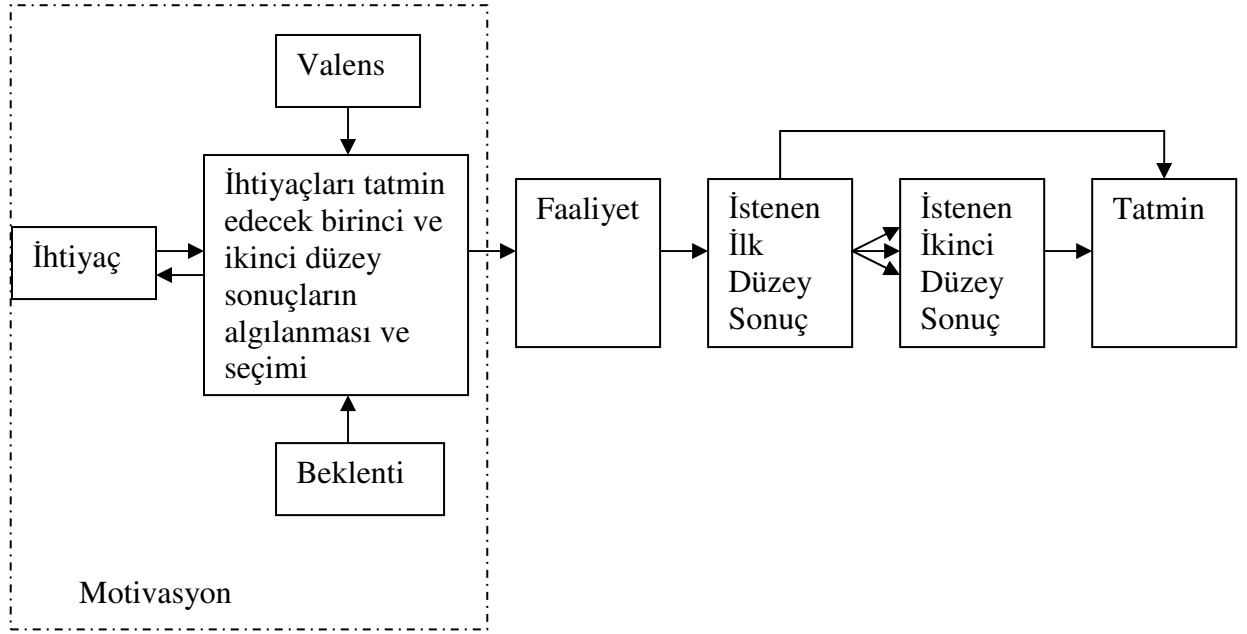
Birinci düzey sonuçlar, ikinci düzey sonuçlarının ortaya çıkmaları veya elde edilmelerine yol açabilir. İkinci düzey sonuçların tercih edilirliliği ise sonuçların bireyin gereksinimleri ile olan ilişkisine bağlıdır. Birinci ve ikinci düzey sonuçları arasındaki ilişkinin önemli yanı bireysel tahminlerden etkilenmesidir. Motivasyonun sağlanabilmesi için birey, iki düzey sonuçları arasında bir ilişki olduğuna inanmalıdır.⁷⁶

Wroom'un valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci Şekil 4'de gösterilmektedir.⁷⁷

⁷⁵ Dereli, **op. Cit.**, s.206

⁷⁶ Özkalp, **op. Cit.**, ss.153,154

⁷⁷ Mustafa Gür, **Hastane Personelini Motive Eden Faktörler**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Bilim Uzmanlığı tezi, 1987,s.50.



Şekil 2.3: Wroom'un valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci

Wroom'un modeli kısaca şu varsayımlara dayanmaktadır.

➤ Motivasyonu iyi anlayabilmek için yalnızca insanların varmayı umdukları sonuçlar (amaçlar) değil, aynı zamanda seçilecek hareket biçimlerinin, kendilerini, tercih ettikleri bu sonuçlara götürmede ne ölçüde araç olabildiğine inanmaları da önemlidir.

➤ Birey kendisi için istek yada ihtiyaç şiddeti açısından en çok arzu edilir olarak algıladığı hareket biçimlerini seçme yönünde motive olacaktır.

Bu teoride başarı, ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Ancak, birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalı ve göstereceği çabanın kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır.⁷⁸ Wroom teorisinde 2 tür ödülden bahseder. Bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmini ifade eden içsel ödüller, bireye çevresi tarafından verilen dışsal ödüller. Dışsal ödüllerin bir motivasyon faktörü olabilmeleri şu etmenlere bağlıdır.

⁷⁸ Eren, *op.cit.*, s.433

I.Örgütün bireyler arası başarıları analiz edebilme ve her bireye başarısı ölçüsünde ödül verebilme yeteneği

II.Örgütün ödülleri yerine getirme gücü

III.Örgütün ödüllendirmeyi arzulaması

Wroom, motivasyonu devamlı bir süreç olarak ele aldığında, bireyin geçmişteki deneyimleri, işi ile ilgili dikkati, gözlemleri ve algıları, karşılaştığı sorunlara çözüm buluşu, pratik zekası, kendinden beklenen görevi çabuk ve tam olarak algılayabilme derecesi ile bir önceki çalışma ve çabalarından elde ettiği içsel ve dışsal ödüllerin kendisine sağladığı doyumlar onun motivasyonunu devamlı surette etkileyen değişkenlerdir.

Wroom'un beklenti teorisini kullanmak isteyen yönetici şu konuları dikkate almalıdır:

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.⁷⁹

Wroom'un beklenti teorisinin geçerliliğini test etmek için 50'den fazla araştırma yapılmıştır. Yapılan her araştırma genelde teoriyi desteklemiştir. Teorinin öne sürdüğü gibi, başarıya ulaşmak için gösterilen çabaların niteliği, bireyin alacağı ödüllerin kendisine göre algılanan değerine bağlı olduğunu araştırma sonuçları da %80 oranında doğrulamıştır.

Ayrıca, insanların nasıl görev seçtikleri, mesleğe yönelme ve bir mesleği yada görevi sürdürme niyetlerinin nasıl devam ettiğine ilişkin araştırmalar bireylerin gerçekten değer verdikleri ödülleri sağlayacaklarına inandıkları görevleri yada meslekleri seçtikleri ve bunu sürekli olarak sürdüklerini göstermektedir.

⁷⁹ Koçel, **op.Cit** ,s.318

Wroom'un beklenti teorisi, kapsam teorilerinin değerlendirdiği gibi iş tatmininin değil, bir işten beklenen ümit ve ödüllerin başarının nedeni olduğunu göstermiştir. Bir insanın ileriye ait ümitleri ile bir işten alacağı ödüllerin değeri güdülenmesinin temelerini oluşturur.

2.2.2.2. Lawler- Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Wroom'un beklenti teorisine yöneltlen eleştirileri değerlendiren Lawler ve Porter, örgütsel koşulları gözönünde bulundurarak teoriyi geliştirmişlerdir.

Lawler ve Porter'in beklenti teorisi, Wroom'un modelinde olduğu gibi kişinin motive olma derecesinin valens ve bekleyiş tarafından etkilendiği görüşünü kabul etmektedir.

Ancak, Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir.

Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenek yoksunsa, ne kadar gayret sarfederse etsin performans göstermeyecektir.

İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyon her mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından belirli roller beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Bu motivasyon modelinde algılanan rolün ifade ettiği anlam şudur: her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durumda kişinin performans göstermesini engelleyecektir.

Gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel ve dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Wroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödöl değişkenidir. Bunun anlamı şudur: herkes kendi

performansı ile başkalarının performansının nasıl ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülден az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.

Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici, Wroom teorisi ile ilgili olarak saydıklarımıza ek olarak şu hususlara dikkat etmek zorundadır.

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğilim ve yetistirmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Nihayate sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır

Beklenti teorisi, bireylerin elde mevcut tüm alternatiflerin sağladığı ödülleri kafalarında değerlendirerek verdikleri rasyonel kararlara ilişkin varsayımlardan hareket etmesi yönünden sakıncalı bulunmuştur.

Ayrıca, bireylerin herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir. Belirli bir zamanda toplanan bilgiler, bir süre sonra gerçeği aksettirmeyebilir.⁸⁰

Teori bu noktadan beklenti ve tercihlerin farklı olduğunu belirtmekle birlikte, bu farklılıkların nedenini açıklayamamış olması ve bireyler arasındaki bu farklılıkları sınıflandıramadığı için eleştiriye uğramıştır.

⁸⁰ Eren,op.cit., s.438

Bu nedenlerle, teori, basit ve sadece bireyleri güdüleyen temel etmenleri göstermesi bakımından genel bir nitelik taşımaktadır⁸¹

2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisine göre; ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir değeri vardır.⁸² Bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (yada eşitsizliklere) bağlıdır.⁸³

Çalışanlar kendi girdilerini (çaba, eğitim, tecrübe..vb) ve sonuçlarını (ücret,statü,ilerleme..vb), benzer durumda olan diğer bireylerle mukayese ederler. Burada önemli olan girdi ve sonuçların mutlak niceliği değil, bunların birbirine oranının diğer bireylerin girdi ve sonuçlar arasındaki orana eşit yada yakın olmasıdır.⁸⁴

Birey, kendi sonuçlarının girdilerine oranının, karşılaştırma yaptığı kişinin sonuçlarının girdilerine oranı ile eşit olmadığını algıladığında eşitsizlik ortaya çıkar.⁸⁵

Eşitsizlik durumu, şu şekilde formüle edilebilir.⁸⁶

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Sonuçlar}}{\text{Bireyin Girdileri}} \neq \frac{\text{Diğerlerinin Elde Ettiği Sonuçlar}}{\text{Diğerlerinin Girdileri}}$$

Dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi sonuçlarını arttırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşmadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdilerin miktarını azaltacaktır. Aslında birey, kendi oranının diğerlerinin oranından fazla olduğunu algıladığında da

⁸¹ Özkalp,**op.cit.**, s.157

⁸² Eren,**op.cit.**, s.441

⁸³ Koçel,**op.cit.**, s.320

⁸⁴ Dereli,**op.cit.**, s.204

⁸⁵ Mustafa Gür **Hastane Personelini Motive Eden Faktörler**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Bilim Uzmanlığı tezi, 1987, s.53.

⁸⁶ Koçel,**op.cit.**, s.321

huzursuzluk duyacak fakat bunu daha geç algılayacaktır. Ancak kendisi ve diğer çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığında huzura kavuşmuş olacaktır.⁸⁷

Eşitsizlik duygusu, bireyde gerginlik yaratacak, birey, bu gerginliği azaltmak yönünde çaba gösterecektir.

Eşitsizliği azaltmak için bireyin başvurabileceği yollar şu şekilde özetlenebilir:

- 1- Girdi ve sonuçlarını değiştirmeye çalışır.
- 2- Girdi ve sonuçlara ilişkin görüşlerini değiştirir.
- 3- Eşitsizlik büyük bir gerginlik yaratmışsa, birey bu gerginliği azaltmada başarılı olamamışsa, işi bırakır yada işe gelmemeye başlar.
- 4- Karşılaştırma yaptığı bireyin üzerinde etkili olmaya çalışır. Bu bireyin sonuçları ile girdilerini değiştirmeye yada ilişkiden çıkması için zorlamaya başlar.
- 5- Karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir. Ancak bu değiştirme, özellikle karşılaştırma yapılan kişi uzun süredir karşılaştırma için kullanılıyorsa oldukça güç olacaktır.⁸⁸

Eşitsizliği algılayan birey, girdilerini arttırarak sonuçlarını da arttırmaya ve bu yolla eşitsizliği gidermeye çalışabileceği gibi, girdilerine karşılık elde ettiği sonuçları diğer bireylerinkine oranla az olarak algılayarak eşitsizliği gidermek için girdilerini azaltabilir. Bu da örgütün o bireyin bazı yetenek yada özelliklerinden yararlanmaması anlamında örgüt açısından zararlı sonuçlar verebilir. Hatta birey devamsızlık ve örgütü terk etme yollarına da başvurabilir.

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici şu hususları dikkate almak zorundadır:

- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir.

⁸⁷ Eren, **op.cit.**, s.442

⁸⁸ Onaran, **op.cit.**, ss.170,171

- Eşitlik ve eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

Eşitlik teorisi Lawler-Porter Modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasen Lawler-Porter modeli, bir ölçüde, eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül, ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur.⁸⁹

Teori ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, daha çok bireylerin ücret konusunda algıladıkları eşitsizlik üzerinde durmuşlardır. Yapılan araştırmalar genellikle teoriyi desteklemektedir.⁹⁰

Adreus tarafından yapılan bir araştırmada, ücret konusunda eşitsizlik algılayan ve diğerlerine göre daha az ücret aldığını düşünen bireylerin, daha fazla sayıda üretimde bulundukları yani girdilerini arttırdıkları ortaya çıkmıştır.⁹¹

Dittrich ve Carrell tarafından yapılan bir araştırmada da personelin eşitsizlik algıları ile devamsızlık ve örgütü terk etme arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.⁹²

Patchen de yaptığı bir inceleme de, ücretlerin daha yüksek olması gerektiği görüşünde olanlar arasında işe gelmeme oranının daha fazla olduğunu görmüştür.⁹³

Girdi ve sonuçların arasında bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler, örgütlerdeki düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir. Ancak, bireylerin algı ve değerlendirme yönünden çok değişik oldukları ve nesnel olmayan (subjektif) biçimde davrandıkları hatırlanacak

⁸⁹ Koçel, *op.cit.*, s.322

⁹⁰ Mustafa Gür **Hastane Personelini Motive Eden Faktörler**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Bilim Uzmanlığı tezi, 1987,s.56.

⁹¹ I.R Andrews, **Wage Inequity and Job Performance:An Experimental Study**, Journal of Applied Psychology,Volume 51, 1967,ss.39-45

⁹² J.E Dittrich, M.R Carrell, **Organizational Equity Perceptions, Employee Job Satisfaction and Departmental Absence and Turnover Rates**, Organization Behavior and Human Performance, Volume 24, 1979,s.37

⁹³ Onaran, *op.cit.*, s.186

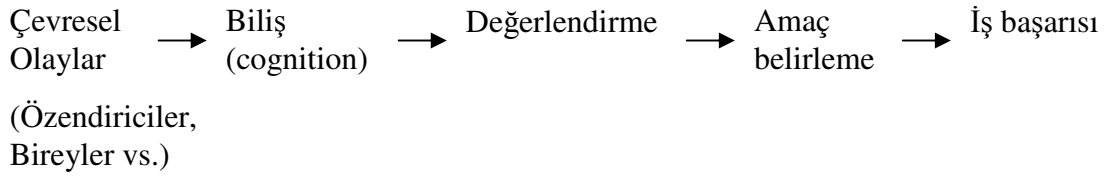
olursa nesnel (objektif) bir denge kurmanın hayal olduğu sonucuna varılacaktır. Bu nedenlerden dolayı da örgütlerde söz konusu olumsuz duygular ve bunların ortaya çıkardığı tartışmalar önlenememiştir.

2.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Amaç teorisine göre, iş başarısının belirleyicisi bireyin amaçları ve örgüt tarafından sağlanan özendiriciler, bireyin amaçları üzerindeki etkileri yoluyla davranışı etkiler. İnsanların davranışları bilinçli amaçlarla yönlendirilir. Ancak, amacın başka amaçlarla çatışması ya da ortamın birey tarafından uygun olarak algılanmaması nedeniyle amaçlar her zaman davranışa neden olmayabilir.⁹⁴

Bu teoride sözü edilen amaçlar, personelin işleriyle ilgili olarak belirledikleri amaçlardır. Görevde bazı nitelik ve nicelik standartları varsa, bunlar da amaç olarak adlandırılır.⁹⁵

Model şu şekilde gösterilebilir:



Teoriye göre, birey, çevresel olayları kendi değer yargıları ve bilgi düzeyi ile değerlendirerek amaçlar belirler ve davranışları bu amaca yönelir. Amaç ne kadar zor olursa bireyin amaca ulaşmak için daha çok çaba harcaması gerekeceğinden, zor amaçlar iş başarısını artırır.⁹⁶

İş başarısını arttırabilmek için örgüt amaçlarını açık olarak ortaya koymalı, çalışanlara amaca ulaşma derecesi hakkında geri bildirimlerle bulunmalıdır.

⁹⁴ Mustafa Gür, **Hastane Personelini Motive Eden Faktörler**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Bilim Uzmanlığı tezi, 1987, s. 57.

⁹⁵ H. Garland, **A Cognitive Mediation Theory of Task Goals and Human Performance**, Motivation and Emotion, Volume 9, 1985, s.346

⁹⁶ J.R., Terborg, H.E Miller, **Motivation, Behavior and Performance: A Closer Examination of Goal Setting and Monetary Incentives**, Journal of Applied Psychology, Volume 63, 1978, ss.30,31

Birey motivasyonunda bu teoriyi kullanan yönetici amaçlara göre yönetim biçimi kullanacaktır. Amaçlara göre yönetim, bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.⁹⁷

2.3. Motivasyona Bugünkü Yaklaşım Ve Sosyal Motivasyon

Örgütlerde işler, genellikle çalışanlar arasında kurulan gruplar tarafından yapılır. Grup içinde farklı gereksinimleri olan bireylerin bu gereksinimlerini ayrı ayrı tatmin etmek yerine, üyesi olduğu grubun bir ölçüde gereksinimlerini gidermek, bu şekilde grupları motive etmek ve onları örgüt amaçları ile özdeşleştirmek, motivasyon konusunda yeni bir yaklaşımdır.

Sosyal motivasyon olarak adlandırılan bu yaklaşım, çalışanların örgüt amaçları ile nasıl ortak bir duygu geliştireceği ve bu amaçlar doğrultusunda nasıl motive edebilecekleri üzerinde durmaktadır.

2.3.1. Sosyal Motivasyon Türleri

2.3.1.1. Bağlayıcı Motivasyon (*affiliative*)

Bağlayıcı motivasyonu yüksek olan bireyler, diğer çalışanlarla yakın ve sıcak bir ilişki içinde bulunurlar. Popüler olmayı, lider olmaya yeğ tutarlar ve grup içinde sosyal ilişkiler özellikle önem verirler.

Bu tip motivasyonun önemli bir teşvik unsuru olduğunu gösteren bazı araştırmalar yapılmıştır.

Morse ve Weiss'in yaptıkları araştırmada çalışanları %31'i mali açıdan tatmin edici olmasa da, işyerindeki arkadaşlarıyla olan sağlam ilişkilerinden dolayı çalışmaya devam edeceklerini belirtmişlerdir.

⁹⁷ Nurullah Genç, **Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon**, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, Cilt 7, Sayı 1-2, 1987, s.269

Yapılan diğ er çalışmalarda da bağlanma motivasyon yüksek gruplarda işi bırakmanın çok az olduğu ve popüler olan bir kimse etrafında birleşmenin önemli bir tatmin sağladığı saptanmıştır.

Ayrıca  alışmalar, belirli bir grup tarafından kabul edilmeli gereksinmelerinin, daha fazla para kazanma gereksinmelerinden daha önemli olduğunu ortaya çıkarılmıştır. Çalışanların bu tür gruba  ye olma isteklerinin tatmin edilmeyişinin, üretimi olumsuz yönde etkileyeceği de bulgular arasındadır.

2.3.1.2. Statü Motivasyonu

İş bireylere gerek çalıştıkları örgüt içinde, gerekse de dışarıdaki sosyal yaşamlarında belirli bir statü sağlar.

Amerika'da 1930 dünya ekonomik krizi sırasında yapılan çalışmada, çalışanların işsiz kaldıkları zaman bir statü kaybına uğradıkları ve kendilerine artık saygı gösterilmediği kanısına kapıldıkları ortaya çıkarılmıştır.

Herzberg de yaptığı araştırmada, diğerleri tarafından bilinme ve algılanmanın iş tatminlerinde önemli bir etmen olduğunu saptamıştır.

Statü, bireyler arasında belirli bir saygınlığa yol açtığı için önem taşır. Ancak, statü gereksinimi, kültürden kültüre, hatta bireyden bireye farklılık gösterebilir. Statü gereksinimi başarı gereksinimi ile de ilgili olabilir. Ancak,  alışanların motivasyonunda hangisinin daha etkin olduğu bireysel farklılıklar gösterir.

2.3.1.3. Bağımlılık Motivasyonu

Bağımlılık en kısa şekliyle bireylerin kendilerinden daha kuvvetli insanlar tarafından korunmaları, destek görmeleri demektir.

Bu gereksinme, çocuklarda, çocukluk yıllarında ilk gereksinme olarak ortaya çıkar.  ocuk büyüdükçe, olgunlaştıkça da bu duygunun azaltılmasına çalışılır. Fakat, hemen her olgun bireyin bu tür bir korunma duygusuna gereksinmesi vardır. Bu konu

ile ilgili destekleyici bulgular saptanmıştır. Örneğin, nezaretçiler tarafından korunan, onlarla iyi ilişkiler içerisinde bulunan işçiler yaptıkları işten tatmin olma oranları daha fazladır.⁹⁸

2.3.2. Sosyal Motivasyon Yaratılması

Sosyal motivasyonun yaratılmasında farklı yollar kullanılmakla birlikte en çok kullanılan şunlardır.

2.3.2.1. Üretim Miktarına Göre Aylık İkramiye (Monthly Productivity Bonus)

Bu sistemde, işçilerin aldıkları haftalıklar dışında yaptıkları üretim ve fabrikanın yaptığı satışlar oranında aylık olarak bir ödeme yapılır. Yapılan çalışmalar bunun teşvik açısından önemini ortaya koymuş, teşvik unsuru olarak işletmeden çok bölümün ve orada çalışanların pekiştirilmesinin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu yöntemle çalışanların işten ayrılmaları azalmış ve birlikte çalışma arzuları artmıştır.

2.3.2.2. Kar Dağıtımı

Bu sistemde ise, işçilerin haftalık ücretlerinin yanında senede iki kere, örgütün kar durumuna bağlı olarak çalışanlara ikramiye verilir. Amerikan ve İngilizler tarafından çok kullanılan bu yöntem, çalışanların kardan aldıkları pay az olduğu için terkedilmiştir. Grubun çok büyük olması ve kar dağıtım sürelerinin uzun olması nedeniyle bu sistemin motivasyonda etkili olamadığı, pekiştirici etki yapamadığı düşünülmektedir.

2.3.2.3. Ortak Mülkiyet (Collective Ownership)

Özellikle batıda, küçük aile şirketleri dışında, çok az uygulanan bir sistemdir. Ancak, Afrika'da ve İsrail'de ortak toprak ve ortak amaçlar üzerinde çalışmalar yarım asırdan beri vardır. Kibbutz üyeleri, son derece sıkıcı işlerde çalışmalarına rağmen,

⁹⁸ Özkalp, *op.cit.*, ss.158-164

toplumun refahına hizmet ettikleri inancı, bireylerde yaptıkları işin önemini ve sonuç olarak üyeler arasında bağlılığı ve dayanışmayı arttırmaktadır.

2.3.2.4. Kararlara Katılma

Çalışanların çeşitli biçimlerde yönetim kararlarına katılmaları, olumlu etkiler yapmış, örgüt amaçları ile uyum sağlamış ve üretim artışlarına yol açmıştır. Bundan hareketle çalışanların fikirlerine değer veren nezaretçiler olumlu ilişkiler geliştirmiş, karşılıklı güven duygusu başarıda ol oynamıştır.

Motivasyon etmenleri örgüt ve birey açısından büyük önem taşımalarına rağmen, uygulanmaları oldukça güçtür. Kişisel farklılıklar bu zorluğu yaratan en önemli faktördür. Motivasyonda amaç bireyin kişisel gereksinimini sağlarken örgüt amaçlarını da gerçekleştirmeye yönelik katkıda bulunmaktır. Bunu başarabilmek için özendirme araçlarının bilinmesi, motivasyon planlarının özendirme araçlarına dayandırılarak uygulanması gereklidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

3.1. Genel Bilgi

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bunun için birçok yöntem geliştirilmiştir, ama tam bir başarıya ulaşılamamıştır. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermez. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Öte yandan ,motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir. Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenebilir. Bazı özendirici motivasyon araçları şunlardır:

1. Psiko-sosyal araçlar
2. Örgütsel ve yönetsel araçlar
3. Ekonomik araçlar

3.2. Psiko Sosyal Araçlar

3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İnsan doğası gereği özgürlük ister. Günümüz büyük ölçekli işletmelerinde bunu tamamiyle gerçekleştirmek çok zordur. Ancak kısmen de olsa işin doğasına ve yapısına uygun olarak çalışanlara belli özgürlükler sağlamak, karar almada inisiyatiflerini kullanmaları için teşvik etmek ve yetki devretmek hem kişinin motivasyonunu hem de işlerin bir kişi üzerinde yüklenmemesini sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki bağımlılık, emir alma, komuta edilme kimsenin hoşuna gitmez.

3.2.2. Sosyal Katılma

Sosyal katılma ve buna yönelik çabalar kişinin işe girmesiyle başlar. Kişi ilk olarak sosyal ihtiyaçlarından, aidiyet ve bütünleşme duygularından ve sosyal bir gruba üyelik ihtiyacından dolayı sosyal arayışlara girer. Birey sosyal bir gruba girdikten sonra grubun bir üyesi olduğunu ve belli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır. Gruba girdikten sonra ikinci olarak mesleği ile ilgili bilgi edinme ve öğrenme ihtiyacından dolayı belli bir çaba gösterir. Bu iki aşamayı başarıyla tamamlayan birey grup değerlerine sahip, grup üyeliği onurunu taşıyan, grubun varlığı için çalışan, duygu ve düşüncelerini rahatça açıklayabilen, mutlu ve motive olmuş çalışan konumuna gelir. Bu aşamaları başarıyla aşamayan birey kişiliğini kaybetme ve dışlanma korkusuyla gruptan uzaklaşma ve asosyal olma tehlikesiyle karşı karşıya kalır.

3.2.3. Değer ve Statü

Kişinin yaptığı işlere üstleri ve çalıştığı arkadaşları tarafından değer verilmesi kişinin motivasyonu için çok önemlidir. Bunun yanında kişi statü de kazanmak ister. Ancak bu her zaman hiyerarşik konumda bir statü olmayacaktır. Bunu yerine “fonksiyonel statü” vermek daha yararlı olacaktır.

3.2.4. Gelişme ve Başarı

Her çalışan işinde gelişme olanakları arar. Bu çalışanlar için çok kuvvetli bir motivasyon aracıdır. İşveren çalışana kendini geliştirebilmesi için gerekli imkan ve eğitimleri vermekle yükümlüdür. Bunun yanında her çalışan başarılı olmak ve daha önemlisi de bu başarılarının takdir edilmesini ister. Bu başarı bireysel ya da grup başarısı olsun kişinin motivasyonu için çok önemlidir. Bireysel başarı için en iyi yöntem rekabettir. Ancak rekabetin de iyi ayarlanması gerekir. Çünkü rekabet yıkıcı da olabilir.

3.2.5. Çevreye Uyum

Bu iki şekilde olur. Birincisi işyerinin fiziksel şartlarına uyumdur. Bunu sağlanması için işveren gereken önlemleri almalı, ergonomik ve insani şartlar sağlanmalıdır. İkinci olarak kişinin beşeri olarak uyumunun sağlanması gereklidir.

Bunda yöneticinin sorumluluğu büyüktür. Kişinin iş arkadaşlarıyla kaynaşması, anlaşması kişinin motivasyonu için önemli olduğu kadar iş başarısı için de çok önemlidir.

3.2.6. Öneri Sistemi

Öneri sistemi çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişimi artıran en önemli araçlardan biridir. Kişide saygınlık hissi uyandırması, kişinin kendisine önem ve değer verildiğini hissetmesi, işletmeyi bir aile olarak görmesi, verimin yükselmesi ve işgörenlerde sahiplik duygusunun artması gibi olumlu tarafları vardır. Yöneticinin bu konuda dikkat etmesi gereken şey “ gerekirse öneriyi reddetmek, ancak öneriyi getireni reddetmemektir ”. Çalışana önerisi hakkındaki görüşlerini açıkça söylemeli, reddedilme sebeplerini açıklamalı ve onu yeni öneriler için cesaretlendirmelidir. Unutmamalıdır ki “ öneri, öneri getirir “.

3.2.7. Psikolojik Güvence

Çalışan kendini ekonomik olarak güvende hissetmek istediği kadar psikolojik olarak da güvende hissetmek ister. Bu da Maslow’un hiyerarşisinde açıklandığı üzere güvenlik ve sosyal (saygı ve statü) ihtiyaçlarının karşılanmasıyla gerçekleşir.

3.2.8. Sosyal Uğraşlar

Geziler, yarışmalar, sosyal faaliyetler, kutlamalar vb gibi faaliyetler kişinin motivasyonunda önemli yer tutar.

3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

3.3.1. Amaç Birliği

Yönetimin yapması gereken en önemli şeylerden biri şirket amaçları ile çalışanların kişisel amaçlarını ortak bir paydaya getirebilmektir. Bu sağlanamadığı takdirde ne işte ne de kişilerin motivasyonunda başarı sağlanabilir.

3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki devri çalışanlar üzerinde çok olumlu etkileri olan bir yöntemdir. Çalışanın kendine güvenmesini ve çalışana güvenildiğini gösterir. Kişi kendisine önem verildiğini hisseder. Ayrıca kişinin işi konusunda kendini geliştirmesi için çok uygun bir yöntemdir. Bütün bunların yanında kişiye belli sorumluluklar da verilmelidir. İşte bu sorumlulukları yerine getirebilmesi için de belli yetkiler devredilmelidir. Ancak şu unutulmamalıdır “**yetki devredilir, sorumluluk paylaşılır**”.

3.3.3. Eğitim ve Yükselme

Daha önce psiko sosyal araçlarda, gelişme ve başarı bölümünde anlatıldı.

3.3.4. Kararlara Katılma

Yönetici çalışanları sadece kas gücü ile işgören kişiler olarak görmekten vazgeçip onları düşünen kişiler olarak görmesi gerekmektedir. Bunun için de belli durumlarda yönetime ve karar alma sürecine katılımlarını sağlamalı ve onları bu konuda teşvik etmelidir. Bunu sağlamanın en iyi yollarından bazıları brainstorming, öneri sistemi, açık kapı toplantılarıdır. İş en iyi bilen kişinin o işi yapan kişi olduğu unutulmamalıdır.

3.3.5. İletişim

İletişim sadece iş dünyasında değil tüm hayatımızda çok önemli bir yer tutar. Sağlıklı ilişkiler ancak iyi bir iletişimle sağlanır. Birbirinin anlamayan veya yanlış anlayan kişiler arasında iyi ilişkiler olmasını, bu kişilerin bir takım oluşturmasını ve iş çıkarmalarını beklemek tamamiyle bir hayaldir.

3.3.6. İş Genişletme

İş genişletmede, çalışanlara aynı seviyede çeşitli görevler verilmektedir. İş genişletmenin bir yolu, çalışana daha fazla görev ve sorumluluk vermektir. Diğer bir

yolu da, çalışanın yetkisini arttırmak ve bunu ilgili tüm çalışanlara duyurmaktır. Özellikle g ve kontrol ihtiyacı olan kişiler için oldukça etkili bir yöntemdir. İş genişletmenin kuruma da faydaları olmaktadır. Çalışanlar işi sahiplenmeye başlamaktırlar. Böylece iş yeri sorumluluk sahibi çalışanlardan oluşmakta ve işletmenin verimliliği artmaktadır.

3.3.7. İş Zenginleştirme

Bu kavram ilk kez F. Herzberg tarafından kullanılmıştır. Herzberg' e göre organizasyonda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekir. Organizasyonda alışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi-kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir.

3.3.8. Yarı Otonom alışma Grupları

İşgörenler kişisel çalışmadan çok grup çalışmasına ilgi duyar ve zenirler. Bu gerçeğe dayanarak insanı makineyle baş başa bırakmak yerine grup çalışmasına yöneltmek kuşkusuz moral artırıcı bir etki yapacaktır. Bu amaçla, işe bağımsız ve kişisel çalışma yerine, gruba yarı bağımsızlık veren ve toplu çalışma düzeni getiren yarı otonom gruplar devreye sokulmaktadır. Bu şekilde yüksek moral ve işbirliği içinde verimli çalışılır.

3.3.9. Müzik Eşliğinde alışma

3.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören çalıştığı yerin i açıcı nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü işgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. İşyerlerinde gerekli ergonomik standartlar sağlanmalıdır.

3.4. Önemli Faktörler

3.4.1. Korku

İnsanlar şunlardan korkarlar:

- Kendilerine güvenilmemesinden ya da saygı duyulmamasından,
- Terfi edememekten,
- Rütbelerinin geri alınmasından,
- İşlerini kaybetmekten

Korku, her işveren için iyi bir araç gibi görünse de uzun vadede ters etki yapmakta ve çalışanları demotive etmektedir.

3.4.2. Zaman

“ Sen zamanı kontrol etmezsen zaman seni kontrol eder...”

Zamanını iyi yönetebilen bir kişi hem işlerinin zamanında yetiştirecek hem de kendi kendini motive edebilecektir. Aşağıda zamanı iyi yönetebilmek için çeşitli yollar önerilmiştir:

- Hergün yapmanız gereken işleri listeleyin.
- İşleri aciliyetine göre derecelendirin. Mesela en önemliler A, daha az önemliler B vb olsun.
- Bir A vazifesi yapılamayacak kadar büyükse parçalara ayırın.
- Büyük bir projeyi bitirme karşılığında kendinize bir ödül vadedin.
- “ Hayır “ demeyi öğrenin.
- Bir anda sadece bir tek iş üzerinde yoğunlaşın.
- Mümkün olan uygun zamanda yetkilerinizin bir kısmını başkalarına devredin.
- Kısa ve uzun vadeli hedefler belirleyerek hergün bunlar üzerinde çalışın.
- Hedeflerinizi düzenli olarak gözden geçirin.
- Elinizin altında olmasına mutlak ihtiyaç duyduklarınız hariç herşeyi masanızdan kaldırın.

- “Bir gün ihtiyacınız olabilirse” ama ne zaman ve nasıl olacağını bilmiyorsanız atın gitsin. Bu konuda acımasız olun.
- Her iş günü sonunda işyerinizi temizleyin.

3.4.3. Asgarileştirme / Azamileştirme

Kişilerin zayıf yanlarını asgarileştirme, kuvvetli taraflarını azamileştirme anlamına gelmektedir. İki aşamalı bir yöntemdir.

➤ Zayıf yanları vurgulamaktan kaçının. İnsanların zayıflıklarını düzeltmeye çalışmak vakit kaybıdır. Birini işe alırken zayıflıklara odaklanırsanız vasat birini işe alırsınız.

➤ Güçlü yanları destekleyin. Çalışanın kendini geliştirmesi için katkıda bulunun. Kişinin güçlü yanlarını zayıf yanlarını desteklemek için kullanın.

3.4.4. Uzaklık

Organizasyonel açıdan elemanlarınızdan ne kadar uzak olursanız etkinliğiniz o kadar azalır. İletişim bozulur. Sağlıklı bilgi akışı sağlanamaz. Takım ruhundan bahsetmek imkansız hale gelir.

3.4.5. Para ve Küçük Şeyler

Çoğu yönetici ve motivasyonla ilgilenen insan iki temel mite inanır:

- Herkesin bir fiyatı vardır.
- Bu fiyat parayla ödenebilir.

3.4.6. Liderlik

İyi bir motive edici olmanın püf noktası iyi bir lider olmaktır. İnsanları itmektense onları ardınız sıra çekmeye çalışmak daha iyidir.

İyi lider :

- Problem çözümünde ortaklığa önem verir. “ Bizim çözümümüz “ her zaman benim çözümüm “ den iyidir.
- Kibar ve düşüncelidir, anlayışlı ve sabırlıdır, cesaretlendiricidir.
- Takdir edicidir.

Kötü lider :

- Saldırgan
- Endişeli
- Kaderci
- Katı
- Fevri
- Önyargılıdır.

3.4.7. Rekabet

Çalışanlar arasında rekabet en önemli motivasyon araçlarından biridir. Ancak bu rekabetin yıkıcı ve kişilerin birbirlerinin işlerini engelleyici bir hal almasını engellemek gerekir. Rekabet yoksa...

