

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ
VE
İŞLETME VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ
(ASKERİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI)**

Muhammet TERZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BOLU 2006

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ
VE
İŞLETME VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ
(ASKERİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI)**

Muhammet TERZİ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. MEHMET YILDIZ**

BOLU 2006

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Muhammet TERZİ' ye ait “Yönetimde İnsan İlişkileri ve İşletme Verimliliğine Etkileri (Askeri İşletmelerde Bir Uygulama Çalışması)” adlı çalışma jürimiz tarafından işletme Ana Bilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Üye.....

Üye.....

ÖZET

YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ VE İŞLETME VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ (ASKERİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI)

Muhammet TERZİ

Master Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ

Nisan 2006,

Günümüzde endüstrileşmiş toplumların vazgeçilmez kurumları durumunda olan işletmeler, belirledikleri hedefe ulaşabilmek amacı ile çeşitli faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar. İnsan, bu faktörlerden belki en vazgeçilmez olanıdır. İnsan emeği, diğer üretim faktörleri ile birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve hiç kuşkusuz en zor kontrol edileni emek faktörüdür. Çalışana iş ortamını ve çalışmayı sevdirmek, yöneticilerin üzerinde durdukları en önemli konulardan biridir.

Çalışandan bekleneni alabilmek için onu en iyi şekilde güdülemek (motive etmek)gerekmektedir. Güdüleme, çalışanları işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlardır. Özellikle son yıllarda çalışanların güdülenmesi olayı birçok yönetici ve bilim adamının ilgisini çekmiş ve bu konuyla ilgili birçok kurum geliştirilmiş olmasına rağmen, halen çalışanların güdülenmesi olayı tam olarak çözülebilmüş değildir. Bununla birlikte günümüz işletmeleri, Üretimde verimlilik artışı yanında daha birçok konuda (endüstri ilişkileri, pazarlama iş değerlendirme gibi)

güdülenme araç ve tekniklerinden yararlanmaktadır. Güdülenme sürecinde ise işletmelerde kullanılan parasal veya parasal olmayan birçok özendirici araç etkilidir.

İşletmeler sosyo-ekonomik bir örgüt; toplumsal bir sistemin temel unsuru ise insandır. Bu nedenle işletmelerde insana verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Çünkü insan unsuru olmadan, bir işletmenin çalışması pek düşünülemez. Bu nedenledirki, işletmedeki insan unsuru sürekli olarak yönetici ve araştırmacıların inceleme konusu olmuştur.

İnsan her türlü kutupları ve yetenekleri olan son derece karmaşık bir varlıktır. Bu nedenle insan, işletme içinde olsun veya olmasın davranışları farklılık gösterir. Bu farklılıklar ise başlıca üç sürece bağlanmaktadır. Bu süreç, algılama, kişilik gelişimi ve güdülemedir.

“Kişilik”, insanın psikolojik değişim ve gelişimini belirten bir süreçtir. Kişilik gelişiminde insanın bilgi edinmesi, öğrenimi ve değişiklikleri önem kazanır.

“ Güdülenme”, insanın istenen bazı davranışlarda bulunması için yönlendirilmesi ve özendirilmesidir.

İşte bu süreç, sadece örgüt dışındaki davranışları da etkilemekte farklılıklara neden olmaktadır. Bu nedenle aynı örgütte çalışan bireylerin davranışları farklılık göstermekte, yöneticiler ise, bu sürece çeşitli şekillerde müdahalelerde bulunarak, çalışanların işletme amaçları yönünde ortak(benzer) davranışlarda bulunmalarına çalışmaktadırlar.

Bununla birlikte, örgütlerde insan davranışı(örgütsel davranış) özellikle yönetimde insan ilişkileri, işletme verimliliğine etkileri bakımından önemli konuların başında gelmektedir. Bu bakımdan işgörenler ve işverenler arasında kurulacak sağlıklı insan ilişkileri, işletme verimliliğini olumlu yönde arttıracaktır. Araştırmalar ve bilimsel incelemeler insan varlığını bir değer olarak kabul eden işletmelerin sürekli büyüdüğünün misalleriyle doludur.

İşte bu çalışmada işletme yönetiminde insan ilişkilerinin önemi ve kapsamı başlığı altında, işletmelerde güdüleme çeşitleri ve nitelikleri incelenerek alt başlıklar halinde işletme verimliliğini arttırıcı yönde rol oynayan temel konular incelenmiştir. İşletme yönetiminde insan ilişkilerine etki eden faktörler başlığı altında işveren ve işgören

arasındaki ilişkiler kısaca analiz edilerek, yönetimde insan ilişkilerinin işletme verimliliğine etkileri başlığında iletişim, verimlilik konularında müspet sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu çalışma sonucunda yönetimde insan ilişkilerinin işletme verimliliğine ne kadar katkı sağladığı ortaya konulmağa çalışılmıştır.

Yönetimde insan ilişkilerinin işletme verimliliğine etkileri konusunda Askeri işletmelerde bir uygulama çalışması yapılarak istekli olanlardan seçilmiş 400 denek'e toplam 36 soru sorularak yapılan araştırma sonucu ile anket sonuçlarının değerlendirilmesi neticesinde her iki çalışma arasında bir paralellik olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bilgi ve bulgular işletmelere sonuç ve öneri şeklinde sunulmuştur.

ABSTRACT

HUMAN RELATIONSHIP IN MANAGEMENT

AND

EFFECTS ON BUSINESS EFFICIENCY

(A PRACTICE WORK AT MILITARY BUSINESS)

Muhammet TERZİ

Master Thesis

Major Branch of Management

Supervisor: Assistant Prof. Dr. Mehmet Yıldız

April 2006,

Today industrial country's necessary society cultivations, needs some factors for reaching their targets. Human is the most necessary one of those factors. Human labor is uniting by the other producing factors help the cultivation's other entropic aims. But the most important and the most difficult factor is labor factor in the producing factors .it's the most entropic subject that make the worker love his/her study room and studying so that make the worker turn to the better studying.

For receiving the except from worker he or she must be motivated in the best conditions. Motivating approximates, makes believed and encourages the workers to cultivation aims. Especially in result years motivating the workers attracted the most administrators and scientists and a lot of associations were developed about this subject in probation to that, the action of motivating the workers have not analyzed completely yet. However, the recently cultivations benefit from the means and techniques of motivation, increased output in bleeding and in a lot of subject such as industry connections, marketing, business assessment etc. Cultivations are socio-economic associations human

is the main element of a social system. For this reason in cultivations human is emphasized more day by day. Because an active cultivation could not be thought without human. Because of human element in cultivation is the survey subject of investigations and managers.

Human, is a complex creature that he has different poles and abilities. For this reason human, shows some differences when he's in cultivation or not. These differences are separable of 3 ways. Those are perception, personality and motivating.

Perception, makes conspicuous of human's warning communication hear and interpretation. There are four factors playing in human's perception There're answer habit, sensations, first at answer and physical environment.

Personality is which makes conspicuous human's psychological change and development. In the personality development it's getting importance of getting knowledge, learning and conduct changes of human.

By that, in the associations, person encouragement, especially the person dialogs in the administration, an account of cultivation produce That's important. An account of the healthy person dialogs between wrights and managers; it will be increase of the cultivation produce. Investigations and scientific searches have many examples of accepting person existence and always growing cultivations.

TEŞEKKÜR

Yönetimde insan ilişkileri ve işletme verimliliğine etkileri konusu birbiriyle ilişki içerisinde olan ve işletmenin direk geleceği ile ilgili bir konudur. Bu çalışmada da bu ilişki ve etkileşimin boyutlarını belirleme ve insan ilişkilerinin işletme verimliliğine olan etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Çalışmada ana bakış açısı, insanı tanımakla başlayan kısa ve özlü bilgilerin yanı sıra insan ilişkilerinin açığa çıkarılması, insan ilişkilerini işletme birimleri penceresinden değerlendirecek gerçek boyutların ortaya konulması ve insan ilişkilerinin işletme verimliliğine etkilerinin araştırılmaya çalışılmasıdır.

Bu çalışmada, yönetimde insan ilişkilerinin işletme verimliliğine etkileri konularında bilinenlerden hareketle bilinmeyenlerin tespiti ve bilinmeyen konuların incelenmesine çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel davranışın temellerinden başlanarak sosyal sistemlerdeki biçimleri ve güdüleme konuları ele alınmış, ikinci bölümünde önderlik ve gelişim konuları incelenmiş, üçüncü bölümünde iletişim ve iletişimin yönetim hiyerarşisi açısından işletme verimliliği ile olan ilişkileri değerlendirilmiş, son bölümünde ise insan ilişkilerinin işletme verimliliğine olan etkileri konusunda kurumsal ve müspet sayılabilecek sonuçlar ortaya konulmuştur. Yönetimde insan ilişkilerinin işletme verimliliğine etkileri konusunda Askeri işletmelerde anket uygulaması yapılmıştır.

Çalışmanın özünü literatür taranarak elde edilen teorik bilgiler yanında, anket yolu ile işletmelerden sağlanan veriler oluşturmaktadır. Bunun için tesadüfî olarak seçilen 5 adet Askeri işletmede 400 adet denek'e anket uygulanmış, ilgili işletmelerin görüşleri alınmış, sorunları, önerileri incelenerek muhtemel çözümlere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Takdir edilir ki, son derece geniş olan bu çalışma konusu ciltler dolusu olabilecek derinliktedir. Ancak, çalışmanın belli bir hacmi geçmemesi hususunda özel bir gayret gösterilmiştir. Konular arasında oluşturulan araştırma bağlantısı ile başlangıçtan

sonuç aşamasına kadar tamamen bir araştırma ve inceleme ürünü oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında değerli eleştiri ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ'a ve hazırladığımız anketin uygulamasında katkı ve yardımlarını gördüğüm işletme sahipleri, işletme çalışanları ve Askeri İşletme Komutanlarına, eşim Mediha TERZİ' ye, diğer yetkililere ve değerli Hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışma Türk İşletmeciliği'ne küçük bir katkı olabilirse kendimi bahtiyar sayacağım.

BOLU, 2006

Muhammet TERZİ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	VI
TEŞEKKÜR.....	VIII
İÇİNDEKİLER.....	X
TABLolar CETVELİ.....	XIV
ŞEKİLLER CETVELİ.....	XVI
KISALTMALAR CETVELİ.....	XVII
GİRİŞ.....	XVIII

BÖLÜM - 1

İŞLETME YÖNETİMİNDE İNSAN İLİŞKİLERİNİN ÖNEMİ VE KAPSAMI

1-1 İnsanla Beraber Çalışma.....	1
1-2 İnsan İlişkilerinde Sosyal Sistemlerin Önemi ve Kapsamı.....	8
1-2-1 Denge Tanımı.....	9
1-2-2 Bireylerin Uyumı.....	10
1-2-3 Psikolojik Anlaşma.....	10
1-2-4 Eşitlik Kuramı.....	11
1-2-5 Kültür.....	12
1-2-6 Güdü Kalıpları.....	13
1-2-7 Başarı Güdüsü.....	13
1-2-8 Bağlantı Güdüsü.....	14
1-2-9 Uzmanlık Güdüsü.....	14
1-2-10 Rol.....	15
1-2-11 Statü.....	17
1-2-12 Statü İlişkileri.....	18
1-2-13 Statü Sistemleri.....	19

1-3 İnsan İlişkilerinde Güdülemenin Temel Kaynakları.....	20
1-3-1 İnsan Gereksinimleri.....	20
1-3-2 Gereksinme Türleri.....	21
1-4 İşletme Yönetiminde İş Görenlerin Güdülenmesi.....	23
1-5 İşletmede İş Doyumu.....	25
1-6 İşletme Yönetiminde İnsan İlişkileri İle Sağlam Bir Çalışma Ortamının Geliştirilmesi.....	26

BÖLÜM - 2

İŞLETME YÖNETİMİNDE İNSAN İLİŞKİLERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

2-1 İşletmelerde nderlik.....	27
2-2 İşletmelerde Etkili Gözetim.....	28
2-3 İşletmelerde Katılımın Gelişimi.....	30
2-4 İşletmelerde Değışim Yönetimi.....	32
2-5 İşletme Yönetiminde rgt Geliştirme ve Eğitimi.....	36
2-6 Yönetimde rgtsel Yapı ve Tasarımı.....	39
2-7 Teknolojinin İnsanlarla Bütünleşmesi ve Sosyo Teknik Sistemler.....	43
2-8 İşletmelerde İşlerin ve Çalışma Sistemlerinin Zenginleştirilmesi.....	45
2-9 İşletme rgtlerinde Birey.....	47

BÖLÜM - 3

YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİNİN İŞLETME VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ

3-1 İş görenlerde İletişim.....	50
3-2 İletişim İlişkileri.....	54
3-3 İş Gören Danışmanları.....	55
3-4 İlişkiler Arası Etkileşimler ve Grup Dinamiği.....	59
3-5 Başarım Değerleme ve Ödüllendirme.....	60
3-6 Ekonomik Özendirme ve Sistemlerin Kullanımı.....	61
3-7 Yönetimde Örgütsel Davranışa Genel Bakış.....	63
3-8 Yönetimde İnsan İlişkilerinin İşletme Verimliliğine Etkileri.....	67
3-8-1 Yönetimde İnsan İlişkileri ve İletişim.....	67
3-8-2 Örgütsel Davranışın Öneminin Belirlenmesi.....	68
3-8-3 Örgütsel Davranışa Genel Bakış.....	69
3-8-4 Verimliliğin Sosyo Ekonomik Ölçümü.....	70
3-8-5 Beşeri Kaynak Muhasebesi.....	71
3-8-5-1 Yatırım Yaklaşımı.....	71
3-8-5-2 Örgütsel Ortam Yaklaşımı.....	72
3-8-6 Örgütsel Davranış Sınırlılıkları.....	73
3-8-7 Belirli Bir Yönde Davranışsal Eğitim.....	74
3-8-8 Azalan Verim Yasası.....	75
3-8-9 Azalan Verim Yasasının İş Gören Özerkliğine Uygulanması.....	78
3-8-10 İnsanların Yönlendirilmesi	78

4. BÖLÜM

YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİNİN İŞLETME VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ KONUSUNDA ASKERİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI

4-1 Araştırmanın Amacı.....	81
4-2 Araştırmanın Yöntemi.....	81
4-3 Araştırma Bulguları.....	83
4-4 Araştırmanın Değerlendirmesi.....	118

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119
Kaynakça.....	120
Ekler.....	126
Ek-1 Anket Formu.....	127
Ek-2 Ankete Katılan Askeri İşletmeler Listesi.....	134
Özgeçmiş.....	135

TABLOLAR CETVELİ

Tablo Numarası	Sayfa
Tablo 1 Askeri İşletmelerden Anket Uygulamasına Katılan Personel Durumu.....	82
Tablo 2 Cinsiyet İle İlgili Bilgi Tablosu.....	83
Tablo 3 Yaş İle İlgili Kişisel Bilgi Tablosu.....	83
Tablo 4 Eğitim Durumu İle İlgili Kişisel Bilgiler.....	84
Tablo 5 Toplam Hizmet Süresi ve İşletmedeki Süresi İle İlgili Bilgiler	84
Tablo 6 Aylık Gelirler İle İlgili Kişisel Bilgiler.....	85
Tablo 7 Amaçların Anlaşılabilirliği.....	85
Tablo 8 Amaçlara Bağlılık Derecesi.....	86
Tablo 9 Kişisel Amaç ve Beklenti Arasındaki Bağlantı.....	87
Tablo 10 Personelin Verimli Çalışma Durumu	88
Tablo 11 Etkin ve Verimli Çalışma Mümkün mü.....	89
Tablo 12 Yetki ve Sorumluluğun Belirlenme Durumu.....	90
Tablo 13 Yetki ve Sorumluluk Derecesi Durumu.....	91
Tablo 14 Tanınan Yetki ve Sorumluluktan Memnuniyet Derecesi.....	92
Tablo 15 Kararlara Katılma Durumu (İş Gören Açısından)	93
Tablo 16 Kararlara Katılma Durumu (İş Veren Açısından)	94
Tablo 17 Çalışma Standartlarının Problemlerini Çözen Komite Durumu.....	95
Tablo 18 İş İle İlgili Yetiştirme ve Geliştirme Durumu.....	96
Tablo 19 Hizmet İçi Eğitim ve Program Durumu.....	97
Tablo 20 Terfi İmkanlarının Yetenek, Beceri Düzeyi ve Çalışma Temposu İlgili İle İlişkisi.....	98
Tablo 21 İletişim Durumu.....	99

Tablo 22 Kurallara Bağlılık Durumu.....	100
Tablo 23 Yöneticilerin Tutum ve Davranışının Çalışma Temposuna Etkisi.....	101
Tablo 24 İş Yeri Ekip Çalışma Durumu.....	101
Tablo 25 İşinizi Yaparken Kullandığınız Araç ve Gereç Durumu.....	102
Tablo 26 İş Yerinizdeki Sosyal Tesislerin Durumu.....	103
Tablo 27 Amirler İle İlişki Durumu.....	104
Tablo 28 İş Görenler Arasındaki İlişki.....	105
Tablo 29 Üst Alt İlişkisinin Çalışma Temposuna Etkileri.....	105
Tablo 30 İş dışındaki sosyal aktivite durumu.....	106
Tablo 31 İş İle Özel Hayat Arasındaki İlişki Durumu.....	107
Tablo 32 İş Güvencesinin, Sosyal Hakları Sağlama Oranı.....	108
Tablo 33 Aynı İş Yapan Diğer İşletmelerde Durum Analizi.....	109
Tablo 34 Fazla Ücret İle Başka İşe Geçme Durumu.....	110
Tablo 35 Çalışılan İş ve İşletmeye Bağlılık Durumu.....	111
Tablo 36 Beklenti Durumu.....	112
Tablo 37 İşinizde Sizi Rahatsız Eden Hususlar.....	113
Tablo 38 İşletmenin Başarısızlığının İş Görenlere Yansıma Durumu .	114
Tablo 39 İşletme Yönetiminde İnsan İlişkilerinin Önemi.....	115
Tablo 40 İşletme Yönetiminin İnsan İlişkilerinin İşletme Verimliliğini Etkileme Durumu.....	116
Tablo 41 Güdülenme ve Motivasyonda Özendirici Araçlar.....	117
Tablo 42 Araştırma ve Anket Mukayese Çizelgesi.....	118

ŞEKİLLER CETVELİ

Şekil Numarası

Sayfa

Şekil 1 Bir Şahsın Belirli Bir Zamandaki Bir Birime Bağlı Olan İhtiyaçları	3
Şekil 2 Suyun Galebe Çaldığı İhtiyaçlar.....	4
Şekil 3 Öğrencilerin Bazı İhtiyaçları	4
Şekil 4 Belirli Bir Zamanda A Bireyinin İhtiyaçları.....	5
Şekil 5 Yöneticilerin Fonksiyonları.....	7
Şekil 6 Azalan Verim Yasasının Özerkliğe Uyarılması.....	77

KISALTMALAR CETVELİ

Age	: Adı geçen eser
AGİK	: Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Konferansı
Agm.	: Adı geçen makale
Agt	: Adı geçen tebliğ
B.M	: Birleşmiş Milletler
C	: Cilt
Çev	: Çeviren
Der	: Derleyen
ed	: Editör
Haz	: Hazırlayan
No	: Numero
Nu	: Numara, Number
Ö.G	: Örgüt Geliştirme
s	: Sayı
S	: Sayfa
P	: Page
T.S.K.	: Türk Silahlı Kuvvetleri

GİRİŞ

İnsanlık, yirminci yüzyılın ikinci yarısında, ikinci dünya savaşının yıkıntılarını tamir etme ve yaralarını sarma çabaları içine girmiştir. Bu çabalar, kısa sayılabilecek bir süre sonra şaşırtıcı teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal gelişme ve değişimler meydana getirmeye başlamıştır. Öyle ki dünya tarihinde görülmemiş bir hızla, yepyeni koşulların egemen olduğu yeni bir dönemin içine girilmiştir. Bu döneme damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi ekonomi ve yönetim alanında da insanın ön plana geçmesidir. İnsan artık üretim etmenleri arasında ön plana geçmekle kalmamış fakat üretimin amacı da olma önemini kazanmıştır. Uygulama alanında başlayan bu gelişme ve değişme bilim alanına da geçmiş ve artık “yönetim, insanın, insan tarafından insanca ve insan için, insani amaçlara doğru yöneltmesi sanatı” biçiminde tanımlanır ve bilinir hale gelmeye başlamıştır.

Yönetimin insanileşmesi diye niteleyebileceğimiz bu gelişme yönetimin her alanında fakat özellikle de işletme yönetiminde dikkatleri insan ögesi üzerinde yoğunlaştırmıştır. Ekonomik ve siyasal rekabetler alanında, başta enflasyon olmak üzere çağımızın en korkunç ekonomik ve toplumsal hastalıklarıyla savaşmak, kaliteyi yükseltmek, verimliliği arttırmak vb. gibi sayısız zorluk ve zorunluluklar karşısında başarı sağlamanın tek ümit ışığını “İnsan’a dönmek ve her yönden insanı yüceltmek” yolunda atılacak adımlar oluşturmaktadır. İnsanın daha verimli ve daha iyi çalışması, işbirliği ve beraberliğinin kazanılması gibi önlemler çağdaş yöneticiliğin temel sorunları haline gelmiştir.

Öyleyse; insanı tanımak, onun ne zaman ne şekilde davranacağını bilmek gibi yetenek ve niteliklere sahip olmak iyi yönetici olmanın vazgeçilmez koşullarıdır. Bu nedenle, yönetici yetiştirme amacı güden tüm kuruluşlarda ve özellikle üniversitelerde Psikoloji, Sosyoloji, Sosyal Psikoloji, Sosyal Antropoloji vb. gibi konusu insan olan bilim dallarının önemi, her geçen gün artmaktadır. Yönetim ve yönetici bu bilim dallarından yararlanarak, eskisine oranla çok hızlı ve değişik gelişme olanaklarına sahip olabilmektedir. Sözü geçen davranış bilimlerinin yardım ve işbirliğiyle, yönetim bilimleri alanında, örgütsel davranış adıyla anılan yeni bir bilim dalı gelişmektedir.

Bu çalışmada işletme örgütlerinde çalışan insanlar ele alınarak, bu insanların daha büyük bir uyum içinde çalışmak üzere nasıl güdülenebilecekleri araştırılmaktadır. Bu bakımdan önemli ve geniş bir konu olan işletme yönetiminde insan ilişkileri incelenmeye çalışılarak, işletmelerin sermaye kadar önemli bir diğer faktörü olan emek faktörünü oluşturan insan ve insan ilişkilerinin işletme verimliliğine etkileri ile insan faktörünün önemi araştırılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde yönetimde insan ilişkilerinin önemi ve kapsamı konularında insan ile beraber çalışma esasları teorik olarak incelenmiş, İnsan ilişkilerinin sosyal sistemlerle ilintisi belirlenmeye çalışılmış, Gdülenme iş doyumu konularına açıklık getirerek işletme yönetiminde insan ilişkileri ile sağlam bir çalışma ortamı nasıl geliştirilebilir sorusuna teorik cevap aranmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde insan ilişkilerine etki eden faktörler belli bir sıra dâhilinde teorik olarak incelenmiştir. İşletme ve bunun iş görenlerin, iş veriminde etkilendikleri temel konular belirlenerek iş görenlerin etki alanları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde insan ilişkilerinin işletme verimliliğine etkileri konuları incelenmiş, İletişim esasları, danışmanlık, ilişkiler arası iletişim, başarıların ödüllendirilmesi ve çalışanların işletme verimliliğini artırıcı ve güdeleyici mahiyette örgütsel davranışların oluşturulması esasları teorik olarak ispatlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde seçilmiş 5 adet Askeri işletme de toplam 400 istekli denek' e 6'sı kişisel, 30' u iş ile ilgili toplam 36 sorulu anket uygulaması yapılmış ve Anket sonuçları değerlendirilerek teorik anlamda ulaşılan sonuca, yapılan anket çalışması ile destek verilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde teorik ve pratik anlamda varılan sonuçlar ortaya konulmuştur. Bu konudaki somut bilgiler işletmelere teklif ve öneri şeklinde sunulmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM-1

İŞLETME YÖNETİMİNDE İNSAN İLİŞKİLERİNİN ÖNEMİ VE KAPSAMI

1.1. İnsanla beraber çalışma:

İnsanlarla beraber çalışmak, anlamak ve onları anlayıp örgütsel bir yapı içerisinde yönetmek, yönetirken yönetici ve yönetilen diyalogunu çok iyi oluşturmak gerekmektedir¹. Bu bakımdan insani ilişkilerin değerlendirildiği en az sermaye kadar önemli olan yönetimde insan ilişkileri işletme verimliliğine etkili kılınmalı, bilimsel boyuttaki bu ilişkilerin en az sermaye kadar önemli olduğu kabul edilmelidir.²

Çalışmak zorunda olmamak, hiçbir şey yapmamak, herkesin hayali bu değildir midir? Ancak, hiçbir zaman bu böyle olmamaktadır. İnsan yapısı böyle değildir. Refah içinde yaşayan insanlar çoğu zaman bir şey yapmak ister. Hiçbir şey yapmadan yaşayabilecek insanların çoğu etkin olmayı tembelliğe yeğler, İnsanlar sizin için çalışmaya başladıkları zaman işe motive olmuş halde gelirler ve ellerinden gelenin en iyisini yapmayı isterler. Çalışma motivasyonu insanların kendi içinde vardır. Yönetici olarak yapılması gereken görev, üretken bir çalışma ortamı yaratmak elemanların motivasyon ve bağımlılığını güçlendirmektir³.

Bütün motivasyon kurumları okunup anlaşılmış olabilir. Ne var ki bunları uygulama, bütünüyle farklı bir şeydir. Bu kurumları anlamak temel insan gereksinimlerini nelerin karşıladığını ve bunları elemanlara neden vermek gerektiğinin bilinmesini sağlar. Uygulama ise, gerçek dünyada ne yapılması gerektiğini gösterir⁴.

¹ (Hick Herbent, 1971, **Örgütlerin Yönetimi**, cilt : 1, 1971, s: 54).

² (Sapançalı Faruk, 1990, **Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar**, s: 55).

³ (Weiss Donald H., 1992, **Yüksek Verim Alma Stratejileri**, s: 5)

⁴ (A.g.e., 1992, **Yüksek Verim Alma Stratejileri**, s: 5)

Örgütler birer sosyal sistem niteliği taşırlar. Örgütlerde çalışmak ya da onları yönetmek isteyen herkes, örgütlerin işleyişi hakkında fikir sahibi olmalıdır. Örgütler, teknoloji ve insanları, başka bir değişle, bilim ve insanlığı birleştirirler. Teknoloji ve insanların bir araya gelmesi ile anlaşılması zor karmaşık bir sistem ortaya çıkar. Örgütler ne kadar karmaşık olursa olsun toplumun örgütleri anlaması ve onları iyi kullanması zorunludur. Çünkü teknolojinin sağladığı olanaklardan yararlanmak gereklidir. Örgütler çağdaş toplumun varlığını sürdürebilmesi için gereklidir⁵.

Örgüt içindeki insan davranışını önceden tahmin etmek çok güçtür. Bunun nedeni, insan davranışının bir takım köklü gereksinimlerden ve çeşitli değer sistemlerinden kaynaklanmasıdır. Bununla birlikte gelişen insan birimleri sayesinde insan davranışlarının anlaşılması ve tahmin edilmesi olanağı artmıştır. Bu gün için yapılacak şey işyerindeki insan ilişkilerini daha üst düzeye çıkarabilmek amacıyla insan ilişkilerini açıklayan bilgi topluluğunun ve uygulama yeteneğinin geliştirilmesidir. Bunlar ulaşılması güç ve son derece önemli hedeflerdir⁶.

Genellikle insanlar amacına ulaşmak için bir tür teknoloji kullanırlar. Böylece insan, teknoloji ve yapı ilişkisi ortaya çıkar. Bu öğelerin üçü de dış sosyal sistemlerden etkilendikleri gibi onu da etkileri altına alırlar. Aşağıda bu dört temel öğeye kısaca değinilecektir.

İnsanlar örgütün iç sosyal sistemini oluşturur, birey ve gruplarını (küçük ve büyük) kapsar. Gruplar biçimsel ve biçimsel olmayan (Doğal) gruplar olabilir. Gruplar dinamiktir; oluşur, değişir ve çözülürler. Örgütü yaratan insanlar yaşayan, düşünen ve duyan varlıklardır. İnsanlar örgütlere hizmet için değil, örgütler insana hizmet için kurulurlar⁷.

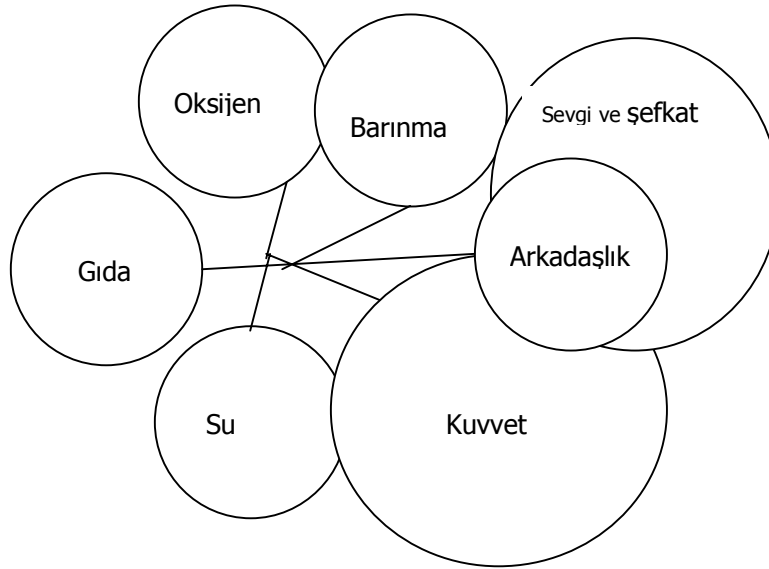
⁵ Keith Davis, 1971, **İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)** (Orizona State Universty, 1954, s: 3)

⁶ (A.g.e, 1984, s: 6)

⁷ ((A.g.e, 1984, s: 6)

Örgütler var olmak anlamındadır⁸. Çünkü şahıslar ihtiyaç duydukları ya da arzuladıkları şeyleri yapmak için, yalnız başlarına daha iyi yapamayacakları, ya da örgütler olmaksızın yapamayacakları birçok şeyleri yapabilmek için örgütlerin aracılığına muhtaçtırlar. Böylece insanların ihtiyaç duydukları ya da arzuladıkları şeyler kendi amaçlarına ulaşmaktır. Gerçekten örgütlerin varlığı amaçlara ulaşmak için gereklidir⁹. Bir örgütün yönetiminden sorumlu olan şahıslar örgüt üyelerinin bireysel amaçlarındaki bu rolü anlamaksızın örgüt ne tam olarak anlaşılır ne de tam gizil gücüyle çalıştırılabilir.

Biyolojik ve sosyal ihtiyaçlar genellikle birbirine bağlı olarak oluşurlar. Bireysel ihtiyaçlar arasındaki karşılıklı dayanışma şekil-1’de görülmektedir¹⁰. İhtiyaçlar genişlik ve kapsam itibariyle devamlı olarak değişmektedir. Bazıları yavaş yavaş, ya da çok hızlı bir biçimde tamamıyla kaybolurken bazıları meydana çıkar örneğin şekil-1’de



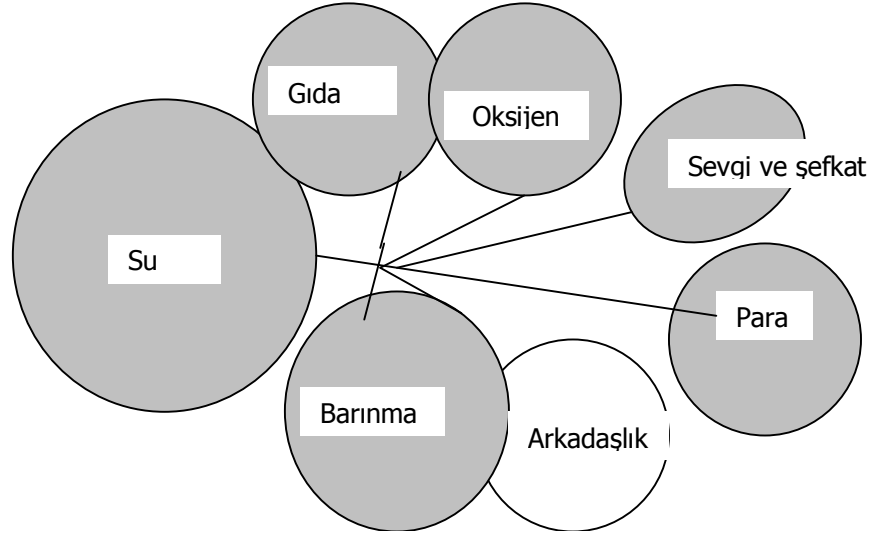
Şekil-1 Bir şahsın belirli bir zamandaki Birbirine Bağlı olan Bazı ihtiyaçları görülen ihtiyaçlar aniden bir çöle bırakılmış bir kimsenin ihtiyaçları olsaydı bunlar şekil-2’de

⁸ (Hick Herbent, 1971, **Örgütlerin Yönetimi**, cilt: 1, s: 54)

⁹ (Hick Herbent, 1971, **Örgütlerin Yönetimi**, cilt : 1, s: 55).

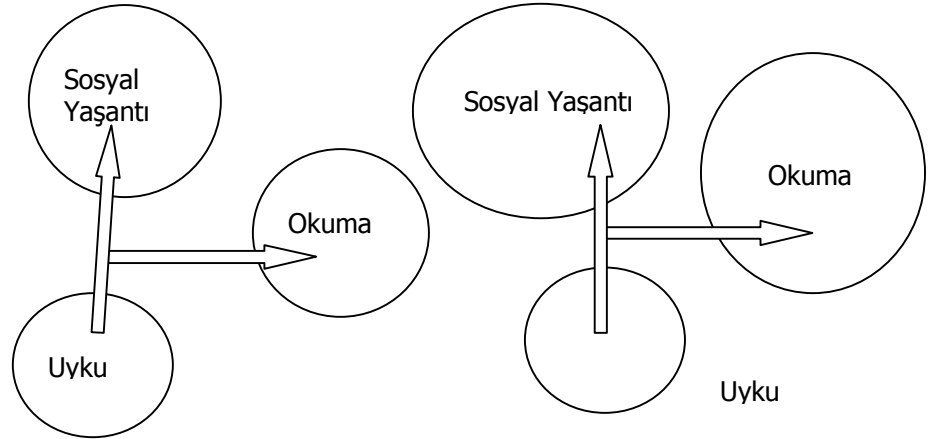
¹⁰ (A.g.e, cilt : 1 s: 57)

gösterilen ihtiyaçlara dönüşecekti. Yine sevgi, şefkat ve kuvvet insanın kendi ihtiyaçlar karmaşıklığının bir parçası olarak kalacaktır.¹¹



Şekil-2 Suyun Galabe Çaldığı İhtiyaçlar

Amaçların yeniden düzenlenmesi sonucu ihtiyaçların sırası değişir. Daha önceden uyku gibi önemli ihtiyaçlar ya da sosyal faaliyetler amaca yönelik olarak şekil-3'te görüldüğü gibi bir minimuma indirilmiş, ya da tamamı ile bundan vazgeçilmiştir¹².



