



XXX Şirketi İhtiyaç Analizi Raporu

Nisan 2024

Psikofin tarafından hazırlanmıştır.



İÇİNDEKİLER

Giriş	01
Liderlik	02
Kişilik	09
Performans	17
Astlar ile ilişkiler	22
Örgüt Kültürü	23
Örgüt Yapısı	28
İş Yaşam Dengesi	31



İÇİNDEKİLER

Müşteri İlişkileri 33

Satış Bilgisi & İşe Uyum 38

Örgütsel Çatışma 39

Stres Kaynakları 42

İşe Yönelik Tutumlar 48

Birbirini Etkileyen Faktörler 51

Sonuç 54

Planlama 55



İÇİNDEKİLER

Yöntem

56

Faydalar (Literatür)

57



ÖZET



Çalışmaya 12 personel katılmıştır. Personellerden pozisyonlarına göre 4 farklı kategoride veri toplanmıştır. 1.kategoride 5 çalışanınızın, 2.kategoride 4 çalışanınızın, 3.kategoride 1 çalışanınızın (yönetici) ve 4.kategoride 2 işveren olarak sizlerin sonuçlarına yer verdik.

Analiz sırasında liderlik stilleri, kişilik tipleri, algılanan performans, ast-üst ilişkileri, örgüt kültürü, örgüt yapısı, iş-yaşam dengesi, müşteri ilişkileri, satış bilgisi, işe uyum, örgütsel çatışma, işe yönelik tutumlar ve stres kaynaklarını tüm alt boyutlarıyla inceledik.

Yapılan ihtiyaç analizi sonucunda şirketinizin güçlü yanlarını ve geliştirilebilecek yanlarını belirledik. Bu süreç sonrasında neler yapılabileceğini ayrıntılı olarak ele alamasak da genel hatlarıyla bahsettik.

İş yaşam dengesi şirketin tüm üyelerinin güçlü yanlarından biri olarak görünmekte. Aynı zamanda satış bilgisi ve müşteri ilişkileri de güçlü yönlerinizden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm kavramların içerisinde geliştirilebilecek boyutlar muhakkak olsa da bunlar sizi bugüne getiren özellikler olarak göze çarpıyor.

Geliştirebileceğimiz alanlar ise duygu düzenleme, liderlik stillerine uyum, biçimselleşme çalışmaları (netleştirme ve sistemin uygulanması), örgütsel çatışma, ast-üst ilişkileri, örgüt kültürünün benimsenmesi, stres kaynakları, performans ve verimdir. Çalışmalar yapıldıktan sonra aylık ölçümlerle gelişimin takibi önemlidir. Rapor sonunda planlamanın genel hatları, yöntem ve öngörülen faydalar sunulmuştur.



İhtiyaç Analizi

GİRİŞ



Psikofin'in şirketinize özel hazırladığı ihtiyaç analizinin sonuçlarını okumaktasınız. Bu analiz sayesinde, şirketinizin sorunlarını ya da geliştirilebilecek yönlerini görebilir ve önerilerimizi hayata geçirmek isteyebilirsiniz.

Yapılan analizde psikolojik ve idari önlem ve müdahalelerin iç içe olduğunu hatırlatmak isteriz. İş yerinizde verdiğiniz kararların da psikolojik ve idari süreçleri bir potada erittiğinin farkındasınızdır. Şimdi şirketinize özel analizi incelemeye başlayalım.

Kategoriler

İhtiyaç analizi öncesi yaptığımız görüşmede, şirketinizde temel olarak 4 farklı kategori olduğunu saptadık. Bu kategoriler hiyerarşi sırasına göre:

- Yöneticisi ve patronu olan çalışanlar (1.kategori)
- Sadece patrona bağlı çalışanlar (2.kategori)
- Yönetici
- Patronlar

Bu 4 kategori için ayrı veri setleri hazırlanmıştır. Çünkü yönetim, organizasyon ve örgüt psikolojisi bağlamında farklı ölçüm sistemlerine ihtiyaç duyduk. Bu ihtiyaç sonunda 1.kategoride 5 çalışanınızın, 2.kategoride 4 çalışanınızın, 3.kategoride 1 çalışanınızın (yönetici) ve 4.kategoride 2 işveren olarak sizlerin sonuçlarına yer verdik.

Analiz sırasında liderlik stilleri, kişilik tipleri, algılanan performans, ast-üst ilişkileri, örgüt kültürü, örgüt yapısı, iş-yaşam dengesi, müşteri ilişkileri, satış bilgisi, işe uyum, örgütsel çatışma, işe yönelik tutumlar ve stres kaynaklarını tüm alt boyutlarıyla inceledik. Bu kavramların ne anlama geldiği ve aranızdaki uyumu bu raporda inceleyebileceksiniz.



LİDERLİK

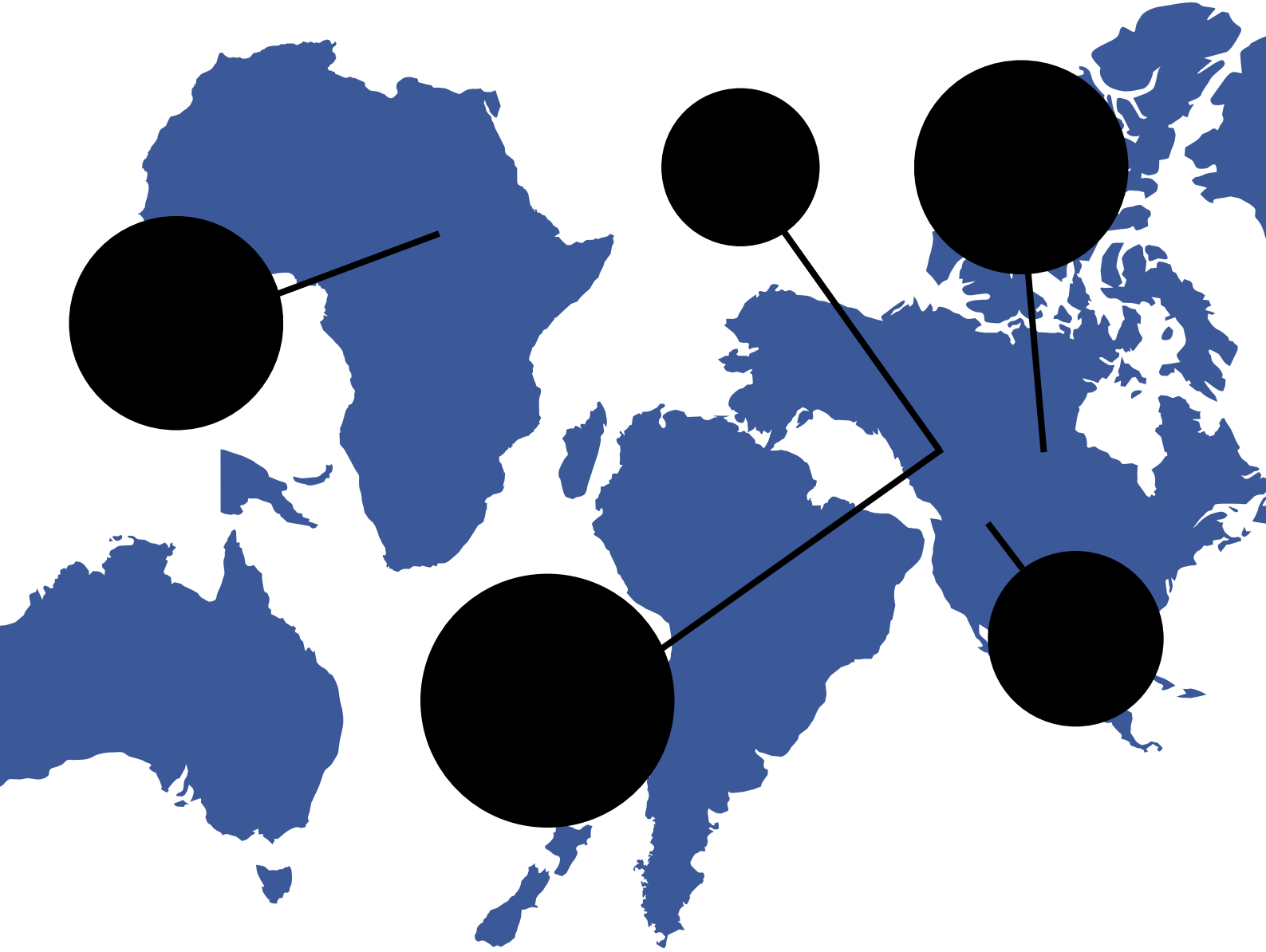
Liderlik stilleri üç kategoride incelenmiştir. Bunlar demokratik liderlik, otokratik liderlik ve tam serbest liderliktir. Bir liderin tümüyle demokratik ya da otokratik olması zordur. Bu nedenle liderlik stil sonuçları 100 üzerinden ayrı ayrı puanlanarak verilmiştir. Bu noktada hatırlatılması gereken önemli husus ise bu oranların kişilerin değerlendirmeleri ile belirleniyor olmasıdır. Yani, lideriniz kendisini bu oranlara yakın değerlere sahip olduğunu değerlendirse dahi çalışanlar farklı değerlendirdiğinde uyumsuzluk ortaya çıkabilir. Uyum seviyelerini ayrıntılı olarak uyum bölümünde göreceksiniz. Önce liderlik stillerinin ne anlam ifade ettiğinden kısaca bahsetmek isteriz.

A. DEMOKRATİK LİDERLİK

İlımlı bir örgüt ikliminin yaratılması ve astların karara katılmalarının sağlanması ile motive edilmelerinden dolayı olumlu bir liderlik tarzı olarak kabul görmektedir. Demokratik liderler, astlarına yetki verme yoluyla, onların ilgi ve şevklerini artırır ve böylelikle tecrübe kazanmalarını sağlar. Avantajlar: İş tatmini, katılım, özerklik, yenilik ve yaratıcılık. Dezavantajlar: Yönlendirme, Hesap verilebilirlik, sorumluluk.

B. OTOKRATİK LİDERLİK

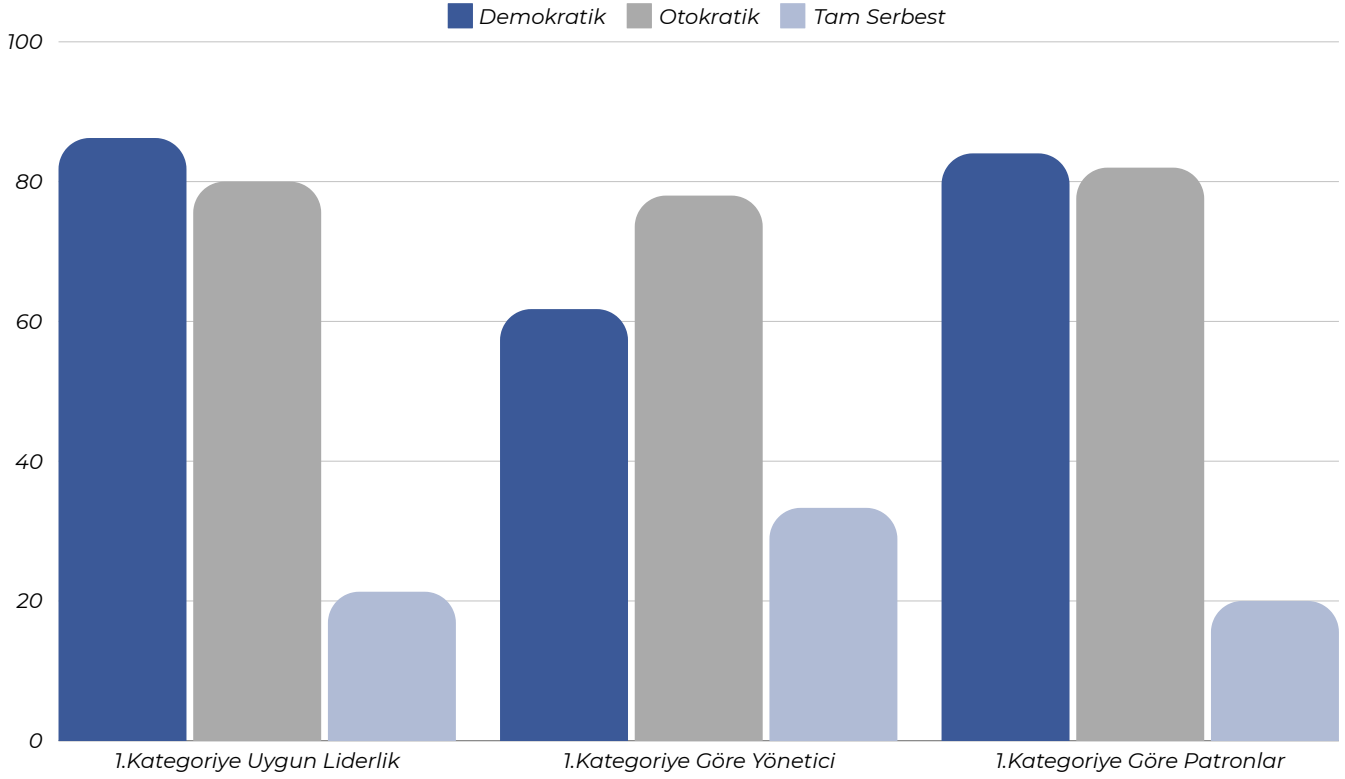
Yetkiyi merkezi hale getiren, biçimsel gücü, ödüllendirme gücünü ve cezalandırma gücünü kullanan liderdir. Bu tür liderler, çalışanların yapacağı işi yapılandırır. Avantajlar: Hızlı karar, Açık emir-komuta, Yönlendirme. Dezavantajlar: Bilgi aktarımı, Katılım, Motivasyon ve Yaratıcılık.



C. TAM SERBEST LİDERLİK

Çalışanlara hiç müdahale etmeden onlara tam bir serbestlik tanımaktadır. Bu liderlik tarzında liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Kendilerine verilen gücü kullanmak yerine çalışanların sorumluluk almalarını beklerler. Çalışanlar aynı zamanda kendi gelişimlerini kendileri sağlarlar. Lider olumlu ya da olumsuz çok fazla fikir belirtmez. Avantajlar: Yatay ilişkiler, İş şekillendirme, Motivasyon. Dezavantajlar: Kaytarma, Kargaşa, Etkisizlik.

1.Kategori Çalışanların Liderlik Algıları

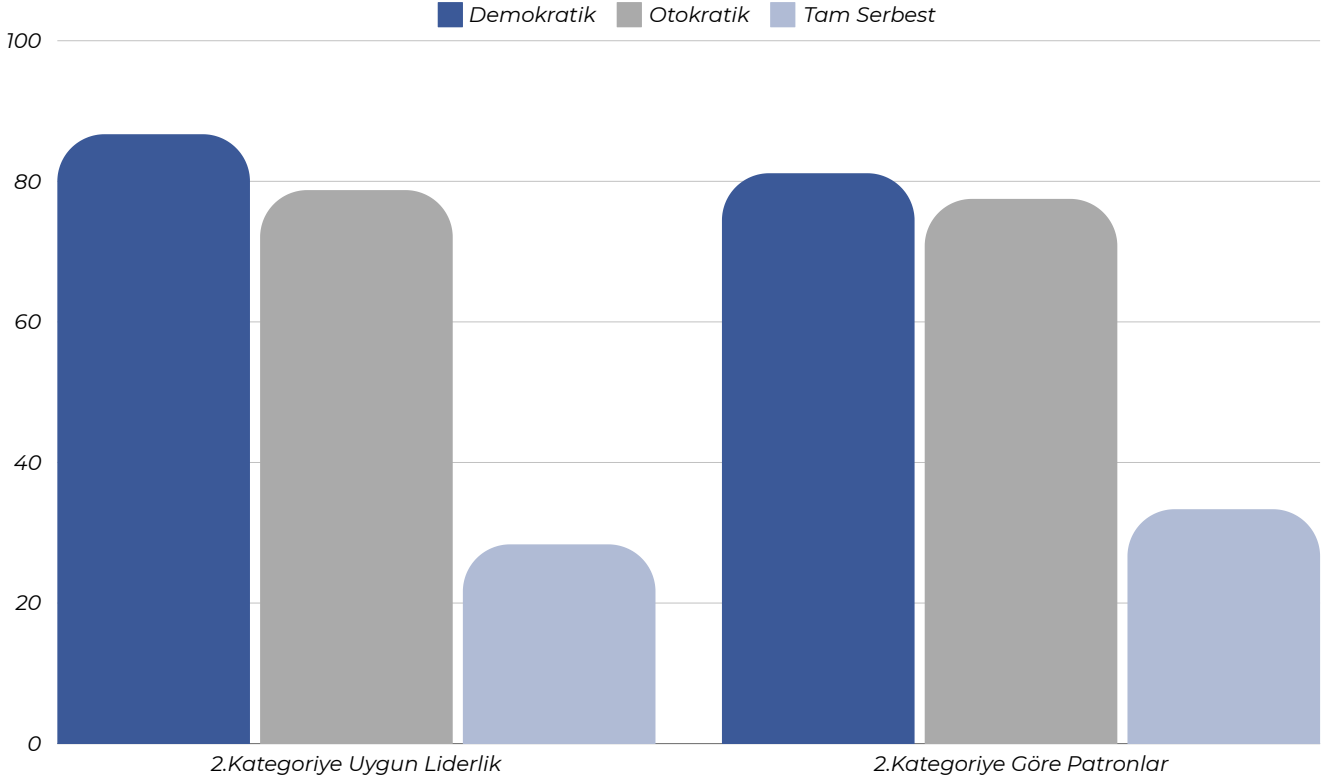


1. YÖNETİCİ VE PATRONU OLAN ÇALIŞANLARINIZIN (1.KATEGORİ) İHTİYAÇ DUYDUĞU LİDERLİK STİLİ

Bu 5 çalışanınız için uygun olan liderlik stilleri incelendiğinde çalışanların demokratik liderliğe uygunluğu 100 üzerinden 86,24'tür. Otokratik liderliğe uygunlukları 100 üzerinden 80'dir. Tam serbest liderliğe uygunlukları ise 100 üzerinden 21,32'dir. Bu puanlara bakıldığında yönetici ve patronlar verilen liderlik stillerine yakın değerlere sahip olduğunda çalışanlarınızla uyum içinde çalışabilirler. Bir yöneticiye sahip olan 5 çalışanınız, yöneticinizin kendisini nasıl değerlendirdiğinden bağımsız olarak onun liderliğini değerlendirmişlerdir.

Bu sonuca göre yöneticinizin algılanan demokratik liderlik özellikleri 100 üzerinden 61,76'dır. Algılanan otokratik liderlik özellikleri 100 üzerinden 78'dir. Algılanan tam serbest liderlik özellikleri ise 100 üzerinden 33,32'dir. Aynı çalışanlarınız yine kendi kategorilerinde patronlarının liderlik stillerini değerlendirmişlerdir. Patronların algılanan demokratik liderlik özellikleri 100 üzerinden 84,04'tür. Patronların algılanan otokratik liderlik özellikleri 100 üzerinden 82'dir. Algılanan tam serbest liderlik puanı ise 100 üzerinden 20'dir.

2.Kategori Çalışanların Liderlik Algıları

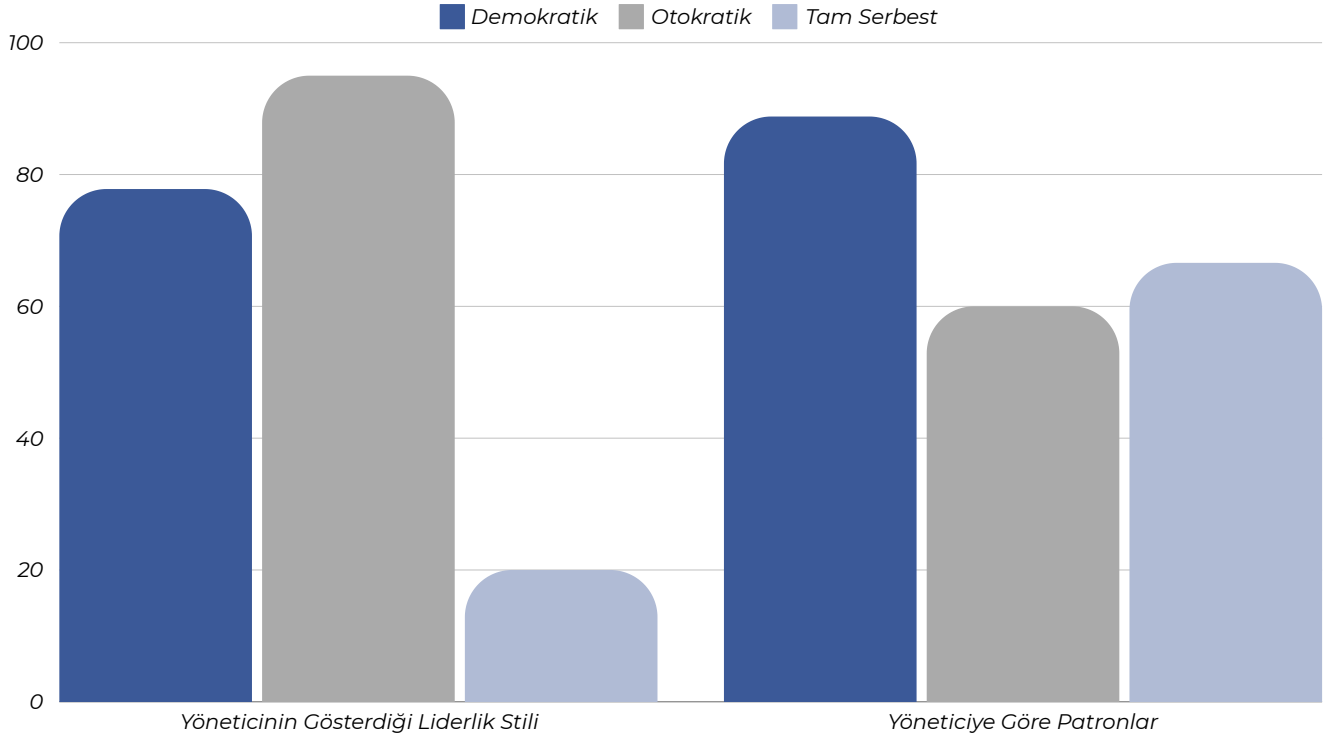


2. SADECE PATRONA BAĞLI ÇALIŞANLARINIZIN (2.KATEGORİ) İHTİYAÇ DUYDUĞU LİDERLİK STİLİ

Bu 4 çalışanınız için uygun olan liderlik stilleri incelendiğinde çalışanların demokratik liderliğe uygunluğu 100 üzerinden 86,70'tir. Otokratik liderliğe uygunlukları 100 üzerinden 78,75'tir. Tam serbest liderliğe uygunlukları ise 100 üzerinden 28,35'tir. Bu puanlara bakıldığında patronlar verilen liderlik stillerine yakın değerlere sahip olduğunda çalışanlarınızla uyum içinde çalışabilirler.