- Yegane standart insanların kendi kendilerine tayin ettikleridir.
- Standardı yükseltmek için bir sebep yoktur.
- Başarısızlık ve işten atılma kaygısı yoktur.

3.4.8. Hedef Belirleme

“ Rotasını bilmeyen gemiye hiçbir rüzgarın faydası yoktur...”

Kişiler kendilerine hedefler koydukları sürece motivasyonlarını sürekli kılabilirler. İnsanlar ne için çalışacaklarını bildikten sonra nasıl çalışmalarını gerektiğini de bilirler. Hedefler yüksek olduğu sürece başarı şansları o derece yüksektir. Kişiler

kendilerini zorlayan hedefler ile daha motive olurlar ve başarıları da o derece yüksek olur. Tabi hedefleri yüksek tutarken bu hedeflerin kişilerin bilgi ve beceri düzeylerini aşmamasına özen göstermek gereklidir.

3.4.9. Geribildirim

Geribildirim faydası kişilerin koydukları hedefler ile gösterdikleri performansları karşılaştırmalarına olanak vermesidir. Böylece aradaki sapmaları tespit etmek ve düzeltici önlemler almak kolaylaşır.

3.5. Ekonomik Araçlar

İşletmenin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. İşletmeninki gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek iken, işgörenlerinki ise yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Özellikle kalkınmakta olan bütün ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmayan işçilerin çok olduğu ve bunların iş olanaklarının olmadığı bilinir. İşçinin korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan etkilidir. Ekonomik araçları 4 kategoride toplayabiliriz:

3.5.1. Ücret Artışı

Ücret işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onu işletmeye sürekli bağlayan en güçlü güdüdür. Ücret işgörenin ekonomik gücünü, toplum içindeki saygınlığını ve otoritesini, ve geleceğe olan güvenini arttırır. İşgören için kendi aldığı ücretin yüksekliğinden çok başkasının aynı iş ne kadar aldığı önemlidir. Ücret artışını ne zaman ve ne kadar yapılacağını belirlemek daha önemlidir. İşveren için performans ve verimlilik arttırımı için katlanabileceği ekonomik bir üst sınır vardır.

3.5.2. Primli Ücret

Prim : İşgörenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücret. İşin ölçülmesinin zor olduğu

durumlarda prim vermek kolay değildir. Prim ilaveli ücret alan ile almayan arasında gerginlik çıkabilir.

Primin hesaplanmasında ilgili işgörenin harcadığı ek çabaya uygun prim verilmeyişi ya da keyfi esaslara göre verilmesi işgörenlerde huzursuzluk yaratabilir. Primli ücret işgörenleri daha çok çalışmaya özendirirken kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına , işgörenlerin daha çok yıpranmasına yol açar.

3.5.3. Kara Katılma

İşletmenin her dönem sonu elde ettiği karın bir bölümünün işgörelere bırakılmasına *kara katılma* deriz. Nedeni ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değeri taşıdığıdır. Kara katılma ile işveren ile işgörenin çalışma amaçları ekonomik anlamda da olsa birbiriyle örtüşür.

3.5.4. Ekonomik Ödül

İşgörelere işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değeri taşıyan ödüller verilebilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır:

1. **Nokta:** Verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörelere ödenmesidir.

2. **Nokta:** Sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır.

Ekonomik araçlara gereğinden önem vererek ve umut bağlayan bir motivasyon politikası yerine, içinde ekonomik araçlarında bulunduğu, fakat en az onlar kadar etkili diğer özendirme araçlarına da dengeli bir biçimde yer veren bir politika izlemek gerekir. Bunun en doğru yolu ise işletme gerçeklerine uygun bir motivasyon planı koymaktır. İşgörenin tek amacı gelir sağlamak değildir. İşgöreni işe ve işletmeye bağlayan, emeğini ve gönlünü kazandıran, işletmeyle bütünleştiren başka araçlar da vardır.

3.6. Motivasyonu Arttırıcı Psikolojik Araçlar

1. *Davranış ölçekleri:* Önceden saptanan normlara göre birey davranışlarının ölçülmesidir. Önceden hazırlanan bir dizi önermeye kişinin “ doğru buluyorum ”, “doğru bulmuyorum” gibi sözlü tepkide bulunmasıdır.

2. *Psiko-sosyal anket yöntemi:* Bireylerin belirli koşullar içinde davranışlarını, düşünce, duygu, ilgi ve zevklerini ölçmeyi amaçlayan az yada çok miktarda yazılı soru içeren bir testtir.

3. *Verilerin anında işlenme yöntemi:* Bu yöntemle istek, yakınma ve tepki biçiminde belirlenen hoşnutsuzlukların yer aldığı bilgi ve dokümanlar analiz edilir.

4. *Sosyometrik testler:* bir grup içinde her bireyin pozisyonunu açıklığa kavuşturarak grubun diğer üyeleriyle ilişkilerini belirleyen bir yöntemdir.

5. *Psiko-teknik testler:* Bireylerin motivasyon konusunda eğilimlerini ve davranışlarını saptamakta kullanılan psiko-teknik testler belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçü tekniğidir.

6. *Dilek kutusu:* Bu yöntemle işgörenler hoşnutsuz oldukları konuları ve nedenlerini kendi isimlerini belirtmeksizin kağıt üzerine yazarak belirli yerlere asılan kutulara atarlar.

7. *Kişisel görüşme:* Kullanılan en etkili araçlardan biridir. İşgörenlerin ilgi alanları, davranış yapıları ve gereksinme kaynaklarını en yakından tanıma ve gözleme olanağı veren kişisel görüşme, aynı zamanda birey açısından isteklerini en açık , kesin ve net biçimde aktarma fırsatı yaratır.

8. *Klinik görüşme:* İşgörenler her sabah işbaşı yaptıklarında her gün yenilenen kişisel sorunlarıyla birlikte işletmeye gelirler. İyi bir yönetici işgörenlerinin işletme içinde oluşan sorunlarıyla ilgilendiği kadar işletme dışından getirdiği sorunlarla da ilgilenmelidir. Fakat buna ayıracak vakit bulamayabilir. Bu durumda işletme

tarafından görevlendirilebilecek bir psikolog işçilerin kendi hoşnutsuzluk nedenlerini anlamalarına ve onları bizzat çözümlemelerine yardımcı olabilir. Klinik görüşmeyi diğer görüşmelerden ayıran en önemli özellik standart sorulardan bütünüyle uzak, son derece özgür ve baskısız olmasıdır.

3.7. İnsanı Anlamaya Yönelik Kuramsal Görüşler

3.7.1. Douglas Mc Gregor'un X Ve Y Teorileri

Mc Gregor önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim teorilerinin betimlemesine girişmiş ve buna X Teorisi adını vermiştir. Daha sonra da bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y Teorisi adını verdiği ilkeleri ortaya atmıştır.⁹⁹

a. Vasat bir insan doğal bir hal olarak iş yapmayı sevmez ve fırsat bulduğunda iş görmekten kaçınır, diğer bir deyişle doğuştan tembeldir.

b. İş görmeye karşı isteksizlikleri sebebiyle onları adeta dürtmek, sıkı bir kontrole tabi tutmak, yönetmek ve ceza ile tehdit etmek gerekir.

c. Vasat bir insan cahildir, kendisine yol gösterilmesini ve yönetilmeyi ister; sorumluluktan kaçınır; ihtirastan uzaktır ve en çok arzuladığı şey yarınından emin olabilmektedir.

d. İnsan herşeyden önce kendini düşünür, bu nedenle örgüt ihtiyaçlarına karşı kayıtsızdır.

e. Vasat bir işçi normal olarak değişikliğe karşı direnir.¹⁰⁰

McGregor'a göre klasik yöneticiler insanı X teorisinin ışığı altında görmüşler ve onları motive etmek için planlama, örgütleme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir.¹⁰¹

⁹⁹ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Üçüncü Baskı (İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları)1989,s.29

¹⁰⁰ Osman Telimen, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**,(İstanbul:İstanbul İktisadi Ticari İlimler Akademisi Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, 1978)s.195

¹⁰¹ Halil Can, Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan, **İşletme ve Yönetimi**,(Ankara:Aslımlar Matbaası,1984)s.242

McGregor, daha sonra “Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması” adını verdiği Y teorisinin varsayımlarını şu şekilde belirlemiştir.

a. İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş bir başarı ve tatmin kaynağıdır.

b. Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.

c. Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödül psiko-sosyal ve benliği doyurma (self-actualization) gereksinimlerinin karşılanmasıdır.

d. Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur, yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.

e. Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan tahayyül=imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak, bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri gereksinimlerin doyumuyla gerçekleşebilir.

f. Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.¹⁰²

¹⁰² Eren, **op.cit.**, ss.30,31

X Teorisi otoriter yönetimi esas alırken, Y teorisi yönetici- personel arasında karşılıklı dayanışmaya ağırlık vermektedir. Yönetimi katılma, yetki devri Y teorisine uygun düşen davranışlardır.

3.7.2. Z Teorisi

X ve Y teorilerinin motivasyon görüşleri yetersiz bulan araştırmacılar eksikleri gidermeye yönelik çalışmalar sonucunda yeni bir teori öngörmüşlerdir. Z teorisi olarak adlandırılan bu yaklaşımda insan ihtiyaçları zamana ve bireylere göre farklılık gösterdiği esasına dayandırılmıştır.

İnsanın davranış aşamaları şu şekilde gösterilmiştir.

a. Katılık Aşaması: Bu aşamada insanın temel ihtiyacı güvenlidir. İnsanlar, güvenliklerini tehlikeye sokabilecek her türlü faaliyetin karşısındadırlar. Yeni ve belirsiz bir şey onlarda korku yaratır. Baskı, kurallara körü körüne uyma ve işleri olurlarına bırakma bu aşamanın davranış özellikleridir.

b. Kuvvet Aşaması: Bu aşamada egemen öge kuvvettir. İnsanlar ne yardım görmeye ne de yardım etmeyi isterler. Güvenliklerini sıkı çalışmayla hatta gerektiğinde hile ile sağlamaya çalışırlar. Kuvveti önemseme, fazla çalışma isteği, sistemi yıkma eğilimi gibi davranışlar bu aşamanın belirgin özellikleridir.

c. Gruplaşma Aşaması: Bu aşamada ortak grup davranışları egemendir. Herkes, kendisini çevresindeki grubuyla tanımlar. Grupta, çoğunluğun görüşü kabul edilir. Bu aşamada, grup halinde çalışma eğilimleri, grup içinde tanınma isteği, uyum ve denge isteği gibi davranışlar görülür. Bu da yönetimin, grup halinde çalışmaya özendirici programlar hazırlanmasını, personelin grup içinde tanınmasını sağlayıcı statüler gelişmesini, grup ihtiyaçlarından haberdar olunmasını gerektirir.

d. Serbesti Aşaması: Davranışlarda korkusuzluğun egemen olduğu aşamadır. Grup taraftarlığı yok olmuştur. Bu aşamada, yönetim açısından korkutucu ve zorlayıcı kararlar yararsızdır. Personel, katı standartları gerektirmeyen alanlarda

alıştırılmalı, faaliyet planlarında bireylere mümkün olan en geniş özgürlük tanınmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERLERİNDE MOTİVASYON TEORİLERİ VE UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı

Günümüzde gelişen rekabet ortamında işyerleri hayatlarını devam ettirebilmeleri için üstün insan gücüne sahip olması gerekmektedir. Buda çalışanın motivasyonu ile sağlanmaktadır.

Motivasyonu detaylı anlatıp ülkemiz sanayi sektöründe motivasyonun yerini belirlemektir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Sanayi sektörü ülkemizde birçok sektör arasında sivriliip başarılı bir şekilde ilerlemekte dünyada adından söz ettirmektedir.

Bu sektörde önde gelen ve istikrarlı bir şekilde büyüyen firmasıyla yapılan çalışma ile sektörde yeni atılım yapan firmalara ışık tutmak umut edilmektedir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları Ve Uygulama Alanı

Araştırmada veri olabilecek firmalar İstanbul'un çok farklı yerlerine dağılmış olmakla birlikte yoğun çalışma hayatından dolayı böyle bir çalışmaya olumlu bakmamaları.

Alarko Carrier insan kaynakları departmanı.

İklimlendirme soğutma klima imalatçıları derneği - iskid

4.4. Araştırma Ve Veri Toplama Yöntemi

Kalitatif bir araştırma olup. Araştırmada mülakat yöntemiyle gerekli bilgiler elde edilecektir. Sorular çok detaylı olduğundan genel kapsamlı bir mülakat formu ek5 de gösterilmektedir. Araştırma sırasında mülakat formunda belirtilen sorularında dışına çıkmıştır.

4.5. Isıtma Soğutma Sektörü Genel Bilgi

Bir çok sektör, içinde bulundukları zor durumları ön plana çıkarırken Isıtma, Soğutma ve Klima sektörü sessiz sedasız ve derinden büyümektedir. Her sene yüzde 20’yi bulan büyüme performansıya, aynı zamanda katma değeri de çok yüksek olan bu sektör, Türkiye için yeni fırsatlar doğurmaktadır.

Büyük bölümü KOBİ’ler tarafından gerçekleştirilen, 1 milyar dolarlık ihracat potansiyeline sahip bu sektör yıldız sektörlerden biridir.

Bugün Avrupa panel radyatör pazarının üçte ikisine, Türk firmaları sahiptir. Ayrıca ülkemizde doğalgaz tüketiminin artışına paralel olarak, sektör hızla büyümeye devam edecektir. Ülkemize uluslar arası rekabette yeni fırsatlar ve imkanlar sunan ısıtma, soğutma ve klima sektörü çok dikkat çekmekte ve önem arzetmektedir. Şöyleki; ekonomi ve teknoloji üniversitesi ekim 2006 döneminden itibaren Makine Mühendisliği Bölümü’nde, Isıtma Soğutma ve Klima sektörüne yönelik bir yüksek lisans programı başlatacaktır. Disiplinler arası bir yapıya sahip olacak bu programın yetiştireceği kalifiye elemanlar, sektöre yeni bir ivme ve dinamizm kazandıracaktır.

Türkiye kısa vadede bilim ve teknolojiyi, girişimcilik kültürüyle birleştirip, büyük bir ekonomik atılım gerçekleştirecektir. Son 4 yılda Türkiye ekonomisi ortalama yüzde 7.5’in üzerinde büyümüştür. Bu büyümenin kaynağı, Türk özel sektörüdür. Türkiye bugün geldiği noktada, bölgesinde özel sektör deneyimi en güçlü ülke konumundadır.

Balkanlar, Ortadoğu ve Kuzey Afrika’yı kapsayan, bu geniş coğrafya içinde yapılan sanayi ürünleri ihracatının yarısını, tek başına Türkiye yapmaktadır.

Isıtma-Soğutma sistemleri her bireyin ihtiyaç duyduğu ve tüketicinin ihtiyacına yönelik olarak farklı kullanım standartlarında üretilen ve satışa sunulan ürünlerdir. Çok geniş bir ürün yelpazesine sahip olan ısıtma soğutma ürünlerinden birçok firma farklı ürünler sunarak piyasaya girmişlerdir. Çok geniş kapasite aralığında yer alan ve farklı ihtiyaçlara yönelik olarak, tüketiciye sunulan kombiler, her türlü yakıtla kullanılabilen merkezi ve bireysel kazanlar, panel ve döküm radyatörler, şofben ve elektrikli termosifonlar, gaz sobaları ve yine her ihtiyaca yönelik olarak satışa sunulan split ve sistem klimalar... ürün yelpazesinden bazılarıdır.

4.6. Alarko Carrier'ın Isıtma Soğutma Sektöründeki Yeri

Alarko carrier 500 büyük sanayi kuruluşu içinde toplam satışta 153. Sırada

Alarko Carrier İSO tarafından, üretimden yapılan net satış toplamına göre yaptığı sıralamada en büyük 500 kamu ve özel sanayi kuruluşu arasında 107 milyon YTL net satışla 302. ve 482 özel sektör kuruluşu arasında ise 290. sırada yer aldı. Üretimden satışa göre yapılan bu sıralamada Alarko Carrier ilk 300 şirket arasında görülüyor. Faaliyet alanı olan ve 500 büyük sanayi kuruluşu arasına giren 44 metal eşya üreticisi arasında ise 29. sırada bulunuyor. Bu listede ısıtma soğutma sektöründen, Alarko Carrier ile birlikte beyaz eşya da üreten Arçelik, Vestel, Beko, Profilo, Bosch gibi şirketlerle, ağırlıklı olarak ısıtma-soğutma cihazları üreten Demir Döküm, Arçelik LG Klima ve Baymak bulunuyor.

Bilindiği gibi Alarko Carrier kendi fabrikalarında ürettiği ve ithal ettiği ürünlerin satış faaliyetlerini de yürütüyor. Tüm faaliyetler dikkate alındığında ise Alarko Carrier imalat ve diğer ticari gelirlerin toplamında 209 milyon YTL satış geliriyle, toplamda 163. özel sektör kuruluşları arasında ise 153. sırada bulunuyor. Bu iki faaliyetin şirketin satış gelirlerinde yaklaşık %50 paya sahip olduğu görülüyor ve ticari faaliyetleri ile Alarko Carrier ilk 150 büyük kuruluş arasına giriyor.

Diğer veriler de değerlendirildiğinde Alarko Carrier, özel sektör kuruluşları arasında;

- 63 milyon YTL’lık brüt katma değer ile 109,
- 130 milyon YTL’lik öz sermayesi ile 118,
- 173 milyon YTL’lik net aktişeri ile 171,
- 13 milyon dönem karı (VÖ) ile 151,
- 22 milyon \$ ihracatı ile 151. sırada yer alıyor. Karlılık değerlendirmesinde ise;
- Satış karlılığı oranı (kar/net satış) %6,3 (özel sektör ortalaması %6,13)
- Net aktif karlılığı (kar/aktif toplamı) %7,68 (özel sektör ortalaması %7,95)
- Öz sermaye karlılığı (kar/öz sermaye) % 10 (özel sektör ortalaması %15,15).

Bu veriler Alarko Carrier’ın ısıtma/soğutma sektörü içindeki yerini koruduğu, istikrarlı ve güvenilir bir gelişme içinde olduğunu gösteriyor.

1954 yılında kurulan, ısıtma, soğutma havalandırma, su arıtma ve basınçlandırma alanlarında faaliyet gösteren Alarko Sanayi ve Ticaret A.ř., 1998 yılında, alanında dünyanın lider kuruluşu Carrier ile eşit oranda ortaklığa girdi ve şirketin adı Alarko Carrier Sanayi ve Ticaret A.ř. olarak değiştirildi. Alarko Carrier, Alarko ve Carrier ortaklığının;

- teknolojik yenilenme ve yeniden organizasyonla Carrier’in üretim merkezlerinden birisi olmak,
- iç pazarın yanısıra dış pazarlara erişim olanaklarını ve rekabet gücünü arttırmak ana amaç ve hedeflerine bağlı olarak gerekli altyapı hazırlıklarını yaptı.

2000 yılı içinde İstanbul’daki fabrikalarını ve yönetim merkezini Gebze Organize Sanayi Bölgesi’nde kurulan, yüksek teknolojiyle donatılmış, ileri “yalın üretim tekniği”ne (PDS) göre yeniden organize edilmiş kompleksine taşıdı.

Bugün Alarko Carrier Ana Üretim Tesisleri’nde Carrier patenti ve markasıyla klima santrali, fan coil ve su soğutma grubu üretiliyor ve dünyaya pazarlanıyor. Carrier’in öteki fabrikalarının batarya ihtiyacı sağlanıyor.

Alarko’nun ısıtma alanındaki 47 yıllık birikimi de değerlendirildi. Bugün Alarko Carrier’in geliştirdiği ve ürettiği, CE belgeli kombiler, kat kaloriferleri, gaz ve sıvı yakıtlı brülörler, panel radyatörler tüm dünyada Carrier markasıyla satılıyor.

Ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik güçlükleri aşmanın, geleceğe güçlü bir şekilde uzanmanın yolunun daha fazla ve kaliteli üretim, daha fazla ihracattan geçtiğini çok iyi bilen Alarko Carrier bu yöndeki çabalarını planlı bir şekilde sürdürüyor.

4.6.1. Isıtma, Havalandırma, Hava Koşullandırma (Hvac) Alanlarında

Kendi fabrikalarında üretim yaparak, dış fabrikalarda kontrollü üretim yaptırarak, Carrier'den ve dünyanın alanlarında en önde gelen firmalarından ithalat yoluyla ana ürünler, yardımcı ürünler, tüm aksesuar ve komponentleri, mühendislik, montaj ve bakım hizmetleri ile komple sistem sağlayan bir kuruluştur.

- kanal sistemleri alanında trox'un,
- hassas klimalar ve endüstriyel fanlarda woods'un
- ticari fanlarda vortice'nin
- hijyenik klimalar alanında stulz'un
- nem alanında hygromatik'in
- soğuk oda ve depo sistemlerinde zanotti ve criocabin'in Türkiye temsilcisidir.

Su arıtımı alanında, dünyanın önde gelen kuruluşları osmonics ve microline ile işbirliği içinde, bireysel, ticari ve endüstriyel kullanımlar için en gelişmiş teknolojiyi, en yeni ürünleri sunuyor ve ürettiriyor.

Su basınçlandırma alanında, türkiye'nin öncü ve deneyimli hidrofor, pompa ve dalgıç pompa üreticisidir.

Otomatik kontrol alanında dünyanın önder kuruluşu siemens- landis&staefa'nın türkiye temsilcisidir.

Bina yönetimi alanında, mühendisliği ve uygulamalarıyla, aralarında sabancı center'ın da bulunduğu çağdaş türkiye'nin görkemli yapılarına katkıda bulunmuştur.

Enerji üretimi alanında taşınabilir ve teknik seri jeneratörlerde, dünyanın alanında en büyük kuruluşlarından birisi olan sdmo'nun türkiye temsilcisidir.

4.6.2. Ana Üretim Tesisi

Alarko Carrier Ana Üretim Tesisi'nin inşaatına 1 Temmuz 1999'da başlanmış, 1 Kasım 2000'de tamamlanmıştır.

Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulan tesis, 60.500m² açık ve 36.800m² kapalı alana sahiptir.

- Hava Koşullandırma Ürünleri Üretim Grubu'nda yılda 6000 adet Klima Santrali, 30.000 adet Fan Coil, 600 adet Soğutma Grubu, Alarko markasıyla 500 adet Soğutma Kulesi, 5000 adet Hava Apareyi,

- Isıtma Ürünleri Üretim Grubu'nda yılda 40.000 adet Kombi, 40.000 adet Kat Kaloriferi ve 12.000 adet Brülör,

- Su Basınçlandırma Ürünleri Üretim Grubu'nda yılda 12.000 adet Dalgıç Pompa, 12.000 adet Dalgıç Motor, 36.000 adet Sirkülasyon Pompası ve 3.000 adet Hidrofor üretilir.

Her üç üretim grubu, 1950'li yıllarda Toyata firmasında gelişerek dünyaya yayılan yalın üretim tekniği ile organize edilmiştir. Yalın üretim, giderek daha az emek, ekipman, zaman ve alan harcayarak daha fazla üretmeyi ve müşterinin beklentilerine daha çok yaklaşmayı sağlamaktadır. Bu felsefe doğrultusunda, Carrier PDS (Product Delivery System) adı altında bir sistem geliştirmiştir. PDS sistemi üretimin esnek olmasını sağlamanın yanısıra, envanter miktarının, ürün teslim süresinin azaltılması ve sıfır hata ile üretim yapmayı amaçlamaktadır. Yeniden organizasyonun sonuçları hemen alınmış, verimlilik (Productivity) %40 artmış, alan kullanımından % 20-50 tasarruf edilmiş, teslim süresin %8 erkene çekilmiştir.

Gebze Kompleks'inde kurulan AR-GE bölümünde, ürün geliştirme programlarının yanı sıra EN normlarına uygun tüm testler ve Üç Boyutlu Geometrik Kontrol Laboratuvarı'nda, malzemelerin geometrik kontrolleri, Kimya ve Malzeme Laboratuvarı'nda malzemelerin kimyasal analizleri yapılır.

4.6.3. Bayi Ve Servisleri

Alarko Carrier'in bireysel ve ticari kullanıma yönelik pazarlama ve satış faaliyetleri;

- coğrafi olarak bütün Türkiye'yi kapsayan İstanbul, Ankara, İzmir, Adana şubelerindeki ve Antalya bürosundaki Ürün Satış Birimleri tarafından,

- Ülke çapında proje ve teknik uygulama da yapabilen 323 Yetkili Bayi aracılığıyla yürütülüyor.

- Doğalgazlı cihazlar ise konularında uzman ve deneyimli bayiler tarafından satılıyor ve montajı yapılıyor.

- Alarko Carrier, tüm Türkiye'de hizmet veren 400'ün üzerindeki yetkili servisi ile kendi alanında en geniş satış sonrası hizmet ağlarından birisini oluşturmuştur.

4.6.4. Yurt Dışı Fuarlarda

Alarko Carrier'in Avrupa'da HVAC alanında en önemli fuarlar arasında yer alan Frankfurt - ISH ve Milano - Mostra Convegno fuarlarına düzenli olarak katılıyor, ürünlerini tanıtıyor.

Alarko Carrier, 2001'de bir ilki gerçekleştirdi ve Çin'de açılan sanayi fuarına Carrier-Asya organizasyonu ile katıldı.

4.6.5. Bireysel, Ticari Ve Endüstriyel Ürünler

4.6.5.1. Isıtma Sistem Ve Ürünleri

Bireysel Isıtma Ürünleri

- Kombiler - Doğalgaz ve LPG'li

Alarko - Serena

- Kat Kalorifer Kazanları - Çelik Gövdeli
Alarko - A Serisi - Sıvı Yakıtlı
Alarko Konforal - KV / KVB Serisi - Doğalgaz/LPG ve Sıvı Yakıtlı
Alarko Konforal - KK Serisi - Katı Yakıtlı
- Kat Kalorifer Kazanları - Döküm Dilimli
Chappée Semptra Bx/Cx Serisi - Doğalgaz/LPG ve Sıvı Yakıtlı
- Kalorifer Kazanları - Döküm Dilimli - Atmosferik
Chappée Edena 1/2/1101/1102 Serisi - Doğalgaz/LPG'li
- Boylerler
Chappée PIM Serisi

Merkezi Isıtma Ürünleri

- Kalorifer Kazanları - Çelik Gövdeli
Alarko Konforal - K Serisi - Doğalgaz/LPG ve Sıvı Yakıtlı
- Kalorifer Kazanları - Döküm Dilimli
Chappée NXR3/NXR4 Serisi - Doğalgaz/LPG ve Sıvı Yakıtlı
- Kalorifer Kazanları - Döküm Dilimli - Atmosferik
Chappée Edena 3 Prestige/Classic Serisi - Doğalgaz/LPG'li
- Boylerler
Chappée ECS Serisi

Diğer Isıtma Ürünleri

- Brülörler
Alarko Motorin ve Hafif Yağ Brülörleri - ALM/L Serisi
Alarko Orta Ağır ve Ağır Yağ Brülörleri - M/MS/RMS Serisi
Alarko Gaz Brülörleri ALG Serisi
Lamborghini Gaz Brülörleri EM/PM Serisi
- Radyatörler
- Çelik Panel Radyatörleri
- Yatay Borulu Havlu Kurutuculu Banyo Radyatörleri
- Radyatör Vanaları

- Sıcak Hava Apareyleri
- Sirkülasyon Pompaları
- Gaz Sayaçları
- Membranlı Genleşme Tankları
- Kontrol ve Programlama Üniteleri
Siemens-Landis&Staefa Eko Computer - RVA 53.280
- Telefonla Kumanda Modemi
Chappée - MT 30
- 3 Yollu Motorlu Vanalar
Siemens-Landis&Staefa 3 YMV Serisi

4.6.5.2. Hava Koşullandırma Sistem Ve Ürünleri

Bireysel ve Ticari Ürünler

- Split Klimalar - Carrier
- Split Klimalar - Alarko
- Pencere Tip Klimalar - Carrier
- Portatif Klimalar - Carrier
- Salon Tip Klimalar
- Kontrol ve programlama üniteleri - Carrier
- Çatı Tipi (Roof top) Klimalar - Carrier
- Toshiba Süper Multi
- Fan Coiller
- Özel Tip Klimalar - Telekomünikasyon tesisleri için hassas klimalar- Stulz
- Nem Alıcı, Hava Temizleyiciler

Ticari ve Endüstriyel Ürünler

- Klima Santralleri
- Çatı Tipi (Roof top) Klimalar - Carrier
- Fan Coiller

- Özel Tip Klimalar Ameliyathane Tavanı- Stulz
- Nem Alıcı, Nemlendiriciler

4.6.5.3. Su Soğutma Ürünleri

Su Soğutma Grupları - Carrier

Su Soğutmalı Hava Soğutmalı Absorbsiyonlu

Su Soğutma Grupları - Alarko

Su Soğutma Kuleleri - Alarko

4.6.5.4. Soğuk Oda Cihaz Ve Sistemleri (Criocabin ve Zanotti)

4.6.5.5. Havalandırma Sistem Ve Ürünleri

Fanlar- Ticari ve Endüstriyel- Vortice

Fanlar- Endüstriyel- Woods

Havalandırma Ekipmanları- Trox

Hava Perdeleri

4.6.5.6. Su Basınçlandırma Sistem Ve Ürünleri

Dalgıç Pompalar ve Motorları

Hidroforlar

4.6.5.7. Su Arıtma Sistem Ve Ürünleri

Filtreler

Yumuşatıcılar

Ters Osmoz Cihazları

Degazörler Ultraviyole Cihazları

Evsel Su Arıtım Sistemi - Microline

4.6.5.8. Jeneratörler (Sdmo)

4.6.5.9. Otomatik Kontrol Sistem Ve Ürünleri (Siemens/ Landis&Staefa)

4.7. Genel Bilgi

Şirketin vizyonu; ana ortakları olan Alarko ve Carrier ile her konuda bütünleşmiş, dünya pazarlarına Isıtma, Klima ve Su Basınçlandırma ürünlerinde mal ve hizmet sağlayan lider şirketlerden biri olmaktadır.

Şirketin misyonu ise; dünya pazarına sağlanan mal ve hizmetlerde gelişmeleri takip etmek, bunları süratle ekonomik, rekabetçi ve güvenilir mal ve hizmete dönüştürmek; müşteri, çalışan ve hissedarlarımızın beklentilerini aşmaktır.

Stratejik hedefler Genel Müdür ve yardımcıları tarafından hazırlanıp Yönetim Kurulunun onayına sunulmaktadır. Onaylanan stratejik hedeflerle ilgili gerçekleşme düzeyleri aylık raporlarla Yönetim Kurulu'na sunulmakta, iki ayda bir yapılan icra komitesi toplantılarında ise gerçekleşme oranları değerlendirilmektedir.

Alarko Carrier personel sayısı:

Yönetim 109

Üretim 360

Mavi Yaka 249

Beyaz Yaka 111

Şirket tarafından oluşturulan insan kaynakları politikası, her yıl düzenli olarak yayımlanan Politikamız Kitapçığında açıklanmakta ve yıllık toplantılarla çalışanlara duyurulmaktadır.

Personel alımına ilişkin kriterler yazılı olarak belirlenmekte ve bu kriterlere uyulmaktadır.

İşe eleman alımında, görevin gerektirdiği fizyolojik, psikolojik ve entelektüel özellikler dikkate alınır. Bu özellikleri ölçmek ve değerlendirmek üzere mutlaka bir yazılı test uygulanır. İnsan kaynakları birimi tarafından yapılan ilk değerlendirmeden sonra, personeli istihdam edecek birimin yöneticisi de mutlaka bir görüşme yapar.

Eğitim, terfi ettirme hususlarında tüm çalışanlara eşit davranılmakta, çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini artırmalarına yönelik eğitim planları ve eğitim politikaları oluşturulmaktadır. Çalışanlara her yıl düzenli olarak eğitim verilmektedir.

Tüm çalışanlar için bir görev tanımı yapılmaktadır. Her yıl performans ve ödüllendirme kriterleri belirlenmekte ve çalışanlarla mutabık olunduktan sonra uygulamaya geçilmektedir. Uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi ile gerekli ölçme ve değerlendirme işlemi yapılmakta, ücretlendirme ve kariyer planlaması sırasında dikkate alınmaktadır.

İki yıllık periyotlarda, bağımsız bir yurt dışı kuruluşa “Çalışan Memnuniyeti” anketi yaptırılmakta ve anket sonuçlarına göre gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.

Diğer yandan, her yıl belirli sayıdaki personele gösterdiği yüksek performans nedeniyle “Altın Rozet” verilmekte, düzenlenen “Buluş Ödülü” yarışmasını kazananlara da ödül verilmektedir. Bu yolla yaratıcılığı yüksek personelin motivasyonu yükseltilmektedir.

Çalışanlar için güvenli çalışma ortamı sağlanmakta ve bu ortam sürekli iyileştirilmektedir.

4.8. Alarko Carrier Motivasyon Özendirici Araçlar

4.8.1. Psiko Sosyal Araçlar

Alarko Carrier bünyesinde çalışanlar öncelikle işlerinde özgür olarak çalışıyorlar. Yapmaları gereken işi en iyi şekilde kendileri bildiğinden özgür bir şekilde yerine getiriyorlar.

4.8.1.1. Alarko Carrier’de PGS Sistemi

Alarko Carrier İnsan Kaynakları Uzmanı, Alarko Carrier olarak çalışanlarına yönelik Performans Değerlendirme Sistemi (PGS) ve Çalışan Memnuniyeti Anketi yaptıklarını söylüyor. PGS'yi çalışanlarının kişisel performansını güçlendirmek, geliştirmek ve üstün performans gösteren çalışanlarını ödüllendirmek amacı ile uyguladıklarını anlatan İnsan Kaynakları Uzmanı, bu sistem sayesinde şirketin mevcut politikaları doğrultusunda uzun vadede çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunmayı hedeflediklerini ifade ediyor. İnsan Kaynakları Uzmanı, PGS sisteminin uzun vadede çalışanın şirket hedeflerini öğrenerek kendisini bütünün bir parçası olarak görmesini ve ekip ruhunu hissetmesini sağladığını belirterek, "İletişim kanallarının yönetici ve çalışan arasında karşılıklı olarak gelişmesi çalışanların motivasyonunu artırıyor. Bunun sonucunda kişinin performansından haberdar olarak kariyeri için doğru kararlar vermesi kolaylaşıyor”.

4.8.1.2. Dünyada Ve Alarko Carrier’da Çalışan Devir Hızı

Türkiye’de şirketler genellikle çalışanlarını yenilemek yerine yetiştirmekten yana. Bu nedenle şirketlerde çalışan yenileme oranı çok yüksek değil. Çalışanların aynı şirkette çalışma süreleri de bir o kadar uzun. Diğer yandan son dönemde pek çok sektörde yaşanan hareketlilik insan kaynağı sirkülasyonunun artmasına sebep oluyor. Daha iyi kariyer ve daha fazla ücret olanakları, çalışanları iş değiştirmeye yöneltiyor. Şirketler tarafında da, yeni pozisyonları “içeriden” doldurma yaklaşımı hakim olsa da, dışarıdan gelene daha iyi kariyer ve ücret olanakları var.

Tüm dünyada klasik kariyer modelinin en temel özelliği, süreklilik ya da devamlılık olarak tanımlanıyor. Bu nedenle şirkete bağlılık ve sadakat konusu büyük önem taşıyor. Ancak, bugünkü dinamik iş ortamında, şirketlerin yaşadıkları en büyük zorluklardan biri yetenekli kişileri çekmekten çok, onların uzun vadeli kalmalarını sağlamak.

Çekirge mantığı ile iş değiştirenlerin sıklıkla daha fazla para, daha iyi şartlar, daha yüksek unvanlar peşinde olduğunu söylemek mümkün. Ancak, diğer taraftan, daha mutlu çalışmak veya motivasyonu artırmak için iş değiştirenler de var. Örneğin, Amerika’da emeklilik ile ilgili birikimlerinizin bir kısmına sahip olabilmek için, yani nakit ihtiyacını karşılamak için de iş değiştirenlere rastlamak mümkün.