Sömestre'nin büyük kısmı

Son sınavlardan 1 hafta önce

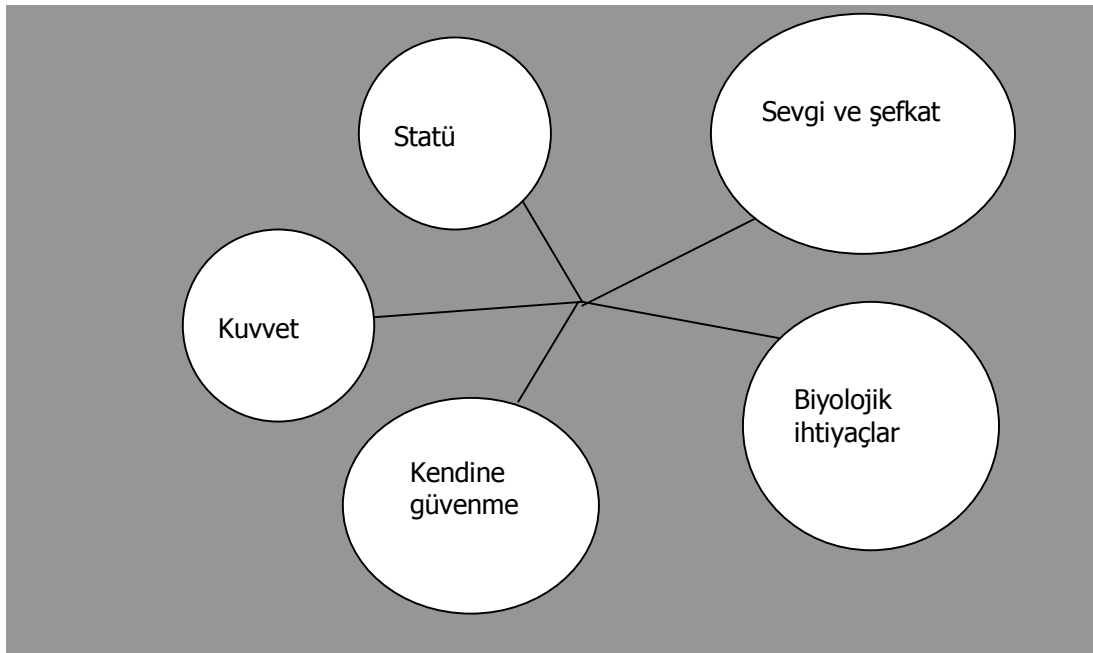
Şekil-3 Öğrencilerin Bazı ihtiyaçları

¹¹ (A.g.e, cilt : 1, s: 58).

¹² (Hick Herbert, 1971, **Örgütlerin Yönetimi**, cilt : 1, s: 59)

İnsanlar tanındığı sürece değerlendirilir ve anlaşılır. Anlaşılmayan insanların değerlendirilmesi mümkün değildir.

İnsanların ihtiyaçları ne derece önemli ise örgüt içinde bu ihtiyaçlar aynı derece önemlidir. Çünkü ihtiyaçlar, birey davranışlarını ve bunun sonucunda bireyin verimini etkiler. Bireyin en önemli bazı ihtiyaçları tahmin edilebilir. Sonra bu ihtiyaçların karşılanmasındaki yollar gerçekçi bir biçimde dikkate alınır. Bu örgütün, bir şahsın ihtiyaçlarının karşılanmasında nasıl yardımcı olabileceği ve yönetici açısından bir teşvik unsuru olarak uygulanan bir yoldur. Örneğin belli bir zamanda bireyin ihtiyaçları örgüt tarafından bu ihtiyaçların teşvik yoluyla ne şekilde karşılanması şekil 4'teki temsil edilebilir¹³.



Şekil 4 Belli bir zamanda bireyin ihtiyaçları

Yapı, örgütlerdeki insanların rol ilişkilerini belirler. İnsanların değişik türde işler yapabilmesi için iş bölümü ve değişik rol ilişkileri söz konusudur. İş karmaşıktır ve bir işin yapılması değişik görevlerin yerine getirilmesini gerektirir. Yapıda, yöneticiler ve çalışanlar muhasebeciler ve montaj hattı işçileri vardır. İşin etkin bir

¹³ (Hick Herbent, 1971, **Örgütlerin Yönetimi**, cilt : 1, s: 64)

şekilde uyumlaştırılması için bu insanların yapısal bir biçimde ilişkide olması gerekir. Örneğin, bir kişi diğerlerinin çalışmasını etkileyecek kararlar verme yetkisine sahip olabilirler.¹⁴

Bireyler kişisel amaçların karşılanmasında örgütlerin hizmetlerini bekledikleri zaman bu kişisel amaçlar her şahıs için farklı olacak ve aynı zamanda bu amaçlar belli zamana ve koşullara bağlı olarak değişecektir¹⁵. Bu kişisel ihtiyaçların birleşik ve müşterek bir çabayla sağlanmasında yeterli bir benzerlik vardır. Örgütlerin başarı sağlayabilmesindeki anahtar, kişisel ve birbirine uygun düşen amaçların elde edilmesindeki birleşik çabadır.

Kişisel amaçlar örgütsel amaçlarla tamamıyla veya kısmen ters düşebilecekleri gibi kayıtsız, nötr, birbirine uygun ya da birbirinin aynı olabilirler. Birçok örgüt üyeleri için arzulanan en büyük ilişki kendi kişisel amaçları ile örgütsel amaçların birbirine uygun düşmesi halidir. Böylece, örgütsel amaçlar sağlandığı zaman kişisel amaçlarda doğal olarak sağlanmış olacaktır.¹⁶

Örgütlerdeki yapı, insanların üstlenmiş olduğu teşkilat görevlerindeki yetki ve sorumlulukları ile bu yetki ve sorumlulukların insani davranışların oluşmasında önemli rol oynadığının kanıtıdır. Bu bakımdan örgütsel yapı içerisinde teşkilat ve kuruluş örgütün ana iskeletini oluşturan en önemli öğelerden birisidir. Yönetim ile iş görenler arasındaki ilişkiler bu yapı çerçevesinde düzenlenmektedir.

Sosyal sistem, örgüt içinde faaliyette bulunduğu dış çerçeveyi sağlar. Örgüt binlerce başka örgütü kapsayan daha geniş bir sosyal sistem içinde yer alır. Tüm bu örgütler karmaşık bir şekilde birbirini etkiler. Bu nedenle bu örgütler de insan davranışı incelenirken dış sistemin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu açıklamalardan sonra örgütsel davranış şu şekilde tanımlanabilir. Örgütsel davranış; örgütlerin insan davranışlarının, yapı, teknoloji ve dış sosyal sistemle ilişkisi

¹⁴ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 8)

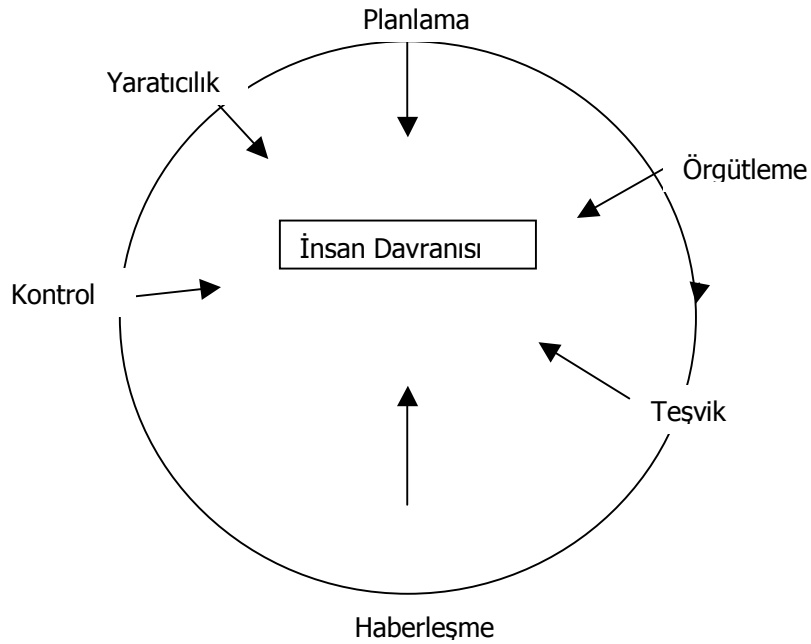
¹⁵ (Hick Herbent, 1971, *Örgütlerin Yönetimi*, cilt : 1, s: 73)

¹⁶ (A.g.e, cilt : 1, s: 74).

açısından incelenmesi sonucu biriken bilgi topluluğu ve bu bilgilerin uygulanmasıdır¹⁷.

Bir örgütteki amaçlar hiyerarşisini belirtmekte kullanılan faydalı bir teknik te; örgütün amaçlarının bir vasıtalar, sonuçlar zinciri biçiminde göstermekle olur. Bu tür gösterim tarzı örgüt içinde faaliyette bulunan insan gruplarının davranışlarını etkilemesi bakımından önem taşımaktadır.¹⁸ Yönetişel bakış açısının Tüm örgüt üyelerinin örgütsel davranışı iyileştirmesi ile ilgisi vardır. Kapıcı olsun, makinist olsun, yönetici olsun, herkesin diğer insanlarla ilişkisi vardır. Bununla birlikte yöneticilerin örgüt içi davranışsal yaşam üzerindeki etkileri daha geniştir. Çünkü yöneticiler örgütteki birçok kişiyi etkileyen kararlar alırlar¹⁹

Karmaşık örgütlerde amaçlar, bir hiyerarşi içinde, her ünitenin amacı bir üst ünitenin amacına katkıda bulunacak şekilde yapılandırılır ve bu amaçları kapsayacak genişlikteki büyük bir amaçta örgütün amacını belirler. Bu örgüt yönetim şeklini şekil-5'te görmek mümkündür²⁰. Aslında yöneticiler yönetişel sistemi temsil ederler ve sosyal



¹⁷ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 10)

¹⁸ (Hick Herbent, 1971, *Örgütlerin Yönetimi*, cilt : 1, s: 83)

¹⁹ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 12).

²⁰ (Hick Herbent, 1971, *Örgütlerin Yönetimi*, cilt : 1, s: 83)

Şekil-5 Yöneticilerin Fonksiyonları

sistem ile teknik sistemi bütünleştirmek yöneticilerin görevidir. İlk olarak örgütsel davranış temelde insanlar üzerinde durur; teknik, ekonomik, yapısal ve bu gibi öğeler ancak insanlarla ilişkileri bakımından ele alınır. İkinci olarak, bu insanlar örgütlenmemiş, sosyal ilişkiler içinde değil, örgütsel bir çerçevede yer alır. Üçüncüsü, örgütsel davranıştaki kilit faaliyetlerden biri de insanları güdüleyecek bir ortam oluşturmaktır. Yöneticilerin amacı çalışanları zorlamak ya da gütmek değil, zaten var olan insan dürtülerini ortaya çıkarmaktır²¹.

İnsanlar örgütün en önemli kaynağıdır. Çalışma hayatında insan kaynağı dışındaki tüm kaynaklar mekanik yasalarla kısıtlıdır. Hiçbir zaman aldıkları girdilerden fazla çıktı vermezler. Yalnızca insanlar yaratıcıkları sayesinde toplam girdilerden daha fazla çıktı üretebilirler. Dördüncüsü güdüleme ekip çalışması hem işin uyumlaştırılması, hem de ilgili kişilerin işbirliğini gerektirir. Uyumlaştırma faaliyetleri etkili bir süre ve sıra içinde gerçekleştirmek anlamını taşır. Eğer yapılacak iş tanımlanmasa uygulama örgütsel sabotaja dönüşebilir. Beşinci olarak örgütsel davranış hem çalışanların gereksinmelerini doyurmayı, hem de örgütsel amaçlara ulaşmayı hedef alır. Örgütlerde çalışanların örgütsel faaliyetleri aracılığıyla doyurmaya çalıştıkları gereksinmeleri vardır. Örgütsel davranışa ilişkin altıncı bir noktada hem bireylerin hem örgütün sonuçlara etkili bir biçimde ulaşmalarını sağlamaya yöneliktir. Başka bir deyişle; sonuçlar, yararlar karşısında en az bedelle elde edilmelidir²².

1–2 insan ilişkilerinde sosyal sistemlerin önemi ve kapsamı

İnsan sosyal sistemlerden etkilenen bir varlıktır. Bu bakımdan insanı sosyal sistemin dışında görmek doğru olmaz. Bu bakımdan insanın içinde olduğu bir sosyal sistem, birbirini karşılıklı olarak sonsuz biçimde etkileyen karmaşık bir değerler ve

²¹ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 16)

²² (A.g.e, s:27).

ilişkiler dizisi olarak kavramlaştırılabilir. Sosyal sistem basit olarak ifade edilirse, sistemin bir parçasındaki bir değişiklik tüm parçaları etkiler²³.

Bu bakımdan insan sosyal bir yaratıktır. O her zaman başka kimselerle ilişkiler kurmaya istekli görülür²⁴. Sosyal sistemlerdeki değişiklik, ya da etkilenebilirlik sistemin oluşturduğu tüm öğelerle birlikte insan unsurlarını da etkileyeceği bir gerçektir.

1.2.1-Denge Tanımı:

Bir sistemin karşılıklı bağımlı parçaları arasındaki dinamik çalışma uyumu bulunduğu zaman sosyal dengeden söz edilebilir. Sosyal denge statik değil, dinamik bir harekettir. Sosyal sistemlerde yer alan ve küçük ve önemsiz değişiklikler sistem içindeki ayarlamalarla emilir ve denge korunur. Öte yandan büyük ve önemli ya da bir dizi hızlı değişimler örgütün dengesini bozabilir veya bir denge oluşana dek örgütün gücü ve verimliliği önemli bir ölçüde zedelenabilir. Sistemin dengesi bozulduğu zaman parçaları arasındaki uyumlu çalışma ortadan kalkar, sistemin parçaları birbirine karşıt bir biçimde çalışmaya başlar²⁵.

Etkin örgüt kendi çevresi ile arasında mümkün olduğu kadar bir uyum sağlamaya çalışır. Örgüt hangi çevresel faktörlerin önemli olduğunu bilir ve kontrol edilebileceği faktörleri değiştirmeye çalışır. Böylece örgüt kendi örgütsel amaçlarına en iyi biçimde ulaşmak için kaynaklarını kullanılır ve kendisi ile çevresi arasında meydana gelebilecek bir sürtüşmede kaynaklarını gereksiz biçimde harcamaktan kaçınır. Sosyal sorumluluğu duyan bir örgüt kendi çevresini geliştirmek için çaba gösterir²⁶. Bu ise sistemin dengesinin korunması için oto kontrol sistemi olarak değerlendirilir. Bu denge yönetim ile alt birimleri arasındaki dinamik çalışma uyumlu olduğu zaman gerçekçilik kazanır.

²³ (A.g.e, s: 28)

²⁴ (A.g.e, s: 28)

²⁵ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 28)

²⁶ (Hick Herbent, 1971, *Örgütlerin Yönetimi*, cilt : 1, s: 112)

1.2.2. Bireylerin Uyumı:

Sistem açısından denge, birey açısından uyum önemlidir. Uyum dinamikdir, her insan zaman zaman uyumsuzluk gösterebilir. Sık sık kararsızlık durumuna düğüldüğünde uyumsuzluk önem kazanır²⁷.

İnsan ilişkilerinin temelinde insanı kendine özgü niteliklerle donanık bir bütün olarak kabul etme kavramı yatmaktadır. Aslında toplum, farklılıkların dengeli ve uyumlu bir biçimde yönetilmesi ile birlik ve bütünlüğe ulaşabilir. Bireysel farklılıklar insanın doğuştan getirdiğı kalıtsal güçlerle içinde oluşup geliştirdikleri çevrenin ürünüdür. Yeryüzünde birbirine tam anlamıyla benzeyen iki kişi olmadığına göre bu insanın benzer çevre koşullarında yetişmeleri durumunda bile farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları doğaldır. İnsan birey olarak karar verebilen gereksinimlerini doyurabilen ve güdülenebilen bir yaratıktır. Grup ikinci planda kalır. İnsanın yarattığı ve yaşattığı bir ortaklık olarak anlaşılır. Asıl olan bireyin kendisidir. Bireyler arasındaki uyum dinamik olduğundan değışik zamanlardaki uygulama farklılıklarından doğan uyumsuzluk sistem açısından dengeyi etkileyeceğinden önem kazanır²⁸.

1.2.3. Psikolojik Anlaşma:

İşgörenler bir örgüte katılmakla yazılı olmayan bir psikolojik anlaşmaya girerler ve durumu algılayamayabilirler. İşgörenler bir miktar iş ve sadakat kabul ederler. Bunun karşılığında da sistem, ekonomik ödüllerden daha fazla bir şey bekler. Eğer örgüt yalnızca ekonomik anlaşmayı sayar ve yazılı olmayan psikolojik anlaşmaya önem vermezse, işgörenler işe olan ilgilerini yitirmeye başlar²⁹.

Psikolojik sözleşme; yönetici ile elemanların karşılıklı olarak birbirlerinden ne beklediklerini, birbirlerine ne ölçüde güvенеbileceklerini ve başarının ya da

²⁷ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 29)

²⁸ (Bilen Mürtüvvet, 1988, *Sağlıklı İnsan İlişkileri*, s: 204)

²⁹ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 29)

başarısızlığın sonuçlarını ortaya koyan açıkça dile getirilmemiş bir anlaşmadır. Eleman kendisinden neyi ve nasıl yapması beklendiğini anlamalı, siz de onun bu işi yapabilmek için neye gereksinim duyduğunu bilmelisiniz. Bu karşılıklı beklentilerin ima ettiği şey her iki tarafında karşısındakinin etkinlik derecesini ölçmek için kullanacağı sonuçlardır. Böylece elemanlarla birbirinize hangi konularda ve ne ölçüde güvenebileceğinizi ve karşılıklı sorumluluklarınızı anlarsınız³⁰.

1.2.4. Eşitlik Kuramı:

Ödüllerin adaletine ilişkin duygular, ilgili estetik kuramına bağlıdır. Burada psikolojik, sosyal ve ekonomik tüm ödüller söz konusudur. Eğer iki kişinin girdi, çıktı tabloları eşit değilse bu iş görende bir eşitsizlik duygusu yaratır ve onu düzeltici eyleme doğru güdüler. Gerçekte alınan ödüllerde işgörenin eşitlik anlayışı bağdaşmadığından bilinçsel uyumsuzluk söz konusudur³¹.

Adalet; zulmün zıttı ve her hakkı, hak edene verme istek ve iradesidir³².

Medeni bir toplum halinde yaşamak için insanların adaletli davranmayı huy olarak benimsemiş olmaları gerekir. Bu sayede herkesin malı, canı ve namusu herkes tarafından korunur. Haksızlıktan kaçınılır. Birlikte yaşamak güvenlik altına alınır³³.

Eşitlik kuramı çerçevesinde gerek ödüllerin dağıtımı gerek cezai müeyyidelerin uygulanmasında yanlışlıklar yapılıyorsa personel üzerinde psikolojik, sosyal ve toplumsal güvensizlikler oluşacak, böylece işgörenler yönetime karşı güvensizlik, umutsuzluk beslemeye başlayacaklardır.

Bir örgüt içerisinde bulunan işgörenler bu hareketlerin kötülüğü derecesinde cezayı, hareketin iyiliği derecesinde mükâfatı hak edebilirler. Aynı fiili işleyenler arasında eşitlik kuramını uygulamak işgörenlerle yönetim arasındaki insani

³⁰ (Weiss Donald H., 1992, *Yüksek Verim Alma Stratejileri*, s: 18-19)

³¹ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 32)

³² (Ahmet RIFAT, 1975, *Tasviri Ahlak*, s: 21)

³³ (Yamakoğlu Cihan, 1996, *İnsan ilişkileri*, OCAK 1996 ANKARA, 14.Baskı, s: 174)

ilişkilerinin boyutlarını sağlıklı kılacağından işletme verimliliğine ve iş yeri barışına olumlu yönde katkı sağlayacaktır³⁴.

1.2.5. Kültür:

Kültür toplumun gelenek haline gelmiş davranışdır. Onun tüm hareketlerini etkiler, ancak o bilinçli olarak bunun farkında değildir. Kültür yavaş değişir, bu nedenle topluma kararlılık ve güven sağlar. Bu bir avantajdır. Buna karşılık dezavantajı bozan boş yere değişime direnir. Örneğin işgörenler yönetimin gerektirdiği teknolojik değişme karşısında kültürel değişim gösterirler. Kültürün ısrarlı kalacağı Amerika ve Japonya örneklerinde değişik sosyal mantık etrafında örgütlenmiştir³⁵.

Kültür bir milletin, toplumun, maddi ve manevi varlıkların değerlerinin hepsidir. Dil, yazı, din, hukuk, tarih, ahlak, sanat, edebiyat, müzik, oyun, çalgılar, örf ve adet, giyinme, beslenme kültür unsurları olarak görülebilir³⁶.

Kültürlü insan ise, bilgi, terbiye, alışkanlık, zevk inanışları bakımından değişmiş medeni olma hali olarak tanımlanır. Çok beğenilen konuşma ve davranışı olan birisine “çok kültürlü insandır” denilmesinde olduğu gibi³⁷

Kültür yavaş değildir, bu nedenle topluma kararlılık ve güvenlik sağlar bu bir avantajdır³⁸.

³⁴ (A.g.e, s: 174)

³⁵ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 32)

³⁶ (Yamakoğlu Cihan, 1996, *İnsan ilişkileri*, OCAK ANKARA, 14.Baskı, s: 141)

³⁷ (A.g.e, s: 141)

³⁸ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 32)

Kültürü oluşturan temel değerler öğlesine köklüdür ki, bunların değişmesi çok güçtür. Bu değerler kişinin arzuladığı değer miktarını, işindeki çalışkanlığını ve iş arkadaşları ve yönetimle arasındaki işbirliğini etkiler. İş dışındaki kültür, iş başındaki başarıya yön verir³⁹.

1.1.6. GÜDÜ KALIPLARI:

Kültürün tüm parçaları etkileşimde bulunarak her bireyde belirli güdü kalıpları oluşur. Bunlar kişilerin işe yaklaşımlarını, hatta genel olarak yaşam anlayışlarını belirleyen birçok özgül kültür etkisinin birleşimidir.

Değişik ülkelerdeki işçiler arasında değişik egemen güdü düzeni vardır. Önemli sayılabilecek dört güdü düzeni ise başarı, bağlanma, uzmanlık ve erk'tir⁴⁰.

Şuurlu ve şuursuz olarak davranışı doğuran ona yön veren ve devamlılığını sağlayan bir iç kuvvet olarak güdüler tanımlanabilir. Bir manada kaynağı duygular olmayıp akıl olan sebeptir. Sosyolojide fertleri maksatlı hareketlere yönlendiren ve şuurlu davranışlarda bulunmaya iten iç kuvvetler şeklinde tanımlanmaktadır. Bütün güdülerin özünde maddi ve manevi ihtiyaçların tatmini yatmaktadır. Güdülerin bir kısmı bütün insanlarda bulunur; buna ortak güdüler denir. Güdüler değişik amaçlara göre adlandırılırlar⁴¹.

1.2.7. Başarı GÜDÜSÜ:

Güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzusudur. Genel olarak başarı güdüsünün egemen olduğu ülkeler en büyük sosyoekonomik ilerlemeyi kaydetmiş

³⁹ (A.g.e, s: 33)

⁴⁰ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 33)

⁴¹ (Yamakoğlu Cihan, 1996, *İnsan ilişkileri*, OCAK ANKARA, 14.Baskı, s: 138)

olanlardır. Başarı güdüsü, yüksek amaç düzeylerine yol açar. Böylece insanlar daha çok çalışır ve daha çok ilerlerler⁴².

Başarı güdüsüne sahip kişiler, bir ülkenin örgütlerinde başarılı önderliğin en iyi kaynağını oluştururlar. Daha yüksek başarı güdüsü kişilerin daha çok yükselmesine yol açar. Bu tür kişiler başarıyı salt başarı olduğu için arzular.⁴³

Başarı ve güç kazanma güdüsü zor olan işleri başarmadaki engelleri aştıırır⁴⁴.

1.2.8. Bağlantı Güdüsü:

İnsanlarla ilişki kurma dürtüsüdür. Başarı güdüsüne sahip işgörenlerle bağlama güdüsüne sahip işgörenlerin karşılaştırılması bu değişik güdülerin davranışları nasıl etkilediğini gösterecektir. Başarı güdüsüne sahip kişiler başarı ve başarısızlıklarına ilişkin kesin açık geri besleme aldıkları zaman daha verimli çalışırlar⁴⁵.

1.2.9. Uzmanlık Güdüsü:

Kaliteli iş yapma güdüsüdür⁴⁶. Uzmanlık güdüsüne sahip işgörenler genellikle işteki beşeri yönü hiç görmeyecek ölçüde işlerin teknik yönüyle ilgilenirler. İşlerinde ustalık ve profesyonel gelişme ararlar. Erk güdüsü kontrolü elde bulundurma dürtüsüdür⁴⁷.

Çalışanlardan bekleneni alabilmek için onu en iyi şekilde güdülemek (motive etmek) gerekmektedir. Güdüleme ise çalışanları işletme amaçlarına yaklaştıırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlardır. Günümüzde işletmeleri üretimde verimlilik artışı yanında daha bir çok konuda uzmanlık güdüsü

⁴² (A.g.e, s: 33)

⁴³ (A.g.e, s: 33).

⁴⁴ (Yamakoğlu Cihan, 1996, **İnsan ilişkileri**, OCAK ANKARA, 14.Baskı, s: 138)

⁴⁵ (Keith Davis, 1971, **İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)**)Orizona State Universty, s: 34)

⁴⁶ (A.g.e, s: 35)

⁴⁷ (A.g.e, s: 35)

işletme verimliliğini ve üretim kalitesini artırıcı yönde rol oynar⁴⁸. Erk duygusuna sahip kişiler, daha çok risk alırlar. Ancak yıkıcı bir biçimde kullanılan güdü kalıpları yönetimin dış etkilere dayanan kişilerle kendilerini güdüleyebilen kişiler arasında bir ayırım yapmasına yardımcı olur. Bundan sonra yönetim kişisel güdü kalıplarına göre kişilerle değişik biçimde ilgilenebilir⁴⁹.

1.2.10. Rol:

Bireylerle ilgili davranışlarda beklenen hareket kalıplarını ifade eder⁵⁰. Rol haklar, yükümlülükler, erkler ve sorumluluklarla ilgili olup, bireylerin pozisyonlarının sosyal sistemdeki görünüş biçiminin sonucu olarak ortaya çıkar⁵¹.

Rol sosyal sistemde belirtilen işleri yerine getirir. Birey mesleği ile ilgili rolde, işçi aile içinde rolde, ebeveyn sosyal rolde, kulüp başkanı kulüpte ve birçok başka şey de ilgili alanında rol yapabilir. Bu çeşitli rolde kişi hem alıcı, hem satıcı, hem gözetimci, hem ast ve hem öğüt verici, hem de öğüt arayan olabilir. Her değişik türde davranış gerektirir. Yalnızca iş çevresinde bile bir işçinin birden çok rolü olabilir. Aynı kişi A grubunda işçi, B gözlemcisinin astı bir makinist, bir sendika üyesi ve güvenlik komitesinde temsilci olabilir. Kuşkusuz rol insanın verebileceği en karmaşık biçimde örgütlenmiş bir tepki kalıbıdır. Yöneticiler çok çeşitli rolleri yerine getirmekle yükümlüdür. Bu nedenle esnek olmak zorundadırlar. Belirli bir rolü etkileyen çevre rollerinin tümü bir rol takımı oluşturur. Gözetimci ile etkileşimde bulunan tüm kişilerin onun nasıl davranması gerektiği konusunda rol bekleyişleri vardır ve bu bekleyişler toplu olarak o işin rol takımını oluşturur. Bu rol takımı

⁴⁸ (Sapancalı Faruk, 1990, Çalışanların GÜDÜLENMESİNDE KULLANILAN ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR, s: 55)

⁴⁹ (Keith Davis, 1971, İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış) Orizona State Universty, s: 36)

⁵⁰ (Uluç Mehmet, 1978, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, s: 146)

⁵¹ (Keith Davis, 1971, İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış) Orizona State Universty, s: 36)

kısmen işin niteliğine bağlı olarak ortaya çıkar. Çünkü değişik şirketlerde aynı işi yapan yöneticiler rollerini ayrı biçimde algılama ve yerine getirme eğilimindedirler⁵².

Elemanlarla organizasyon içindeki rollerini tartışmak ve rollere açıklık kazandırmak onların ne yaptığı ile ilgilendiğimizi göstermek motivasyonlarını yükseltir⁵³.

Bu konuda gösterdiğimiz çaba ve harcadığımız zaman onların yaptığı işin sizin için önemli olduğuna inandığınızı açıkça ortaya koyar, ayrıca iş koşullarının değişebileceği bu koşullarla birlikte işi ve performans standartlarının da değişmesi gerektiğini kabul ettiğinizi gösterir⁵⁴.

Elemanları rolleri ile birlikte kendi rolünüzü de tartışmanızla onların başarısında kendinizi sorumlu gördüğünüzü gösterirsiniz. Bu onların yüksek standartları ve gerektiğinde ek işleri kabul etmelerini kolaylaştırır. Sizin rolünüz elemanları yönlendirmek ve onların çalışmasını denetlemektir. Ama bunu yaparken bütün ayrıntılara müdahale etmemeye, onların işini kendiniz yapmamaya ve sorunları onların yerine kendiniz çözmemeye dikkat etmeniz gerekir. Bunun yerine insanları kendi sorunlarını çözmeye teşvik ederek kendi performanslarının sorumluluğunu yüklenmelerini sağlamalıyız. Elemanların yapabileceklerinin en iyisini yapması, bağımsızca karar verebilmelerini, özel hareket etmelerini ve kendilerine güvenmelerini gerektirir⁵⁵.

Elemanların çalışmalarını denetlemek, sorunların kriz haline gelmesini önlemek için zorunludur. Böylece amaçlardan ve standartlardan bir sapma olduğunu gördüğünüz zaman tepkisel önlemler almak yerine, sorun üzerine etkin bir şekilde gidebilirsiniz. Yönetici olarak sorumluluğunuzda zaten bunu gerektirir. Amacınız

⁵² (A.g.e, s: 37)

⁵³ (Tutum Cahit, 1979, **Personel Yönetimi**, 1979, s: 179)

⁵⁴ (Keith Davis, 1971, **İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)**)Orizona State Universty, s: 37)

⁵⁵ (Ernesto Imbassahyde, 1975, **To Dignity the Human Being the Restrain**, s: 75)

yaptıkları işin ve bunun karşılığında elde ettiklerinin sorumluluğunu yüklenmeleri için insanlara yardımcı olmaktır⁵⁶.

Yöneticilerin en az üç rol değeri algılaması gerektiği anlamına gelmektedir. İlk olarak yöneticinin yerine getirdiği işlerin gerektirdiği roller vardır. İkinci olarak yöneticinin ilişkide bulunduğu bireyin rolleri söz konusudur. Son olarak diğer bireylerin gözüyle yöneticinin işe ilişkin rol almasıyla işgörenlerin işe ilişkin rol bekleyişleri arasında bir fark olduğu zaman güdüleme ve etkinlik düşük olur. Bu gibi durumlarda bireyler aynı şeyler hakkında aynı biçimde konuşmadıkları için iletişim güçlüğüyle karşılaşabilirler. Örneğin katımlı yönetim uygulaması bekleyişlerine sahip bireylerin, yöneticiliğin en uygun rolün otokrat yöneticilik olduğu kanısını taşıyan bir yönetici tarafından yönetilmesi halinde bir takım güçlükler ortaya çıkabilir. Rol bekleyişleri iyi tanımlandığı, ya da hiç bilinmediği zaman rol belirsizliği görülür. Çünkü bu gibi durumlarda insanlar nasıl davranacaklarını bilmezler. Yapılan araştırmalar rol çatışması ve rol belirsizliğinin işlev bozucu çalışmalara yol açtığı görülmüştür⁵⁷.

1.2.11. Statü:

Kişilerin toplumdaki yerleri o toplum ihtiyaç ve değerlerine göre saptanır. Statü grubun kişiler arası ilişkilerinde önemli olduğu saptanmış bir pozisyonudur. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri ona yüksek statü tanımaktır. Bu hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılamaştır⁵⁸.

Statü işletmelerde güdülemeyi artıran önemli özendiricilerden birisidir. Yapılan araştırmalar yüksek statülü kişilerin diğerlerinden daha verimli olduğunu göstermiştir. Kişiyeye verilen statü, statü simgeleri yoluyla açıklanabilir. Özel çalışma

⁵⁶ (Weiss Donald H., 1992, **Yüksek Verim Alma Stratejileri**, s: 29-30)

⁵⁷ (Keith Davis, 1971, **İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)**)Orizona State Universty, s: 40)

⁵⁸ (Ahmet RİFAT, 1975, **Tasviri Ahlak**, s: 132-133)

odasının olması, çalışanın arabasına park yeri bulması, ya da bazı sosyal kulüplere üyelik, bu simgelere örnek olarak verilebilir⁵⁹.

Bu konuda ilgi çekici önemli bir faktörde çalışanların kamuoyunda ün yapmış büyük işletmelerde çalışma isteğidir. İş gören böyle bir işletmede çalışmaktan gurur duyacaktır. Tanınmış bir işletmede çalışma iş görene toplumda statü sağlar. Özellikle işletmesi ile bütünleştiği takdirde işletmenin başarıyla öğünür, mutluluk duyar. Başkaları tarafından çalıştığı işletme ile ilgili övücü sözler işitmesi ona kıvanç ve çalışma onuru aşılar⁶⁰.

Bir bireyin bir sosyal sistemde diğer bir bireyle karşılaştırmalı olarak sahip olduğu sosyal derecesine statü denir. Statü ilişkilerini sıralama ve karşılaştırma yapılmasını gerektirir. Bu nedenle statü ilişkisi iki ya da daha fazla sayıdaki bireyin var olduğu durumlarda söz konusudur⁶¹.

Sistemdeki işgörenlerin diğerlerine göre sıralandığını belirleyen statü sistemleri; ya da statü hiyerarşileri işgörenlerin içinde bir arada bulunurlar. Bireyler statülerinden ve onu değiştirme konusundaki çaresizliklerinden rahatsız oldukları zaman statü endişesinden söz edilir. İlk yöneticilerden biri olan Chester Barnard şöyle der: “Genel sorumluluk duygusunun temelinde, statüyü yükseltme ve özellikle statüyü koruma isteği vardır.” Statü ile işletmenin hedeflerini gerçekleştirecek faaliyetler arasında ilişki kurduğu takdirde güçlü ve özendirici bir etki yapar.

1.2.12. Statü İlişkileri:

Genellikle bir guruptaki yüksek statülü kişiler düşük statülü kişilerden daha çok güç ve etkiye sahiptirler⁶². Bu durum onlara üstünlük ve ayrıcalık sağlar. Yüksek statü kişiye örgütte daha önemli bir role sahip olma olanağı verir. Statü ilişkileri T.S.K. personel kanununda belirtilen statü ilişkileri uygulama etkinliği bakımından

⁵⁹ (Can H. Tecer, 1989, *İşletme Yönetimi* s: 212)

⁶⁰ (Sabuncuoğlu Zeyyat, 1982, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni Yapısal Analiz Personel Yönetimi*, s: 93)

⁶¹ (Elton Mayo, 1941, *Foreword to F.J. Roethlisberger Management and Morale*, s: 128)

⁶² (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 42)

görev, sorumluluk ve ilgi alanı olarak etkili biçimde kullanılmaktadır. Bu kullanım T.S.K.nın emir-komuta düzeninde tartışmaya yol açmayacak boyutta sağlıklı biçimde kullanılmaktadır.