Aynı çalışanlarınız yine kendi kategorilerinde patronlarının liderlik stillerini değerlendirmişlerdir. Patronların algılanan demokratik liderlik özellikleri 100 üzerinden 81,15'tir. Patronların algılanan otokratik liderlik özellikleri 100 üzerinden 77,5'tir. Algılanan tam serbest liderlik puanı ise 100 üzerinden 33,35'tir.

Yöneticinin Liderlik Stili

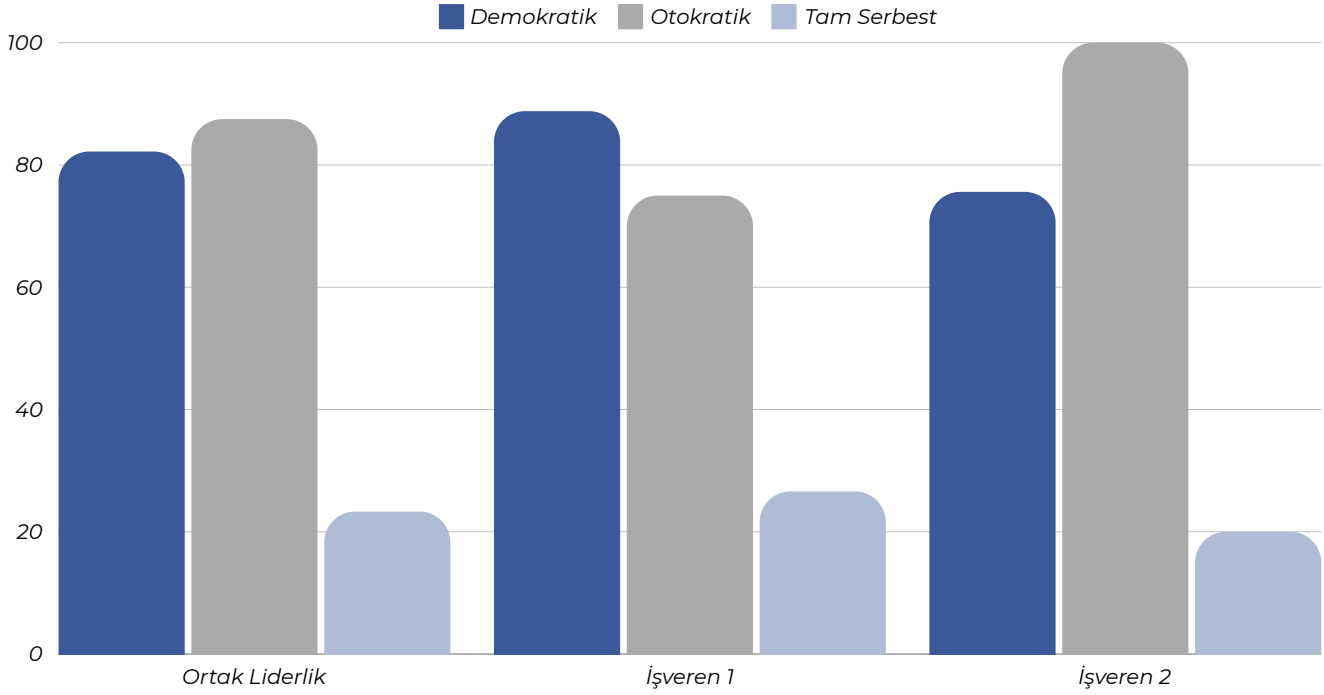


3. YÖNETİCİNİZİN LİDERLİK STİLİ

Yöneticinizin liderlik stilleri incelendiğinde kendi demokratik liderliğine 100 üzerinden 77,80 puan vermiştir. Kendi otokratik liderliğine 100 üzerinden 95 puan vermiştir. Kendi tam serbest liderliğine ise 100 üzerinden 20 puan vermiştir. Bu puanlara bakıldığında çalışanların görmek istediği liderlik stillerine yakın değerlere sahip olduğunda yöneticiniz ve çalışanlarınız uyum içinde çalışabilirler.

Yöneticiniz patronlarının liderlik stillerini değerlendirmiştir. Patronların algılanan demokratik liderlik özellikleri 100 üzerinden 88,80'dir. Patronların algılanan otokratik liderlik özellikleri 100 üzerinden 60'tır. Algılanan tam serbest liderlik puanı ise 100 üzerinden 66,60'tır.

Patronların Liderlik Stili



4. PATRONLARIN LİDERLİK STİLİ

Her iki patronun çalışanlarına yansıttığını düşündüğü liderlik stilleri incelendiğinde patronlar kendi demokratik liderliklerine 100 üzerinden 82,20 puan vermiştir (İki patronun ortalaması). Kendi otokratik liderliklerine 100 üzerinden 87,50 puan vermiştir (İki patronun ortalaması). Kendi tam serbest liderliklerine ise 100 üzerinden 23,30 puan vermiştir (İki patronun ortalaması). Bu puanlara bakıldığında çalışanların görmek istediği liderlik stillerine yakın değerlere sahip olduğunuzda çalışanlarınız sizinle uyum içinde çalışabilirler.

Patronların liderlik stilleri uyumunu inceleme amacıyla her iki patronun ayrı ayrı liderlik stillerini incelediğimizde İşveren 1 kendi demokratik liderliğine 100 üzerinden 88,80 puan vermiştir. Kendi otokratik liderliğine 100 üzerinden 75 puan vermiştir. Kendi tam serbest liderliğine ise 100 üzerinden 26,60 puan vermiştir. İşveren 2 ise kendi demokratik liderliğine 100 üzerinden 75,60 puan vermiştir. Kendi otokratik liderliğine 100 üzerinden 100 puan vermiştir. Kendi tam serbest liderliğine ise 100 üzerinden 20 puan vermiştir.



Liderlik

UYUM SONUCU

Uyum düzeylerine bakıldığında, 1.kategori çalışanlarınız patronlarını kendi stillerine yakın görme eğilimindedir. Buna karşın 1.kategori çalışanlar, yöneticilerini kendilerine daha az uygun olarak görmekteler ve ihtiyaç duydukları demokratik liderlik özellikleri yöneticinizde daha az bulunmaktadır. Otokratik ve tam serbest liderlik stilleri uyumlu görünmektedir. Bu nedenle çalışanların daha az demokratik tutuma alışması ya da yöneticinin daha demokratik bir tutum benimsemesi uyumu artıracaktır. Yine 2.kategori çalışanlarınızın liderlik uyum düzeylerine bakıldığında, bu çalışanlarınıza uygun liderlik stili ile patronların liderlik stili arasında büyük oranda uyum gözlenmektedir. 2.kategori çalışanlarınız, patronlarını ihtiyaç duyduklarından daha demokratik, fakat daha fazla serbest liderlik özelliklerine sahip olarak görmektedirler. Bu farklar anlamlı bir uyumsuzluk yaratmayacaktır. Yöneticinizin benimsediği liderlik stilinin patronlarla olan uyumuna bakıldığında, yüksek bir farklılık görünmektedir. Yönetici, patronlarını kendisine kıyasla daha fazla demokratik, daha az otokratik, daha fazla serbest liderlik özelliklerine sahip olarak nitelendirmektedir.

Bu fark, İşveren 1'in liderlik stili kaynaklı olarak ortaya çıkmıştır. Yönetici ve İşveren 2'nin liderlik özellikleri benzerdir.

Patronların tüm çalışanlarla uyumunu yukarıda inceledik. Kendi aralarındaki uyuma bakıldığında, İşveren 1 daha fazla demokratik, İşveren 2 daha fazla otokratik, İşveren 1 daha fazla serbest liderlik stillerine sahiptir. Bu farklılık eğer İşveren 1 ve İşveren 2 arasında uzlaşma ile sonuçlanıyorsa çalışanlar için avantajlı olarak görünecektir. Yönetici patron uyumu açısından İşveren 2'nin tutumu ile yöneticinin tutumu daha benzerdir.

Olası tüm anlaşmazlıklarda, çalışan-yönetici problemlerinin çözümünde İşveren 1 köprü görevi görebilecekken, yönetici-patron anlaşmazlıklarında İşveren 2'nin köprü görevi görebileceği görülmektedir. Çalışan-patron arasındaki uyuşmazlıklarda ise İşveren 1'in uygulayacağı politikaların çalışanlara daha fazla uyabileceği görülmektedir. Farklı sonuçlar isteniyorsa, yeni stratejiye uygun çalışanların işe alınması, çalışanların yeni stratejiye uyum sağlaması ya da patronların çalışanlara uygun strateji belirlemesi önemlidir.



KİŞİLİK

Kişilik tipleri 5 faktör olarak karşıtlıklarıyla birlikte on kategoride incelenmiştir. Bunlar içe dönüklük, dışa dönüklük, uyumluluk, uyumsuzluk, öz denetimsizlik, sorumluluk, duyguları düzenleyebilme, duyguları düzenleyememe, deneyime kapalılık ve deneyime açıklıktır. Değerlendirme yapılırken bu aşamada açık ifadeler ile değerlendirme almayı amaçladık. Ara ölçüm döneminde, kişilik tipleri örtük ölçüm ile yapılacak olup başlangıçta ortaya çıkabilecek manipülasyon, yanlışlık ya da sosyal arzulanırlık ihtimalleri değerlendirilecektir. Bir birey hem içe dönük hem de dışa dönük olabilir, bunun oranı önemlidir. Bu nedenle kişilik tipi sonuçları 100 üzerinden ayrı ayrı puanlanarak verilmiştir. Bu noktada hatırlatılması gereken önemli husus ise bu oranların kişilerin değerlendirmeleri ile belirleniyor olmasıdır. Yani, bireyler kendilerini bu oranlara yakın değerlere sahip olduğunu değerlendirse dahi sonuçlar yanıltıcı veya iyi görünmek amacıyla manipülatif olabilir. Çalışan-yönetici-patronlar arasındaki uyum seviyelerini ayrıntılı olarak uyum bölümünde göreceksiniz. Önce kişilik tiplerinin ne anlam ifade ettiğinden kısaca bahsetmek isteriz.

A. İÇE DÖNÜKLÜK VE DIŞA DÖNÜKLÜK

Dışa dönüklük puanı yüksek olan çalışanlar kendilerini başkalarıyla paylaşıyor ve iyi hissederler. Kalabalık, bu tip çalışanlar için mutluluk ve enerji kaynağı olabilir. Sosyal, konuşkan, girişken ve sosyal etkileşimlerle kendini geliştiren bireylerdir. Takım çalışması ve satış becerileri için avantajdır. İçe dönüklük puanı yüksek olan çalışanlar, sosyal hayata çok daha az bağımlı olur ve işleri kendileri yardım almadan halletmeye eğilimlidirler. Başkalarıyla aşırı iletişim halinde olmak sosyal yorgunluğa neden olabilir. Yalnız kalıp düşünmeyi, az ve öz konuşmayı tercih eden bu tip çalışanlar için arka planda olunan yazılım, evden çalışma ve veri analizi avantajlıdır.

B. UYUMSUZLUK VE UYUMLULUK

Uyumluluğu yüksek olan çalışanların empati yeteneği yüksek, yardımsever ve hoşgörülü bir yapısı vardır. Özverilidirler ve başkalarıyla iyi geçinmek onlar için önemlidir. Uzlaşmaya ve işbirliğine açıktırlar. Nezaket ve aşırı duyarlılık gibi özelliklere de sahip olabilirler. Uyumsuzluğu yüksek olan çalışanlar, inatçı ve muhalefet olma eğiliminde olabilirler. İş ortamında genelde, hoşnutsuz, huysuz, şüpheli ve aksi insanlar olarak tanımlanabilirler. İşleyişten çok fazla şikayet edebilirler.

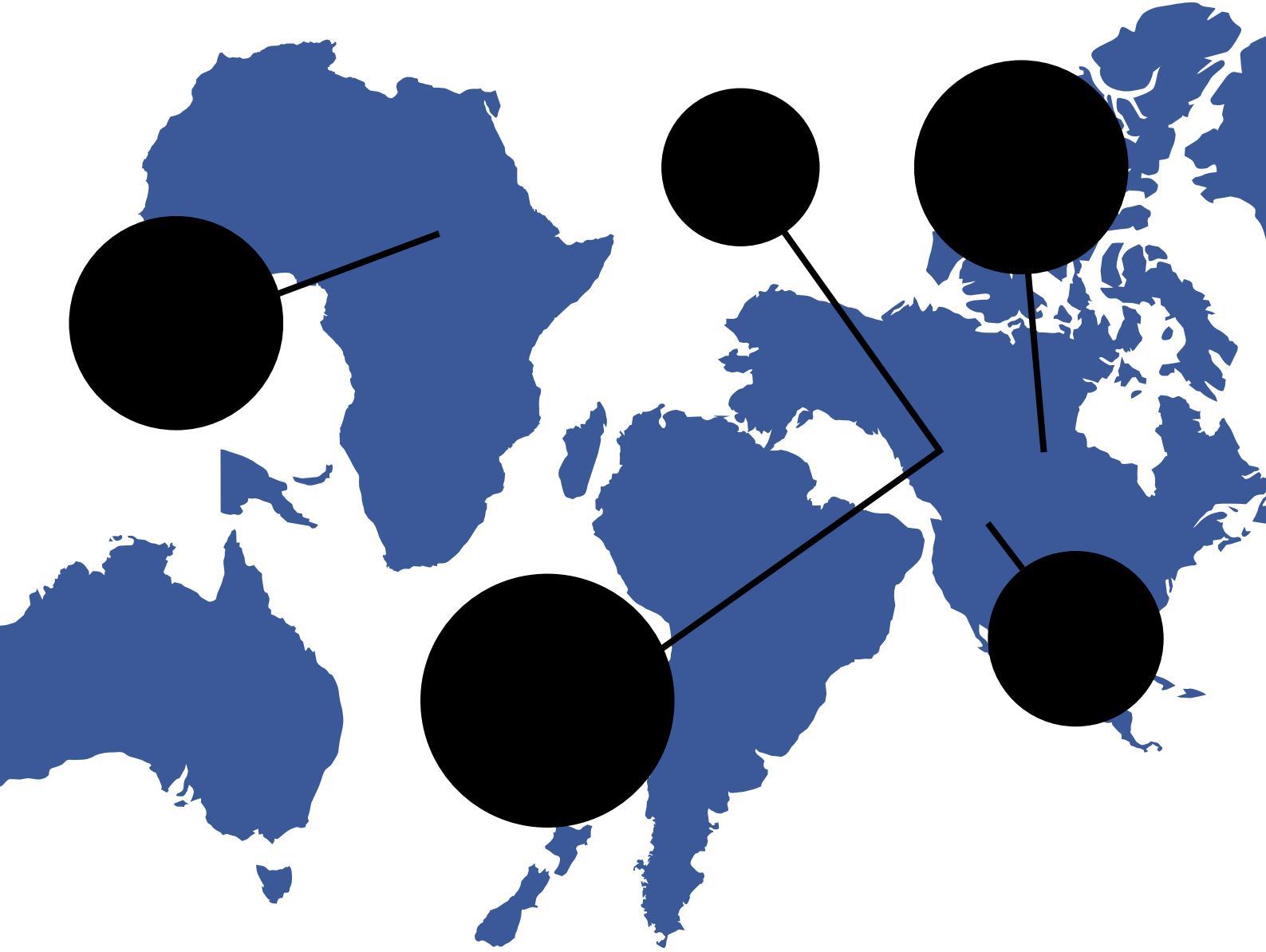
C. ÖZ DENETİMSİZLİK VE SORUMLULUK

Sorumluluk puanı yüksek çalışanlar, organize, çalışkan, disiplinli, hırslı ve mükemmelliyetçi bir yapıdadırlar. Akademik kariyer veya liderlik vasıfları gerektiren işlerde başarılı olabilirler. Öz denetimsizlik puanı yüksek çalışanlar ise spontane, dürtüsel ve dağınık zihin yapısında olabilirler. Sabırsız kişiler olmaları da muhtemeldir. Motivasyon eksikliği ve erteleme davranışları sık sık açığa çıkıyor olabilir.

Ç. DUYGU DÜZENLEME GÜÇLÜĞÜ VE DUYGU DÜZENLEME BECERİSİ

Duygu düzenleyememe puanı yüksek çalışanlar, stres, anksiyete, korku, kaygı ve öfke gibi duygularını düzenleyemez ve aşırı tepki verebilirler. Negatif duygulara oldukça yatkın olabilirler. Duygu düzenlemede güçlük yaşarlar ve aniden sinirlenebilir, sık sık ağlayabilirler. Duygu düzenleme becerisi yüksek çalışanlar, iyimser ve sakin yapıdadırlar. Öz şefkat, özgüven, huzur ve denge gibi özelliklere sahiptirler. Duygularını geçerli kılabilirler (validation) ve istenmeyen duygulara sahip olduklarında bile o duyguları kabul edebilip kendileri için önemli olan davranışları sergilerler.

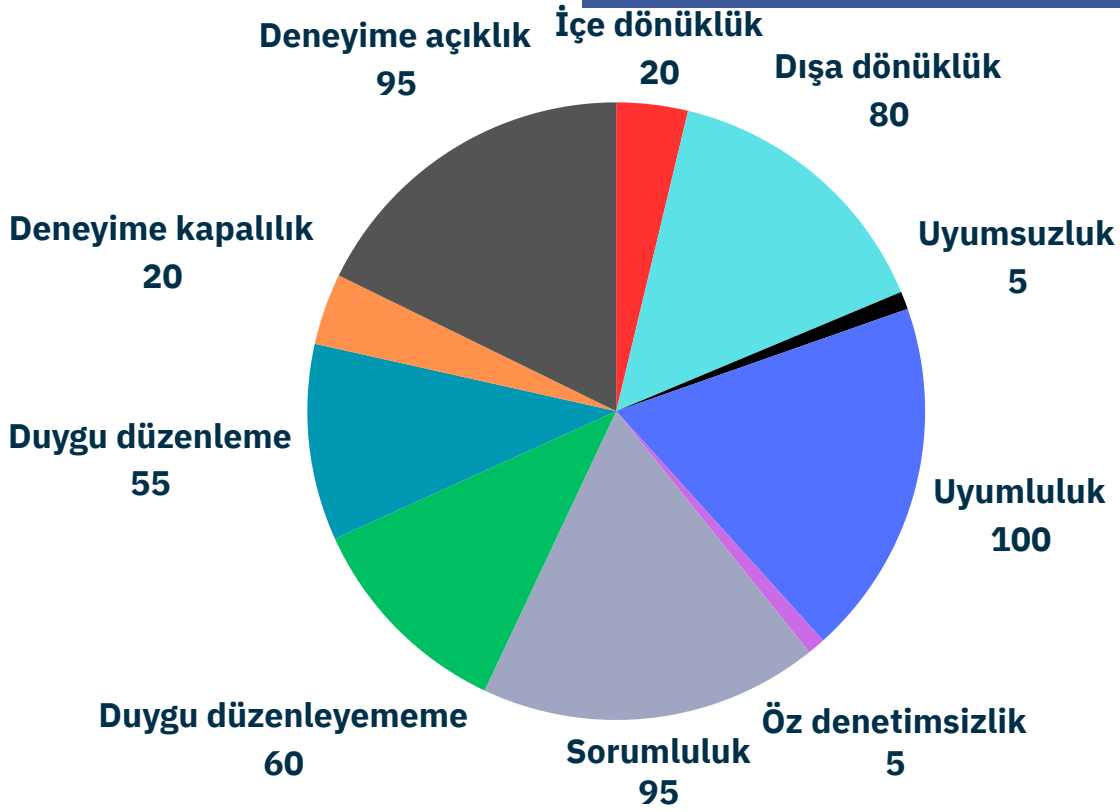




D. DENEYİME KAPALILIK VE AÇIKLIK

Deneyime açık olan çalışanların merak ve yaratıcılık seviyeleri de yüksektir. Açık fikirlilik ve orijinal bir karaktere sahip olurlar. Rotasyon yapılacaksa deneyime açık olan çalışanların rotasyona sokulması avantaj sağlar. Öğrenmeye isteklidirler. Deneyime kapalılık seviyeleri yüksek çalışanlar ise daha geleneksel yöntemler ile rahat ederler. Rutin içerisinde kendilerini daha konforlu hissederler. Alışkanlıkları değiştirmek konusunda çok istekli değildirler. Bir pozisyonda uzmanlaşmak ve değişiklik yapılmadan çalışılması onlar için iyidir.