Her ne amaçla olursa olsun, iş değiştirenlerin en önemli kazanımlarından biri motivasyon oluyor. İş değiştirmek çalışana, istenme duygusunu yeniden tattırıyor, ‘hala iyiyim’ hissi veriyor. Ayrıca daha büyük sorumluluk, daha zoru başarıma arzusu, yeni çevre ve bazen de daha iyi maddi koşullar ve statü kazandırıyor. Türkiye’de “uzun” çalışılıyor. Türkiye’de şirketler genelde çalışanlarının şirkette uzun süre çalışmalarından yana. Bu nedenle, özellikle büyük ölçekli şirketlerde eğitim, kariyer planlama, performans değerlendirme ve ücret yönetimi konuları İK stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturuyor. Ancak, çalışanlar tarafında durum farklı. Gelişen bir ekonomi olması nedeniyle, Türkiye’de iş dünyası sürekli yeni fırsatlara açık. Bu nedenle çalışanlar bir yerde uzun süre çalışmaktan çok, daha iyi kariyer ve ücret olanaklarına sahip olmak için, iş değiştirmeyi tercih ediyor.

Çok sık değiştirme de tehlikeli. İş değiştirmek çalışanlara pek çok yeni kazanım sağlıyor. Ancak, iş değiştirme belirli bir sıklığın üzerine çıktığında tehlikeli olmaya başlıyor. İşveren için kötü izlenime sebep oluyor. Kişi kariyerinde belirli bir sürekliliği elde edememişse, örneğin 10-15 yıllık kariyerinde her yıl en az 1 kez veya 3-4 yılda bir kez sürekli iş değiştirmişse sorun yaratıyor.

Büyük holding yapılarında çalışanların, yıllar içerisinde kademe kademe yükselerek 8-10 yıl aynı grupta hizmet ettiklerini görüyoruz. Ancak, 2001 krizinin olumsuz koşulları ve çalışma koşulları üzerindeki olumsuz etkisi sebebiyle, krizi takip eden son 1-2 yılda bu kadrolarda da bir hareketlenme oldu.

Alarko Holding’de de çalışanların ortalama çalışma süresi oldukça yüksek. Alarko İnsan Kaynakları Direktörü, holdinglerinde ortalama çalışan devir süresinin 10 yıl olduğunu söylüyor. Ayrıca dışarıdan gelen çalışanlara değil, grup içerisinde uzun yıllar görev yapan çalışanlara daha iyi olanaklar sunduklarına dikkat çekiyor. Direktör şöyle diyor:

“Alarko’da boşalan her pozisyon için öncelikle topluluk içinden o pozisyona uygun birini seçmek esastır. Sonra dışarıdan pozisyona uygun adaylar arasından seçim yapılır. Bizim gibi çok meslekle yürütölen faaliyetlerde kariyer olanağını, prensip itibariyle kişiler kendi gelişim ve yetkinlikleriyle belirleyebilirler. Rekabete açık

ortamlarda çalışanlardaki yaratıcı güç ya da üstün performans muhakkak değerlendirilir.”

Çalışan sadakati konusunda uluslararası iş piyasalarında yapılan pek çok araştırma, kendisini çalıştığı kurum/kuruluşa tam anlamıyla sadık olarak nitelendiren çalışanların sadece yüzde 24’ünün organizasyona gerçekten bağlılık duyduğunu gösteriyor. Çalışanların yüzde 33’ü ‘yüksek risk’ seviyesinde olarak tanımlanıyor. Yani organizasyona bağlılık duymuyor ve ilk fırsatta ayrılmak için alternatif iş fırsatlarını aktif olarak araştırıyor. Yüzde 43’ü ise ‘sıkışıp kalmış’ grup olarak tanımlanıyor. Yani işinde kalmayı planlıyor ama aslında organizasyona bağlılık duymuyor. Bir organizasyon için aslında en tehlikeli durum. İşten ayrılma eğilimi yüksek olan çalışanlardan daha ziyade bu en son tanımlanan kategoride bulunan çalışanların sayısının artması yönünde.

İş değiştirmenin sıklığı çalışanın kuruma olan bağlılığıyla doğru orantılı. Bu nedenle dünyada şirketler çalışan sadakatini arttırmaya büyük önem veriyor. İşten ayrılmaların ardındaki nedenlere baktığınızda ise, yapılan en son uluslararası araştırmalar, çalışanların en çok yönetimle yaşanan mutsuzluklardan dolayı işten ayrıldığını gösteriyor. Bunun ardından takdir edilmeme, gelişim alanının olmaması, düşük ücret gibi nedenlerle geliyor. Bu istatistiklerden görüldüğü üzere, ve sanılanın aksine, maaş çalışanları elde tutmak için tek başına yeterli değil. Bu anlamda, düşük maaş şirketten ayrılma kararını destekleyen bir etken olabiliyor ama yüksek maaş işten ayrılma potansiyeli olan çalışanları tutmak için yeterli olmuyor.

Büyüklerde bağlılık fazla. Gerek küresel ekonominin dinamikleri, gerekse iş-sosyal hayat dengesinin değişmesi kariyerdeki iş değişikliklerinin sayısının artmasına sebep oluyor. Dünyada araştırmalar, 10 bin kişi ve üzerinde çalışan bulunan büyük şirketlerde çalışanların, küçük şirketlerdeki çalışanlara göre daha az iş değiştirdiklerini gösteriyor.

Diğer taraftan nesiller arasında da hayata bakış açısından ciddi bir fark var. Geçmişte çalışanlar için iyi bir şirkette iyi bir iş bulmak ve o şirketten emekli olmak önemliydi. Oysa artık şirketler rekabet güçlerini koruyabilmek için hızlı büyümek veya küçülmek ihtiyacını hissediyorlar, bu da çalışanlar için iş güvenliğini azaltıyor. Her an

herkes işsiz kalabileceği için de çalışanlar da kendilerini garantiye almak ve daha korunmacı hareket etmek durumunda olabiliyorlar.

4.8.1.3. Değer, Statü Ve Öneri Sistemi

Alarko, çalışanlarının motivasyonunu arttırmak için çeşitli ödül sistemleri koyuyor. Her yıl en başarılı altı kişiye bütün şirketin katıldığı bir törenle altın rozet takılıyor. Beş ve katları yıllarda çalışmış olanlara da plaket ve ödüller veriliyor. Bunun dışında, onbir yıldır düzenlenen Buluş Ödülü var. Yeni ürün geliştirme, tasarruf, kalite artırma vs. konularda açılan yarışmaya, her yıl ortalama 25 proje katılıyor. Bunlardan ödül alanlar ve uygulanabilir olanlar özellikle fabrikalarda hemen günlük kullanıma geçiriliyor.

4.8.1.4. Alarko Carrier Şirket Fiziksel Özellikleri

Alarko-Carrier Gebze Kompleksi, Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde 60 dönümlük arazide 3.700 m2 kapalı alana sahip bir tesis olup, teknolojisini yenileyen ve organizasyonunu modernleştiren ISO-9001 belgeli; endüstriyel bir kuruluştur. Ana üretim tesisinde klima santrali, fan-coil, kat kaloriferi, soğutma grubu, çatı tipi klima cihazı, dalgıç ve sirkülasyon pompaları üreten firma yönetim, üretim ve sosyal tesisleri ile örnek bir tesis olup; CE, BVQI, EUROVENT, ISO-9001, ISO-14001, OHSAS 18001 ve Ulusal TSE ve TSEK standartlarına sahip bulunmaktadır. Ayrıca çevre, işçi sağlığı ve güvenliği konularında yoğun çabalar sonucu ISO-14001 ve OHSAS 18001 belgelerini entegre almış bulunmaktadır.

Bu yönleri ile Alarko, BSI (İngiltere Standartları Enstitüsü) tarafından inceleme ve denetim sonucu entegre almış, sektördeki ilk sanayi kuruluşu olmanın onurunu yaşamaktadır. 1995 yılından bu yana çevre bilincinin gelişmesine, çevrenin korunmasına ve gelişimine yönelik çalışmalarıyla Kocaeli Sanayi Odası'ndan işletme dalında çevre ödülü almakla övünmekte çok haklı sayılırlar.

Ayrıca Alarko'nun çalışanları, bayi ve servislerindeki şirket içi eğitimlerini, sektöre yönelik seminerlerini, araştırma ve yayınlarını dikkatle incelediğimiz takdirde, temelde mühendislik bazlı sosyal ilişkilerle bezenmiş profesyonel hizmetlerin değeri daha sağlıklı anlaşılır.

Gebze Alarko-Carrier tesisleri yönetim, sosyal bina ve fabrika yapısıyla, Fransa ve İtalya Carrier tesislerinden daha yeni, daha modern bir yapı görünümünde ihtiyaca ve fonksiyona uygun dizayn edilmiş, açık büro düzenleri, şeffaf fasat ve bölmeleri, iş akışına uygun düzeni ile insana güven vermektedir. Belirli disiplin içinde verimlilik ve kalite ön plana alınmış, iletişim teknolojisinin bütün olanakları ile donatılmış kontrollü, istatistiki girdilere ve araştırma verilerine dayalı, çalışmalarıyla İSO Standartlarına (International Organization for Standardization) uyumlu bir tesis haline gelmiştir.

Bütün işçiler sendikalı olup, asgari ücretle çalışan hiçbir işçisi bulunmamakta, iş güvenliği ve işçi sağlığı İLO standartları ile SSK yasalarının çok önünde güvenli bir kuruluş olarak işçileri tertemiz giyimli ve koruyucu elemanlarla teçhiz edilmiş, işçi soyunma, dinlenme, sigara içme yerleri, sendika ofisleri ülkemizde birçok sanayi tesisinde görülemeyecek düzeyde organize olmuştur. Fabrika yönetim ofisleri üretim mezanininde yer almış, şeffaf camlı bölmeler, gerekli iletişim içinde verimli bir çalışma ortamı yaratmıştır.

İncelememizde fabrika üretim dizgisinde iş akışı, verimlilik ve imalat düzeni içinde yerleşim göze çarpmaktadır. Klima santralleri, fan-coiller, soğutma grupları, kombi cihazları ve pompa reyonları üretime uygun şexible bölümler olarak tertiplenen yeni ürünleri olan roof-top cihazları sistemin bir üretim çizgisinde Avrupa'ya ihracatı hedeflenmiş, fabrika ürünleri Carrier denetiminde CE standartlarına ulaşılmıştır.

Hizmet sektöründe, sanayide, ticarete, ekonomide oyunun kuralları değişmekte, uluslararası standartlara dönük uzmanlık, profesyonellik ve kalite ön plana çıkmaktadır. Ayrıca her üretimin ihtiyaç ve fonksiyonuna uygun koşulları farklı olup, her ülkenin kendi şartlarına uygun değerlendirmesi ve ekonomi yönünden korunması gerekir.

Alarko Carrier, İngiliz Standartları Enstitüsü tarafından verilen ve sadece 492 şirketin almaya hak kazandığı Social Accountability 8000 sertifikasını aldı

Alarko Carrier da İngiliz Standartları Enstitüsü tarafından verilen ve şirketlerin çalışanlara ve topluma karşı sosyal sorumluluk taahhütlerini yerine getirdiğini vurgulayan Social Accountability 8000 (SA 8000) sertifikasını aldı. 40 farklı ülkeden 492 şirketin almaya hak kazandığı sertifikaya Türkiye'deki 11 şirket sahip.

Alarko Carrier'ın bu belge ile şimdiden Avrupa Birliği'ne girdiğini anlamına geliyor. SA 8000 belgesini almak için ISO 9000, ISO 14001 ve OHSAS 18001 standartlarına erişmiş olmak gerekiyor.

Taşeronlar da denetlenecek

SA 8000 sertifikasının sadece çalışanlar için belirli standartları yerine getirmediğini belirten Alarko Carrier Yardımcı İşletme Müdürü Erkin Savcın, sertifikanın iş yaptıkları taşeronların bazı kurallara uymasını da gerektirdiğini belirtiyor. Örneğin yemek hizmeti ya da taşıma hizmeti alınan şirketlerin de çocuk işçi çalıştırmaması, sigortasız işçi çalıştırmaması gerekiyor. Alarko Carrier, önce şirket içindeki çalışanları sertifika için hazırlayıp denetledikten sonra bir de hizmet aldığı 40 kadar firmada da bu standartları denetlemiş. Tüm eğitim ve denetim çalışmalarının tamamlanması ardından beş kişilik bir ekip tarafından beş gün boyunca denetlenmiş ve sertifikayı almak için gerekli şartları yerine getirdiğini kanıtlamıştır.

SA 8000'in temel kriterleri

- Çocuk İşçi: Şirket çocuk işçi çalıştırmayacak.
- Zorla çalıştırma: Şirket zorla işçi çalıştırmayacak. Ayrıca personelden şirkette çalışmaya başladıklarında teminat ya da kimlik belgelerini şirkete vermeleri istenmeyecek.
- Sağlık ve güvenlik: Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlayacak olan şirket çalışma sırasında meydana gelen kaza ve yaralanma olaylarını önlemek için yeterli önlemleri alacak.
- Örgütlenme ve toplu sözleşme hakkı: Şirket personelin sendika kurma ve istedikleri sendikalara üye olma ve toplu pazarlık yapma hakkına saygı gösterecek.
- Ayrımcılık: işe alım, ücret eğitim, terfi, işten çıkarmaya da emeklilikte, ulusal köken, din, cinsiyet cinsel tercih, sendika üyeliği ya da siyasal eğilim ayrımcılığı içinde olmayacak.
- Disiplin uygulamaları: Şirket bedensel cezalandırma, zihinsel ya da fiziksel baskı ve sözlü terbiyesizlik içeren davranışlar içine girmeyecek.

- Çalışma saatleri: Şirket çalışma saatleri ile ilgili kanunlara ve endüstri standartlarına uyacak; her halükarda personelden düzenli olarak haftada 48 saatten fazla çalışması istenmeyecek ve personele her yedi günlük dönem için en az bir gün izin verilecek.
- Ücret: Şirket ödenen ücretlerin, en azından yasal standartları ya da endüstrinin en az standartlarını karşılamasını ve her zaman için personelin temel ihtiyaçlarını karşılamaya ve bir miktar da özel gereksinimlere para ayırmaya yeter düzeyde olmasını sağlayacak.

Aynı şekilde Alarko bünyesinde aidiyet arttırmak için alarko istikbal kulübü oluşturmıştır. Sosyal etkinlikler ve uğraşlar yapılmıştır. Kulüp hakkında bilgi vermek gerekirse;(Alarko istikbal kulübünün en aktif dönemi olan 18, dönem faaliyetlerinden örnek vererek açıklamak istiyorum)

4.8.1.5. Alarko İstikbal Kulübü Hakkında

Alarko İstikbal Kulübü (AİK), Kurucuları İshak Alaton ve Üzeyir Garih tarafından “Gençlik Gelecektir” düşüncesinden hareketle 1985 yılında kuruldu.

Alarko İstikbal Kulübü (AİK), Alarko Şirketler Topluluğu bünyesinde; yüksek tahsillerini tamamlamış dinamik, çalışan, yaratıcı, bilgili, yükselme hırs ve azmine sahip gençlerden oluşan bir kulüptür.

Alarko İstikbal Kulübü Üyeleri, Alarko Şirketler Topluluğu’nda görev almak üzere geleceğin değerli uzman, teknisyen ve yöneticileri olarak eğitilir ve yetiştirilirler.

28-32 yaşları arasındaki gençlerden oluşan, “Alarko içinde küçük bir Alarko” olarak niteleyebileceğimiz Alarko İstikbal Kulübü, kendi logosu, yönetim kurulu, komite başkanları ve bütçesi ile bir yönetim simulasyonudur diyebiliriz.

Alarko İstikbal Kulübü bünyesinde, iyi birer profesyonel olmak için katılabilecek eğitimler ve aktiviteler, mesleki yeterliliğin yanı sıra sosyal ve kültürel hayatda da yol gösterecek içeriktedir.

Türkiye’de bir ilk olan kulübdde, Onursal Başkanları İshak Alaton, Üzeyir Garih ve üst düzey yöneticilerden oluşan Gözetici Abla ve Ağabeyiler değerli tecrübeleriyle kulup üyelerine yol göstererek gelişimlerine çok büyük katkılarda bulunmaktadır.

Ayrıca 32 yaşını dolduran üyeler Alarko İstikbal Kulübü’nden emekli olarak tam profesyonel hayata adım atarlar...

Alarko İstikbal Kulübü Üyelik Şartları

Alarko İstikbal Kulübü’ne üye olmak için

- Alarko Şirketler Topluluğu’nda çalışmak,
- Yüksek öğrenimini tamamlamış bulunmak,
- 28 yaşından büyük olmamak gerekmektedir.

Alarko İstikbal Kulübü’ne üye olmak için her ALARKO şirketinde bulunan “AİK Temsilcisi”nden alınan başvuru formunu doldurmak gerekiyor.

Aday Başvuru Formu’nun o dönemki Yönetim Kurulu tarafından onaylanmasının ardından Alarko İstikbal Kulübü Üyesi oluyor.

Üyelik başvurusunun kabulü ardından yeni üyeye “aramıza hoşgeldin” mektubu ve Kulüp Tüzüğü gönderilir.

Kulübün Organları:

- Onursal Başkanlık Divanı,
- Gözetici Ağabeyler / Gözetici Ablalar (G.A.’lar),
- Genel Kurul,
- Denetim Kurulu,
- Yönetim Kurulu,
- Komiteler,
- Grup Temsilcileri,
- Genel Sekreterlik, şeklindedir

Komiteler

- *Mesleki Gelişim Ve Eğitim Komitesi*

Mesleki Gelişim Ve Eğitim Komitesi; Alarko'nun istikbali olarak yetiştirildiğimiz kulübümüzde, iyi bir yönetici olabilmemiz için gereken mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerini organize eder. Bu eğitim ihtiyaçları üyelere gelen öneriler doğrultusunda, iş yaşamı ve sosyal hayatımızda karşımıza çıkan mesleki ve güncel konular olarak belirlenir. Ayrıca her sene yabancı dil eğitimi almak isteyen üyelere belirli bir oranda katkı payı verir.

- *İletişim Komitesi*

İletişim Komitesi, AİK'nın iç ve dış hedef kitleye tanıtımını yapmak, Diğer Komitelerle ortaklaşa yapılacak projeler kapsamında, Üyeler arası iletişimi kuvvetlendirecek faaliyetler planlamak ve düzenlenmek, AİK Bülteni hazırlamak, Tanıtım Materyallerini hazırlamak, Özel Günlerle ilgili organizasyon yapmak, kurum dışından davet edilecek misafirlerle yazışmalar yapmak, promosyon ve hediye organizasyonları yapmak ve Diğer Komite Üyeleri'ne ihtiyaç halinde destek vermek gibi görevleri yürütür.

- *Sanat Komitesi*

Sanat Komitesi; iş hayatımızdaki gelişimimizin yanı sıra genel kültürün de önemli olduğunu düşünerek, her türlü sanat faaliyetine katılımımız için bizlere yardımcı olur. Sanat Komitesi Tiyatro, Opera, Festival, Sinema, Sergi ve Konserlere bilet temin etmenin yanı sıra, Sanat Tarihi Gezileri, Sanat konulu Sohbet Toplantıları da organize eder.

- *Sosyal Komite*

İş hayatının stresinden bir an için de olsa uzaklaşmak için çeşitli sosyal aktiviteler düzenler. Bowling Turnuvaları, Sosyal ve Kültürel geziler, Sohbet Toplantıları ve üyelere gelen istekler doğrultusunda tatil turları düzenlemek de Sosyal Komite'nin görevleri arasındadır.

- *Temsilciler Komitesi*

Temsilciler Komitesi; üyelerle İletişimimizi sağlamak amacıyla, her şirkette bir temsilci belirler. Üyelerimizle Yönetim Kurulu arasında birer köprü olan temsilciler sayesinde her türlü organizasyon sorunsuz ilerler.

Temsilciler Komitesi; Şirket ve Müesseselerde görev yapan AİK temsilcileri ile koordineli olarak çalışarak AİK Üye Listesi'nin Güncellenmesi, Üye Giriş ve Çıkışların takibi ile kabul - redlerin Yönetim Kurulu'na Sunulması, Üyeliği Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen üyelerin Üyelik Sertifikası, AİK Rozeti ve AİK Tüzüğü'nün gönderilmesi, doğumgünü, yılbaşı, özel günler, bayram kartlarının hazırlanması ve üyelere gönderilmesi, Üyelere gönderilen hediyelerin temsilciler aracılığı ile takibi, Diğer Komite Üyeleri'ne ihtiyaç halinde destek vermek gibi görevleri yürütür.

Grup Temsilcileri: Grup Temsilcileri, AİK Merkezi ile bulundukları birimler arasındaki koordinasyonu sağlamak üzere bir yıl için seçilirler. AİK Grup Temsilcileri, Yönetim Kurulu'na karşı sorumludurlar. Her birimdeki AİK Grup Temsilcisi'nin seçimi, Yönetim Kurulu'nun kararı üzerine, tercihen o birimdeki GA veya GA'lardan biri nezareinde ve o birimdeki AİK Üyeleri'nin oyları ile yapılır. Kalabalık gruplarda birden fazla grup temsilcisi seçilebilir.

Genel Sekreter: AİK ile ilgili, AİK Yönetim Kurulu'nun belirlediği işleri yapar, direkt temasta olduğu kişi Başkan Yardımcısı'dır. Tüm görevleri Başkan Yardımcısı'ndan alır. Genel Sekreter, AİK Yönetim Kurulu'nun gerek duyduğu, programlı toplantılar ile Genel Kurul Toplantıları'na katılır, ancak oy hakkı yoktur. Genel Sekreter, Onursal Başkanlar tarafından önerilir. Yönetim Kurulu tarafından onaylandıktan sonra Onursal Başkanlar tarafından atanır.

4.8.2. Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar

Günümüzün başarılı şirketleri rekabette ön plana çıkabilmek belli bir yeteneklerine odaklanıyor. “Yaratıcı ürün geliştirme” veya “müşteri ilişkileri” gibi bir konudaki uzmanlıklarıyla fark yaratıyor. Bu nedenle şirketlerin yaratıcı ve nitelikli çalışanlara duyduğu ihtiyaç arttı.

Günümüzde yaratıcılık önemli bir rekabet silahı. Yaratıcı ve nitelikli personel ise iyi maddi olanaklar, eğitim ve yükselme olanakları bekliyor.

Türk şirketlerinden eski yaklaşımı şöyle idi; Eskiden özellikle imalat sanayi şirketlerinde birkaç tane astığı astık, kestiği kestik ustabaşı olurdu. Onun dışındaki işçi ve çalışanlar nitelikleri düşük olduğu için önemsizmezdi”. Bu insanlar adeta el-pençe divan dururlar, çekindiklerinden insiyatif kullanamazlardı. Kendilerine söylenenin dışına çıkmazlardı. Ama hizmet ve müşteri hizmetlerinin öne çıkmasıyla insan önem kazandı. Four Seasons, Home Depot gibi firmalar müşteriyi baş tacı yapan elemanlarıyla ünlendi. Four Seasons Otel’de unutulmuş bir evrak çantasını müşteriye ulaştırmak için bir sonraki uçağa atlayıp unutkan işadamına yetiştiren kapı görevlisi adeta efsane olmuştur.Home Depot, ABD’de de müşterilerine yardımcı olması için reyonlarında marangoz, tesisatçı, elektrikçi gibi uzman elemanlar bulunduran tek yapı malzemeleri perakendecisidir. Ve rakiplerine bu hizmetiyle fark atar.

Alarko Carrier firması *tam otonom çalışma takımları* oluşturmuştur. Bu tür çalışma takımlarına kendi kendini yöneten takımlar da denilmektedir. Sorun çözme takımları birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntem olmakla birlikte , işle ilgili karar ve süreçlerde çalışanları tam olarak içine almadığı için yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle otonom işletme takımları sadece sorunlarını çözmekle kalmamakta çözümleri değiştirip sonuçlarından da tam bir sorumluluk almaktadırlar. Yani bir ölçüde kendi çalışmalarını planlamakta , program geliştirip bunları uygulamakta ve programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedirler. Bu takımlar genelde 10-15 kişiden oluşmakta olup kendilerinin daha önceki danışmanlarının sorumluluklarını almaktadırlar. Diğer bir deyimle yapılan iş üzerinde ortak bir kontrol , iş tanımları , çalışma araları , ortak denetleme prosedürleri gibi konularda karar alabilmektedirler. Tümüyle kendini yöneten

takımlar kendi üyelerini seçebilmekte hatta her üye bir diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir. Bunun sonucunda danışman sayısı azalıp hatta giderek ortadan kalkabilmektedir. Otonom çalışma takımları 1970 li yıllarda İsveç'te 500 den fazla şirkette deneysel nitelikte kullanılmaya başlandı. Özellikle İsveç otomotiv endüstrisinin iki ünlü ismi Volvo ve Saab bu tür uygulamaları yoğunlukla kullandılar. Örneğin Saab ta üretim hattında senelik %70'lik iş gören devir hızı ve %20 devamsızlık görülmekteydi. Saab yeni motor fabrikasını inşa etmeye başladığı zaman takım çalışmalarına yöneldi. Burada otonom takım çalışmaları yoluyla gruplar motorların nasıl toplanacağına , çalışma yerlerine , dinlenme aralarına kendileri karar verdiler. Sonuçta iş devri ve devamsızlık sorunları pratik olarak ortadan kaybolurken , üretimde yoğun artışlar ve motor başına üretin zamanında kısaltmalar meydana geldi.

Amerika da Xerox , General Motors , Pepsi CO. , Hewlett Packard gibi ünlü firmalar üretimlerinde bu tür takım çalışmalarına yer veren şirketler arasındadır. Günümüzde Amerika da her 5 işverenden biri takım çalışmalarına yer vermektedir.

Alarko Carrier'in Gebze'deki fabrikası hergün 17:10 -17:30 saatleri arasında yıkanıyor. Uyguladıkları Mükemmel Rekabet Gücüne Ulaşma (ACE) sistemi öncelikle fabrikanın temiz olmasını öngörüyor. Fabrikanın yıkanması uygulanan sistemin küçük bir ayrıntısı. Dünyadaki tüm Carrier'larda uygulanan ACE sisteminde işe değer katmayan tüm faktörler eleniyor. Örneğin toplantı sırasında çay - kahve almak için kaybedilen zamanı engellemek için bunlar masaya konuluyor. Fabrikada toplantı ve genel müdür odaları camla çevrili. Geri kalan yerler ise açık ofis. Fabrikada merkezi sistemle sürekli klasik müzik yayını yapılıyor. İlk başta karşı çıkanlar olmuş ama artık evlerden CD'ler getiriliyor. Kalite ve Verimlilik Yükseldi Uygulanan sistemin şirket kültürüne de etkisi olmuş. Ücretler performansa göre artırılıyor. Ücret dışında yılsonunda kâra bağlı olarak prim veriliyor. Bu nedenle herkes performansın artması için çalışarak ve çevresindekileri de bu yönde etkilemeye başlamış. Ürünler daha kaliteli, daha az adamla daha az yerde yapılır oldu. Üretkenlik, verimlilik arttı.. ACE mükemmel rakabet gücüne ulaşmak ulaşmaktır bunun içinde tüm iş süreçlerini 30 hücreye ayırdıklarını ve her hücreye bir koordinatör tayin ettiklerini belirtiyor. Bu koordinatörler Carrier'in ABD'de kendi çalışanlarının, diğer çalışanları eğittiği İTO Üniversitesinde eğitiliyor. Her hücre için mümkünse dil bilen ve işine hakim bir pilot seçiliyor. Bu pilotlar koordinatör tarafından eğitilip, kendi hücrelerine bu sistemi

anlatıyor. İlk üç ay boyunca her hafta pilotlar kendi departmanını denetliyor sonra pilotlar ayda bir çapraz denetleme (diğer hücreleri denetleme) yapıyorlar.

UTC, ACE programıyla ‘maliyet kaybı ne olursa olsun, kalite en önde yer almalı’ fikrinden yola çıkıyor ve hedefini ‘Hatalarımızı işimizi iyileştirerek düzeltmeliyiz, daha fazla işgücü harcayarak değil’ cümlesiyle açıklıyor.

Alarko Carrier firması kurumsal içi *iletişim* dalında ödüle sahiptir.

4.8.3. Önemli Faktörler

Alarko Carrier ekonomimizi olumsuz etkileyen kriz ortamına rağmen, yatırım yapmaktan, istihdamı artırmaktan ve üretmekten kaçınmayarak çalışana korkusuz güven dolu bir çalışma ortamı yaratmaktadırlar. Alarko Carrier firması kriz döneminde gebze fabrikasını açmıştır. Herşeyden önce, bu tesisler, ekonomik kriz ve durgunluk dönemlerinin aşılmasının en önemli ve gerçekçi yolunun yeni üretim ve istihdam alanlarının açılmasına bağlı olduğunun somut bir örneğini oluşturmaktadır. Ve yine bu tesisler, markasını yaratan, kaliteyi önemseyen ticari işletmelerin krizlere rağmen varlığını koruyacağını, büyümesini sürdürebileceğinin en güzel delilidir. Ekonomik dar boğazdan geçildiği, işsizliğin yaygınlaştığı, üretimin daraldığı böyle bir dönemde bu tür bir tesisin açılması oldukça anlamlı ve bütün piyasalara örnek ve cesaret verici aynı zamanda Alarko Carrier personeli için firmaya duyulan güvenin artması işsizlik korkusunun yenilmesidir.

Alarko Carrier çalışan personeline iş kendisini sıkımsıyacak şekilde sunmakta aynı zamanda çalışanlarını özgür bırakarak onları işlerinde bunaltmamaktadır. Personel motivasyonu için işten tad almak ilk sıralarda yer almaktadır. Önemli faktörlerden olan çalışan yaptığı işin takdir görmesi Alarko Carrier bünyesinde mevcuttur. Her yıl üstün başarı gösteren 6 personele genel kordintör kararı ve topluluk başkanlık divanı onayı ile başarı sertifikası ve rozet verilir aynı zamanda çalışma yıllarına göre armağan verir emekli olan personele ise plaket taktim edilir. Alarko Carrier çalışan personel yapılacak iş için karar veriyor ve amirine sunuyor yani uyguyayıcının karar verdiği amirinin onayladığı bir sistem hakim çalışan kararlara katılım sağlıyor. Holding bünyesinde bürokrasi az. Özellikle satış ekibi senede 2-3 defa beyin fırtınası gerçekleştiriyor.

Liderlik süreci, lider, ast ve amaç olmak üzere 3 unsuru kapsar. Liderlik bir kişinin başkalarını etkilemesidir. Liderler başkaları üzerinde etki yaratabilmekte ve onları kendi amaçlarına doğru sürükleyebilmektedir. Bir liderin hem kendi umudu olmalı hem de umudunu altındaki insanlara aşılayabilmelidir

Fazla rekabet var. İş imkanı da az. Artık çok çalışan ve sabreden kazanıyor. Şirkete bağlılık ve buna bağlı olarak kıdem önem kazanmış durumda. Bu yüzden çalışanlar arasında rekabet ve başarılı olma yarışı çok önemli Alarko Carrier bütün çalışanlarına din, dil, ırk ayırt etmeden eşit davranıyor bu yüzden çalışanlar arasında eşitlik sözkonusu ve iyi iş yapan her zaman ödüllendiriliyor.

4.8.3.1 Çalışan Memnuniyet Anketi

Carrier'ın tüm dünyada uyguladığı "Çalışan Memnuniyeti Anketi", Şubat 2005 de yapıldı. Bu kapsamda Alarko Carrier da, son olarak 2001 yılında yaptığı bu anketi, Carrier ile ortak zaman dilimi içerisinde gerçekleştirdi.

Bu anketin amacı, çalışanlara, şirket hakkında çeşitli konularda görüş ve fikir bildirme fırsatı vermektir.

Anketle, iş tatmini, yönetim uygulamaları, müşteri memnuniyeti, şirketin sunduğu imkanlar vb gibi konularda şirket çalışanlarının düşünceleri öğrenilecektir.

Anketteki sorular, Carrier'ın da bağlı bulunduğu tüm United Technologies Corporation Grubu çalışanlarından seçilerek oluşturulmuş bir takım ve Carrier'a danışmanlık yapan Foreseight International adlı, bağımsız bir Amerikan firması tarafından hazırlanmıştır.

Soruların çoğu dünyanın her yerindeki çalışanlardan alınan geri bildirim ile geliştirilmiştir.

Şirketlerde yaşanan sorunlar benzerdir. Bazıları sistemden, bir bölümü insanlardan kaynaklanır. Ancak, bunlar arasında insanlara dayalı olanların önemi

büyüktür. Drucker, “Yönetim için zamanın yüzde 60’ı insanla ilgili sorunlara gidiyor” sözleriyle tabloyu ortaya koyuyor.

Her şeyden önemlisi, insanla ilgili sorunları fark etmek de çok güç. Çünkü, örneğin, finansal sorunları anlamak çok kolay. Tablolara bakıp bir değerlendirme yapmak mümkün. Mali sorunu tabloya bakıp görmek ve hemen bir çözüm önermek mümkün. Oysa, insanda sorunu saptamak ve çözmek de zor.

Doğru insanın, doğru pozisyona oturması, kişilerin yetkinliklerinin farkına varması, gelişmeye açık yönlerinin belirlenmesi ve kurum içinde yöneticiler de dahil tüm çalışanların bir arada değerlendirme yapabilmesi bu sorunları çözmektedir. Alarko Carrier bunu göz önünde bulundurarak çalışmaktadır.

Peter Drucker’a göre, şirketlerde, yeni eleman alımlarının yüzde 66’sının ilk 12 ay içinde yanlış olduğu ortaya çıkıyor. Üstelik bu yanlıştan geri dönmek de çoğu zaman kolay olmuyor. Yanlış alınan insanlar kolayca istifa etmiyorlar ve şirkette kalmayı tercih ediyorlar. Yönetimin harekete geçebilmesi ise zaman alıyor. Böylece hem şirket yönetimi hem çalışanlar mutsuz bir sürece giriyorlar.

4.8.4. Ekonomik Araçlar

Alarko Carrier firması çalışanlarına yılda iki defa zam uygulaması yapmaktadır. Çalışanın prim tutarında 3 ayda bir 1 maaş olarak belirlemiş ve bunu 3 ay aldığı maaşın içine dağıtmıştır.

Mavi yaka çalışanlarına aynı zamanda yakacak, bayram harçlığı, yıllık ücretli izin, doğum, ölüm, çocuk yardımı uygulamaktadır.

Alarko Carrier alarko eğitim ve kültür vakfı olarak burs vermektedir.

VAKFIN AMACI, Ulusumuzun çağdaş uygarlık seviyesine ulaşması için toplumumuzun eğitim ve kültür seviyesinin yükselmesine katkıda bulunmaktır. ALEV, bu amaçla eğitim çağındaki başarılı ve kabiliyetli gençlerin yetişmesi için her yıl "Karşılıksız Burslar" vermektedir.

BURSLAR, Vakfın kuruluş statüsü ve Müttevelli Hey'et kararı ile 3 kategoride verilmektedir.

Bunlar;

- 1- Üniversite Bursları,
- 2- Endüstri Meslek Lisesi ve Teknik Lise Bursları,
- 3- Alarko Mensubu Çocukları Burslarıdır.

Üniversite Bursları

Bursların Kapsamı

A- Dr. Üzeyir GARİH Bursu; Topluluk Başkanı Merhum Dr. Üzeyir Garih anısına, İ.T.Ü. Makina Mühendisliği Bölümü son sınıf veya lisans üstü öğrenim gören 4 öğrenci,

B- ALEV Bursu; İ.T.Ü., O.D.T.Ü., B.Ü. üniversitelerinin aşağıda belirtilen bölümlerinde son sınıf, lisans üstü öğrenim gören öğrenciler ile, İ.Ü. İşletme Fakültesi, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü ve Galatasaray Üniversitesi Bilgisayar ve Endüstri Mühendisliği Bölümü son sınıf öğrencilerini kapsamaktadır.

Üniversiteler bazında bölümler;

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ (İ.T.Ü.)

- Makina Mühendisliği Bölümü,
- İşletme veya Endüstri Mühendisliği Bölümü,
- Kontrol ve Bilgisayar Mühendisliği Bölümü,
- İnşaat Mühendisliği Bölümü,

ORTADOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ (O.D.T.Ü.)