Sonuç olarak düşük statülü üyeler daha yüksek statülülere oranla daha çok baskı altında olma belirtisi gösterirler. Statü bireylerin grup halinde çalışmalarında aralarında ilişki kurabilecekleri bir sistem sağlar. Statü olmadan ilişkiler ya karmaşık olur, ya da bireyler tüm zamanlarını nerede ve nasıl davranmaları gerektiğini kestirmeye çalışarak harcarlar⁶³.

Statü işlev bozucu olana dek sömürülebilirse de gurubun aşırı zaman kaybına uğramadan işbirliği içinde bulunma yeteneğini artırması normal olarak guruba katkıda bulunur⁶⁴. Statü ilişkileri gerek sivil örgütlerde, gerek askeri işletmelerde sağlıklı yürütüldüğü takdirde kimin ne zaman, ne yapacağı sorusuna cevap verdiğinden herhangi bir aksaklığa meydan vermeden işletme verimliliğine olumlu yönde etki eder.

1.2.13. Statü Sistemleri:

Statü simgeleri büroda, atölyede, depoda, rafineri ya da çalışma gruplarının bir araya geldiği herhangi bir yerde olur. Statü simgeleri en çok değişik düzeydeki yöneticiler arasında kendini gösterir. Statü, simgelerin şekilcilik bakımından en çok kullanıldığı birimler olmaktadır. Bu ise birbirini izleyen her düzeye genellikle bir alt düzeyde bulunan yöneticilerden biraz daha değişik bir çevre sağlama olanağı verir⁶⁵.

Statü simgeleri iş doyumunu tehlikeye düşürebilir. Çünkü belirli bir statü simgesine sahip olmayan ancak olması gerektiğini düşünen yöneticiler bu konuda birbiriyle yarıştıkları için statü simgeleri çatışmaya yol açar bundan işletme bütçesi etkilenir. Ancak Askeri birimlerdeki statü simgeleri özel anlamda kullanıldıklarından

⁶³ (A.g.e, s: 42)

⁶⁴ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 42)

⁶⁵ (A.g.e, s: 42)

işletme verimliliğine herhangi bir zarar gelmez⁶⁶. Yöneticiler simgeler üzerinde hassasiyetle durmak zorundadır. Simgeler yöneticileri ele alış biçimine bağlı olarak yıkıcı bir güç ya da güdüleme kaynağı olabilirler⁶⁷. Fakat bir iş gören statü simgelerine mantıksızca önem veriyorsa bu statü endişesinin bir belirtisi olabilir ve yönetimin dikkatini gerektirir.

Statü simgeleri karşısında yönetim politikası nasıl olmalıdır? Bazı yöneticiler işletmelerinde statü simgelerinin varlığını inkâr edecek kadar ileri giderler, bazıları simgeleri geleceğin bir parçası olarak gelişmesine izin verirler. Hangi yaklaşım kullanılırsa kullanılsın genel kurala göre aynı bölüme mensup eşit düzeydeki bireyler yaklaşık olarak eşit statü simgeleri alırlar. Her durumda yöneticiler statünün var olduğunun ele alınması gerektiğini kabul etmek zorundadırlar. Yöneticilerin bir ölçüde statüyü etkileme ve kontrol etme güçleri vardır. Örgüt biraz statü verir ve birazını da geri alır⁶⁸.

1–3 İnsan İlişkilerinde Güdülemenin Temel Kaynakları

İnsan ilişkilerinde güdüleme çok önemli bir yere sahiptir. Güdüleme insan gereksinmelerinin en aranan ögesi olarak tanımlanabilir. Bu bakımdan güdüleme, iş görenlerde ve sosyal hayatta başarı ve verimli çalışmanın anahtarı kabul edilmelidir. Bu kadar önemli olan güdülemenin temel kaynakları nedir? Nasıl anlaşılmalıdır? Bu bağlamda konu incelenmelidir.

1.3.1. İnsan Gereksinimleri:

İnsan davranışının dinamiği olan güdülenme, insanlar neden böyle hareket etmektedir sorularına cevap aramakta kullanılan bir kavramdır. Latince hareket ettirmek anlamındaki MOVERE kelimesinden gelen güdü İngilizce ve Fransızca

⁶⁶ (Alexander, 1920, *İşletmelerde Örgütsel Davranış*, s: 46)

⁶⁷ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 44)

⁶⁸ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 44)

MOTİVE kelimesinden türetilmiştir. GÜDÜ en genel anlamıyla insanı davranışa iten ya da götüren neden olarak tanımlanabilir⁶⁹.

Güdüler bir kişinin gereksinmelerinin ifadesidir; bu nedenle de kişisel ve içseldir. Buna karşılık özendiriciler kişinin dışındadır. Özendiriciler işçinin iyi çalışmalarını desteklemek üzere, iş çevresine, yönetim tarafından yerleştirilen bazı şeylerdir: Örneğin yöneticiler satış elemanlarının takdir statü gereksinmelerini verimli bir biçimde yönlendirmek amacıyla, özendirici olarak pirim verirler⁷⁰.

Yönetimin görevi; iş gören güdülerini, iş başarımına yapıcı bir biçimde yöneltmek üzere belirlemek ve harekete geçirmektir.

1.3.2- Gereksinme Türleri:

Temel fizyolojik gereksinmeler ve sosyal psikolojik, yani ikincil gereksinmeler olmak üzere ikiye ayrılır. İkincil gereksinmeler, birincil gereksinmelere oranla bireyler arasında çok daha büyük farklılıklar gösterir. Birey kendini gösterme gereksinmesinin etkisiyle çevresindekilere saldırganca davranabilir, bir başkası ise boyun eğmekten hoşlanır, diğerlerinin saldırganlıklarına hedef olabilir. Gereksinmeler zamana ve koşullara göre değişir. İkincil gereksinmeler herkes de çeşitli güdülerin gelişmesine yol açar. Bireyin bir zamandaki davranışı yalnızca tek bir güdünün sonucu olsaydı, davranışın tahlili kolay olurdu; ancak gerçekte böyle değildir. Belirli bir güdüleme, çeşitli güdülerin birbirini etkilemesiyle oluşur. Örneğin aynı davranış, devamsızlık, işe ilgisizlik, iş arkadaşlarıyla çatışma yada bir çok başka nedenle olabilir⁷¹.

İkincil gereksinmeler, genellikle bireylerin psikolojik yapısında gizlidir; böylesine karmaşık olduğundan doyumsuz işçiler genellikle doyumsuzluklarını ücret

⁶⁹ (Sapancalı Faruk, 1990, Çalışanların GÜDÜLENMESİNDE KULLANILAN ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR, s: 57)

⁷⁰ (Keith Davis, 1971, İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış) Orizona State University, s: 53)

⁷¹ (Keith Davis, 1971, İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış) Orizona State University, s: 54)

gibi somut nedenle açıklarlar. Ücret anlaşmazlıkları altındaki sorunların çoğu aslında ücrete ait değildir; bu nedenle ücret isteklerini karşılamakla temeldeki doyumsuzluk giderilemez. Özette ikincil gereksinmelerin özellikleri şunlardır.

1. Tecrübeyle koşullanırlar.
2. Bireyler arasında tür ve yoğunluk açısından farklılık gösterirler.
3. Herhangi bir birey içinde değişirler.
4. Tek başlarına değil toplu halde işlerlik gösterirler.
5. Genellikle bilinçli davranmazlar.
6. Somut fiziksel gereksinmeler olmaktan çok karmaşık duygular niteliği taşırlar.
7. Davranışı etkiler “Duygularımızın bize izin verdiği ölçüde mantıklı olduğumuz” söylenir⁷².

İnsanlar bir örgüte katıldıkları zaman beraberlerinde örgüte işyerinde başarıyı etkileyen belirli gereksinimleri de getirirler. Bu gereksinimlerden bazıları fizyolojiktir, diğerleri ise psikolojik ve sosyal değerlerle ilgilidir. Bu son gurubu belirlemek ve duyurmak çok daha güçtür ve bunlar arasındaki bireysel farklılıklarda büyüktür. Maslow gereksinme öncelikleri konusunda şöyle bir sıralama vermiştir; Fizyolojik güvenlik, sosyal saygı ve öz güven gereksinimleri çevreyle etkileşerek yönetim ve işgörenlerin iş ortamında duyurmaya çalıştıkları istekleri oluştururlar. Bu istekler zaman zaman değişir ve bir iş gören en iyiyi aramaktan çok doyurucu olanla yetinir. Bunların uzun dönemli yoğunluğu erişilmek istenen düzeye bağlıdır. Güdüyici ve durum koruyucu etmenler Herzberg tarafından geliştirilen bir modele göre istekler yön ve güç verirler. Önemli güdüyici etmenler arasında işin kendi başarısı, gelişme, sorumluluk, ilerleme ve takdir vardır. Bunlar öncelikle dışsal değil içsel güdüyicilerdir. Maslow ve Herzberg modellerinin birçok benzerliği vardır. Her ikisi de gereksinimler üzerinde durur ancak, buluş açıları bir ölçüde farklıdır.

⁷² (A.g.e, s: 55)

Hiç kimse, hiçbir şeyi sebepsiz yapmaz; insanlar organizasyonunda çalışmaya başladıkları zaman işe motive olmuş halde gelirler. İşe girdikleri için sevinçli, ellerinden gelenin en iyisini yapmaya hazır ve isteklidirler. Bu iş için başvurmalarına neden olan gereksinimleri karşılanmıştır. Para, kariyer fırsatı, toplumsal çevre ve bunun gibi, neden ne olursa olsun organizasyonda olmaktan memnundurlar⁷³.

Öte yandan işe bütün halinde gelir, yani işle ilgili gereksinim ve ilgilenme olduğu kadar, kişisel gereksinim ve ilgilerini de yanında getirir. Bu yüzden de herhangi birini, yada organizasyonun ihtiyaçlarının karşılamasını güçleştirmesi, yada ilgilendiği şeyleri ondan uzaklaştırması, motivasyon sorununun ortaya çıkmasına neden olur⁷⁴.

Kişi doğrudan doğruya güdülerinin gösterdiği yere yönelinceye kadar kendisini neyin harekete geçirdiğini her zaman bilmez, rahatsızlık duyar, bir şeyin eksiksizliğini hisseder, gereksinimini karşılamak için çabalayıp durur. İşte motivasyon tamı tamına bununla ilgilidir.⁷⁵

1-4 İşletme Yönetiminde İş Görenlerin Güdülenmesi

İnsanların yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını sağlamak, üretken bir ortam yaratmayı ve onları teşvik etmeyi gerektirir. Maslow' un dediği gibi motivasyon insanın içinden kaynaklanır. Ne kadar uğraşırsanız uğraşın eğer eleman gerekli beceri ya da yeteneklere sahip ve istekli değilse, onu motive etmek için gösterdiğimiz bütün gayretler boşa gidecektir. İnsanların ellerinden gelenin en iyisini yapması için, bunu onlardan beklemeniz gerekir. Bunun için hem onlar, hem de kendiniz için yüksek ama gerçekçi standartlar saptayabilirsiniz. Siz grubun amaçları, misyonu, grubu oluşturan insanlar ve kendinize karşı heyecan duyarsanız, diğerleri de bu heyecanı paylaşacaktır⁷⁶.

⁷³ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 41)

⁷⁴ (Weiss Donald H., 1992, *Yüksek Verim Alma Stratejileri*, s: 42)

⁷⁵ (Weiss Donald H., 1992, *Yüksek Verim Alma Stratejileri*, s: 69)

⁷⁶ (A.g.e, s: 69)

İnsanların hata yapıp ders almalarına izin verilmelidir. Onlara özerklik tanınmalı ve performanslarının sorumluluğunu yüklenmeleri, sağlanmalıdır. Başarılarını övgüyle ve başka şekillerde ödüllendirirken eksikleri onlara söylenmelidir. Bu olumsuz geri beslemeyi vermezseniz sizin ne hissettiğinizi bilmezler ve standartların gerisinde kaldıklarından haberleri olmaz⁷⁷.

İnsanların kendileri için ne istediklerini ve gereksinmelerini karşılamak için ne vermeye hazır olduklarını anlamaya çalışın, bu sizin onları nasıl ödüllendirmeniz gerektiğini bilmenizi sağlar⁷⁸.

Gurup içinde işbirliğine ve başka guruplarla makul bir rekabeti insanların ekip halinde çalışmasını, birbirinin çabasına destek ve yardımcı olmasını sağlayın, standartlara karşı kendi kendileriyle yarışmalarını ve başkalarıyla dostça rekabet istiyorsa diğer bölümlerle rekabet etmelerini sağlayın⁷⁹.

İnsanların birlikte çalıştığı her yerde bazı anlaşmazlıklar ortaya çıkar, kısır bir çekişme halini almayıp, verimi yükselten anlaşmazlıkları hoşgörün. Böyle anlaşmazlıklar yaratıcılığın ve yenilginin hammaddesidir. Öte yandan ekip çalışmasını engelleyen anlaşmazlıkların çözümüne yardımcı olunmalıdır⁸⁰.

Elemanlarınız bütün beklentilerini karşılamanızı ister, elemanlarla aranızdaki psikolojik sözleşmeye göre siz yapabileceğinizin en iyisini yaparsanız onlar da ellerinden gelenin en iyisini yaparlar⁸¹.

Bekleyiş kavramı ve davranış düzeltimi iki değişik güdüleme modelidir. Bekleyiş kavramı güdülemeyi bireyin aradığı değerlerle belirli bir davranışın o değerlere ulaştırma olasılığına ilişkin tahminin çarpımı olarak açıklar. Formül şu

⁷⁷ (A.g.e, s: 69)

⁷⁸ (A.g.e, s: 69)

⁷⁹ (Weiss Donald H., 1992, **Yüksek Verim Alma Stratejileri**, s: 70)

⁸⁰ (A.g.e, s: 72)

⁸¹ (A.g.e, s: 92)

şekildedir; arzulama derecesi + bekleyiş = güdüleme. Arzulama derecesi kişinin bir sonucu diğerine oranla seçme nedeninin şiddetidir. Bekleyiş ise belirli bir hareketin belirli sonuçlara yol açacağı inancının kuvvetidir. Davranış düzeltimi davranışın sonuçlarına dayandığını öne sürer davranışsal düzeltimi sonuçsal koşullama ile sağlanır. Kullanılabilecek çeşitli yaklaşımlar arasında olumlu ve olumsuz pekiştirme, biçimleme ve tükenme vardır. Normal koşullarda cezaya başvurulmaz. Pekiştirme sürekli ya da aralıklı olabilir. Dört aralıklı pekiştirme vardır. Sabit aralıklı, sabit oranlı, değişken aralıklı, değişken oranlı. Sürekli pekiştirmede öğrenme daha hızlıdır. Ancak, aralıklı pekiştirmede öğrenilen daha uzun süre akılda kalır. Değişken oranlı geliştirme dört aralıklı pekiştirme türü arasında en güçlüsüdür. Davranış düzeltimi insanları kullanmayı elvermesi ve karmaşık iş ortamlarında pek geçerli olmaması ve benzeri gibi yönlerden eleştirilmiştir.

1–5 İşletmede İş Doyumu:

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır⁸².

Yapılan işin monoton, basit tekrarlı ve sıkıcı bir hale dönüşmesi çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres, iş çevrelerine yabancılaşma gibi sorunlar yaratmıştır. Bireylerin çalışma hayatında karşılaştıkları bu tür sorunların örgüt içinde devamsızlık, işgücü devri, üretim kalite ve miktarlarındaki düşüşler kişiler arası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikâyetlere neden olması üzerine yapılan araştırmalar işin içeriğinin örgütsel etkinlikte ve iş doyumunda ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur⁸³.

⁸² (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 95)

⁸³ (Uyargil C., 1988, *İşletmelerde Verim Artırıcı Motivasyon Tekniklerinden Bir İş Dizayını*, s: 23)

Yapılan işin içeriğinin bu kadar önemli çalışanlara bu yaptıkları işi daha fazla sevdirebilme çabalarını veya iş rotasyonu, işin genişletilmesi ve zenginleştirilmesi şeklindeki programları uygulamaya koymuştur. Bunun yanında bireylere yaptıkları işin gerçekten anlamlı ve yapılmaya değer olduğu hissi kazandırılmaya çalışılmalıdır. Bu şekildeki programlar çalışmalar bireyi güdülemede ve örgütsel özendiricilerden en önemlisidir. Bu ise iş doyumunu artırıcı maliyet taşıdığından işletme verimliliğini artırıcı rol oynayacaktır⁸⁴.

Yüksek iş doyumunu ekip çalışmasında önemli bir öğedir. Bu nedenle hemen tüm yöneticiler, işgörenler de iş doyumunu geliştirmeye çalışırlar. İş doyumunu ile verimlilik arasında bazen bir ölçüde ve görünürde birbirini karşılıklı olarak etkileyecek biçimde bir korelasyon vardır. Ancak bu korelasyonun fazla bir istatistiksel önemi yoktur. Yüksek iş doyumunu ile düşük iş gücü devri ve devamsızlık arasında korelasyon vardır. Daha yaşlılar gençlere oranla daha çok iş doyumuna sahiptir ve daha yüksek meslek gruplarından daha düşük meslek gruplarına oranla daha çok iş doyumunu görülür. ABD. iş gücünün yaklaşık % 90'ı işlerinden doyumlu olduklarını bildirmektedir. İş doyumunu ilişkileri bilgi, iş doyumunu taramaları ile elde edilir. Bunlar arasında nesnel, betimleyici ya da iz düşer olabilir. Ek iş doyumunu bilgisinin son testi üreticileri işlerinde etkileme biçimidir. Yani yöneticilerin çevresi açısından bu bilgi anlaşılır ve kullanılır bulunmalıdır. Yöneticiler uygulamalarını değiştirmeye yöneltmek için kanıt görmelidirler⁸⁵.

1-6. İşletme Yönetiminde İnsan İlişkileri İle Sağlam Bir Çalışma Ortamının Geliştirilmesi

Örgütsel çalışma ortamı bir örgütün iş görenleri ile ilgili yaşam tarzını yansıtır. Güdüleme, verimlilik ve iş doyumunu üzerinde örgütsel çalışma ortamının çok büyük etkisi olabilir. Ortam, felsefe ve hedefler, önderlik, biçimsel olmayan örgüt ve sosyal çevreyi içeren bir örgütsel davranış sistemlerinden türetilir. Bu öğeler iş

⁸⁴ (Sapancalı Faruk, 1990, Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, s: 62)

⁸⁵ (Keith Davis, 1971, İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış) Orizona State University, s: 110)

görenlerde güdüleme olmak üzere kişisel tutumlar ve durumsal etmenlerle etkileşen bir kontrol sisteminde birleşirler⁸⁶.

Sağlam bir örgütsel ortamın geliştirilmesi örgütü oluşturan insan faktörünün örgütsel davranış sistemi için de fiziksel gerçeğin belirsiz olduğu hallerde kişi durumu belirlemek, bir yerden tutunmak ister ve bu amaçla bir gerçek yaratır. Bu gerçek kişi yalnız ise onun tarafından, eğer başkalarıyla beraber ise etkileşim sonucu grup tarafından yaratılır ve bu standarda beraberce uyulur⁸⁷.

Örgütsel davranışın üç modeli otokratik, gözetleyici ve destekleyici modellerdir. Destekleyici model; ya da yüksek düzeyli gereksinmeler, içten-güdüsel etmenlerle bağdaşır. Üstün bir çalışma ortamı sağlar. Ancak gelişmeler sürdükçe bu model bile eskiyecektir. Destekleyici model, gelecek ayırımı konusu olan önderliğe dayanır⁸⁸.

BÖLÜM-2

İŞLETME YÖNETİMİNDE İNSAN İLİŞKİLERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

2-1 İşletmelerde Önderlik:

Önderlik, diğer kişileri belirlenmiş hedef peşinde istekle uğraştırma ve kandırma yeteneğidir. Önderlik, büyük ölçüde kişinin kişisel özellikleri ile değil, davranışı ile belirlenir. Önderler teknik beşeri ve kavramsal becerileri kullanırlar ve grupları için anlamlı amaçlar saptarlar⁸⁹.

Belirli bir örgütsel görev için yönetici kendi fonksiyonlarını bir sıraya göre uygular. Yönetici yaratma, planlama, örgütlenme, teşvik, haberleşme ve kontrol

⁸⁶ (A.g.e, s: 135)

⁸⁷ (Kağıtçıbaşı Çiğdem, 1990, *İnsan ve İnsanlar*, s: 55)

⁸⁸ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 135)

⁸⁹ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 159)

fonksiyonlarını işletmedeki iş görenleri uygun gördüğü şekilde yapar. Buna rağmen yöneticiler belirli örgütsel görevler bakımından devamlı sorumluluk taşırlar. Bu nedenle yönetici tipik bir iş gününde bu altı fonksiyonu günün değişik zamanlarında ve birkaç kez uygulamak zorunda kalacaktır. Yönetici ve kendi örgütü belirli bir projenin değişik bölümlerinin tamamlanması aşamaları ile ilgilenecektir⁹⁰.

Yönetici bazı projelerin yaratılması aşamasında çalışırken bazılarını da planlayacak, örgütlenecek ve teşvik edilecek haberleşmeyi sağlayarak bazılarını da kontrol edecektir⁹¹.

Önderler farklı önderlik biçimlerini kullanırlar. Uygulanan bu önderlik biçimleri farklı örgütsel çalışma ortamları yaratma eğilimindedir. Güdüleme tarzları kuvvetle olumludan, kuvvetle olumsuzu giden bir süreklilik boyunca uzanır. Güç kullanma tarzları, otokratikten başlayıp, katılımcılardan geçerek özgür bırakıcı tarzlara dek değişir. Yönelim biçimleri insana ilgi ve yapıyı harekete geçirme olarak ikiye ayrılır. Fiedler'in geliştirdiği önderliğin kullanımı için en uygun koşulları belirlemede yararlıdır⁹².

2–2. İşletmede Etkili Gözetim

İlk düzeyde bir gözetimcinin başlıca görevi, iş görenleri yönetmektir⁹³.

İşte bu personel yönetimi insanlar unsurunun önemini ortaya koyar. Bazı kimseler yönetimi şu şekilde ifade ederler: İşe yarar yetenekli personeli bulmak, onlara sorumluluk vermek, personele ne yapacaklarını açık bir şekilde belirtmek, yapılacak işin nasıl yapılacağını izah etmek, personele söz konusu işi yapmaya yetenekleri bulunduğu izlenimini vermek⁹⁴. Bazen gözetimcilerin de diğer düzeydeki yöneticilerin işlev ve statülerine sahip oldukları zannedilir. Aslında gözetimcilerin

⁹⁰ (Hick Herbent, 1971, *Örgütlerin Yönetimi*, cilt : 1, s: 252)

⁹¹ (A.g.e s: 253)

⁹² (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)*)Orizona State Universty, s: 159)

⁹³ (A.g.e, s: 166)

⁹⁴ (Hatipoğlu Zeyyat, 1971, *İşletme Yöneticiliği*, s: 744)

işlevleri ve statüleri aşağıdaki örgüt kumanda zincirinde belirtildiği gibi farklıdır. Bu işlevin uygulama biçimi T.S.K.'da emir-komuta zinciri çerçevesinde teşkilat ve kuruluş diziliminde daha sistematik uygulanmaktadır. Ancak, sivil örgütlerde, benzeri teşkilatlanma çatısı içerisinde gözetimcileri içeren bir yöneticiler grubu iş görenleri yönetirler⁹⁵.

Başkan, başkan vekilleri ve yardımcılarında oluşan bir tepe yöneticiler grubunu yönetir. Gözetimciler ise yöneticilerden olmayan bir grubu yani iş görenleri yönetirler. Statüye gelince gözetimciler hariç tüm yöneticiler tam anlamıyla yönetim grubu içindedirler. Çünkü yapı dâhilinde hem alt, hem de üstlerinde yöneticiler bulunur. Gözetimcilik görevin değişik bölümleri bugün için bahse konu görüşlere uygun düşebilir. Gözetimciler kısmen marjinal kişiler kısmen de bir tür işçidirler. Ayrıca bir montaj hattı gözetimcisi bir üretim atölyesi gözlemcisi ile bir sigorta bürosunda sıradan memurların gözetimcisinin işleri arasında çok önemli farklar vardır. Ancak, aynı zamanda göz önüne alınmaya değer ve gözetimcilik işinin mahiyeti hakkında genel bir fikir veren temel benzerliklerde söz konusudur. Gözetimciler başkalarının çalışmalarını yönetirler⁹⁶.

Günlük hayatta başarılı yönetici olarak rastlanan insanların çok değişik nitelikleri vardır. Yönetici bir tahlilci ve karar verici olarak çok büyük yeteneklere sahip olmalıdır. İnsanlarla çalışmasını bilmeli, organizasyon içindeki kuvvet ilişkilerini bilmelidir. Ancak bu yeteneklere sahip yöneticiler etkili bir gözetim sağlayabilirler⁹⁷.

Bu nedenle gözetimciler her şeyden önce yöneticidirler. Yönetimin işçilerle, işçilerin yönetimle temas noktası oldukları için gözetimciler yönetimde kilit kişiler olarak kabul edilir. Ancak aynı zamanda yönetimle işçiler arasında kalan adam kavramına uygun bir biçimde her iki yönden gelen baskılara uğrarlar. Bu bakımdan astları ile olan ilişkilerinde davranış uzmanı olmaları gerekir. Gözetimciler işçilerinden biri gibi davrandıkları zaman kilit adam olma niteliğini yitirirler.

⁹⁵ (A.g.e, s: 166)

⁹⁶ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 166)

⁹⁷ (Hatipoğlu Zeyyat, 1971, *İşletme Yöneticiliği*, s: 686)

Gözlemci davranışı bir bölüm şefinin gözlemcilere sağladığı çalışma ortamından büyük ölçüde etkilendir. Çünkü bölüm şefi olanların günü gününe izleyecekleri bir örnek oluşturur. Bölüm şefinin tutumu, gözlemciler için izleyecekleri bir tür davranış modeli yaratır. Yapılan incelemeler gözetimcilerin kendine uygulanan gözetime benzer biçimde gözetimde bulunma eğilimde olduklarını tutarlı bir biçimde göstermiştir. Bir bölüm şefi gözetimcilerine karşı düşünceli ve destekleyici ise, onların aynı şekilde gözetimde bulunması olasıdır, çünkü doğal olarak bölüm şefinin uygulamaların tepe yönetiminin istek ve ödülleri yansıttığını varsayar. Buna verilecek açık tepki ise bu uygulamalardan bazılarını öğrenmeye ve kullanmaya çalışmaktır. Gözetimcilerin kesin faaliyetler üzerinde durup her ayrıntıyı izlemelerinde sıkıyönetim söz konusudur. Gözetimciler verdikleri işlerin sınırlarını geniş tutup, iş görenlere kendi başarımlarında bir miktar gelişim olanağı tanıyorsa bu durumda genel gözetim söz konusudur. Çağdaş toplumlarda pek çok iş, işçinin girişim gücünü etkiler. Bu tür işlerde iş görenlere sıkı bir gözetim uygulayan gözetimciler iş gören etkinliğini ve iş doyumunu azaltırlar. Sıkıyönetim esnek değildir ve işçilerin karar vermede yetersiz bir özgürlüğe sahip oldukları hissine kapılmalarına neden olur. Aşırı bir denetim ve kurallara bağlılık olunca amaçlar kaybolabilir ve grup amaçlara götürecek görevi başarmak için değil, kurallara sadık kalmak için çalışır. Üyeler, güçlerini, üretmek için değil sistemde uyum sağlamak için harcarlar. Gözetimciler bütün gün boyunca birçok kişi ile haberleşirler bu nedenle başkalarının bireysel beklentilerine göre davranabilmeleri rollerinde esneklik bulunmasına bağlıdır. Ancak değişik roller farklı haberleşme davranışını getirir. Genellikle etkili gözlemciler diğerlerine nazaran zamanının daha büyük bir kısmını, kendi çalışma grupları dışındaki personel ve hizmet elemanlarıyla temas kurarak geçirirler. Bu dış temasların çalışma grubu için destekleyici bir hareket oluşturdukları açıktır. Çünkü gözetimci grubun yararına kazançlar sağlamak üzere diğerleri ile ilişki sağlayan aracı hizmeti görür⁹⁸.

2-3. İşletmelerde Katılımın Gelişimi

⁹⁸ (Sabuncuoğlu Zeyyat, 1982, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni Yapısal Analiz Personel Yönetimi* , s: 62)

Destekleyici yöneticiler katılımı ekiplerinin başarısını geliştirmek için kullanırlar. Katılım ekip çalışması yaratma konusunda büyük bir potansiyel sağlar. Ancak, aynı zamanda bazı sınırlılıkları da vardır. Katılım zor bir uygulamadır ve iyi kullanılmazsa başarısız olur, iyi kullanılırsa katılım en iyi sonuçlardan ikisi değişimin kabul edilmesi ve elverişli bir ekip ruhudur⁹⁹.

Katılımcı yöneticiler grupların işi başarımı içinde sosyal bir birim halinde hareket edebilmesi için iş görenleri sorun ve kararların içine sokarak onlara danışırlar. Katılımcı yöneticiler birimlerinin faaliyeti nihayetinde sorumluluğu saklı tutarlar. Dolayısıyla katılım kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri olarak tanımlanır. Katılım başarısı bazı ön koşulların ne ölçüde karşılandığına doğrudan bağlıdır. Bu koşulların bazıları katılımcılarda, bazıları da çevrelerinde bulunur¹⁰⁰.

Hep birlikte alındığında bu koşullar katılımın bir durumsallık ilişkisi içinde uygulandığını ifade eder¹⁰¹. Bazı durumlarda diğerlerine göre daha iyi sonuçlar verir ve bazı durumlarda hiç yürümez. Bu ön koşulların başlıcaları şunlardır.

1. Eyleme geçme zorunluluğu olmadan önce katılımıda bulunmak için zaman olmalıdır. Katılım ivedi durumlarda pek uygun değildir.
2. Katılımın parasal maliyeti ondan gelen ekonomik ve diğer değerleri aşmalıdır. İş görenler bütün diğer işleri bir yana bırakarak zamanların tümünü katılımıla geçiremezler.
3. Katılımın konusu işgörenlerin çalıştığı çevre ile ilgili olmalıdır. Aksi halde işgörenler onu angarya olarak görürler.
4. Katılımcıların zekâ ve bilgi açısından katılımıda bulunacak yetenekleri olmalıdır.
5. Katılımcılar fikir değiş tokuşunda bulunabilmek için karşılıklı olarak haberleşebilmeli ve birbirinin dilinden anlamalıdır.

⁹⁹ (Dicleli Ülkü, 1974, *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*, s:34)

¹⁰⁰ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, 1984, s: 184)

¹⁰¹ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty , s: 186)

6. Hiçbir taraf kendi pozisyonunun katılımla tehdit edildiğini düşünmemelidir. İşçiler statülerin ters yönde etkileneceğini düşünürlerse katılımda bulunamazlar. Yöneticilerde yetkilerinin tehdit altında olduğunu hissederlerse katılımı reddeder ya da savunmaya geçerler. Bugün teknoloji ve örgütler öğlesine karmaşıktır ki uzmanlaşmış iş rolleri gerekmede ve o belli çevrenin çok dışına çıktıklarında insanların başarıyla katılımda bulunmaları güçleşmektedir¹⁰².

Bir gözlemci bu konuyu uluslararası düzeyde derinlemesine inceledikten sonra işçilerin kişisel uzmanlık sahibi oldukları personel alanı dışındaki konularda, yönetime katılma planlarının pek az başarılı olduğunu belirtmiştir.

Özellikle işçiler uzman oldukları alanlarda önerilerde bulundukları zaman güçlükler çıkar. Fikirleri reddedilince kabul edilen hareket tarzını desteklemeyi reddeder ve yabancılaşırlar. Bununla ilgili bir başka sorunda bazı işçilerin katkıda bulunmayacakları da dâhil olmak üzere her konuda dayanışmayı bekleme alışkanlığı geliştirmeleridir. Bunlar kendilerine danışılmadığı zaman da tepki gösterirler, işbirliğinden kaçınırlar¹⁰³.

Katılım tüm örgütsel sorunların yanıtı değilse de deneyimler genel olarak yararlılığını göstermektedir. İş görenlerin katılım talepleri geçici bir heves değildir. Dünya yüzünde özgür insanların kültürlerinde derin biçimde köklenmiş gibidir ve belki de insanlarda bir temel dürtüdür¹⁰⁴. Öneminden dolayı katılım örgüt önderlerin uzun dönemli çabalar harcamalarını gerektiren bir uygulamadır. Bu yaklaşım iş ortamında gereksinme duyulan bazı insan değerlerinin yaratılması için bir yol açmaktadır. Katılım uygulamada öylesine başarılı olmuştur ki, gelişmiş uluslarda yaygın kabul gören bir yaklaşım haline gelmiştir¹⁰⁵.

2-4 İşletmelerde Değişim Yönetimi

¹⁰² (A.g.e, s: 201)

¹⁰³ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty , s: 201)

¹⁰⁴ (Raymond E.Miles, 1965, *Human Relatians or Human Resources, Haruorel Busines Review*, s: 241)

¹⁰⁵ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 202)

Değişim örgütlerin çoğunda gerekli bir yaşam biçimidir. Aslında değişim mevsimlerde sosyal çevrelerinde ve kendi biyolojik süreçlerinde her zaman insanların çevresinde yer alır. Yaşamın ilk dakikalarından başlayarak insanoğlu değişimle karşılaşmayı öğrenir. İnsanlar uyum gösteren ve değişime alışık varlıklar olduklarına göre acaba neden çalışma ortamındaki değişime direnme eğilimindedirler, bu soru sanayi devriminin başlangıcından beri yöneticileri düşündürmüştür. Yöneticiler bir değişimi desteklemek için en mantıklı savunmayı kullandıkları zaman bile işçilerin bu değişime olan gereksinme konusunda ikna olmadıklarını görmüşlerdir¹⁰⁶.

Her çeşit değişiklikler işletmelerdeki organizasyonları etkiler. Zamanınızda ise değişiklikler sık sık olduğu için insan ilişkileri üzerinde etkisi son derece önem arz etmektedir. Değişim yönetimi değişiklikleri şu konularda olabilir. Makinelerdeki değişme, çalışma usullerindeki değişme, personel değişiklikleri, biçimsel olmayan organizasyonda statü değişikliği, politika ve usullerin değişmesi, şeklinde sıralanabilir¹⁰⁷.

Değişim yönetiminde yapılan çeşitli değişiklikler değişik sebeplerle yapılabilmekte, ancak bazı insanlar değişikliklere karşı direnme gösterirler. Bu direnmeyi şu şekilde sıralamak mümkündür: iktisadi nedenler, teknik nedenler şeklinde olabilir¹⁰⁸.

Sonuç olarak denebilir ki; işçilerin değişiklik karşısındaki reaksiyonu ve korkusu göz önüne alınınca değişiklikler daha kolaylıkla uygulanabilir¹⁰⁹. Değişikliğin yapılacağı zaman da iyi bir şekilde seçilmelidir, birbiri ardından birçok değişikliklerin kısa zamana sığdırılması çoklukla gerek işçiler ve gerekse işçi sendikalarının kuvvetle karşı koymasına sebep olur. Değişiklikler yapılırken işçi

¹⁰⁶ (A.g.e, s: 207)

¹⁰⁷ (Hatipoğlu Zeyyat, 1971, **İşletme Yöneticiliği**, s: 725-726)

¹⁰⁸ (A.g.e, s: 727)

¹⁰⁹ (A.g.e, s: 727)

başlarının düşüncesinin alınması ve bunların işbirliğinin temini, bunların karşı koymasını kırmak bakımından çok etkili olur¹¹⁰.