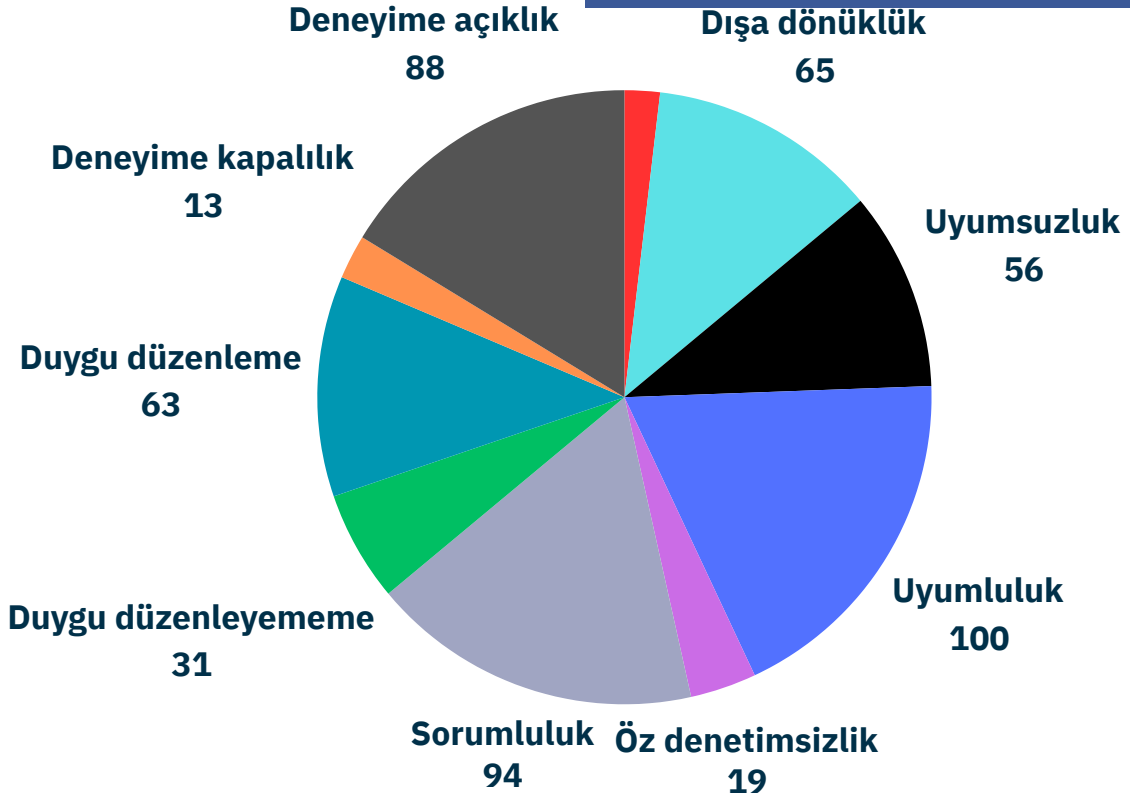
1.Kategori Çalışanların Kişilik Tipleri

100*Uyumluluk***60***Duygu Düzenleyememe*

Bu 5 çalışanınızın kendi değerlendikleri kişilik tipleri incelendiğinde içe dönüklük puanları 100 üzerinden 20'dir. Dışa dönüklük puanları 100 üzerinden 80'dir. Uyumluluk puanları 100 üzerinden 100 olarak cevaplanmıştır. Uyumsuzluk puanları ise 100 üzerinden 5'tir.

Öz denetimsizlik puanları 100 üzerinden 5 puan olarak cevaplanırken sorumluluk puanları ise 100 üzerinden 95'tir. Duygu düzenleme güçlüğü 100 üzerinden 60'tır. Duygu düzenleme becerisi ise 100 üzerinden 55'tir. Deneyime kapalılık 100 üzerinden 20 olarak puanlanmıştır. Deneyime açıklık ise 100 üzerinden 95 olarak cevaplanmıştır.

2.Kategori Çalışanların Kişilik Tipleri

65*Dışa dönüklük***10***İçe dönüklük*

Bu kategorideki 4 çalışanınızın kendi değerlendirdikleri kişilik tipleri incelendiğinde içe dönüklük puanları 100 üzerinden 10'dur. Dışa dönüklük puanları 100 üzerinden 65'tir. Uyumluluk puanları 100 üzerinden 100 olarak cevaplanmıştır. Uyumsuzluk puanları ise 100 üzerinden 56.25'tir.

Öz denetimsizlik puanları 100 üzerinden 18.75 puan olarak cevaplanırken sorumluluk puanları ise 100 üzerinden 93.75'tir. Duygu düzenleme güçlüğü 100 üzerinden 31.25'tir. Duygu düzenleme becerisi ise 100 üzerinden 62.5'tir. Deneyime kapalılık 100 üzerinden 12.5 olarak puanlanmıştır. Deneyime açıklık ise 100 üzerinden 87.5 olarak cevaplanmıştır.

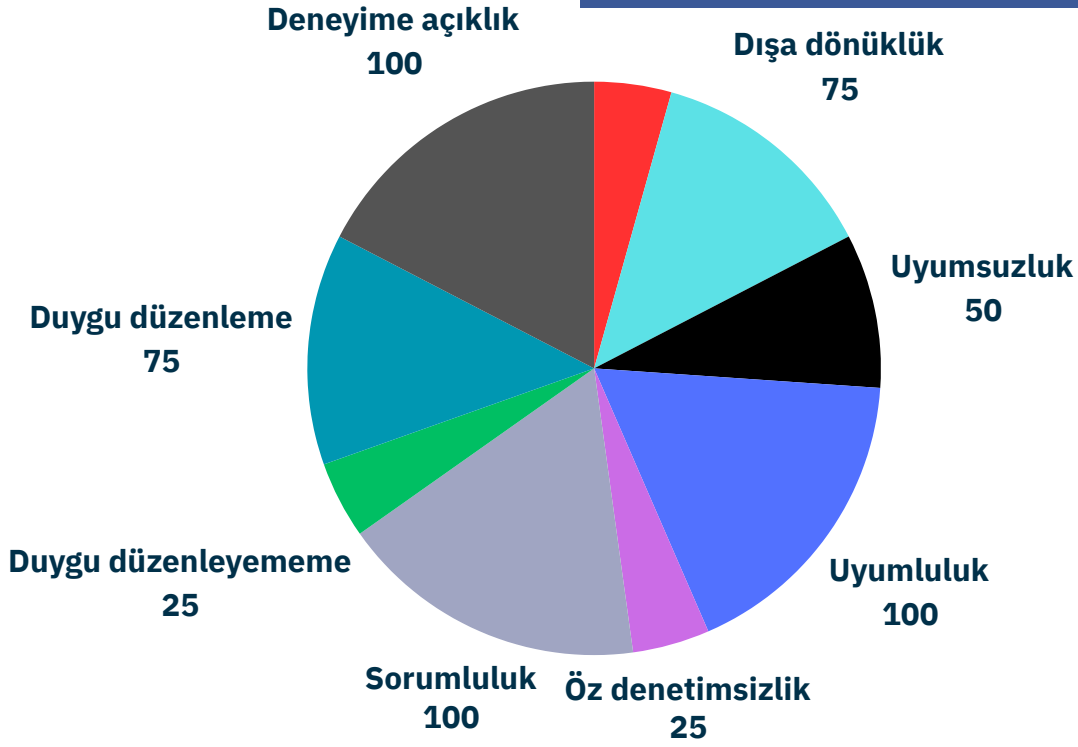
Yöneticinin Kişilik Tipleri

100

Deneyime açıklık

50

Uyumsuzluk



Yöneticinizin kendi değerlendirdiği kişilik tipleri incelendiğinde içe dönüklük puanları 100 üzerinden 25'tir. Dışa dönüklük puanları 100 üzerinden 75'tir.

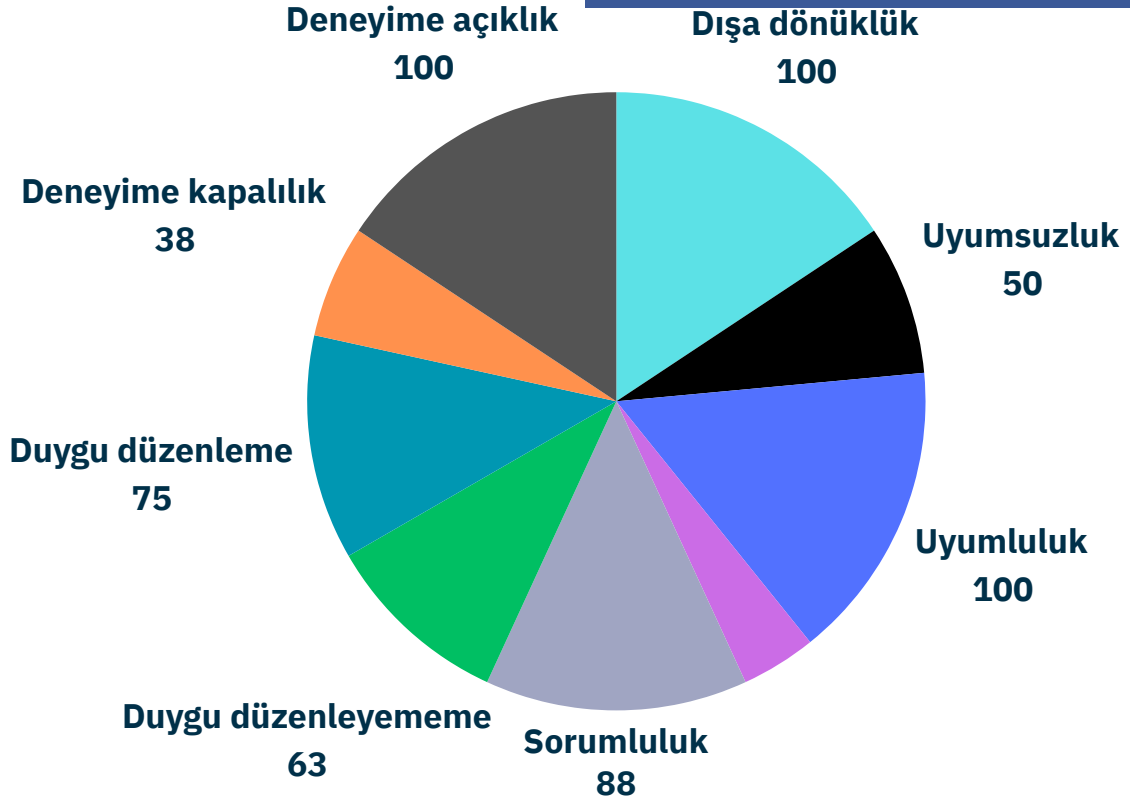
Uyumluluk puanları 100 üzerinden 100 olarak cevaplanmıştır. Uyumsuzluk puanları ise 100 üzerinden 50'dir.

Öz denetimsizlik puanları 100 üzerinden 25 puan olarak cevaplanırken sorumluluk puanları ise 100 üzerinden 100'dür.

Duygu düzenleme güçlüğü 100 üzerinden 25'tir. Duygu düzenleme becerisi ise 100 üzerinden 75'tir.

Deneyime kapalılık 100 üzerinden 0 olarak puanlanmıştır. Deneyime açıklık ise 100 üzerinden 100 olarak cevaplanmıştır.

Patronların Kişilik Tipleri



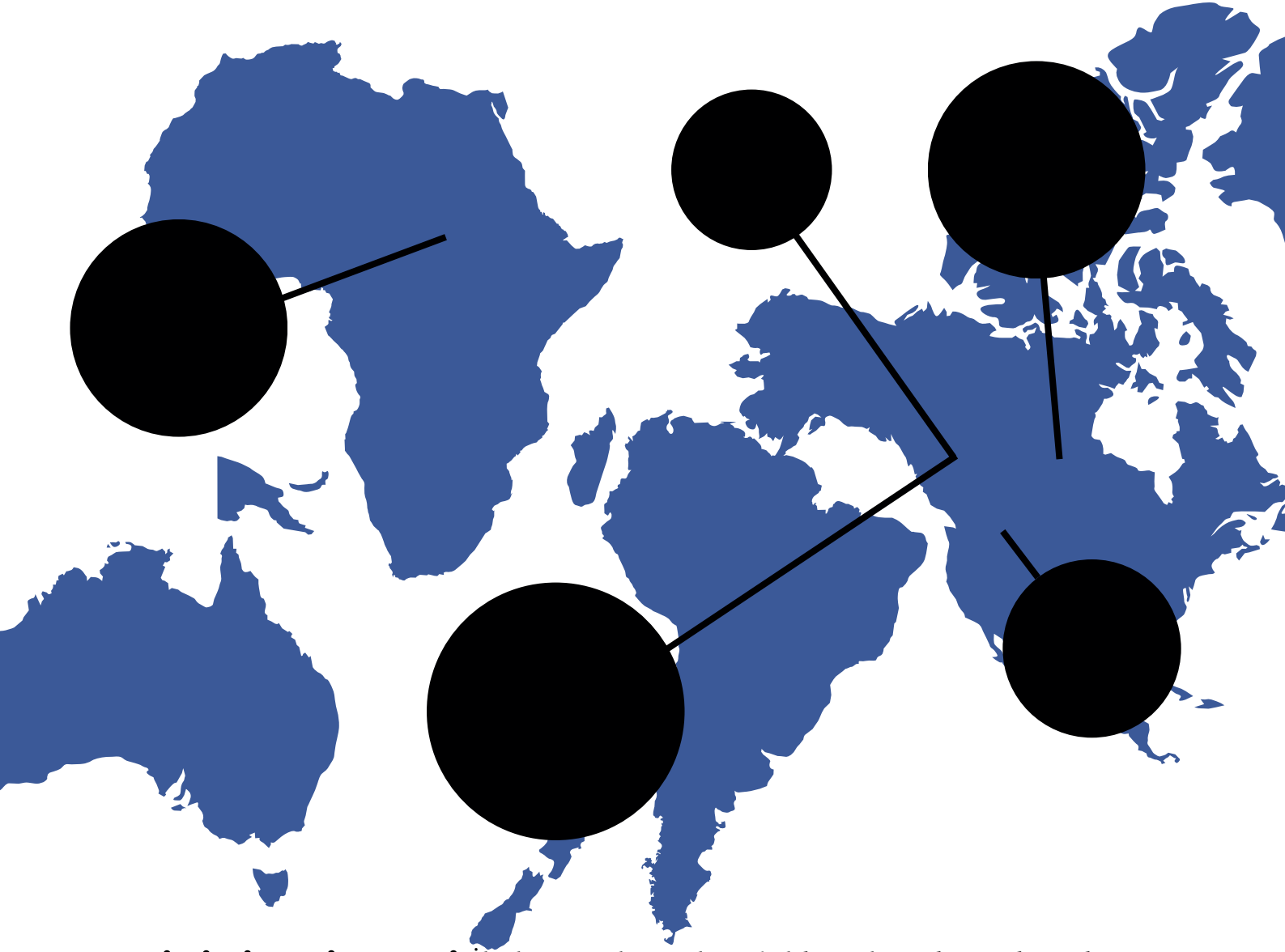
Patronların kendi değerlendirdiği kişilik tipleri incelendiğinde içe dönüklük puanları 100 üzerinden 0'dır. Dışa dönüklük puanları 100 üzerinden 100'dür.

Uyumluluk puanları 100 üzerinden 100 olarak cevaplanmıştır. Uyumsuzluk puanları ise 100 üzerinden 50'dir.

Öz denetimsizlik puanları 100 üzerinden 25 puan olarak cevaplanırken sorumluluk puanları ise 100 üzerinden 87.5'tir.

Duygu düzenleme güçlüğü 100 üzerinden 62.5'tir. Duygu düzenleme becerisi ise 100 üzerinden 75'tir.

Deneyime kapalılık 100 üzerinden 37.5 olarak puanlanmıştır. Deneyime açıklık ise 100 üzerinden 100 olarak cevaplanmıştır.



KİŞİLİK TİPLERİ HAKKINDA

İlgili sonuçlar açık öz bildirimlere dayandığından manipölasyon ihtimali bulunmaktadır. Yanlılık ve sosyal arzulanırlığın değerlendirilmesi amacıyla bir sonraki ara ölçüm örtük değerlendirme ile gerçekleştirilecektir. Yukarıdaki sonuçlara göre müdahale edilmesi gereken konunun duygu düzenleme olduğu görülmektedir. Sektörünüz için dezavantaj yaratabilecek uyumsuzluk, içe dönüklük, uyumsuzluk ve deneyime kapalılık tiplerinde herhangi bir olumsuzluk bu aşamada gözlenmemiştir. Duygu düzenleme becerisi edinme çalışmalarına en çok 1.kategori çalışanların ihtiyacı bulunmakta ve ardından patronların ihtiyacı olduğu gözlenmektedir.



ALGILANAN PERFORMANS

Performans 4 farklı şekilde incelenmiştir. Öz bildirim yoluyla değerlendirilen performansın satış verileriyle paralel olması önemlidir. Bu nedenle XXX Şirketi Sigorta'nın tüm üyelerinin arama ve satış oranlarının kaydının tutularak verimliliğinin ölçülmesi de önemlidir. İlgili bölümde performans çaba ile eşdeğerken, verim yapılan iş sonrası getirisini ele almaktadır. Bu bölümde TXXX Şirketi üyeler kendi performanslarını, kendi verimlerini, kendilerine kıyasla diğer üyelerin performanslarını ve diğer üyelerin performanslarına kıyasla kendi performanslarını değerlendirmişlerdir.

1. YÖNETİCİ VE PATRONU OLAN ÇALIŞANLARINIZIN (1.KATEGORİ) PERFORMANS ALGILARI

Bu 5 çalışanınızın kendi değerlendikleri performans algıları incelendiğinde çalışanlarınızın kendi performanslarına verdiği puanları 100 üzerinden 80'dir. Aynı çalışanlar kendi verimliliklerini 100 üzerinden 70 olarak değerlendirmişlerdir. Kendilerine kıyasla diğer XXX Şirketi üyelerinin performanslarını 100 üzerinden 65 olarak değerlendirmişlerdir. Diğer XXX Şirketi üyelerine kıyasla kendi performanslarını ise 100 üzerinden 75 olarak değerlendirmişlerdir.

Bu değerlendirmelere bakıldığında, 1.kategori çalışanlarınızın performanslarından istedikleri verimi alamadıklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Kendilerinin, diğer çalışanlardan daha fazla performans gösterdiklerini düşündükleri gözlenmiştir. Bu durum, çalışanlardan kaytaranların olduğu ile ilişkili olabilirken sonucunda çalışma ortamında huzursuzluklar, motivasyon ve verim düşüklükleri gözlenebilir.

2. SADECE PATRONA BAĞLI ÇALIŞANLARINIZIN (2.KATEGORİ) PERFORMANS ALGILARI

Bu 4 çalışanınızın kendi değerlendikleri performans algıları incelendiğinde çalışanlarınızın kendi performanslarına verdiği puanları 100 üzerinden 87.50'dir. Aynı çalışanlar kendi verimliliklerini 100 üzerinden 81.25 olarak değerlendirmişlerdir. Kendilerine kıyasla diğer XXX Şirketi üyelerinin performanslarını 100 üzerinden 31.25 olarak değerlendirmişlerdir. Diğer XXX Şirketi üyelerine kıyasla kendi performanslarını ise 100 üzerinden 87.5 olarak değerlendirmişlerdir.

Bu değerlendirmelere bakıldığında, 2.kategori çalışanlarınızın performanslarından istedikleri verimi az da olsa alamadıklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Potansiyellerine erişmeleri için öz güvenleriyle ilgili çalışmalar ya da mesleki bilgi açısından küçük dokunuşlar yeterli olacaktır. Kendilerinin, diğer çalışanlardan çok daha fazla performans gösterdiklerini düşündükleri gözlenmiştir. Bu durum, çalışanlardan kaytaranların olduğu ile ilişkili olabilirken sonucunda çalışma ortamında huzursuzluklar, motivasyon ve verim düşüklükleri gözlenebilir. Ek olarak, algılanan performanstaki yüksek farkın 2.kategori çalışanlar için örgüt bağlılığını düşürebilme ve şirketten umudu kesme hislerine neden olma ihtimalleri ortaya çıkabilir. Çözüm için 2.kategori çalışanların beklentilerinin rasyonalize edilmesi ya da diğer çalışanların performans ve verimlerinin artırılmasına yönelik adımlar atılması önemlidir.





3. YÖNETİCİNİZİN PERFORMANS ALGISI

Yöneticinizin kendi değerlendirdiği performans algıları incelendiğinde yöneticinizin kendi performansına verdiği puanı 100 üzerinden 75'tir. Yöneticiniz kendi verimliliğini 100 üzerinden 75 olarak değerlendirmiştir. Kendisine kıyasla diğer XXX Şirketi üyelerinin performanslarını 100 üzerinden 25 olarak değerlendirmiştir. Diğer XXX Şirketi üyelerine kıyasla kendi performansını ise 100 üzerinden 50 olarak değerlendirmiştir.

Bu değerlendirmelere bakıldığında, yöneticinizin performansından istediği verimi tam olarak aldığını düşündüğü ortaya çıkmıştır. Kendisinin, diğer çalışanlardan çok daha fazla performans gösterdiğini düşündüğü gözlenmiştir. Bu durum, çalışanlardan kaytaranların olduğu ile ilişkili olabilirken sonucunda çalışma ortamında huzursuzluklar, motivasyon ve verim düşüklükleri gözlenebilir. Ek olarak, algılanan performanstaki yüksek farkın yönetici için daha otokratik olma, çalışanlara karşı tutumunun sertleşmesi, örgüt bağlılığını düşürebilme ve şirketten umudu kesme hislerine neden olma ihtimalleri ortaya çıkabilir. Çözüm için yöneticinin beklentilerinin rasyonalize edilmesi ya da diğer çalışanların performans ve verimlerinin artırılmasına yönelik adımlar atılması önemlidir. Yöneticinin kendi performansını değerlendirirken 75 puan vermesi, buna rağmen diğer XXX Şirketi üyeleriyle kendini kıyasladığında 50 puan vermesinin nedeni olumsuz açıdan bakılırsa öz yetersizlik hisleriyle ilişkili olabileceksen olumlu açıdan bakıldığında kendisinden daha fazla çaba gösteren üstlerinin olduğunu değerlendirmiş olabilir. Elimizde veri olmadığı için kesin bir şey söylemek zordur.