- Makina Mühendisliği Bölümü,
- Endüstri Mühendisliği Bölümü,
- Bilgisayar Mühendisliği Bölümü,
- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü,

BOĞAZİÇİ ÜNİVERSİTESİ (B.Ü.)

- Makina Mühendisliği Bölümü,
- Endüstri Mühendisliği Bölümü,
- Bilgisayar Mühendisliği Bölümü,
- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ (İ.Ü)

- İşletme Fakültesi,

ANKARA ÜNİVERSİTESİ (A.Ü)

- Siyasal Bilgiler Fakültesi,

GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ (G.S.Ü)

- Bilgisayar Mühendisliği Bölümü,
- Endüstri Mühendisliği Bölümü

Bursların Koşulları:

- Burslar karşılıksız olup, herhangi bir hizmet veya yükümlülük gerektirmez.
- Öğrencinin son sınıfta olması ve alt sınıftan dersi bulunmaması gerekir.
- Burs alan öğrenci, düzenli bir öğrenci yaşamının gereklerini yerine getirmeyi, okuluna derslerini aksatmadan devam etmeyi kabul eder.
- Öğrenimin aksatılması halinde burs iptal edilir; ancak, resmi belgelere dayanan hastalık veya mazeretler sebebiyle öğrenimin aksaması halinde, burs verme

süresinin uzatılıp uzatılmamasına karar verme yetkisi Alarko Eğitim-Kültür Vakfı'na aittir.

- Alarko Eğitim-Kültür Vakfı gerekli gördüğü hallerde verdiği bursu hiçbir sebep göstermeksizin iptal etme hakkına sahiptir.

Seçim Şekli:

- Öğrenciler, *Üniversitelerin Burs Ofislerinden aldıkları* ALEV Burs İstek Formlarını doldururlar.
- Burs Ofisleri, bildirilen kontenjan kadar öğrenciyi seçer ve ALEV Yönetimine iletir.
- ALEV yönetimi tarafından burs başvurusu kabul edilen öğrencilere burslarının kabul edildiğine dair bir mektup gönderilir.

Ödeme Şekli:

- Aylık burs miktarı 140.-YTL/ay'dır.
- Ödemeler, her ayın ilk haftası içinde yalnız öğrenim aylarına (sömestre dahil) mahsus olmak üzere öğrencilerin banka hesap numaralarına yapılır.

Endüstri Meslek Lisesi Ve Teknik Lise Bursları

Bursların Kapsamı

E.M.L. ve Teknik Lise bazında bölümler:

Endüstri Meslek Liselerinin ve Teknik Liselerin

- Döküm,
- Makine,
- Metal İşleri,
- Elektrik,
- Elektronik,
- Bilgisayar,

- Torna-Tesviye,
- Kalıp ve Makine Ressamlığı bölümlerinde öğrenim gören;
- Endüstri Meslek Liselerinin son sınıf,
- Teknik Liselerin 3. ve 4.sınıf, öğrencileri burs kapsamındadır.

Bursların Koşulları:

- Burslar karşılıksız olup, herhangi bir hizmet veya yükümlülük gerektirmez.
- Öğrencilerin bir önceki dönemde not ortalamasının 5' lik sisteme göre en az 4,5 ve 10' luk sisteme göre en az 9 olması gerekmektedir.
- Burs alan öğrenci, düzenli bir öğrenci yaşamının gereklerini yerine getirmeyi, okuluna derslerini aksatmadan devam etmeyi kabul eder.
- Öğrenimin aksatılması halinde burs iptal edilir; ancak, resmi belgelere dayanan hastalık veya mazeretler sebebiyle öğrenimin aksaması halinde, burs verme süresinin uzatılıp uzatılamamasına karar verme yetkisi Alarko Eğitim-Kültür Vakfı'na aittir.
- Alarko Eğitim-Kültür Vakfı gerekli gördüğü hallerde verdiği bursu hiçbir sebep göstermeksizin iptal etme hakkına sahiptir.

Seçim Şekli:

- Öğrenciler okul yönetiminden aldıkları ALEV Burs İstek Formlarını Okul Müdürlüklerine verirler, Okul Müdürlüğü formların doğruluğunu onayladıktan sonra ALEV'e gönderir.
- ALEV tarafından yukarıdaki bölümlere, not koşullarına ve öğrenci ailesinin maddi durumuna göre derecelendirme yapıldıktan sonra en başarılı öğrenciden başlamak üzere her yıl 25 öğrenciye burs tahsis edilir.

Ödeme Şekli:

- Aylık burs miktarı 60.-YTL/ay'dır.
- Ödemeler, her ayın ilk haftası içinde yalnız öğrenim aylarına (sömestre dahil) mahsus olmak üzere öğrencilerin banka hesap numaralarına yapılır.

Alarko Topluluğu Mensuplarının Çocukları İçin Verilen Burslar

Bursların Kapsamı

Alarko mensuplarının çocuklarına yönelik burslar;

- Liseye,
- Üniversiteye

giden çocukları kapsamaktadır.

Bursların Koşulları:

- Burslar karşılıksız olup, herhangi bir hizmet veya yükümlülük gerektirmez.
- Burs alan öğrenci, düzenli bir öğrenci yaşamının gereklerini yerine getirmeyi, okuluna derslerini aksatmadan devam etmeyi kabul eder.
- Öğrenimin aksatılması halinde burs iptal edilir; ancak, resmi belgelere dayanan hastalık veya mazeretler sebebiyle öğrenimin aksaması halinde, burs verme süresinin uzatılıp uzatılamamasına karar verme yetkisi Alarko Eğitim-Kültür Vakfı'na aittir.
- Alarko Eğitim-Kültür Vakfı gerekli gördüğü hallerde verdiği bursu hiçbir sebep göstermeksizin iptal etme hakkına sahiptir.
- Öğrencinin anne veya babasının Alarko Şirketler Topluluğunda en az 5 yıl çalışıyor olması gerekmektedir.
- Öğrencinin ailesinin net gelirinin 10.000.-YTL'nin (ücret, ikramiye, sosyal yardım, prim ve ailenin diğer gelirleri dahil) altında olması gerekmektedir. (Bu gelir sınırı, her yıl yeniden belirlenir.)
- Öğrencilerin bir önceki öğrenim yılındaki notlarını belgeleyerek başarılarını kanıtlamaları amacıyla "karne" ve "başarı belgesi" fotokopilerini Burs İstek Formu ile birlikte ALEV'e ibraz etmeleri gerekir.
- Burs'a kesin hak kazanmak için, anne veya babanın görev yaptığı Şirket/Müessesenin en üst amirinin onayı alınır.

- Öğrencinin yıl kaybetmemiş olması gerekmektedir.
- Her aileden 1 öğrenciye burs verilir.
- Öğrenci burs almaya; başarısının ve burs'a ilişkin şartlarının ortadan kalkmaması kaydı ile; Liseye başladıysa lise bitinceye kadar, Üniversiteye başladıysa üniversite bitinceye kadar devam eder.
- Öğrencinin anne veya babasının emeklilik nedeni dışındaki bir nedenle Alarko Topluluğu'ndan ayrılması halinde burs iptal edilir.

Seçim Şekli:

- Burs başvurusu, öğrencilerin daha önce doldurduğu ve Mensubun bağlı bulunduğu Şirketin Yöneticisinin de doğruluğunu onayladığı ALEV Burs İstek Formunun ALEV Yönetimine teslim edilmesi ile yapılır.
- Mensup Çocukları için ayrılan kontenjan ALEV'in aynı yıl verdiği Üniversite, E.M.L. ve Teknik Lise burs bütçesinin % 10'unu geçemez.
- Burs talebinin kontenjanı aşması durumunda müracaatlar arasından başarı sıralamasına göre seçim yapılır (Eşitlik halinde; öğrencinin yaşı, anne veya babasının kıdemi ve ailenin gelir düzeyi dikkate alınır.)
- Bursiyer seçimde Şirketlere göre dağılım ayrıca dikkate alınır.

Ödeme Şekli:

- Aylık burs miktarı; lise öğrencileri için 60.-TL/ay ve Üniversite öğrencileri için 140.000.000- TL/ay'dır.
- Ödemeler, her ayın ilk haftası içinde Alarko Merkez Veznesi kanalıyla veya banka hesap numarasına yalnızca öğrenim (Ekim-Mayıs) aylarını kapsayan dönem için yapılır.

Aynı zamanda Alarko Carrier firmasının çalışanlara ekonomik ödüller verdiğini daha önceden kapsamlı bir şekilde açıklamıştım.

4.9. Alarko Carrier Motivasyon Teorilerine Bakış Açısı

4.9.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un geliştirdiği bu kuramı genel bir kalıp olarak görmek daha uygun olacaktır. Maslow da ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının % 85 ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 70 ini, sosyal ihtiyaçlarının % 50 sini, saygı görme ihtiyaçlarının % 40 ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının % 10 unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür.

Maslow, güdülerini mertebeli bir yapı içinde görür ve insanların alt basamaktaki gereksinimleri giderilir giderilmez üst basamaktakileri doyurmaya yöneleceğini kabul eder. Bu basamaklar şunlardır:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, barınma vs.
2. Güvenlik ihtiyaçları: Kendini güven ve emniyet içinde ve tehlikeden uzak hissetmek
3. Ait olma ve sevgi ihtiyaçları: Başkaları ile ilişki kurmak, kabul edilmek ve bir yere ait olmak
4. Değer ihtiyaçları: Prestij, başarı, yeterli olmak ve başkalarınınca benimsenip tanınmak
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları : Kişinin amacını gerçekleştirmesi ve potansiyelini ortaya çıkarması, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar

Robinson Crusoe adaya ilk düştüğünde parçalanan gemiden sahile savrulmuş birkaç yiyecek paketini topladı, daha sonra da birkaç parça eşyadan açıktan ve yağmurdan kurtulmak için korunacak kapalı bir yer yaptı. Önce yiyeceklerini (fizyolojik ihtiyaç), sonra da güvenli bir yeri düşündü (Güvenlik ihtiyacı). Daha sonra, Cuma ile ilişkilerinde öğretmen rolü üstlenerek (dil öğretmek, araç kullanmayı öğretmek) saygınlık ihtiyacını giderdi. Crusoe, sonra düştüğü adayı keşfe çıktı ve bütün adayı tanıdı. Bir takvim yaptı. Rahatladığı anda şarkı söylemeye başladı. Bir kutudan çıkan kitapları okumaya başladı. En son aşamada da kendisini adadan kurtarmaya yarayacak bir araç yapıp kendilerini gerçekleştirmeye çalıştılar.

İş yaşamı açısından bakacak olursak da çalışanlar açısından motivasyonun önemi bugün artık tartışmasız bir biçimde kabul edilmiştir. Maslow'un bu kuramına göre şöyle bir tablo oluşturmak mümkündür.

Basamaklar	Örnekler
Fizyolojik ihtiyaçlar	Yemek ve barınma için yeterli maaş
Güvenlik ihtiyaçları	Uzun süreli iş sözleşmesi,güvenli bir çalışma Ortamı,eşit fırsatlar
Ait olma ve sevgi iht.	Çalışma arkadaşları tarafından kabul görme,yakın Dostluklar
Değer ihtiyaçları	Etkileyici unvan,büyük ofis,şirket arabası
Kendini gerçekleştirme iht.	Otonomi ve kendini geliştirmesini sağlayacak bir iş İmkanı

Genel olarak bir alt basamaktaki ihtiyaçlar (gereksinimler) doyurulmadan bir üst basamağa geçilmez dedik. Ancak, bu her zaman böyle olmadığı ve kişiden kişiye değiştiği görmekteyiz. Bir anneyi ele alalım. Kendi yemez, çocuğuna yedirir. Çocuğu doğduğunda iş yaşamının ve kariyerini noktalayan pek çok örnek vardır. Aynı şekilde, asgari ücretle çalışan ve henüz fizyolojik ihtiyaçlarını zar zor karşılayan bir kişinin, bir gruba ait olma, saygı görme gibi daha üst düzeylerdeki ihtiyaçlarının olamayacağı yada uzun süre bu ihtiyaçların giderilemeyeceğini söylemek gerekir. Maslow'dan sonra bu kuramı yorumlayan Yoshio Kondo ya göre; birey bütün düzeylerdeki ihtiyaçlara aynı anda sahip olabilir, ancak, görelî dönemleri kişinin yaşam standardına göre değişebilir. Ayrıca,kültürel değerler ve aile ortamı da hangi basamaktaki ihtiyaçların nasıl ve ne şekilde doyurulacağını belirleyen faktörlerdendir. Örneğin; siz kitaba önem veren ve sürekli kitap okuyan bir ailede yetişmişseniz, paranızı çok sevdiğiniz bir tatlıyı almak yerine kitap almaya harcayabilirsiniz.

Maslow'a göre kişinin gelebileceği en son basamak kendini gerçekleştirme basamağıdır. Kişilerin % 10u bunu gerçekleştirebilir.Çoğu insan kendini gerçekleştiren kişiler olmadığı halde kısa süren doruk yaşantıları olmuştur. Bize verilen bir ödevi tam anlamıyla yaptığımız, bir başkasına onun zor bir durumunda hiçbir karşılık beklemeden yardım ettiğimiz, hiç karşılık beklemeden ve kıskanmadan birini sevebildiğimiz , bir

sanat eseri karşısında hayranlık duyduğumuz zaman yada anne-baba olduğumuzsa hissettiğimiz o koşulsuz mutluluk, birer doruk yaşantı örneğidir. Doruk yaşantılar, sürekli olmasa bile herkesin yaşabileceği türdendir.

Alarko carrier çalışanlarını temel ihtiyaçlarından kendini gerçekleştirmeye kadar olan bütün basamaklarda onlara yardımcı olmakta insan kaynakları departmanı olarak bunun bilincinde hareket etmektedir.

Çalışanlarına kesinlikle asgari ücret uygulaması yapmamaktan, sosyal olgu içinde yer alması için faaliyetler düzenlemekten, onların emekliliklerini düşünmeye kadar birçok alanda çalışanlarının motivasyonunu düşünmüştür. Bunlar yukarda çok net anlatılmıştır.

4.9.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in çift faktör teorisinde yer alan motivasyon faktörlerini sağlayacak teknikler, iş genişletme ve iş zenginleştirmedir.

İş genişletme alarko carrierda başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Çalışanlarına işin sorumluluk ve yetkisi arttırılmış. Çalışana yaptığı işte ve düşüncelerinde saygı duyulmuştur.

İş zenginleştirme çalışana daha fazla yetki ve sorumluluk verildiği gibi bunun sonunda terfi imkanı sunulmuş, çalışanın işten doyum alması maksimum düzeyde sağlanmaya çalışılmıştır.

4.9.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur, Eğer personelin hissettiği ihtiyaçlar belirlenebilirse, personel seçim ve yerleştirme sistemleri ona göre düzenlenebilir. Başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan kişi, bunu elde edebileceği bir görev yapacağından dolayı sahip olduğu beceri ve bilgiyi tam olarak uygulamaya koyma fırsatını bulabilir.

Bireylere yeterli imkan tanınması ve bireyin kendisinde güven duygusu ile sorumluluk yüklenme arzusunun artırılması bireyleri başarıya ulaştıran noktalardır. McClelland, maddi ve manevi çok sayıda ödül çeşidi ile başarı, ilişki ve güç ihtiyacının şartlandırılabilceğini belirtmektedir.

Firmanın insan kaynakları departmanı başarı güdüsü yüksek olan bireyleri belirlemede onlarla çalışmak istemektedir.

Aynı zamanda bu insanların kendini geliştirebilmeleri için eğitim olanakları sunmakta . Onlara kendi gelişimleri için zaman ve maddi yardımda bulunmaktadır.

4.9.4. Vromm'un Beklenti Teorisi

Teorinin temel kavramları şöyle sıralanabilir:

Beklenti süreci: çalışanın tercih ettiğı bir davranış biçiminin kendisini birinci dereceden amaca ulaştırma olasılığı hakkındaki sübjektif beklenti sürecidir. Örneğın bir işçi daha çok çaba sarf etmesi sonucunda daha yüksek bir üretim miktarına ulaşabilecektir.

Birinci dereceden amaç: çalışanın, seçtiğı davranış şeklini başarıyla uyguladığı takdirde gerçekleşeceğini umduğu bir amaçtır. Daha yüksek bir üretim sonucunda daha fazla gelir elde edilmesinin beklenmesi örnek olarak verilebilir.

İkinci dereceden amaç: kişinin birinci dereceden amaca ulaşması sonucunda gerçekleşeceğini umduğu ikinci dereceden amaçtır. Örneğın çok çalışma sonucunda gelir düzeyi yükseleceğı için, yeni bir müzik seti alma imkanı doğmasıdır.

Araçsallık: kişinin ikinci dereceden amaca ulaşma hakkındaki bekleyiş sürecini ifade eder. Bu teoriye göre birinci dereceden amaçlar, ikinci dereceden amaçlara ulaşmak için bir araçtır.

İstek ya da ihtiyacın gücü: çalışanların belirli bir amaç için duyduğu istek ya da ihtiyacın gücü olarak tanımlanmaktadır. Yoğunlaştırılacak emek karşılığı alınacak

ödüllerin birey için yeterince önemi yoksa güdülenme sağlanamaz. Çalışanın güdülenebilmesi için işin başarılmasını mümkün görmesi ve başarı sonucunda mutlaka bir ödül alabileceğine inanması gerekmektedir. Ödüller maddi ya da manevi olabilir ve çalışanların yoğun çabaları sonucu elde edilebilir.

Sonuç olarak bu teoride, bir işten beklenen ümit ve ödüller başarının nedenini oluşturmaktadır. Bir insanın ileriye ait ümitleri ile işten alacağı ödüllerin değeri onun güdülenmesinin temellerini oluşturmaktadır. Firma olarak koyduğu hedefler ne çok zor ne de kolaydır. Çalışanın yapmaktan zevk alacağı zorluktur. Bunun sonucundada çalışanın alacağı ödül önceden bellidir.

4.9.5. Lawler Poter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Bu güdüleme modeline göre, gayret ,bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Vroom' un modeline ek olarak algılanan eşit ödül değişkenidir. Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi konusunda bir anlayışa ulaşır. Başka bir deyişle bir çeşit ödül algılanması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülde az ise tatmin olmayacaktır. Bu nedenle kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre sonucun değeri ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.

Bu teoride yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için iş görenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Firma bunu başarıyla sağlamaktadır.

4.9.6. Adams'ın Eşitlik Teorisi

İşletme üyesi çalışanlar, bağlı oldukları işletmeye girerken yazılı olmayan bir psikolojik anlaşma yaparlar. Bu, çalışanlar tarafından bilinçli olarak algılanmayabilir. Psikolojik anlaşma temelde alışveriş kuramına bağlı olarak işlev görür. Çalışanların örgütte kalmaları ancak kazandıklarının kayıplarından daha fazla olması halinde mümkündür. Alışveriş kuramı eşitlik kuramına bağlıdır.

Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak aldığı eşitlik ya da eşitsizliklere bağlıdır. Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve sonucunda elde ettikleri ile aynı iş ortamında bulunan diğer kişinin sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır.

4.9.7. Locke'un Amaç Teorisi

Evdin Locke göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon dereceleri de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.

Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur.

SONUÇ

Firmalar bir yandan firmaya nitelikli çalışanları çekmeye çalışırken, diğer yandan da varolanları tutmak zorundalar. Böylesine değişken bir ortamda firmalar kariyer geliştirmeye/ kurumsal kariyer yönetimine daha değişik bir açıdan bakmalılar.

Yeni çalışma düzeninde klasik “Firmaya Bağlılık” kavramının yerini, firma, vizyonunu net olarak resmedebildiği ve çalışan da bu resim içerisinde kendisini görebildiği ölçüde firmada çalışmaya devam etme şeklinde bir anlayış alacak; duygusal, yada körü körüne firmaya bağlılık kavramı tarih sahnesinden silinecek. Benzer şekilde kişinin değerleri, firma değerleri ile uyduğu ölçüde kişi firmada çalışmaya devam edecek, değerlerini yaşayamadığı bir firmada kalıcı olmayacaktır. Eskiden ve günümüzde firma değerlerini ortaya koyuyor, çalışanların da bu değerlere sahip olmasını bekliyor. Gelecekte ise bireyler değerlerini ortaya koyacak ve kendi değerlerine uygun firmalarda çalışacak. Dolayısıyla yazılı değerleri ile uygulamadaki değerleri farklı olan firmalar kalıcı personel ile çalışamayacaklar. Firmaların, “değer”leri çalışanların kalıcılığı için tutkal olarak kullanabilmesi, formal ve informal değerler arasındaki farkın azalmasına bağlı olacak...

Eğitime ağırlık vermeliler. Eğitim firmalar açısından pahalı bir yatırım. Bu yüzden bir çok firma, bu değişken iş ortamında, daha ne kadar firmada kalacağı belli olmayan çalışanları için bu maliyete katlanmak istemiyor. O zaman niye eğitime ağırlık vermek gerekiyor. İlk bakışta çelişkili gibi görünen bu durumu açıklayacak bir çok sebep var: Öncelikle çalışanları geliştirmek, hele teknik eğitimler söz konusu olduğunda kısa vadede firmaya yarar verir. Ancak bundan daha önemlisi, firmanın çalışanına kendisini geliştirme imkanı sunuyor olmasıdır. Yeni çalışma düzeninde bireyin kariyer gelişimi, bilgi gelişimine dayandığı için, firmanın bireye gelişim olanaklarını sağlaması, kariyer gelişimine de destek vermesi anlamına gelmektedir ki, sürekli bu desteği alan bir çalışanın o firmada kalması da kuvvetle muhtemeldir.

Klasik ücretlendirme anlayışından kurtularak yatay kariyer anlayışına geçmeliler. Klasik ücret skalalarında önemli bir ücret artışı sağlamanın yegane yolu bir üst kademeye terfi etmektir. Genellikle bu tür ücret skalarının olduğu firmalarda dikey

katmanlar çok fazladır ve her bir katmanın en fazla ücreti, bir üst katmanın en düşük ücretin altındadır. Diğer yandan hiyerarşik yapılanmalarda yukarıya doğru çıkıldıkça her bir katmandaki pozisyon sayısı azalıyor ve tabiri caizse, kariyer yolu kapanıyor. Bu yüzden bir çok firma sırf bu ücretlendirme yapısından dolayı, terfi ettiremediği nice değerli çalışanını kaybediyor. Bu yüzden aslında yöneticilik yeteneği olmadığı halde sırf daha iyi imkanlara kavuşmak için bir çok nitelikli çalışan “illa müdür olacağım” diye tutuyor ülkemizde. Firmalar da ya bu çalışanlarını terfi ettiremediği için kaybediyor, yada bunları kaybetmemek için onları müdür yaparak kaybediyor... Bu anlayışta firmanın bir çok çalışan açısından kaybetmesi kaçınılmaz.. Oysa nitelikli ve deneyimli bir uzmanın yeni bir yöneticiden daha fazla ücret alabildiği bir ücret yapısında bir çok kişinin daha üst pozisyonları hedeflemesine gerek yoktur, zira yöneticilik ve üst pozisyonlar, çok özveri ve sorumluluk gerektiren meşakkatli mevkilerdir.

Çalışan motivasyonuna ve çalışana önem vermeliler. Artık tüm çalışanlar için aynı motivasyon araçlarını kullanarak sonuç almak çok zor. Dolayısıyla motivasyon konusu da, bireye özgü “tailor made” ele alınmak zorunda. Ancak şurası bir gerçek ki çalışana önem ve değer verilmesi her çalışan açısından önemli bir motivasyon faktörüdür. Kuşkusuz çalışanlara verilen bu önem şirketleri politikalarında yazılı halde olmaktan çıkıp, somut uygulamalarda yerini bulmalıdır.

İyi bir motivasyon için aşağıda bazı ipuçları verilmiştir :

- Konuşma sırasında karşınızdakini dikkatle dinleyin.
- Sorumluluk verince yetki de verin.
- Çözüme ortak edin.
- Dürüst olun.
- Hatalarınızı kabul edin.
- Eleştirileriniz yapıcı olsun.
- Aşağılamaktan kaçının.
- Çalışanlarınıza onlara güvendiğinizi gösterin.
- Çalışanlarınızı birbiriyle kıyaslamayın.
- Adil olun.

- Karar almada katılım sağlayın.
- Çalışanlarınızdan yapabileceklerinden fazla iş istemeyin.
- Adam kayırmayın.
- Düşünceli ve nazik olun.

İncelemiş olduğum Alarko Carrier firması insan kaynakları departmanı olarak ileriye görmüş çalışanına değer vermiş onu bünyesinde tamamıyla benimsemiştir. Zaten firmada devir hızı oranı çok düşüktür. Uygulanan politika ile personel memnun edilmiştir. Zaten Alarko Carrier firması ile çalışma sebeplerimden ilki ısıtma soğutma sektöründeki öncü ve lider bir kuruluş olmasıdır.

Firmaların hayatlarını devam ettirmeleri çalışanların başarısı ile eş değerdir. Bunuda doğru eleman seçimi ve seçilen elemanın doğru motive edilmesine bağlıdır.

EKLER:

EK 1: ISITMA SOĞUTMA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALAR VE BİLGİ:

1. Afs Boru Sanayii A.Ş: 1991 yılında Ankara' da kurulan AFS, yarı esnek (SEMIAFS) hava kanallarıyla başlayan, üretimini günümüzde her çeşit şexible hava kanalını ve şexible ara bağlantı (AFS CONNECTOR) elemanlarını tasarlayıp geliştirebilecek bilgi birikimine, imal edebilecek teknolojik donanım ve yeterliliğe ulaştırmıştır. AFS, bu süreç içerisinde;

- Interlock kenet sistemli alüminyum yarı esnek hava kanalları (SEMIAFS)
 - Interlock kenet sistemli paslanmaz çelik baca boruları (SEMIAFS-INOX)
 - Alüminyum (laminasyonlu) şexible hava kanalları (ALUAFS)
 - Alüminyum (laminasyonlu) ısı izoleli şexible hava kanalları (ISOAFS-ALU)
 - Alüminyum(laminasyonlu)ses+ısı izoleli şexible hava kanalları(SONOAFS-ALU)
 - Polyester (laminasyonlu) şexible hava kanalları (POLYAFS)
 - Polyester (laminasyonlu) izoleli şexible hava kanalları (ISOAFS-POLY)
 - Alüminyum&PVC kombinasyonlu nem izoleli şexible hava kanalları (COMBIAFS)
 - Hazır hava kanalı izolasyonu (SLEEVEAFS)
 - Şexible ara bağlantı elemanları (AFS CONNECTOR)
- gibi birçok ilki ve/veya teki gerçekleştirmiştir.

2. Akcor Havalandırma Sistemleri Ve Teknolojik Ürünler San. Ve Tic. A.Ş: 1995 yılının sonunda kurulan AKCOR , ürün grubundaki Hassas Kontrollu Klima Sistemleri, Split Klimalar, Paket Tip Klima Cihazları (Roof Top), Evsel ve Endüstriyel Nemalma Cihazları, Tekstil Bazlı Havalandırma Kanalları , Kabin ve Pano Klima Sistemleri , Hava Perdeleri, Havalandırma Kanalları Temizlik Ekipmanları, IceTech Kurubuz Teknolojisi, Isı geri Kazanım Üniteleri, Klima Santralleri, Diffüzörler, Deplasmanlı Hava Diffüzörleri Sistemlerini distribütör firma kimliği ile müşteri ve çözüm ortaklarına sunmaktadır. Gelişen teknolojinin sürekli takipçisi olmak AKCOR'un

Çalışma felsefesidir, bu nedenle tesisat sektöründeki bir çok yenilikte AKCOR'un adı vardır. On seneye yaklaşan geçmişinde, müşterilerine her türlü çözümü sağlayabilmek amacı ile bir çok ülkenin, konusunda profesyonel firmaları ile distribütörlük anlaşmaları yaparak, eksiksiz bir ürün grubuna sahip olmayı hedeflemiştir.

şirketin kurduğu sistemler, çalışılan ortamda konfor şartlarını sağlayacak şekilde; konusunda uzman mühendis ekibi tarafından projelendirme, pazarlama , satış ve satış sonrası destek ile merkez servisin bakım, acil müdahale, onarım ve yedek parça temini ile çalışmalarını sürdürmektedir. Ülkemizin yirmiye aşkın ilinde anlaşmalı olduğu yetkili bayi ve servisleri ile pazardaki etkinliklerini sürdürmektedir.

AKCOR, Tekstil Havalandırma Kanalları konusunda Türkiye'deki ilk ve tek üreticisi konumundadır.

3. Akfan Klima Ve Vantilatör San. Tic. Ltd. şti: 1979 Yılında kurulan akfan klima ve vantilatör sanayi ticaret limited şirketi kuruluşundan bugüne; Sanayi Kuruluşlarına, Ticaret Merkezlerine, Hastanelere, Turizm ve Gıda Sektörünün ihtiyaı olan havalandırma, ısıtma ve soğutma Cihazlarının imalatını yapmaktadır.

4. Akfel Pazarlama İthalat İhracat A.ř: 1999 yılında Akfel Endüstriyel Cihazlar Pazarlama A.ř olarak kurulan firma, dünya klima sektörünün en büyük üreticilerinden biri olan Haier Electronic Company ile distribütörlük anlaşması yaparak Türkiye klima pazarını yüksek teknoloji ve rekabetçi fiyatlarla tanıştırdı. 2001 yılında Akfel, Sanko Holding bünyesine katıldı.

Akfel A.ř olarak yeni oluşturduğu organizasyon ve kadrosuyla, 2001 yılında orlu'da split klima fabrikası kurarak kendi markasıyla ürünlerin montajlarını yapmaya başladı. Bu tesis, Türkiye'de akredite olmuş  klima performans laboratuvarından birine sahiptir. Akfel, 2003 yılında, dünyanın önde gelen ısıtma cihazları reticisi Fransız Chaffateaux Maury'nin hermetik ve yoğuşmalı kombilerinin Türkiye distrbtrlğn aldı.

Akfel, ısıtma/soğutma sektöründe uzman kimliğini üretici kimliğiyle birleştirmesini sağlayacak olan klima, kombi ve radyatör fabrikaları kurmak üzere

Hendek'te 2004 yılı ortalarında arazi alımlarına başladı. Hendek'te 22 bin metrekare kapalı alana kurulu olan panel radyatör ve kombi fabrikası 2005 Temmuz ayında üretime geçti. Üretimde uyguladığı son teknoloji yöntemleri ve Ar-Ge'ye verdiği önemle Airfel; markasını kalite ve güvenin simgesi haline getirmektedir.

Isıtma, soğutma ve havalandırma sektöründeki pazara yön veren firmalardan birisi olmak amacıyla dünya devlerinden Mitsubishi Heavy-Japonya (Değişken Debili Sistemler), McQuay-Amerika (Soğutma Grupları) ve Hoval-Liechtenstein (Kazan) firmalarının distribütörlükleri 2005 yılında alınmıştır.

ISO 9001:2000 belgesine sahip firma gerek üretici kimliği, gerekse müşteri odaklı hizmet anlayışıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

Vizyonu

Firmanın vizyonu, ısıtma, soğutma ve havalandırma sektöründe Avrupa'da ilk üç firma arasına girmek, Airfel'i uluslararası saygın bir marka yapmaktır.

Misyonu

Tüketicilere dünya standartlarındaki ürün ve hizmet sağlayarak, yüksek çevre bilinciyle birlikte Airfel markasını kalite ve güvenin sembolü yapmaktır.

5. Aldağ Isıtma Soğutma Klima San. Ve Tic. A.Ş: ALDAĞ Soğutma Sanayi A.Ş. 1967 yılında Topçular / İSTANBUL fabrikasında üretim faaliyetine geçmiştir.

Türkiye'de ilk defa Soğuk depo tesisleri, Entegre et tesisleri, buz üretim tesisleri ve bu tesislerin soğutma cihazlarının üretimini yaparak konusunda öncü ve lider olmuştur.

1980 yılından itibaren binalarda klima kullanımının yaygınlaşması ile Isıtma-Soğutma Klima cihazlarının üretimine ağırlık verilmiştir.

Bu yıllar içerisinde AR-GE çalışmalarına önem veren ALDAĞ uluslararası standartları baz alarak üretim ve hizmet kalitesini arttırmayı hedeflemiştir. 1994 yılında Kartal / Yakacık E-5 Karayolu üzerinde bulunan 11.000 m²'lik arazisi üzerine yeni tesislerini kurarak ismini ALDAG ISITMA-SOGUTMA-KLIMA SAN.VE TİC. A.Ş. olarak değiştirmiştir.

Pazarlama satış politikası doğrultusunda, İstanbul ,Ankara, İzmir ve Bursa Bölge müdürlükleri faaliyete geçmiş, bunlara bağlı bayilik ve 7 bölgede 25 servis ağı tamamlanmıştır.

ALDAĞ; tasarımcılar, müteahhit ve taşeron firmalar ile son kullanıcılara, enerji tasarrufuna yönelik çevre dostu, optimum çözümler sağlayan yeni ürünler hakkında danışmanlık hizmetleri de sunarak hedeflerini büyötmüştür.

Dizaynda ESNEKLİK, Üretimde KALİTE, Enerjide TASARRUF, Hizmette MÜŞTERİ MUTLULUĞU ALDAĞ A.Ş.'nin genel politikasıdır.

Birçok yabancı firma ile işbirliğine girerek ürün yelpazesini genişletmiştir. Ürünlerinde genellikle konularında uzmanlaşmış firmaların malzemelerini kullanarak kalitesini pekiştirmiştir.

ISO 9001 belgesine haiz olan firma CE markalı ürün üretimi sayısını arttırmıştır. Birlikte çalıştığı ve distribütörü olduğu firmalar;

- 1- Multistack (Modüler chiller- USA ve AVUSTRALYA)
- 2- MTA (Chiller grupları-İTALYA)
- 3- CLIMA VENETA (Chiller grupları-ITALYA)
- 4- VENTIL CLIMA (Fancoil unit- İTALYA)
- 5- MEKAR (Klima santrali- İTALYA)
- 6- RUUD (Klima cihazlari,Kanalli tip ve roof top split klima - USA)
- 7- KLINGENBURG (Isı geri kazanım üniteleri- ALMANYA)
- 8- SEELEY INTERNATIONAL (Evaporatif soğutucular)
- 9- STORK (Marin tip klima sistemleri- HOLLANDA)

Ana malzeme tedarikçileri;

- 1- COPELAND, BITZER, DORIN(Kompresörler)
- 2- EBM(Fan-ALMANYA)
- 3- ZIEHL-ABEGG(Fan-ALMANYA)
- 4- NICOTRA(Fan-İTALYA)
- 5- COMEFRI(Fan-İTALYA)

Türkiye'de üretimini yaptığı cihazlar

- 1- MULTICOOL - Vidalı ve Pistonlu su soğutma grubu
- 2- AKS-KLİMA SANTRALI - Endüstriyel - Hijyenik amaçlı
- 3 -ALKK - Dar tip klima santrali
- 4 - FANCOIL - Yüksek basınçlı - Döşeme tipi
- 5 - COMFORMATİK - Kanallı tip split klima ve roof top
- 6 - ALDAMATİK - Paket tip klima (Isıtma+Klima cihazı)
- 7 - FRİSU - Paket tip soğutma grubu
- 8 - AKK KAT KLİMASI - Heat-pump
- 9 - ACT - Radyal Su soğutma kulesi
- 10 - WT KULE – Aksiyal
- 11-ALDA - Radyal sıcak hava apareyleri
- 12-ALTA - Aksiyal sıcak hava apareyleri
- 13- AHRV - Isı geri kazanımlı havalandırma uniteleri
- 14- INLINE FAN - Kanal tipi aspiratör
- 15-KFC- Yüksek kapasiteli dik tip kat fancoil'i

6. Alternatif Klima Teknolojileri San. Ve Tic. Ltd. Şti: Hitachi klima sistemlerinin Türkiye'deki satış, pazarlama ve satış sonrası servis faaliyetlerini yürütmek üzere kurulan Alternatif Klima Teknolojileri San. Ve Tic. Ltd. Şti., Hitachi'nin Türkiye'deki yetkili distribütörüdür. Ürünlerin Türkiye'de tanınmasını ve uygulanmasını sağlamak üzere faaliyetlerine 01 Eylül 2003 tarihi itibari ile başlayarak, bu faaliyetlerini deneyimli ve güçlü ekibiyle de desteklemektedir. İstanbul'da Genel

Müdürlük olmak üzere, Ankara, İzmir, Adana, Antalya’da bulunan bölge ofisleriyle hizmetine 2 yıldır devam etmektedir. 2 Yıl gibi kısa bir sürede Hitachi klima sistemlerinin Türkiye’deki satışını arttırması ve tanınmasını sağlamada gösterdiği çabalarla 2005 Yılında Avrupa’da Hitachi’den ‘2005 Yılı Distribütörü’ ödülünü almıştır.