Sosyal sistemin tüm öğeleri birbiriyle ilgilidir; insanlar biçimsel olmayan örgüt, etkili çevre, iletişim düzenleri, karar verme ve işbirliği düzenleri uyumlu bir biçimde bir arada tutan denge içinde işlemektedir. Dengeyi korumaya çalışırken bir grup herhangi bir değişim karşısında kendi algıladığını en iyi yaşam biçimine dönmek için birtakım tepkiler geliştirmiştir¹¹¹.

Bu nedenle, her baskı grupta bir karşı baskıya yol açar.

Sonuçta, değişim tehdidi olan yerde dengeyi geri getirmek üzere enerjinin harekete geçirildiği kendi kendini düzelten bir mekanizma oluşur. Örgütlerin bir öz düzeltme özelliklerine homeostatis denir. Başka bir deyişle insanlar bir gereksinme giderici istikrar durumu yaratmaya ve kendilerini bu dengenin bozulmasına karşı korumaya çalışırlar. Zamanla her sosyal sistem değişimi gerçekleştikçe buna uyum göstermek ve uygulanabilecek eylem programları gelişir. Değişim önemsiz ve söz konusu program kapsamında olunca uyum göstermek oldukça rutin bir süreçtir. Oysa değişim önemli ya da olağan dışı bir nitelikte ise daha ciddi huzursuzluklar oluşturabilir¹¹².

Sosyal sistemler değişime direnme eğilimindedirler. Ayrıca sosyal sistemdeki bireyler yeni alışkanlık düzenleri ve özveriler gerektiği için bir çok türde değişime direnirler. Böylece insanların ve sosyal sistemlerin örgütlerdeki değişime dirençleri genel önermesine ulaşılır. Bu genelleme iş görenlere olduğu kadar yöneticilere de geçerlidir. Direniş işin türüne ya da görevin niteliğine aldırılmaz. Tüm değişimler direnişle karşılaşmaz. Bazıları işgörenler tarafından istenir. Bazı değişimler öylesine önemsiz ve rutindir ki direnişte hissedilmeyecek kadar az olur. Yönetimin bundan alacağı ders değişimi direnci en aza indirme yönünde ne kadar beceri ile

¹¹⁰ (A.g.e, s: 727)

¹¹¹ (Eugene Hass, 1942, **Coplex Organizations A. Sociological Perspective**, s: 43)

¹¹² (Keith Davis, 1971, **İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)** Orizona State Universty, s: 210)

yönetildiğine bağlı olabileceği ya da davranışsal bir sorun haline dönüşebileceğidir¹¹³.

Değişimin insansal (beşeri) ve sosyal sorunlarını en çok gözden kaçıranlar teknik uzmanlar olmuştur. Teknik uzmanların değişimin davranışsal sorunlarını küçümsemiş olmaları normaldir. Çünkü esas işleri mühendislik, maliyet muhasebesi, iş analizi, ya da Kimya ve Askerlik gibi teknik bir uzmanlığa ilişkindir. Teknik uzmanların genellikle insanlarla uğraşırken davranışsal cahillik içinde oldukları görülür. Bu uzmanların işin büyük bir bölümü diğerlerinin işlerindeki değişimle ilgilidir. Oysa genellikle yol açtıkları sosyal sorunların farkına varmazlar¹¹⁴.

Bu kişiler yaptıkları değişimin teknik yönünün doğruluğundan emindirler ve herhangi bir direnişin ancak inatçı ya da cahil insanlardan gelebileceğini düşünürler. Astlarıyla konuşurken bazen onlar için hiçbir anlam taşımayan teknik sözcükler ve kavramlar kullanırlar, üstelik tartışmazlar, emrederler; getirdikleri değişimin mantıklı olduğuna inanarak psikolojik yönünü ihmal ederler. Değişimin çoğu yönetim başlattığına göre değişime başarılı bir uyum sağlanması da onun sorumluluğundadır¹¹⁵.

Yönetim tipik olarak değişim ajanı olmakla birlikte değişimi kabul etme konusundaki nihai kararı değişime hedef olanlar belirler ve değişimi gerçekleştiren onlardır. Bu koşullarda iş gören desteği zorunlu olmaktadır. Herhangi bir zamanda bir grupta var olan denge durumu değişimi destekleyen ve değişime direnen güçlerin dinamik bir dengesidir. Grup belirli bir uygulama lehinde ve aleyhindeki güçlerden oluşan bir alan içinde yer alır. Örneğin, yüksek verimliliğin lehinde ve aleyhindeki baskılar grup içinde belli bir verimlilik akışının oluşmasına neden olur.

Yöneticiler, bir grupta ya kısıtlayan güçleri, ya destekleyen güçleri ya da her ikisini etkileyerek değişimi getirirler. Bu güçler sayıları ya da yoğunlukları açısından

¹¹³ (Uluç Mehmet, 1978, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, s:44)

¹¹⁴ (J.Stacy Adams, 1962, *The Relationship Of, worker productivity to cogniwilliam B. Rosenbaum tivi dissonanca about wage inequities Journal of applied psychology*, s: 54)

¹¹⁵ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 218)

etkilenebilirler; örneğin, teftişlerin sayısını artırmak, daha yüksek nitelikli iş için destekleyici bir güç olabilir. İş görenlerin işten duydukları gururu artırmak da destekleyici bir güçtür. Aynı durumda kısıtlayan güçlüklerin azaltılması ise makinelerin daha iyi çalışabilmesi için bakımlarının daha iyi yapılması şeklinde olabilir.¹¹⁶

Katılma belki de değişim için destek kazanmanın en iyi yoludur. Ancak, bir başka yol da vardır. Bunlardan biri iş görenlerin değişim nedeniyle ekonomik kayıplara uğramamaları için çeşitli önlemler almaktır. Personel kişisel olarak zararlı çıkmayacaklarını hissetmek ister. Bazı işverenler personel veya işçilerine yeni makine, ya da süreçler sonucunda kazançlarının azalmayacağına ilişkin güvence verirler. Bazıları ise, işveren hesabına işçileri yeniden eğitmeyi önerirler. Ya da emek tasarruf eden makinenin işleme sokulmasını normal işgücü devri, işten çıkarılacak işçileri emene dek geciktirirler. Bu değişim yapıldığı zaman kıdem hakları korunur.¹¹⁷

Yakınma sistemleri iş görene haklarının korunacağı ve farkların giderileceği konusunda güvenme duygusu sağlar. Tüm bu uygulamalar işgörenlerin bir değişim karşısında kendilerini ekonomik açıdan güvenli hissetmelerini sağlar. Kendilerine güveni hisseden işverence korunup hak ve menfaatleri gözetilen ast ve işçilerin işletme verimliliğine katkıları hissedilir derecede artış gösterecektir. Bu ise işverenin verimli çalışmasını etkileyen en önemli faktörlerden biri sayılmalıdır¹¹⁸.

2–5. İşletme Yönetiminde Örgüt Geliştirme ve Eğitimi

Örgüt geliştirme, olarak tanınan yeni bir bütünleşmiş eğitim türü 1960’ larda ortaya çıktı. Örgüt geliştirme planı değişimi gerçekleştirmek için grup süreçleri kullanarak örgütün tüm kültür ve örgüt üzerinde durması, sisteme yönelik eylem araştırması, grup üzerinde odaklaşan bir müdahale stratejisidir. Örgüt geliştirme örgütü teknolojiye daha iyi uyum gösterebilmesi için inançları, tutumları, değerleri,

¹¹⁶ (A.g.e, s: 222)

¹¹⁷ (A.g.e, s: 222)

¹¹⁸ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 223)

yapıları ve uygulamaları aslında örgütün tüm kültürünü değiştirmek üzere grup süreçlerini kullanır¹¹⁹.

İşletmelerin başarısında sahip oldukları yöneticilerin önemi çok büyüktür. İyi yöneticilere sahip işletmelerin daima başarılı olduğu, yöneticileri iyi olmayan işletmelerin başarısızlığa uğradıkları daima gözlenmektedir. Aynı mali imkân ile iyi bir yönetici başarılı, buna karşılık kötü bir yönetici başarısız olur. İyi bir yöneticiye sahip olmayan işletme ve personelin enerjisi, inisiyatifi ve beraber çalışma arzusu azalır¹²⁰.

İşletmelerin hayatı bir insan hayatından uzundur. Keza işletmenin bütün geleceği bir veya birkaç insana bağlanması doğru değildir. Bu nedenle sürekli olarak yönetici yetiştirmek ve işletmeden ayrılanların yerine yetenekli yöneticilerle doldurmak bir zorunluluktur¹²¹.

Örgüt geliştirmenin kaynakları esas olarak üç nedenle ilişkilidir. Birincisi iş üstündeki ödül yapısının eğitimi yeterince pekiştirmemesi dolayısıyla derslikten iş ortamına geçişte eğitim hızında büyük bir yavaşlama görülmesidir. İyi tasarlanmış birçok yetiştirme ve geliştirme programları örgütsel ortamın eğitimini desteklememesi nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bu koşullarda atılacak en mantıklı adım, sağlanan eğitimi desteklemesi için tüm örgütü değiştirmeye çalışmaktır. İşte örgüt geliştirmenin gerçekleşmesi için amaçlanan şey budur¹²².

İkinci bir neden değişimin kendi hızıdır. Bu hız örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri ve gelişmeleri için etkin olmalarını gerektirir. Örgüt geliştirme değişime daha uyumlu ve yetenekli bir tepki gösterebilmesi için tüm örgütü geliştirmeye çalışır. Örgüt geliştirme iletişimin miktarını ve yoğunluğunu artırarak iletişimi kolaylaştırmaya çalışır.

¹¹⁹ (A.g.e, s: 223)

¹²⁰ (Hatipoğlu Zeyyat, 1971, *İşletme Yöneticiliği*, s: 667)

¹²¹ (A.g.e, s: 667)

¹²² (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)*)Orizona State Universty, s: 224)

Üçüncü bir neden iş gören eğitiminde deneyile öğrenme süreçlerine daha çok arzu duymasıdır. Bu da eğitim görenlerin iş üstünde karşılaştıkları davranışsal sorunları eğitim ortamında deneyerek öğrenmeleri anlamına gelir. Örgüt geliştirme tanımından anlaşılabilir bir dizi özellik açısından kavranabilir. Örgüt geliştirmenin en önemli özelliklerinden biri tüm örgüt üzerinde durması ve dolayısıyla programda elde edilen her tür bilginin işgörenlerin içinde bulundukları ortam tarafından pekiştirilmesinin sağlanmasıdır¹²³.

Eğitim işletmelerde her gün yapılmaktadır. Bir işin nasıl yapılacağını öğrenmek, ya belli bir programa göre veya tesadüfî olarak yapılır¹²⁴.

Eğitimin başarısı bu faaliyetleri işletme içinde herkes tarafından anlaşılması ve kabulüne bağlıdır. Eğitimin kimin yapacağı konusu da önemlidir. Bazı öğrenilmesi kolay işler eski işçilerle öğrenilmesi zor işler eğitim uzmanları tarafından yürütülmelidir¹²⁵.

Örgüt geliştirmenin önemli bir davranışsal özelliği grup süreçlerini kullanmasıdır. Grup tartışması, gruplar arası çatışma, yüzleşme ve takım oluşturma söz konusudur. Kişiler arası ilişkileri geliştirme iletişim kanalları açma, güven sağlama ve diğerlerine tepkili olmayı destekleme yönünde bir çaba vardır¹²⁶.

Örgüt geliştirmenin bir başka özelliği ise; örgüt geliştirme kararlarını beğendirmek için somut veriler elde etmelerini sağlamak üzere katılanlara, geri besleme vermeyi ilke edinmiş olmasıdır¹²⁷.

Örgüt geliştirme deneyerek öğrenme sağlar. Yeni davranış düzenlerini yeniden kalıplaşmasına yardımcı olmak için daha deneysel öğrenme gereği vardır. Örgüt geliştirme bunu sağlamaya çalışır. Örgüt geliştirmenin son bir özelliği normal olarak katılan grup için danışman kullanmasıdır. Başka bir deyişle rolleri grupları daha etkili grup süreçlerine doğru yöneltmektir. Danışmanlar grupların kendi

¹²³ (A.g.e, s: 234)

¹²⁴ (Hatipoğlu Zeyyat, 1971, **İşletme Yöneticiliği**, s: 753)

¹²⁵ (A.g.e, s: 753)

¹²⁶ (Fred Luthans, 1973, **Organizations Behaviour**, s: 73)

¹²⁷ (Keith Davis, 1971, **İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)** Orizona State Universty, s: 235)

sorunlarını kendi içsel süreçleri aracılığıyla çözmelerine yardımcı olurlar. Uzman rolü oynayarak onlara ne yapmaları gerektiğini söylemezler. Merkezileştirilmiş ve merkezi olmayan eğitim genel konularda bir işletmeyi ilgilendiren genel eğitim merkezileştirilmesi faydalı olur. Nezaretin nasıl yapılacağı hususundaki eğitim dahi merkezi olmalıdır.

Bir personele işini nasıl yapacağını göstermek ise merkezi olacaktır. İşte eğitim bunun güzel bir örneğidir. Diğer bir eğitim cinsi de çıraklıktan yetiştirmek denen eğitimidir¹²⁸.

Özetle örgüt geliştirme, parçalar yerine bütün üzerinde durarak insanlar yapı teknolojisi ve sosyal sistem öğelerini etkili bir birim halinde bütünleştirmeyi amaçlar. Sonuç örgütsel başarının gelişmesi ve yükselmesidir. Örgütsel başarının yükselmesi, yönetimin başarısı olarak değerlendirileceğinden bu başarı beraberinde işletme verimliliğini artırıcı yönde rol oynayacaktır¹²⁹.

2-6. Yönetimde Örgütsel Yapı Ve Tasarımı:

Modern uyarlılık mal ve hizmetleri etkin bir şekilde üretebilmek için büyük insan gruplarının bir arada çalışmaları gerekmektedir. Örgütler grupların bir arada çalıştıklarında ortaya çıkan kargaşaya bir düzen getirmek için yaratılmış çok önemli stratejilerdir. Örgütlenmemiş şeyler gerçekten kendi başına sesler gibidirler. Hoş bir modeli elde etmek için aralarında uyumlu bir ilişki kurulmalıdır. Örgüt insanlar, iş ve kaynaklar arasında ilişki kurar. Ortak bir çaba içinde olan insan gruplarının bulunduğu bir yerde belirli sonuçları almak için örgütleme yapılmalıdır¹³⁰.

Örgütlenme yapılacak işin bölümlere ayrılması ve çeşitli bölümler arasındaki Bir araya gelen çeşitli gruplar arasında birçok sosyal biçimsel olmayan ilişkiler ortaya çıkar ise de organizasyon denince akla söz konusu işletmenin amacına ulaşması ve ilişkilerin saptanmasıyla bu çeşitli bölümlere lüzumlu personelin

¹²⁸ (Hatipoğlu Zeyyat, 1971, *İşletme Yöneticiliği*, s: 755)

¹²⁹ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 235)

¹³⁰ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 257)

yerleştirilmesidir¹³¹. Bu işletmenin yürümesi için düşünülen, planlanan biçimsel ilişkiler gelir. Organizasyon kurmak ve bunun için de insanları verimli bir halde çalıştırmak görüldüğünden zor bir iştir. Bu amaca ulaşmak için iki iş yapılır. Bunlardan biri organizasyonun biçimsel yapısını saptamak, bu amaçla organizasyon şemaları çizilir, işlerin ne şekilde yapılacağına dair diyagramlar hazırlanır, organizasyon şemalarında saptanmış bölümlere yetki ve sorumluluk vererek işletmeden hiyerarşik bir düzen içinde verim almaya çalışılır¹³².

Organizasyonu verimli hale getiren ikinci bir etken organizasyondaki insanlarla ilgilidir. İnsanlar makine değildir. Bunları çalışmaya özendirmek veya iyi çalışmayı temin edecek şekilde çalışanlara işi, organizasyonu benimsetmek gerekir. İnsanların içinde bulundukları ortamı ve birbirine karşı çok değişik tepkileri vardır. Bunlar bazen organizasyonun başarısı bazen organizasyonun işletmesi amacıyla çeşitli çabalarla bulunur. İnsanları makineler gibi plan ve programlayamayız, her çeşit programlamaya karşı insanların tepki göstereceği akıldan çıkarılmamalıdır.

İyi bir yönetim iyi bir organizasyon ve sağlıklı ilişkiler sayesinde enerji ve emek tasarrufları elde edildiği gibi türlü kargaşalıklar ve hoşnutsuzluklar en düşük düzeye iner ve herkesin işini istekle yapması ortamı yaratılır. Bir yönetici yapacağı işin yöneteceği işlerin ne olduğunu kimin ona yardım edeceğini, kime karşı sorumlu olduğunu, kimin kendisine karşı sorumlu olduğunu bilmeksizin verimli olamaz. Aynı şekil içinde bulunduğu örgütün yapısını, bu yapıda kendi yerini ve diğer yöneticilerle olan ilişkileri ve haberleşme yollarını bilmelidir. Örgütlenmiş bir çaba koordine edilmemiş kişisel çabaların toplamında daha fazla bir verim temin eder.¹³³

Çoğu örgütler yapılarını kurarken büyük bir ölçüde klasik örgüt kuramına dayanırlar. Çünkü bu kuram güç, sorumluluk, işbölümü, uzmanlaşma ve kısımların karşılıklı ve bağımlılıkları gibi bir kuruluşun temel öğelerini ele almaktadır. Modern

¹³¹ (Hatipoğlu Zeyyat, 1971, *İşletme Yöneticiliği*, s: 799)

¹³² (A.g.e, s: 600)

¹³³ (Hatipoğlu Zeyyat, 1971, *İşletme Yöneticiliği*, s: 601)

gelişmeler klasik kuramı geliştirmektedir. Ancak onun temel unsurları geçerli olup örgütlerde insanlarla çalışmak için bunların anlaşılması gerekmektedir¹³⁴.

Örgütsel yapı önemlidir. Çünkü bu kısmen örgütlerdeki bireylerin güçlerini ve rollerini algılayışlarını belirler. Örgütlenme süreci iki şekilde algılanabilir. Bu çok sayıda küçük çalışma birimlerinin bir araya getirilmesiyle işler. Üniteler, kısımlar son olarak tüm bir kuruluşun oluşturduğu bir inşa süreci olarak düşünülebilir. Buna askeri literatürde teşkilat denilmektedir¹³⁵.

İkinci bir yaklaşımda örgütlenmeyi belli bir alanın ya da işin kısımlara bölümlere ve son olarak belirli kişilere verilen alt işlere bölünmesi amacıyla yapılan bir çözümleme süreci olarak düşünmektedir. Bir çalışma grubunu örgütlerken bu ikinci yaklaşım daha uygundur; çünkü yapılacak çalışmanın tümü ile işe başlanır. Bu şekilde ele alındığında, örgütleme, iş bölümü ve yetki devri yoluyla başarılıdır. İş bölümü ile belirlenen ilişkilere göre kişilere yetki göçerme yolu ile iletilir ve atama yapılır¹³⁶.

Organizasyonda dairelere ayırma işletme içinde yapılan çeşitli işleri gruplar halinde toplamaktır. Bir üst ancak belirli sayıda personeli kontrol edebilir ve yönetebilir. Büyük bir işletmede çalışan bütün personeli bir üstün yönetimine vermenin işlerin ne kadar zorlaştıracağını görmek kolaydır. Üstleri kontrol ve yönetimi verimli hale getirecek ve bu suretle işletmelerin büyümesine olanak verecek en iyi yöntem çeşitli işleri kriterler halinde gruplamaktır. Bu gruplamada gayelere göre gruplama, ürün ve hizmete göre gruplama, mekâna göre gruplama, sürece göre, dairelere ayırarak gruplama, zamana göre gruplama ve adede göre gruplama şeklinde sıralanabilir¹³⁷.

Yetki göçerme yetkilinin ve başkalarına karşı sorumluluğun göçerilmesidir. Verilen görevi kabul eden kimseler yöneticilerin temsilcisi olarak o görevden

¹³⁴ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 257)

¹³⁵ (EDOK.M.453-1, s: 2-3)

¹³⁶ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty , s: 275)

¹³⁷ (Hatipoğlu Zeyyat, 1971, *İşletme Yöneticiliği*, s: 620)

sorumlu olurlar. Görev kabul edilmediği takdirde yetki göçerme sadece denenmiş olur. Yetki göçerme yöneticilerin etkilerini kendi kişisel zamanların, enerjilerinin ve bilgilerin sınırlarının ötesine doğru genişletmelerine izin verir. Kötü yetki göçerme yönetsel başarısızlığın başlıca nedenidir. Bazı yöneticiler yetki göçermenin bir şeyler kaybetmek olduğunu düşünürler. Öyle ki, kendilerini güçsüz düşüreceği korkusuyla psikolojik olarak bunu yapmaya muktedir olamazlar¹³⁸.

Bazıları da o kadar mükemmeliyetçidir ki, sorumluluklarındaki bir işi başkalarının alabileceğine güvenemezler¹³⁹. Bununla birlikte yetki göçermenin yönetimi başlatan eylem olduğu herkes tarafından anlaşılmalıdır. Eğer başkalarına yetki göçertilmiyorsa yöneticilik kimse de yok demektir. Yönetsel yetkinin gücü iş görenlerin onu kabul etmeye istekli olmasına bağlıdır. Her ne kadar yetki kişilere biçimsel olarak devredilen yetki alanı içinde hareket etme gücü verirse de ondan etkilenenler onu kabul etmez ve ona göre tepki göstermezse bu güç oldukça anlamsızlaşır. Yetkilere tepki her zaman iş görenlerin kontrolünde olmaktadır. Yöneticiler yetkilerini kullanırken bu gerçeği görmezlikten gelemesler. Aslında yetki kuruluşları etkileyen kararları yürürlüğe koymak için kurumsal bir haktır. İşletme, hükümet veya diğer gruplar için yetkinin kaynağı farklı olabilirse de temeldeki işleyiş aynıdır¹⁴⁰.

Yöneticiler devraldıkları yetkiyi tekrar göçerebilir. Ancak bu onları hiçbir şekilde büyük sorumluluklarından kurtarmaz yönetici işin sonuçlandırılmasının nihai sorumluluğunu korur¹⁴¹.

Örgütsel yapı, kural ve süreçlere katı biçimde uyulduğu zaman bürokrasi olarak bilinen bir durum olarak ortaya çıkar. Bürokrasi insanlardan kişisel olmayan bir uzaklıkta faaliyet gösteren büyük ve karmaşık bir araç olarak nitelendirilir. Bürokraside ince ayrıntılı kurallar, ayrıntılı kontroller, katı hiyerarşi ve uzmanlar tarafından yerine getirilen son derece uzmanlaşmış işlevler vardır. Alt ve orta

¹³⁸ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 276)

¹³⁹ (Tutum Cahit, 1979, *Personel Yönetimi*, s: 179)

¹⁴⁰ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 277)

¹⁴¹ (Paul F.Adams, 1974, *Achievement Orientation of Small Industrial and repreneursin. Philippines human organization*, s::79)

kademe yöneticileri, yöneticiden çok kişisel olmayan kuralların izleyicileridirler. Bu kimseler kurallara uydukları ve yapıyı sarsmadıkları sürece sistemde iş güvenliğine sahiptirler. Yönetimsel eylem yavaştır ve çalışanlar her eylemi çeşitli düzeylerde çeşitli kişilere onaylatarak kendilerini korumaya çalıştıkları için kırtasiyecilik çok ayrıntılıdır. Genellikle bireysellik ve orijinal olma çabaları engellenir¹⁴².

Özetlemek istersek bürokrasinin dört temel özelliği büyük ölçüde uzmanlaşma, katı bir yetki hiyerarşisi, ayrıntılı kural ve kontroller ile kişisel olmamasıdır. Örgütler bürokrasinin güçlü, merkezileşme ve biçimselleşme ideallerine yakınlaştıkça işgörenlerin doyumlarının azaldığı ve daha çok yabancılaştıklarına ilişkin sonuçlar alınmış olup, bu hususun işletme verimliliğini olumsuz yönde etkilediği ispatlanmış durumdadır. Çoğu zaman örgüt büyüklüğünün davranışsal değişkenler üzerinde etkisi vardır¹⁴³.

Genel olarak bu etki, olumdan çok olumsuzdur. Burada sözü edilen büyüklük uyumlanmış bir grupta bir arada çalışan kişilerin faaliyet birimin büyüklüğüdür. Yasal şirketin veya devlet işverenin tümünü kapsamaz.

2-7. Teknolojinin İnsanlarla Bütünleşmesi ve Sosyo Teknik Sistemler

Çalışma yaşamında insan, işletmelerin kaynaklarından biridir ve işletmeler kurulduğundan buyana önemli olmuştur. Ancak, işletme yönetiminin insan kaynaklarına yaklaşımı zaman içinde toplumun insana bakış açısındaki değişimlere paralel olarak değişmiştir. İlk başlarda makineye eşdeğer görülen insanın, daha sonra sosyal insan özellikleri olduğu anlaşıncaya bu defa insancıl ihtiyaçlarına önem verilmeye başlanmıştır. İşletmelerin toplumdaki sosyal sorumlulukları artıkça insanın çalışma yaşamının kalitesi önem kazanmıştır. Bu devirde iş tatmini araştırmaları yoğunluk kazanmış ve iş tatmini ile verimlilik arasında ilişki artmıştır. Bu iki değişken arasında kesin bir ilişki bulunamadığında ve verimlilik düşmeye başlayınca, bu kez verimliliği artırıcı önlemlere yönelme görülmüştür. Bu yönde yapılan çalışmaların çoğunda insanın örgütle bütünleştirilmesi fikrinin egemen olduğu

¹⁴² (Keith Davis, 1971, **İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)** Orizona State Universty , s: 235)

¹⁴³ (Valerie M.Backman, 1971 **The Heizburg Controversy Personel Psychology**, s: 103)

söylenabilir. İnsanı odak noktası yapan çalışmaların amacı ise hep aynı kalmıştır. Çalışanın işletme amaçlarına yönelik faaliyette bulunmasını sağlamak¹⁴⁴.

Teknoloji topluma büyük yararlar sağlayabilecek güçlü bir ekonomik ve sosyal araçtır. Ancak yüksek işçi niteliği daha çok beyaz yakalı iş ve daha çok meslekli iş gören gerektirir. İşçi sendikaları genellikle teknolojiyi toplum açısından yararlı görürler. Ancak, teknolojinin yerinden ettiği iş görenleri korumak için güvenlik önlemleri isterler¹⁴⁵.

İşletmenin üretim yaptığı dal, onu üretim süresince kullanabileceği teknoloji üst sınırlarını belirler, çünkü o dala özgü veri, teknolojik düzeyi belirler. Ancak, söz konusu işletme için burada sorun, geri olan teknolojik düzeyin ne kadarından yararlanabileceği konusudur. Bu noktada işletme açısından iki belirleyici üzerinde durulmalıdır. Birinci belirleyici üstün teknolojinin kullanılmasıdır. Önce üstün teknolojinin kullanılması bir maliyet sorunu yaratacaktır. Başka deyimle işletmelerin finansal olanakları var olan teknolojinin ne kadarının işletmece kullanmak üzere satın alınabileceğini belirleyecektir. Bu durum doğrudan bir finansman ve maliyet olarak ayırt edilip düşünülmelidir.

İkinci belirleyici ise, konumuz açısından önemli olanıdır. Acaba üstün teknolojiyi kullanabilecek personel, elimizde veya işgücü piyasasında var mıdır, ya da bulunabilecek midir? Çünkü üstün nitelikli personel bulabilme sorunu bölgesel ve hatta ulusal düzeyde bir sorun sayılmalıdır. Bu noktada eğer kullanılmak istenen teknolojiyi uygulayacak personele duyulacak gereksinme karşılanamayacaksa, işletmenin yapacağı daha geri bir teknolojik düzeyde üretimini sürdürmek, ya da ülke dışından eleman getirmektir.

Kaldı ki, seçilecek üretim tekniği bir noktada işletme açısından bir rantabilite sorunu da olacaktır. İleri teknoloji, yatırımın bütünlüğüne bir sermayeye yoğun nitelik kazandıracak ve sonuçta nicel olarak daha personel kullanılmasını

¹⁴⁴ (Raymond E.Miles, 1965, **Human Relations or Human Resources**, **Haruorel Busines Review**, s: 42)

¹⁴⁵ (Frederic W.Taylor, 1911, **The Principles of Scientitre Monogemeur**, s: 93)

gerektirecektir. Düşük teknoloji ise emeği ve yoğun bir yatırımı öngörecektir ve sayıca daha çok personel çalıştırılmasını sağlayacaktır. Bu durumda emeğin ucuz ve bol olduğu alanlarda yüksek teknolojiyi girdi olarak kullanmak işletme bakımından akılcı olmayabilecektir. İşletmede kullanılmakta olan üretim tekniği nicel ve nitel açılardan işletmede çalışan personelin motive olması bakımından güdüler mahiyette işletme verimliliğini olumlu yönde artıracaktır¹⁴⁶.

İş akışı; örgütlerdeki insanları özellikle etkiler, kimin kime iş devrettiğini belirler. İş görenlerin ne ölçüde takım halinde çalışabileceklerini ve iletişim düzeylerini belirler¹⁴⁷.

Kırtasiyecilik, olasılıkları yaratarak Güçsüzlük ve düşük iş anlamlılığına yol açar. Sonuçta huzursuzluk, yalnızlık duygusu gerilim ve yabancılaşma gibi duygusal sorunlar ortaya çıkarabilir. Bir sistemde iş görenlerin ilişkileri o sistemdeki iş ilişkileri kadar önemli olabilir. Bu nedenle teknoloji getirilirken dikkatli planlama ve iletişim zorunludur. Teknoloji üretim, tasarım planlama teknolojisi şeklinde icra edilir. Sistemi işleten iş görenlerin ekonomik hak ve menfaatleri işverenler tarafından korunup, gözetilmesi; hem yeni teknolojinin uyumsuzluklarını, hem de ilerleme ve yeni gelişmelere yönelinmesini sağlayacaktır. Bu tatmin duygusu iş görenlerin işletme verimliliğini arttırıcı yönde rol oynamalarına neden olacaktır.

2–8 İşletmelerde İşlerin Ve Çalışma Sistemlerinin Zenginleştirilmesi

İş tasarımı hem insanlara, hem de etkisi açısından işlerin içerik ve ilişkilerin belirlenmesini anlatır¹⁴⁸. Biçimsel yönetim akımıyla gelişen klasik iş tasarımı dar görevlerin başarımında uzmanlaşma ve verimlilik üzerinde durur. Bu tasarım zaman içerisinde verimlilik hedefine varmak için tam bir iş bölümüne, hiyerarşik bir yapı ile iş gücünün standartlaştırılmasına yönelmiştir. Amaç, işin ufak bir parçasını yapmak

¹⁴⁶ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 300)

¹⁴⁷ (A.g.e, s: 304)

¹⁴⁸ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 314)

üzere kolayca eğitilebilecek niteliksel kolay bulunur işgücü kullanarak maliyetleri düşürmektir¹⁴⁹.

Yapılan işin monoton, basit tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres, iş çevrelerine yabancılaşma gibi sorunlar yaratmıştır. Bireyin çalışma hayatında karşılaştıkları bu tür sorunların örgüt içinde devamsızlık, işgücü devri, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, kişiler arası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikâyetlere neden olması üzerine yapılan araştırmalar, işin içeriğini örgütsel etkinlikte ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur¹⁵⁰.

Yapılan işin içeriğinin bu kadar önemli olması çalışanlara bu yaptıkları işi daha fazla sevdirebilme çabalarına veya iş rotasyonunu işin genişletilmesi ve zenginleştirilmesi şeklindeki programları uygulamaya koymuştur. Bunun yanında bireylere yaptıkları işin gerçekten anlamlı ve yapılmaya değer olduğu hissi kazandırılmaya çalışılmalıdır. Bu şekildeki programlar ve çalışmalar bireyi güdülemede örgütsel özendiricilerden en önemlisidir¹⁵¹.

İş başarısı teknik personelin tanımladığı işi yapmanın en iyi yolunun kesin biçimde uygulatmaya çalışan geniş bir hiyerarşi tarafından denetlemesine bağlıdır. Klasik tasarım iş ortamındaki insan varlığına pek dikkat göstermediği için pek çok zorluk çıktı. İşbölümü aşırıya kaçıyor, kurallara, süreçlere ve hiyerarşiye aşırı bir bağlılık duyuyordu. Uzmanlaşmış işçiler iş arkadaşlarından sosyal bakımdan tecrit oluyorlardı. Çünkü yüksek düzeyde uzmanlaşmış işleri ürünün tümüne duyacakları toplu ilgiyi zayıflatıyordu. Pek çok işçi becerilerinden öylesine uzak kalıyorlardı ki işçiler duydukları gururu yitirdiler.¹⁵²

Sonuç işgücü devrinin ve devamsızlığın artması oldu. Kalite düştü ve işçiler yabancılaştılar. İşçiler koşullarını düzeltmeye çalıştıkça çatışmalar doğdu. Yönetimin bu duruma tepkisi kontrolü sıklaştırmak, gözetimi artırmak ve katı biçimde

¹⁴⁹ (Hatipoğlu Zeyyat, 1971, *İşletme Yöneticiliği*, s: 7)

¹⁵⁰ (Uyargil C., 1988, *İşletmelerde Verim Artırıcı Motivasyon Tekniklerinden Bir İş Dizayını*, s: 92)

¹⁵¹ (Verimlilik Dergisi, 1992, *DPT. Yayınlar*, s: 62)

¹⁵² (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* (Orizona State Universty, s: 314)

örgütlenmek oldu. Bu önlemlerim durumu düzeltereği hesaplanmıştı. Ancak işi daha insancılıktan uzak hale getirerek durumu daha da kötüleştirdiler. Yönetim; sorunların nedenlerini ele almaktansa, belirtilerin nedenlerini yok etmeye çalışarak çok görülen hayata düştü. Bazı iş görenlerde daha fazla çalışıkça daha az tatmin olma gibi garip bir durum gelişti. Dolayısıyla çalışma arzuları azaldı. İşletme verimliliği düştü. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiler zayıfladı, çalışanlar mutsuz konuma geldiler. Bu tür benzeri sorunları ortadan kaldırmak yönetimin yönetim sistemini değıştirmesi ile doğru orantılı olduğu bir gerçektir. Yönetim fazla çalışmayı kabul etmeleri için işçilere daha fazla ücret ödemek, elde edilen fazla kârın işçilerle paylaşılması, insanların yaptığı bütün işlerin makinelere bırakılması, örgütleri insanların istedikleri ortamı yaratacak şekilde yeniden tasarlamak, işletme verimliliğini artırıcı yönde rol oynayan önemli yaptırımlar olarak sıralanabilecektir. İş tasarımı ve işgörenlerin yönetiminde aşırı insancıllaştırılmış yönetim ve işler, iş görenlerin görev bilinçsizliği işe karşı ilgisizlik ve iş disiplinine karşı duyarsızlık şeklinde görülebilir. Bu bakımdan iş görenlerin dengeli ve teknik olarak iş akışı içerisindeki yeri ve konumunu belirlenmek suretiyle oluşturacak dengeli yapı işletme verimliliğini olumlu yönde geliştirecektir¹⁵³.

2–9 İşletme Örgütlerinde Birey:

Bir örgütün kurulabilmesi için mutlaka onu kuracak ve yaşatacak bir insan kitlesine ihtiyaç vardır. Örgütlerin insan unsuruna birey denilmektedir. Bireyler örgütün gelişmesini, birey ve örgüt ilişkilerinin sağlıklı olmasıyla doğru orantılıdır¹⁵⁴.