4. PATRONLARIN PERFORMANS ALGISI

Patronların kendi değerlendikleri performans algıları incelendiğinde, kendi performanslarına verdiği puanları 100 üzerinden 100'dür. Patronlar kendi verimliliklerini 100 üzerinden 100 olarak değerlendirmişlerdir. Kendilerine kıyasla diğer XXX Şirketi üyelerinin performanslarını 100 üzerinden 75 olarak değerlendirmişlerdir. Diğer XXX Şirketi üyelerine kıyasla kendi performanslarını ise 100 üzerinden 100 olarak değerlendirmişlerdir.

Bu değerlendirmelere bakıldığında, patronların performanslarından istedikleri verimi tam olarak aldıklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Kendilerinin, diğer çalışanlardan çok daha fazla performans gösterdiklerini düşündükleri gözlenmiştir. Bu durum, çalışanların elinden geleni yapmadıkları düşüncesi ile, çalışanlardan kaytaranların olduğu ile ilişkili olabilirken sonucunda çalışma ortamında huzursuzluklar, motivasyon ve verim düşüklükleri gözlenebilir. Ek olarak, algılanan performanstaki yüksek farkın, patronlar için çalışanlardan umudu kesme hislerine, çalışanları değiştirme fikirlerine neden olma ihtimalleri ortaya çıkabilir. Çözüm için patronların beklentilerinin değerlendirilmesi ya da diğer çalışanların performans ve verimlerinin artırılmasına yönelik adımlar atılması önemlidir.



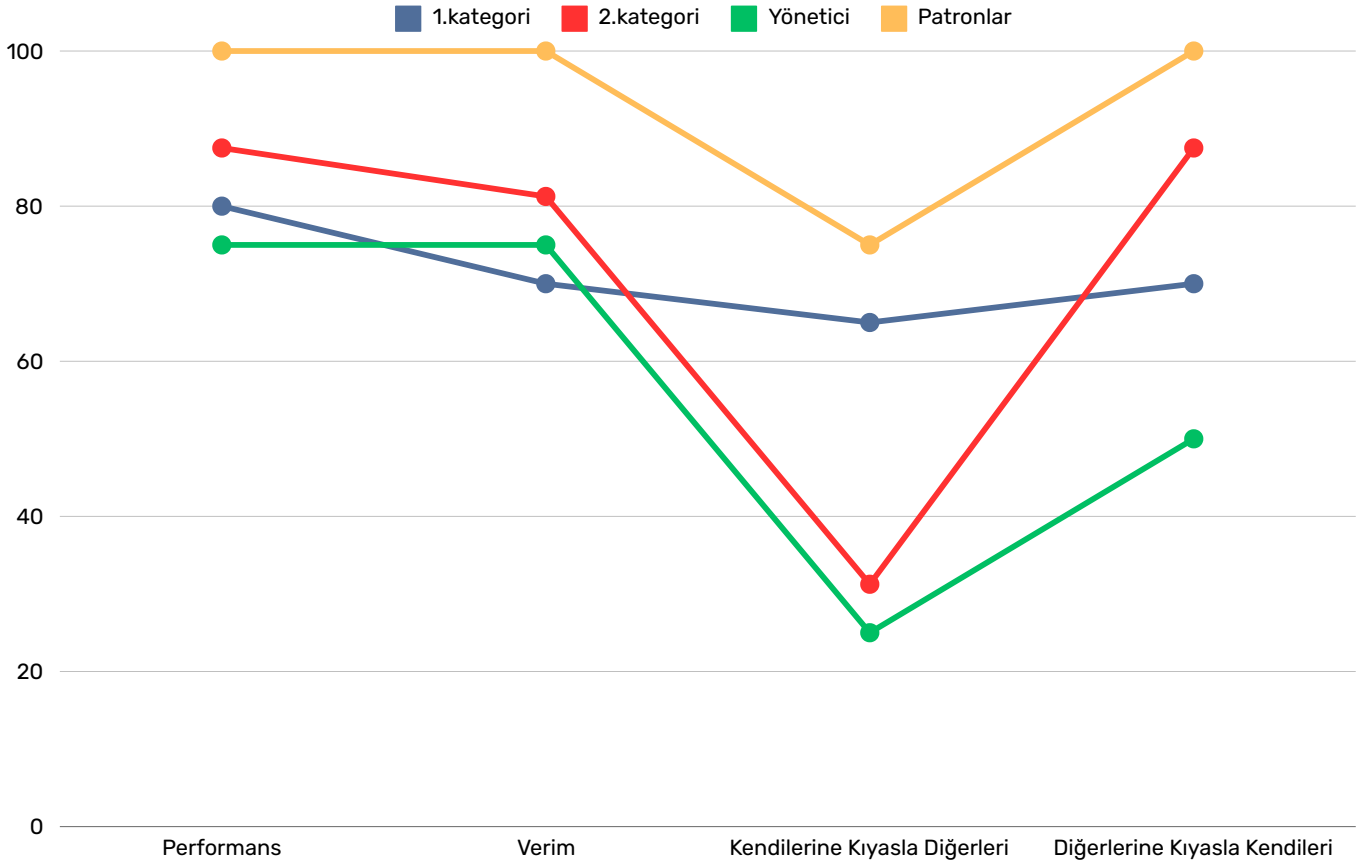
Algılanan performans

GENEL SONUÇ

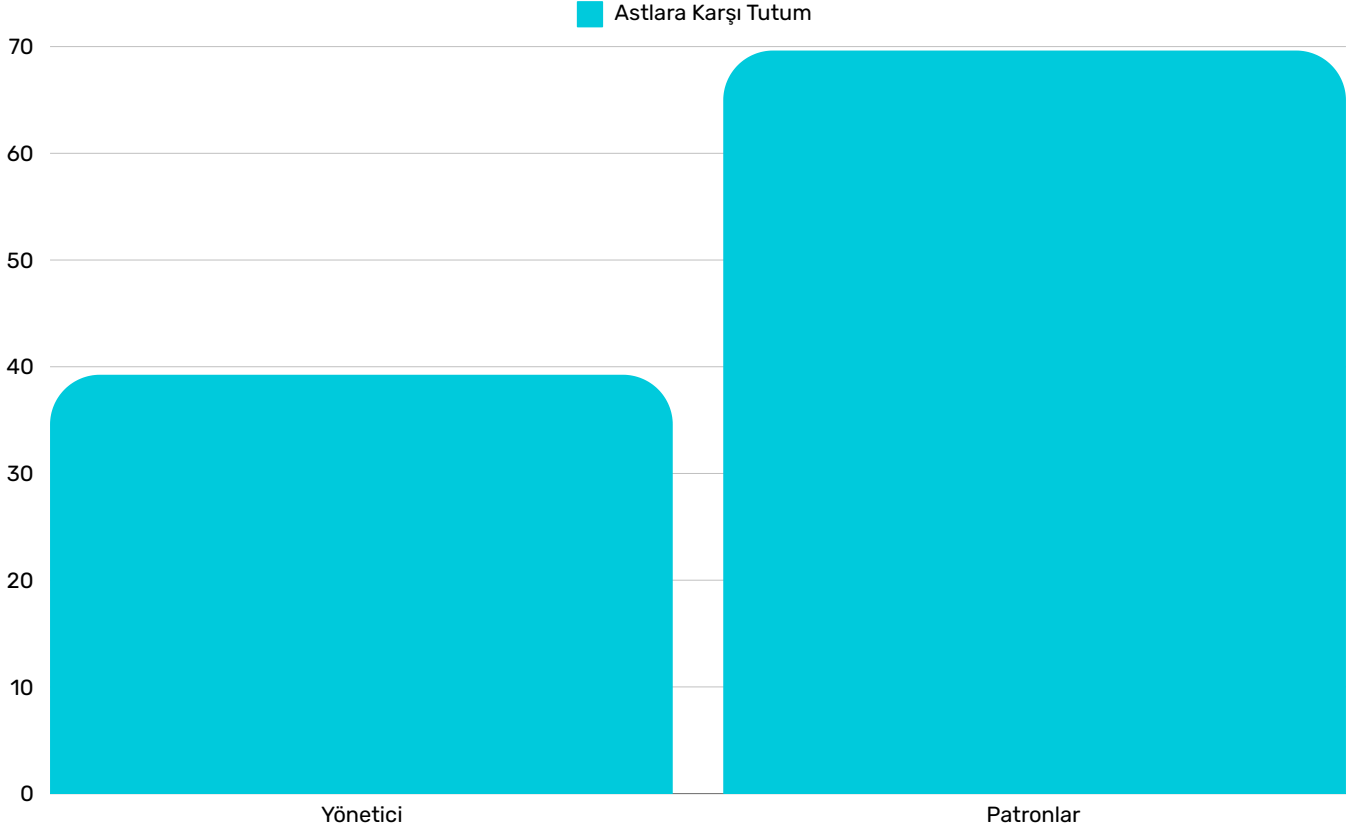
1.KATEGORİ
en düşük verim

YÖNETİCİ
en düşük performans

XXX Şirketi Üyelerinin Performans Algıları



Astlar ile Olumlu İlişkiler



ASTLAR İLE İLİŞKİLER

Yöneticinin ve patronların astlarıyla ilişkileri incelenmiştir. Bu bölümde 1.kategori ve 2.kategori çalışanlardan herhangi bir veri toplanmamıştır.

Yöneticinin astları ile ilişkileri değerlendirildiğinde, 100 üzerinden 39.25 puan almıştır. Yönetici ve 5 astının ilişkilerinin iyileştirilmesi ve çatışma çözümleri için çalışma yapılması önemlidir.

Patronların astları ile ilişkileri değerlendirildiğinde ise patronlar 100 üzerinden 69.63 puan almıştır. Patronların da astlarıyla ilişkilerinin geliştirilebileceği bulunmuştur.

Öncelikli çalışma yönetici-çalışanlar arasında olmalıdır. Yöneticinin astlarıyla olan temel sorununun güven olduğu görülmüştür. Yönetici astlarına güvenmekte zorluk yaşarken, astlarının da kendisine güvenmediğini düşünmektedir. Bu sorunlar büyük oranda çözülürse patronların da astlarına olan tutumlarının olumlu yönde değişebileceği düşünülmektedir. Patronlar ise astlarının kendilerine karşı konumlarını bilmediklerinden dolayı ilişkilerinin olumlu yönlerinin azaldığını belirtmişlerdir. Ek olarak, çalışanların potansiyellerini bilip takdir etme noktasında eksik kaldıklarını ifade etmişlerdir. Patronların astlarıyla olan direkt sorunları için de çatışma çözümleri çalışması yapılabilir ya da örgüte uygun çalışanlar işe alınabilir.



ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve örgüt içinde davranışlara norm oluşturan, ortak değerler ve inançlar şablonu olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürünün önemi onun yönetilebilir olmasından kaynaklanmaktadır. Birçok araştırmacı tarafından, başarılı örgütlerin çalışanlarının ortak örgütsel değerleri paylaştıkları varsayılmaktadır. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve değişen çevre şartlarına uygun tepkiler verebilmek için örgütlerin kültürel özelliklerini yönetmek önemlidir. Örgüt kültürü bütün çalışanları kolektif düşünme, davranma ve hareket etmeye yöneltmesi açısından önemlidir.

A. GÜÇ KÜLTÜRÜ

Güç kültürünün egemen olduğu örgütlerde en iyi olan yön, liderlikte güç, adalet ve iyiliğin temel alınmasıdır. Liderlerden bütün gücün sahibi olmalarının yanında her şeyi bilmeleri de beklenmektedir. Liderin emri altında olanların veya astların itaatkâr ve gönüllü olmaları beklenir. En kötü olan ise bu örgütlerde kurallara uymanın temelinde korkunun olmasıdır.

B. BAŞARI KÜLTÜRÜ

Başarı kültürünün egemen olduğu örgütlerde, çalışanlardan zamanlarının ve enerjilerinin çoğunu örgüte harcamaları beklenmektedir. Bu kültürde, insanların doğaları gereği, kendilerini memnun eden görevlerin bulunduğu bir işte çalışmayı sevdikleri kabul edilmektedir.

C. DESTEK KÜLTÜRÜ

Destek kültürü ile yönetilen örgütler, sağladıkları ortamla, üyeler arası ilişkilerinden gelişen; ortaklık, aitlik ve dostluk gibi değerlerin oluşumunu sağlamaktadır. Bu kültürde, çalışanların kendini örgüte ya da bir gruba tam olarak ait hissetmesi, örgütte veya grupta payının olduğuna inanmasını sağlayacaktır. Bu da çalışanların örgüte bağlılığına katkıda bulunacaktır.

1. YÖNETİCİ VE PATRONU OLAN ÇALIŞANLARINIZIN (1.KATEGORİ) ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARI

Bu kategorideki 5 çalışanınız, şirket içerisindeki algıladıkları kültürü değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda 1.kategorideki çalışanlarınız şirketteki güç kültürüne 100 üzerinden 73.72 puan, başarı kültürüne 81.32 puan, destek kültürüne ise 82.68 puan vermişlerdir.

Bu çalışanlarınızın algısına göre destek ve başarı kültürleri şirketinizde ağır basmaktadır. Başarı kültürünün egemen olduğu örgütlerde bireyin kendi kendini kontrol etmesi ve bireysel olarak hesap verme söz konusudur. Bu da belirlenmiş olan başarıların, gerçekleşip gerçekleşmediğine göre yapılmaktadır. Burada önemli olan problem çözme ve hedefe ulaşmadır. Destek kültüründe ise ortak hesap verme vardır. Burada denetim, işbirlikçi olarak çalışanların bir birini denetlemesiyle sağlanmaktadır. Örgütün dışında gelişen olaylara yönelik olarak, dinamik bir bağ ve değişim vardır. Başarı ve destek kültüründe denetim, takdir etme yoluyla sağlanmaktadır.





2. SADECE PATRONA BAĞLI ÇALIŞANLARINIZIN (2.KATEGORİ) ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARI

Bu kategorideki 4 çalışanınız, şirket içerisindeki algıladıkları kültürü değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda 2.kategorideki çalışanlarınız şirketteki güç kültürüne 100 üzerinden 72.10 puan, başarı kültürüne 70 puan, destek kültürüne ise 73.35 puan vermişlerdir.

Bu çalışanlarınıza göre eşit bir kültür dağılımı mevcuttur. Farklı durumlarda farklı reaksiyonlar gösteriliyor olma ihtimalinden dolayı herhangi bir kültüre yatkınlık algılanmamış olabilir. Güç kültürünün ortaya çıktığı durumlarda, hiyerarşiye dayalı denetim yöntemleri kullanılmaktadır. Bu tip örgütlerde denetleme bireysel olmayan düzenlemeler, yönetmelik ve rol görevleri aracılığıyla yapılmaktadır. Çalışanlarınızın kendini kontrol ettiği durumlar da mevcuttur ve bu durumlarda başarı kültürünü besler. Bazı durumlarda ise şirketinizde toplantılar yapılarak ortak hesap verme devreye girdiğinde destek kültürünün varlığı hissedilmektedir.

3. YÖNETİCİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISI

Yöneticinizin şirket içerisindeki örgüt kültürü algısı değerlendirmesi sonucunda güç kültürüne 100 üzerinden 54.20 puan, başarı kültürüne 87.50 puan, destek kültürüne ise 64 puan vermiştir.

Yöneticinize göre başarı kültürü ağır basmaktadır. Yöneticinize göre şirketinizde kurallara uymaktan daha çok işin yapılmasına odak yüksektir. Başarı kültüründe çalışanlar yapmakta oldukları işe odaklanmışlardır. Bütünüyle işlerine yoğunlaşmışlardır. Başarı kültüründe çalışanlar, bu kültürle etkileşimin sonucu olarak, kendi sorunlarını kendileri çözmeye motive olmuşlardır. Güç kültürünün çok düşük düzeyde algılanması, otokratik liderlik özelliklerinin güç kültürüne daha fazla ihtiyaç duyulması ile ilişkili olabilir.

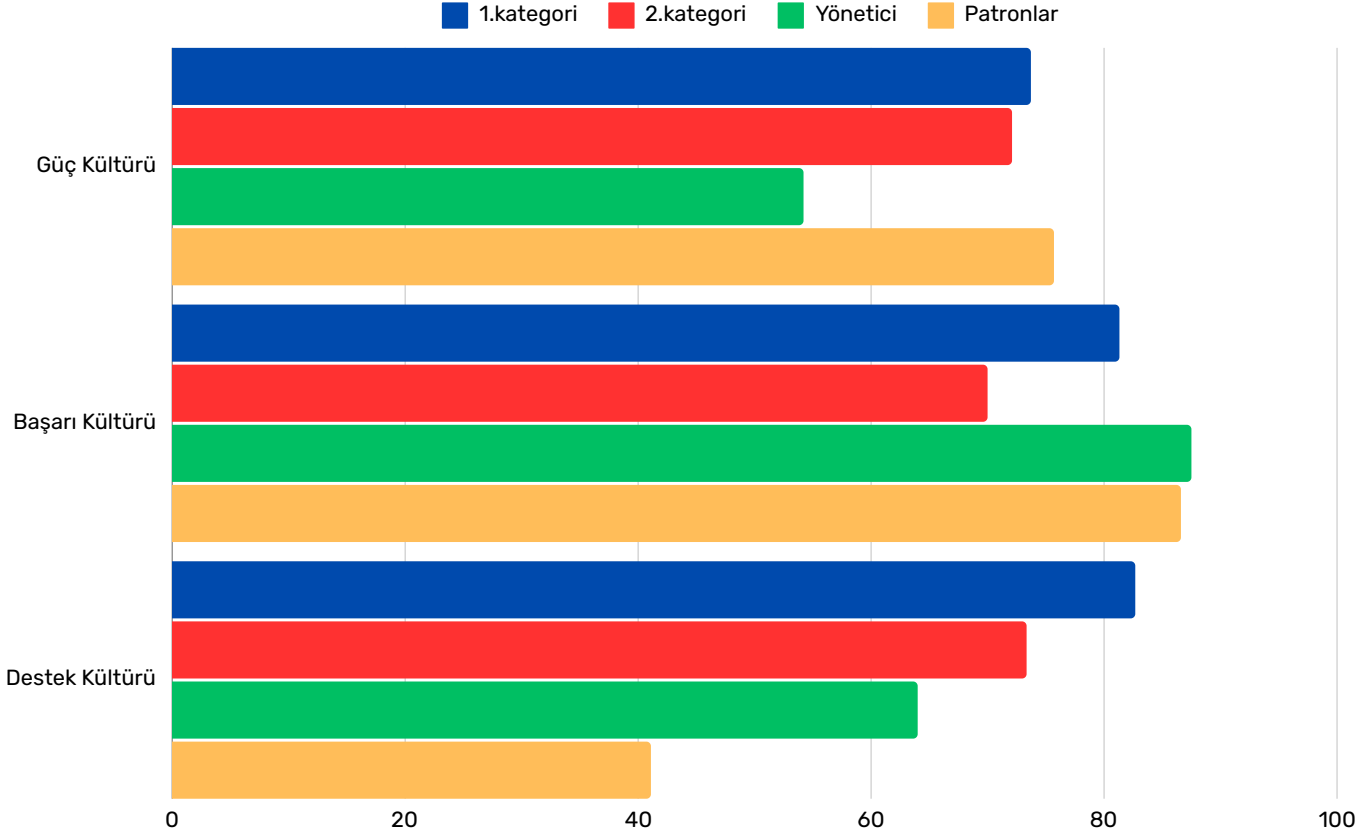
4. PATRONLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARI

Patronlar da şirket içerisindeki algıladıkları kültürü değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda şirketteki güç kültürüne 100 üzerinden 75.70 puan, başarı kültürüne 86.60 puan, destek kültürüne ise 41.10 puan vermişlerdir.

Patronlara göre de başarı kültürü ağır basmaktadır. Bunun nedeni, çalışanlarınızın iş yaparken kuralları ihlal ediyor olmasından kaynaklı olabilir. İş verimi yüksekse bu durum olumlu sonuçlanır fakat iş verimi düşükse kuralların uyulmasına yönelik tedbirler alınmalıdır. Destek kültürünün patronlar tarafından düşük algılanmasının nedeni hiyerarşinin, uzmanlaşmanın ve rutinlerin istenen düzeyde olmamasından kaynaklı olabilir.



XXX Şirketi Üyelerinin Örgüt Kültürü Algıları



ÖRGÜT KÜLTÜRÜ HAKKINDA

Destek kültürü tüm kategoriler tarafından farklı algılanmıştır. Bunun nedeni bulunulan pozisyon ve hiyerarşik ilişkiler olabilir. Çünkü şirketinizdeki hiyerarşide alta inildikçe destek kültürü algısında artış gözlenmektedir. Bu durum hiyerarşide alta olanlar arasında örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu gösterse de, hiyerarşide üste çıkıldıkça şirket içerisindeki aidiyetin düştüğünün ve çalışanların bireysel sorumluluk alma düzeylerinin düşük olduğu algısının hakim olduğu söylenebilir.

Örgüt kültüründe tüm çalışanların benzer algıya sahip olması politikaların benimsenmesi açısından önemlidir. Güç kültürü, yöneticiniz haricinde herkes tarafından benzer şekilde algılanmaktadır. Yöneticinizin bu konudaki taleplerine ya da önerilerine kulak vermek isteyebilirsiniz. Başarı kültürü ise, 2.kategori çalışanları hariç herkes tarafından benzer şekilde algılanmaktadır. 2.kategori çalışanlarının iş memnuniyetleri, işe ayırdıkları zaman ve efor ile ilgili görüşlerine kulak vermek isteyebilirsiniz.