7. Altay Grup Klima San. Ve Tic. A.Ş: Misyonu; Dünya standartlarında hizmet veren, kalite anlayışı ile sektöründe öncü, daima tercih edilen, saygın bir kurum olarak anılmaktır.

Amaçlar

- Gereksinimleri doğru tanımlamak
- Müşteri memnuniyetini sağlamak
- Hizmet beklentilerini süratle karşılamak
- Maliyet etkinliğinde hassas olmak
- Yaptıklarının kalitesinde güvenilir olmak
- Sorumluluklarının bilincinde davranmak
- İstenen hizmetlerin gerçekleştirilmesinde teknolojik olmak

Araçlar ve Yöntemler

- Güçlü hizmet organizasyonu
- Uyumlu ve etkin yönetim
- Uzman teknik personel
- Türkiye genelinde kesintisiz hizmet
- Teknolojik ekipman ve donanım
- İş güvenliği standartlarına uygun
- Çevre ve doğa ile dost

8. Arçelik A.Ş: 2005 yılında 50. kuruluş yıldönümünü kutlayan Arçelik A.Ş., geçen yıla oranla %14 büyüyerek, konsolide satış cirosunu 2,7 milyar Euro’dan 3,1 milyar Euro’ya çıkartmış, uluslararası satışlarını 1,2 milyar Euro olarak gerçekleştirmiştir.

Beyaz eşyada dört ana ürün grubunda toplam üretim adedi 2004'e oranla %6 büyümüş ve 7,9 milyon adede ulaşmıştır. Uluslararası beyaz eşya satış adetleri %9 artmıştır.

2005 yılında, uluslararası alandaki başarılı faaliyetleri ile dünya liginin izlenen oyuncularından biri olan Arçelik A.Ş., IFC (International Finance Corporation / Uluslararası Finans Kurumu) önderliğinde uluslararası finans kuruluşlarının oluşturduğu sendikasyondan uzun vadeli kredi sağlamıştır. Arçelik A.Ş., krediyi, Rusya'da kurmakta olduğu üretim tesisinin finansmanı, kapasite artırımları, yeni teknoloji ve ürün geliştirme yatırımları için kullanmıştır.

Şirket, 2005'in Haziran ayında, pazarın büyüklüğü, gelişme potansiyeli, coğrafi yakınlık, düşük penetrasyon oranları ve alım gücü sebebiyle uluslararası pazarlardaki büyüme stratejisini destekleyen Rusya'da yeni bir fabrikanın temelini atmıştır. 58 milyon Euro yatırım kararı alınan fabrika 2006'nın ikinci yarısında üretime geçecektir. Tesisin yılda 900 bin adet kapasiteyle çalışması hedeflenmektedir.

Kasım ayında Romanya'daki Arctic fabrikasında derin dondurucu üretimi devreye alınmıştır. Yıllık üretim kapasitesi 400 bin adet olarak planlanan ürünün hattı için 5 milyon Euro'luk yatırım gerçekleştirilirken, toplam üretim kapasitesi de 1,5 milyon adede çıkarılmıştır.

Çayırova Tesislerinde 6,6 milyon Euro'luk yatırımla ilk yerli çamaşır kurutma makinesi üretilmiştir. İlk yıl için üretim kapasitesi 200.000 adet olarak belirlenen kurutucuların 170.000 adedi ihraç edilecektir.

Türkiye'nin en çok tanınan 2 markasına sahip olan Arçelik A.Ş., %50'nin üzerindeki pazar payını geliştirmiştir. Markaları Arçelik, Beko, Altus ve Arstil'e ek olarak, uluslararası büyüme stratejisi paralelinde; bünyesine kattığı Elektra Bregenz, Blomberg, Arctic, Leisure, ve Şavel markaları ile uluslararası pazarlardaki konumlandırmaları ile tüm tüketici segmentlerine hitap edecek bir ürün gamına sahip olmuştur. Uluslararası net konsolide cirosunun içinde kendi markaları ile yaptığı satışların oranı %80'e ulaşmıştır.

Dünyanın 100'den fazla ülkesine ürün ve hizmet sunan Arçelik A.Ş., bünyesindeki 8 ayrı üretim tesisi, 9 markası, 11.000 çalışanı ve 12 şirketi ile dünyanın birçok ülkesinde satış ve pazarlama faaliyetlerini sürdürmektedir. 2005'te; Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve İtalya'da satış şirketleri kurulmuştur. Ayrıca 2006 yılında Çin'e Türkiye'den ilk defa bulaşık ve çamaşır makinesi ihracatına başlanmıştır. İlk etapta Shanghai'da satış ve pazarlama şirketi kurulmuştur. Şirket, aynı tasarıma sahip Beko ürünlerine aile görünümü kazandırarak "Difüzyon" serisi adı altında, coğrafya farkı gözetmeksizin Madrid'den Mardin'e tüm dünyada aynı anda piyasaya sunmuştur. Blomberg markalı ürün gamı tamamen yenilenerek Avrupa pazarlarındaki yerini almıştır.

Bağımsız bir araştırma kuruluşu olan GFK'nın; 13 Batı Avrupa ülkesi, 12 Doğu Avrupa ülkesi, Rusya ve Türkiye olmak üzere toplam 27 ülkede yaptığı araştırmaya göre; Arçelik A.Ş. kendi markalarıyla, %9 pazar payına ulaşmıştır. Bugün dünyada 250 milyon kişi Beko teknolojisini tercih etmektedir. Uluslararası net konsolide cirosunun içinde kendi markaları ile yaptığımız satışların oranı %80'e ulaşmıştır.

Arçelik A.Ş., mobilyadan bilgisayara, ev tekstilinden küçük ev aletleri çeşitlerine kadar çok geniş bir ürün gamını tüketicisine sunmaktadır. Şirket, mutfak sektörü ve yine Avrupa'da hızla gelişen ankastre ürün pazarına da odaklanmış durumdadır. 2005'te 100 modelden oluşan ürün gamı 2006 yılında 110 modele çıkarılacaktır. 2004'te Arstil markası ile girilen mobilya sektöründe, 80 mağazaya ulaşılmıştır.

Arçelik A.Ş.'nin kapasite artışı ve yeni ürün geliştirmeye yönelik yatırımları, 2005 yılında 150 milyon Euro'ya ulaşmıştır. Arçelik A.Ş. yenilikçi yapısıyla kendi teknolojisini üretmekte ve kendi Ar-Ge faaliyetleriyle geliştirdiği bir çok yenilik Dünya'da teknolojik açıdan ilkler arasında yer almaktadır.

Ülkemizin teknoloji ve patent üreten kurumlarının en başında Arçelik A.Ş. gelmektedir. Son 3 yılda ülkemizde üretilen patentlerin %13'ü ve Türkiye'den Dünya Fikri Haklar Örgütü'ne yapılan uluslararası patent başvurularının %45'i Arçelik A.Ş. tarafından yapılmıştır.

Şirket, yurt içi ve yurt dışı pazarda geniş hacimli No Frost talebini karşılamak için, Eskişehir Buzdolabı İşletmesi'nde tasarlanan ve kendi sınıfında Türkiye'de üretilen en geniş hacimli buzdolabı olan Süper No Frost buzdolabını üretti. Ürün, uygulanan aksesuarlar, "Double Power" soğutma sistemi ve "Tam Koruma Üçgeni" olarak anılan hijyen uygulaması ile Türkiye'de rakipsiz ve tektir. Üstün özellikleri ile yüksek bir pazar başarısı yaratmıştır.

Teknolojiye ve AR-GE'ye yaptığı yatırımlarla ürün yelpazesini sürekli zenginleştiren Arçelik A.Ş., 2005'te bir ilki daha gerçekleştirerek 10 kg. kapasiteli çamaşır makinesini tüketicilerin kullanımına sunmuştur. 2004'te pazara sunduğumuz ve taşıdıkları patentler ile dünyada "ilk" olma özellikleri bulunan 3,5-7 kg. kapasiteli çamaşır makinelerinden sonra 10 kg. kapasiteli çamaşır makinesi ile Arçelik A.Ş., bu ürün serisini tüm ihtiyaçlara cevap verecek şekilde tamamlamıştır. Dünya pazarındaki en büyük kapasiteli yıkama makinelerinden biri olan 10 kg. kapasiteli çamaşır makinesi, bir defada çok daha fazla çamaşır yıkayabilme imkânı vererek, hem enerjiden hem de zamandan tasarruf sağlamaktadır.

Arçelik A.Ş., Dünyada önemli yankı bulan, doğrudan tahrikli motoru sayesinde dünyada hiçbir çamaşır makinesinin olmadığı kadar sessiz, sarsıntısız ve üstün performans sağlayan "Direct-drive" teknolojisi ile, Türkiye'nin teknoloji ödüllü ilk çamaşır makinesini üretmiştir. Şirket, uluslararası alanda ödüllendirilen yeni teknolojileri tüketicilerin hizmetine sunmaya 2005'te de devam etmiştir. Çamaşır makinelerinde, çamaşırın ortasına ilave su verilerek hızla ısıtılmasını sağlayan ve deterjanlı suyun çamaşırın üzerine püskürtülerek yıkama performansını en ileri seviyeye taşıyan, Türkiye'de ilk kez Arçelik A.Ş.'nin geliştirdiği "su jeti" teknolojisi ile sektördeki öncü ve yenilikçi çizgisini sürdürmüştür.

Dünyanın ilk fırçasız doğru akım motorlu ve en az su tüketen bulaşık makinesi "Ekolojist"'i geliştiren Arçelik A.Ş., 6. Büyük Teknoloji Ödülü'nde finale kalarak başarısını ispatlamıştır. Dünyanın en az su, en az enerji kullanan ve en iyi yıkama performansı sağlayan teknolojisi ve sessiz kullanımıyla "Ekolojist" yeni bir dünya standardı oluşturmuştur.

Arçelik A.Ş., 2005'te bir ilki daha gerçekleştirerek, Türkiye'nin ilk yerli çamaşır kurutma makinesini üretmiş, Avrupa'nın en az enerji tüketen ve A enerji performans değerine sahip, Plus X Award 2005 "Yenilikçilik Ödülü"nün sahibi olan çamaşır kurutma makinesi, Kasım ayından itibaren piyasaya sunulmuştur.

2005 yılı başında Türk tüketicisini bir ilkle daha buluşturarak beyaz ve elektronik eşyada ürün kiralama dönemini başlatan Arçelik A.Ş., Dünyanın gelişmiş ülkelerinde yaygın olarak kullanılan bu uygulama kapsamında, tüketicilere plazma TV'den cep telefonuna, dizüstü bilgisayardan buzdolabına kadar pek çok ürünü kısa ya da uzun dönemli kiralama olanağı sağlamaktadır.

Arçelik A.Ş.'yi uluslararası bir şirket yapan en önemli faktörlerden biri ilkelerine sahip çıkmak olmuştur. Uluslararası iş standartları doğrultusunda, paydaşlar ve kurumlar arasında güveni sağlayan kurumsal yönetimin dört ilkesini - hesap verebilirlik, sorumluluk, açıklık ve şeffaflık, adil davranış - faaliyetlerine taşıyan Şirket, sadece kaliteli ürün ve hizmetler sunmakla kalmamakta, toplumsal sorumlulukları doğrultusunda faaliyetlerini de başarı ile sürdürmektedir.

Arçelik A.Ş., toplumsal gelişime katma değer sağlamak amacıyla ölçülebilir bir yol izleyerek yürütülen projelerle bu alanda sağlanacak olumlu gelişime örnek olmak için önderlik rolünü üstlenmektedir. Arçelik A.Ş. ile Eğitimde Gönül Birliği Programı, MEB işbirliği ile Türkiye'nin dört bir yanında bulunan Yatılı İlköğretim Bölge Okulları'nda eğitim gören, maddi olanakları kısıtlı ailelerin çocuklarının eğitim ve gelişim standartlarını yükseltmeyi ve örnek bireyler olarak topluma kazandırılmalarına destek olmayı hedeflemektedir. Çocuklarımıza eğitimde fırsat eşitliği sağlayan Yatılı İlköğretim Bölge Okulları, toplumsal değişimin en kritik noktalarından biri olarak gösterilmektedir.

Öğrenci bireysel gelişimine odaklanan program; Bizim Odalar, Onlar da Çocuktuk, Öğretmene Destek ve Eğitim, Eğitim Bursu ve Gönüllü Aile Birliği olmak üzere 5 ana proje ile yürütülmektedir. Sekiz yıl sürmesi hedeflenen program sonunda; ülkemizdeki yaklaşık 300 Yatılı İlköğretim Bölge Okulu'nda eğitim veren 6 bin öğretmenimizin yeterliliklerinin geliştirilmesi ve öğrenim gören 200 bin çocuğumuzun

Türkiye'nin modern, kendine güvenen yeni nesli olarak hayata hazırlanmış olmasına katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Markaları:

Arçelik

- Türkiye beyaz eşya sektörünün lider markası,
- Yenilikçi ve teknolojik üstünlüğe sahip birikim,
- Beyaz eşya, küçük ev aletleri, elektronik ürünler, klima, ankastre ürünler, hazır mutfak ile geniş ürün gamı,
- Türkiye'nin en güçlü satış ve servis ağı.

Beko

- Yurt dışında solo, ankastre beyaz eşya ve elektronik ürünleri ile geniş ürün gamı,
- Yüksek performanslı elektronik çamaşır makinesi, kurutucu ve bulaşık makinesi modelleri,
- Beyaz ve elektronik eşya sektöründe, Türkiye'nin ikinci büyük markası,
- "Dünya markası" sloganıyla Türk halkı ile bütünleşen imaj.

Altus

- Dayanıklı tüketim ihtiyaçlarını en ekonomik şekilde karşılamak isteyen tüketicilerin markası,
- Statik ve no-frost buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, fırın, elektrikli süpürge, televizyon ve küçük ev aletlerinden oluşan ürün gamı,
- Farklı markaların satıldığı süper ve hiper marketlerin yanı sıra çeşitli markaların bir arada satıldığı mağazalar, toptancılar aracılığı ile tüketicilere ulaşma imkânı.

Blomberg

- Solo ve ankastre beyaz eşyadan oluşan, ileri teknoloji ile Alman tasarımının birleştiği ürünler,
- 2004 yılında pazara sunulan ve tasarımı ünlü tasarım ofisi Frog Design tarafından gerçekleştirilmiş olan ürün gamı,
- 2005 yılında, Almanya, Danimarka, Belçika, Hollanda, Fransa, Yunanistan, İsviçre, Portekiz, Rusya, Estonya, Litvanya başta olmak üzere birçok Batı ve Doğu Avrupa ülkelerinde tüketicilere ulaşan markalı ürünler.

Arctic

- Romanya'nın en büyük, köklü yerel markası ve pazar payı ile lider,
- 2005 yılında %96 marka bilinirlik oranıyla alanında Romanya'nın en güçlü yerel markası,
- Romanya'nın en büyük soğutucu üreticisi, çamaşır makinesi, fırın, bulaşık makinesi, kombi, elektrikli süpürge ve televizyon ile zenginleşen ürün gamı,
- 2005 yılında, Bükreş yakınlarında, Gaesti'de bulunan fabrikada açılan "chest freezer" (üstten kapaklı sandık tipi dondurucu) üretim hattı.

Elektra Bregenz

- Avusturya'nın pişiriciler ve ankastre ürünlerde güçlü ve saygın markası,
- Solo ürünler, ankastre beyaz eşya ve su ısıtıcılarından oluşan ürün gamı.

Leisure

- İngiltere solo pişiriciler pazarının lider markası,
- Estetiğe önem veren ve gazlı, elektrikli ve 100 cm. geniş fırının ardından, ankastre pişiricilerin ve bulaşık makinelerinin eklenmesi ile zenginleşen ürün gamı,
- 2006 yılında ürün gamına eklenecek olan ankastre beyaz eşya ürünler.

Şavel

- İngiltere ve İrlanda pazarının önde gelen beyaz eşya markalarından biri,
- Tüketicilerin ihtiyaçlarını en ekonomik şekilde karşılayabildikleri solo beyaz eşya ürün gamı.

Arstil

- 2005 yılında devreye alınan mobilya, mutfak ve ev aksesuarları markası,
- Dünya standartlarına uygun üretilmiş 1000'den fazla model ile mobilya ve ev tekstili seçeneği,
- Hanelere zevkli, modern stilde ve satın alınabilir, rakiplerine kıyasla yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunma,
- Marka vaadi olan "evinizde yeni standartlar"ı servis, tasarım, sağlık ve emniyet gibi
- Arçelik değerleriyle sunan marka.

9. As Isıtma Soğutma San. Ltd. Şti:

10. Aytek Soğutma İç Ve Dış Tic. Ltd. Şti: Su soğutma Sistemleri 1983 yılından bu yana, plastik, kimyasal, metal işleme, ilaç sanayi gibi pek çok alanda, üretim süreçlerinin verimliliğini artırıcı, yüksek kaliteli soğutucular tasarlıyor ve üretiyor. Chiller üniteleri (Hava Soğutmalı ve Su Soğutmalı Kondenserli) üretimi amacıyla Türkiye de kurulmuş olan Aytek aynı zamanda büyük ölçekli uluslararası üreticiler tarafından karşılanamayan en spesifik müşteri ihtiyaçlarına getirdiği müşteri odaklı, ekonomik üretim ve proje yönetim çözümlerini de başarıyla yerine getirmektedir.

İç ve dış pazarlara sunduğu ürünler ve sistem işletimleriyle beraber müşterilerine deneyimli satış ve teknik ekip desteği sağlıyor.Şirket, ürettiği güvenilir ürünler ve sunduğu makul fiyatlarla gittikçe büyüyen bir marka olmaya devam etmektedir.

11. Baymak Makina Sanayi A.Ş: 38 yıllık geçmişi ile batılı firma kültürüne sahip, kurumsallaşmış, müşteri memnuniyeti ve kaliteden hiçbir zaman ödün vermeden

her zaman ileri teknoloji ile üretim yapan BAYMAK/ BAXI GROUP, Tepeören'deki 30.000 m² lik yeni üretim tesisi ile 500 çalışanı ve Türkiye genelinde yaygın 1500 bayii teşkilatı 265 yetkili servisi ile müşterilerine kaliteli hizmeti sunmaya devam etmektedir.

2002 yılında İngiliz Baxi Group ile ortaklığa imza atan BAYMAK'ın hisselerinin %50'si BAXI GROUP'a, diğer %50'si ise BAYMAK Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. Murat AKDOĞAN'a aittir. BAXI GROUP İngiltere (Baxi UK), İtalya (Baxi Spa), Almanya (Brötje), Fransa(Baxi-France) ve Danimarka (Baxi SP)'da 12 dev markaya, 1.2 milyar EURO'yu aşan ciroya ve 6.000'e yakın çalışana sahip Isıtma Soğutma Sistemlerinde Avrupa'nın III. büyük grubudur.

Genç yaş ortalamasına sahip donanımlı kadrosuyla, Türkiye'nin yükselen hedeflerine katkıda bulunmayı misyon edinmiş BAYMAK, hizmet verdiği ısıtma & soğutma sektöründe BAXI GROUP'un teknolojik gücünü de arkasına alarak, rekabetçi, kurumsallaşmış, yatırım gücü olan, değişimlere hızlı ve sağlıklı tepkiler verebilen bir şirket haline gelmiştir.

BAXI GROUP, Avrupa pazarında birbirine bağlantılı 32 şirkete sahip,5 farklı Avrupa ülkesinde 13 üretim tesisinde 5800 ün üzerinde kişinin çalıştığı ısıtma&soğutma devidir.

BAXI GROUP İngiltere (Baxi UK), İtalya (Baxi Spa), Almanya (Brötje),Fransa(Baxi France) ve Danimarka (Baxi SP)'da 12 dev markayla dünyanın her yerinde ısıtma& soğutma konforunu yaşatmaktadır. BAXI GROUP, İngiltere'de endüstri lideri konumunda olup, Çin'den ,Rusya'ya ve Avrupa'ya uzanan ticaret merkezleriyle ,1 milyar doları aşan cirosu ile Avrupa genelinde de en büyük üç üretici arasında yer almaktadır.

Gelecekteki büyümenin geleceğin enerji sistemleri ve teknolojilerine yatırım yaparak ve bu sistem ve teknolojiler üzerine araştırma yaparak sağlanacağına inanan BAXI GROUP, dayanıklı enerji sistemleri bulmak için 5 farklı ülkede 230 Arge çalışanıyla, yılda 20 milyon € yatırım yapmaktadır. Grup, Avrupa genelindeki üretim tesislerinde ürünlerin tasarımı, üretimi ve montajında sürekli yeni teknolojiler ve sistemler geliştirmekte, kalite ve güvenilirlik temeli olan ürünler ,fabrikadan çıkmadan

önce en son bilgisayar teknolojilerine sahip en az 20 farklı zorlu ve titiz kalite kontrol aşamalarından geçmektedir.

12. Cenk Endüstri Tesisleri İmalat Ve Taahhüt A.Ş.: Firma, su soğutma kuleleri inşaatı konularında faaliyet göstermekte olup, her türlü konfor ve proses soğutmasında yardımcı olmak üzere endüstrideki yerini almış bulunmaktadır.

Su soğutma kulelerinde gerek komple dizayn ve imal gerekse kapasite artımı ve modifikasyon faaliyetleri ile konusunda yepyeni bir anlayış getiren firma, kule malzemelerinin büyük bir kısmını da ithale bağlı kalmaksızın imal etmektedir. Soğutma kuleleri konusunda yaklaşık 20 yıl tecrübeli teknik elemanlardan kurulu bulunan firma, yabancı teknolojiden istifade ederek bu konuda dünyadaki gelişmeleri günü gününe takip etmektedir. Bu gün firma Türkiye'nin en büyük kapasiteli ve en modern kulelerini üretmekte ve inşa etmektedir.

İMALAT

- Su soğutma kulesi ile ilgili her türlü ahşap, PVC ve CTP malzemelerinin imali.
- Genel amaçlı CTP üretimi.
- Genel amaçlı ahşap imali
- Ahşap emprenyeleme
- Çelik konstrüksiyon

TAAHHÜT

- Ahşap, çelik ve betonarme su soğutma kuleleri dizayn ve taahhüdü.
- Çelik konstrüksiyon ve betonarme sanayi yapıları inşaatı.
- Su tasviye sistemleri.

MODERNİZASYON VE ONARIM

- Mevcut su soğutma kulelerinin modernleştirilmesi ve kapasite artımı, büyük bakımlarının yapılması ve bütün problemlerinin giderilmesi.

13. Contek Klima San. Ve Tic. A.Ş.: Contek, faaliyetlerine 1987 yılında Almanya'da Contek GMBH olarak başlamıştır. Halen Contek Klima San. ve Tic.A.Ş'nin ve iştirak şirketlerinin yurtdışı operasyonlarını yürütmektedir.

1995 yılında Türkiye'de Contek Klima San. ve Tic.A.Ş kurulmuş; Acson, Airşow ve Emicon Klima Sistemlerini Türkiye'ye getirerek pazarda önemli bir pay almıştır.

Satış ve hizmet ağını gün geçtikçe büyüten firma Azerbaycan/ Bakü'de Contek LTD.'i ve Acson Euroasia'yı kurmuştur. Azerbaycan kollarımızı oluşturan firmaları York ve Acson klimalarının temsilciliğinin yanı sıra mekanik ve taahhüt işlerini de başarıyla sürdürmektedir.

Tüketicileri ile yakın ve sürekli iletişim kurarak, gereksinimlerini doğru tespit edip, bu yönde örnek bir şirket olmak vizyonu ile hareket eden Contek Klima San. ve Tic. A.Ş uzman ekibi ve servis kadrosu ile ısıtma-soğutma sektöründeki yerini gün geçtikçe sağlamlaştırmakta ve ürün yelpazesini genişletmektedir.

2002 yılı itibarıyla Acson markasının yanı sıra Contek marka klimalarıyla da tüketiciye seçenek ve çeşitlilik sunmaktadır.

Geleneksel ısıtma-klima sistemlerinin çok dışında bir teknoloji olan ProKlima'yı da sektöre tanıtarak, ısıtma-soğutmaya yepyeni bir boyut getiriyor.

Misyonu; müşteri ve çalışanlarının memnuniyetini ön planda tutarak, marka bağımlılığını arttıran ürünler sunmak ve birden fazla marka konumlandırması ile farklı dağıtım kanallarına ulaşmaktır.

14. Demkar Klima Doğalgaz Sist. San. Tic. Ltd. Şti.: Sermaye: 20.000.000.000 TL. (Yirmi Milyar)

Her çeşit ısıtma - soğutma, klima ve havalandırma tesisat. Ayrıca klima aksesuarları imalatları ve YORK KLIMA bayiliği.

Firma 24.09.1996 yılında 3 ortak tarafından kurulmuş olup, halen belirtilen konularda faaliyetine devam etmektedir.

Firmanın merkez bürosu; Orhangazi Cad. 36/B Maltepe / İstanbul Fabrika; Gülsuyu Mah. Bilginler Sok. No: 14 Malltepe / İstanbul adresinde bulunmaktadır. Firmanın kendi bünyesinde bulunan kadrolu personeli ile birlikte imalat, montaj ve taahhüt işleri de yapmaktadır.

15. Ege Soğutmacılık (Safkar) Klima Soğuk Hava Tesisleri İhr. İth. San. Ve Tic. A.Ş.: Ticari araçlar klima ve soğutucu üretiminde sektör lideri olan Ege Soğutmacılık A.Ş., 1984'e uzanan iş geçmişiyle 1988'de kuruldu. Kuruluşun merkezi, o tarihten bu yana organizasyonun beyni olarak faaliyet gösteren Ege Soğutmacılık A.Ş. bünyesinde yer almaktadır.

Kuruluş, Türkiye ve Cezayir'de yerleşik, 4'ü üretim yapan 6 bağlı kuruluştan oluşup, bağlı kuruluşları ile birlikte 300'ün üzerinde kişiye istihdam sağlamaktadır.

Safkar® ve Penguen® firmanın "Ticari Araç Klimaları" ve "Frigorifik Soğutucu Sistemleri" olarak bilinen iki global pazardaki çok iyi tanınan iki markasıdır.

Firma, ulusal ve uluslararası çapta faaliyet gösteren büyük kurum ve kuruluşlara hizmet vermeyi sürdürmektedir.

16. Elco Klima San. Ve Tic. Ltd. Şti.: 2001 yılından beri Türkiye'de kendi firması ELCO klima ile faaliyet gösteren Electra Consumer Products Ltd. her türlü klima ihtiyacı için geniş ürün serisi sunuyor. Ürün portföyünde bulunan Electra ve Airwell (split oda tipi klimalar) ve Wesper (merkezi sistemler) klimalarının yanısıra OEM başka markalar için de üretim yapan firma, geniş bir ürün serisine sahiptir.

Oda tipi split klima serilerinde 7.000 Btu'dan 48.000 Btu'ya kadar olan geniş ürün serisi, duvar tipi, yer-tavan tipi, kanallı seri, kaset serisi, salon tipleri, rooftop ve paket sistemler olarak ayrılıyor. Duvar tipi serilerde ise, opsiyonel olarak , taze hava bağlantısı olan ve iyonizasyon sistemine sahip olan üst düzey WNG serisi, inverter alternatifi de bulunan klasik WMN, XLM serisi ve ekonomik seri olan WMZ ve SIM

serileri yer alıyor. Tüm bunlara ilave olarak yeni kare şekilli WMF ve XLS her yönden üşemeli split klima sayesinde, özellikle yatak odası ve çocuk odası gibi ortamlar için ideal olan ürünlerde oda tipi klima portföyünde yer alıyor. Multişow serisinin bir diğer avantajı ise 12 farklı renge sahip olması ve kullanıcının dekorasyonuna ve zevkine tam uyum sağlaması.

Yüksek teknoloji RC 3 ve RC 4 uzaktan kumandalar ise soğutma, ısıtma, otomatik ısıtma, soğutma, nem alma, fan gibi temel fonksiyonlarının yanısıra, uyku konumu, hava üşeme yönünün arzu edildiği gibi ayarlanması, zaman ayarlaması, I Feel (hissediyorum) özelliği, oda sıcaklığı göstergesi ve kilit özelliği ile ortam konforunun en üst düzeye çıkarılmasını sağlıyor.

Yer- tavan modellerinde ise 12.000 Btu'dan 48.000 Btu'ya kadar sunulan ürünlerde yere monte edilen cihazlarda arzu edilirse, bitişik odanın da klimatize edilmesi imkanı sunuluyor. Duvarda açılan boşluk aracılığıyla iki bitişik odanın iklimlendirilmesi gerçekleşiyor.

Kaset tipleri ürünlerde ise , asma tavan ölçülerine uyumlu, ince ve estetik tasarımlı, taze hava alma imkanı ve uzaktan kumandalı özelliklerinin yanısıra 8500 Btu'dan 45000 Btu'ya kadar ürünler yer almaktadır.

Kanallı modellerde, EMD, CD ve GTW kanallı sistemlerde opsiyonel olarak iyonizasyon sistemi ve nem verici (ısıtma modunda) sunulmaktadır. EBW, DK ve DNA gizli kanallı sisteminde ise 11.000 - 30.000 Btu arasındaki cihazlar dikey ya da yatay olarak monte edilebilmektedir.

Tüm bu ürünlerin yanısıra, rooftop, paket tipi klimalar, salon tipi klimalar ile split tipi klima ürün portföyü tamamlanmaktadır.

Wesper marka büyük kapasiteli ürün serisinde ise su soğutma grupları, su soğutma kuleleri, klima santralleri, fan coiller ve ısıtma apereyleri yer almaktadır.

Elco Klima'nın sunduğu tüm oda tipi split klimalar için arzu edilirse tek merkezden kontrolü sağlayan Airconet sistemi kurulabilmektedir.

Elco Klima ile tüm iklimlendirme ihtiyaçları en ideal ve en üst düzey teknoloji kullanılarak en optimum maliyetler ile en ideal şekilde çözülmektedir.

17. Elta Sanayi Ürünleri Pazar. San. Ve Tic. A.Ş.: Orhan Holding'in Japon "Sanyo Electric Corporation" ile yaptığı anlaşma çerçevesinde, Sanyo klima ve ekipmanları Nisan 2001 tarihinden itibaren Holding bünyesinde faaliyet gösteren Elta A.Ş. tarafından Türkiye pazarına sunulmaya başlandı.

Elta A.Ş.; Sanyo Klima ve Ekipmanları Türkiye Genel Distribütörü olarak müşterilerine; pencere tipi, split klima sistemleri ve değişken debili sistemler kategorilerinde olmak üzere çok geniş bir ürün grubu ile hizmet vermekte. Değişken tiplerde farklı model ve kapasitelerden oluşan ürünlerimiz arasında duvar tipi monosplit, multisplit ve inverter split klimalar, kanallı, yer-tavan tipi , tavan tipi ve kaset tipi ürün gamında yer almaktadır.

Sanyo'nun klasik merkezi sistemlere alternatif olarak geliştirdiği Eco Multi Sistemleri de enerji maliyetleri açısından "ekonomik", çevre ile de dost olması açısından da "ekolojik" bir sistemdir.

1947 yılında bisiklet jeneratörü lambası, radyo ve merdaneli çamaşır makinası üretmek amacı ile kurulan Sanyo Firması, 21. yüzyılda gerek yarattığı teknoloji, gerekse ürün gamı ve üretim hacmi açısından bir dünya devi olmuştur. Dünya üzerindeki tüm insanlar için vazgeçilmez bir marka olma felsefesiyle yola çıkan Sanyo, ürünlerini tüm ülkelere pazarlamakta ve 27 ülkede de üretim yapmaktadır.

Sanyo; elektrik ve elektronik cihazlar konusunda birçok ürünün de yaratıcısıdır. 1960'lı yılların başında split klima teknolojisini dünyaya sunan Sanyo; günümüzde klimanın yanı sıra cep telefonu, güvenlik kameraları, dijital kamera, bilgisayar ekranı, şarj edilebilir pil, deterjansız çalışan çamaşır makinasına kadar hayatımızda yeralan hemen hemen tüm ürünleri bizlere sunmaktadır. Son elli yıldır Sanyo; teknoloji konusunda dünya lideri olma özelliğini sürdürmektedir.

Sanyo'nun klima konusunda üretim yapan Sanyo Ticari Klima Departmanı yaşam kalitemizi ve yaşadığımız mekanı ideal şartlara getirmek amacı ile çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. Belirledikleri ilke ise : Geleceğin ideal ortamlarını yaratabilmek için, teknoloji doğa ile uyum içerisinde olmalıdır.

SANYO ELECTRIC CORPORATION LTD. TARİHÇESİ

1947 Sanyo Electric Works Osaka, Japonya'da kuruldu.

1950 Sanyo Electric Co. Ltd. kuruldu. Japonya'nın 1 numaralı bisiklet jeneratör lambası üreticisi konumuna geldi.

1952 Plastik radyolarla birlikte ev aletleri üretimi başladı.

1953 Japonya tüketim patlamasına yol açan merdaneli çamaşır makinası üretimine başlandı

1955 Televizyon üretimi başladı.

1961 Sanyo tarafından dünyada ilk split klima üretimine başlandı.

1965 Absorption Chiller üretimi başladı.

1975 Sanyo Air Conditioning System Service Co. Ltd. kuruldu.

1978 Modüler absorption chiller sistemi ilk kez Sanyo tarafından üretilmeye başlandı.

1980 Absorption heat pump sistemi kullanılmaya başlandı.

1981 Rotary kompresörlü klima sistemlerinin üretimine başlandı.

1990 Eşzamanlı ısıtma ve soğutma yapabilen klima sistemleri ilk kez Sanyo tarafından üretilmeye başlandı.

1996 Eco Multi sistemlerinin üretimine başlandı.

VİZYONU

- Bayilerimize kaliteli ürün ve hizmetle kar sağlamak, ülkemize ve şirketimize yeni iş alanları yaratmak.

- Konusunun en iyisi olma yolundaki çalışmalarımıza aralıksız devam etmek

- Üstün iş ahlakımızdan asla ödün vermemek

- Bütün çalışmalarımızı doğaya ve insana zarar vermeden gerçekleştirmek.

MİSYONU

- Ülkemiz insanlarına, Japonya'nın kalitesi tüm dünyaca kanıtlanmış Sanyo klimalarını sunarak yaşam kalitelerini daha yükseltmek,
- Hem ekonomik, hem ekolojik klimaları satışa sunmak,
- Bu klimaları seçkin bir bayi örgütü ile dağıtmak, pazarlamak, satmak ve servisini yapmak

18. Erbay Soğutma Isıtma Cihazları San. Ve Tic.Ltd.Şti.: ERBAY Soğutma ve Isıtma Cihazları San ve Tic Ltd. Şti. 1987 yılında İstanbul'da kuruldu Soğutma, Klima, Havalandırma ve Isıtma cihazları üreten ERBAY, güçlü mühendislik alt yapısı, yüksek teknolojiye sahip üretim hattı ve Ar - Ge olanakları ile sistem bazında çözümler geliştirebilmektedir.

Üretim programında yer alan Hava Soğutmalı Kondenserli Soğuk Su Üretici Gruplar, Su Soğutmalı Kondenserli Soğuk Su Üretici Gruplar, Paket Tip Klima Cihazları, Paket Tip Soğuk Su Üretici Gruplar, Shell & Tube Evaporatör ve Kondenserler, Panel Tip Klima Santralleri, Aksiyal Fanlı Su Soğutma Kuleleri, Radyal Fanlı Su Soğutma Kuleleri, Aksiyal Fanlı Sıcak Hava Apareyleri ve Radyal Fanlı Sıcak Hava Apareyleri; ihtiyaca uygun "teknoloji + verim + fiyat + sorunsuz ve kullanıcı dostu işletme" faktörlerinin optimizasyonu ile üretilir, işletmeye alınır.