Birey-örgüt çatışması kavramı, insanlarla örgütlerin gereksinimleri arasında temel bir karmaşık varsayarak bir çatışmanın varlığını kabul eder. Bu çatışma aynı zamanda birey ve örgüt ilişkilerinde karşılıklı yararlar da sağlar. Bazı muhtemel çatışma alanları kurallara uyum, örgütsel etkinin meşruluğu ve disiplin

¹⁵³ (A.g.e, s: 353)

¹⁵⁴ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 7)

uygulamasıdır. Bazı birey-örgüt sorunlarını ele almada bir hakimlik muhtemel bir çözümdür.¹⁵⁵

Standartlara uymayan bireylere disiplin uygulaması yapılır. Adaletli disiplin uygulaması bireysel farklılıklara tepki gösterebilecek şekilde durumsal esnekliğe sahiptir. Temelde istihdam denilen sosyal etkileşim hem birey hem de örgüte karşılıklı sorumluluk yükleyen iki yönlü bir ilişkidir¹⁵⁶.

Örgüt içinde bireyin yönetimine ve kararlara katılması çalışanın üretik potansiyelini uyaracak ve işe tatmini oluşturacak en önemli özendiricilerdendir. Katılma sonuçta kişinin kendisine saygı ve tanıma ihtiyaçlarına bir karşılıktır. İşinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan bir bireyin bunlar daha başka yer ve ortamlarda gidermesi doğaldır bu ise olumsuz güdülemenin temel nedenini oluşturur¹⁵⁷.

Bunun yanında yükselmek; dinamik bir yaşantı sürmek isteyen, her iş görenin özlemidir. Yükselme fırsatı yakalayan iş görenin özlemidir. Yükselme fırsatı yakalayan iş gören kendisine daha çok güven duyar, kişiliği gelişir, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği de artar, ayrıca yükselmesi nedeniyle çevrenin göstereceği ilgi ve takdir iş gören üzerinde çok olumlu etki yaratır¹⁵⁸.

Örgüt içindeki bireyin tartışması, yalnızca örgütün bireye karşı yükümlülüklerini kapsıyorsa eksik kalır. İstihdam ilişkisi iki yönlüdür. Kuşkusuz örgütün bireye karşı sorumlulukları vardır. Ancak, aynı zamanda bireyin de örgüte karşı sorumlulukları vardır. İstihdam karşılıklı bir sosyal etkileşimdir. İstihdam denilen sosyal etkileşim birey ile örgüt arasında karşılıklı bir sorumluluk yaratır. Örgütün bireye destek olmayı yükümlendiği gibi birey de örgütün faaliyetlerini desteklemeye yükümlüdür. Öte yandan bu yükümlülük yasa dışı, ya da sosyal standartları veya işgörenin özel vicdanını ciddi biçimde zedeleyen faaliyetleri

¹⁵⁵ (A.g.e, s: 353)

¹⁵⁶ (A.g.e, s: 353)

¹⁵⁷ (Kaynak T., 1993, **Organizasyonel Davranış**, s: 137)

¹⁵⁸ (Hatipoğlu Zeyyat, 1971, **İşletme Yöneticiliği**, s: 601)

desteklemek zorunluluğu yaratmaz. Bütün iş görenler kendi özel inançlarına ilişkin haklarını saklı tutarlar. Zaman zaman içerde düzeltme yapılmadığında, iş görenler kendilerini riske sokarak örgütlerinin onaylanmayacak nitelikte olduğuna inandıkları uygulamalarını açığa vurmuşlardır. Bu ise işveren ve iş gören arasında huzursuzluklara yol açacağından işletme verimliliğine endirek etki gösterebilir(Davis, 1984:353).

İstihdam denilen sosyal etkileşim bireyle örgüt arasında karşılıklı bir sorumluluk yaratır. Örgüt; bireye destek olmayı yükümlendiği gibi, birey de örgütün faaliyetlerini desteklemeyi yükümlenir.¹⁵⁹

İnsanların yaptıkları iş karşılığında en çok bekledikleri ödüller de şunlar sıralanabilir. Bilgi, güç, bağımsızlık, başarı, tanınma, dostluk, sorumluluk, yaratıcılık, güvenlik, kendini verme, adalet ve eşitlik, çalışma, kendine değer verme, yeteneklerini zorlama, yardımseverlik, para ve eğlencedir. İnsanlar bekledikleri ödüllere kavuşma hayali ve belli zaman dilimleri içerisinde bunların gerçekleştiğini görmesi iş görenleri işletme verimliliği artırıcı yönde motive eder¹⁶⁰.

BÖLÜM-3

YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİNİN İŞLETME VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ

3-1 İş Görenlerde İletişim:

İletişim bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır¹⁶¹. İletişim temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür. Bu köprüyü kullanarak bir birey tüm insanları birbirinden ayıran yanlış anlayış nehrini güvenli bir şekilde geçebilir. İletişim ile ilgili önemli bir nokta iletişimin her zaman iki kişi arasında olduğudur. Gönderici ve alıcı tek başına iletişemez, ancak bir

¹⁵⁹ (Kennet D., 1994, *Walters your employes employees right to blow the whistle*, s: 26)

¹⁶⁰ (Weiss Donald H., 1992, *Yüksek Verim Alma Stratejileri*, s: 52)

alıcı iletişim olanağını tamamlayabilir. Bir yönetici 100 tane bülten gönderebilir, fakat bültenlerden biri alınıp okunmadıkça iletişim kurulamaz.

Ortak faaliyetin temeli bir bakıma iletişimdir. Her örgüt ve organizasyon bir iletişim sistemine dayanır. İletişim sistemindeki devamlılık ve doğruluk yönetim ile iş görenler arasında ilişkileri sağlıklı olarak düzenleyerek yönetimin doğru karar vermesini sağlayacaktır¹⁶².

İşletme içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilen iletişim kişiler arasında bir bağlantı kurmak amacı yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. İşletmelerde çalışanların birbiriyle olduğu kadar üstleriyle kurdukları iyi bir iletişim çalışanların şevkini artırıcı bir faktördür. İşletme içinde kurulacak iyi bir iletişim ağı çalışanların üstleriyle serbestçe tartışabilmek, onlara çeşitli öneriler iletebilme ve işletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olabilme imkânları sağlayarak kendilerine değer verildiği izlenimi yaratması bakımından çok önemlidir¹⁶³.

İletişimin süreci bir gönderici ile bir alıcının tüm iletişim süreci en azından belli aşamaları gerektirir. Bu aşamalar fikir oluşturma, kodlama, gönderme, alış, kod çözümü eylem şeklinde sıralanabilir. Örgütsel amaçları başarma yöneticiler başkaları için tüm yönetim işlerini iletişim darboğazından geçmesi gerekir. Büyük yönetim fikirleri; bir yönetici; onları, iletişim aracılığı ile uygulanana kadar esasta masabaşı düşüncelerdir.

Bir bireyin planları dünyanın en iyi planları olabilir, iletilmedikçe bunların hiçbir değeri yoktur. İletişimin kendi sınırları vardır. İletişimin başarılı bir yönetim için gerekli tek şey olmaktan çok bir yöneticinin eyleme geçmek için kullandığı bir süreçtir. En iyi iletişim bile kötü planlara karşı olamaz, kötü planların iyi ileticileri

¹⁶¹ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 504)

¹⁶² (Hatipoğlu Zeyyat, 1971, *İşletme Yöneticiliği*, s: 721)

¹⁶³ (Verimlilik Dergisi, 1992, *DPT. Yayınlar*, s: 62)

olan yöneticiler gerçekte gruplarını başarısızlığa götürürler. Onlar başarısızlıkta başarılıdırlar¹⁶⁴.

Bir konu hakkında hiçbir görüşü olmayan bir kişiye bir görüş aşlamak zor değildir. Çünkü kişinin bu etkiye direnç göstermesi için bir neden yoktur¹⁶⁵. Bu nedenle tüm yöneticiler iletişimi doğru açıdan değerlendirmeli, onun iyi yönetim fikirlerinin yerini almayacak, ancak geliştirebilecekleri iyi fikirleri bulmalarına yardımcı olacak önemli bir temel süreç olarak görmelidirler. İletişim iyi bir şekilde yapıldığında şaşırtıcı derecede etkili olabilir. İletişim yolu ile bir fabrika üretim iş görenlerini kafeteryada, kahve içerek zaman kaybedecekleri yerde kahvelerini getirip makinelerinin yanında içmeye ikna etmiştir. Bu işlem ile işçilerin kafeteryaya gidiş gelişleri zaman kayıpları önlemiş, işyeri mutluluğu artmış ve çalışma zamanı çoğalmış sonuç ortaya çıkmıştır¹⁶⁶.

Buna benzer bir diğer sorun da iletişimin dinleyici tarafından kendi tutumunu değiştirmeye yönelmiş olup olmadığı şeklinde yorumlanmasıdır. Dinleyici etkileyici iletişimin kendisine yöneltilmemiş olduğunu düşünürse ondan daha etkilenmektedir. Bu kişi etkilenmediği sandığı zaman aslında daha fazla etkilendiğini gösteren ilginç bir olgudur¹⁶⁷.

Bir örgütün iletişim ortamının üst yönetimin tutumlarını yansıtmaya eğiliminde olduğu genellikle kabul edilmektedir. Eğer üst yöneticiler aynı düzeydekilerle iyi bir bilgi alışverişi kurarlarsa ve arkadaşlarının da diğerleriyle aynı ilişkileri kurmalarında ısrar ederlerse bu bilgi paylaşma ruhu tüm örgütü kaplama eğiliminde olur. Dolayısıyla başarılı bir iletişim programı başlatma ve canlandırma konusu da tepe yönetime bağlıdır. Ancak tepe yönetimi sosyal sorumluluğu, diğer yönetim üyelerini temel iletişim zorunluluğundan kurtarmaz. Hiçbir yönetim düzeyi ya da alanı bu

¹⁶⁴ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 508)

¹⁶⁵ (Kağıtçıbaşı Çiğdem, 1990, *İnsan ve İnsanlar*, s: 165)

¹⁶⁶ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 511)

¹⁶⁷ (Kağıtçıbaşı Çiğdem, 1990, *İnsan ve İnsanlar*, s: 171)

sorumluluktan kaçamaz. Çünkü bu her zaman yönetim fonksiyonunun bir parçasıdır¹⁶⁸.

İnsanların başarılı bir şekilde iletişim kurabilmeleri için haberleşme denilen ortak bir dile sahip olmaları yeterli değildir. Değişik deneylere sahip değişik sosyal yerlerde bulunan insanlar aynı kelimeleri kullansa bile zihni tavırları farklıdır. Düşünce şekilleri farklı bulunan etrafta olup bitenleri farkı yorumlayan insanlar arasında haberleşme çok önemlidir. Örneğin, her şeyi çok açık ve lojistik bir şekilde düşünen, ifade eden iyi yetişmiş bir uzman ile bir işçinin veya fazla eğitim görmemiş bir kimsenin haberleşmesi zordur. Veya bir makine uzmanı ile bir işçinin düşünme şekli aynı değildir, aynı şekilde muhasebecinin, mühendisin, pazarlama uzmanının düşünme ve ifade etme şekilleri farklıdır. Genellikle farklı düşünce yapısına sahip kişiler birbirleriyle anlaşamazlar¹⁶⁹.

Yöneticiler iletişim faaliyetlerinin küçük bir bölümünü uzmanlara göçerebilirler. Ancak büyük bir bölümü göçertilemez. Çünkü onların önderlikleri iletişim aracılığı ile etkinleşir. Gerçekte yöneticiler iletişimde iki şekilde sorumludurlar. Biri herkes gibi diğerleriyle iletişimden sorumludurlar. Diğerisi ise personellerinin iyi iletişim kurmalarından sorumludurlar. İletişim aynı zamanda bir örgütte çalışan her iş görenin sorumluluğudur. Herhangi bir işteki işgörenler başkaları ile bazen daha çok, bazen daha az iletişim zorundadır. Ne zaman? Nerede? ve Nasıl? İletileceğine karar vermeleri gerekir. İletişim bir örgütteki her iş görenin sorumluluğudur. İletişim bir bireyden diğerine bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılması ve yöneticinin işlerini yönetmek için başkalarına ulaşma sürecidir. Bir kişi bu süreci başlatabilir, tamamlayamaz, bu süreç ancak bir alıcıyla tamamlanır¹⁷⁰.

¹⁶⁸ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 513)

¹⁶⁹ (Hatipoğlu Zeyyat, 1971, *İşletme Yöneticiliği*, s: 722)

¹⁷⁰ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 525)

Bir organizasyonun başında ve alt seviyesinde bulunan insanların başarılı bir şekilde haberleşmesinin temini için düşünce şekillerdeki farklar çok iyi bilinmeli ve değerlendirilmelidir¹⁷¹.

İletişim; kişiyi etkileme amacı taşıdığından, yani bir art niyetle yapılmadığından daha güvenli olmaktadır. Bu tür bir iletişim günlük tabiriyle daha az propagandaya benzediğinden daha etkili olmaktadır¹⁷².

İletişimin amacı; iş performansı ve aktif işbirliği, çalışma becerisi ve arzusu için gerekli bilgiyi sağlamaktır. İnsanlar dil, resim ve eylem simgeleriyle iletişimlr. Alıcılar simgelerden kendi deneyim ve tutumlarına bağlı olarak anlam çıkarırlar. Eğer bir kimse yabancı bir dille iletişim kuramıyorsa resimler ya da diğer iletişim aygıtları vasıtasıyla iletişim kurmaları mümkündür. İletişimin sağlıklı yapılması, sistematize edilmesi, iletişim kanallarındaki iletişim sorumlularının sorumluluk bilincine sahip olmaları ile mümkündür. İşletmelerdeki iş akış seyrinin sağlıklı işlemesi işgörenlerin tereddüde mahal bırakmayacak şekilde sevk ve idare edilmelerini sağlayacağından bu iletişim sistemi; işletmenin insani boyuttaki güven ortamını oluşturacağından işletme verimliliğini artırıcı yönde rol oynayacaktır.

3–2. İletişim İlişkileri:

İnsanlar örgütlerdeki farklı işleri ve mevkilerinden dolayı iletişim şekillerini de etkileyen farklı roller oynarlar. Görev alanlarındaki idare ve idare edilenlerin iletişim şekilleri farklılıklar gösterir. Örgütlerdeki kişiler ve gruplar arasında birçok engellere karşı örgütsel davranışın temel önermelerinden biri de açık iletişimin daha

¹⁷¹ (Hatipoğlu Zeyyat, 1971, **İşletme Yöneticiliği**, s: 721)

¹⁷² (Kağıtçıbaşı Çiğdem, 1990, **İnsan ve İnsanlar**, s: 172)

iyi olduğudur. Bu nedenle gruplar arasında iletişimin geliştirilmeye çalışılması önemlidir¹⁷³.

Yönetim grubu içindeki iletişime ya yönetim iletişimi, ya da yöneticiler arası iletişim denir. Yöneticiler de kendi anladıklarından daha açık iletişimde bulunamazlar. Yönetici iletişimi aynı zamanda yöneticilerin yerinde karar verebilmesi için önemlidir. Yöneticiler faaliyet düzeyinden uzaklaşma eğilimindedirler. Bu kararların çoğu yönetim grubu içinde olmalıdır¹⁷⁴.

Yönetici iletişimine önem vermenin bir başka nedeni de yöneticilerin etki alanının tipik olarak işçilerinkinden daha geniş olmasıdır. Yöneticilerin yetersiz bilgi edinmesi çok geniş bir başarı alanını etkileyebilir. Çünkü onların gözetim alanları çok sayıda kişi ve faaliyetleri etkilemektedir. Başka bir neden de iletişim zincirindeki bağlantıların çoğunun tepeden aşağı ve aşağıdan tepeye yönetici grubunda olmasıdır. Birçok örgütte yöneticiler için onlara daha iyi bilgiler sağlamak üzere özel yazılı iletişimler geliştirilmesidir. Bunun örnekleri yöneticiler için hazırlanan politika, hizmetler ve emirler konusunda bilgi verici haber mektupları, bültenler ve özel kitapçılardır. İletişim uygulamalarının özünde yöneticilerin daha yerinde karar alabilmeleri için daha bilgili kılınacak işletme verimliliğini doğru yönde, doğru kanala doğru yönlendirmektir¹⁷⁵.

Son olarak bir bireyin herhangi bir iletişimi kabullenmesi, belirli koşullara bağlıdır. Bu koşullar özellikle aşağı doğru iletişim için geçerlidir. Bunları şöyle sıralayabiliriz. Göndericinin iletişimi göndermesinin meşruluğunun kabulü, göndericinin alıcıya doğrudan ya da dolaylı ceza uygulama gücü, göndericinin ilettiği konuya ilişkin olarak algılanan yeterliliği, göndericiye bir önder kişi olarak güven, alınan mesajın algılanan inanırlığı, iletişimin başarmaya çalıştığı görev ve prensiplerinin kabulü. Bir kuruluşun büyüklüğü ve karmaşıklığı artıkça araştırma, mühendislik, muhasebe ve diğer uzmanlaşmış gruplarında önemi artmaktadır. Klasik hat ve kurmay örgütünde kurmay olarak nitelendirilen bu uzmanlar kendi

¹⁷³ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 533)

¹⁷⁴ (A.g.e, s: 533)

¹⁷⁵ (A.g.e, s: 534)

bölümlerinin çok ötesindeki iletişimde öncü bir rol oynarlar. Bunun bir nedeni birçok iletişim faaliyetinin onlara verilmiş olmasıdır. Bazı durumlarda öncelikli faaliyetleri iletişimdir.

Sayısız birçok iletişim görevleri yanı sıra veri toplama, rapor yayınlama, talimat hazırlama, koordinasyon faaliyetleri ve kişilere danışmanlık gibi faaliyetleri vardır. Örgütsel davranış için önemli noktalar şu şekilde sıralanabilir. Uzmanlaşmış gruplar teknik uzmanlık dışında iletişim konusunda eğitilmelidir, kendi iletişim rollerinin önemini bilmelidir. Yönetim uzmanlarının bu rolün bilincinde olmalı ve örgütsel iletişimde bundan tam anlamıyla yararlanmalıdır. İletişim tüm insan etkileşiminin yer aldığı bir süreç olup, bu süreçteki önemli gruplar yönetim, iş görenler, uzmanlar, iş görenlerin aileleri ve işçi sendikalarıdır¹⁷⁶.

Yönetim iletişimi özellikle önemlidir. Çünkü bilgi iş görenlere bu genel kanal aracılığı ile ulaşır ve iletişim zincirindeki birçok bağlantılar yönetim çerçevesinde yer alır. Yukarı doğru iletişimin geliştirilmesi, aşağı doğru iletişime kıyasla daha güçtür. Bu bakımdan iletişim olgusu işletmenin can damarı olma vasfını korumaktadır.

3–3. İş Gören Danışmanları:

Danışmanlığa duyulan gereksinim tahminlere göre 10 kişiden birinin akıldan ya da duygusal sorunu vardır. Bunların çoğu bir işte çalışmakta, ya da bazıları çalışmaktadır. Normal olarak çok az sorunu olan kişiler çalışmaktadır. Bu kişilere bazen heyecanlı, çok duyarlı veya dünyaya dargın kişilerde denir. Ayrıca çevreleriyle baş edemeyen alkolikler ve diğer uyuşturucu maddeleri kullananlar da vardır. Diğer kişiler hüsrarla biten aşk macerası ya da emekliliğe alışamama gibi olaylar sonucu geçici bunalımlara düşebilirler. Bunalımların zamanla geçeceği düşünülebilir. Ancak var oldukları sürece bireyin anlayışla ve zaman zaman yardıma ihtiyaçları olabilir. İnsandan daha karmaşık bir birim yoktur. Dolayısıyla bir bireyin her zaman düzgün

¹⁷⁶ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 535)

duygusal denge içinde olması mümkün değildir. Bununla birlikte herkes için patlama noktası değişebilir. Çünkü duygusal strese dayanma düzeyi bireyden bireye değişir.¹⁷⁷

Duygusal sorunların istenmeyen veya yanlış olgular olduğu düşünülmemelidir. Doğa insanlara duygular vermiştir. Bazen öfke gibi bir duyguyu rahatça ifade etmek yerine bastırmak daha zararlıdır. Ancak duygusal bunalımlar işçileri kendi çıkarlarına veya firmaya zararlı olabilecek şeylere itebilir. Kendilerine çok büyük görünen ufak bir çatışma nedeniyle firmayı terk edebilir, verimlerini düşürebilir veya bölümlerindeki morali baltalarlar. Bu tepkiler performans üzerindeki doğrudan etkileri nedeniyle örgütsel için önemli konulardır¹⁷⁸.

Yöneticiler iş görenlerine belli bir duygusal dengeyi kurumalarını ve duygularının bir arada verimli iş birliği halinde ve ekonomik, sosyal ve psikolojik tatmin içinde çalışabilecekleri yapıcı yollara yöneltmelerini isterler. Yöneticiler işçilerin bu duygusal dengeyi korumalarını sağlamak için danışmanlığa güvenirlir. Ne yöneticilerin ne de işçilerin duygularını ihmal edilmemelidir. Duygular kabul edilmeli ve anlayışla karşılanmalıdır. Çünkü bunlar her durumda birer gerçektirler¹⁷⁹.

Yöneticiler yerinde bir mekanik gerçeği nadiren gözden kaçırmazlar dolayısıyla yerinde bir duygusal gerçeği de gözden kaçırmamalıdır. İşte veya iş dışında herhangi bir ya da koşullar bileşimi danışmanlık bileşimi danışmanlık gereksinimi yaratabilir. Bir dürtünün bireyin istenen hedefe ulaşmasını engel olacak şekilde bloke olmasının bir sonucu engelleme şeklinde tanımlanır. Engellemeye karşı gösterilen tepkilerden en yaygın olanı saldırganlıktır. İnsanlar saldırgan olduklarında büyük bir olasılıkla onları üzen bir engellemeyi yansıtmaktadırlar. Engellemeye karşı gösterilen diğer tepkiler arasında ilgisizlik, çekinme, gerileme, saplantı, fiziksel, sorunlar ve ikame vardır¹⁸⁰.

¹⁷⁷ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 535)

¹⁷⁸ (A.g.e, s: 535)

¹⁷⁹ (A.g.e, s: 535)

¹⁸⁰ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 536)

Buradan çıkan sonuç danışmanlığın işgörenlerin gerek başarılmasına engel olan engelleri ortadan kaldırmaları için olgun eylem yolları seçmelerine yardımcı olarak engellenmenin azaltılmasını sağlayacağıdır. Danışman aynı zamanda yönetimi de söz konusu engeller konusunda uyarabilir. Böylece yönetimde bunları azaltmaya ya da kaldırma yoluna girer. Örgütsel değişimde çatışmaya katkıda bulunur. Çünkü insanlar arasındaki ilişkiyi yeniden düzenler. Bu demektir ki çatışma örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Bazen çatışma miktarı önemli ölçülere ulaşabilir. Yöneticiler zamanlarının tahminen onda ikisini çatışma çözümüne harcamaktadırlar. Çatışma kötü değildir, sakıncalı olduğu kadar yararları da vardır. Bu nedenle davranışsal amaç; çatışmanın yararlarını artırırken bir yandan da sakıncalarını azaltmaya çalışmaktır. Bir yararı insanları daha iyi sonuçlara götürecek gelişmiş yaklaşımları aramaya özendirir, diğer bir yararı eskiden gizli kalmış sorunların yüzeye çıkarılıp çözümlenebilmesidir. Bütün bu çaba sonucunda söz konusu taraflar arasında daha iyi bir anlaşma gelişebilir. Çatışmanın sakıncaları da vardır. İşbirliği ve ekip çalışması bozulabilir. Güvensizlik artar, işbirliği yapması gereken kişiler ve gruplar arasındaki uzaklık büyür, kişiler arasında yenilgi olmasa bile çatışma ciddi duygusal sorunlara yol açabilir. Yaygın bir çatışma nedeni de bireylerin mizaçlarının farklılığından doğan kişilik çatışmasıdır. Bundan başka iletişim eksikliği ya da farkı algılamalardan çatışmalar doğabilir. Bu ve benzeri çatışmalar işletme verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir¹⁸¹.

Bir diğer konu ise strestir. Stres bir bireyin duygularında veya fizik koşullarında bireyin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur. İşte stres hiç arzu edilmeyen bir olgudur. Stresin hafifi çoğu kişilere performansı canlandırması şeklinde sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir. Ancak fazlası yöneten ve yönetilen üzerinde derin ve ciddi tesirler yapabilmekte, stresin getirdiği bunalımlar zaman, işgücü ve ekonomik kayıp olarak kendini göstermektedir. Bu tür olumsuzlukların kontrol altına alınıp işletme verimliliğine olumsuz etkilerini yok edebilmek için iş görenler tarafından danışmanlık hizmetleri verilmelidir¹⁸².

¹⁸¹ (A.g.e, s: 537)

¹⁸² (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 537)

Danışmanlığın genel amacı çalışanlara özgüvenlerini anlayışlarını, öz kontrollerini ve örgütte etkin çalışma becerilerini geliştirebilmeleri için duygusal sorunlarının çözümünde yardımcı olmaktır. Bu amaç iş gören gelişmesini ve öz yönetimi özendirmeye yönelik olan örgütsel destekleyicisi ve beşeri kaynak modellerine de uygundur.

Bunlar arasında danışmanlığı öğüt verici nitelikte faaliyet olarak görenler, iş görenlere güven verme şeklinde yorumlayanlar, danışmanlığın hem yukarı hem de aşağı doğru iletişimi düzenleyebileceğini ifade edenler ile duygusal gerilimin giderilmesini temin etmek maksadıyla danışmanlık hizmetleri şeklinde yorumlayanlar bulunabilmektedir. İş gören danışmanlığı bir iş görenle bir duygusal sorunu azaltmak amacıyla görüşülmesidir. Bu temelde bir uyum iş gören için yeni bir denge durumu arama sürecidir. Engelleme, çatışma ve stres duygusal sorunların önemli nedenleridir ve biyogeribesleme ve meditasyon başka ek yollarla birlikte bu koşulları çözümlemek için denenmektedir. İş gören duyguları görmemezlikten gelemeyiz, ya da üzerinde tartışamaz. Bunlar kabul edilmesi, anlaşılması ve çözümlenmesi gereken durumsal gerçeklerdir. Çünkü yöneticiler bireylerin yalnız işini değil tüm kişiyi yönetmektedirler. Danışmanlığın başardığı işlevler, örgüt verme, temin etme, iletişim, duygusal boşalım, düşüncenin açıklık kazanması ve yeniden yönlendirmesidir. Bu son işlev genel olarak yalnızca profesyonel danışmanlar tarafından yürütülür. Ancak yöneticiler diğer beş işlevi uygularlar. Danışmanlık türleri arasında yönlendirici, işbirlikli ve yönlendirmesiz danışmanlık sayılabilir. Modern yöneticilerin uygulayabileceği en uygun tür işbirlikli danışmanlıktır. Ancak profesyonel danışmanlar en iyi yönlendirmesiz danışmanlığı uygularlar¹⁸³.

Danışmanlık hizmetleri açıklanan bilgiler doğrultusunda işletme faaliyetlerini olumlu yönde yönlendireceği kesindir, bu bakımdan danışmanlık hizmetleri işletme verimliliğine direkt olarak etki eden önemli bir faktördür.

3-4. İlişkiler Arası Etkileşimler ve Grup Dinamiği:

¹⁸³ (A.g.e, s: 536)

İnsanlar karşılıklı ilişki halinde iken bir kişinin diğerlerine tepki gösterdiği bir toplumsal etkileşim söz konusudur. İnsanlar arasındaki bu toplumsal etkileşimin incelenmesine etkileşim çözümlemesi denir. Etkileşimler tamamlayıcı olabilir. Bir benlik durumu ile diğeri arasında etki tepki şekilleri koşut olduğunda tamamlayıcıdır.

Burada gözetimci bir iş görene anne babanın hitap ettiği gibi hitap etmekte ve iş görende çocuğun anne, babasına karşılık verdiği gibi karşılık vermektedir. Bu ise etkileşimin önemli göstergelerinden biridir.

Her ne kadar yetişkin etkileşimi en istenen etkileşim ise de diğer tamamlayıcı etkileşimlerde oldukça başarılı olabilir. Örneğin eğer gözetimci ana baba rolünü ve iş gören de çocuk rolünü oynamak isterse oldukça etkin işleyen bir ilişki geliştirebilirler. Fakat bu durumda iş gören büyüme olgunlaşma ve katılımcı bir yaklaşımla fikrini bildirme gibi süreçlerden yoksun kalır. Sonuçta her ne kadar diğer tamamlayıcı etkileşimlere geçerli ise de en iyi sonuçlar ve en az sorun çıkma olasılığı yetişkin iletişimidir¹⁸⁴.

İnsanlar başkaları ile ilişkilerinde sıvazlama ararlar. Sıvazlama bir başkasının varlığının farkına varıldığını sezinleten herhangi bir davranış olarak tanımlamaktadır. Kişiler arası etkileşimler etkileşim teknikleriyle uygulama alanı bulabilmekte, kişisel olarak etkileşimler önemli olmakla birlikte grup dinamiği, çoğulculuk fikri, azınlığın çoğunluğa uyumu, etkileşimde önemli faktörlerdendir. Birebir etkileşimler önemli olmakla birlikte grup dinamiği her zaman birebir etkileşimlere egemen olması gerektiği bir gerçektir¹⁸⁵.

Bu bakımdan kişiler arası etkileşimler ve grup dinamiği doğru yerde ve doğru şekilde kullanıldığında iş görenlerin iş doyumunu artıracığından işletme verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.

3–5. Başarım Değerleme Ve Ödüllendirme:

¹⁸⁴ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 538)

¹⁸⁵ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 539)

Ekonomik ödüller ekonomik değer kadar toplumsal değer de taşırlar, beklenti kuramına göre para, eğer iş görenler daha fazla para istiyor ve bunu da ancak daha yüksek başarı ile elde edebileceklerine inanılıyorsa güdüleyici olacaktır. Ödülün algılanan eşitliği iş gören tercihlerini etkiler. İş görenler bütün faktörleri göz önüne alarak kabataslak bir maliyet ödül, başa baş çözümlemesi yaparlar ve başa başnoktasına çok yakın ancak onun altında bir düzeyde çalışrlar. İş değerlendirme iş değerlerini kendi içinde düzenleyerek eşitlik sağlamaya çalışır. Başarım değerlendirme ödüller ve yönlendirme gibi faaliyetler için bir temel oluşturur¹⁸⁶.

İşletmelerde kullanılan özendirici araçları üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar sosyo-ekonomik araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar, psiko - sosyal araçlardır¹⁸⁷.

Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için en önemli özendiriciler gelir ve güvenlidir. Bu sebeple işletmelerde çalışanları güdüleme ve en önemli özendirici araçlar ekonomik yönü olanlardır. Bu özendiriciler ise ücret, güvenlik ve ödüller olarak sıralayabiliriz¹⁸⁸. Anılan ödüllerin yönetim tarafından eşit ve adil olarak uygulandığı sürece işletme verimliliği kendiliğinden olumlu şekilde artıracaktır.

Çağdaş değerlendirme felsefesi amaçları ve karşılıklı amaç saptamayı odak noktası olarak alır. Daha üst düzeydeki işçiler en tutulan yaklaşım amaçlarına göre yönetimdir. Amaçlara göre yönetim gerek başarım değerlendirme gerek kıdem sisteminin iş gören ödüllerinin saptanmasında değeri vardır¹⁸⁹.

En uygun ödül planları iş gücü, iş türü ve örgütsel çevreyi temel alan bir durumsallık yaklaşımı kullanır. İş görenlerin başarılarının yönetim tarafından takip edilip değerlendirmeye alınması neticesinde ödüllerle taltif edilmesi iş görenleri iş

¹⁸⁶ (A.g.e, s: 539)

¹⁸⁷ (A.g.e, s: 59)

¹⁸⁸ (Sapancalı Faruk, 1990, Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, s: 59)

¹⁸⁹ (Keith Davis, 1971, İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış) Orizona State Universty, s: 540)

yapma ve görev güdüsünü artıracğından işletme verimliliğine katkıları büyük olacaktır.

3–6 Ekonomik Özendirme Ve Sistemlerin Kullanımı:

Özendirici ödüller, bir başarının ölçüsüyle ilişkili olarak değişik ücret miktarları olarak kullanılır. Bunlar ödölün, başarıların artarak çoğalacağı beklentisini artırma eğilimindedirler¹⁹⁰.

İşletmelerde kullanılan özendirici araçlardan sosyo-ekonomik araçlar özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için en önemli özendiriciler gelir ve güvendir. Bu sebeple işletmelerde çalışanları güdülemede en önemli özendirici araçlar ekonomik yönlü olanlardır. Bu özendiriciler ise ücret, güvenlik ve ödüller olarak sıralanabilir. Ücret, güdüleme ile ilgili yapılan birçok aştırmada ekonomik özendiricilerden yararlanmanın değerini diğer özendirici araçlara göre daha olduğunu göstermiştir. Bunun nedeni işgörenin kendisi ve ailesi için ücretin tek ve en önemli gelir kaynağı olmasıdır. Ücretin işletmelerde özendirici olarak kullanılması iki şekilde olmaktadır. Birincisi ücret artış ve azalışları, diğeri ise ücretin ödeme şekilleridir¹⁹¹.

Güdülenmede, belkide en çok başvuru olan özendirici araç aynı pozisyonda, ücrette sürekli nitelikte artış olması veya yükselmeye paralel olarak ücretin de artırılmasıdır. Bu yöntem güdülemede yıllardan beri uygulanı gelen ve halen uygulanmakta olan bir yöntemdir¹⁹². Bunun yanında işletmelerde kullanılan daha az gelir düzeyine alışımış kişilerin daha fazla çalışma konusunda özendirici bir araç olarak kullanılabilir.

Diğeri taraftan işletmelerde çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması da önemli, bir faktördür. İş gören ücretin tatmin edici olup olmamasının aynı meslekteki düzeyde ve aynı, ya da benzer işi yapan bir kişinin kendisinden daha fazla bir ücret

¹⁹⁰ (A.g.e, s: 668)

¹⁹¹ (Sapancalı Faruk, 1990, Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, s: 69)

¹⁹² (Newman W.H., 1988, Sevk ve İdare, s: 433)

aldığı, ya da almadığı karşılaştırmasını yaparak verimi ile işten elde ettiği gelir arasında bir eşitlik olmasını ister. İş görenin ücretinden memnun olması alınan ücretin miktarı ile alması gerektiğini düşündüğü miktarın eşit olmasına bağlıdır. İş görenin alması gerektiği miktarda daha düşük bir ücret aldığında inanması olumsuz güdülenmeye yol açabilir¹⁹³.

Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenler ödüllendirilebilirler. Ödül ise karşılık olarak verilen yararların ve hazların tümünü anlatan bir kavramdır. Bunlar ekonomik değeri olan maddi ödüller olabileceği gibi takdir edilme, küçük bir teşekkür, övgü, terfi gibi manevi yönü olan ödüllerde olabilir. İşte bütün anlatılanlar işverenler tarafından adil doğru ve sağlıklı uygulandığı takdirde işletme verimliliği kendiliğinden olumlu yönde artacaktır.

Sonuçta bunlar hemen hemen her zaman daha çok verimlilik yaratırlar. Ancak aynı zamanda da olumsuz sonuçlar doğurmak eğilimindedirler.

Bu sonuçlar özendiricilerden beklenen yararlarını yok etmeye yeterli olabilir. Kara ortaklık, başarılı bir örgüt kurmaya işverenle çıkar birliğini vurgular. Üretime ortaklık işçilik maliyetlerinin azaltılması üzerinde durur. Ücret özendirmeleri ise daha çok çıktıyı konu edinir. Ücret özendirmeleri çoğunlukla olumsuz sonuçlar getirme eğilimindedir.