ÖRGÜT YAPISI



Örgüt yapısı, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için sürekli ve biçimsel olarak üst yöneticiler tarafından kabul edilmiş, örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler bütünüdür. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulmasına yönelik olarak yapılan biçimsel düzenlemeler, örgütlenme olarak ifade edilmektedir. Örgütlenme, örgüt yapısının oluşturulmasıyla ilgili olarak oluşturulan faaliyetleri ve bir süreci ifade etmek için kullanılmaktadır. Örgüt yapısı, bir işletme içerisinde her türlü imkândan yararlanılarak, işletmenin amaçları doğrultusunda en yüksek verimin elde edilmesinde bir araç vazifesini görmektedir.

A. BİÇİMSELLEŞME: Örgüt içerisindeki kuralların, amaca ulaşmak için birbiriyle ilgili işlerin bir sıra halinde yapılmasını ifade eden yöntemlerin, emirlerin ve iletişimin ne derecede yazıya döküldüğünü gösteren ölçüdür. Bir örgütte, çalışanların görevlerini nasıl yerine getireceklerine ilişkin bilgiler ne kadar açık, ayrıntılı ve yazıya dökülüp belgelenmişse, örgütün de o derecede biçimselleşmiş bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

B. KARARLARA KATILIM: Çalışanların ücret, terfi, bölüm politikalarının oluşturulması gibi örgütün bütününe ilgilendiren konularda, söz hakkına sahip olma derecesini ifade eder.

C. YETKİ HİYERARŞİSİ: Üst yönetimde bulunanların, örgütle ilgili karar alma gücünü ellerinde bulundurmalarını ifade etmektedir.

1. YÖNETİCİ VE PATRONU OLAN ÇALIŞANLARINIZIN (1.KATEGORİ) ÖRGÜT YAPISI ALGILARI

Bu kategorideki 5 çalışanınız, şirket içerisindeki algıladıkları örgüt yapısını değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda 1.kategorideki çalışanlarınız şirketteki biçimselleşmeye 100 üzerinden 53.30 puan, kararlara katılıma 33.75 puan, yetki hiyerarşisine ise 44 puan vermişlerdir. 1.kategorideki çalışanlarınızın algısına göre örgüt yapısında tamamlanması gereken hususlar olduğu gözlenmektedir. Bu sonuçlar şirket için bir yönergenin varlığı ya da her pozisyon için bir çalışma kılavuzunun oluşturulması, bu kılavuzlar varsa da uygulamaya geçilmesinin sağlanması için önemlidir.

2. SADECE PATRONA BAĞLI ÇALIŞANLARINIZIN (2.KATEGORİ) ÖRGÜT YAPISI ALGILARI

Bu kategorideki 4 çalışanınız, şirket içerisindeki algıladıkları örgüt yapısını değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda 2.kategorideki çalışanlarınız şirketteki biçimselleşmeye 100 üzerinden 37.50 puan, kararlara katılıma 43.75 puan, yetki hiyerarşisine ise 21.25 puan vermişlerdir. 2.kategorideki çalışanlarınızın algısına göre örgüt yapısında tamamlanması gereken hususlar olduğu gözlenmektedir. Bu sonuçlar şirket için bir yönergenin varlığı ya da her pozisyon için bir çalışma kılavuzunun oluşturulması, bu kılavuzlar varsa da uygulamaya geçilmesinin sağlanması için önemlidir.

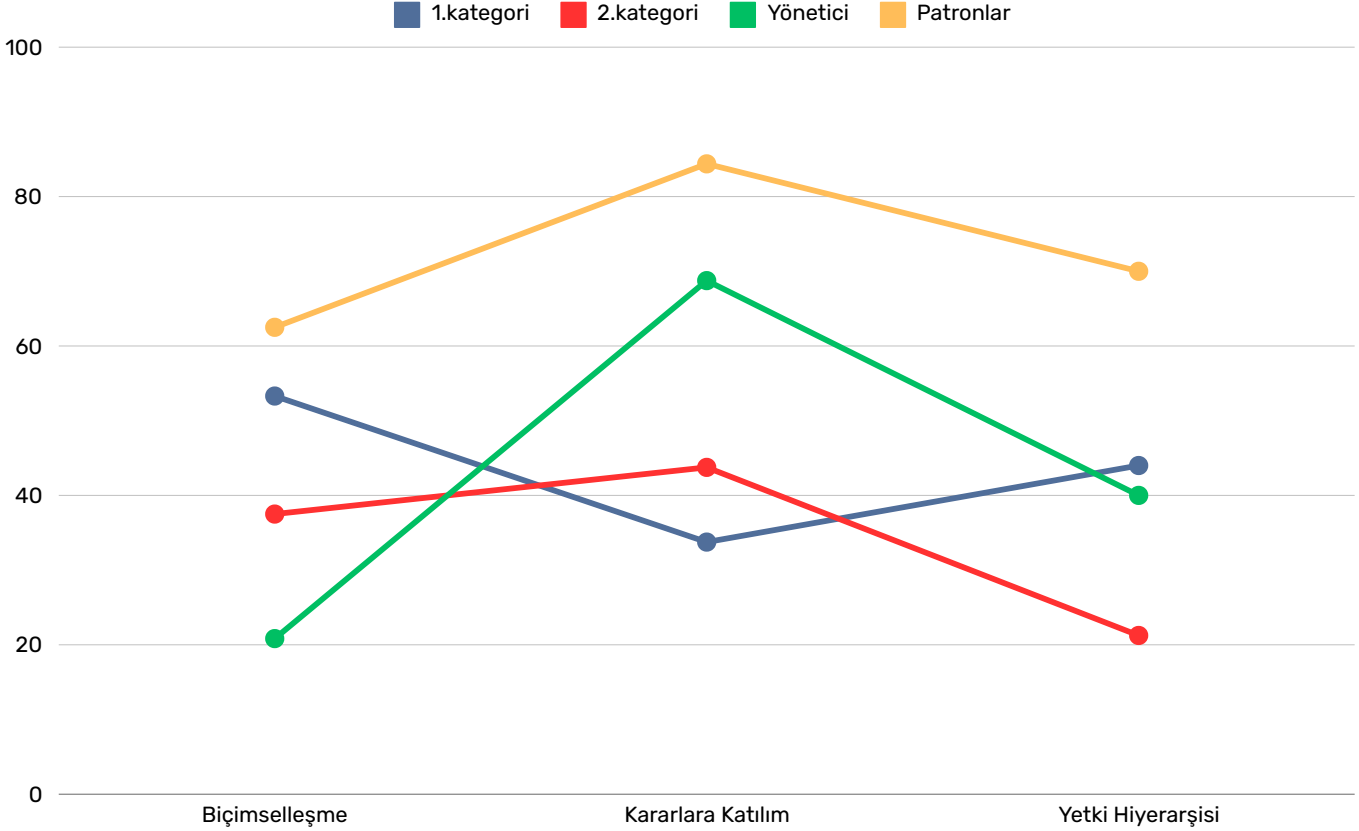
3. YÖNETİCİNİN ÖRGÜT YAPISI ALGISI

Yöneticiniz, şirket içerisindeki algıladığı örgüt yapısını değerlendirmiştir. Bu değerlendirme sonucunda yöneticiniz şirketteki biçimselleşmeye 100 üzerinden 20.83 puan, kararlara katılıma 68.75 puan, yetki hiyerarşisine ise 40 puan vermiştir. Yöneticinizin algısına göre örgüt yapısında tamamlanması gereken hususlar olduğu gözlenmektedir. Pozisyonu gereği kararlara katılım puanının diğer çalışanlara göre yüksek çıkmış olması muhtemeldir. Bu sonuçlar şirket için bir yönergenin varlığı ya da her pozisyon için bir çalışma kılavuzunun oluşturulması, bu kılavuzlar varsa da uygulamaya geçilmesinin sağlanması için önemlidir.

4. PATRONLARIN ÖRGÜT YAPISI ALGILARI

Patronlar şirket içerisindeki algıladıkları örgüt yapısını değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda patronlar şirketteki biçimselleşmeye 100 üzerinden 62.50 puan, kararlara katılıma 84.38 puan, yetki hiyerarşisine ise 70 puan vermişlerdir. Patronların algısına göre pozisyonları gereği kararlara katılım yüksek çıkmıştır. Biçimselleşmenin düşük algılanması tüm şirket personeli için ortak bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu nedenle şirket için bir yönergenin varlığı ya da her pozisyon için bir çalışma kılavuzunun oluşturulması, bu kılavuzlar varsa da uygulamaya geçilmesinin sağlanması önemlidir. Demokratik bir yönetim benimsenecekse kararlara katılımın sağlanması, otokratik bir yönetim benimsenecekse de yetki hiyerarşisinin geliştirilmesi için adımlar atılması gerekmektedir. Ya da dengede kalarak biçimselleşmenin dengelyi sağlayacak şekilde geliştirilmesi önemlidir.

XXX Şirketi Üyelerinin Örgüt Yapısı Algıları



ÖRGÜT YAPISI HAKKINDA

Beklenildiği gibi hiyerarşideki pozisyon arttıkça kararlara katılımın arttığı gözlenmiştir ve hiyerarşide alta inildikçe katılımın azaldığı görülmüştür. Fakat biçimselleşme boyutunda en fazla sorun yaşayan kişi yönetici olarak görünmektedir.

Yöneticinin görev ve iş tanımının net bir şekilde ifade edilmesi, yazılı hale getirilmesi, sınırlarının çizilmesi ve alacağı kararları destekleyecek yönerge maddelerinin bulunması önemlidir.

İŞ YAŞAM DENGESİ



İş yaşamının aile yaşamına etkisi ve aile yaşamının iş yaşamına etkilerinden kaynaklı sorunlar incelenmiştir.

1. YÖNETİCİ VE PATRONU OLAN ÇALIŞANLARINIZIN (1.KATEGORİ) İŞ YAŞAM DENGELERİ

Bu kategorideki 5 çalışanınızın iş yaşam dengesi değerlendirilmiştir. Bu kategorideki çalışanların işlerinin aile yaşamları üzerinde yarattığı sorun 100 üzerinden 22 puandır. Aile yaşamlarının iş yaşamlarına etkisi ise 100 üzerinden 4 puandır. 1.kategorideki çalışanlarınızın yüksek oranda iş yaşam dengelerini sağladıkları görülmektedir.

2. SADECE PATRONA BAĞLI ÇALIŞANLARINIZIN (2.KATEGORİ) İŞ YAŞAM DENGELERİ

Bu kategorideki 4 çalışanınızın iş yaşam dengesi değerlendirilmiştir. Bu kategorideki çalışanların işlerinin aile yaşamları üzerinde yarattığı sorun 100 üzerinden 40 puandır. Aile yaşamlarının iş yaşamlarına etkisi ise 100 üzerinden 2.50 puandır. 2.kategorideki çalışanlarınızın büyük oranda iş yaşam dengelerini sağladıkları görülmektedir. Fakat bazen iş yaşamlarının aile yaşamlarını etkilediğini söylemek mümkündür.

3. YÖNETİCİNİN İŞ YAŞAM DENGESİ

Yöneticinizin iş yaşam dengesi değerlendirildiğinde iş yaşamının aile yaşamı üzerinde yarattığı sorun 100 üzerinden 5 puandır. Aile yaşamının iş yaşamına etkisi ise 100 üzerinden 0 puandır. Yöneticinizin mükemmele yakın oranda iş yaşam dengesi sağladığı belirlenmiştir.

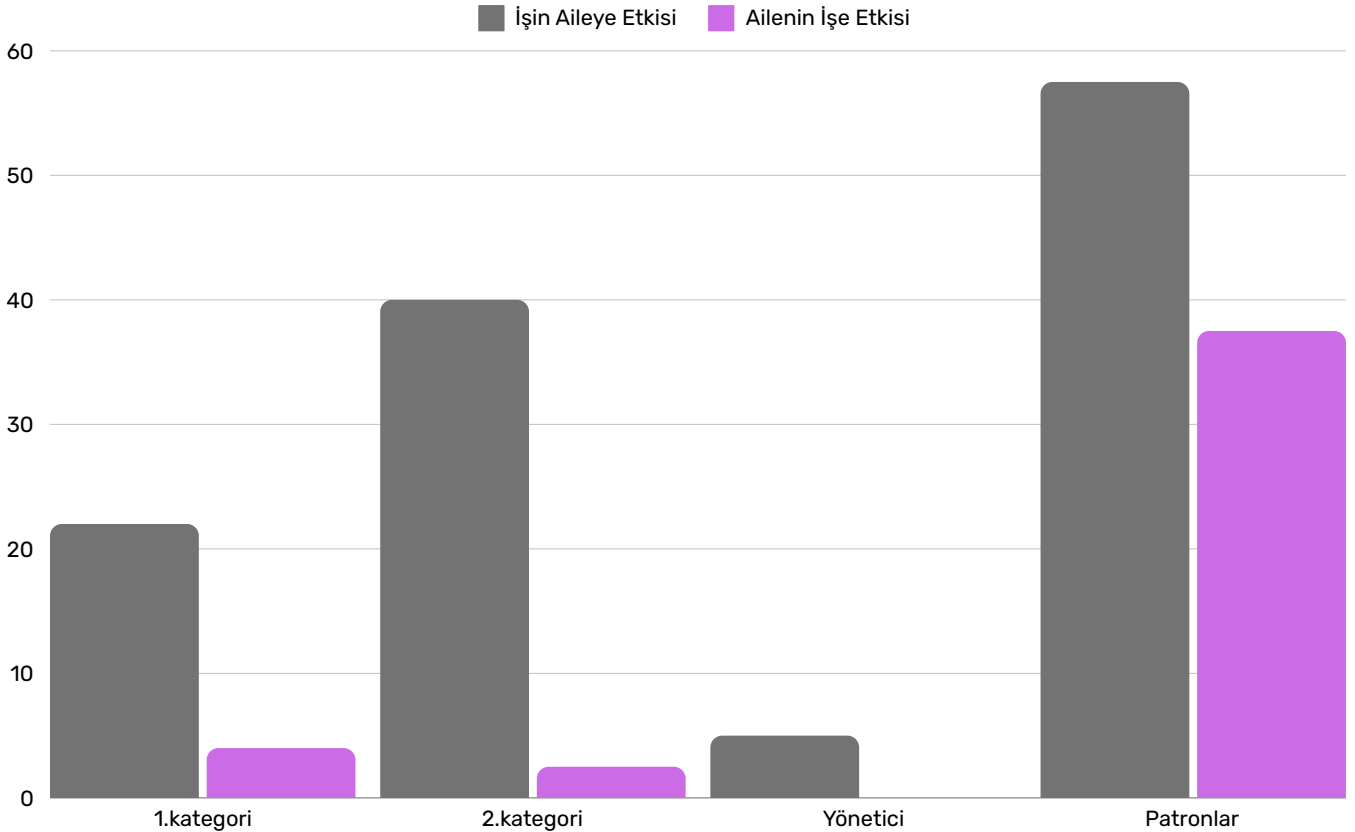
4. PATRONLARIN İŞ YAŞAM DENGELERİ

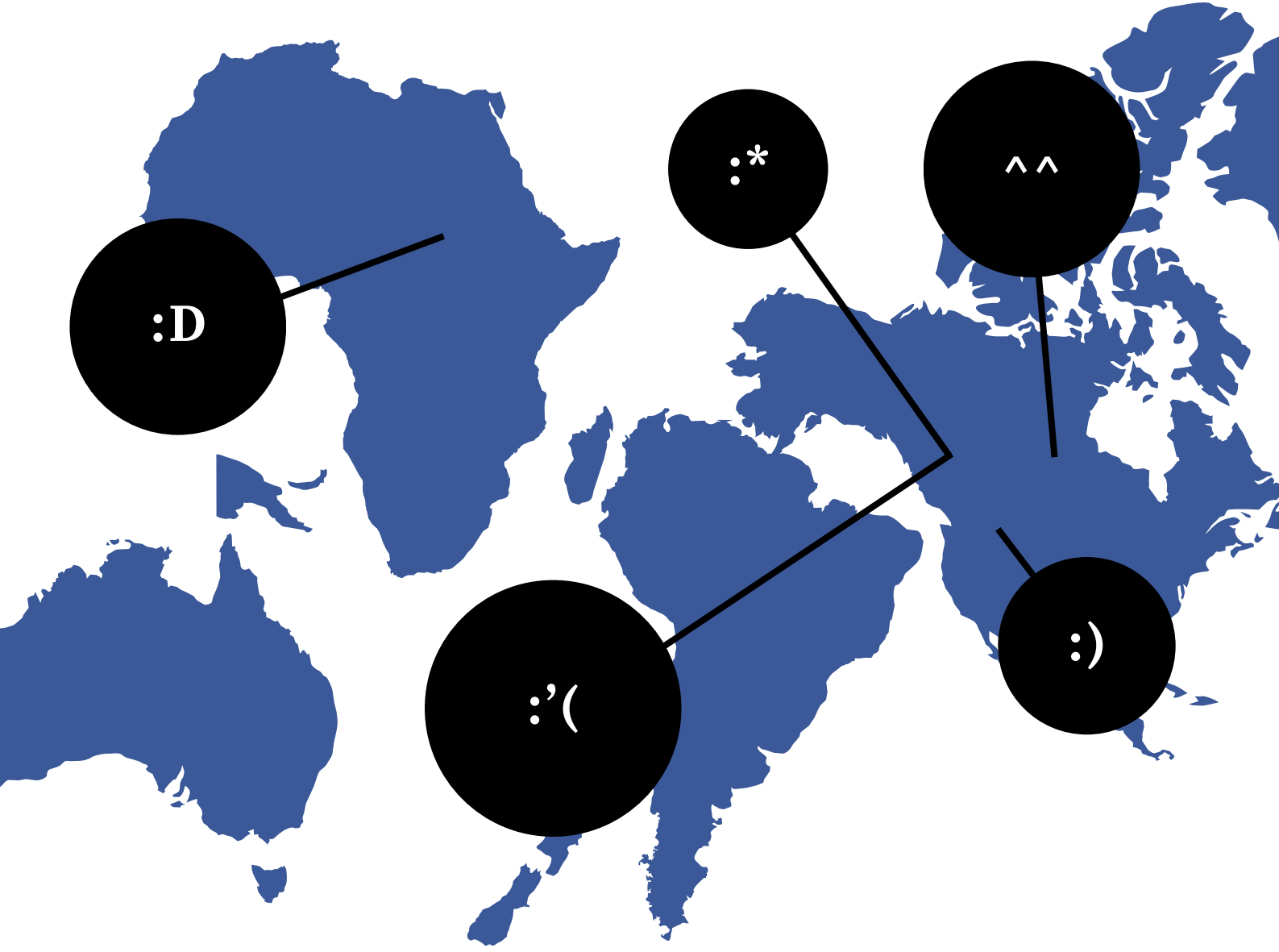
Patronların iş yaşam dengesi değerlendirildiğinde işlerinin aile yaşamları üzerinde yarattığı sorun 100 üzerinden 57.50 puandır. Aile yaşamlarının iş yaşamlarına etkisi ise 100 üzerinden 37.50 puandır. Patronların makul oranda iş yaşam dengelerini sağladıkları görülmektedir.

Fakat bazen iş yaşamlarının aile yaşamlarını etkilediğini söylemek mümkündür. İş üzerinde kontrol sağlama ihtiyacı aile ve özel hayata ayırmaları gereken vakitten alıyor olabilir. Öte yandan, aileye ayırmak istedikleri vakit diğer çalışanlardan fazla olabilir ve beklentileri karşılanmıyor olabilir.

Önceki analizlere bakıldığında, iş yaşam dengesi şirketinizin güçlü yanlarından biri olarak görünmektedir. Yaptığımız pilot çalışmada çalışanlarınızın özel yaşamlarının işe etkisinin fazla olduğunu gözlemlemiştik ve müdahalelerde bulunmuştuk. Şu an özel yaşamın iş yaşamına olumsuz etkisinin neredeyse sıfıra yakın olduğunun beyan edilmesi büyük bir gelişimi gösteriyor olabilir. Fakat yöneticinin pilot çalışmaya katılmadığı ve en dengeli iş-yaşama sahip olduğu göz önünde bulundurularak pilot çalışmadaki yöntemlerin aynalarına katılmamak maksadıyla manipülatif cevaplar da verilmiş olma ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır.

XXX Şirketi Üyelerinin İş Yaşam Dengeleri (0'a yaklaştıkça denge artar)

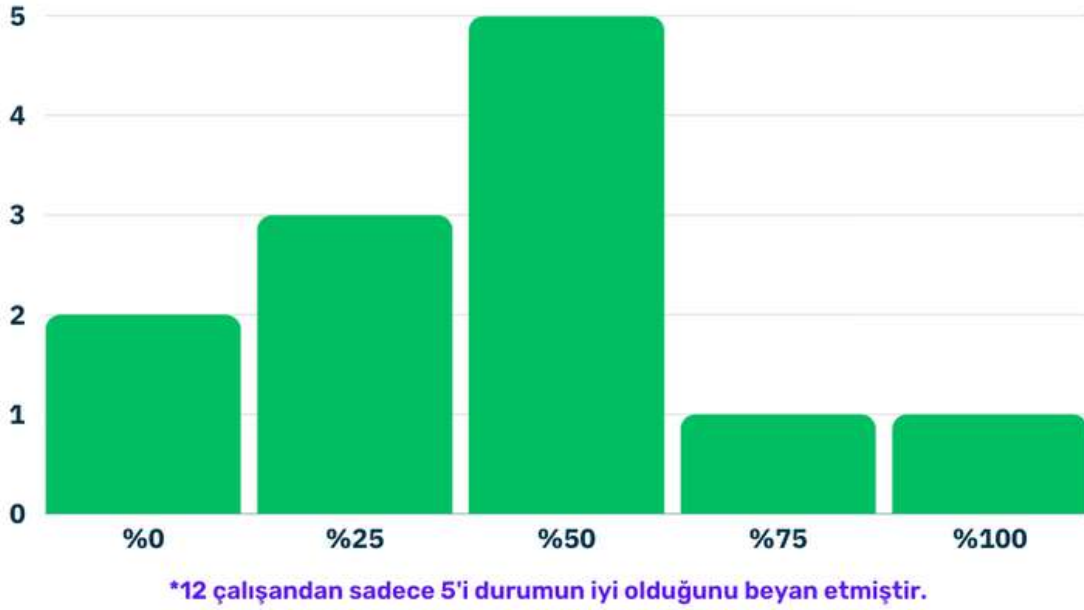




MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

Şirketin müşteri ilişkileri de güçlü yanlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bizim önerimiz ise bu güçlü yanınızın doğrulanması amacıyla müşteri memnuniyeti ölçümlerinin yapılması ve sizin algınızla müşteri algısının örtüştüğünün belirlenmesi olacaktır. Şirket kendisini müşteri ilişkilerinde iyi olarak değerlendirmiştir. Sadece birkaç maddede geliştirilmesi gereken unsurlar olabilir:

“Bu şirketin personeli taleplere yanıt vermede geç kalmaktadır.”