ERBAY, sanayi prosesleri, büyük kapasitelerde anahtar teslimi endüstriyel soğutma - klima tesisleri başta olmak üzere, ticari yapılar ve konutların soğutma, havalandırma, ısıtma gereksinimlerinin konfor/ hijyen / enerji ekonomisi taleplerini karşılamaya yönelik cihaz ve hizmet üretiminde geniş bir referans listesine sahiptir.

Dünyadaki teknolojik gelişmelere paralel, "sürdürülebilir gelişme" ilkesi ile üretim teknolojilerine ve kalite yönetimi, uluslararası sertifikasyonlara yatırım yapan ERBAY, özellikle soğutma sektörünün ana iki ürünü olan Su Soğutmalı Kondenser ve Shell & Tube Evaporatörlerini nümerik kontrollü tezgahlarla dünyadaki son teknoloji ile Türkiye'de imal edilen ilk kuruluştur.

"Kaliteli üretim, akılcı çözüm" sloganı kendine ilke edinen, yurtiçinde olduğu kadar, yurt dışında da ürün ve hizmetleri ile "müşteri memnuniyeti" sağlayan ERBAY, EN ISO 9001 : 2000, CE ve TSEK sertifikalarına sahiptir.

19. Ercan Teknik Isıtma Soğ. Klima Oto. Kont. Malz. Tic. Ve San. Ltd. Şti.:

1980 yılında Alişan Ercan tarafından Ankara'da "Ercan Teknik Pazarlama" adıyla kurulan firma 1994 yılından beri "Ercan Teknik Isıtma Soğutma Klima Otomatik Kontrol Malzemeleri Tic ve San.Ltd.Şti" olarak faaliyet göstermektedir.

Firma ağırlıklı olarak sektördeki üreticilere ve müşterilerine endüstriyel soğutma, ısıtma, otomatik kontrol sistemlerine yönelik malzeme, ekipman, teknik sistem çözümü ve satış sonrası desteğini doğrudan sağlamak amacıyla çalışmaktadır. Türkiye'de, komşu ülkelerde ve Türk Cumhuriyetleri'nde temsilcisi olduğu dünyaca ünlü markalar ve dağıtımını yaptığı ürünleriyle sektörde olan Ercan Teknik hızla artan müşteri taleplerini en kısa sürede karşılayabilmek için Nisan 1996' da İstanbul'a taşınmıştır ve faaliyetlerine halen İstanbul'da devam etmektedir.

Firma gelişen sektör ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek, müşterilerine çabuk ve yerinde hizmet sunabilmek amacıyla Mart 2003' te İzmir Şubesini oluşturmuştur. Esas olarak Ege bölgesinden gelen talepler İzmir şubesinden karşılanmakta, bununla birlikte diğer bölgelere de şubemizce hizmet verilmektedir.

Firmanın temel ilkesi sınırsız müşteri memnuniyetidir.

20. Ergeldi Isıtma Ve Soğutma Mak. San. Ve Tic. Ltd. Şti.:

Endüstriyel fan, siklon, filtre tasarım, imalat ve satışı konularında 7 yıldır faaliyet gösteren dinamik bir firmadır.

21. Fes Elektronik Aletler San. Ve Tic. A.Ş.:

CARTEL ve SCHAUB LORANZ markalarına sahiptir.

22. Fita Teknik Haval. Isıtma Soğ. Ve Klima Sist. San. Tic. Ltd. Şti.:

1952 yılında Ali İLERİGELEN tarafından kurulan FİTA TEKNİK, imalat ve satışını 1982 yılına kadar Çapa'da sürdürmüştür. 1982 yılında, üretimin 7.000 m²'lik alan üzerinde

bugün de hala devam ettiği Güngören sanayi bölgesine taşınmıştır. İmalat bölümünde 3'ü mühendis olmak üzere 6 büro elemanı ve 100 den fazla işçi çalışmaktadır. Merkez büro ve satış bölümünde ise 6'sı mühendis olmak üzere 30 büro elemanı görev yapmaktadır.

Şahıs firması olarak kurulan Fita Teknik, 2001 yılı başından itibaren faaliyetlerine limited şirket olarak devam etmektedir.

23. Form Endüstri Ürün.Tic. A.Ş: Şirket, Klima ve Isıtma Sahasında Proje, Mümessillik ve İmalat faaliyetlerinde bulunmak üzere 02.11.1964 tarihinde Yaşar Korun ve M. Bedi Korun tarafından "FORM Kolektif Şirketi Yaşar Korun ve Ortakları" adıyla Ankara'da kuruldu.

1965 yılında Soğutma Grubu imalatına başladı. Faaliyetlerinin genişlemesiyle 1968 yılında İstanbul'da bir şube açıldı. 20.08.1973 tarihinde "FORM Frigorofi Otomasyon Rutubetlendirici ve Makine Sanayi A.Ş." olarak Anonim Şirkete dönüştürüldü. 1976 tarihinde şirketin merkezi İstanbul'a taşındı.

04.04.1979 tarihinde FORM ENDÜSTRİ TESİSLERİ SANAYİ A.Ş. olarak isim değiştirdi. 1980'de yurtdışına açıldı ve klima sistemleri ile ilgili imalatlara başlandı. 1985-1987 yıllarında Form A.Ş.'nin büyümesiyle birlikte İstanbul'da ve Anadolu'da Şubeler ve Bölge Müdürlüklerine ihtiyaç duyuldu. Aynı zamanda, şirketin faaliyet sahasının genişlemesi nedeniyle bu faaliyetlerin ayrı şirketler tarafından yürütülmesine karar verildi ve:

Temsilcilik için 1987'de FORM ENDÜSTRİ ÜRÜNLERİ TİCARET A.Ş.

Bakım için 1992'de FORM TESİSLER BAKIM VE TİC. A.Ş.

Pazarlama ve Satış için 1993'te FORM PAZARLAMA TİC.LTD.ŞTİ. kurularak faaliyetler bölündü.

Ana Firma olan Form Endüstri Tesisleri San. A.Ş. faaliyetlerine Ankara'da bulunan 26.000 m² sahasında üzere Yuvarlak, Oval ve Kare profilli hava kanallarının imalatı ile devam etmektedir. Fabrikasyon imalatın getirdiği sızdırmazlık, kolay montaj ve hafiflik avantajlarını Türk piyasalarına tanıtan firmadır.

Temsilcilik pazarlama şirketi Ankara, İzmir, Antalya, Adana ve Bursa, Gaziantep bölge müdürlükleri ve bu bürolara bağlı bayilerle imalatın ve temsilcilik cihazlarının pazarlamasını yapmaktadır.

Bakım şirketi satılan cihazlara ait yurtiçi ve yurtdışı takriben 250'ye yakın tesisin bakımını yapmaktadır.

1988 de Türk piyasasını polietilen izole boru ve levha ile tanıştıran firma, 1996 yılında Hollanda Thermaşex firması ile teknoloji geliştirmek için yaptığı ortaklığı 2004 yılında değişen pazar şartları karşısında sonlandırmıştır.

Form Şirketler Grubu olarak 40 yıllık deneyim ve bilgi birikimi, müşteri memnuniyeti ve güven üzerine kurulu bir hizmet anlayışı ile dünya çapında saygın markaların işbirliği ve 100 kadar mühendis ağırlıklı çalışanı ile Türkiye'nin her noktasındaki Klima, Soğutma, Havalandırma, Nemlendirme ve Nemalma ihtiyacına cevap vermeye devam etmektedir.

Vizyonu: Global Gelişmeleri ve Yenilikleri Uygulayıp; Teknoloji Üreterek, Çevreye saygılı çözümlerle sektörde Ekol olmak,

Müşterilerin, Güven ve Takdirlerini Dürüst ve Özverili Çalışma, Kaliteli ve Ekonomik çözümlerle kazanmak,

Kurumsallaşmış Çağdaş bir yapıyla, başarıları Yöneticileri ve çalışanları ile paylaşan, Hissedarlarının beklentilerini yerine getiren bir takım olmak,

Mevcut ve yeni Faaliyetlerini Türkiye ve Yurtdışında sürdürmek.

24. Friterm Termik Cihazlar San. Ve Tic. A.Ş.: FRİTERM A.Ş. 1979 yılında İstanbul'da kurulmuştur. Ticari soğutma, endüstriyel soğutma ve klima sektöründe projelendirme, imalat, taahhüt ve satış işleri yaparak tecrübe ve bilgi birikimi oluşturmuştur.

Süreç içinde geniş yelpazedeki faaliyet alanını daraltmış ve kanatlı borulu ısı eşanjörlerinde uzmanlaşarak Hava Soğutmalı Kondenserler, Soğuk Oda Evaporatörleri, Kuru Soğutucular, Sulu/Buharlı Hava Isıtıcı ve Soğutucular, Yağ Soğutucuları ile Isı Geri Kazanım Bataryalarının üretimine odaklanmıştır

FRİTERM A.Ş. İstanbul Tuzla’da 11.000 m² kapalı alana sahip iki üretim tesisi ve 205 yetkin personeli, modern makina ve donanımı ile sektörün hizmetindedir.

FRİTERM A.Ş. faaliyet alanındaki liderliğini ISO 9001:2000 Kalite Güvence Sistemini RW-TÜV’den Sertifikalandırarak sürdürmenin gururunu tüm müşterileri ile paylaşmaktadır

FRİTERM tarafından geliştirilen batarya seçim yazılımı COILS 5.5 FRT1, Sulu Hava Isıtma ve Soğutma Bataryaları için EUROVENT sertifikalıdır ve performans onaylıdır.

Tüm FRİTERM ürünleri ilgili Avrupa yeni yaklaşım direktişerine uygun olarak üretilmektedir. Ürünlerin CE işaretlemesiyonaylı kuruluş TÜV Product Service – Stuttgart tarafından denetlenmiştir

Ayrıca, Rusya Federasyonu ve BDT (Bağımsız Devletler Topluluğu) ülkelerine yapılan ihracatlarda zorunlu olan GOST belgelendirilmesi tüm FRİTERM ürünleri için tamamlanmıştır

FRİTERM A.Ş. mutlak müşteri memnuniyetini esas almakta, Araştırma-Geliştirme ve özgün tasarıma önem vererek ürünlerinde fark yaratmaktadır.

FRİTERM A.Ş. kalite politikasını “Topluma ve çevreye duyarlı, müşteri memnuniyetini en üst düzeyde karşılayacak, kaliteli, ekonomik ürün ve hizmeti zamanında sunan lider bir takım olmak” olarak ortaya koymuştur.

25. Gemak Genel Soğutma Makinaları San. Ve Tic. Ltd. Şti.: 1966 yılında ısıtma-soğutma-klima sektöründe çalışmak üzere kurulan firma 1980 yılında kanatlı boru ısı eşanjörleri üretimi konusunda faaliyet göstermeye karar vermiştir.

GEMAK altı çeşit kalıp ve makine parkıyla çok çeşitli bir ürün yelpazesine sahiptir.

Avrupa ve Orta Doğuda çeşitli ülkelere yaptığı ihracatı arttırdığı gibi yurt içinde de önemli bir pazar payına sahiptir

26. Güven Soğutma Üniteleri San. Ve Tic. Ltd. Şti.: 1973 yılında kurulmuş olan Güven Ticaret,1985 yılında Sn. Zeki Demirci tarafından Güven Soğutma Üniteleri San. ve Tic.Ltd.Şti. olarak değiştirildi.

Güven Soğutma, üretimine ilk olarak 1985 yılında Gaz Deposu (Likit Tankı) ile başladı,devamında ürün portföyüne Emiş Hattı Akümülatörü'nü dahil etti.

Güven Soğutma her geçen gün artan müşteri talepleri ile birlikte ürün çeşitlerini de arttırdı.

Üretimine;

- Dikey Gaz Depoları (Likit Tankı) (Sıvı Alıcı)
- Emiş Hattı Akümülatörleri (Likit Tutucu)
- Eşanjörlü Emiş Hattı Akümülatörleri,
- H48 Kartuş Kovanları,
- Yağ Ayırıcılar,
- Yağ Depoları, (Yağ Tankı)
- Yağ Seviye Regülatörleri,
- Yağ Filtreleri,
- Kompakt Depolar,
- Otobüs Depoları,
- Susturucular,
- Klima Ayakları,
- Sarı ve Bakır Malzemeleri

ürünlerini katarak yoluna devam eden Güven Soğutma, GVN markasıyla hem yurtiçine hem yurtdışına hizmet vermektedir.

Güven Soğutma, TSE TS8366 belgesine ve CE 97/23/EC sertifikasına sahip ürünlerini Almanya, Yunanistan, İsviçre, İngiltere ve İrlanda'ya ihraç etmektedir.

Güven Soğutma, "GVN" marka tescil belgesine sahiptir.

Müşteri memnuniyeti odaklı hizmet veren Güven Soğutma pazar payını günden güne büyötmektedir.

27. Havak Endüstri Tesisleri Tic. Ltd. Şti.: HAVAK Endüstri; havalandırma ve klima santrallerinde, hava kanallarında ve hava emiş-atış ağzında kullanılan ürünlerin satışını ve bu ürünler için gerekli teknik hizmeti sağlamaktadır.

28. Havalandırma Endüstri San. ve Tic. Ltd. Şti.: HSK 1981 yılından beri Havalandırma, Soğutma, Klima konusunda çağdaş mühendislik çözümleri getirerek, teknik destek ve hizmetlerini sunmaya devam etmektedir. Ürün gamındaki tüm cihazların üretimi ile fabrikadan nakliyesine kadar geçen süreç bilgisayar destekli, çağdaş teknolojik yöntemler ile gerçekleştirilir.

CNC tezgahlarda sağlanan hızlı, hassas ve esnek üretim Eurovent belgesi (AHU-00-06-026), TSE kalite uygunluk belgesi, TSE imalat yeterlilik belgesi ve ISO 9000:2001 toplam kalite yönetim sistemi ile belgelenir.

Modern yönetim sistemlerine uygun yapılanan HSK organizasyonu müşteri memnuniyetine odaklanmıştır.

Devamlı gelişen ve değişen müşteri ve pazar ihtiyaçlarını karşılamak için şirket içi ve dışına sürekli eğitimler verilmektedir.

Türkçe'de Havalandırma Soğutma Klima kelimelerinin baş harşeri birleşiminden ortaya çıkarılmış olan HSK simgesi 22 yılda elde ettiği başarılı sonuçlar itibari ile 2001 yılında tescilli marka olarak patent altına alınmıştır.

HSK'nın 1981 yılında HVAC taahhüdü konusundaki ilk dönemi Türkiye'nin kapalı ekonomi ile yönetildiği zamana rastlar. O dönemde ithal malzemeler yüksek

gümrük duvarlarını geçerken aşırı pahalı hale geliyordu. Yerli üretim yapmak maliyetleri dolayısı ile rekabet şansını olumlu hale getiriyordu. Bu görüşle 1983 yılında HSK kendi taahhütlerinde kullanmak üzere üretim yapmaya başladı.

Bu süreç 1986 yılına kadar devam etti. Zira Türkiye ekonomik yapısı bu yıllarda açık Pazar haline getirilmişti. İşte bu yılda Amerikan YORK INTERNATIONAL firması ile Türkiye distribütörlük anlaşması imzalandı. Bu aşamada HSK üretim politikalarını revize etti. Taahhüt konusu tamamen HSK dışına çıkarıldı. HSK üretim programı AHU ağırlıklı olarak geliştirildi ve YORK ürünleri ile karma yapılarak klima sistem satışı yapılabilir haline getirildi.

1986 yılından sonra HSK HVAC ürünleri satışı konusunda çok iyi potansiyel elde etti. Türkiye içinde sayısız referans sahibi oldu. Bu başarı 1990 lı yıllarda Rusya yeni Cumhuriyetleri nin ortaya çıkışı ile katlanarak büyüdü. Otel, Tekstil, Otomotiv, Alışveriş merkezleri için AHU üreten HSK'nın yüksek sayıdaki referansı ve kalitesi ile haklı olarak güvenli marka haline gelmişti.

HSK artık modern üretim tesisleri olan uluslar arası sertifikasyon programlarına katılan klima santralı teknolojisi üreten konumunda iken 2001 yılında HSK adı patent altına alınarak marka tescili yapılmıştır. Aynı yılda yurtdışı satışlarına ağırlık verme kararı alınmıştır. 22 yıldır klima endüstrisinde faaliyet gösteren HSK üretimi, referansları, tecrübesi ile konusunda nitelikli marka konumundadır.

HSK'NİN VİZYONU:

Klima Santralı üretimi konusunda uygun fiyat yapısı ve yüksek kalite anlayışı ile imalat yapmak. Klima santralı üretimine ağırlık vererek dikkatini başka konulara dağıtmadan Dünya üzerin de satış yapmaktır. Artan imalat volümü ile sürekli rekabetçi fiyatları müşterilerimizin kullanımına sunmak. Kullanıcıları ile sürekli ilişki kurarak ihtiyaçların tespitini yapmak ve amacı olan teknoloji üretimini bu temel üzerine kurmaktır.

HSK'NİN MİSYONU:

Yaptığımız üretim sonuçlarının en önemli değerlendirme kuruluşunun müşterilerimiz olduğuna inancımızı yitirmeden fiyat ve kalite optimizasyonunu elde etmek. Şirketimizin , çalışanlarımızın, tedarikçilerimizin mutluluğunu temin etmek. Çevre, insan sağlığı , sosyal değerlere zarar getirmeden üretim yapmaktır.

29. Isısan Isıtma Ve Klima Sanayi A.Ş.: 1975'de kurulan Isısan firması ilk olarak ısıtma, klima ve havalandırma tesisat taahhütleri yaparak işe başlamış ve birçok taahhüt projesini başarı ile tamamlamıştır. İlerleyen yıllarda büyüyen firma taahhüt projeleri ile beraber tesisat malzemesi satışına da başlamıştır ve iki ayrı firmaya ayrılma gerçekleşmiştir. Böylece taahhüt projeleri Isısan Tesisat İnşaat Taahhüt Ticaret ve San.A.Ş. tarafından tesisat malzemesi satışı da Isısan Isıtma ve Klima San.A.Ş. tarafından yürütülmeye başlamıştır. Isısan grubu 152 çalışanı ile (56 mühendis), Isısan Isıtma ve Klima Sanayi A.Ş. ve Isısan Dış Ticaret ve Klima Sanayi A.Ş. (Tuzla Deri Serbest Bölgesi'nde) adında olmak üzere iki şirketten oluşmaktadır.

13 yıl süren Isısan - Buderus ortaklığı, 2002 Ekim'inde gerçekleşen birleşme ile pekiştirilmiştir.

Isıtma, klima ve havalandırma malzemelerinde müşterilerine her zaman en kaliteli ve teknolojik olarak en yeni malzemeleri sunmayı amaç edinmiş olan Isısan, bu uğurda kendi alanlarında dünyanın en ileri ve büyük firmaları ile mümessillik anlaşmaları gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak Isısan, Buderus, Goodman, Amana, Elicent, Dynair, Maxitrol, Reşex, ITM, Highlife, Dreizler, MAN ve Spirotech firmalarının Türkiye ve Türki Cumhuriyetler'deki genel distribütörü ve servis sorumlusudur.

Tüm bu geniş ürün yelpazesi İstanbul'daki merkez, 5 ayrı bölge müdürlüğü (Ankara, İzmir, Adana, Antalya, Bursa), Türkiye'deki ve bazı çevre ülkelerdeki 300'ü aşkın yetkili bayi ve 1.000'i aşkın kaliteli servis teknisyeni ile desteklenerek müşterilere ulaştırılır.

Isısan'ın yönetim binası, İstanbul'dadır. Şirketin, bugün İstanbul'da 3 ayrı binası bulunmaktadır. Merkez, Balmumcu'da 2.000 m²'lik bir toplam alanda (400 m²'lik showroom ve 125 kişilik seminer salonu dahil) kuruluyken, Koşuyolun'da da 12.000 m²'lik ayrı bir bina vardır (800 m²'lik showroom, depo, ve toplam 80 kişilik iki seminer salonu dahil). Yeni Samandıra binası ise 90.000 m²'lik bir alanda iki kuleyi ve merkez deposunu içerir.

30. Isısan Tesisat İnş. Taah. Tic. Ve San. A.Ş.: 1975'de kurulan Isısan firması ilk olarak ısıtma, klima ve havalandırma mekanik tesisat taahhütleri yaparak işe başlamış ve birçok taahhüt projesini başarı ile tamamlamıştır. İlerleyen yıllarda büyüyen firma, taahhüt projeleri ile beraber tesisat malzemesi satışına da başlamıştır. Büyüyen iş hacmi ve talep ile birlikte “malzeme satışı” ve “mekanik tesisat taahhüdü” nü gerçekleştiren iki ayrı firmaya bölünme gerçekleşmiştir. Böylece taahhüt projeleri Isısan Tesisat İnşaat Taahhüt Ticaret ve San. A.Ş. tarafından, tesisat malzemesi satışı da Isısan Isıtma ve Klima San. A.Ş. tarafından yürütülmeye başlamıştır.

Isıtma, klima ve havalandırma malzemelerinde müşterilerine her zaman en kaliteli ve teknolojik olarak en yeni malzemeleri sunmayı amaç edinmiş olan Isısan, bu doğrultuda kendi alanlarında dünyanın en ileri teknolojisine sahip ve büyük firmalarından olan Gea ve Spiro ile mümessillik anlaşmaları gerçekleştirmiştir.

Ayrıca Hadımköy 'de 1800 m² kapalı alana sahip hava kanal imalatı fabrikası kurulmuş olup; burada halen imalatı devam etmekte olan SpiroSafe System Yuvarlak Kenetli Hava kanalları ile şanslı dikdörtgen hava kanalı üretimi gerçekleştirilmektedir.

Isısan, mekanik tesisat taahhüt firması olarak Akmerkez, İstanbul ve Mersin Hilton Otelleri, Yapı Kredi Operasyon Merkezi, Unilever Genel Müdürlük Binası, Turkcell Operasyon Merkezleri gibi bir çok önemli ve prestijli projenin taahhüdünü başarıyla sonuçlandırdıktan sonra, 2000 yılında taahhütten gelen tüm bilgi birikimi ve deneyimi ile tamamen malzeme satışına yönelmiştir.

Prensip olarak eğitime çok önem veren Isısan sürekli olarak ısıtma, klima, havalandırma konularında eğitimler vermekte ve Isısan çalışmaları adı altında teknik yayınlar hazırlamaktadır. Bunların içinde bulunan Isısan kitapları sektörde, teknik

üniversitelerde ve teknik lise ve meslek yüksek okullarında kaynak olarak kullanılmaktadır.

Isısan Tesisat İnşaat Taahhüt Ticaret ve San. A.Ş. olarak olarak Türkiye mümessilliğini ve genel dağıtımını yaptığımız ürünler:

GEA Air Treatment (Almanya) Isıtma, soğutma ve havalandırma cihazları

SpiroSafe (İsviçre) Spiral Kenetli Sızdırmaz Yuvarlak Hava Kanalları Sistemleri

31. İmas Klima Soğutma Makina Pazarlama Ve Mümesillik A.Ş.:

32. İmeksan, İzmir Menfez Klima Sanayi Ltd. Şti.: Firma 1979 yılından bu güne Havalandırma ve Klima ekipmanları sektöründe İMEKSAN markası altında üretim yapmaktadır.

İMEKSAN Uluslararası Kalitede yüzü aşkın Klima Santrali ve menfez modelleri TSEK normlarında estetik sürekli yenilikçi üretimi ile EGE'nin Tek Fabrikasıdır.

İMEKSAN lider kuruluş olma sebebiyle yurt içindeki büyük pazarının yanısıra yurt dışındaki pazarını da genişletmenin haklı gururunu taşımaktadır.

İMEKSAN; 2500 m² kapalı alanda çalışma olanaklarıyla kaliteli üretimi ve zamanında teslim etme kapasitesine sahiptir.

33. International Klima Ve Mühendislik A.Ş.:

34. Kaplanlar Soğutma San. Ve Tic. Ltd. Şti.: KAPLANLAR SOĞUTMA SAN. ve TİC. LTD. ŞTİ. 1978 yılında Bursa'da kurulmuştur. 7000 m2 lik kapalı alanı bulunan kendi fabrikasında, market sektörüne yönelik soğutmalı şarküteri, sütlük, pasta, sebze - meyva, paket et, balık dolapları, depo tipi soğutucular, salad bar ve kuruyemiş reyonları üretmektedir.

İleri soğutma teknolojisi ile üretilmiş, TSE kalite ve CE Avrupaya Uyumluluk belgelerine sahip dolaplar, ergonomik yapıları ve estetik dizaynları ile ürünleri en iyi şekilde teşhir etme özelliğine sahiptir.

KAPLANLAR SOĞUTMA SAN. ve TİC. LTD. ŞTİ. 27 ülkeye devam eden ihracatın yanında, pasta dolaplarında İtalyan EURO'CRYOR S.p.a, firmasının Türkiye Genel Distribütörlüğünü yapmaktadır.

MİSYONU

Ticari tip soğutucu teşhir dolap üretimi sektöründe müşteri memnuniyetini en üstte tutan anlayışı ve çalışanlarının katılımı ile ürün ve hizmet kalitesini sürekli iyileştiren yapısıyla uluslararası pazardaki markasını korumaktır

VİZYONUMUZ

Avrupa (EN) standartlarındaki üretimimizi uluslararası standartlara taşıyarak sektöründe dünya lideri olmak.

KALİTE POLİTİKALARI

Müşterilerin bugün ve yarınki ihtiyaçlarını uygun fiyat ve kalitede karşılayan, çevreye duyarlı ürün ve satış sonrası hizmetleri ile, ISO 9001 - 2000 Kalite Yönetim Sistemi Standartlarının sürekli iyileştirilmesi felsefesini benimseyen, çalışanlarının katılımı ile müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutan anlayışı, sektöründe lider olan şirketin kalite politikasıdır.

35. Karyer Isı Transfer Evap. Kond. San. Tic. Ltd. Şti.: Karyer, 1978 yılında kurulduğu ilk günden beri ürettiği seri ve özel üretim Isı değiştiricileri, Evaporatör ve Kondenserler ile konusunda lider firmalardan biri konumundadır. Yurtiçi ve yurtdışı piyasaların rekabetçi ortamında kendini her zaman geliştirerek lider firmalardan biri olma özelliğini korumayı başarmıştır. Karyer ürünleri ile klima (pencere tipi, split, merkezi, araba, kamyon, otobüs ve gemi), soğutma (soğuk oda, şişe/meşrubat soğutucu,

hava kurutucu, mobil soğutma) sistemleri üreticileri ve özel proses soğutma alanları (proses suyu soğutma v.s.) için hizmet vermektedir.

Karyer, her geçen gün artan üretim kapasitesini karşılayabilmek ve müşterilere vermiş olduğu kaliteli hizmeti kesintisiz olarak devam ettirebilmek için İstanbul'da bulunan 1 fabrika ve merkez ofisine ek olarak İzmir'de 3 fabrika daha kurmuş ve toplam kapasitesini 30.000m²'lik bir alana genişletmiştir. Karyer bugün 27 yıllık tecrübesini; 14 mühendisi, 11 teknisyeni, 140 işçisi, 8 kişilik İthalat, ihracat ve lojistik departmanı, 14 kişilik muhasebe kadrosu ve 7 kişilik AR-GE ekibiyle birlikte üretimlerine aktarmaktadır. ISO 9001:2000 standartlarında toplam 30 ülkeye ihracat yapan Karyer, toplam yıllık cirosunun %65 ini ihracattan gerçekleştirmektedir.

Karyer'in misyonunu mutlak müşteri memnuniyeti, kaliteli ve zamanında üretim, uzun vadeli müşteri ilişkileri, ürün geliştirmede süreklilik, kapsamlı teknik destek, uluslararası rekabet edilebilir fiyatlar, uygun ödeme ve teslimat alternatifleri ile doğaya duyarlı üretim oluşturmaktadır.

Karyer bakır boru / alüminyum finli ısı değiştirici üretiminde yoğunlaşmıştır. Ürün çeşitleri aşağıdakilerden oluşmaktadır:

Klima sektörü için: Hava soğutmalı kondenser ve evaporatör, ısıtma ve soğutma bataryası.

Soğutma sektörü için: Hava soğutmalı kondenser ve evaporatör, soğuk oda evaporatörü, glikollü soğutucu ve hava soğutucu.

Özel proses soğutma için: Hava soğutmalı kondenser ve evaporatör, ısıtma bataryası ve kuru soğutucu.

36. Kervancı İş Mak. Ltd. Şti.: Kervancı İş Makinaları Limited Şirketi, 1957 yılında Makina Yüksek Mühendisi Zekeriya ALGÜL tarafından kurulmuştur. Firmanın ana faaliyet konusu iş makinaları ithalatı, satış ve satış sonrası hizmetlerdir. Bu alanda yurt çapına yayılmış bayii ve servis ağı ile sektörün önde gelen kuruluşları arasındadır. Geçmişte Eder Ekskavatörleri (Almanya), Scheaff Beko Loaderleri (Almanya) ve

Rammer Hidrolik Kaya Kırıcılarının (Finlandiya), temsilciliğini yapmış olan firma halen çeşitli markaların Türkiye Distribütörlüğünü sürdürmektedir.

Firma, inşaat sektöründe gerek bina ve fabrika, gerekse yol ve altyapı inşaatlarında önemli projelere imza atmıştır.

1995 yılında başlattığı araştırma çalışmaları sonucunda Isıtma-Soğutma-Havalandırma sektörüne girme kararı alan firma, 2001 yılından itibaren Hicon marka Split Klimalar ve Su Dolaplarının Türkiye distribütörlüğünü almıştır.

30 yıldır iklimlendirme çözümleri üreten Hicon, yılda 300.000 adet split klima üretim kapasitesine sahip olup, kapasitesini ve kalitesini sürekli arttıran, split klimaların yanı sıra hava perdesi, mini chiller, klima santralleri, fancoil ve kondenser üniteleri, su dolabı ve küçük ev aletlerini üreten dünyanın önde gelen firmalarından birisidir.

Kervancı İş Makinaları Limited Şirketi, Hicon ile tüketicinin bir split klimadan beklediği her şeyi en ekonomik şekilde karşılamak, satış ve satış sonrası hizmetleriyle mutlak müşteri memnuniyetini ilke edinerek çalışmalarına devam etmektedir.

37. Kipaş Klima Isıtma Havalandırma Sist. San. Ve Tic. Ltd. Şti.: KİPAŞ
1996 yılında ısıtma, soğutma, havalandırma'yı içeren tüm klima cihazlarının ithalatı, montajı, bakım ve onarım servis hizmetlerini vermek amacıyla kurulmuştur. KİPAŞ'ın ortakları tecrübeli mühendisler olup, uzun yıllar çeşitli yurt içi ve yurt dışı taahhütlerde görev alarak, sektöre katkıda bulunmuşlardır.

KİPAŞ kurulduğu 1996 yılından beri Amerikan PARKER DAVIS HVAC SYSTEMS INC. firmasının TÜRKİYE, KKTC ve TÜRKİ CUMHURİYETLER'deki exclusive distribütörlüğünü başarıyla yürütmektedir. PARKER DAVIS firmasının ürünü olan INFINITI marka klima cihazlarının sözü edilen bölgedeki, ithalatı, satışı, bakım ve onarım servis hizmetleri yalnızca KİPAŞ tarafından organize edilmektedir.

Bununla birlikte, KİPAŞ bir çok Amerikan Klima üreticileri ile yakın temas ve dayanışmada olup, bölgemizdeki satış yetkisine sahiptir. Dolayısıyla, müşterilerinin ihtiyaçlarına çok geniş bir ürün gamı ile hizmet verebilmektedir.

Bu firmalardan en önemlisi *AAON Inc.* firması olup, paket klima cihaz üretiminde önemli söz sahibidir.

KİPAŞ ve temsil ettiği firmalar daha çok DX (Direct Expansion) olarak adlandırılan GAZLI SOĞUTUCULAR üretiminde ihtisaslaşmış olup, bu ürünler aşağıdaki genel başlıklar altında toplanabilir.

-KANALLI TİP SPLİT KLİMALAR

-PAKET ENDÜSTRİYEL VE KONFOR KLİMALARI

-SU KAYNAKLI ISI POMPALARI

-DUVAR, SALON, YER, TAVAN, KASET TİPİ SPLİT KLİMA CİHAZLARI

9.000 BTU/h kapasiteli duvar tipi klimadan 720.000 BTU/h kapasiteli paket tip klima cihazına kadar uzanan geniş bir yelpaze üzerinde; KİPAŞ ve Bayileri müşteri memnuniyetinin en önemli unsur olduğunun bilincinde, her geçen yıl daha güçlenerek büyümektedirler.

Bugün, TÜRKİYE, KKTC ve TÜRKİ CUMHURİYETLER’deki yaygın yetkili servisleri, uygulamacı bayiileri ve birçok satıcısı ile INFINITI Markasını ve temsil ettiği firmaları gururla yarınlara taşımaktadır

38. Klas Isıtma Soğutma Klima San. Tic. Ltd. Şti.: KLAS Isıtma, Soğutma, Klima San. ve Tic. Ltd. Şti 30 yıllık deneyimlerin yeniden yapılanması olarak 2003 yılında Kısıkköy’de Isıtma - soğutma - Havalandırma sektöründe faaliyete geçmiştir.

KLAS Isıtma Soğutma Klima San. ve Tic. Ltd. Şti’nin faaliyetleri üretim, araştırma-geliştirme, mühendislik-proje hizmetleri, pazarlama - satış ve satış sonrası hizmetleri kapsamaktadır.

”Hedefimiz Kalite ve Müşteri Memnuyeti” sloganını içten benimsemiştir. Klas Klima uzman teknik kadrosu ve yönetim organizasyonu ile müşteri istekleri dikkate alınarak hızla büyümektedir.

KLAS Isıtma Soğutma, Klima San. ve Tic. Ltd. Şti, bir kurum olarak saygın ve güvenilir olma ilkesinden ayrılmadan “KLS”marka ürünlerini her zaman TS-EN-ISO 9001-2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Türk Standartlarına uygun olarak üretmenin sorumluluğunun bilincindedir.

39. Klimaplus Enerji Ve Klima Teknol. Paz. San. Ve Tic. A.Ş.: KlimaPlus Enerji ve Klima Teknolojileri Paz.San.ve Tic. A.Ş. ısıtma, soğutma ve havalandırma konularında hizmet vermek üzere 22 Aralık 2004 tarihi itibari ile kurulmuştur. Atako Grubu’nun iştirak ettiği KlimaPlus A.Ş. Mitsubishi Electric Klimalarının tek yetkili distribütörü olarak sektöre hızlı bir giriş yapmıştır.

Genel Müdürlüğü İstanbul’da bulunan firmanın diğer bölgelerde bölge temsilcilikleri bulunmaktadır. Marmara, Ege ve Akdeniz bölgeleri ağırlıklı olmak üzere mühendis kökenli firmalardan oluşan bayilik ağı kurulmuştur. Klimaplus A.Ş.’nin şuan tüm Türkiye ‘de 40 adet yetkili bayisi bulunmaktadır.

Tecrübeli ve güçlü bir kadro ile kurulan KlimaPlus satış öncesi ve sonrasında, hem müşteriye hem de sektördeki mühendislik firmalarına, satış aşamasından şantiyede ürünlerin devreye alınması ve test edilmesinde kadar her aşamada destek vermektedir.

Mitsubishi firması ilk olarak 1870 de Yataro Iwasaki tarafından bir deniz taşımacılığı şirketi olarak kurulmuştur. Yataro Iwasaki Tosa klanının yurdu olan Shikoku adasının Kochi şehrinde doğmuştur. 1870 de Tsukumo Shokai ismi ile kendi deniz taşımacılığı şirketini kurmuştur. Firma ismi 1872 de Mitsukawa Shokai , 1874 ise Mitsubishi Shokai olarak değiştirilmiştir. Yataro firma amblemi olarak Tosa tacının 3 meşe yaprağını ve kendi aile tacının elmas şeklini birleştirmiştir. Böylece firma amblemi firmanın ismi olan ve 3 elmas anlamına gelen Mitsubishi isminin temelini oluşturmuştur.