Titizlikle ele alınması gereken bazı alanlar ücret saptama, gözetimci, sendika ilişkileri, fazla ücretler, gruplar arası iş ilişkileri ve çıktının kısıtlanmasıdır. Eksiksiz bir ödül sistemi için birçok ücret türü gereklidir. Bu yolla birçok değişik iş gören gereksinimine hizmet edilir. Bazı durumlarda değişken yan ödeme planları iş görenlerin kendi ekonomik ödüller bileşimlerini seçmelerine izin verir¹⁹⁴.

¹⁹³ (Kılıç V., 1990, *Beşeri İlişkiler Açısından Motivasyon ve Bir Araştırma* (yayınlanmış yüksek lisans tezi İ.Ü.İk.Fak), s: 61-62)

¹⁹⁴ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 669)

Ekonomik ödüller bir örgüt için eksiksiz bir ödül sistemi oluşturmak üzere toplumsal ve dinsel örgütlerle birleşirler. Ödül sistemi personelin yeni işlerine ve yeni arayışlarına motive edilebilmesi için önemli etkenlerden biridir. Bu bakımdan ödül sistemi doğru yerde ve doğru zamanda kullanıldığı takdirde işletme verimliliği olumlu yönde artacaktır¹⁹⁵.

3–7. Yönetimde Örgütsel Davranışa Genel Bakış:

İnsanlar örgüt içerisinde şu andakinden daha iyi bir biçimde geliştirebilecek büyük bir güç kaynağıdır. Bu olgu örgütsel davranış olarak tanımlanır. Örgütsel davranış takım ruhunu geliştirerek örgüt içerisinde çalışan kişilerin öz gereksinmelerini giderme ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmesini sağlama faaliyetidir¹⁹⁶.

İnsanlar teknoloji ve örgütsel yapı bileşiminin toplumun gereksinmelerini karşılayacak etkin bir sistem içerisinde bir arada olmasına yardımcı olur. Hem teknolojik yapıda, hem örgütsel yapıda birey ve bireylerden oluşan gruplar vardır. Bireyler sosyal sistemlerin sosyal varlıklarıdır. Tıp bilimi, fizik ve biyolojik bilimlerinin insanlara ve onların sağlıklarına uygulamasının bir karışımıdır.

Benzer biçimde örgütsel davranış sosyal birimlerin karışımı olup çalışan insanlara uygulanır. Ekonomi, sosyoloji, psikoloji ve diğer bilimlerin kavramlarını bir araya getirir ve bu kavramları belirli zaman ve durumlarda çalışan kişilere uygulanır. Üst düzey gereksinmeleriyle üst düzey yeteneklerini bir arada ele alan verimli bir sistem oluşturmak için daha örgütsel davranışlar geliştirilmesi gereklidir.

İnsanlar ancak olumlu bir güdüleme ile verimli olmaktadır. İyi bir örgütsel davranış insanları daha iyi fikirler geliştirme konusunda güdüler. İnsanlar daha iyi ve

¹⁹⁵ (A.g.e, s: 669)

¹⁹⁶ (A.g.e, s: 675)

daha yeni fikirler yaratarak güçlenme konusunda güdülendiklerinde başarılı olabilecekleri alanın sınırlandırılması söz konusu olamaz¹⁹⁷.

İnsanların daha çok çalışmasını sağlamak için işlerindeki fiziksel enerjiyi daha fazla kullanmalarını sağlayacak güdüleme ile işlerini daha iyi biçimde yapacak yollar bulma konusunda ve daha yaratıcı olmaları sağlandığında güdülemeler arasında farklılık olabilir.

Birinci yaklaşım sınırlı bir çıktı artışı ve büyük bir olasılıkla doyumda bir azalma yaratır. İkinci yaklaşım olan daha yaratıcı güdüleme daha sıkı zorunluluğu olmadan bir gelişmeyi önerir, çünkü yeni ve daha iyi koşullar eskisiyle yer değiştirip gelişebilir. Bu yaklaşım insanları başkaları tarafından geliştirilmiş kurallara uymak gibi basit bir görevle sınırlamak yerine kişiyi işe katan temel düşünce, daha çok yerine daha akıllıca çalışmasıdır. Örgütsel davranışın geliştirilmesine yönelik değişimlerin toplu bir sistem olarak algılanması gerekir. Bunun anlamı etkin değişimin karmaşık olması ve etkisinin uzun zamanda ortaya çıkmasıdır.

Katılım gibi herhangi bir yaklaşımın sistemin bir bölümünü etkiler ve bu nedenle gelişmesi için sistemin tüm gücünü kullanması gerekir. Başarıyı engelleyecek çok sayıda sabit değişken vardır. İnsanlar için daha uygun olabilecek sosyo teknik sistemler yaratmada örgütsel davranışın yerini belirlemek büyük fakat çetin bir görevdir. Örgütsel davranış durumsal ilişkiler çerçevesinde uygulanır. Bu aynı ölçüde başarıya ulaşmak için örgütlerin aynı ölçüde katılıma açık, iletişime ve diğer davranışsal uygulamalara gereksinim olmadığı anlamındadır. Örneğim katılıma ilişkin olarak bazı örgütsel yapılar diğerlerine göre geçici katılıma izin verirken bazı kişilerde diğerlerinde daha fazla katılımı arzu ederler¹⁹⁸.

En etkin örgütsel davranış sistemi örgütün tüm çevresine bağlı olarak değişim gösterme eğiliminde olandır. Durumsal yaklaşımla insancıl örgütlerdeki beşeri amaçların aynı çizgide olduğunu belirtmek gerekir. Bu iki kuram birbirini geçersiz

¹⁹⁷ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 676)

¹⁹⁸ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 678)

kılmaz. Örneğin hem istikrarlı, hem değişken örgütler insanlar için daha fazla insancıl çevreye gereksinme duyacaklardır. Daha fazla iş, zenginleştirme ve saygınlık uyandırma gibi. Her ikisi de bu gereksinmeyi ancak gelecek on yıl içinde giderilebilecektir. Bununla birlikte durumsallık kuramı istikrarlı örgütlerle değişken örgütler arasında uygulamadaki farklılığı ortaya koymaktadır.

Durumsallık yaklaşımı gelişmiş insan ortamında uygulandığı gibi daha az gelişmiş ortamlarda da uygulanmalıdır. Durumsallık kuramı her tür örgütün daha gelişmiş insan ortamına doğru yönelme gereksinmesi olduğunu sezdirir. Yıllar boyu çalışmanın değeri iş görenlerin verimliliği ile ölçülmüştür¹⁹⁹.

Sonuç olarak yöneticiler kesin olsun veya olmasın bir ölçüde sosyoekonomik verimlilik ölçütü saptamak gereksinimi içerisindeyler. İşverenlerin davranışsal ve sosyal değerleri göz önüne alarak karar vermeleri konusunda çevrenin beklentilerinin giderek artması söz konusudur. Artık yöneticiler için sadece ekonomik ve mekanik girdi, çıktı ölçümleri yeterli olmamaktadır.

Yönetimde insanlara daha fazla önem verme çabasıyla muhasebeciler, muhasebe dilinde beşeri kaynak muhasebesini geliştirmişlerdir. Bu normal muhasebe sisteminde kullanılmak üzere beşeri verileri para değerine dönüştürmek anlamındadır. Beşeri kaynak muhasebesinde çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bunlar yatırım yaklaşımı beşeri kaynaklara yapılmış olan yatırım tutarını belirlemektir. Örgütsel ortam yaklaşımı şeklinde özetlenebilir.

Örgütsel davranışın olumsuz sonuçları azalan verim yasasıyla gösterilebilir. Azalan verim yasası ekonomide olduğu gibi örgütsel davranışta da sınırlayıcı bir etmendir. Ekonomide azalan verim yasası ekonomiye ilave girdiler eklendiğinde ilave çıktılarındaki tutarında azalmayı belirtir. Örgütsel davranışta azalan verim aynı şekilde ortaya çıkar.

¹⁹⁹ (A.g.e, s: 679)

Örgütsel etkinliğin bir davranışsal değişkeni maksimize ederek değil dengeli bir biçimde tüm sistem değişkenleri kullanılarak sağlanacağını gösterir²⁰⁰.

Örgütsel davranışın bilgi ve teknikleri kişilerin potansiyellerini geliştirmede yardımcı olduğu kadar onların istekleri dışında yönlendirmede de kullanılabilir.

İnsanların temel nitelikleri konusunda eksik bilgisi olan kişiler örgütsel davranış kavramlarını öğrenebilir ve bunları kendine göre kullanırlar. Güdüleme ya da iletişim konusunda öğrendiklerini dikkate almada, onların istekleri dışında yönlendirmek için kullanılabilir. Ahlaksal değerlerden yoksun olan kişiler insanları ahlaksal olmayan biçimlerde yönlendirebilir. Ahlaksal önderlik şu kurallarla tanımlanabilir. Örgüt içerisinde güç sahibi kişilerin her zaman diğerlerine karşı sorumlulukları vardır.

Örgüt insanlardan gelen girdileri açıkça alabilen ve onlara örgütün işleyişi hakkında bilgi veren iki yönlü açık bir sistem olarak işlenmelidir faaliyetleri sürdürürken faaliyetlerin beşeri ve sosyal yararlarına kadar maliyete de göz önünde bulundurulmalıdır. Ahlaksal önderlik ahlaklı izleyiciler olmadan başarılı olamaz²⁰¹. Örgütsel davranış da diğer anlamıyla yönetimde insan ilişkilerinin ilmi, insani, dinsel ve tarihsel boyutlarda algılamak ve konulara bu şekilde yaklaşmak, yönetimde insan ilişkilerinin özünü oluşturmaktadır.

Yönetimin insan ilişkilerine olan ilgi ve alakası, Ast, üst, yöneten-yönetilen, amir-memur gibi insani boyutlarla algılanıp uygulandığında sağlıklı insan ilişkileri işletme verimliliğini teknik standartların dışında olağanüstü boyutta artıracığı bilim ve araştırmalar neticesinde ispatlanmaktadır²⁰².

3-8 YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİNİN İŞLETME VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ

²⁰⁰ (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 680)

²⁰¹ (A.g.e, s: 681)

²⁰² (Keith Davis, 1971, *İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)* Orizona State Universty, s: 682)

3.8.1. Yönetimde İnsan İlişkileri ve İletişim

İşletmelerde yönetim örgüt ve insancıl ilişkiler açısından çok önemli bir role sahip olan iletişim olgusu, yönetimde insan ilişkilerinin özünü oluşturur. İletişim bireyler arası bilgi, duygu ve düşünce alışverişi olarak tanımlanabilir. Böyle bir ilişkiden beklenen amaç, karşılıklı anlayış, etkilenme ve davranış değişikliği yaratmaktır. Bir gönderici, diğeri alıcı olmak üzere en az iki kişi arasında oluşan diyalog iletişimin teknik yönünü oluşturur.

İnsanların toplumdaki diğeri insanlar ve çeşitli kurumlarla olan ilişkilerinin cereyan tarzı her şahsın ilgilenmesi gereken kurallara dayanır. İnsanın şahsiyeti hakkında çevresinin vereceği karar bu kararlara uymada gösterdiği gayret ve kabiliyete göre değişir²⁰³.

Etkin bir iletişim varlığı gönderilen mesajın kaynağına dönüşü ile sağlanır. Örgütlerin biçimsel yapısını canlı kılan ona dinamizm katan örgütü bir ağ gibi saran iletişim dokusudur. Eğer bir işletmede bilinçli ve düzenli işleyen bir iletişim sistemi kurulmuşsa o örgüt başarılı demektir. Ya da bir örgüt etkin ve başarılı ise iletişimin düzeninin mutlaka çok iyi kurulduğu ve iyi işlediği söylenebilir.

Bir işletmede kullanılan başlıca iletişim araçları yazılı, sözlü, sesli, görüntülü olabilir. Yer, zaman ve amaca göre iletişim araçları farklı olabilir. Örgütsel yapı içinde biçimsel ve doğal olmak üzere iki iletişim kanalı bulunabilir. Biçimsel kanallar örgütü yatay düzeyde birbirine bağlayan basamak, bölüm ve organlar arasında köprüler kuran her türlü buyruk bilgi ve isteklerin iletildiği kanallardır. Biçimsel kanallar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru dikey, eş düzeyde yatay ve eğik yönde çapraz kanallar şeklinde işler. Doğru iletişim kanalları ise resmi

²⁰³ (A.g.e, s: 683)

yapının bozukluğundan ve bireylerin doğal ve sosyal ihtiyaçlarından kaynaklanarak oluşur²⁰⁴.

Genellikle işletmenin zararına işleyen doğal iletişim iyi izlenir ve değerlendirilirse işletmenin yararına işler. İletişim ve insan ilişkilerindeki verimlilik ve etkinlik yönetimin başarısını yansıtan bir sistemdir. Planlama, yürütme, uyumlaştırma ve denetim işlevleri iletişim ile yakından ilgilidir. Özellikle etkin karar alma süreci için gerekli bilgi birikimini ve akımı düzenli işleyen iletişim kararları ile sağlanır.²⁰⁵

Sonuç olarak denilebilir ki, sağlıklı iletişim sistemi aynı zamanda insancıl ilişkilerin anahtarı rolünü üstlenir. Bu bakımdan yönetimde insan ilişkileri konusu işletmenin büyümesini verimliliğini ve rantabilitesini olumlu yönde etkileyen en önemli yapı taşıdır. Yönetimde insan ilişkileri olumlu değilse işletmenin devamından ve verimliliğinden uzun vadede bahsetmek çok zordur.

3–8–2. Örgütsel Davranışın Öneminin Belirlenmesi

Örgütsel davranışın niteliği formül çalışma sisteminde örgütsel davranışın yeri bir dizi denklemlerle ifade edilebilir. Önce iş görenin yeteneğine bakalım. Bilgi ve onu uygulama becerisi, davranış dilinde **yetenek** olarak kabul edilir ve şu denklemlerle gösterilir.

$$\text{Bilgi} \times \text{Beceri} = \text{Yetenek}$$

Şimdi güdülenmeyi tanımlayalım. Güdülenme, kişinin belirli durumlarda gösterdiği tutumdur. Teknik olarak şu denklemlerle gösterilir:

$$\text{Arzulama derecesi} \times \text{Bekleyiş} = \text{Güdülenme}$$

²⁰⁴ (Yamakoğlu Cihan, 1996, **İnsan ilişkileri**, OCAK 1996 ANKARA, 14.Baskı, s: 124)

²⁰⁵ (Keith Davis, 1971, **İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)** Orizona State Universty, s: 684)

Daha açık olarak belirtirsek:

$$\text{Tutum} \times \text{Durum} = \text{Güdülenme}$$

Güdülenme yetenek herhangi bir faaliyette kişinin başarısını beraberce ortaya koyarlar. Şimdi, aşağıdaki denklemler dizisini yazabiliriz:

1. Bilgi x Beceri = Yetenek
2. Tutum x Durum = Güdülenme
3. Yetenek x Güdülenme = İnsan başarısı

3–8–3. Örgütsel Davranışa Genel Bakış

Örgütsel davranışın faaliyet alanı, denklemlerle gösterilebilir. (Tutum x Durum = Güdülenme) Tutumlar ve bunların güdülenmeyi belirlemede çevresel etmenlerden nasıl etkilendiği ayrıntılı bir biçimde incelenmektedir.

Örgütsel davranışın önemi, 3 ncü denklemlerle ortaya konabilir. (Yetenek X Güdülenme = insan başarısı) Güdülenme terimiyle tanımlandığı şekliyle, örgütsel davranış, güdülenmede diğer etmenin **yeteneğin** ortaya çıkmasında önemli bir rol oynar. Buna göre örgütsel davranış, kişinin tüm başarıım denkleminde eşitliğin bir tarafını oluşturur.

İnsan başarıımı, dördüncü denklemde belirtilen genel iş başarısı için araçlar, güç ve malzeme gibi kaynaklarla birleşmelidir.

$$4. \text{İnsan başarıımı} \times \text{Kaynaklar} = \text{Örgütsel başarıım}$$

Eşitlikte, örgütsel davranışın rolü çok önemlidir.

3–8–4. Verimliliğin Sosyoekonomik Ölçümü:

Yıllar boyu çalışmanın değeri, işgörenlerin verimliliği ile ölçülmüştür. Ancak verimlilik ölçüsünde kullanılan formüllerin yeterliliği konusunda oluşan kuşkuların bazısının nedeni, bu formüllerin iş görenlerin belirli sosyal değerlerini göz önüne

almamasıdır. Verimlilik aşağıdaki formüllere ilişkin, genellikle çıktı-girdi oranı ile ölçülür.

Zaman formülü - her bir birim zaman için kabul edilebilir.

Ekonomik formül (birim iş maliyeti)-üretim miktarının her birimi için birim maliyet; muhasebe sistemi ile ölçülür.

Enerji formülü (genellikle makineler için) her bir birim enerji girdisi için kabul edilebilir. Üretim miktarları; üretilen her birim mamul için kabul edilebilir.

Yukarıdaki formüllerin hiçbiri iş görenleri dikkate almamaktadır. Bunların güdülenmeleri konusuna önem vermemektedir. Özellikle işgörenin doyumunu ve işteki gelişmesini ve daha geniş anlamda İşgörenin toplum üzerindeki etkisini dikkate almamaktadır. Bu formüller davranışsal değerleri ihmal ederler, oysa sosyal açıdan davranış değerler çok önemlidir. Bu nedenle yeni bir verimlilik formül gereksinimi vardır. Bu tür bir formül oluşturmanın zorluğuna birçok kişi sosyal içerikli bir karar verme durunda, kabataslak yeni bir formül uygulamaktadır. Sonuç olarak yöneticiler kesin olsun veya olmasın, bir ölçüde sosyoekonomik verimlilik ölçütü saptamak gereksinimi içerisindeyler. İşverenlerin davranışsal ve sosyal değerleri göz önüne alarak karar vermeleri konusunda, çevrenin beklentilerinin giderek artması söz konusudur. Artık yöneticiler için sadece ekonomik ve mekanik girdi-çıktı ölçümleri yeterli olmamaktadır.

3-8-5. Beşeri Kaynak Muhasebesi:

Yönetimde, insanlara daha fazla önem verme çabasıyla muhasebeciler, Muhasebe dilinde beşeri kaynak muhasebesini geliştirmişlerdir. Bu normal muhasebe sisteminde kullanılmak üzere, beşeri verileri para değerine dönüştürmek

anlamındadır. Beşeri kaynak muhasebesinde çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. İki yaklaşım olarak şunlar gösterilebilir.

3-8-5-1. Yatırım Yaklaşımı:

Yatırım yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşım, örgüt içerisinde beşeri kaynaklara yapılmış olan yatırım tutarını belirlemektedir. İşe alma ve eğitim harcamaları yanı sıra, diğer harcamalar, işgörenin beklenen iş görme süresi içerisinde amortize edilmesi gereken bir yatırım harcamasıdır. Bu yaklaşımda, işgörenlerin değerleri konusunda bir kurum yaratma çabası yoktur, her bir iş gören için yapılan doğrudan yatırımın tutarını belirleme söz konusudur.

İş görenlere yapılan doğrudan yatırım belirlendikten sonra yatırımın geri dönmesi hesaplanabilir. Bu ölçü, ne kadar insan kaynağının kullanıldığına ilişkin bir fikir verir. Örneğin, beş araştırma elemanının otokratik bir yönetici nedeniyle işten ayrıldığını varsayalım. Bunların işten ayrılması yapılan yatırımların kaybolmasına yol açacaktır ve bu nedenle, daha iyi örgütsel davranış gereksinmesi daha fazla finansal güce bağlı olacaktır. Diğer bir örnek olarak, bir mühendislik tasarım departmanının, işin gerektirdiğinden daha fazla mühendis bulundurarak ve bunları en uygun beceri düzeylerinden daha düşük bir düzeyde kullanarak tecrübeli mühendislikten tasarruf sağlamaya çalıştığını varsayalım. Beşeri kaynak muhasebesi, kaynakların bu tür yanlış kullanımını ortadan kaldırır, çünkü mühendislere yapılan ek yatırımların geri dönme hesaplarının yapılmasını gerektirir. Aslında bu yaklaşımın etkisi hem insanlara, hem de kârlara olmaktadır. Beşeri kaynakların yanlış kullanımı ekonomik kaynakların yerinde kullanılmaması gibi istenmeyen bir durumdur.

Bu tür bir beşeri kaynak muhasebesini ilk kullanan firmalardan biri Ohio'daki R.G. Barry Şirketidir. Bu şirket, 1968 yılı başında yöneticilerin, beşeri kaynak muhasebesini yapmak üzere bir yatırım muhasebesi sistemi geliştirmiş ve bu sistemi hemen büro ve fabrika personeline uygulamıştır. Bu sistem, yatırım karşılığı düzenli bir gelir sağlaması gereken ve beşeri nedenlerle, az istihdam ile boşa harcanmaması gereken gerçek işveren maliyetlerinin hesabını çıkarır. Elde edilen bilgiler öz

varlıkların getirisi, beşeri kaynakların getirisi ve benzer muhasebe değerlerinin hesaplanmasında kullanılır.

3-8-5-2. Örgütsel ortam yaklaşımı:

Örgütsel ortam yaklaşımı olarak adlandıracağımız diğer yaklaşım, örgütsel ortamın geliştiğini veya bozulduğunu gösteren periyodik davranış araştırmalarını veri olarak kullanır. Araştırmanın temelinde, beşeri kaynak değişkenlerindeki değişmelerin, gelecekteki başarıyı etkileyeceği görüşü vardır. Bu örgütün bir dönemden diğer döneme verimlilik kapasitesindeki etki eden insan değişkenlerini, para değeriyle gösterecek bazı formüller oluşturulmuştur. Bu şekilde, yönetimin kısa dönem ekonomik sonuçların ötesinde örgütteki uzun dönem kaynak kapasitesini de göz önüne alması teşvik edilmiş olur. Örneğin, bir yönetici maliyetleri azaltmak için otokratik yöntemler kullanabilir ve o yıl için yüksek ekonomik kar elde edebilir. Ancak yapılan saha araştırmalarıyla yönetici, otokratik yöntemlerle, kaynakları büyük ölçüde azalttığından gelecekteki maliyetlerin şu andaki kazançlardan daha fazla olacağı ortaya çıkar. Aşağıdaki gerçek bir örnektir.

Yüzlerce kişinin çalıştığı bir fabrika, maliyetleri azaltma konusunda bir yönetim danışmanlık firmasını görevlendirmiştir. Yerel ve şirket yönetiminin yardımlarıyla yapılan özenli bir çalışmadan sonra, önerilen değişmeler geliştirilmiş ve etkilenen bölümlerin bunlara uyması istenmiştir. Bu şekilde yılda 250.000 dolarlık tasarruf elde edilmiştir.

Maliyet azaltma programından önce ve sonra birer örgütsel ortam araştırması yapılmıştır. Bu araştırmalar, insan değişkenlerinde, maliyetlerde en azından 450.000 dolarlık artışa yol açan istemeyen bir değişimin olduğunu göstermiştir. Başta, 250.000 dolarlık kazancın, sonraki kaybı dengelemediği görülmüştür. Bu farkın ortaya çıkması, etkinsizliğin nedenleri yerine, belirtilerinin ele alınmış olmasıdır. Nitekim daha sonraki yedi yıllık tecrübe bu tahminlerin geçerliliğini doğrulamıştır.

Beşeri kaynak muhasebesinin bazı sınırlamaları vardır. Bazı kişilere göre, insanların parasal terimlerle muhasebeleştirilmesi küçültücüdür. İş gören doyumu ve gelişmesi harcamayı artırsın veya arttırmassın mutlaka gerçek amaçlar olmalıdır. Ayrıca, bu konuda bilgilerin toplanması oldukça maliyetlidir ve bazen bu bilgiler bir daha kullanılamayacak kadar esnek hesaplar olabilir. Bu sınırlamalara rağmen beşeri kaynak muhasebesinin yukarıda açıklanan türleri, yönetimin şu anda kullandığı dil olan muhasebe insan kaynaklarının değerinin gösterilmesine yardım eder. Beşeri kaynak muhasebesi, karar vermede sosyo ekonomik verilere daha fazla önem vermeye doğru bir geçişe katkıda bulunabilir.

3–8–6. Örgütsel Davranış Sınırlılıkları:

Örgütün sadece davranışsal bölümünü ve bu bölümün sağladığı getirilerin özelliklerini açıklayan uzmanlaşmış bir görüş açısıyla incelenmelidir. Bununla beraber, örgütsel davranışın sınırlılıklarını da her zaman göz önünde bulundurmamız gerekir. Örgütsel davranış çatışma ve huzursuzluğu tam olarak ortadan kaldıramaz, sadece azaltabilir. Ayrıca örgütü geliştirici bir araçtır. Tüm sorunları giderecek çözüm getiremez. Ayrıca örgütsel davranış, tüm örgütün bir bölümünü oluşturmaktadır. Örgütsel davranış ayrı bir bölüm olarak inceleyebiliriz ancak uygulamada örgütü bütün olarak ele almak zorundayız. Geliştirilen davranış işsizlik sorununu çözemez. Eksiklerimizi gideremez. Yanlış planlamayı uygun olmayan örgütlemeyi ve kalitesiz kontrolün yerini alamaz. Örgütsel davranış geniş sosyal sistemdeki alt sistemlerden biridir.

3–8–7. Belirli Bir Yönde Davranışsal Eğitim:

Sistem kavrayışı olmayan kişilerde, belirli bir yönde davranışsal eğilim gelişebilir, bu da onların, örgütü ilgili tüm gruplarıyla birlikte geniş bir sistem içinde değerlemek yerine, yalnızca işgörenlerin tecrübeleri üzerinde durmalarına yol açar.

Bu durum genellikle **tünel görüşü** olarak adlandırılır, çünkü kişiler sanki bir tünelden bakar gibi dar bir açıdan olaylara bakarlar. Bu kişiler, geniş görüş açılarını kaybederek sadece tünelin diğer ucundaki ufak bir bölümünü görürler. İş görene gösterilen ilgi aşırı olursa, insanları bir araya getirmenin temel amacının (Toplum için verimli örgütsel çıktılar elde etme) kaybolacağı açıktır. Sağlıklı bir örgütsel davranış, örgütsel amaçların elde edilmesine yardım etmeli, amaçların yerini almamalıdır. İşgörenin gereksinimlerini savunurken örgütsel çıktıların tüketicisi olarak, kişilerin gereksinimlerini ihmal eden kişi, örgütsel davranışın fikirlerini yanlış uygulayabilir. İşgörenin gereksinimlerini dikkate almadan sadece üretime önem veren kişinin de örgütsel davranışı yanlış uyguladığı bir gerçektir. Sağlıklı bir örgütsel davranış örgütü çok farklı beşeri gereksinimlerin çeşitli şekillerde giderebildiği bir sosyal sistem olarak kabul etmelidir. Bir yönde doğru davranışsal yönelim, örgüte olduğu kadar iş görenlere de zarar verecek bir biçimde yanlış uygulanabilir. Bazı kişiler iyi niyetlerine rağmen, çevresindekilere karşı o kadar düşünceli ve koruyucu biçimde davranırlar ki, karşısındakiler bağımlı-verimsiz bir kişiliksizlik içine itilirler. Doyumlu değil yalnızca hoşnut olurlar. Gelişmek için sorumluluk almak yerine başarısızlıklarına nedenler bulmaya çalışırlar. Özdenetim ve özsaygı eksiklikleri vardır. Bilimsel yönetim yıllarında olduğu gibi kişilere gösterilen ilgi bu ekolü benimseyenler tarafından o kadar aşırı uygulanabilir ki, bu uygulama giderek zararlı olmaya başlayabilir.

Yöneticiler kadar işgörenler de, arkadaşlarına karşı sınırsız ilgiye ilgi ve korumayla onları engelleyebilirler. Bu durumu aşağıdaki olayla açıklayabiliriz.

Genç bir bayan, devlet dairesinde memur olarak çalışmaktaydı. Yaşlı babası, zihinsel olarak istikrarsız olmaya başlamıştı. Bu nedenle genç kız, onu bir sağlık kuruluşuna yatırmak için planlar yapıyordu. Kızcağız bu durumdan çok sıkılıyordu çünkü babası çalıştığı yere sık sık geliyor ve yemek öncesi ve sonrasında kendisini koridorda bekliyordu. Dış görünüşü çok kötüydü ve sürekli mırıldanıyordu. Bazen kendisini diğer bürolara kadar izliyor pek de hoş olmayan durumlar yaratıyordu. Arkadaşları genç kızın durumunu anlıyor ve onu koruyorlardı ve hatta bazen çok üzgün olduğu zamanlarda işlerini yapıyorlardı. Bu sorun onun verimliliğini

azaltmaya başlayınca, büro şefi binanın güvenlik görevlisine başvurarak genç kızın babasının içeriye alınmamasını ve binanın dışında tutulmasını istedi. Büro şefi, babası bir sağlık kuruluşuna yatırılınca kadar, genç kızın bazı işlerini arkadaşlarının yapmasına izin verdi. Babası bir kuruluşa yatırıldıktan sonra bile, genç kız, işlerinin başkaları tarafından yapılmasına göz yumuyordu. Kısa sürede arkadaşları ve şefi ona şefkat gösterip yükünü hafifletince sakat gibi onlara muhtaç olmaya başladı onların şefkat ve yardımlarından zevk duyuyor ve daha önce yaptığı işlerde yeteneksizlik gösteriyordu. Diğerlerinden çok fazla ihtimam ve iyi niyet görmesi nedeniyle, gerçekten bir fiziksel eksikliği varmış gibi hareket etmeye başladı. Bu olumsuz sonuçları gören şefi arkadaşların yaptıkları yardım ve gösterdikleri şefkati azaltmaları konusunda ısrar etti. Yavaş yavaş, ancak ızdıraplı bir şekilde bu sakat genç kız normal haline döndü.

3-8-8. Azalan Verim Yasası :

Örgütsel davranışın olumsuz sonuçları azalan verim yasasıyla gösterilebilir. **Azalan verim yasası** ekonomide olduğu gibi, örgütsel davranışta da sınırlayıcı bir etmendir. Ekonomide azalan verim yasası, ekonomi ilave girdiler eklendiğinde ilave çıktıların tutarındaki azalmayı belirtir. İlave edilen her biri girdi, belirli bir noktada sonra çıktıda azalma yaratır. Her bir birim girdi ilave edildiğinde, ek çıktı, sonunda sıfıra ulaşır ve hatta sıfırdan aşağıya düşer. Örneğin 20 dönümlük bir arazide bir işçi çalıştıran çiftçi ikinci bir işçiyi işe aldığı anda elde edilen çıktı iki kat olabilir. Aynı yönde artış iş gücünün tekrar iki katta artarak yani dört olmasıyla meydana gelebilir, ancak ilave işçilerle öyle bir noktaya gelinir ki bir işçi daha alınınca çıktıdaki artış yavaşlar ve giderek negatif olmaya başlar sonunda işçilerin fazla olduğu bu arazide üretim azalır. Çürüme önlenemez ve tahıllar işçiler tarafından çiğnenerek zararlar meydana gelmeye başlar.

Örgütsel davranışta azalan verim aynı şekilde ortaya çıkar. Davranışsal uygulamanın artırılması bir noktada çıktılarda azalma meydana getirir ki, bu sonunda sıfıra ulaşır ve daha fazla uygulama yapıldığında negatif verim oluşmaya başlar. Bu kavram, katılım gibi arzu edilen uygulamanın optimal ölçüsünün olduğu bir yapıda uygulanabilir. Bu nokta gözden uzak tutulduğunda çıktılarda bir azalma olur. Başka

bir değişle istenen uygulamanın daha fazla isteme anlamında olmadığı geeğinin bilinmesi gerekmektedir. Daha fazla iyi şey mutlaka daha iyi değildir.

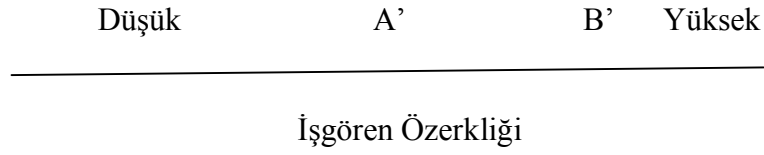
Azalan verim, her davranışsal duruma geçerli olmayabilir ancak bu fikir (azalan verim)' in geçerlilik alanı öyle geniştir ki, kullanımı olduğu söylenebilir. Ayrıca, bir uygulamanın aşırı olmaya başladığı nokta, koşullara göre değişecektir; ancak bu noktaya herhangi bir değişkenle de ulaşılabilir. Örgütsel davranışta azalan verim, yöneticilerin sık sık bilgilenmesini gerektirecek kadar yaygın ve hâkimdir.

Neden azalan verim mevcuttur? Aslında bu bir işlem kavramıdır. Örgütsel davranıştaki çeşitli değişkenlerin karmaşık bir sistem içerisindeki ilişkilerini inceler. Olay, bir değişkenin gelişmesini aşırı olduğunda ortaya çıkar (bu değişken arzu edilir bir nitelik taşısa bile). Bu durum, diğer değişkenlerin verimliliğini sınırlar ve gerçek etkinliğini azaltır. Örneğin, aşırı güvenlik pek az bir gelişim ve büyümeyle sonuçlanabilir. Bu ilişki, örgütsel etkililiğin, bir davranışsal değişkeni maksimize ederek değil, dengeli bir biçimde tüm sistem değişkenlerini kullanarak sağlanacağını gösterir.

Bir örnek olarak iş gören özerkliği örgütsel davranışta çok sık ele alınan yüksek düzey gereksinimlerden biridir. Bazı gözlemciler, özerklikten bir ideal olarak söz ederler. Eğer örgütün üyelerinin tam özerkliğe sahip olmaları sağlanabiliyorsa ideal duruma ulaşılmış olur.

Ancak, bu tür bir mantık yürütme, azalan verim yasasını kabul etmez. Şekil-6'da gösterildiği gibi, özerkliğin artırılması etkinliği azaltır. Çünkü aşırı özerklik temel amaçta uyumlaşmayı önler. Faaliyetlerin bütünleşmesi azalır, örgüt işlemini etkin olarak yerine getiremez ve kişilerin çabası boşa gider. Diğer yönden, özerklik eksikliği uyumsuzluk yaratır. Özerklik normalin altına düştüğünde, etkinlik azalmaya başlar.

Yüksek	Üretim İşçileri	Araştırma İşçileri
Örgütsel Etkinlik	76	



Şekil -6 Azalan verim yasasının özerkliğe uygulanması

Çünkü az özerklik işgörenin yeteneklerinin kullanılması ve gelişimini engeller. Özerkliğin fazlası da, azı da etkinliği azaltıcı sonuç doğurur. Orta düzeydeki bir özerklik başarılı olur. Bu ilişki davranışsal uygulamada bir kambur (humpback) eğri meydana getirir.

Özerklik ilişkisinde eğrinin tepe noktası ve eğimi, farklı durumlarla değişebilir fakat örgütsel ilişkilerde eğrinin temel özelliği (yani kambur olma niteliği) değişmez. Şekil 6'da kesiksiz çizgi üretim iş görenleri grubunun etkinlik eğrisini göstermektedir. AA' doğrusu, bu grubun maksimum etkinliğini belirtmektedir. Kesikli çizgi ile gösterilen eğri aynı örgütte araştırma bölümünde çalışanlara uygulanması gereken azalan verimi göstermektedir. BB' doğrusu maksimum etkinliğe ulaşmak için bu gruba daha fazla özerklik sağlanması gerektiğini göstermektedir. 10 yıl sonra eğriler her iki grup için, farklı koşullar nedeniyle, farklı görünümde olabilecektir. Bu olası ilişki, yani özerkliğin en etkin olduğu noktanın diğer değişkenlere bağlı olması modern durumsal yönetimin temelidir. Bununla birlikte, herhangi bir durumda, kambur eğri sabit kalabilir ve azalan verim noktasına ulaşabilir.