MÜŞTERİ TALEPLERİNE ZAMANINDA YANIT

Şirket bu özelliğini ortalamanın altında değerlendirmiştir. Çalışanların taleplere zamanında yanıt verebilmesi amacıyla geliştirebileceğiniz yönleri masaya yatırmanız önemlidir. Bunu otomasyonla (mobil app, 0850'li telesekreterli numara vb.), daha fazla personel işe alarak, çalışanların iş yapış şeklini değiştirerek ya da yönetsel bir kararla değiştirebilirsiniz.

Bu hususta, müşteriyle iç içe olan çalışanlarınızın fikrinin sorulması ve hangi stratejilerin uygulanabileceği hakkında toplantı gerçekleştirilebilir. Ek olarak, biz de PsikoFin olarak düzenleyeceğimiz seanslarda 1 haftayı karar almaya, 1 haftayı da kararların yönergeleştirilmesine ayırabiliriz.

“Bu şirkette, müşteri ile ilgili tüm bilgiler düzenli olarak toplanmakta ve uygulamada dikkate alınmaktadır.”



MÜŞTERİ BİLGİLERİNİN DÜZENLİ TOPLANMASI

Şirket bu özelliği de ortalamanın altında değerlendirmiştir. Müşteri bilgileri güncel olmadığında, müşteri ile çalışanlarınızın ilişkisinde bozulmalar görülebilir. Müşteri, kendisi hakkındaki yanlış bir bilgiden ötürü güvenini kaybedebilir. Müşteri bilgilerinin güncellenmesini sağlayacak otomasyonlara ihtiyaç duyabilirsiniz. Görüşme esnasında sesi yazıya döken yapay zeka araçları işinizdeki hata payını azaltacaktır.

Ya da aldığınız ses kayıtlarıyla bilgilerin doğruluğunun kontrolünü manuel olarak gerçekleştirmeyi seçebilirsiniz. PsikoFin olarak önerimiz; belirli aralıklarla müşteri ile temasın koparılmaması adına bir memnuniyet anketiyle birlikte can alıcı bilgilerin güncel tutulmasını sağlayabilirsiniz.

"Bu şirketin çalışanlarının tecrübe ve bilgi birikimi yeterli düzeydedir."

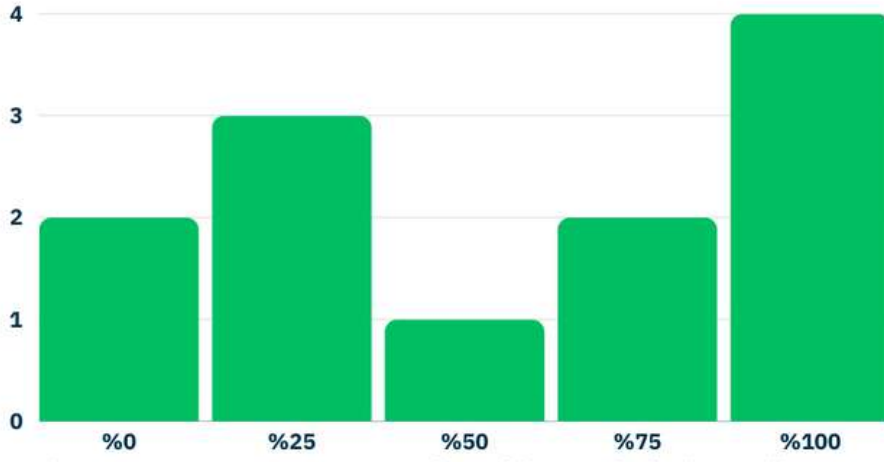


ÇALIŞANLARIN BİLGİ BİRİKİMLERİ VE TECRÜBELERİ

Bu konu da şirket içerisinde tam memnun olunmayacak başlıklardan biri olarak yer almaktadır. Çalışanlarınız zaman geçtikçe tecrübelenmektedirler. Fakat dikkat edilmesi gereken husus gelişim sağlayıp sağlamadıklarıdır. Bu nedenle hatalardan ders alıp almadıklarının ve bir olaydan ne öğrendiklerinin takibi yapılabilir.

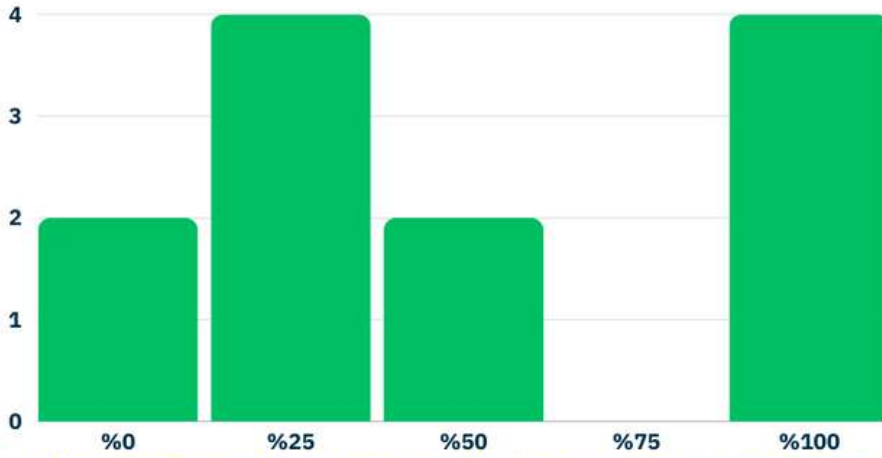
Olumsuz olaylar not alınarak yöneticinin ya da patronların süpervizyonu eşliğinde vaka sunum toplantıları personele gelişim sağlayacaktır. PsikoFin ile yapacağınız çalışmalara bu tür vakaları getirmek isterseniz roleplayinglerle desteklenmiş çalışmalar gerçekleştirmenize yardımcı olabiliriz. Ya da başka bir seçenek olarak daha bilgili ve tecrübeli çalışanlar işe almayı düşünebilirsiniz.

"Bu sektörde müşteriler sağladıkları gelire göre bölümlere ayrılmalıdır."



*Çalışanlar ve hatta patronlar arasında farklı görüşler hakimdir. Şirket politikasına uymayan bir durum varsa acil müdahale gerekir.

"Bu şirkette, farklı müşteri segmentlerinin kârlılığı etkin bir şekilde izlenmektedir."



*Çalışanların yarısından fazlası durumu ortada ve biraz eksik olarak değerlendirmiştir. Şirket politikasına uymayan bir durum varsa acil müdahale gerekir.

MÜŞTERİ SEGMENTASYONU

Pazarlama stratejileri açısından önemli bir konudur. Bu konu ile ilgili şirket içerisinde, hatta patronlar arasında dahi keskin bir fikir ayrılığı bulunduğu gözlenmiştir. Müşterilerin gelirlerine göre bölümlere ayrılması konusunda zıt fikirler mevcuttur.

Bununla paralel olarak farklı müşteri segmentlerinin kârlılığının izlenmesi ve bu yönde stratejiler belirlenmesi konusunda da fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Şirket politikalarınız ışığında pazarlama stratejileriniz için bu durumu masaya yatırmanız önemlidir. PsikoFin olarak Pareto kuralını hatırlatmak isteriz.



Algılar

SATIŞ BİLGİSİ VE İŞE UYUM

Satış bilgisi iş uyumu algısı da şirketinizin güçlü yanlarından biri olarak ortaya çıkmıştır ve gözle görülür bir problem olduğu değerlendirilmemiştir. Patronlardan biri satış yapmadığı için satış ile ilgili soruları düşük puanlamıştır. Yine de şirketinizin bu konuda geliştirmek isteyebileceği noktaları sizinle paylaşmak isteriz.

Ürün bilgisi: Yöneticiniz ürün bilgisinin eksik olduğu ile ilgili değerlendirmede bulunmuştur. Bu konudaki eksiklerinin giderilmesi şirkete fayda sağlayacaksa ilgili ürünlerin kendisine öğretilmesi önemlidir. Astları üzerindeki etkisi de bu sayede artacaktır.

Satış becerisi: 1.kategorideki 5 çalışanınız satış becerilerinin geliştirilebileceğine yönelik puanlama yapmışlardır. Bu konuda aldığınız aksiyonları değerlendirin ve neyin işe yarayabileceğini tartışın. PsikoFin olarak yeni nesil satış ve pazarlama stratejileri ile ilgili çalışmalar öneririz. Bu konuda bir talebiniz olursa, Russell Brunson Satış Eğitimi'ni PsikoFin olarak sizlere uygulamalı olarak verebiliriz.

İnisiyatif kullanma: Yine 1.kategorideki 5 çalışanınız inisiyatif kullanma konusunda eksik puanlama yapmışlardır. Bu durumun avantajları ve dezavantajları vardır. Şirket ve yönetim politikanıza göre hareket etmeniz önemlidir. Eğer standardizasyonu artırıp sistemli bir şekilde ilerleyecekseniz inisiyatifin nasıl alınacağını dahi planlamalısınız. Ya da hiç inisiyatife alan tanımamayı seçebilirsiniz. Daha yatay hareketler içeren bir politika benimserseniz de inisiyatif almalarını destekleyecek müdahalelerde bulunabilirsiniz. Bu yaratıcılığı artırabilirkeni işin yapılış şeklini de bozabilir. Çalışanlarınızın tutumuna bağlı olarak sonuç değişecektir.

Aktif dinleme, Sabırlı olma, İş arkadaşları ile iletişim ve Sempatik davranma:

Yöneticiniz ve çalışanlarınız bu konularda kendilerini geliştirilebileceklerine dair puanlama yapmışlardır. Tüm bunların önündeki içsel engeller önemli olmakla birlikte, duygu düzenleme, validasyon ve şimdiki an ile temas becerileri ile bu özellikler geliştirilebilir.

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA



Örgütsel çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanmıştır. Bireyler arasında yaşanan çatışmaların büyük bir bölümü, bireylerin yer aldığı sosyal ya da biçimsel yapıların özelliklerinden kaynaklanır. Örgütsel çatışmaya yol açabilecek yapısal özellikler; statü ve güç, bürokratik nedenler, yönetime katılım, adil olmayan ödüllendirme sistemi, yöneticinin kabul görmemesi, hiyerarşik yapı, rol belirsizliği, düşük performans, örgüt politikaları ve örgüt kültürüdür. Örgütsel çatışma üç boyutta incelenmiştir.

A. KİŞİSEL ÇATIŞMA: Çalışanlarınızın bireysel deneyim ve yetenekleri ile yaptıkları iş arasında algıladıkları çatışmayı ifade eder. Kişisel çatışma puanı arttıkça çalışanlarınızın kendilerine uygun iş yapmadıklarını düşündükleri ortaya çıkar.

B. GRUP İÇİ ÇATIŞMA: Ankara şubesi arasındaki çatışma algısını ifade etmektedir.

C. GRUPLAR ARASI ÇATIŞMA: Ankara şubesi ve Eskişehir şubesi arasındaki çatışma düzeyini ifade etmektedir.

1. YÖNETİCİ VE PATRONU OLAN ÇALIŞANLARINIZIN (1.KATEGORİ) ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ALGILARI

Bu kategorideki 5 çalışanınız, şirket içerisindeki algıladıkları örgütsel çatışmayı değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda 1.kategorideki çalışanlarınız şirketteki kişisel çatışmaya 100 üzerinden 40.70 puan, grup içi çatışmaya 26.30 puan, gruplar arası çatışmaya ise 54.15 puan vermişlerdir. 1.kategorideki çalışanlarınızın algısına göre örgütsel çatışmayı en çok artıran boyut gruplar arası ilişkilerdir, yani Ankara ve Eskişehir şubesi arasındaki çatışmalardır. Eskişehir şubenizin de bir çalışma kılavuzu ve uyması gereken yönerge olursa bu soruna çözüm oluşturulabilir. Bu kılavuzlar varsa da uygulamaya geçilmesi önemlidir.

2. SADECE PATRONA BAĞLI ÇALIŞANLARINIZIN (2.KATEGORİ) ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ALGILARI

Bu kategorideki 4 çalışanınız, şirket içerisindeki algıladıkları örgütsel çatışmayı değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda 2.kategorideki çalışanlarınız şirketteki kişisel çatışmaya 100 üzerinden 42.83 puan, grup içi çatışmaya 28.16 puan, gruplar arası çatışmaya ise 59.75 puan vermişlerdir. 2.kategorideki çalışanlarınızın algısına göre de örgütsel çatışmayı en çok artıran boyut gruplar arası ilişkilerdir, yani Ankara ve Eskişehir şubesi arasındaki çatışmalardır. Eskişehir şubenizin de bir çalışma kılavuzu ve uyması gereken yönerge olursa bu soruna çözüm oluşturulabilir. Bu kılavuzlar varsa da uygulamaya geçilmesi önemlidir.

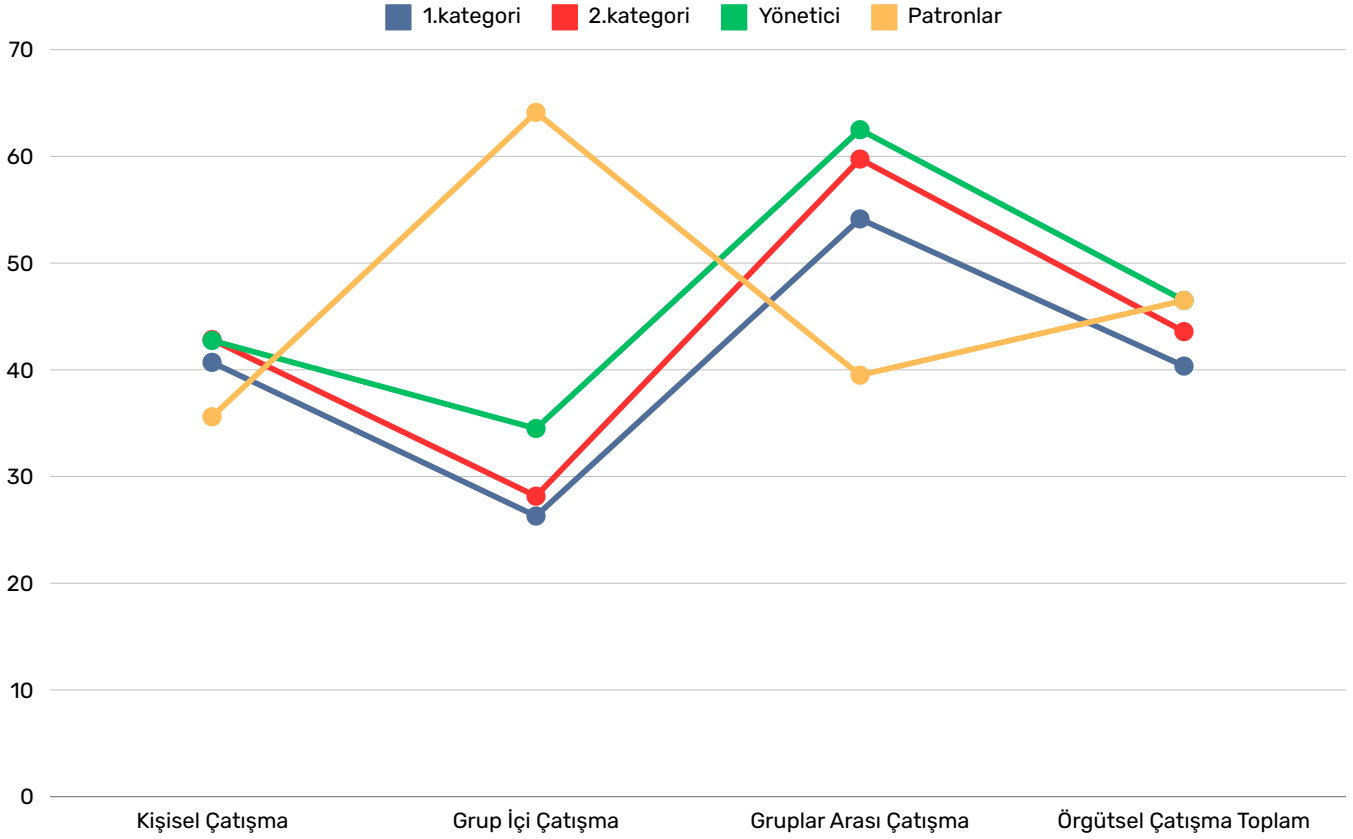
3. YÖNETİCİNİN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ALGISI

Yöneticiniz, şirket içerisindeki algıladığı örgütsel çatışmayı değerlendirmiştir. Bu değerlendirme sonucunda yöneticiniz şirketteki kişisel çatışmaya 100 üzerinden 42.75 puan, grup içi çatışmaya 62.50 puan, gruplar arası çatışmaya ise 62.50 puan vermiştir. Yöneticinizin algısına göre de örgütsel çatışmayı en çok artıran boyut gruplar arası ilişkilerdir, yani Ankara ve Eskişehir şubesi arasındaki çatışmalardır. Eskişehir şubenizin de bir çalışma kılavuzu ve uyması gereken yönerge olursa bu soruna çözüm oluşturulabilir. Bu kılavuzlar varsa da uygulamaya geçilmesi önemlidir.

4. PATRONLARIN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ALGILARI

Patronlar şirket içerisindeki algıladıkları örgütsel çatışmayı değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda patronlar şirketteki kişisel çatışmaya 100 üzerinden 35.60 puan, grup içi çatışmaya 64.13 puan, gruplar arası çatışmaya ise 39.50 puan vermişlerdir. Patronların algısına göre pozisyonları ve işi benimseme seviyeleri gereği kişisel çatışma diğer çalışanlara kıyasla daha düşük çıkmıştır. Gruplar arası çatışma (Ankara-Eskişehir), yönetici ve tüm çalışanlar için ortak bir eksiklik olarak görülmesine rağmen patronlar tarafından bir çatışma algılanmamıştır. Patronlar en yüksek çatışmayı Ankara şubesi içerisinde algılamaktadırlar. Bu farklılık göz önünde bulundurulmalı ve Eskişehir şubesi ile koordinasyonun artırılmasına yönelik yönetici ve çalışanlara kulak verilmelidir. Şirkette, patronlar da dahil tüm personel toplam örgütsel çatışma seviyesini eşit olarak algılamaktadır.

XXX Şirketi Üyelerinin Örgütsel Çatışma Algıları

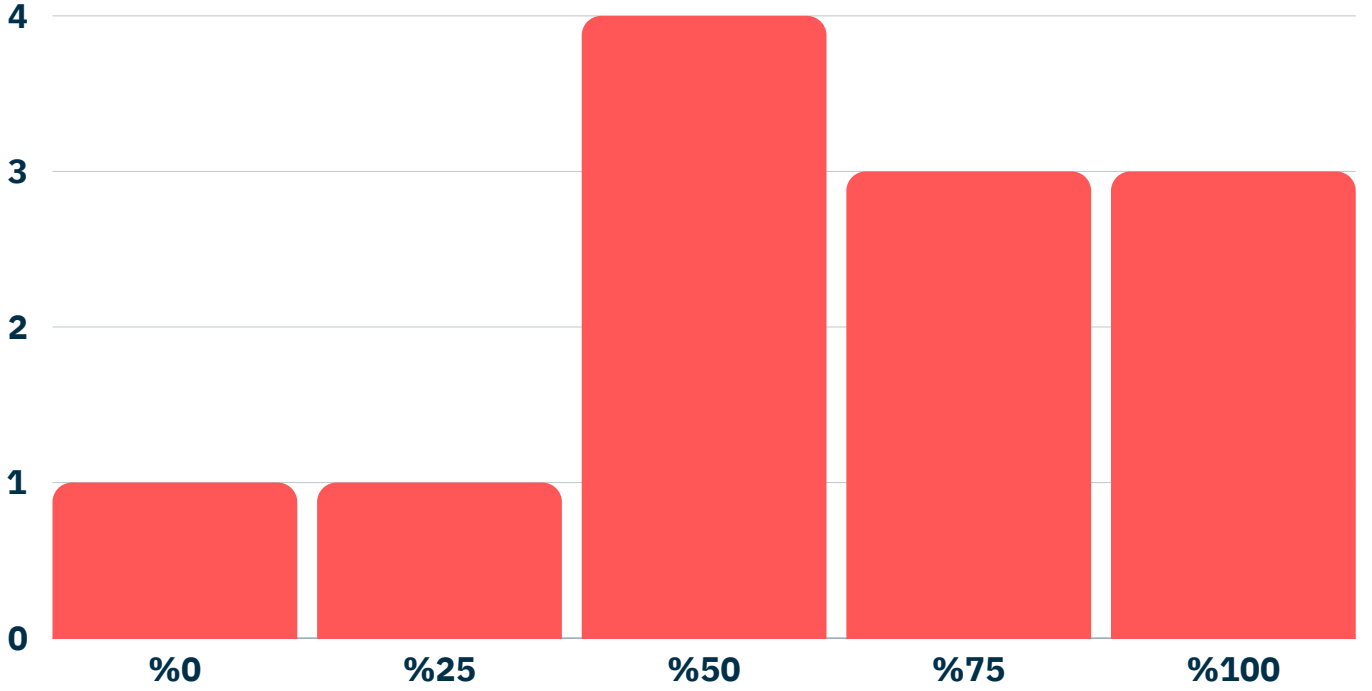


STRES KAYNAKLARI



Stres kaynakları şirketinizde var olan ve stres yaratan ifadeleri içeren bir değerlendirmeye incelenmiştir. Örneğin bir çalışan ofisi kalabalık olarak algılayabilir fakat bu durum onda stres yaratmıyorsa bu soruya 0 puan vermiştir. Bir durumun tek başına var olması tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda stres yaratıyor olması gerekmektedir. Bu bölümde 12 XXX Şirketi üyesinin en yarısında %50 ve üzeri stres yaratan faktörleri sunacağız. İfadeler açık ve net olduğu için sadece grafiklerle anlatım sağlanacaktır.