Kısa sürede büyüyen firma üretim ve ticaret alanlarında faaliyete başlamıştır.II.Dünya savaşı sonrasında müttefik güçler Japonya’nın büyük endüstriyel gruplarının dağılması için baskı yapmış ve bunun sonucunda Mitsubishi Grubu 1946 yılında kendi içinde daha küçük firmalara ayrılmıştır.

1921 de Mitsubishi Shipbuilding Co. nun Kore 'de gemi elektrik motor fabrikası kurması ile 15 milyon yenlik sermaye ile Mitsubishi Electric Corporation kurulmuş ve elektrikli aletler üretmeye başlamıştır.

Günümüzde Mitsubishi Electric başta Japonya olmak üzere pek çok ülkede Klima sektöründe gerek teknoloji gerekse hizmet alanında 1 numaradır.

Mitsubishi Electric Kalitesi, teknoloji, dizayn ve üretimde 70 yıllık mükemmelliği işaret etmektedir. Konfor, verim ve dayanıklılığın en yüksek standartını göstermektedir.

KlimaPlus A.Ş. hizmet kalitesinin temelinde dürüstlük ve bilgi yatmakta olup satıştan, satış sonrası servise kadar her bölümde tecrübeli personeli ile güçlü bir yapı oluşturmaktadır. KlimaPlus A.Ş. iklimlendirmede; çevre duyarlılığı, enerji tasarrufu, dayanıklılık, güvenilirlik, hizmet kalitesi gibi konularda, gerek dünyaya gerekse tüketiciye yönelik artı değerler katmayı ilke edinerek sektördeki faaliyetine başlamıştır.

Mitsubishi Electric Klima Sistemleri 7000~ 500,000 Btu/h kapasite aralığında split-multi split -ticari tip split ve City Multi VRF Sistemi kapsayan çok geniş bir ürün yelpazesine sahiptir.Split klimalarda klasik/inverter duvar tipi , klasik/inveter yer tavan tipi, inverter kasetli tavan ve inverter kanallı tavan tipi split klima modelleri 7000 Btu/h 'dan 30,000 Btu/h'a kadar kapasitelerde her türlü büyüklükteki mekanlar için çözüm sunmaktadır.

Mitsubishi Electric klimalarda çevreye duyarlı yaklaşımla ozon tabakasına zararsız R410A soğutucu akışkanı kullanılmaktadır. Ayrıca insan sağlığını korumaya yönelik yeni bir filtre sistemi (Catechin denilen ve yeşil çayda bulunan anti oksidan bileşenli dokuya sahip filtre) geliştirilmiştir. Bu nedenle Mitsubishi Electric sadece hava kalitesini yükseltmek için değil aynı zamanda bakteri ve virüslerin oda içine yayılmasını engellemek amacı ile bu maddeyi klimaların hava filtrelerinde kullanmayı seçmiştir.

Mitsubishi Electric split klima cihazları endüstrideki en yüksek COP değerlerine sahip klimalar arasındadır.Mitsubishi Electric inverter kontrol, DC motor ve PAM kontrol gibi yenilikçi teknolojiler ile elektrik tüketimini azaltmak için çalışmaktadır.

Mitsubishi Electric inverter split klimalar -10~ + 46 C dış hava sıcaklıkları arasında soğutma , -10~+24 C dış hava sıcaklıkları arasında ısıtma yapabilme özelliği ile yaz-kış kesintisiz konfor sağlar. Ayrıca Nordic Star (Kuzey Yıldızı) modellerinde -15 C dış hava sıcaklıklarına kadar ısıtma yapabilmek mümkündür.

Mitsubishi Electric inverter split klimalar 21dB(A) ses seviyesi ile bir fısıltı kadar sessiz çalışır .Öte yandan cihazların ömrü boyunca ilk günkü performanslarında kullanılabilirliklerini sağlamak için tüm dış ünite kasalarına paslanmaya karşı koruma, Elektronik kartları koruyan Elektronik Metal Koruma Kutusu, Kendi Kendine Arıza Teşhis fonksiyonu, elektrik kesintisinden sonra otomatik yeniden başlama gibi pek çok özellik eklemiştir.

40. Messan Soğutma San. Tic. Ltd. Şti.: MESSAN SOĞUTMA SANAYİ ve TİCARET LTD.ŞTİ. ,1983 yılında Türkiye de yeni bir teknoloji olan (monoblog) paket tip soğuk depo cihazları üretmek amacı ile kurulan TİMSAN ISI SANAYİ LTD.ŞTİ ‘nin, Kasım 2002 yılında ortaklarının ayrılma ve bir daha TİMSAN adını kullanmama kararı neticesinde,TİMSAN ISI SAN. LTD.ŞTİ. kurucu ortaklarından Mustafa YAPAN ile Erdiñ YAPAN tarafından kurulmuştur.

Soğutma konusunda 20 yıllık bir bilgi birikimine sahip olan MESSAN SOĞUTMA SANAYİ ve TİCARET LTD.ŞTİ. gıda soğutması konusuna yoğunlaşmıştır.

Firmanın ürettiği ürünleri ve bazı uygulamaları şu konu başlıkları altında toplayabiliriz;

- Paket ve Split tip Soğuk Depo Cihazları
- Ön Soğutma Sistemleri
- Şok Tesisleri -35/-40 ° C
- Buzlu Su ve Soğuk Su Sistemleri
- Soğuk Depo Panelleri

Modern üretim ekipmanları ve kaliteli işçilik ile hazırlanan cihazlar, Türkiye’nin her zaman tercihi olmuştur. Soğutma sektöründeki üretim ve hizmet anlayışı koşulsuz

müşteri memnuniyeti üzerine kurulmuştur. Türkiye genelinde gerçekleştirmiş oldukları binlerce uygulama ise bu ilkenin doğruluğunun göstergesidir.

İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 5000 m² 'lık alana yayılan fabrikada, 20 yıllık iş tecrübesiyle soğutma sanayiinin önemli halkalarından olan ön soğutma sistemleri, soğuk ve donmuş muhafaza cihazları, şoklama tesisleri, endüstriyel soğuk ve buzlu su sistemleri üretiliyor. Üretim yoğunluğunu ise; standart olarak imalatı yapılan paket ve split tip soğuk depo cihazları oluşturmaktadır. Ayrıca soğuk depo projelerinde her türlü izolasyon, soğuk oda panelleri ve soğuk oda kapılarıyla da ihtiyaçlarınıza çözüm getiriyor. Danışmanlar ve teknisyenler, soğutma ve dondurma üniteleri, ön soğutma üniteleri, muz ve narenciye olgunlaştırma odaları ve iklimlendirme kontrol odalarının tasarımı, montajı, kontrolü ve bakımı alanlarında profesyonel servis sağlamaktadır.

Her ürün, uygun olacak şekilde ve kullanıcı istekleri doğrultusunda bağımsız olarak tasarlanmaktadır. Projeye göre taşıma, paketlenme, enerji kontrolü, hava akımı ve nem gibi özellikler tasarımlarda önemli rol oynamaktadır. Müşterilere, soğutma ve teknik gereksinimleri üzerine danışmanlıktan montaja bütünlük arzeden bir hizmet sunmaktayız.

Başarılı değişimlere farklı kapasitelerde cihazlar üreterek mevcut modelleri genişletiyor, yepyeni yatırımlara yöneliyoruz.

41. Ontrol Teknik Malzeme San. Ve Tic. A.Ş.: 1963 yılında Necatibey Caddesinde dört katlı tarihi bir binada yirmi kişilik personeli ile Polat Ünver Eğrikavuk, Ahmet Özköseoğlu, Erdem Alp ve Şahap Özer bir araya gelerek Özköseoğlu Kollektif Şirketini kurmuştur. İlerki yıllarda Petek ismini alan şirket, bir süre sonra Amerika merkezli Honeywell firmasından brülör parçaları getirip satışa sundular. Türkiye'ye Otomatik Kontrol Cihazlarının ithalatını ilk kez gerçekleştirdiler.

1978 yılındaki ithalat krizinde zor günler geçirdiler. Bu zor günlerin sonucunda yönetim kurulu yutdışından ithal etmek yerine kendi imalathanelerini kumaya karar verdi. Necatibey'deki binanın iki katı imalata ayrıldı. İmalattan çıkan ilk ürün TAS 45

adı verilen yakıt tasarruf paneliydi. Honeywell'in de onayıyla yerli servomotor imalatına geçildi.

Firma büyüdükçe Necatibeydeki bina küçük gelmeye başalmıştı. 1982 yılında imalat kısmı Okmeydanı'na taşındı

1985 yılında ofis merkezi Galatsaray'daki eski İtalyan Lisesi olan tarihi binaya taşındı. Binanın restorasyon çalışmaları iki yıl sürmüştü.

Bina otomasyon sistemlerine paralel olarak yapılan yangın algılama sistemleri zaman içinde yönetimin yangın söndürme sistemleri ile de ilgilenmesine neden olmuş, bu konuda faaliyet göstermek üzere Korun A.Ş. kurulmuştur. Grup zaman içinde Grasslın, Belimo, Defensor, Ax-air gibi markaların temsilciliğini de yaptı.

ONTROL A.Ş. bugün konularında uzmanlaşmış değişmeyen mühendis, teknisyen ve imalat kadrosu ile toplam 51 personeli ile Yukarıdudullu'daki binasında; Ankara ile İzmir bölge müdürlükleri ve Türkiye genelindeki yetkili bayilikleri ile hizmet vermektedir.

42. Pamsan Klima Havalandırma San. Ve Tic. A.Ş.: Pamsan 1982 yılında kurulmuştur. Sektördeki faaliyetine 1968 yılından bu yana devam etmektedir. Çağdaş teknolojinin getirdiği yenilikleri ürünlerine yansıtan pamsan kaliteden ödün vermeden çalışmaktadır. Yurt içinde olduğu kadar yurt dışında da gerçekleşen taahhütlere pamsan ürünleri ile imzasını atan kuruluş, günden güne gelişen ve hızlanan dünya pazarında da yerini almıştır. pamsan artık, dünya çapındaki markalarla rekabet etmektedir. Güçlü, dinamik ve konusunda deneyimli uzman kadrosu ile önce hizmet sonra ticaret ilkesi ile çalışan pamsan, sektördeki atılımlarını örnek hüviyeti ile yıllarca sürdürmek inanç ve kararlılığındadır.

43. Panel Sistem Soğutma San. Ve Tic. A.Ş.: Panel Sistem Soğutma Sanayi A.Ş., faaliyete başladığı ilk günden itibaren, gerek sektörel, gerekse toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket ederek; sektörünün, gelişmesine ve toplumsal misyonuna önemli katkılarda bulunmuştur. Soğutma sistemleri üretimindeki öncülük görevinin bilinciyle, yüksek üretim kalitesi ve ürünleri sürekli iyileştirerek geliştirme politikasını,

genel bir zihniyete dönüştürerek yerleştirmektedir. Ayrıca; dünyadaki yeni teknolojileri yakından takip ederek, yeni teknoloji geliştirmeye yaptığı yatırımlarla da teknolojik anlamda öncülüğünü kanıtlamaktadır.

Gıda üretim prosesleri de dahil olmak üzere, "Soğuk Zincir"in hemen hemen her halkasında hizmet veren Panel Sistem Soğutma Sanayi A.Ş., gerek yurtiçinde, gerekse yurtdışında gıda güvenliğinin en güvenilir ismi olma yolunda büyük adımlarla ilerlemektedir. Yüklendiği misyonun önemini kavramış ve bu misyonu yerine getirmekteki başarısını ülke sınırları dışına taşıyarak, dünya ölçeğinde rekabet edebilen ve dünya çapında lider firmalar arasına girmeyi kendisine vizyon edinmiştir. Son yıllarda gösterdiği ihracat başarısı, bu vizyona ne kadar yakın olduğunun göstergesidir.

44. Pitsan Mak. San. Ve Tic. Ltd. Şti.: Firma 1975 yılında Bayrampaşa'da ilk imalatlarına atölye çapında başlamıştır. 1980 yılında Avcılar'da Esenyurt yolu üzerinde kendi yeri olan binasına taşınıp fabrika düzeyinde çalışmalarına devam etmektedir. Büro kısmı 120m2 alanda 3 kat, vantilatör bölümü 500m2, aparey ve santral bölümü 500m2, TRV sık kanatlı fan bölümü 400m2, açık alan 700m2 alanda hizmet vermektedir.

Fabrikada 55 personel çalışmakta olup 1 Genel Müdür, 1 Genel Müdür yardımcısı, 3 Mühendis, 1 Teknisyen, 8 büro personeli, 41 işçi bulunmaktadır.

Proje – İmalat ve Taahhüt konularında üretim ve hizmet veren 28 senelik bir sanayi kuruluşudur. İstigal konuları arasında ağırlık olarak ISITMA-KLİMA HAVALANDIRMA-SOĞUTMA konuları yer almaktadır.İmalatlar bu konular kapsamında olup, her çeşit Vantilatörler, Klima Santralleri, Konfor tipi TRV,CRV ve DAF tipi sık kanatlı santrifüj fanlar, PSV tipi seyrek kanatlı santrifüj fanlar, Hücreli Egzost Aspiratörleri, Isıtma – Soğutma apareyleri (Fabrikalar, depolar, hangarlar için), Fancoiller (Bürolar, mağazalar, lüks işyerleri, dükkanlar için) ısıtma ve soğutma amaçlı olarak Soğutma kuleleri, Fabrikalar için soğuk su ve soğutma suyu ihtiyacı olan çeşitli prosesler için ve su soğutma grubu cihazları için üretilmektedir.

Firmanın iş yaptığı kuruluşlar arasında sanayi sektörü (Fabrikalar) ağırlıkta olup, Otel, Hastane, Kafeterya, Lüks Mağazalar, Depolar, Hangarlar, Seralar, Fast Foodlar, Okul ve muhtelif işyerleri yer almaktadır.

Firma; bu yıl içinde, ihracata yönelik çalışmalarına ağırlık vermiş olup, Özbekistan, Ukrayna, Rusya, İran, Mısır, Suriye, Kuveyt, Romanya gibi ülkelere ihracatını artırarak ihracatı geliştirmektedir.

Firma; elindeki maddi teknolojik kaynakları müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde kaliteli hizmet sunarak yurt içinde ve dışındaki pazar payını genişletip, gelişen teknoloji ve çevre bilinci içerisinde Güvenirliliği esas alarak ürünlerinin en çok kullanılan ürünler olması için çalışmayı hedeflemektedir

45. Refmac Soğutma Sistemleri Müh. San. Ve Tic. Ltd. Şti.: Uzun yıllar farklı firmalarda kurucu ortak ya da yönetici olarak değişik projeleri gerçekleştirmiş mühendis ve teknisyenlerden oluşan şirket önceleri ARYA SOĞUTMA olarak 2000 yılında başladığı ticari hayatına kendi marka adını ticari ünvana taşıyarak REFMAC SOĞUTMA SİSTEMLERİ olarak devam ettirmektedir. Toplam 33 kişilik ekibiyle İstanbuldaki fabrikasında soğutma cihazları üretim – montaj – taahhüt alanlarında faaliyet göstermektedir. Soğutma ile ilgili ticari ve endüstriyel proseslerde standart makineleri ve mühendislik yaklaşımlarıyla uzun ömürlü, güven veren çözümler sunmaktadır.

Dünyanın değişik bölgelerine standart ürünlerini büyük bir özgüvenle satan Refmac Soğutma Sistemleri başta Almanya, İspanya, İngiltere olmak üzere çeşitli Avrupa ülkeleri ile Amerika, Rusya, Bulgaristan, Azerbaycan, Irak, Kazakistan, Türkmenistan ve Gürcistan’a ihracat yapmaktadır. Özellikle endüstriyel soğutmada taahhüt projeleri yapan Refmac yurt dışında İngiltere, Almanya, Gürcistan, Bulgaristan ve Azerbaycan’da yetkili satıcı ve servis firmaları ile hizmet vermektedir.

46. Sönmez Metal End. Ve Tic. A.Ş.: Sönmez Metal End. ve Tic.A.Ş. 1980 yılında klima konusunda mühendislik ihtisas firması olarak öncelikle tekstil sektörüne yönelik üretim yapmak üzere kurulmuştur.

Kuruluşundan kısa bir süre sonra, mühendislik katkısı da koyarak faaliyetlerine ürettiği cihazların tesis içi uygulamalarını da eklemiş ve böylelikle müteahhitlik hizmeti de vermeye başlamıştır.

Tekstil sektöründe kısa bir süre sonra aranan bir firma konumuna gelen Sönmez Metal bu sektörde yakaladığı başarılarından sonra ilaç, gıda, seramik, basın, otomotiv gibi diğer endüstriyel uygulamalarda da aranan bir mekanik müteahhit firma olmuştur.

Takip eden dönemde şirket sadece endüstriyel değil aynı zamanda konfor uygulamalarına da yönelmiş , bu alanda da başarılı çalışmalar yapmış ve ülkemizin önde gelen mekanik taahhüt firmalarından biri olmuştur.

Bu süreç içinde Sönmez tezgah parkını sürekli yenileyerek ve üretim kalitesini artırarak üretime devam etmiş ve Sönmez Markası taşıyan ürünler bir çok mekanik uygulamada yerini almıştır. Bugün üretim portföyünde yirmi yılı aşkın mühendislik birikiminin yansıtıldığı klima santrali, aksiyel vantilatör, döner filtre, prizmatik şanlı hava kanalı, damper... gibi birçok özel tasarım veya standart havalandırma ekipmanları yer almaktadır.

Hızla büyüyen Sönmez Metal , uzmanlaştığı taahhüt konusunda hizmet vermek üzere 1999 yılında kendi çatısı altında Sönmez Yapı Endüstrisi Taahhüt Tic. A.ş ile Avrupa Serbest Bölgesinde taahhüt ve pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmek üzere Sönmez San. ve Tic. Koll. Şti. lerini kurmuştur.

47. Teknik Bombe San. Ltd. Şti.: TEKNİK BOMBE, 25 yıldır, gıda, tarım, tesisat, güvenlik, otomotiv, savunma sanayi gibi sektörlerle, bombe ve çeşitli ara mal üretimi yapan, metal şekillendirmede uzmanlaşmış tedarikçi bir kuruluştur.

Teknik altyapısı her geçen gün güçlenen firma, 1980’te Güneşli/ İstanbul da başladığı faaliyetine, bugün, 13.000 m² kapalı, toplam 18.000 m²’lik GEPOSB/Gebze tesisinde devam etmektedir. Deneyimli ekibi, kalite ve müşteri odaklı politikası, güçlü üretim altyapısı ile Teknik Bombe, iç ve dış piyasada, sektörün vazgeçilmez firmalarından biri haline gelmiştir. Buna ek olarak, müşteri taleplerine daha iyi cevap verebilmek için ara ürün çeşitlendirmesine ve kapasite artırımına devam etmektedir

Müşterileri, faaliyetlerinde yüksek emniyet, kalite devamlılığı, titizlik ve sistem sorumluluğu isteyen metal endüstri kuruluşlarıdır. Bu nedenle yüklendiği bu zor görevin bilinciyle; müşterilerinin taleplerini doğru anlayıp beklenen şekilde karşılamada, taahhüt ettiği sözleşme, standart ve yasal şartlara eksiksiz uyum göstermede "üretim ve ürün sorumluluğunu" temel almaktayız.

Modern ve çağdaş tesis çözümleri, uzman kadro ve teknik alt yapımızın bilgi, tecrübe, yaratıcı bakış açısı sayesinde hedeflerine hızla ilerliyorlar. Çalışmalarında "Zaman, Maliyet, Verimlilik, Tasarruf" gibi kavramların bilincinde oluşları, işyerinde ve işyeri dışında tedarikçilerle yarattıkları uyumlu takım çalışması, "etkin iş sonuçları" elde etmelerini sağlarken, müşteri memnuniyetinin yüksek seviyelerde seyretmesine olanak vermektedir

48. Tekso Teknik Soğutma Sanayi Tic. A.Ş.: Sektörde öncü, yenilikçi, kalitede ve satışta üstün hizmeti ile Tekso, temeli 50 'li yıllara dayanan yarım asırlık tecrübesi ile yeni yüzyılın ihtiyaçlarını karşılamaya bugünden hazırdır.

Tekso ismi ile 1980 yılında faaliyete başlayan firma, 1990 ' lı yıllarda market sektörünün hızla büyümesi sonucunda bu gün 15.000 m² kapalı alanda bilgisayar kontrollü , modern cihaz ,donanım ve kalifiye elemanlarıyla hizmet vermektedir.

Günümüzde Tekso öncü ve yenilikçi yapısı, Avrupa kalite standartlarına uygun ürün yelpazesi , satış sonrası hizmetlerinin kalitesi ile sektörün lideri konumundadır.

Soğutucu Duvar Reyonları, Sebze - Meyve Reyonları,Sütlükler, Soğutucu Servis Reyonları, Derin Dondurucu Reyonlar , Pasta ve Unlu Mamul Reyonları, Soğuk Odalar, Kurumsal ve büyük projelerde kurmuş olduğumuz merkezi sistemler Tekso' nun ürün yelpazesini oluşturmaktadır.

Ürün kalitesinin yanı sıra satış sonrasında sağladığı servis hizmetleri, Türkiye' nin hemen hemen tüm şehir merkezlerinde kurduğu geniş servis ağı ile müşterilerine anında hizmet vermektedir.

Avrupa standartlarındaki ürün kalitesini aldığı CE belgesi ile tescilleyen Tekso, son yıllarda yoğun yurtiçi satışlarının yanı sıra Almanya, İngiltere, Romanya, Bulgaristan, İsrail, Kazakistan başta olmak üzere dünyanın çeşitli ülkelerinden gelen talepleri değerlendirerek ihracat çalışmalarına hız vermiştir.

Yeni yapılanma sürecinde göstermiş olduğu üstün performans sayesinde ürün geliştirme ve verimlilik konusunda önemli projeleri gündeminde tutan Tekso yoğun kapasite, mükemmel dizayn imajının ve 1000 m²'yi aşan aylık üretim kapasitesinin üzerine çıkabilmek ve bu sürekliliği sağlayabilmek için çalışmalarına devam etmektedir.

Yeni yatırım olarak 25.000 m² kapalı alanda hizmet verecek ve burada aylık üretim kapasitesi olarak 2500 metre'yi yakalayacak bir projeyi devreye sokmuştur.

Tekso marketleşmenin hızlı gelişiminin bilincinde, sektörün lideri olmasının verdiği sorumlulukla ilkesi olan kalite ve hizmet anlayışını çağdaş yapılanmayla birleştirerek geleceğe yatırım yapmaktadır.

49. Termotes Klima Havalandırma Soğutma San. Ve Tic. Ltd. Şti.:

TERMOTES temsilcisi olduğu Dagard firmasının ürettiği CLEAN ROOM (temiz oda) panelleri ve aksesuarları ile İlaç üretim alanları ,mikrobiyoloji laboratuvarları,gıda üretimi ,elektronik sektörü ile benzer yerlerde temiz odalar kurmaktadır.Bu odalar uluslararası standartlara uygun test sertifikalarına haiz olup, mükemmel hava sızdırmazlığı sağlar ve üzerinde mikroorganizma üretmez. Neme karşı dayanıklı olup yüzeyler kolay temizlenir. Firma aynı zamanda Clean room HVAC ve mekanik tesisatını Hijyenik ekipmanlar kullanarak şartnameye uygun şekilde anahtar teslimi yapmaktadır.

"Minimum Enerji , Maximum Soğutma"

FA modeli, kondenser ünitesi , evaporatör ve kontrol panelinden oluşan bir soğutma cihazıdır. Kullanımı ve montajı çok kolay bir üründür. Özellikle küçük boyutlu soğuk odalarda kullanılmak için geliştirilmiştir. R 404 A gazı ile tam bir çevre dostudur, ozon tabakasına zarar vermez. Digital mikroproses kontrolü ile güvenli çalışır.FA

modeli maximum enerji tasarrufu ve ekonomik fiyatları ile yatırımcının dostudur. Yüksek teknoloji ile üretilmiş CE TÜV ISO 9001 ile belgelendirilmiştir.

TERMOTES kurulduğu 1987 yılından, bugüne kadar soğuk Depo, Soğutma, Klima, Havalandırma ve Clean Room (Temiz Oda) sistemleri konularında proje, montaj ve taahhüt hizmetleri vermektedir.

Firma dünyanın önde gelen clean room ve modüler soğuk oda üreticisi Dagard International ile soğuk depo soğutma cihazı üreten Rivacold Srl. Firmalarının Türkiye ve Türki Cumhuriyetleri tek yetkili temsilcisidir.

% 100 Müşteri memnuniyetini ilke edinen firma bu güne kadar 3000 in üzerinde işe imza atmanın haklı gururunu yaşamaktadır.

FAALİYET KONULARI :

TAAHHÜT

- Modüler soğuk Depo.
- Clean Room ve Clean Room HVAC sistemleri.
- HVAC Merkezi klima sistemleri.
- Proses Soğutma ve Isıtma sistemleri.

TEMSİLCİLİKLER

- RIVACOLD Srl, (Soguk Depo Cihazları)
- DAGARD International,(Modüler soğuk Depo, Clean Room Panelleri ve Aksesuarları)

PROJE HİZMETLERİ

- HVAC Mekanik tesisat (Klima, havalandırma, soğutma sistemleri) soğuk depo sistemleri, proses soğutma sistemleri ve Clean Room (Temiz oda) dizayn ve uygulama projeleri.

50. Tesa Havalandırma Sistemleri İmalat San. Ve Tic. Ltd. Şti.: 1972'den bugüne ana hedef ileri seviyede mühendislik hizmeti vermektir. Firmada hakim olan ilke, önce mühendislik sonra ticarettir. TESA, 2005 yılı içinde 330 kişiden oluşan uzman kadrosu ile kalitesinden ve mühendislik prensiplerinden taviz vermeyen bir mühendislik ve taahhüt firmasıdır. TESA, insan yaşamını kolaylaştırmak, insana yakışan daha güzel bir dünya için çalışıyor. İnsanlar artık evlerinde daha az zaman harcıyorlar; teknolojik ve sosyolojik değişim insanı buna zorluyor. Yaşam, işyerlerinde, fabrikalarda, sosyal mekanlarda geçiyor, arta kalan zaman da konutlarda... Amaç insanın mutluluğu ise hedef, insanın yaşam koşullarını iyileştirmektir. İş ve sosyal çevremizde daha rahat ve huzurlu olmalıyız, doğanın zorlaştırdığı yaşamı kolaylaştırmalıyız. TESA bu alanda hizmet veriyor. Çağdaş teknolojiyi yaşam çevremize uygulayarak gelişim ve değişime katkıda bulunuyor.

51. Tetisan Endüst. Klima Tesis. İmalat San. Ve Tic. Ltd. Şti.: Firma olarak kuruluşundan bu yana oluşturduğu güveni koruyarak müşterilerine olan saygı doğrultusunda ürettikleri fonksiyonel, güvenilir, kaliteli, estetik ürünlerle beklentileri karşılamak, pazar payımızı ve rekabet gücümüzü artırmak ve bunları yaparken gerekli eğitimlerle bütün çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmada katılımını sağlamak temel kalite politikalarıdır.

Yurtiçinde gerçekleştirdiği birçok proje yanında, yurt dışında; Almanya, Suriye, Finlandiya, Özbekistan, İngiltere, İtalya, Bulgaristan, Türkmenistan, Polonya gibi birçok ülkeye de ihracat yapmaktadır. Tetisan klima santralleri ve diğer ürünleri Alman RWTUV belgelendirme kuruluşunun onayladığı ISO 9001 kalite güvence sistemi altında Türk Standartları Kalite belgeli olarak üretilmektedir. Bunun yanında klima santralleri yine TUV onaylı EN 1886 standardının en üstün özelliklerine sahiptir.

52. Tokar Yapı Endüstri Tesisleri San. Ve Tic. A.Ş.:

53. Trane Klima Ticaret A.Ş.:

54. Türk Demirdöküm Fabrikaları A.Ş.: 2005 yılında kuruluşunun 51. yılını kutlayan DemirDöküm sektöründe yarım asrı geride bırakmış ilk firmadır. Isıtma, su ısıtma ve iklimlendirme sektörlerinde faaliyet gösteren DemirDöküm, Türkiye’de ilk

defa; döküm radyatör, kazan, soba, kat kaloriferi, şofben, panel radyatör ve kombi üretimini gerçekleştirmiş, "ısı konforu" ile özdeşleşmiştir. Kuruluşundan bu güne geçen süre içerisinde Türk sanayisinin gelişmesine katkılarda bulunmuş, birçok yeni yatırımı hayata geçirmiş, tüketicisine üstün teknoloji sunmuş, sektördeki kaliteyi her geçen gün yükseltmiş ve bunların yanı sıra öncü konumunu her zaman korumuştur.

Günümüzde, üçü yurtiçinde olmak üzere toplam yedi şirket ile altı farklı ülkede faaliyet gösteren DemirDöküm (DD) Grubu, çok uluslu, küresel bir oyuncu konumundadır. Yurtiçi şirketlerinde Panel A.Ş. panel radyatör, Demrad A.Ş. ise döküm ürünler konusunda faaliyet göstermektedirler. 2005 yılı ilk yarısında tamamlanan yatırımla üretim kapasitesini 2.500.000 m/yıla çıkaran Panel A.Ş. Avrupa'nın 3. büyük radyatör fabrikası konumundadır. Panel A.Ş. bünyesinde halen devam eden yatırımın tamamlanması ile, kapasite 5.500.000 m/yıl'a çıkacaktır. %100 üretim kapasitesi ile çalışan ve toplam üretiminin %85'i ihraç eden Demrad ise Avrupa'nın ilk 3 döküm fabrikası arasında yer almaktadır.

2003 yılında İngiltere'de DD Heating Ltd. pazarlama şirketi kurulmuş olup bu sayede, yurtiçinde DemirDöküm ve Termostar markalarıyla 2000'i aşkın noktada sunulan DemirDöküm teknoloji ve ürünleri yurtdışında da Heat Line ve Demrad markalarıyla 38 ayrı ülkeye ulaşır hale gelmiştir. Bunlara ek olarak Almanya, Fransa ve Rusya'da açılmış olan temsilcilikler ve bu sayede sağlanan rekabetçi avantaj ile DD Grubu ihracatı 2004 yılında %36 artarak 136 milyon USD'ye ulaşmış; aynı dönemde konsolide bazda 508 trilyon TL ciro elde edilmiştir.

Çin'de Chung Mei şirketi ile stratejik ortaklık sonucu Dongguan Bölgesinde kurulan Dongguan Dei Chung Metal Appliances Limited 2004 yılında açılarak yağlı radyatör üretimine başlamıştır. Klima konusunda Amerikan York şirketi ile yapılan distribütörlük anlaşması ile getirilen DemirDöküm - York ve Ram Pasific ile geliştirilen stratejik işbirliği çerçevesinde ithal edilen Pacific Line serisi split klimalar ile başarılı bir satış grafiği yakalanmıştır.

DemirDöküm'ün Türkiye'de sektöründe sunduğu ilkler:

- İlk Döküm Radyatör
- İlk Panel Radyatör
- İlk 25mm hatveli Panel Radyatör
- İlk Döküm Kazan
- İlk Poliüretan gövdeli Termosifon
- İlk Kombi
- İlk Gaz Yakıtlı Soba
- İlk ISO 9002
- İlk 10 yıl garanti (Panel Radyatör)
- İlk Desenli düz yüzölü Panel Radyatör
- İlk Portmanto Panel Radyatör
- İlk Şofben

55. Üntes Isıtma Klima Soğutma San. Ve Tic. A.Ş.: Üntes Kollektif Şti. olarak 1968 yılında kurulan şirketimiz bahsi geçen tarihten bu güne kadar geçen süreç içerisinde sektörün ilklerinden biri olması hüviyeti ile ısıtma, soğutma, klima ve havalandırma cihazları üreterek, sektör içerisindeki özel ve resmi kuruluşların takdiri ve beğenilerini kazanmıştır.

Geçen zaman zarfında kalıcı olabilmenin en önemli koşulunun koşulsuz müşteri memnuniyeti olması gerektiği ve insana yapılan yatırımın karşılıksız kalmayacağı ilkelerinden hareket ile bugün şirket Üntes Isıtma Klima Soğutma San. ve Tic. A.Ş. olarak genç, dinamik, konusunda deneyimli mühendislerden ve teknik elemanlardan oluşan profesyonel kadroları ve bu kadrolara yeni ufuklar açabilecek yönetim organizasyonları ile büyümesini devam ettirmektedir. Genel Müdürlük ve üretim tesisleri Ankara'da yerleşik olan firmanın ayrıca İstanbul, İzmir ve Adana'da bölge müdürlüğü mevcuttur.

Ürün portföyü içerisinde yer alan;

- ☐ Standart Klima ve Havalandırma Santralleri
- ☐ Roof-Top Klima Santralleri

- ☐ Taze Hava Üniteleri
- ☐ Hijyenik Klima Santralleri
- ☐ Çatı Tipi Egzost Aspiratörleri
- ☐ Kanal Tipi Aspiratörler
- ☐ Endüstriyel Radyal Aspiratör ve Vantilatörler
- ☐ Endüstriyel Aksiyal Aspiratör ve Vantilatörler
- ☐ Radyal Fanlı Sıcak Hava Cihazları
- ☐ Aksiyal Fanlı Sıcak Hava Cihazları
- ☐ Salon Tipi Sıcak Hava Cihazları
- ☐ Konvektörler
- ☐ Radyal Fanlı Su Soğutma Kuleleri
- ☐ Aksiyal Fanlı Su Soğutma Kuleleri
- ☐ Çelik Boru Çelik Kanatlı Isıtıcı Serpantinler.

Bu ürünler İstanbul yolu 37. km ve 24. km/ Ankara adreslerinde yerleşik; yaklaşık 40.000 m² açık alanda bulunan ve yaklaşık 4.600 m² kapalı alan içerisindeki fabrikada ISO-9001 kalite standartlarında üretilmekte olup, bütün ürünler girdi, üretim sonrası aşamalarında titizlikle kontrol edilmektedir. Bu nedenledir ki Üntes için kalite en üst düzeyde önceliğe sahiptir. Üntes'in kalite politikasının temeli ise uygun malzeme kullanımı ve eğitilmiş, bilinçli, Üntes personelinin üstün gayretleri ile kalite şartlarında, müşterilerin beklentilerini karşılayacak uygun mamülleri üretmektir.

Üntes aynı zamanda İtalyan Rhoss firmasının Türkiye distribütörüdür. Rhoss firması Avrupa'nın önde gelen hava ve su soğutmalı soğutma grupları, fan coil cihazları, roof top paket klima cihazları, kısacası klima cihazları üreticilerinden biri olup, çeşitli soğutucu akışkan ve kompresör seçenekleri ile birlikte toplamda 100.000 m²'ye ulaşan kapalı üretim alanları ile konusunda lider firmalardan biridir.

Üntes İtalyan Tecnair firmasının Türkiye'nin distribütörüdür. Tecnair Ameliyathane Paket Hijyenik Klima Santralleri, Temiz Oda Paket Klima Santralleri ve Hassas Klima Cihazları üreticisidir ve Ameliyathane Paket Hijyenik Klima Santrallerini DIN 1946-4 ve EN1886 sertifikalı olarak üretir.

Üntes ayrıca Fransız Devatec firmasının Türkiye'nin distribütörüdür. Devatec firması kendinden buhar üretebilen buharlı nemlendiriciler, atomizer nemlendiriciler ve buhar jeneratörünün ürettiği buharı dağıtabilen nemlendirme üniteleri üreticilerinden biridir.

Üntes bu firmaların yanı sıra Finlandiyalı Kojair firmasının distribütörlüğünü de yapmaktadır ki Kojain firması ameliyathanelerde veya benzeri temiz oda uygulamalarında kullanılan Laminer Air Şow üniteleri üreten, hastaneler ve temiz oda sistemleri için çalışan bir firmadır.