3–8–9. Azalan verim yasasının iş gören özerkliğine uygulanması:

Azalan verim yasası bir uyarıcı olarak işlev görür. Uygun değişkenlerdeki artışlar karlı olmasına rağmen, herhangi birindeki aşırı artışın zararı dokunabilir. İlimlilik gerekmektedir. İş gören özerkliği oluşturma ve artırma ya da daha fazla iş gören güvenliği yaratmada inat eden kişilerin, örgütsel etkinliğe bir katkıları olmayacaktır. İyi bir şeyin azı yetersiz olabileceği gibi, fazlası da aşırı olabilir. Bir değişkendeki aşırılık, sistemin ilişkilerini önemli ölçüde bozar azalan verim oluşur ve giderek zararlı sonuçlar ortaya çıkar. Orta nokta, faaliyetlerin en etkin olduğu yerdir. Bu alan, etkinlik eğrisinin en üst noktası dolaylarındadır.

3–8–10. İnsanların Yönlendirilmesi:

Örgütsel davranışın bilgi ve teknikleri, kişinin potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olduğu kadar, onları istekleri dışında yönlendirmede de (manipulasyon) kullanılabilir.

İnsanın temel nitelikleri konusunda eksik bilgisi olan kişiler, örgütsel davranış kavramlarını öğrenebilir ve bunları kendine göre kullanabilir. Güdülenme ya da iletişim konusunda öğrendiklerini insanın özelliklerini dikkate almadan onları istekleri dışında yönlendirmek için kullanılabilir. Ahlaksal değerlerden yoksun olan kişiler, insanları ahlaksal olmayan biçimlerde yönlendirebilir.

Örgütsel davranışın **felsefesi** destekleyicidir ve kaynaklara yönelmiştir. Beşeri çevreyi geliştirmeye ve insanların beşeri potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olmaya çalışır. Bununla birlikte örgütsel davranışın **bilgi ve teknikleri** pozitif sonuçlar doğuracak şekilde kullanıldığı kadar, negatif sonuçlar yaratacak şekilde de kullanılabilir. Bu olasılık birçok alandaki bilgi için de gerçektir bu nedenle örgütsel davranışın özel bir durumu yoktur. Yine de insanlara ilişkin bilginin, onları iradeleri dışında yönlendirmede kullanılmamasına dikkat etmek gerekir. Yönlendirmenin basit anlamı şudur; örgütteki güç sahibi kişiler, yüksek ahlaklı ve manevi bütünlük içerisinde olmak zorundadırlar ve güçlerini kötüye kullanmamalıdır. İnsanlar

hakkında öğrenilen yeni bilgi, ahlaksal önderlik olmadan, olası kötüye kullanımlar için tehlikeli bir araç olmaya başlar. Ahlaksal önderlik aşağıdaki bazı kurallarla tanımlanabilir.

- * Örgüt içerisinde güç sahibi kişilerin, her zaman diğerlerine karşı sorumlulukları vardır.

- * Örgüt, insanlardan gelen girdileri açıkça alabilen ve onlara örgütün işleyişi hakkında bilgi veren iki yönlü açık bir sistem olarak işlemelidir.

- * Faaliyetleri sürdürürken, faaliyetin beşeri ve sosyal yararları kadar, maliyetleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

İnsanların gerçek güdülenmesi ve yönlendirilmesi arasında ince bir çizgi vardır. Bu çizgi nasıl tanımlanabilir? Esas olarak insanların kullanım koşullarını incelemek gerekir. Eğer insanlar, olayları anlıyorlarsa ve seçimlerini yapacak kadar özgürlüklerini varsa yönlendiremiyorlardır. Fakat eğer insanlar açık olmayan bir şekilde yönetiliyorlarsa ve/veya serbest seçim hakları yoksa yönlendiriliyorlardır. Yönlendiricinin bir sosyal bilimci, aynı işyerlerinden bir iş gören veya bir yönetici olması doğaldır. Konu, bilgiyi kimin kullandığı değil, bilginin nasıl kullanıldığıdır. Tüm nüfus, örgütsel davranış konusunda ne kadar çok şey bilirse, bu insanların yönlendirilmesi o kadar zor olur, ancak yönlendirme olasılığının her zaman var olduğu bir gerçektir. Bu, toplumun, yüksek ahlaksal bütünlük içinde olan ve insanların manevi değerleri ile ilgilenen örgütsel önderlere neden gereksinme duyduğunun yanıtıdır. Ancak, ahlaksal önderlik, ahlaklı izleyiciler olmadan başarılı olamaz.

Sonuç olarak bilim ışığında doğru bilgilerle güdülenip, motive edilen iş gören, doğru boyuttaki insan ilişkileri ile işletmede verimlilik mutlaka artmaktadır. Bu bakımdan teorik anlamda yapılan araştırma; yönetimde insan ilişkilerinin işletme verimliliğine olumlu etkileri konusunda insan ilişkileri ve verimlilik vazgeçilmez ikili olduğunun kanıtı durumundadır.

BÖLÜM - 4

**YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİNİN İŞLETME VERİMLİLİĞİNE
ETKİLERİ KONUSUNDA ASKERİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA
ÇALIŞMASI**

4–1 Araştırmanın Amacı:

Endüstrileşmiş toplumların vazgeçilmez kurumları durumunda olan işletmeler, hedeflerine ulaşmak için çeşitli üretim faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar. İnsan bu faktörler içinde en önemli olanıdır. İnsan emeği diğer üretim faktörleri ile birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur.

Çalışandan bekleneni almak için onu en iyi şekilde takviye etmek gerekir. Bu da güdüleme ile olur. Bunun için çalışana ilerleme olanağı tanımak, sorumluluk vermek, tanınmasını sağlamak, başarısını ödüllendirmek, iş ve sosyal güvenliğini sağlamak, çalışanlara adil ve eşit davranmak gerekir.

Güdülenme olayını açıklarken, güdülenme sürecini başlatan esas noktanın insan ihtiyaçları olduğunu belirtmek gerekir. Bu düşünceden hareket ederek araştırmada insan ihtiyaçlarının giderilmesi, işletme yönetiminde oluşan insan ilişkilerinin dolaylı olarak işletme verimliliği ile ilişkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu yolla çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada ve güdülenmede önemli olan motivasyon faktörleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu motivasyon faktörlerinin iş gören ve işveren arasında oluşan ilişkileri nasıl etkilediği araştırılmıştır. İnsan ilişkilerindeki olumlu boyutun işletme verimliliğini nasıl etkilediği, çalışanların beklentilerinin neler olduğu, işletme yönetiminde oluşan olumlu insan ilişkilerinin işletme verimliliğine ne kadar katkısı olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

4–2 Araştırmanın Yöntemi:

Motive etme, güdülenme ve insan ilişkilerinin işletme verimliliğine etkisini ölçmek amacıyla anket yönteminin kullanıldığı bu araştırmada, deneklere kişisel

bilgileri elde etmek için 6, iş ile ilgili bilgileri elde etmek için 30 olmak üzere toplam 36 soru sorulmuştur.

Anket 5 askeri işletmedeki 400 personele uygulanmıştır. Uygulanan anketin askeri işletmeler ve personel mevcutlarına göre dağılımı tablo-1’de görülmektedir.

Tablo-1 Askeri İşletmelerden Anket Uygulamasına Katılan Personel

S.No	Askeri İşletmenin İsmi	İşletmedeki Personel Mevcudu	Ankete Katılan Miktarı	Ankete Katılım %’si
1	1185 nci Sef.Mlz.Ana Dp. K.lığı Akşehir / KONYA	54 Kişi	30	% 55,6
2	Loj.K.lığı Ord.IV ncü Kad. K.lığı KONYA	380 Kişi	60	% 15,8
3	1010 ncu Ord.Ana Tam.Fb. Md.lüğü / Arifiye ADAPAZARI	4800 Kişi	101	% 2,1
4	900 ncü Ord.Ana Dp.K.lığı Yenikent/ ANKARA	1450 Kişi	115	% 7,9
5	Loj.K.lığı Ord.IV ncü Kad.K.lığı Etimesgut/ ANKARA	430 Kişi	94	% 21,9
TOPLAM		7114 Kişi	400	5,62

Daha öncede belirtildiği gibi insan ilişkilerinin verimliliğe etkisinde önemli faktör insan ihtiyaç ve istekleridir. Bu ankette, bu ihtiyaçlara yön veren insan ilişkilerinde önemli yeri olan iletişim, ücret, statü, eğitim ve yükselme, işi cazip hale getirme, yetki, güdüleme ve güven unsurlarının iş verimine etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. İnsan ilişkilerinde önemli yeri olan sosyal ihtiyaçlar sınıflandırılırken Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinden yararlanılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre ücret, iş güvencesi, sosyal güvenlik gibi sorular; insanın fizyolojik-sosyal ihtiyaçlarına

yönelik sorulardır. Takdir edilmek, ödüllendirmek bir statüye sahip olmak gibi sorular kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına yönelik sorulardır. İş gören ve işveren arasında ilişkisinin boyutunu tespitiye yönelik soru ise; insan ilişkilerin işletme verimliliği ile ilişkisini belirlemeye yöneliktir. Bu sorulara verilecek cevapların derecesi işletmenin kârlılık ve verimlilik amacını gerçekleştirmede ne kadar etkili olabileceğinin kanıtıdır.

4.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi:

4.3.1. Ankete Katılanlarla İlgili Kişisel Bilgiler

Ankete katılanların % 32'si bayanlardan, % 68'i erkeklerden oluşmaktadır. Anket deneklerinden bayan ve erkek mevcutları Tablo 2' de görülmektedir. Tablo-2 Ankete Katılanların Cinsiyeti İle İlgili Bilgiler

Cinsiyet	Erkek		Bayan	
	Miktar	%	Miktar	%
	272	68	128	32

Tablo-3 incelendiğinde ankete katılanların büyük bölümü 25-35 yaş arasındadır. Kamu sektöründe uygulanan personel tasarrufu genelgesi uyarınca yeni personel istihdamı sağlanamadığından orta yaş grubunda bariz artış görülmektedir.

Tablo-3 Yaş ile ilgili kişisel bilgiler

Yaş	18 Yaşından Küçük		18-25 Yaş		25-35 Yaş		35-45 Yaş		45' ten fazla	
	Miktar	%	Miktar	%	Miktar	%	Miktar	%	Miktar	%
	28	7	92	23	148	37	56	14	76	19

Ankete katılanların eğitim durumları tablo-4 'de görülmekte olup büyük bir kısmı orta öğretim ile yüksek okul mezunlarından oluşmaktadır. Orta öğretim mezunlarının tamamına yakın kısmı sanat okulu mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo-4 Eğitim Durumu İle İlgili Kişisel Bilgiler

Eğitim durumu	Tahsilsiz		İlkokul		Ortaöğretim		Yüksekokul	
	Miktar	%	Miktar	%	Miktar	%	Miktar	%
	12	3	28	7	184	46	176	44

İşletme çalışanlarından ankete katılanların bazıları aynı diğer askeri işletmelerden atama veya özel nedenlerle transfer olmuşlardır. Anket deneklerinin toplam hizmet süresi ve işletmedeki hizmet süreleri Tablo 5’ te görülmektedir.

Tablo-5 Toplam Hizmet Süresi ve İşletmedeki Hizmet Süresi ile ilgili Kişiler Bilgiler

Hizmet Süreniz	5-10 Yıl		10-15 yıl		20-25 yıl		25 ve üstü	
	Miktar	%	Miktar	%	Miktar	%	Miktar	%
Toplam hizmet süreniz	168	42	136	34	44	11	52	13
İşletmedeki hizmet süreniz	136	34	120	30	92	23	52	13

Ankete katılan deneklerin kişisel doyuma ulaşma ölçülerinden olan ücret miktarları belirlenmeye çalışılmıştır. Aldıkları ücret genellikle Türkiye standartlarında uygulanan ücret politikalarına paralel olarak oluşmakta olup deneklerin aylık gelirleri ile ilgili kişisel bilgiler Tablo-6’da görülmektedir.

Tablo-6 Aylık gelir ile ilgili kişisel bilgiler

Aylık Geliriniz	0-200 YTL		200-400 YTL		400-750 YTL		750-1200 YTL		1200 YTL’ den fazla	
	Miktar	%	Miktar	%	Miktar	%	Miktar	%	Miktar	%
	--	--	28	7	12	23	166	41,5	114	28,5

Askeri fabrikalarda askeri ücret veya askeri ücret altında personel çalıştırılmamaktadır. Bu bakımdan seçeneklerde 0–200 Milyon seçeceğini anket denekleri boş bırakmıştır. 200–400 milyon arasında aylık gelir alanlar askeri fabrikalarda staj yapan öğrencileri kapsamaktadır.

İş ile ilgili anket sorularını inceleme ve yorumları:

Ankete katılan deneklere işleri ile ilgili 36 soru sorulmuştur. Sorulan sorular ve cevapları müteakip tablolarda açıklanmıştır. Deneklerin tamamı her soruya cevap vermemiştir. Bu bakımdan anket soruları alınan cevaplara göre irdelenmiştir.

Anket deneklerine 1 nci soruda sorulan soruya verilen cevaplar Tablo-7’de görülmektedir.

Tablo–7 Amaçların anlaşılabilirliği (frekans sayısı =380)

SEÇENEK	MİKTAR	% DEĞER
Oldukça fazla	42	11,05
Fazla	38	10
Normal	134	35,26

Az	84	22,11
Hiç	82	21,57
TOPLAM	380	

Ankete katılan 400 kişiden 380'i bu soruya cevap vermiş olup 20 kişi cevap vermemiştir. Cevap seçenekleri ile ankete katılan deneklerin mevcuda göre yüzde oranları Tablo-7'de gösterilmiştir. Tablonun incelenmesi likert yöntemi ile yapıldığında ulaşılan sonuç şu şekilde olmaktadır.

Frekans	42	38	134	84	82
Seçenek	+2	+1	0	-1	-2

$$(2 \times 42) + (1 \times 38) + (0 \times 134) - (1 \times 84) - (2 \times 82) =$$

$$84 + 38 + 0 - 84 - 164 = 122 - 284 = -162 : 100 = -1,62$$

Çıkan sonuç -1.62 yorumladığında -1 ile -2 arasında bir değer olduğu görülmektedir. Belirlenen değerler Askeri işletmelerde iş görenlerin amaçları bilmesi gereken prensibi gereğince fazla anlamlı ve anlaşılabilirliğinin olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Anket deneklerine 2 nci soruda sorulan soruya verilen cevaplar Tablo-8'de görülmektedir.

Tablo: 8 Amaçlara bağlılık derecesi

SEÇENEK	MİKTAR	% DEĞER
Oldukça fazla	44	11,58
Fazla	58	15,26
Normal	128	33,68
Az	80	21,05
Hiç	70	18,42
TOPLAM	380	

Amaçlara bağlılık derecesi deneklere soruldu. 380 kişi cevap verdi. Cevapların miktarı seçeneklere göre Tablo 8’de gösterilmiştir. Denek miktarlarının seçenek tercih yüzdeleri aynı tabloda görülmektedir.

Likert yöntemi uygulandığında

Frekans	44	58	128	80	70
Seçenek	+2	+1	0	-1	-2
	$2(44) + 1(58) + 0(128) + 80(-1) + 70(-2) =$				
	$88 + 58 + 0 - 80 - 140 = 146 - 220 = -74; 100 = -0.74$				

Çıkan sonuç yorumlandığında $-0,74$ değeri 0 -1 arasında bir değerdir. Cevap seçeneklerindeki karşılığı ise normal ile az arasında olup Az’ a daha yakındır. Bu sonuç ile işletmelerin amaçlara bağlılığı Askeri işletmelerde iş görenler tarafından yeterince bilinmediğinden normal olarak algılanması gerekmektedir.

Anket deneklerine 3 ncü soruda sorulan soruya verilen cevaplar Tablo-9’da görülmektedir.

Tablo–9. İşletmede verimliliğin artması personelin kişisel amaç ve beklentileri arasındaki bağlantı

SEÇENEK	MİKTAR	% DEĞER
Oldukça fazla	74	19,47
Fazla	140	36,84
Normal	88	23,15
Az	56	14,74
Hiç	22	5,79

Anketin 3 ncü sorusuna deneklerden 380 kişi cevap vermiştir. Cevaplar ve cevapların 380 kişi arasındaki % oranları tablo 9 ‘da görülmektedir. Tablo bulgularının likert yöntemi ile incelendiğinde

Frekans	74	140	88	56	22
Seçenek	+2	+1	0	-1	-2

$$+2(74)+1(140)+0-56(-1)+22(-2)=148+140+0-56-44=$$

288-100=188:100=1,88 sonucuna ulaşılır.

1,88 rakamı likert tablosunda +2 seçeneği ile +1 arasında olup +2’ye daha yakındır. +2 seçeneği ile +1 seçeneği ise oldukça fazla ve fazla seçeneğinin karşılığıdır. Bu bakımdan işletme verimliliğinin artması ve istenen hedefe ulaşması ile personelin kişisel amaç ve beklentilerine ulaşması arasında doğru orantı şeklinde bağlantı olduğu anket deneklerinin cevapları ile doğrulanmış durumdadır.

Anketin 4 ncü sorusunda deneklere; “Bölümünüzdeki personelin ne ölçüde verimli çalıştığını düşünüyorsunuz diye soruldu. Ankete katılan 400 kişinin tamamı bu soruya cevap vermiştir. Anket deneklerinin soru seçeneklerine cevapları ve yüzde oranları tablo-10’da görülmektedir.

Tablo–10 Personelin verimli çalışma durumu

SEÇENEK	MİKTAR	% DEĞER
Oldukça fazla	84	21
Fazla	135	33,75
Normal	97	24,75
Çok az	58	14,5
Hiç yok	26	6,5

Frekans	84	135	97	58	26
Seçenek	+2	+1	0	-1	-2

$$\begin{aligned}
&+2(84)+1(135)+0(97)+58(-1)+26(-2)= \\
&168+135+0-58-52= \\
&303-110=+193:100= 1,93
\end{aligned}$$

Tablonun incelenmesinden özel bir gerekçe olmadıkça iş görenler verimli çalıştıkları sonucuna varılmalıdır.

Anket deneklerine 5 nci soruda “ Şu anki çalışma düzeninden daha etkin ve verimli çalışabileceğinize inanıyor musunuz diye soruldu. Anket deneklerinin tamamı soruya cevap vermişlerdir. Soru seçeneklerine cevap miktarı ile yüzde oranları Tablo-11’de görülmektedir.

Tablo-11’de daha etkin ve verimli çalışma mümkün mü ?

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DEĞER
Oldukça fazla	14	3,5
Fazla	176	44,0
Normal	88	22,0
Çok az	92	23,0
Hiç yok	30	7,5

Bulunan değerleri likert yöntemi ile irdelleyelim

Frekans 14 176 88 92 30

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$\begin{aligned}
&14(+2)+176(+1)+88(0)+92(-1)+30(-2)= \\
&28+176-92-60=204-152=52:100=0,52
\end{aligned}$$

Bulunan değer 0 ile +1 arasında bir değer olup normal ile fazla arasında bir sonuca ulaşılmalıdır. Bu sonuç ile daha etkin ve verimli çalışmayı oluşturan etmenler oluştukça verimlilik ve etkinlik artacağı sonucuna varılmıştır.

Anket deneklerine 6 ncı soruda işiniz ile ilgili yetki ve sorumluluğunuz açıkça belirlenmiş midir? Sorusu soruldu. Soruya deneklerden tamamı cevap vermiştir. Cevapların seçenek miktarları ile yüzde orantıları Tablo-12’de görülmektedir.

Tablo 12. Yetki ve sorumluluğun belirlenme durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Oldukça fazla	48	12
Fazla	164	41
Normal	142	35.5
Çok az	41	10.25
Hiç yok	5	1.25

Bulunan değerleri likert yöntemi ile inceleyelim

Frekans 45 164 142 41 5

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$+2(45)+(164)+0(142)+41(-1)+-5(-2)$$

$$+90+164+0-41-10$$

$$254-51=203:100=2.03$$

Elde edilen sonuç işletmelerde yetki ve sorumluluklar kesin hatları ile belirlenmiş olup. İşverenler yetki ile sorumlulukları teşkilat yapısı içerisinden dağıtarak görevde etkinlik, takip ve kontrol sağlamaktadırlar.

Anket deneklerine 7 nci soruda işiniz ile ilgili yetki ve sorumluluk derecesini belirtiniz diye soruldu. Deneklerin tamamı bu soruya cevap vermiştir. Verilen cevap seçenek miktarları ile yüzde oranları Tablo 13’ de görülmektedir.

Tablo 13. Yetki ve sorumluluk derecesi durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Oldukça fazla	38	9.5
Fazla	124	31
Normal	188	47
Çok az	51	7.75
Hiç yok	19	4.75

Bulunan değerleri likert yöntemi ile inceleyelim

Frekans 38 124 188 31 19

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$+2(38)+124+0(188)+31(-1)+19(-2)$$

$$+76+124+0-31-38$$

$$200-69=131:100=+1,31$$

Bulunan değer +1 ile +2 Arasında olup, seçeneklerden hareket edersek fazla ile oldukça fazla arasında bir değer çıkmıştır. Bu sonuçla iş görenler yetki ve sorumluluğu teşkilat hiyerarşisi içerisinde dağıtmıştır. Ancak bir alt iş gören yetkisi amirin verdiği görevi yapmak şeklinde algılanmalıdır. Verilen görev o işi yapmak için verilmiş yetki şeklindedir denilebilir.

Anket deneklerine 8’ nci soruda işinizle ilgili taşıdığınız yetki ve sorumluluk derecesinden memnun musunuz diye soruldu. Deneklerin tamamı bu

soruya cevap verdi. Verilen cevap seçenek miktarları ile yüzde oranları tablo-14'te görülmektedir.

Tablo-14. Taşınılan yetki ve sorumluluktan memnuniyet derecesi

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Oldukça fazla	32	8,0
Fazla	74	18,5
Normal	192	48,0
Çok az	83	20,75
Hiç yok	19	4.75

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdeleyelim.

Frekans 32 74 192 83 19

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$+2(32)+1(74)+0(192)+83(-1)+19(-2)$$

$$64+74+0-83-38$$

$$138-131=+7:100=0,07$$

Bulunan değer 0 ile +1 arasında bir değer olup seçeneklerden hareket edildiğinde normale daha yakın bir değer olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç ile iş görenler kendilerine verilen yetkinin görevleri ile müteneşip olduğu tezini doğrulamaktadırlar. Görev karşılığında yetki doğru uygulama şeklinde yorumlanabilir.

Anket deneklerine 9' ncu soruda işiniz ile ilgili konularda verilecek kararlara katılıyor musunuz şeklinde soru soruldu. Deneklerin tamamı soruya

katıldılar. Soruya verilen cevap seçenek miktarı ile yüzde oranları tablo-15’ de görülmektedir.

Tablo-15 kararlara katılama durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Tamamı	38	9,5
İlgili alanda	108	27,0
İhtiyaç duyulunca	202	50,5
Çok az	39	9,75
Hiç alınmaz	13	3,25

Bulunan değeri likert yöntemi ile ırdeleyelim.

Frekans 38 108 202 39 13

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$+2(38)+108+0(202)+39(-1)+13(-2)$$

$$76 + 108 + 0 - 39 - 26 =$$

$$184 - 65 = 119 : 100 = 1,19$$

Bulunan değeri +1 ile +2 arasında bir değeri olup, seçeneklerden incelendiğinde kararlara katılma durumu ilgili alanda olmakta olduğu sonucuna varılmıştır.

Anket deneklerine 10’ ncu soruda amirleriniz işin daha iyi yapılması amacıyla fikri önerilerinizi dikkate alır mı? Diye soruldu. Anket deneklerinin tamamı cevap vermiş olup seçenek miktarları ile yüzde oranları tablo-16’da görülmektedir.

Tablo-16. kararlara katılma durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Tamamen	33	8,25
İlgili alanda	81	20,25
İhtiyaç duyulunca	171	42,75
Çok az	77	19,25
Hiç alınmaz	38	9,5

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdeleyelim.

Frekans 33 81 171 77 38

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$+2(33)+81+0(171)+77(-1)+38(-2)$$

$$66+81+0-77-76$$

$$147-153=-6:100= - 0,06$$

Bulunan sonuç ile iş görenler kurulu bir sistem içinde çalışıyorlar ise işveren ihtiyaç duyulunca bazen çok az şekilde iş görenlerin fikrine baş vurmaktadır. Bu bilgi ile Askeri işletmelerde işveren kalifiye yönetim birimi dışındaki iş görenlerin sadece verilen işin en iyisini yapması istemektedirler. Bu konu ile ilgili fikirler az da olsa alınmaktadır.

Anket deneklerine 11' nci soruda sorulan soruya deneklerden 370 kişi cevap vermiş olup deneklerin verdiği cevapların seçenekte miktarları ile yüzde durumu tablo-17 de görülmektedir.

Tablo-17. Çalışma şartlarının problemlerini çözen komite durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Oldukça fazla	34	9,19
Fazla	102	27,57
Normal	153	41,35
Çok az	40	10,81
Hayır	41	11,08

Not: Yüzde durumu hesabı $34 \times 100 : 370 = 9,19$ değerleri aynı şekilde hesaplanır.

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdelleyelim.

Frekans 34 102 153 40 41

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$+2(34)+1(102)+0(153)+40(+1)+41(-2)=$$

$$68+102+0-40-82=$$

$$170-122=48:100=0,48$$

Bulunan değerler 0 ile +1 arasında olup, seçeneklerden incelendiğinde normal ile fazla arasında bir değer bulunduğu görülür. İşveren normal olarak yaptığı bu çalışma problemleri rutin şeklinde çözümlemeyi hedeflemekte ancak ileri boyutta problem olduğunda fazla oranda bu çalışmaya fazla ağırlık verilmediği ortaya çıkmaktadır. Anket deneklerine 12' nci soruda iş yerinizde çalışanların işleri ile ilgili yetişme ve gelişmeleri teşvik edilmekte midir şeklinde sorulan soruda anket deneklerin tamamı soruya cevap vermiş olup deneklerin soruya verdikleri cevap seçenek miktarları ile yüzde durumu tablo-18 de görülmektedir.

Tablo-18 İş ile ilgili yetiştirme ve gelişme durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Sürekli	43	10,75
Oldukça fazla	194	48,5
Normal	102	25,5
Çok az	35	8,75
Hiç yok	26	6,5

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdeleyelim.

Frekans 43 194 102 35 26

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$+2(43)+194+0(102)+35(-1)+26(-2)$$

$$86+94+0-52=280-87=+193:100=1,93$$

Bulunan değer +1 ile +2 arasında bir değerdir. Bu değer seçenekler dikkate alınarak incelendiğinde işverenler iş verimini artırmak iş görenlerin yetiştirme ve gelişmesine önem vermektedirler. Bu doğru karar iş görenlerin işletmeye karşı ilgi ve sevgisini artıracak ve iş gören ile işverenin ilgilendiği sonucu işletme verimliliğini artıracaktır.

Anket deneklerine 13 ncü soruda sorulan soruya denklemin tamamı cevap vermiştir. Anket deneklerinin verdikleri cevapların seçenek miktarları ile yüzde durumları tablo-19’da görülmektedir.

Tablo–19 Hizmet içi eğitim program durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Sürekli	38	9,5
Oldukça fazla	167	41,75
Normal	102	25,5
Çok az	73	18,25
Hiç yok	20	5,0

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdeleyelim.

Frekans 38 167 102 73 20

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$+2(38)+167+0(102)+73(-1)+20(-2)$$

$$76+167+0-73-40=243-113=130:100=1,30$$

Bulunan değer seçeneklerden incelendiğinde oldukça fazla oranda hizmet içi eğitimlerin uygulandığı sonucuna varılmaktadır.

Anket deneklerine 14 ncü soruda sorulan sorulara tamamı cevap vermişlerdir. Anket deneklerinin cevap seçeneklerine verdikleri cevap miktarı ile yüzde durum tablo-20’de görülmektedir.

Tablo–20. Terfi imkânlarının yetenek, beceri düzeyi ve çalışma temposu ile ilgili durum tablosu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Tamamı	84	21,0
Oldukça fazla	126	31,5
Normal	93	23,25
Çok az	64	16,0
Hiç yok	33	8,25

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdeleyelim.

Frekans 84 126 93 64 33

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$+2(84)+126+0+64(-1)+33(-2)$$

$$168+126+0-64-66$$

$$294-130=164:100=1,64$$

Bulunan sonuç ile terfi imkânlarının yetenek, beceri düzeyi ve çalışma temposu ile ilgi durumunda oldukça fazla sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma konusunda çalışan ve yetenekli iş görenlerin terfilerindeki olumlu aşama olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anket deneklerine 15 nci soruda sorulan soruya tamamı cevap vermiştir. Verilen cevap seçenekleri ve yüzde durumu tablo–21 da görülmektedir.

Tablo-21. İletişim durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Tamamen	48	12,0
Oldukça fazla	132	33,0
Normal	89	22,25
Çok az	67	16,75
Hiç yok	64	16,0

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdелейelim.

Frekans 48 132 89 67 64

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$+2(48)+1(132)+0(89)+(-1)(67)+(-2)(64)$$

$$96+132+0-67-128=228-195=33$$

$$33:100=0,33$$

Bulunan sonuç 0 ile +1 arasında bir değer olup seçeneklerden incelendiğinde normal ile oldukça fazla arasında sonuca varılır. Bu sonuç iletilimsiz işletme olmayacağı neticesini ortaya koyar.

Anket deneklerine 16' ncı soruda sorulan soruya deneklerin tamamı cevap vermiştir. Cevap seçenek miktarları ile yüzde durumu Tablo-22'de görülmektedir.

Tablo-22 Kurallara bağılılık durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Aşırı kuralcı	58	14,5
Kuralcı	120	30,0
Normal	146	36,5
Yetersiz	48	12,0
Hiç yok	28	7,0

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdelleyelim.

Frekans 58 120 146 48 28

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$2(58)+120+0+48(-1)+28(-2)$$

$$116+120-48-56=236-104=132:100=1,32$$

Bulunan değer seçeneklerden incelendiğinde işverenler kuralcı olmak durumunda oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anket deneklerine 17' nci soruda sorulan soruya deneklerin tamamı cevap vermiştir. Verilen cevap seçenek miktarları ile yüzde durumu tablo-23' de görülmektedir.

Tablo-23 Yöneticilerin tutum ve davranışının çalışma temposuna etkisi

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Oldukça fazla	109	27,25
Fazla	88	22,0
Normal	102	25,5
Çok az	57	14,25
Hayır	44	11,0

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdelleyelim.

Frekans 109 88 102 57 44

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$+2(109)+88+0-57-88=209+88-145$$

$$297-145=152:100=1,52$$

Bulunan sonuç oldukça fazla sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçla yöneticilerin personele karşı olan tutum ve davranışı personelin çalışma temposunu oldukça fazla artırdığı gözlenmiş olmaktadır.

Anket denklerine 18' nci soruda sorulan soruya deneklerin tamamı cevap vermiştir. Verilen cevap tercih miktarları ile yüzde durumu tablo-24 de görülmektedir.

Tablo-24 İş yeri ekip çalışma durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Oldukça iyi	106	26,5
İyi	88	22,0
Normal	163	40,75
Çok az	32	8,0
Hayır	11	2,75

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdeleyelim.

Frekans 106 88 163 32 11

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$2(106)+88+0-32-22$$

$$212+88-54=300-54=246:100=2,46$$

Bulunan sonuç ile ekip çalışmasının önemi ve anlamı ortaya çıkmıştır. Yönetici tek başına anlamlı değildir. Ancak yetişmiş bir ekiple işletme verimliliği artacaktır.

Anket deneklerinin 19' ncü soruda sorulan soruya tamamı cevap

vermiş olup verilen cevap seçenek miktarları ile yüzde durumu tablo-25 de görülmektedir.

Tablo–25 İşinizi yaparken kullandığının araç ve gereç durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Modern ve iyi	12	3,0
Klasik ve iyi	43	10,75
Normal	288	72,0
iyi değil	36	9,0
Çok kötü	11	2,75

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdeleyelim.

Frekans	12	43	288	36	11
Seçenek	+2	+1	0	-1	-2

$$2 \times 12 + 43 + 0 - 36 - 22$$

$$24 + 43 - 36 - 22 = 67 - 58 = 9 : 100 = 0,09$$

Bulunan değer tabloda incelendiği normal seciyede görülmektedir. Bu sonuç Askeri işletmelerin makine ve ekipman yönünden modernine edilme gereği ortaya çıkmıştır. Anket deneklerine 20' nci soruda sorulan soruya deneklerin tamamı cevap vermiştir. Seçenek miktarları ile yüzde durumu tablo–26 de görülmektedir.

Tablo–26 İş yerinizdeki sosyal tesislerin durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Oldukça fazla	106	26,5
Fazla	118	29,5
Normal	77	29,25
Kısmen	65	16,25
Uygun değil	34	8,5

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdeleyelim.

Frekans	106	118	77	65	34
Seçenek	+2	+1	0	-1	-2

$$+2(106) + 118 + 0 - 65 - 68$$

$$212 + 118 - 133 = 330 - 133 = 197 : 100 = 1,97$$

Bulunan değer seçenekler üzerinde değerlendirildiğinde fazla ve oldukça fazla olduğu sonucuna varılmaktadır. Askeri işletmeler personel motivasyonu açısından sosyal tesislere önem verdiğinden bulunan sonuç beklenen sonuç şeklinde

dönüşebilir. Bu bakımdan askeri işletmelerde çalışan personelin işletmenin sağladığı olumluluk ile işe ve işletmeye verimliliğin artması şeklinde yansımaktadır.

Anket deneklerine 21' nci soruda sorulan soruya deneklerin tamamı katılmıştır. Bulunan değerlerin seçeneklere göre dağılımı Tablo-27 de görülmektedir.

Tablo-27. Amirler ile ilişki durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Oldukça iyi	98	24,5
İyi	141	35,25
Normal	87	21,75
İyi değil	53	13,25
Çok kötü	21	5,25

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdeleyelim.

Frekans 98 141 87 53 21

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$+2(48)+141+0-53-2(21)=337-95=242$$

$$242:100=2,42$$

Çıkan sonuç personelin amir ile olan ilişkileri oldukça iyi sonucuna ulaşılabilir. Askeri işletmelerde amir-memur ilişkileri özel yasa iç hizmet konusunu mutlak itaat esası ile yapılmaktadır. Bu bakımdan ast ve üst ilişkilerine sağlıklı bir yapı hükmeder.

Anket deneklerine 22' nci soruda sorulan soruya deneklerin tamamı cevap vermiştir. Verilen cevap seçenekleri Tablo-28 de görülmektedir.

Tablo-28 İş görenler arasındaki ilişki

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Oldukça iyi	46	11,5
İyi	142	35,5
Normal	156	39,0
İyi değil	34	8,5
Çok kötü	22	5,5

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdelleyelim.

Frekans	46	142	156	34	22
Seçenek	+2	+1	0	-1	-2

$$2(46)+142+0-34-44=92+142-78=156$$

$$156:100=1,56$$

Bulunan sonuç ile personel arası ilişkilerin iyi olduğu ortaya çıkmıştır.

Anket deneklerine 23' ncü soruda sorulan soruya deneklerin tamamı katılmışlardır. Deneklerin anket sorusuna verdikleri cevap seçenekleri Tablo-29'da görülmektedir.