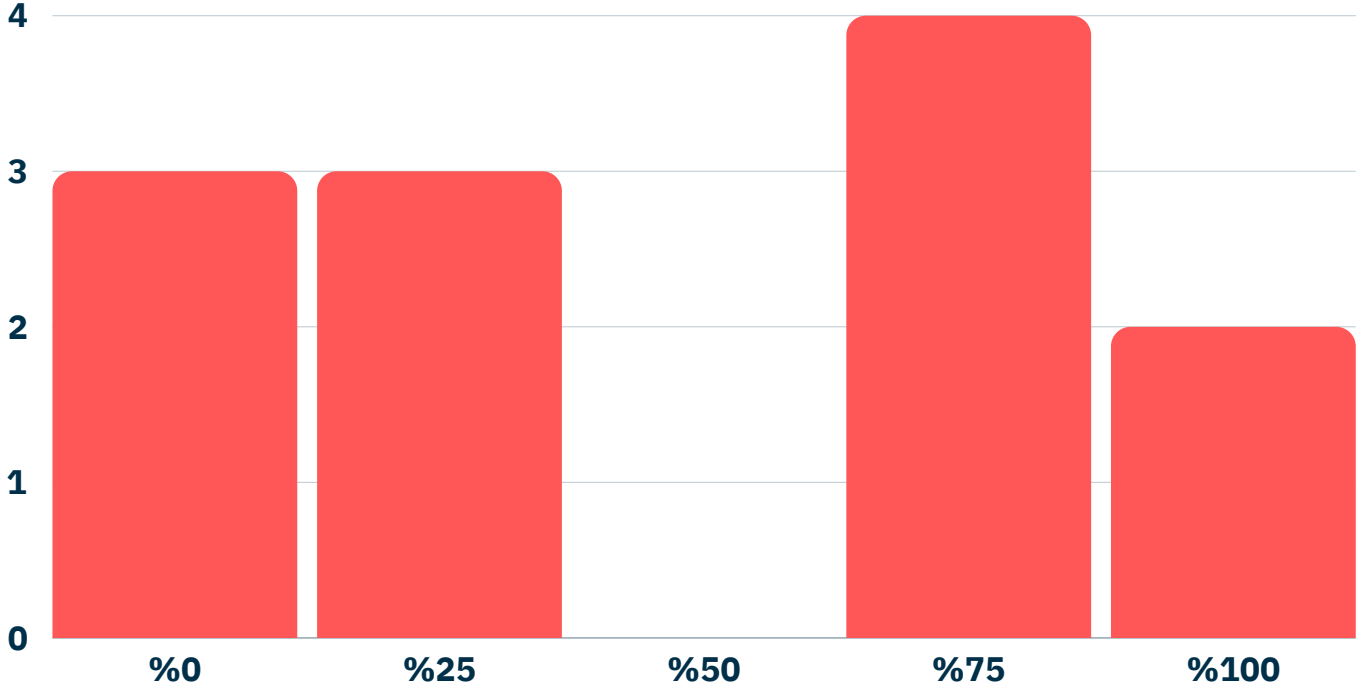
“İş arkadaşlarının olumsuz davranışları”



*Personelin çoğu için bu durum stres faktörüdür.

Örgütsel çatışmanın, özellikle grup içi çatışmanın yüksek algılanmadığı bir ortamda çalışanların çoğunun bu durumu stresör olarak görmesinin nedeni bireysel çatışmalar olabilir. Yani durumdan rahatsız olan tüm personelin, Ankara şubesinin genel ortamını bozmayacak şekilde belirli bir kişi ya da azınlık kişiler tarafından strese maruz kaldıkları görülmektedir.

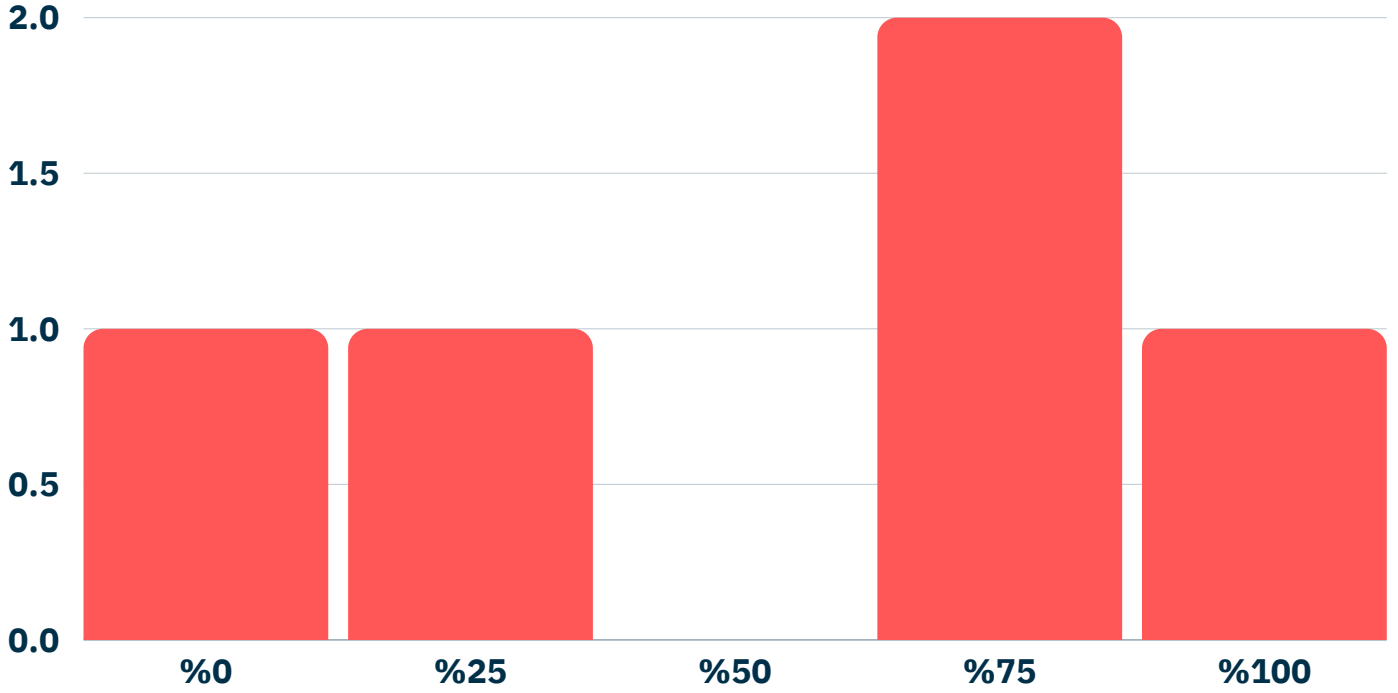
“Ofisin temiz olmaması”



*Tüm personelin yarısı bu durumun stres yarattığını ifade etmiştir.

Ofis temizliğinin şirket yönergesine eklenmesi ve uyulmasının şart olduğu görülmektedir. Özellikle fazla kirleten ve o günkü görevlinin iş yükünü artıran çalışanlara yaptırım uygulanması önemlidir. Kişiye zimmetli tabak, bardak, küllük vb. uygulamalar yapılabilir. Günün görevlisi mesaiden çıkmadan önce durumu kontrol eder ve ihlal varsa raporlar.

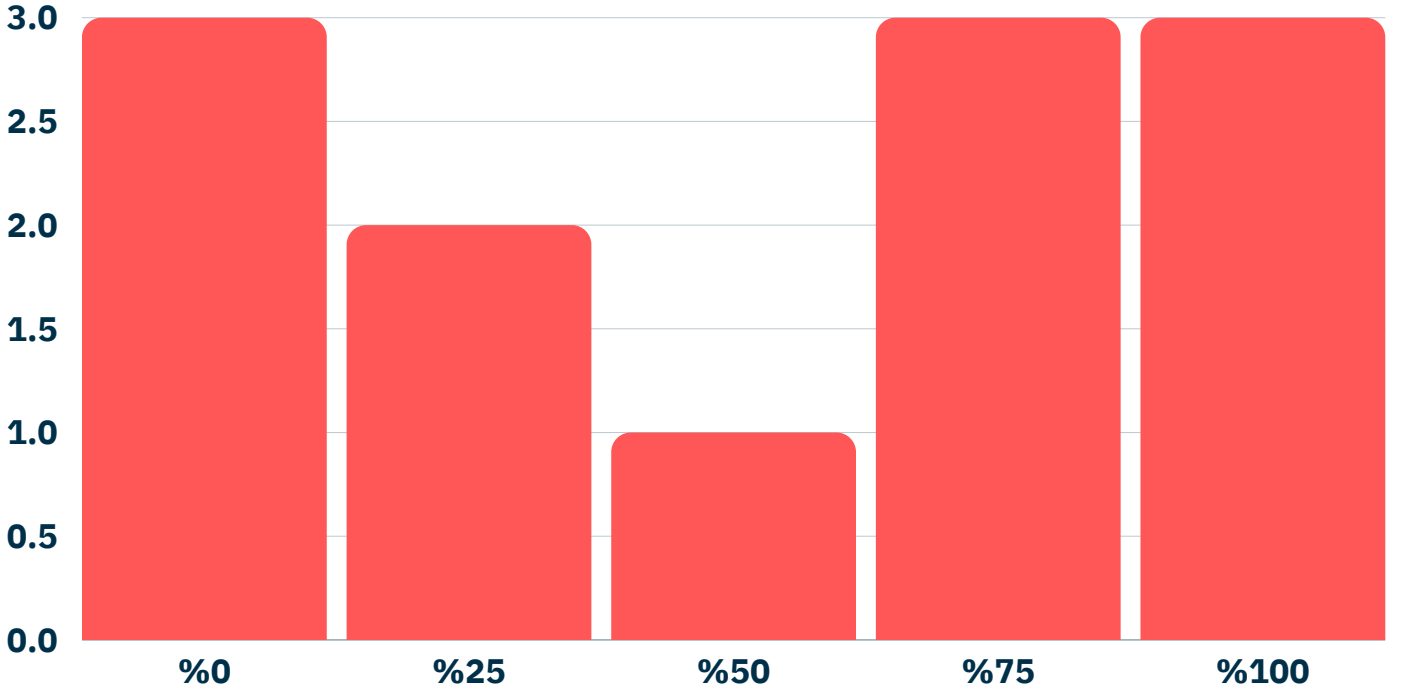
“Yöneticinin olumsuz davranışları”



*Yöneticisi olan 5 personel cevaplamıştır ve 3 personel durumdan rahatsızdır.

Liderlik bölümünde tartışılan öneriler geçerlidir. Uzlaşma sağlanamıyorsa, yöneticinin stiline uygun çalışanların işe alınması gerekmektedir. Ya da çalışanlara uygun bir yönetici belirlenmelidir.

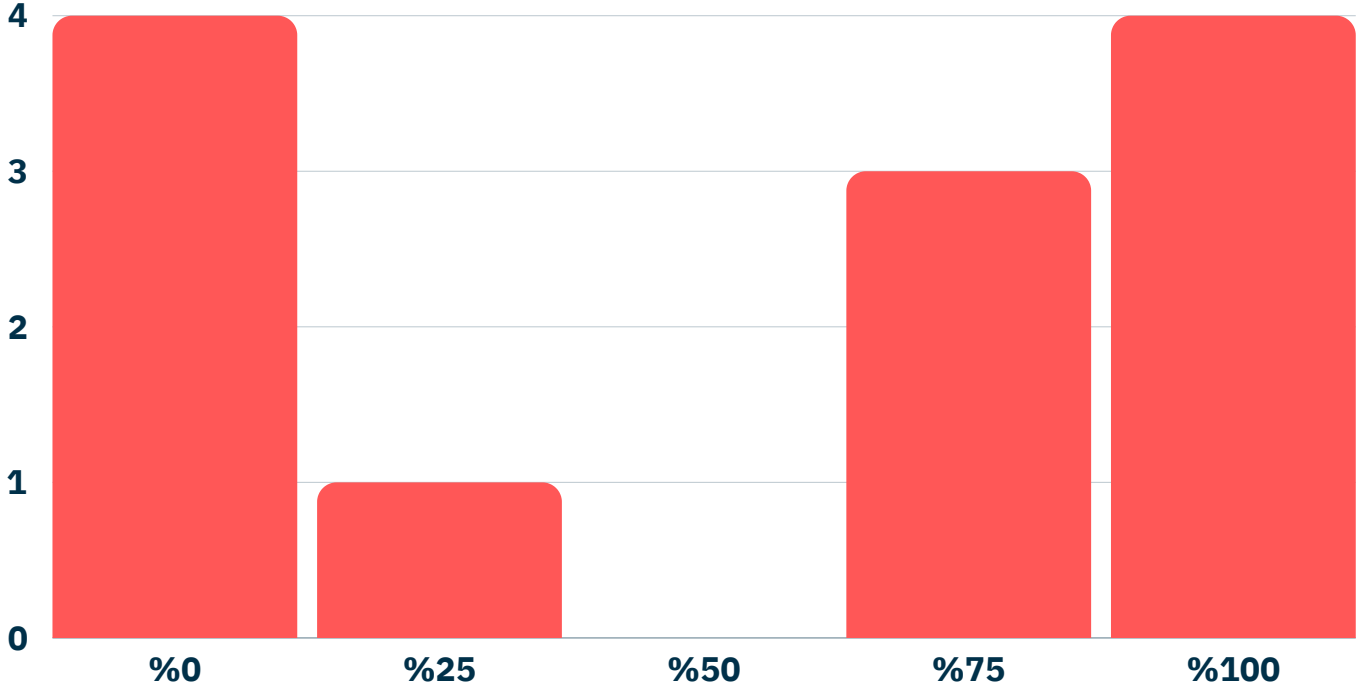
“Görev dağılımındaki eşitsizlikler”



*Personelin yarısından fazlası için bu durum stres faktörüdür.

Bireysel görüşmelerde bu durum incelenmiş olup verilen görevlerin herkes tarafından aynı özveriyle yapılmadığı düşüncesi ortaya çıkmıştır. Yani görev dağılımındaki eşitsizlik algısının çoğu “verilen görevdeki kaytarma” olarak okunmalıdır.

“İş tanımı dışındaki görevler”



*Personelin yarısından fazlası için bu durum stres faktörüdür.

Şirket yönergenizdeki iş tanımlarının net bir şekilde yazması ve çalışanların gerekli durumlarda haklarını arayabileceği bir sistemin kurulması önemlidir. Bu sağlanırsa, şikayetlerin en aza ineceği ön görülmektedir.

İŞE YÖNELİK TUTUMLARA GENEL BAKIŞ



İşletmelerde tutum araştırmaları, çalışanların herhangi bir tutum konusuna karşı gösterecekleri tepkinin önceden tahmin edilebilmesinin yanı sıra, kurum ve personel politikalarının çalışan tutumlarına göre saptanmasına, çalışanların tutumlarının değiştirilmesi ve davranışlarının düzeltilmesi yoluna gidilerek istenilen davranışın elde edilmesine, yöneticinin çalışan grupları arasında karşılaştırma yapmasına,

aynı çalışan gruplarının zaman içindeki eğilimlerini ölçmesine ve benzer organizasyonlarda çalışanlarla kendi çalışanlarının tutumlarını karşılaştırmasına yardımcı olacağı belirtilmektedir. Bu değerlendirmede çalışanların ve yöneticinin kuruma, üstlerine, yapılan işe, çalışma koşullarına, meslektaşlara ve maaşlara olan tutumlar analiz edilmiştir. Verilen puanlar arttıkça olumlu tutumun arttığını söylemek mümkündür. Puanlar azaldıkça da olumsuz tutum artar.

1. YÖNETİCİ VE PATRONU OLAN ÇALIŞANLARINIZIN (1.KATEGORİ) İŞE YÖNELİK TUTUMLARI

Bu kategorideki 5 çalışanınızın, işe yönelik tutumları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda 1.kategorideki çalışanlarınızın kuruma yönelik olumlu tutumu 100 üzerinden 66.90 puan, üstlerine yönelik olumlu tutum 58.05 puan, yapılan işe yönelik olumlu tutum 67.25 puan, çalışma koşullarına yönelik olumlu tutum 68.20 puan, meslektaşlara yönelik olumlu tutum 66.25 puan, maaşlara yönelik olumlu tutuma ise 43.30 puan vermişlerdir. 1.kategorideki çalışanlarınızın algısına göre maaşa yönelik tutum olumsuzdur. Bu durum daha iyi ücretli ve aynı çalışma ortamında bir iş bulabildiklerinde işten ayrılma ihtimallerinin olduğunu göstermektedir. Üstlerle olan ilişki ise sınır dereceye yakın şekilde olumludur. Bu konuda önlemler alınmazsa üstlere olan olumlu tutumda düşüş gözlenebilir.

2. SADECE PATRONA BAĞLI ÇALIŞANLARINIZIN (2.KATEGORİ) İŞE YÖNELİK TUTUMLARI

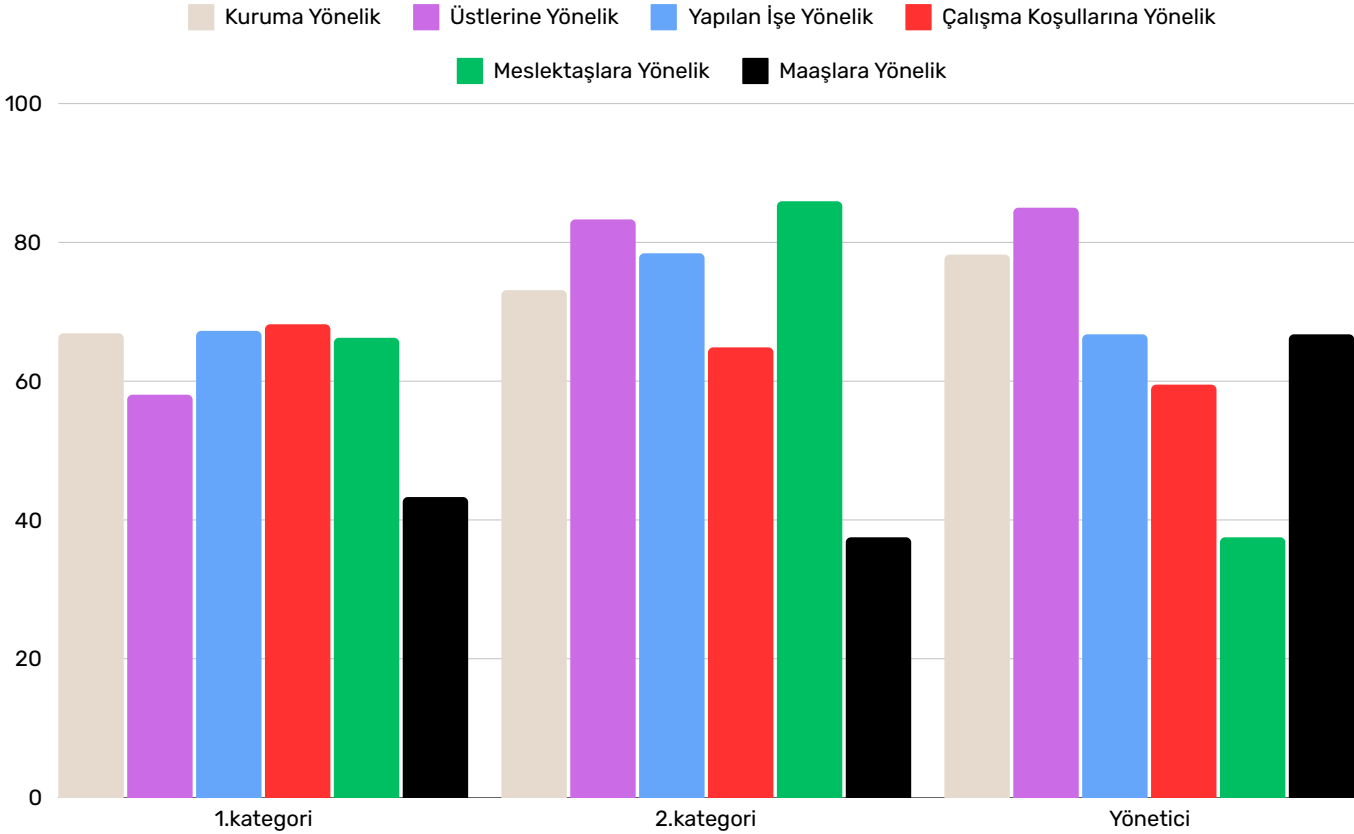
Bu kategorideki 4 çalışanınızın, işe yönelik tutumları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda 2.kategorideki çalışanlarınızın kuruma yönelik olumlu tutumu 100 üzerinden 73.12 puan, üstlerine yönelik olumlu tutum 83.31 puan, yapılan işe yönelik olumlu tutum 78.43 puan, çalışma koşullarına yönelik olumlu tutum 64.87 puan, meslektaşlara yönelik olumlu tutum 85.93 puan, maaşlara yönelik olumlu tutuma ise 37.50 puan vermişlerdir. 2.kategorideki çalışanlarınızın algısına göre maaşa yönelik tutum olumsuzdur. Bu durum daha iyi ücretli ve aynı çalışma ortamında bir iş bulabildiklerinde işten ayrılma ihtimallerinin olduğunu göstermektedir. Üstlerle ve meslektaşlarla olan ilişki ise çok iyi derecede olumludur. Bu durum korunduğu ve geliştirildiği sürece verimin artacağını ön görmek mümkündür.