Üntes'in distribütörlüğünü yapmakta olduğu markalar ile ilgili temel politikası kalitesi ve markası bilinen, güven veren firmalar ile uzun süreli iş ortaklıkları şeklinde olup, bu konudaki felsefemiz ise, Üntes'in temsil ettiği marka bugün olduğu gibi gelecekte de her koşulda da Üntes'in güvencesi altındadır. Üntes 1968'den günümüze olan mevcudiyetini bu anlayışa karşılık sektörün gösterdiği teveccihle borçludur.

56. Vestel Beyaz Eşya: Elektronik, beyaz eşya ve bilgi teknolojisi alanlarında faaliyet gösteren ve yedi yurtiçi, onbir yurtdışı olmak üzere toplam 18 şirketten oluşan Vestel Şirketler Grubu, Zorlu Grubu'nun elektronik ve beyaz eşya sektöründeki yatırımlarının amiral gemisidir. Yurtdışındaki şirketleri aralarında Almanya, Fransa, İngiltere, İspanya, İtalya ve Hollanda'nın da bulunduğu AB ülkelerinde yer almaktadır.

Televizyondan beyaz eşyaya, klimadan bilgisayara kadar dünya standartlarındaki ürünleriyle 103 ülkeye ihracat yapan Vestel, bugün itibariyle özellikle Almanya, İngiltere ve Fransa gibi Avrupa'nın en gelişmiş ülkelerinde %20, dünyada ise %5 oranında pazar payına sahiptir.

İç pazarın yanı sıra dış pazarlarda da başarısını 2000 yılında gerçekleştirdiği 548 milyon dolarlık ihracat şampiyonluğu ile somutlayan Vestel, dünya çapında gerçekleştirdiği yatırımlarla binlerce kişiye istihdam olanağı ve ülkesine büyük bir ihracat potansiyeli sağlamaktadır.

Beyaz Eşya'da üretiminin %77'sini ihraç ettiği 2003 yılında toplam 1,5 milyar dolar ihracat gerçekleştiren Vestel'in 2004 yıl sonu ciro hedefi 2 milyar doların üzerine çıkmaktır.

Dünyadaki gelişmeleri yerinde ve hızla takip edebilmek adına yeni ürün geliştirmeye verdiği önemle Vestel, Türkiye sınırlarını da aşarak dünya çapında 5 noktada, İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri, HongKong, Manisa ve İzmir'de AR-GE yatırımları yapmıştır. Bu yatırımlar; kendi teknolojisini kendi üreten Vestel'in, dünya insanı için dünya kalitesinin de üstünde ürün yaratma tutkusunu simgelemektedir.

Türkiye'de televizyon üretiminde birçok ilke imza atan Vestel, 100 Hz. TV, ilk 87 ekran TV, 16:9 sinema formatında TV, DVD'li Şat TV, kayıt yapabilen Replay TV, Dolby Surround Prologic Sistemli TV, Digital TV , Internet TV, TFT TV ve Plazma TV ürünlerini ilk olarak pazara sunmaktan gurur duymaktadır.

2003 yılı sonuçlarına göre, Vestel Elektronik, TV'de Türkiye iç pazarının % 31'ine, Türkiye'nin TV ihracatında ise % 53 pazar payına sahiptir. Avrupa'daki TV pazar payı ise % 23. Son 1,5 yıldır JVC, Hitachi ve Toshiba gibi dünya elektronik devlerinin ürünlerini tesislerinde üretmeye başlamıştır.

1999 yılı Haziran ayında başlangıçta buzdolabı ve split klima ile üretime başlayan Vestel Beyaz Eşya, başta İngiltere, Fransa, Almanya ve İspanya olmak üzere 66 ülkede 127 marka ile ODM olarak üretim yapmaktadır. Yılda 1,5 milyon adet buzdolabı, 300.000 adet split klima ve 2003 yılı Eylül ayında devreye girecek yeni fabrika ile 1 milyon adet çamaşır makinesi kapasiteli üretim tesislerine sahip Vestel Beyaz Eşya'nın ihracat oranı, toplam üretimin % 77'sine ulaşmıştır.

1975 yılında Türkiye'de ilk kez uzaktan kumanda ve tuner üretimini gerçekleştirmek üzere kurulmuş, Türkiye'deki en büyük elektronik komponent yüzey montajı (SMD) kapasitesine sahip Vestel Komünikasyon tesisleri ise; Avrupa'nın da en büyük analog uydu alıcı ve DVD üreticisi konumundadır. Türkiye'nin ilk dijital Ar-Ge'sine sahip Vestel Komünikasyon, son 3 yılda kişisel bilgisayar üretiminde de Türkiye lideridir.

Vestel Elektronik, Vestelkom ve Vestel Beyaz Eşya fabrikalarında üretilen tüm ürünlerin dış pazar satışlarını Vestel Dış Ticaret, iç pazar satışlarını ise Grubun bir diğer şirketi olan Vestel Pazarlama gerçekleştirmektedir.

Vestel Pazarlama, Türkiye'nin coğrafi ve ekonomik yapısı gereği dört bölge müdürlüğü ve 12 satış müdürlüğü ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirketin, Vestel markalı ürünlerin yanısıra JVC, Zanussi, Regal ve Moulinex markalı ürünleri de tüketicileriyle buluşturduğu Türkiye'nin her köşesinde 531'i showroom, 393'ü shop olmak üzere yaklaşık 1500 aktif bayisi ve 600'ü aşkın satış sonrası servis merkezi bulunmaktadır.

Tüm bu yatırımlar; kendi teknolojisini kendi üreten Vestel'in, dünya insanı için dünya kalitesinin de üstünde ürün yaratma tutkusunu simgelemektedir.

57. Viessmann Isı Teknikleri Tic. A.Ş.: Viessmann uluslararası alanda lider ısı tekniği sistemi üreticilerinden biridir. Dr. Martin Viessmann'ın 3. kuşak temsilcisi olarak yönettiği firma 1917 yılında kurulmuştur.

Şirketin 2004 yılı cirosu 1,15 Milyar Euro'dur ve firma bünyesinde yaklaşık 6800 kişi çalışmaktadır. Cironun%43'lük bölümü ihracattan elde edilmiştir.

Almanya, Fransa, Kanada, Polonya ve Çin'deki 10 fabrikası, bu ülkelerin yanı sıra 34 ülkedeki satış organizasyonları ve dünya genelinde 111 satış bürosuyla Viessmann uluslararası bir firmadır. Isıyı konforlu, ekonomik ve çevre dostu şekilde üretmeyi ve ihtiyaçlara en uygun hale getirebilmeyi Viessmann ailesi geleneksel bir görev olarak benimsemiştir.

Viessmann, ısı tekniği alanındaki farklı ürün çeşitleriyle, müşterilerine tek elden, çok yönlü, mükemmel bir hizmet götürmektedir. Viessmann ürün programı 1,5 kW'tan 19500 kW'a kadar farklı ısı üreticileri içermektedir. Sıvı ve gaz yakıtlı, yer ve duvar tipi yoğunlaşmalı ve yoğunlaşmasız kazanlar ile ısı pompaları ve güneş enerjisi sistemleri gibi yenilenebilir enerji sistemleri Kontrol ve iletişim sistemleri ile birlikte, tüm sistem komponentleri de ürün programımızda yer almaktadır.

EK 2: BAZI FİRMALARIN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA BAKIŞ AÇISI

1. Baymak

Baymak, müşteriye en iyi kalite ve hizmeti sunmada, kurumun değer ve inançlarıyla hareket etme ve ekip çalışması faktörlerine inanmaktadır. Gelişen yapısıyla beraber oluşan kurum kültürünü, bünyesine katılan gençlerle paylaşan Baymak, sosyal sorumluluk bilinciyle gençlerin iş dünyasında gelişmesine yardımcı olarak, Türkiye'nin yetişen eğitimli nesline destek vermektedir. Baymak, kurum yapısı gereği takım çalışmasının, başarının önemli parçası olması ilkesini benimsemiştir. Baymak'ın insan kaynakları ilkeleri, çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri yönünde fırsatlar vermek, girişimciliği ve verimi desteklemek ve bu yönde çalışanlarına eşit imkanlar sağlamak, bireysel değerlere saygı gösterilmesini sağlamak, düzenli bir çalışma ortamında bireylerin memnuniyet içinde çalışmalarını devam ettirmeleriyle, en iyi verimi elde etmektir.

Bu çizgide hızlı ilerleyen Baymak, yürüttüğü çalışmalarla misyonunu taze tutmaktadır. Baymak'ın, Üniversite öğrencilerine yönelik uygulamasıyla öğrenciler, okurken iş hayatına atılma imkanı bulmaktadırlar. Bu öğretim yılında İstanbul'da ki uygulamaya 22 öğrenci katılmıştır. Henüz İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya'da yürütülen çalışmaya Yıldız Teknik Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi gibi seçkin üniversitelerden öğrencilerde katılmaktadır. Uygulamaya dahil olan öğrenciler, büyük yapı marketlerde Baymak ürünleri hakkında bilgi sahibi olarak çalışmaktadırlar. Ders saatlerinin gerektirdiği şekilde part time çalışarak maaş, prim, sigorta, yol ve yemek imkanları kazanan öğrenciler, bu sayede kariyerlerine okurken yön verip, kendilerini ölçebilmekte ve ileride Baymak bünyesinde çalışma imkanı bulabilmektedirler.

Baymak'ın başarıyla yürüttüğü uygulamalardan bir diğeri ise çalışanlarına sağladığı Yüksek Lisans Eğitim Programıdır. Baymak Genel Müdürlük Binası'nda sürdürülen MBA Programı, Okan Üniversitesi'nin verdiği destekle devam etmektedir. Baymak'ın bu programa katılan çalışanlarına, okul masraflarının 1/3'i kadar burs verdiği uygulama 2005 Mart'da yeni dönemine girmiştir. 11 kişinin katıldığı program, mesai

bitimlerinden sonra , Okan Üniversitesi hocalarının Baymak Genel Müdürlük binasına gelerek, İşletme Yüksek Lisans Eğitimi vermesiyle gerçekleşmektedir.

Gençleri geliştirmek adına yürüttüğü uygulamalarla Baymak, şirketlerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, büyüyüp gelişebilmeleri için sürekli olarak yeniliğe hazır olmaları gerektiğini benimsemektedir. Bu nedenle gençlere bünyesinde çalışma imkanı sağlayıp, onları kendi prensipleriyle yetiştirmektedir. Baymak'da kadronun bu denli genç olması da bu duruma bağlanmakta ve gençler değişimlere açık, rekabet ortamında daha dayanıklı, güçlü ve azimli olduğu için tercih edilmektedirler.

2. Form Group

Form A.Ş. küresel ve stratejik düşünceye sahip, çevre, toplum ve müşteri odaklı, Verimliliği hedefleyen, uzlaşma, değişim ve paylaşımı ön planda tutan bir kurum olarak değerlerini ortaya koymaktadır. Dolayısı ile insan kaynağı da bu değerleri paylaşan ve yaşayan kişilerden oluşmaktadır. Firmanın Kurum Kültürünü oluşturan özelliklerimiz :

- . Her zaman eğitimle desteklenen ve sürekli öğrenen
- . İniyatif kullanılabilen, karar alabilen
- . Değişime ve gelişmelere açık
- . Yaptığı işe, kuruma saygı duyan
- . Heyecanlı ama duygusal zekaya sahip
- . İş verilmesini beklemeyen, iş üreten
- . Yönetilmeyi beklemeyen, işini yöneten
- . Yöneten değil yönlendiren
- . Sadece eleştiren değil çözüm üreten
- . Tam zamanında iş üreten
- . Başkalarının haklarına saygılı
- . Küresel işi ile ilgili bilgi ve standartları takip eden,
- . Hizmette sınırsız kalite ve iç ve dış müşteri memnuniyetini ön planda tutan,
- . İngilizceye ve Türkçeye hakim, iletişim becerisi yüksek
- . Her hayali hedefe, her hedefi projeye çeviren bireyler

Form A.Ş. Eleman Seçme Yerleştirme Projesi

Firma oluşan ihtiyaçları doğrultusunda eleman alımı yapmaktadır. İşe alım prosesi şu şekilde gelişmektedir; ulusal gazetelere ve web sitelerine verilen ilanlardan gelen özgeçmişler bilgi bankasında rafine edilir, istenen özelliklere sahip kişiler mülakatlara çağrılır, birkaç aşamalı mülakatlar sonucunda işe alınan kişiler belli bir eğitim sürecinden geçirilerek başlatılır.

Kariyer hedefini Form Şirketler Grubu'nda gören kişiler İnsan Kaynakları sayfasındaki CV kısmını doldurarak, özgeçmişlerini tarafı ulaştırılabilirler.

3. Ontrol

Ontrol'ün başarısının temelinde kuruluşundan bu yana insana yapılan yatırım ve eğitim yer alıyor. Bugün İstanbul, Ankara ve İzmir bürolarında 50'nin üzerinde Ontrol çalışanı, aynı değerleri paylaşarak kurumsal bir organizasyon içinde bir taraftan kişisel gelişimlerini sürdürürken bir taraftan da Ontrol'ün faaliyet gösterdiği her alanda teknolojinin ve insani değerlerin gelişimine önemli katkılarda bulunuyorlar.

Grubun bütün faaliyetlerinde Türkiye'nin hukuk kurallarına, ticari ve sosyal geleneklerine bağlılık kesinlikle taviz verilmeyen bir koşuldur.

Hiçbir alanda ayrımcılığa yer verilmez. Din, dil, ırk, cinsiyet, fiziksel özellikler, etnik köken, politik görüş farkı gözetmeden bireylere eşit fırsat sağlanması ve takım ruhu içinde her bireyin yeteneklerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Türkiye şartlarına ve gereklerine uygun ücret ve sosyal haklar sağlanmakta, hizmet kalitesinin artırılması amacıyla eğitime azami önem verilmektedir

Bu sayede çalışanların yaratıcılık, önderlik, cesaret gibi özelliklerinin geliştirilmesi için uygun ortam sağlanmaktadır.

Aynı anda hem iç hem de dış pazarda faaliyet gösteren Ontrol, bireysel performansın firmanın genel başarısının temeli olduğundan hareket ederek; eğitimin bir

yaşam felsefesi olduğuna inanan, küresel gelişmeleri yakından izleyen, yeni fikirlere açık olan, takım çalışmasını seven, yaratıcı ve dinamik olan, toplam kalite anlayışını benimseyen ve firmayı temsil etmek için gereken birikime sahip olan herkesin çalışmasını arzu eder.

4. Vestel

VESTEL'de "Önce İnsan" ilkesi doğrultusunda tüm çalışanlarına verimli bir biçimde çalışacakları, ilişkilerin karşılıklı saygıya ve güvene dayandığı bir ortam yaratma çabası içindedir. Sürekli gelişim için en önemli unsurun sahip olduğu entellektüel sermaye olduğunun bilincinde. VESTEL'i VESTEL yapan, herşeyden çok özveriyle çalışan yüksek nitelikli profesyonel kadrosudur. Amaç, büyük başarıların altına VESTEL ailesi olarak hep birlikte imzamızı atmak ve şirketle birlikte yükselmektir.

VESTEL'de herkes kendi işinin lideridir; esnek organizasyon yapısı her çalışanın kendi işiyle ilgili konularda sorumluluk almasına ve inisiyatif kullanmasına olanak tanır. İnsan Kaynakları vizyonu, bütün VESTEL çalışanlarını yetkilendirerek insan kaynakları alanında birer uzman haline getirmek ve VESTEL'i İnsan Kaynakları departmanlarına ihtiyaç duymadan yürüyecek seviyeye ulaştırmaktır.

5. Airfel

Airfel Grup olarak sektörde edindiği yeri, nitelikli, genç ve dinamik insan kaynağına borçlu olduğunun bilincinde. Bu bilinçle Airfel Grup İnsan Kaynakları Departmanı;

- Kişisel ve mesleki yetkinliklerle donatılmış insan gücünü istihdam etmeyi,
- Çalışanların etkinliğini iç ve dış eğitim faaliyetleriyle destekleyerek gelişim imkanlarını sürekli kılmayı
- İnsan kaynağı için verimlilik ve motivasyonu artırıcı fırsatlar yaratmayı temel alan uygulamalarını yürütmektedir.

Amacı, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirerek, yarattığı katma değer ile organizasyonda söz sahibi olmalarını sağlamaktır.

Seçme Yerleştirme

Airfel Grup İnsan Kaynakları Departmanı olarak, Seçme Yerleştirme çalışmaları kapsamında, belirlenen hedeflere ulaşacak, müşteri odaklı hizmet anlayışı ile kurumunu sektöründe öncü konuma taşıyacak ve rekabet üstünlüğü yaratacak personelin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi söz konusudur. Airfel Grup'ta e-posta, web sitesi ve www.kariyer.net kanallarıyla başvurular kabul edilir ve CV databank oluşturulur. Her yıl bütçe döneminde yapılan insan kaynağı planlaması doğrultusunda açık pozisyonlar için veritabanına alınmış başvurular arasından ön eleme yapılır. İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yetkinlik bazlı mülakata alınan adaylar arasından, olumlu bulunan adaylar teknik mülakata alınır. İlk aşamada uygulanan kişilik envanteri sonuçları da göz önüne alınarak uygun bulunan adayların görüşme süreci üst yönetim ile yapılan son görüşme ile sona erer ve uygun bulunan adaya/adaylara iş teklifi yapılır.

Görüşmeler sonunda ilgili pozisyona yerleştirilemeyen adayların başvuruları 1 yıl boyunca veritabanında saklanır ve prensip olarak görüşmeye alınmış tüm adaylara yazılı veya sözlü olarak geribildirim yapılır.

Eğitim Yönetimi

Airfel Grup'un sektöründe lider olma yolundaki vizyonu ve hedefleri ışığında çalışanlarının kişisel becerilerini, mesleki ve teknik yeterliliklerini geliştirmek amacıyla, iç ve dış kaynaklı eğitim programları düzenlenmektedir.

Airfel Grup'ta ürün ve hizmet kalitesinin devamlılığını sağlamayı, çalışanların gelişimini sürekli kılmayı hedefleyen Eğitim Sistemi'nin ilk adımı Oryantasyon ile başlar. Kişiler göreve başladıklarında İnsan Kaynakları Departmanı tarafından Oryantasyon Eğitimi'ne tabi tutulurlar. Sanko Holding, Airfel Grup ve genel çalışma koşulları hakkında bilgi edinen, kurum kültürüne ve iş ortamına adapte olması sağlanan katılımcıların Oryantasyon Programı Teknik oryantasyon ile devam eder. Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine yönelik olarak gerçekleştirilecek eğitimler, sektörel ve

mesleki kongre, seminer ve konferanslar yıllık olarak planlanır ve yıl içinde belirlenen zamanlarda uygulanır. Airfel Grup genelinde alınan eğitimlerin değerlendirmesi yapılarak etkinlikleri ve eğitimi alan kişiye doğrudan ve/veya dolaylı katkıları ölçülmektedir.

Performans ve Kariyer Yönetimi

Sektörel ve global gelişmeler içinde ilerlemekte olduğu yolda başarıya ulaşmak için çalışanlarının gelişimlerini takip etmek, değerlendirmek, kendilerine ve kuruma yaptıkları katkılarla birlikte organizasyonel gelişim fırsatları yaratmak Airfel Grup İnsan Kaynakları Departmanı'nın çalışma alanlarından biridir.

Çalışanların görev ve sorumlulukları, proje çalışmaları ve yetkinliklerini dikkate alarak uygulanması planlanan Bireysel Performans Yönetim Sistemi, Ödül Sistemi, Organizasyonel ve Bireysel Gelişim Sistemi yapılandırılmaktadır.

6. Arçelik

Arçelik vizyonunun gerçekleştirilmesi ve stratejik hedeflere ulaşılması ancak yüksek motivasyonlu çalışanların bireysel ve takım olarak hedeflerine ulaşmalarına bağlıdır.

İnsan Kaynakları süreci olarak amaç

:

- Doğru İşe Doğru İnsan
- Performansa ve Yetkinliklere Bağlı Ücret
- Başarıya Bağlı Değerlendirme
- Herkes İçin Eşit Fırsat

ilkelerine bağlı kalarak, insan gücümüzü sürekli geliştirmek ve global rekabet ortamında kalıcı üstünlüğümüz haline getirmektir.

Sosyal olanaklar:

Çalışma Saatleri

- Normal çalışma süresi haftada 45 saattir.
- Mesai saatleri Pazartesi - Cuma olmak üzere 08.00-18.00 arasındadır. Başlangıç saatleri işletmelerin yerine ve vardiya durumlarına göre farklılaşabilmektedir.

İzin Politikası :

- 1-5 yıl: 18 işgünü,
- 5-15 yıl: 22 işgünü,
- 15 yıl ve üzeri: 26 işgünüdür.
- İzinler ağırlıklı olarak yaz döneminde kullanılır.

Sosyal İmkanlar

- Sağlık ve Emeklilik Olanakları: Koç Allianz Sağlık Sigortası ile sağlık harcamalarınızı güvenceye alabilir, Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı üyeliği ile de birikiminize ve emeklilik yaşamınıza katkı sağlayabilirsiniz.
- Sosyal ve Kültürel Etkinlikler: Toplu sinema, dia ve tiyatro gösterimleri, kütüphane çalışmaları, fotoğraf kulübü faaliyetleri, çevre gezileri, piknikler gibi etkinliklerle yaşamınızı renklendirebilirsiniz.
- Sportif Etkinlikler: Arçelik'te voleybol, basketbol, tenis, masa tenisi, satranç, futbol turnuvalarına ve Koç Topluluğu Spor Şenliği'ne katılabilir, ayrıca kampus içi spor tesislerinden yararlanabilirsiniz.
- Yemek ve Servis Hizmetleri:İşletme/kampus içindeki kafeteryalardan ve hemen hemen tüm semtlere servis hizmetinden yararlanabilirsiniz.

- Sosyal Tesisler: Bolu ve Eskişehir'de şehir içinde şirket çalışanlarının faydalandığı restoran, sosyal kulüp ve dinlenme tesisleri bulunmaktadır. Diğer işletmelerde ise kafeterya, dinlenme alanları gibi çeşitli mekanlardan yararlanma olanakları sizlere sunulmaktadır.

Etkinlikler işletmelere göre farklılık gösterebilmektedir.

Eğitim ve geliştirme

Arçelik uluslararası pazarlarda lider olma vizyonuna ulaşmasında en önemli etkenlerden birinin; işini sürekli gözden geçiren, yeni ve daha iyi yollar arayan çalışanların sürekli gelişimini sağlamak olduğunu biliyor.

Öncelikli hedef; globalleşmeyi, değişimi, gelişimin getirilerini ve teknolojiyi sürekli izleyen, bütün bunları işine yansıtarak şirketini ileriye taşıyacak, farklılık yaratan uzman, yönetici ve liderleri yetiştirmektir. Şirket önünde yeni fırsatlar yaratan en değerli kaynağın insan kaynağı olduğuna inanıyor.

Eğitim ve geliştirme programları çalışanları verimli kılmak ve Şirketi geliştirmek üzere tasarlanmıştır. Size özel planlanan eğitimler; Şirket'e hızlı ve kolay uyumunuzu sağlayan "Oryantasyon Programı" ile başlar. Yetkinliklerinizin performansına yönelik geliştirici faaliyetlerle devam ederek sürekli öğrenme sürecinizde size rehberlik eder. Amacı başladığımız kariyer yolculuğunda gelişme fırsatlarını birlikte yakalamaktır.

Kendi potansiyelinizi ve gücünüzü fark etmeniz, araştırmacı ve sorgulayıcı bakış açısı kazanmanız, zaman değeri, bilinci ve duyarlılığı, iç yönetim, hedef belirleme ve pozitif iletişim konularında kendi kendinizi yönetebilme becerinizle, öğrenmenin yaşam tarzı ve alışkanlığa dönüşmesini sağlamanız yolunda yardımcı oluyor.

Ücretlendirme

Şirkette toplu iş sözleşmesi kapsamı dışında kalan çalışanlar için iş değerlendirmeyi temel alan performansa bağlı ücretlendirme esastır. Yılda bir defa, yıl başlangıcında olmak üzere performans ve enşasyona dayalı ücret ayarlaması yapılır. Ücretler 16 brüt maaş olarak ödenmektedir.

7. Demirdöküm

DemirDöküm'de çalışacak elemanların aşağıda belirtilen topluluk değerlerine sahip olması gerekir.

- Dinamik Olma
- Pozitif enerjisini çevresine yansıtarak, yarattığı heyecan ve şevk ile çalışma ortamını olumlu etkiler ve hedeflerine yönelik hızla sonuç alır.
- Güvenilirlik ve Dürüstlük
- Koç Topluluğu ilkeleri çerçevesinde, iş ahlakı ve disiplini ile her zaman dürüst, açık ve tutarlı davranarak, karşısındakilerin güvenini kazanır ve örnek olur.
- Müşteri Duyarlılığı
- Müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini anlar, istikrarlı davranarak daimi müşteri mutluluğu yaratır.
- Özgüvene Sahip Olma
- Kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine olan inancını cesaretle ortaya koyar ve işi ile ilgili sonuçlara ulaşmada kendine güvenir.
- Sürekli Gelişim ve Kalite Odaklılık
- Yenilikleri takip eder, farklılık yaratacak öneriler geliştirir ve yeni uygulamaların içinde yer alarak gelişimi destekler.
- Takım Ruhu ve Dayanışma
- Ortak hedeflere ulaşmak için sorumluluk üstlenir, aidiyet duygusu ile birlik içinde çalışarak çevresindekilere destek olur ve başarıları takdir eder.
- Topluma Duyarlılık
- Kendisinin ve kurumunun, topluma ve ülke ekonomisine katkıda bulunmasını destekleyici davranışlar gösterir.

Eğitim ve Geliştirme

Her yılın sonunda, bir sonraki yıl için, şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda, çalışan performansı ve işin gerekleri gözönünde bulundurularak eğitim programları planlanmakta ve yıl içerisinde gerçekleştirilmektedir. Yıl içerisinde önceliklerin değişmesi ve yeni ihtiyaçların oluşması durumunda tüm çalışanlarımız için plan dışı eğitimler de sağlanmaktadır. Ayrıca, mevcut eğitim programlarının iyileştirilmesi ve yeni eğitim programlarının geliştirilmesi amacıyla verilen eğitimlerin etkinliği de ölçülmektedir.

Ücretlendirme

Bütün işlerin, şirket hedeflerine ulaşmada katkı ve sorumluluk seviyelerine göre birbirleri ile göreceli olarak sıralanmasını sağlayan, ünvandan ve fonksiyondan bağımsız, işi ayrıştıran faktörlere dayalı iş değerlendirme yöntemi ücret sisteminin alt yapısını oluşturmaktadır ve stratejileri destekleyen, rekabetçi, adil, yetkin insan kaynağını yapılan işin boyutu ve sektörün yapısına uygun olarak ücretlendiren, performansı ayrıştırıp ödüllendirerek bir ücret sistemi kullanılmaktadır.

Sosyal olanaklar

- Emeklilik

DemirDöküm'de çalışan tüm personel, işe girdikleri aydan itibaren Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı'na üye olurlar.

- Sağlık

Sağlık servisi işyeri hekimi ve sağlık memurları ile sürekli hizmetinizdedir. 90 işgününü dolduran her personel kendisine ait bir sağlık karnesi çıkartabilir. Ayrıca Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı üyesi olan personelimiz Koç Vakfı Grup Özel Sağlık Sigortası hizmetinden yararlanabilir.

- Sportif Etkinlikler

DemirDöküm'de çalışanlar tenis, voleybol ve futbol turnuvalarına ve Koç Topluluğu Spor Şenliği'ne katılabilirler.

EK 3: MÜLAKAT FORMU

1. Alarko carrier ve içinde bulunduğu sanayi sektörü hakkında kısa bir bilgi verebilirmisiniz.

2. Alarko carrier çalışanlarının motivasyonlarını özendirmek için hangi araçlardan faydalıyor.

3. Psiko-sosyal araçları daha kapsamlı anlatabilirmisiniz .

4. Örgütsel ve yönetsel ile ekonomik motivasyon araçlarını detaylı bir şekilde değinebilirmisiniz .

5. Alarko carrier çalışanına bakış açısı nedir?

6. Sizce alarko carrier motivasyon teorilerinden hangisi ve/veya hangilerini kendisine yakın görmektedir? Detaylı bir şekilde açıklarmısınız.

KAYNAKÇA

- ALDERFER, C.P. **Existence, Relatedness and Growth**, New York: The Free Press, 1972
- ANDREWS, I.R. “Wage Inequity and Job Performance: An Experimental Study”, **Journal of Applied Psychology**. Volume 51, 1967.
- BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Cilt I, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1982.
- BAYKAL, Besim. **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi İktisad Fakültesi Yayını., 1978.
- BAYSAL, Can A., **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını., İstanbul, 1993.
- BERELSON, B. Ve STEINER, G. **Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings**, New York: Harcourt, 1964.
- BOCKMAN, V.M. “The Herzberg Controversy”, **Personnel Psychology**. Volume 24, 1971
- CAN, H. **Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1985.
- CAN, H. TUNCER, D. AYHAN, Y. **İşletme ve Yönetim**, Ankara: Aslımlar Matbaası, 1984
- ÇELEBİOĞLU, F. **Davranış Açısından İşbilim (ergonomi)**, İkinci Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1983.
- DAFT, Richard L. **Management**, The Dryden Press, 5th Edition, USA, 2000.
- DALTON, G.W. LAWRENCE, P.R. **Motivation and Control In Organizations**, Richard D. Irwin, Inc. New York: 1971
- DERELİ, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, 1981.
- DERELİ, Toker, **Örgütsel Davranış**, Menteş Kitabevi, 3. Baskı, İstanbul, 1995.
- DITTRICH, J.E. CARRELL, M .R. “Organizational Equity Perceptions, Employee Job Satisfaction and Departmental Absence and Turnover Rates”, **Organization Behavior and Human Performance**. Volume 24, 1979.

- DRAKE, R.I. ve SMITH, P.J. **Sanayide Davranış Bilimleri**. Çev:K.Tosun ve Diğerleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- DUNNETTE, M.D. CAMPBELL,J.P. HAKEL,M.D. “Factors Contributing to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction in Six Occupational Groups”, **Organizational Behavior and Human Performance**. Volume2, 1967.
- EFİL, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa, 1996.
- EMİROĞLU, A. **Motivasyon Aracı Olarak Para ve Laffer Eğrisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi. Yıl:4. Sayı:14.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları , İstanbul,1983.
- EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. Genişletilmiş Üçüncü Baskı. İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1989.
- EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi**, 5. Baskı, Beta yayınları, İstanbul, 1998.
- EROĞLU,F. **Türk Kültüründe Motivasyon**, A.Ü. İ ktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi. Cilt 5, Sayı3-4 (Şubat 1982).
- EWEN,R.B.”Some Determinants of Job Satisfaction: A Study of the Generality of Herzberg’s Theory”, **Journal of Abblied Psychology**, Volume 48, 1964.
- FATEHI, Kamal, **International Management A Cross-Cultural and Functional Perspective**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1996.
- FRENC, W. **The Personnel Management Process**, Third Edition. Baston: Houghton Mifflin Company, 1974.
- FRIEDLANDER, F. “Underlying Sources of Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, Volume 47, 1963.
- GARLAND,H. “A Cognitive Mediation Theory of Task Goals and Human Performance”, **Motivation and Emotion**. Volume 9, 1985.
- GENÇ,N. **Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon**, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi. Cilt 7, Sayı 1-2, 1987.

- GEORGE Jennifer M., BRIEF Arthur P. “Motivational Agendas In The Workplace”, **Research in Organisational Behaviour**, Sayı: 18, JAI Press Inc., Londra.
- GIBSON,J.L. IVANCEVICH,J.M. DONNELLY, J. H. **Organizations**, Georgetown, Ontario: Revised Edition, Irwin-Dorsey Limited, 1976.
- GOODMAN, P. S. FRIEDMAN, A. **An Examination of Adams Theory of Inequity**, Administrative Science Quarterly, Volume 16, 1971.
- GÜR,M. **Hastane Personelinin Motive Eden Faktörler**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Bilim Uzmanlığı tezi, 1987.
- HAGEMANN Gisela. (Çev:Göktaş Aksan), **Motivasyon El Kitabı**, Rota Yayınları, İstanbul, 1995
- HERZBERG, F. **The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower** Personnel Administration. Volume 27, 1964.
- HICKS, H. G. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, 1. Cilt. Çev:O.Tekok ve Diğerleri. Ankara:San Matbaası, 1975.
- HODGETTS Richards M., LUTHANS Fred, **International Management**, 3rd Edition, The McGraw-Hill Comp., New York, 1999.
- KATZ,D., KAHN,R. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. Çev: H.Can ve Y.Bayar. Ankara: TODAİE Yayınları, 1978.
- KAYA,Y.K. **Kişilerin Tutumları ve Güdülenme Konusundaki Bildirimler Üzerine Yorum**, T.Ergun (Ed.) Yönetim Psikolojisi II,1982.
- KAYNAK,T. **Abraham Maslow’un Holistik- Dinamik Motivasyon Modelinin Türkiye’deki İşgörenler Üzerine İki Başka Zaman Noktasında Sınanmış Geçerlilik Durumu**,T.Ergun (Ed.) Yönetim Psikolojisi II.1982.
- KEFALAS A.G. **Global Business Strategy A Systems Approach**, South-Western Publishing Co., Ohio, 1990.
- KLOSA,B.J. **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. Çev: K.Tosun ve Diğerleri. İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1979.
- KOÇEL,Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Üçüncü Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1989.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, 7.Bası, Beta Yayınları, İstanbul, 1999
- LAHIRI, D.K. SRIVASTVA,S. “Determinantas of Satisfaction in Middle Management Personnel”, **Journal of Applied Psychology**, Volume 51, 1967.

- LOCKE, E.A. CARTLEDGE,N. KNERR, C.S. “Studies of The Relationship Between Satisfaction, Goal Setting, and Performance”, **Organizational Behavior and Human Performance**. Volume 5, 1970.
- LUTHANS Fred. **Organizational Behavior**, 6.Baskı, McGraw-Hill, Singapore, 1992.
- MASLOW, A. **A Theory of Human Motivation**, P.Weissenberg (Ed.). Introduction to Organizational Behavior, 1971.
- MCFARLAND, D.E. **Management Principles and Practices**. Third Edition. New York: The MacMillan Company, Collier MacMillan Limited, 1970.
- MUTLU Esin (Can). **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- ONAL, G. **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**. Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayınları, 1982.
- ONARAN,O. **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1981.
- ÖZALP, İ. **Motivasyon Teorisindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkisi**, Adana İktisadi Ticari İlimler Akademisi İşletme Enstitüsü Dergisi, Cilt 1,2, (1977,78).
- ÖZKALP, E. **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları
- PORTER, L.W. “A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Mnagement Jobs”, **Journal of Applied Psychology**. Volume 45, 1961.
- PRASAD S. Benjamin. **Advances in International Comperative Management**, Jai Press Inc., Volume 9, England, 1994.
- PRITCHARD, R.D. “Equity Theory: A Review and Critique”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Volume 4, 1969.
- ROBBİNS Stephen P. **Organizational Behavior Concepts–Controversies-Application**, 7. Edition, Prentice Hall İnternational Editions, U.K, 1996.
- RONEN Simcha. **Comparative and Multinational Management**, John Wiley & Sons Inc., Canada, 1986.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Personel Yönetimi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1982.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat. TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995.

- SARGUT A. Selami, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, V Yayınları, Ankara, 1994.
- SENCER, M. “Kamu Görevlerinde, İş Doyumu ve Moral (Güdülenme Kuramlarına Eleştirisel Bir Yaklaşım)”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 15, 1982.
- TELİMEN, O. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. İstanbul: İstanbul İktisadi Ticari İlimler Akademisi. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, 1978.
- TERBORG, J.R. MILLER, H.E. “Motivasyon, Behavior and Performance: A Claser Examination of Goal Setting and Monetary Incentives”, **Journal of Applied Psychology**. Volume 63, 1978.
- TOSUN, K. **Yönetim ve Organizasyon (İlkeler)**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Ders Notları, 1989.
- WEISS Horward M.. CROPANZANO Russell. “ Affective Events Theory ”, **Organizational Behavior**, Cilt: 18.
- YALÇIN, Selçuk. **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını ,İstanbul, 1991.