3. YÖNETİCİNİN İŞE YÖNELİK TUTUMLARI

Yöneticinizin işe yönelik tutumları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda yöneticinizin kuruma yönelik olumlu tutumu 100 üzerinden 78.25 puan, üstlerine yönelik olumlu tutum 85 puan, yapılan işe yönelik olumlu tutum 66.75 puan, çalışma koşullarına yönelik olumlu tutum 59.50 puan, meslektaşlara yönelik olumlu tutum 37.50 puan, maaşlara yönelik olumlu tutuma ise 66.75 puan vermiştir.

Yöneticinizin algısına göre meslektaşlara yönelik tutum olumsuzdur. Bu durumdan ötürü yalnızlaşabilir, aldığı kararlarda duygusal davranma eğiliminde olabilir. Bunun sonucunda çalışanlarda adaletsizlik algısı ortaya çıkabilir. Yöneticinin yalnızlaşması uzun sürerse dışa dönük yapısından ötürü kendisine yakın davranan çalışanları farkında olmadan kayırabilir. Bu konuda önlemler alınmazsa çalışanların verimlerinde düşüş gözlenebilir. Çalışma koşullarına tutum ise sınır dereceye yakın şekilde olumludur. Bu konuda önlemler alınmazsa daha iyi çalışma koşulları için alternatifler aramaya başlayabilir. Yöneticinizin çalışma koşullarındaki olumlu tutumdaki düşük seviye işe yüklenen anlamdaki düşüşle ilişkilidir. Yaptığı işi saygın görmesi ve insanlara olan katkısını bilişsel olarak çerçevelemesi önemlidir.

İşe Yönelik Tutumlara Genel Bakış



Hiyerarşideki konum arttıkça kuruma yönelik ve üstlere yönelik olumlu tutumda artış gözlenirken, çalışma koşullarına yönelik olumlu tutumda düşüş gözlenmiştir. 1.kategori ve 2.kategori çalışanlarınız için ücretlerin yetersiz olduğu tutumu hakimdir.



Parametric ve Non-parametric Analizler

BİRBİRLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İstatistiki olarak normal dağılım olmadığından non-parametrik ağırlıklı olarak kullanılmıştır (veri seti ve istatistiki analizleri talep edebilirsiniz). Yapılan regresyon analizleri sonucunda demokratik liderliğe uygunluk arttıkça mevcut maaşlara yönelik olumlu tutumun azaldığı gözlenmiştir. Tam tersi olarak demokratik liderliğe uygunluk azaldıkça da maaşlara yönelik olumlu tutum artmaktadır. Bu durumun ülke ekonomisiyle ve siyasi yapısıyla büyük oranda ilişkili olabileceği tahmin edilmektedir. İnsanlar demokratik ortamlarda yaşayabilecekleri maaşları arzularlar. Bu durumda, mevcut maaşların artırılması ya da demokratik liderliğe uygun olmayan çalışanların işe alınması şirketiniz için çözüm olarak görünmektedir. Ek olarak, demokratik liderliğin benimsenmesi arttıkça işe uyumun da arttığı gözlenmiştir. Şirket çalışanlarınızın çoğunluğu demokratik liderliğe uygun olduğu için bu sonuç ortaya çıkmıştır.

Bir diğer sonuç ise otokratik liderliğe uygunluğun artmasıyla kuruma yönelik olumlu tutumun da artış göstermesidir. Kuruma yönelik olumlu tutumları artırmayı hedeflediğinizde otokratik liderliğe uygun çalışanları işe almayı düşünebilirsiniz. Yine sosyolojik olarak bilinen bir gerçek olarak, otokrasiyi benimseyen kişiler yönetimin kararlarına biat etme konusunda diğerlerine oranla daha iyidirler.

Şirketinizde yetki hiyerarşisi arttıkça başarı kültürünün de arttığı gözlenmektedir. Aynı zamanda, yetki hiyerarşisi azaldıkça başarı kültürünün de azaldığı görülmektedir. Şirketinizdeki üst pozisyonlardaki çalışanlarınızın yetkileri arttığında çalışanlarınızın enerjilerinin çoğunun örgüte harcanması beklentisi de artmaktadır. Bu beklenti artışının olumlu ve olumsuz sonuçlarının değerlendirilmesi önemlidir. Biçimselleşme ve destek kültürü şirketinizde tamamen eş zamanlı hareket etmektedir. Destek kültürü sağlamak için sadece biçimselleşmenin sağlanması yeterlidir. Ya da tam tersi. İkisinden biri arttığında kişisel çatışma azalacak, çalışma koşullarına tutum artacaktır. İkisi birden azaldığında ise, kişisel çatışma artacak, çalışma koşullarına tutum azalacaktır.

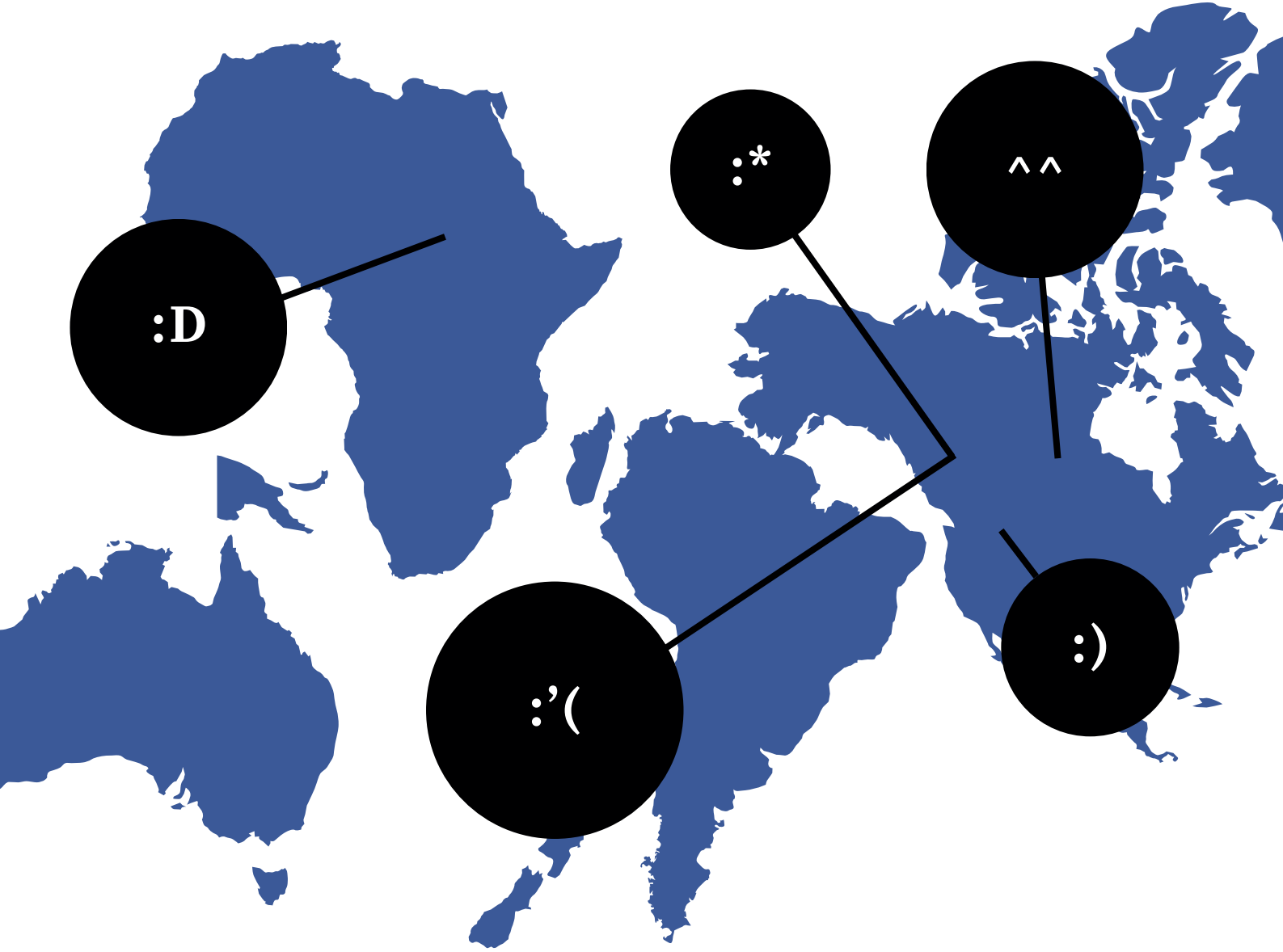
Kararlara katılım arttıkça da üstlere yönelik olumlu tutum artmaktadır. Ya da kararlara katılım azaldıkça üstlere yönelik tutum da azalmaktadır. Bu da çalışanlarınızın demokrasi arayışıyla ilişkilidir.

Birbirlerini Etkileyen Faktörler

	Çalışma Koşullarına Tutum	Kişisel Çatışma	Başarı Kültürü	Kuruma Yönelik Tutum	Ücrete Yönelik Tutum	Üstlere Yönelik Tutum	Yapılan İşe Yönelik Tutum
Demokratik Liderliğe Uyum					⊖		⊕
Otokratik Liderliğe Uyum				⊕			
Yetki Hiyerarşisi			⊕				
Biçimselleşme ve Destek Kültürü	⊕	⊖					
Kararlara Katılım						⊕	

Kişilik Tiplerinin Etkilediği Faktörler

	Satış becerisi	Kişisel Çatışma	Örgütsel çatışma	Tam Serbest Liderlik	Grup İçi Çatışma
Öz denetimsizlik			⊕		
Dışa dönüklük	⊕	⊖			
Uyumsuzluk			⊕		⊕
Duygu düzenleme güçlüğü				⊖	



KİŞİLİK TİPLERİ

Kişilik tiplerinin etkilediği diğer faktörler incelendiğinde öz denetimsizliğin örgütsel çatışmayı artırdığı gözlenmiştir. Sorumluluğun eşit dağıtılması ve takibi örgütsel çatışmayı azaltacaktır.

Dışa dönüklük arttıkça satış becerisinin de arttığı ölçülmüştür. Aynı zamanda, dışa dönüklük arttıkça kişisel çatışmanın da azaldığı görülmektedir.



Analizin Sonu

SONUÇ

Güçlü Yönleriniz

+ iş yaşam dengesi
+ müşteri ilişkileri
+ satış becerisi

Değerlendirmemiz esnasında, liderlik stilleri, kişilik tipleri, örgüt kültürü, örgüt yapısı, performans, ast-üst ilişkileri, satış becerileri, müşteri ilişkileri, işe yönelik tutumlar, iş yaşam dengesi ve stres kaynaklarını ele aldık. Yapılan ihtiyaç analizi sonucunda şirketinizin güçlü yanlarını ve geliştirilebilecek yanlarını belirledik. Bu süreç sonrasında neler yapılabileceğini ayrıntılı olarak ele alamasak da genel hatlarıyla bahsettik.

İş yaşam dengesi şirketin tüm üyelerinin güçlü yanlarından biri olarak görünmekte. Aynı zamanda satış bilgisi ve müşteri ilişkileri de güçlü yönlerinizden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm kavramların içerisinde geliştirilebilecek boyutlar muhakkak olsa da bunlar sizi bugüne getiren özellikler olarak göze çarpıyor.

Geliştirebileceğimiz alanlar ise liderlik stillerine uyum, biçimselleşme çalışmaları (netleştirme ve sistemin uygulanması), örgütsel çatışma, ast-üst ilişkileri, örgüt kültürünün benimsenmesi, stres kaynakları, performans ve verimdir. Çalışmalar yapıldıktan sonra aylık ölçümlerle gelişimin takibi önemlidir. Bir sonraki bölümde planlama verilmiştir. Orada başlangıçta yapabileceklerimizden size en uygun öncelikle birleşik faydayı sağlamaya yönelik bir plan hazırladık. Net olmayan ve sormak istediğiniz tüm sorular için hello@psikofin.com adresine e-posta atabilir ya da bizi arayabilirsiniz.

İşiniz ve Ailenizle Değerli bir Yaşama

Saygılarımızla

Planlama (Öncelikli Alanlar)

	Süre	Kimler Katılsın İstersiniz?	Kategori
Duygu Düzenleme	4 hafta Çalışma 1 hafta Ölçüm ve Seminer	Çalışanlar (zorunlu) Patronlar (opsiyonel)	Psikoloji
Biçimselleşme	12 hafta Çalışma ve Takip 3 hafta Dış Ölçüm	Patronlar (zorunlu) Çalışanlar (opsiyonel)	Yönetim ve Organizasyon
Stresle Baş Etme	2 hafta Çalışma	Çalışanlar (zorunlu) Patronlar (opsiyonel)	Psikoloji
Örgütsel Çatışma	4 hafta Çalışma 1 hafta Seminer	Çalışanlar (zorunlu) Patronlar (opsiyonel)	Psikoloji
Örgüt Kültürünün Benimsenmesi	4 hafta Çalışma 1 hafta Seminer ve Ölçüm	Çalışanlar (zorunlu) Patronlar (zorunlu)	Psikoloji & Yönetim ve Organizasyon



Süreç ve Müdahaleler

YÖNTEM HAKKINDA

Grup müdahale programları her hafta bir gün mesai saatleri içerisinde ayrılan 2 saat içerisinde gerçekleştirilecektir. Ortalama 90 dakika Kabul ve Kararlılık Terapisi (ACT) sistematigi ile oturumlar yürütülecektir. Ortalama 30 dakika ise soru-cevap bölümüne ayrılacaktır.

ACT yaklaşımı 3.kuşak bir terapi ekolüdür. Geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak semptom azaltma yerine insanı bütüncül olarak ele alır. Bireylerin değerlerine yaklaşmasını sağlayarak acı veren durumlar karşısında ıstırap ile tepki vermek yerine anlamlı ve zengin yaşama götürecektir davranış tercihi yapmalarını sağlar. Psikolojik esnekliğin artmasıyla işyerinde psikolojik sağlığın ve örgüt psikolojisinin iyi oluşunu sağlar.

Planlanan programa işverenlerin, yöneticinin ve çalışanların katılması şirket için alınacak faydayı artıracaktır.

Yönetim için planlanan biçimselleştirme çalışmalarında şirket iç yönetmeliği hazırlanırken işverenlerin ve bir hukuk danışmanının bulunması önem arz etmektedir.

Sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren acenteniz için yapılan nitel ve nicel analiz sonucunda aşağıda örneği verilen bir modelleme ile hareket edilecektir. Her oturumda, altıgenin her boyutu ile işlevsel bağlamsalcılık yaklaşımı ile müdahale teknikleri uygulanacaktır. Modelleme örneği yüzeysel olarak şu şekilde gerçekleştirilecektir:



Sigorta Şirketlerinde Satış Psikolojisi



- Satış sürecinde, sigorta satış personelleri satış hunisinin belirli aşamalarında zorlanabilirler. Satış hunisinde geliştirilebilecek kısımlar analiz edilir.
- Satış personellerinin bu aşamalarda reddedilme korkusu ile satışı tamamlamada zorlanmaları ya da satışı kapatamamaları karşılaşılan bir durumdur.



Bu psikolojik katılık oluşturabilecek durumu bir altıgen etrafında formüle edelim:

Geçmiş ve gelecek baskınlığı

- Müşteri ile son konuşmadaki olumsuzluklara takılı kalma
- Müşterinin yapacakları ve söyleyecekleri ile ilgili endişe duyma

Bilişsel Kaynaşma

- "İşte zor bir müşteri"
- "Müşteri beni tersleyecek"
- "Canım sıkılacak ve günüm kötü geçecek"

Yaşantısal Kaçınma

- Korkuyla mücadele ve söküp atma arzusu
- Tüm istenmeyen duygulardan kurtulmaya çalışmak



Kalıplara Bağlılık

- Korkarsam başarısız olurum
- Müşteri beni yine terslerse bu işi beceremediğim anlamına gelir

Uzak Eylemler

- Rahatlamak için arama yapmadan önce bir şeyler yiyip içmek
- Aramayı başka bir personele devretmek

Kavramsal Benliğe Bağlanma

- Mükemmellik, korkaklık, beceriksizlik, başarısızlık vs.

Durum: Poliçe yenilemesi, yeni kayıtlar ya da uw takibi süreçlerinde müşterinin aranması

Bu durumu bir altıgen etrafında psikolojik esnekliğe dönüştürelim:

Şimdiki An ile Temas

- Geçmişte yaşanmış ve gelecekte yaşanabilecek tüm senaryoları bir adım geriden izleme becerisi
- 5 duyu organı ile duyumsama anına gelme becerisi

Bilişsel Ayrışma

- Düşüncelere müdahale etmeden var olmalarına izin verme becerisi

Kabul

- Tüm duyguları fark etme ve isimlendirme becerisi
- Duygulara içimizde yer açabilme becerisi



Değerler

- Her durumda farklılaşabilen hayat boyu süren, hedeften farklı unsurlar
- Sevecen, profesyonel, enerjik

Kararlı Eylemler

- Tüm istenmeyen düşünce ve hislerimize rağmen değer odaklı eylemler gerçekleştirme
- Profesyonel bir davranış dışarıdan nasıl gözlenir?

Gözlemleyen Benlik

- Durumlar özelinde kendimize atfettiğimiz sıfatlardan ayrışıp değerlerimizle temas edebilme becerisi
- Mükemmel olmak bu durumda şu an ne işe yarıyor?

Durum: Poliçe yenilemesi, yeni kayıtlar ya da uw takibi süreçlerinde müşterinin aranması

- Bu çalışma, akademik literatürde de örneklerle desteklenmiş ve fayda sağladığı görülmüştür.
- Akademik literatürde yapılan benzer çalışmaları incelemek isterseniz bir sonraki sayfayı okumaya devam edin.





Literatür

ÖNGÖRÜLEN FAYDALAR

Bir medya kuruluşunda grup temelli bir ACT müdahalesi uygulanmıştır. Müdahale, ikisi ardışık haftalarda olmak üzere, psikoeğitim süreci ve biri 3 ay sonra olmak üzere, katılımcıların yeni stratejileri uyguladıktan sonra yaşadıkları zorlukları ele almayı amaçlayan 3 saatlik üç oturum şeklinde gerçekleştirilmiştir. Kontrol grubu, deney grubuna uygulanan işyerindeki stres kaynaklarıyla baş edebilmek için davranışsal adımlar atma eğitimi ile karşılaştırıldığında, ACT uygulanan deney grubunun psikolojik sağlığının daha iyi olduğu, stres ve depresyonu azalttığı görülmüştür. İlginç bir şekilde, müdahalenin işyeri inovasyonunu artırdığı gözlenmiştir (Flaxman & Bond, 2005).

Bir başka araştırma, Birleşik Krallık'taki 448 çağrı merkezi çalışanı ile yapılmış, araştırmada psikolojik esnekliğin; iş yerinde yeni beceriler öğrenme becerisini, iş performansını ve psikolojik sağlığı ne derece yordadığı test edilmiştir. Sonuçlar iş kontrolü, psikolojik esneklik ve bu ikisi arasındaki sinerjik etkileşimin, insanların yeni bir bilgisayar yazılım programını öğrenme becerilerinin yanı sıra psikolojik sağlıklarını ve nesnel olarak ölçülen iş performanslarını da olumlu etkilediğini göstermiştir (Bond & Flaxman, 2006). Uyuşturucu ve alkol kullanan çalışanlarla yapılan bir günlük, 6 saatlik ACT müdahalesi,

üç ay sonra çalışanlar arasında daha düşük iş tükenmişliğinin yanı sıra işlerinde daha yüksek "kişisel başarı hissi" düzeylerinin bildirilmesiyle sonuçlanmıştır. ACT müdahalesi ayrıca çalışanların psikologlar hakkındaki olumsuz damgalayıcı inançlarını önemli ölçüde azaltmıştır (Hayes, Bissett ve ark., 2004).

Ağrı ve tükenmişlik nedeniyle kalıcı sakatlık riski taşıyan işçilerle yapılan 4 saatlik bir ACT müdahalesi, ACT deney grubunda altı ay boyunca sadece birkaç gün işe devamsızlık ile sonuçlanırken, kontrol grubunda işe devamsızlığın deney grubuna kıyasla 20 kat fazla olduğu ölçülmüştür (Dahl, Wilson ve Nilsson, 2004). Depresyon nedeniyle hastalık izni alan çalışanlar için de benzer sonuçlar bulunmuştur (Folke & Parling, 2004).

Dolayısıyla, ACT'in tükenmişlik, stres ve başarı hissi gibi organizasyon sorunlarında olumlu etkisi olduğu desteklenmiştir.

- Bond, F. W., & Flaxman, P. E. (2006). The Ability of Psychological Flexibility and Job Control to Predict Learning, Job Performance, and Mental Health. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(1-2), 113-130.
- Dahl, J., Wilson, K. G., & Nilsson, A. (2004). Acceptance and Commitment Therapy and the treatment of persons at risk for long-term disability resulting from stress and pain symptoms: A preliminary randomized trial. *Behavior Therapy*, 35, 785-802.
- Flaxman, P.E., & Bond, F.W. (2005). *Mechanisms of change in Acceptance and Commitment Therapy and Cognitive Therapy: Findings from a worksite stress management intervention*. Manuscript submitted for publication.
- Folke F., & Parling, T. (2004). *Acceptance and Commitment Therapy in group format for individuals who are unemployed and on sick leave suffering from depression: A randomized controlled trial*. Unpublished thesis, University of Uppsala, Uppsala, Sweden.
- Hayes, S. C., Bissett, R., Roget, N., Padilla, M., Kohlenberg, B. S., Fisher, G., Masuda, A., Pistorello, J., Rye, A. K., Berry, K., & Niccolls, R. (2004). The impact of acceptance and commitment training and multicultural training on the stigmatizing attitudes and professional burnout of substance abuse counselors. *Behavior Therapy*, 35, 821-835.