Tablo-29 üst ast ilişkilerinin çalışma tablosuna etkileri

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Oldukça iyi	63	15,75
Yüksek	81	20,25
Normal	96	24,0
Etkileme	109	27,25
Kötü	51	12,75

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdelleyelim.

Frekans 63 81 96 109 51

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$+2(63)+1(81)+0(96)+109(-1)+51(-2)$$

$$126+81+0-109-102=207-211=-4$$

$$-4:100=-0,04$$

Bulunan değer seçenekler üzerinden incelendiğinde normal ile etkileme arasında çıkmaktadır. Bu bakımdan Askeri işletmelerde işveren iş gören ilişkileri bire bir ilişki olarak alındığında özel bir durum yok ise diğer iş görenleri etkilemez sonucuna varılmaktadır.

Deneklere 24 nc soruda sorulan soruya tamamı cevap vermiş olup deneklerin verdiği cevap seçenekleri Tablo–30 de görülmektedir.

Tablo–30 İş dışındaki sosyal aktivite durum

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Çok fazla	29	7,25
İyi	36	9,0
Orta	203	50,75
Az	73	18,25
Hiç yok	59	14,75

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdeleyelim.

Frekans 29 36 203 73 59

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$2(29)+1(36)+0(203)-1(73)-2(59)=$$

$$58+36+0-73-118=94-191=-97$$

$$-97:100= - 0,97$$

Bulunan değer seçeneklerde incelendiğinde orta derece olduğu görülmüştür. Bu değer ile iş görenler iş dışında düzenli spor sosyal aktivitelere katılmamaktadırlar. Bu sonuç ülkemizdeki altyapı eksikliği ile sosyal güvenlik oluşumlarındaki eksikliklerle izah edilebilir.

Deneklere 25' nci soruda sorulan soruya tamamı cevap vermiştir. Verilen cevap seçenekleri ile yüzde durumları Tablo-31' de görülmektedir.

Tablo-31. İş ile özel hayat arasındaki ilişki durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Oldukça fazla	35	8,75
Fazla	39	9,75
Normal	189	47,25
Belirli ölçüde	103	25,75
Etkilemez	34	8,5

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdeleyelim.

Frekans 35 39 189 103 34

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$2(35)+39+0-103-68=70+39-103-68=$$

$$109-171=-62:100=-0,62$$

1. Bulunan değer seçeneklerden incelendiğinde ise belirli ölçüde iş ve ev ilişkileri birbirini etkilemektedir. Bu durumda etkilenen iş gören işini dolayısı ile işletme verimliliğini etkilemesi doğaldır.

2. Deneklere 26' ncı soruda sorulan soruya deneklerin tamamı cevap vermiştir. Verilen cevapların seçenek miktarları ile yüzde durumları Tablo-32'de görülmektedir.

Tablo-32. İş güvencesinin, sosyal hakları sağlama oranı

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Oldukça fazla	144	34,0
Fazla	93	23,25
Normal	134	33,5
Çok az	18	4,5
Hiç yok	11	2,75

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdeleyelim.

Frekans 144 93 134 18 11

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$2(144)+93+0-18-22=$$

$$288+93-40=+341:100=3,41$$

Bulunan sonuç TSK.leri personelinin iş güvencesi sosyal haklarını sağlama bakımından oldukça fazla olduğu sonucuna ulaşabilmiştir. İşletmesine güvenen personel sosyal haklarını güvence altında olduğu bilinci iş güveni işletme verimliliği açısından olumlu etkilemektedir.

Deneklere 27' nci soruda sorulan soruya deneklerin tamamı cevap vermiş olup verilen cevapları seçenek miktarları ile yüzde oranları Tablo-33' de görülmektedir.

Tablo-33 Aynı işi yapan diğer işletmelerde durum analizi

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Oldukça yüksek	72	18,0
Yüksek	79	19,75
Eşit	163	40,75
Düşük	54	13,5
Çok az	32	8,0

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdelleyelim.

Frekans 72 79 163 54 32

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$2(72)+1(79)+0(163)-54-64$$

$$144+79-118=223-118=105:100=1,05$$

Bulunan değer ile aynı işi yapan diğer işletmelere göre yüksek değer elde edilir. TSK. İşletmelerinde ücret politikası olarak personelin değerlerine oranla daha iyi olduğu sonucuna ulaşılır ki, bu askeri işletmenin diğerleri için doğru değildir. Çünkü askeri işletmelerde standartlık esastır.

Deneklere 28'nci soruda sorulan soruya tam cevap verilmiştir. Verilen cevapların seçenek miktarları ile yüzde durumları Tablo-34 de görülmektedir.

Tablo-34. Fazla ücret ile başka işe geçme durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Kesinlikle çalışmam	27	6,75
Çalışmam	74	18,5
Şartlı	198	49,5
Belki	68	17,0
Evet	33	8,25

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdeleyelim.

Frekans 27 74 198 68 33

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$2(27)+74+0-68-66=$$

$$54+74-68-66=128-134=-6:100= - 0,06$$

Bulunan sonuç seçenek tablosundan incelendiğinde şartlı veya belki kararsız bir durum söz konusu olmaktadır. Bu sonuç TSK.leri askeri personelin 15 yıllık mecburi hizmeti olması, ayrılması durumunda aynı sosyal hakları bulamama endişesi

yatmaktadır. Hal böyle olunca fazla ücret ile işten ayrılmalar işçilerin dışında çok özel durumlarda fazla görülmemektedir.

Deneklere 29' ncu soruda yaptığımız ve işletmeye ne ölçüde bağlısınız diye soruldu. Deneklerin tamamı bu soruya cevap verdi. Deneklerin verdiği cevap seçenek miktarları ile yüzde durumları Tablo 35'de görülmektedir.

Tablo 35 Çalışılan işe ve işletmeye bağlılık durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
İşimi seviyorum başka bir işletmede çalışmam	130	32,5
İşimi seviyorum daha iyi imkânlar sağlayan işletmede çalışabilirim	46	11,5
İşimi seviyorum başka bir iş bulsam çalışırım	109	27,25
İşimi seviyorum başka bir iş düşünemem	63	15,75
Kararsızım	52	13,0

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdeleyelim.

Frekans 130 46 109 63 52

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$\frac{2(130)+1(46)+0(109)-1(63)-2(52)}{260+46+0-63-104=306-167=139:100=1,39}$$

Askeri işletmelerde çalışan rütbeli personel mecburi hizmet süresi olduğu için ilk 15 yıl ayrılması söz konusu değil, rütbeli personelin 15 yılın üzerinden bazı personel ile rütbeli olmayan personel daha iyi şartlarda iş bulduğunda ayrılmayı düşünmekte olduğu sonuca ulaşmıştır.

Anket deneklerine 30' ncu soruda sorulan soruya anket deneklerinden 370 kişi cevap vermiş olup anket deneklerinin tercih sıralaması ile yüzde miktarı Tablo 36' da görülmektedir.

Tablo 36. Beklenti durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Yapılan işin takdir edilmesi	144	38,91
Yüksek ücret	98	26,48
Yeterli araç ve gereç	71	17,75
İş görevliği	88	23,78
Kendini geliştirme	62	16,75
Sorumluluk ve yetki alma	137	37,0
Etkin işletme şartları	32	8,64
Sosyal imkânlar	129	34,86
Adil bir disiplin sistemi	37	10,0
Uygun çalışma koşulları	49	13,24
Cazip ve çekici iş	28	7,57
Terfi ve başarı	74	20,0
Ücret adaleti	56	15,13
Özel hayata saygı	43	11,62
İyi iş arkadaşlığı	148	40,0

Bulunan sonuçtan, yapılan işin takdir edilmesi sorumluluk ve yetki alma sosyal imkânlar iyi iş arkadaşlığının özellikle istendiği görülmüştür. Diğerleri önem derecesine göre tabloda görülmektedir.

Anket deneklerine 31nci soruda işinizde sizi rahatsız eden ve düzeltilmesini istediğiniz hususlardan en az beşini işaretlemeleri istendi. Anket deneklerinden 340 kişi bu soruya cevap vermiştir. Cevap seçeneklerinin miktarları ve yüzde durumu Tablo 37’ de görülmektedir.

Tablo 37 işinizde sizi rahatsız eden hususlar

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Düşük Ücret	194	57,06
Çalışma Koşulları	60	17,64
Amirlerin Davranışları	149	43,82
İşin Sıkıcı Ve Ağır Olması	34	10,0
Yetersiz Araç Ve Gereç	127	37,35
Takdir Edilmeme	188	55,29
Aşırı Disiplin	92	27,06
Özel Hayata Saygılı Olma	102	30,0
Ücret Eksiksizliği	204	60,0
İş Güvenliğinin Olmaması	32	9,41
Arkadaşlarla Uyumsuzluk	49	14,41
Terfi İmkânsızlığı	53	15,59
Yetersiz Sosyal İmkânlar	66	19,41
Disiplinsizlik	23	6,76
İşletme Politikası	44	12,94
İşte Gelişme İmkânsızlığı	76	22,35

Tablodan görüldüğü gibi en çok tercih edilenler. Sıralandığında özellikle memurların ücret azlığı işçilerden oluşan farklı ücret uygulaması personel arasında motive olumsuzluğu şeklinde görülmüştür.

Anket deneklerine 32nci soruda sorulan soruya deneklerin tamamı cevap vermiştir. Verilen cevap seçenek miktarları ile yüzde durumları Tablo 38’de görülmektedir.

Tablo 38 İşletmenin başarısızlığının iş görenlere yansıma durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Oldukça fazla	28	7,0
Fazla	36	9,0
Normal	142	35,5
Çok az	171	42,75
Hiç yok	23	5,75

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdелейelim.

Frekans 28 36 142 171 23

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$2(28)+36+0-172-46=56+36-218=$$

$$92-254=-202:100=-2,02$$

Bulunan sonuçla askeri işletmelerde olabilecek başarı veya başarısızlık personeli etkilemekte olduğu neticesine verilir Fabrika kapatılsa bile personel özlük hakları olarak diğer fabrikalara nakil olabildiği gibi kıdem tazminatını alarak ayrılması da mümkündür.

Anket deneklerine 33' ncü soruda işletme yönetiminde insan ilişkileri işletme verimliliğini etkiler mi diye soruldu. Anket deneklerinin tamamı bu soruyu cevaplandırmış olup seçenek miktarları ile yüzde durumu Tablo-39' da görülmektedir.

Tablo-39. İşletme yönetiminde insan ilişkilerin önemi

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Çok önemli	234	58,5
Önemli	102	25,5
Kısmen	36	9,0
Az önemli	23	5,75
Hiç önemli değil	5	1,25

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdelleyelim.

Frekans	234	102	36	23	5
Seçenek	+2	+1	0	-1	-2

$$2(234)+102+0-23-10=$$

$$468+109-33=577-33=544:100=5,44$$

Bulunan değer işletme yönetiminde insan ilişkilerinin çok önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Anket deneklerine 34' ncü soruda işletme yönetiminde insan ilişkileri işletme verimliliği etkiler mi? diye soruldu. Anket deneklerinin tamamı bu soruyu cevaplandırmış olup verilen cevap miktarları ile yüzde durumu Tablo-40 'da görülmektedir.

Tablo–40. İşletme yönetiminin insan ilişkilerinin işletme verimliliğini etkileme durumu

SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
Çok etkiler	189	47,25
Etkiler	116	29,0
Kısmen etkiler	92	23,0
Az etkiler	2	0,5
Hiç etkilemez	1	0,25

Bulunan değeri likert yöntemi ile irdeleyelim.

Frekans 189 116 92 2 1

Seçenek +2 +1 0 -1 -2

$$2(189)+116+0-2-2=494-4=490:100=4,90$$

Bulunan değerler işletme yönetiminde insan ilişkileri işletme verimliliğini etkiler sonucu çok çarpıcı olarak belirlenmiştir.

Anket deneklerine 35' nci soruda sorulan sorunun cevaplarının tercihlere göre sıralaması ve yüzdeler durumu Tablo-41'de görülmektedir.

Tablo–41. Güdülenme ve motivasyonda özendirici araçlar

S.NO	SEÇENEKLER	MİKTAR	% DURUMU
1	Yönetimde insan ilişkileri	113	28,25
2	cret	112	28,0
3	İş güvencesi	106	26,5
4	Sosyal güvenlik	92	23,0
5	çalışma şartları	33	8,25
6	Yükselme	23	5,75
7	Statü	19	4,75
8	İşin ekiciliği ve yetki kazanma	16	4,0
9	İş arkadaşları ile ilişkiler	10	2,5
10	Kararlara katılma	7	1,75

Bu sonuçlar göstermektedir ki, çalışanlar için ilk sıralar temel fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ve insan ilişkileri almaktadır. Bu ihtiyaçları karşılamada yetkili olan, ücret, güvence, sosyal güvenliğin sağlanması, çalışanların güdülenmesinde ve motivasyonunda önemli yer almaktadır. Bu da işletme verimliliği artırmaktadır. Yönetimde insan ilişkilerin önemi bariz olarak görülmektedir.

Sonuç ve neriler:

Sonuç; Yapılan araştırma ile uygulanan anket sonuçları birbirini doğrular nitelikte olduğu görülmüştür. Anket sonuçları ile araştırma sonuçları karşılıklı olarak hazırlanan Tablo–42‘ de görülmektedir.

Tablo-42 araştırma ve anket mukayese çizelgesi

SEÇENEKLER	ARAŞTIRMA	ANKET
Amaçların anlaşılabilirliği	Normal	% 35,26 Normal
Amaçlara bağlılık derecesi	Normal	% 33,68 Normal
Kişisel amaç ve beklenti	Fazla	% 36,84 Fazla

Araştırma ilk anket sonuçları her birini doğrular olduğu sonucuna varılmıştır.

4-4 Araştırmanın değerlendirilmesi:

Anketin sonuçlarının değerlendirilmesine geçmeden önce bu konuda Dilber' in 1966/1978 yıllarında yaptığı yöneticilerin güdülenmesi ile ilgili olarak girişimciler ve yöneticiler adlı anket sonuçlarını değerlendirmek gerekir. Bu olguların bulgularına göre girişimciler için ihtiyaçların önem sırası şöyledir: Bağımsızlık, saygınlık, kendini gerçekleştirme, güven ve ait olma ihtiyaçları görülmektedir.²⁰⁶

Araştırma sonuçları ile anket sonuçları incelendiğinde işletmelerin yönetimde insan ilişkilerin anlamının ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerde sermaye kadar önemli olan emek faktörünü oluşturan insan ögesi bir robot veya makine değildir. Bu bakımdan insan faktörü insanın insan ilişkileri ile doğru zamanda doğru kararlarla yönetilmesi neticesinde verimli çalıştığı tespit edilmiştir.

Yöneticiler işletme verimliliğini artırmaları iş görenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve insan ilişkilerinin doğru ve sağlıklı düzenlenmesine riayet etmek zorundadırlar.

Bu gerçeği göz ardı eden işletmeler oluşacak olumsuzlukları göğüslemeye hazır olmalıdırlar.

²⁰⁶ (Dilber M., 1974, *Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetmel Davranış*, s: 67 – 69)

SONUÇ

Araştırma sonuçları ve anket çalışması değerlendirildiğinde işletme verimliliğine etki eden faktörlerin en önemlilerinden biri olan insan ilişkileri yönetimde uygulamanın temel öğelerindendir.

Askeri işletmelerde yapılan anket çalışmaları teorik araştırmalar işletme verimliliğini direkt etkileyen insan ilişkilerini sağlıklı boyutta götürmeyi başaran yönetim ile başarılı olduğu gerçeği gözlemlenmiştir.

ÖNERİLER

Endüstrileşmiş toplumların vazgeçilmez kurumları durumunda olan işletmeler, hedeflerine ulaşmak için çeşitli üretim faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar. İnsan bu faktörler içinde en önemli olanıdır. İnsan emeği diğer üretim faktörleri ile birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunduğu bir gerçektir.

Çalışandan bekleneni almak için onu en iyi şekilde takviye etmek gerekir. Bu da güdüleme ile olur. Bunun için çalışana ilerleme olanağı tanımak, sorumluluk vermek, tanınmasını sağlamak, başarısını ödüllendirmek, iş ve sosyal güvenliğini sağlamak, çalışanlara adil ve eşit davranmak gerekir.

Güdülenme olayını açıklarken, güdülenme sürecini başlatan esas noktanın insan ihtiyaçları olduğunu belirtmek gerekir. Bu düşünceden hareket ederek araştırmada insan ihtiyaçlarının giderilmesi, işletme yönetiminde oluşan insan ilişkilerinin dolaylı olarak işletme verimliliği ile ilişkileri ölçülmüştür. Bu yolla çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada ve güdülenmede önemli olan motivasyon

faktörleri tespit edilmiş ve bu teorik tespit anket uygulaması ile de desteklenmiştir. Bu motivasyon faktörlerinin iş gören ve işveren arasında oluşan ilişkileri nasıl etkilediği araştırılmıştır. İnsan ilişkilerindeki olumlu boyutun işletme verimliliğini nasıl etkilediği, çalışanların beklentilerinin neler olduğu, işletme yönetiminde oluşan olumlu insan ilişkilerinin işletme verimliliğine ne kadar katkısı olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle başarının anahtarı insana insanca insani değerlerine önem ve değer vermekle mümkün olacaktır.

İşletme sahiplerine konunun öneminin ortaya konulmasına katkıda bulunacak bu çalışmanın yararlı olacağına inanmaktayım.

KAYNAKÇA

A- KİTAPLAR :

Ahmet RİFAT, 1975, **Tasviri Ahlak**, 1001 temel eser.

Alexander, 1920, **İşletmelerde Örgütsel Davranış**, Cambridge Mass.Harvard University Press

Asna A. , 1985, **Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi**, Hukuki Araştırma Enstitüsü Yayını No:221

Aşkun İ.C., 1989, **İş Gören**, Eskişehir İk. ve Tic. İl. Ak. Yayını No: 207

Başaran İ.E., 1992, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, A.Ü.Eğt.Fak. No:111

Bilen Mürüvvat, 1988, **Sağlıklı İnsan İlişkileri**

Can H. Tecer, 1989, **İşletme Yönetimi**, TODAİE Yayınları No:159

Çulpan R., 1995, **Bireysel ve Örgütsel Davranış, Beklentiler Dengesi Modeli**, TODAİE Dergisi Cilt 11 Sy:1

Dilber M., 1974, **Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetimsel Davranış**.

Devendro Singh, 1972, **The Pied Piper us. The protestant ethre**. Psychology Today January

Davit L.Feotherman, 1935, **The Socioeconomic Achievement of White**

Dicleli Ülkü, 1974, **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, B MPM.
ANKARA

Ernesto İmbassahyde, 1975, **To Dignity the Human Being the Restrain**, Mello July

Eugene Hass, 1942, **Complex Organizations A. Sociological Perspective.**

Elton Mayo, 1941, **Foreword to F.J. Roetlisberger Management and Morale**
Cambridge Mass.Harvard Universty Press

Fred Luthans, 1973, **Organizations Behaviour**, New York Mc. Grovhill Book
Company

Frederic Herzberg, 1972, **Managers or Animal Trainers Management Review**,
July

Frederic Herzberg, 1959, **The Motivation to Work**, New York John Wiley and
Bernark Mausnon Sons inc.

Frederic W.Taylor, 1911, **The Principles of Scientific Management**, New York
Harper Brothers

Gencer Muzaffer, 1986, **İnsan Hakları Ana Kuruluşlar-Belgeler**, ANKARA

George II.Hines, 1973, **Cross Culturel Differences in Two Factor of Motivation
Theory**, Journal of Applied psychologh December

Gn.Kur.Bşk.lığı, 1995, **İç Güvenlikte Halkla İlişkiler, Halkın Kazanılması
(Davranış ilkeleri rehberi)**

Hatipoğlu Zeyyat, 1971, **İşletme Yöneticiliği**, H.Ü.YY.

Hick Herbent, 1971, **Örgütlerin Yönetimi**, cilt : 1

İsviçre, 1975, **'Federal Department Of Defense' 'The Law of War' CD.**

ROM., Esnesto imbossohy de mello 'To Dignth The
Human being The Restrained, July

J.Watson Wilson, 1966, **'The Growth of Company :A Physical Case Study',**
Advanced management Journal (Dış sosyal sistemler)

Keith Davis Rokent, 1971, **I.Blustram business and society Environment and
Be sponponsibility,** srd. ed. New York

J.Stacy Adams, 1962, **The Relation of Worker Productivity to Cognitive
Dissonance about Wage Inequalities,** Journal of Applied Psychology, June

J.Gn.K.lığı, 1995, **İnsan Hakları Kitabı,** ANKARA

Kağıtçıbaşı Çiğdem, 1990, **İnsan ve İnsanlar**

Kaynak T., 1993, **Organizasyonel Davranış,** İ.Ü.İş.İk.Enst.No:117

Kennet D., 1994, **Walters your emploes employees right to blow
the whistle**

Kolasa B.J., 1984, **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**

Kılıç V., 1990, **Beşeri İlişkiler Açısından Motivasyon ve Bir Araştırma
(yayınlanmış yüksek lisans tezi İ.Ü.İk.Fak)**

Keith Davis, 1971, **İşletmelerde İnsan Davranışı (örgütsel davranış)
Orizona State Universty**

K.K.K.lığı, 15 OCAK 1996 gün ve AD.MÜŞ.: 1990/12 sayılı insan hakları eğitim
broşürü

Lee.K.Frankel A., 1920, **The Human Factor in Endustry**, New York, Fleisher the
Mc Millan Company

Lyman W.Porter, 1961, **A.Study of Perceivelnoed. Satisfactions in of Bottow and
Middle Management Journal Applied Psyhology**, January

Munci Kapani, 1991, **İnsan Haklarının Ulusal Boyutları**, ANKARA

Maslov A., 1932, **Motivation and Personality**, Harper and Row, New York

Morgan C.T., 1991, **Psikolojiye Giriş**, H.Ü. yayınları No:1

Newman W.H., 1988, **Sevk ve İdare**, TODAİE yayını No:115

Paul F.Adams, 1974, **Achievement Orientation of Small Industrial and
Representive**. Philippines human organization, summer

Paras Noth Singh, 1934, **Ranking of Job Factors by Factory Workers in Indra**

Robert J.Wherry **‘Personel Psychology’**, spring

Prof.Dr.Yurttaş Şükrü, 1989, **Avrupa Topluluğu Hukuku**, İSTANBUL

Sabuncuoğlu Zeyyat, 1982, **Örgütlerde Haberleşme Düzeni Yapısal Analiz
Personel Yönetimi**, BURSA

Sabuncuoğlu Zeyyat, 1984, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Ün. Basımevi

Sabuncuoğlu Zeyyat, 1990, **Örgütsel Davranış** , A.Ü.Açık Öğretim Fakültesi Yayın
No:40

Sapancalı Faruk, 1990, Çalışanların **Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar**

Sibson E.B., 1982, **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması**

Sönmez F., 1991, **Beşeri İlişkiler** E.Ü.İk.Fak.Yay.No:70

Sönmez F., 1992, **Sosyal Psikoloji**, D.E.Ü.İ.B.F. Yay. no:187

Şenatalar F., 1992, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.**

Taiguri R.Baransel A., 1994, **Organizasyonların Beşeri Yönetimi.**, İ.Ü.İş.İk. Ens. no:11

T.B.M.M., 1991-1994, **İnsan Hakları Yıllığı**

Thomas E.Drabek, 1973, New York, The Macmillan Company

Tutum Cahit, 1979, **Personel Yönetimi**, TUDAİE Yayınları no:179
ANKARA

Uluç Mehmet, 1978, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, I. cilt İSTANBUL
İşletme Fakültesi Yayını

Uyargil C., 1988, **İşletmelerde Verim Artırıcı Motivasyon Tekniklerinden Bir İş Dizayını.**

Valerie M.Backman, 1971 **The Heizburg Controversy Personel Psychology**,
Summer

Weiss Donald H., 1992, **Yüksek Verim Alma Stratejileri.**

Raymond E.Miles, 1965, **Human Relations or Human Resources, Haruorel Busines Review** July- August (örgütsel davranışa insan kaynakları yaklaşımı)

Religioethnic Subgroups, 1971 **Social and Psychological Explonotions American Sociological Review**, April 1971

Yamakoğlu Cihan, 1996, **İnsan ilişkileri**, OCAK 1996 ANKARA, 14.Baskı AKŞEHİR İlçe Halk Kütüphanesi Demirbaş No:26586 Tasnif no: 350.15

Verimlilik Dergisi, 1992, **DPT. Yayınlar**

KANUN VE YÖNETMELİKLER:

- T.C.1982 Anayasası
- 1412 Sayılı ceza mahkemeleri usulü kanunu
- 1386 Sayılı insan haklarını inceleme komisyon kanunu
- Birleşmiş milletler işkencenin önlenmesi sözleşmesi
- İnsan hakları evrensel beyannamesi
- İnsan hakları Avrupa sözleşmesi
- TSK.Per. Kanunu : Düzenleme Cihat MSB.Basımevi/ANKARA 1980
- EDOK-YY : İnsan Hakları Eğitim Muhtırası 1994

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

EK-2 ANKETE KATILAN İŞLETMELER LİSTESİ

EK-1

İŞLETME YÖNETİMİNDE İNSAN İLİŞKİLERİNİN İŞLETME VERİMLİLİĞİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET SORULARI

Sayın Görevli;

Bu anket “*Yönetimde İnsan İlişkileri ve İşletme Verimliliğine Etkileri*” adı altındaki Yüksek Lisans Tezinin uygulama bölümüne veri sağlamaya yöneliktir. Anketin amacı; işletme yönetiminde insan ilişkilerinin işveren ile işgören arasındaki boyutu araştırmak, bu iki ilişkide rol oynayan motivasyon araçlarını irdelemek, işletme yönetiminde insan ilişkilerinin işletme verimliliğine etkilerini ve verimliliğin artırılması için personelin nasıl ve hangi motivasyon araçları ile motive edilebileceğinin tespit edilmesidir. Vereceğiniz samimi ve içten cevaplarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Muhammet TERZİ

Kişisel Bilgiler :

- Yaşınız () 18 Yaşından küçük () 18-25 Yaş () 25-35 Yaş
() 35-45 Yaş () 45 ‘den fazla
- Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın
- Eğitim Durumunuz () Tahsilim yok () İlkokul () Ortaöğretim
() Yüksek Okul
- Toplam Hizmet Süreniz () 5-10 () 10-15 () 20-25 () 25 ve üstü
- İşletmedeki Hizmet Süreniz () 5-10 () 10-15 () 20-25 () 25 ve üstü
- Aylık Geliriniz () 0-50 Milyon () 50-100 Milyon
(zorunlu değil) () 100–150 Milyon () 150–200 Milyon
() 200 Milyondan fazla

İŞİNİZLE İLGİLİ BİLGİLER :

1. İşletmenizin amaçları yeterli derecede anlamlı ve anlaşılabilir mi?

() Oldukça fazla () Fazla () Normal () Az () Hiç

2. Amaçlara yeterli derecede bağlılık var mı?

() Oldukça fazla () Fazla () Normal () Az () Hiç

3. Size göre çalışmış olduğunuz işletmede verimliliğin artması ve istenen hedefe ulaşması ile personelin kişisel amaç ve beklentilerine ulaşması arasında bir bağlantı var mı?

() Oldukça fazla () Fazla () Normal () Çok az
() Hiç yok

4. Bölümünüzdeki personelin ne ölçüde verimli çalıştığını düşünüyorsunuz?

() Oldukça fazla () Fazla () Normal () Çok az () Hiç yok

5. Şu anki çalışma düzeninden daha etkin ve verimli çalışabileceğinize inanıyor musunuz?

() Oldukça fazla () Fazla () Normal () Çok az () Hiç yok

6. İş yerinizdeki etkin ve verimli çalışan personele veya bölümlere yönelik ekonomik ve sosyal açıdan ödüllendirme çalışmaları yeterli midir?

() Oldukça fazla () Fazla () Normal () Çok az () Hiç yok

7. İşinizle ilgili yetki ve sorumluluğunuz açıkça belirlenmiş midir?

☐ Oldukça fazla ☐ Fazla ☐ Normal ☐ Çok az ☐ Hiç yok

8. İşinizle ilgili olarak taşıdığınız yetki ve sorumluluk derecesini belirtiniz.

☐ Oldukça fazla ☐ Fazla ☐ Normal ☐ Çok az ☐ Hiç yok

9. İşinizle ilgili olarak taşıdığınız yetki ve sorumluluk derecesinden memnun musunuz?

☐ Oldukça fazla ☐ Fazla ☐ Normal ☐ Çok az ☐ Hiç yok

10. İşinizle ilgili konularda verilecek kararlara katılıyor musunuz?

☐ Tamamen ☐ İlgili alanda ☐ İhtiyaç duyulunca ☐ Çok az
☐ Hiç katılmıyorum

11. Amirleriniz işin daha iyi yapılması amacı ile fikir önerilerinizi dikkate alır mı?

☐ Tamamen ☐ İlgili alanda ☐ İhtiyaç duyulunca ☐ Çok az
☐ Hiç alınmaz

12. Amirlerinizin destek ve denetiminde, çalışma arkadaşlarınızla komiteler oluşturarak hizmet kalitesinin artırılması ve işle ilgili problemlerin çözülmesi amacı ile çalışmalar yapılmakta mı?

☐ Oldukça fazla ☐ Fazla ☐ Normal ☐ Çok az ☐ Hayır

13. İşyerinizde çalışanların işleriyle ilgili yetiştirme ve gelişmeleri teşvik edilmekte midir?

☐ Sürekli ☐ Oldukça fazla ☐ Normal ☐ Çok az ☐ Hiç yok

14. İşyerinizde, çalışanların işyeri ile ilgili gelişmeleri için hizmet içi eğitim programları düzenlemekte midir?

☐ Sürekli ☐ Oldukça fazla ☐ Normal ☐ Çok az ☐ Hiç yok

15. İşyerinizdeki, terfi imkanları çalışan kişilerin sahip oldukları yetenek, beceri düzeyi ve çalışma tempoları ile orantılı mıdır?

☐ Tamamen ☐ Oldukça fazla ☐ Normal ☐ Çok az ☐ Hiç yok

16. İş yerinizde işletme politikası ile işinizle ilgili konularda aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru bir haberleşme (iletişim) sistemi var mı?

☐ Tamamen ☐ Oldukça fazla ☐ Normal ☐ Çok az ☐ Hiç yok

17. İşyerinizdeki faaliyetleriniz gerek sözlü gerekse yazılı olarak ne ölçüde kurallara bağlıdır?

☐ Aşırı kuralcı ☐ Kuralcı ☐ Normal ☐ Yetersiz ☐ Hiç yok

18. Yöneticilerinizin bilgi, beceri. Kişilik ve sizlere karşı olan tutum ve davranışlarının sizin çalışma temponuza etkisi var mıdır?

☐ Oldukça fazla ☐ Fazla ☐ Normal ☐ Çok az ☐ Hayır

19. İşyerinizdeki ekip çalışmasının durumu nedir?

() Oldukça iyi () İyi () Normal () Çok az () Hayır

20. İşinizi yaparken kullandığınız araç ve gereçlerin durumu nedir?

() Modern ve iyi () Klasik ve iyi () Normal () İyi değil () Çok kötü

21. İşyerinizdeki çalışma, dinleme, yeme-içme ve diğer alanlar sağlığınıza uygun ve rahat mıdır?

() Oldukça fazla () Fazla () Normal () Kısmen () Uygun değil

22. Amirlerinizle ilişkilerinizin derecesi nedir?

() Oldukça iyi () İyi () Normal () İyi değil () Çok kötü

23. İş arkadaşlarınızla ilişkilerinizin derecesi nedir?

() Oldukça iyi () İyi () Normal () İyi değil () Çok kötü

24. Amirlerinizin ve iş arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizin sizin çalışma temponuza olan etkisi nedir?

() Oldukça iyi () Yüksek () Normal () Etkilemez () Kötü

25. İş dışındaki eğlence, spor vb. sosyal faaliyetlerinizin durumu nedir ?

() Çok fazla () İyi () Orta () Az () Hiç yok

26. Özel hayatınızda yerine getirmeniz gereken sorumlulukların işletmedeki işinizden dolayı aksama derecesi nedir?

☐ Oldukça fazla ☐ Fazla ☐ Normal ☐ Belirli ölçüde ☐ Etkilemez

27.Çalıştığınız işletmede sosyal haklarınızı, iş güvenceniz ne ölçüde sağlamaktadır?

☐ Oldukça fazla ☐ Fazla ☐ Normal ☐ Çok az ☐ Hiç yok

28. Bu işletmede veya bir başka işletmede sizinle benzer işi yapan kişilere göre ücretiniz veya seviyeniz nedir?

☐ Oldukça yüksek ☐ Yüksek ☐ Eşit ☐ Düşük ☐ Çok az

29. Şu anda almış olduğunuz ücretten biraz daha fazla ücretle başka bir işletmede çalışır mısınız?

☐ Kesinlikle çalışmam ☐ Çalışmam ☐ Şartlı ☐ Belki ☐ Evet

30. Yaptığınız işe ve işletmeye ne ölçüde bağlısınız?

☐ İşimi seviyorum, başka bir işletmede çalışmam

☐ İşimi seviyorum fakat daha iyi imkanlar sağlayan bir işletmede çalışabilirim.

☐ İşimi sevmiyorum başka bir iş bulsam çalışırım.

☐ İşimi sevmiyorum başka bir iş düşünemem.

☐ Kararsızım

31. İşinizde sizi memnun eden veya olmasını istediğiniz beklentilerinizden en az beşini işaretleyiniz?

☐ Yapılan işin takdir edilmesi

☐ Adil bir disiplin sistemi

☐ Yüksek ücret

☐ Uygun çalışma koşulları

☐ Yeterli araç ve gereç

☐ Cazip ve çekici iş

☐ İş güvenliği

☐ Terfi ve başarı

☐ Kendini geliştirme

☐ Ücret adaleti

- ☐ Sorumluluk ve yetki alma ☐ Özel hayata saygı
☐ Etkin işletme şartları ☐ İyi iş arkadaşlığı
☐ Sosyal imkanlar

32. İşinizde sizi rahatsız eden ve düzeltilmesini istediğiniz hususlardan en az beşini işaretleyiniz?

- ☐ Düşük ücret ☐ Ücret eşitsizliği
☐ Çalışma koşulları ☐ İş güvenliğinin olmaması
☐ Amirlerin davranışları ☐ Arkadaşlarla uyumsuzluk
☐ İşin sıkıcı ve ağır olması ☐ Terfi imkansızlığı
☐ Yetersiz araç ve gereç ☐ Yetersiz sosyal imkanlar
☐ Takdir edilmeme ☐ Disiplinsizlik
☐ Aşırı disiplin ☐ İşletme politikası
☐ Özel hayata saygılı olmama ☐ İşte gelişme imkansızlığı

33. İşletmenin başarısız olması ve işletmenize ulaşmasının ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan sizlere faydası olur mu?

- ☐ Oldukça fazla ☐ Fazla ☐ Normal ☐ Çok az ☐ Hiç yok

34. İşletme yönetiminde insan ilişkileri sizce önemli midir ?

- ☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Kısmen ☐ Az önemli ☐ Hiç önemli değil

35. İşletme yönetiminde insan ilişkileri işletme verimliliğini etkiler mi ?

- ☐ Çok etkiler ☐ Etkiler ☐ Kısmen etkiler ☐ Az etkiler ☐ Hiç etkilemez

36. Çalışanların motive edilebilmesi, daha etkin ve verimli çalışabilmeleri, işletmede verimliliğin artırılabilmesi ve hedeflere ulaşabilmesi için önerilerini belirtiniz.

Anket bitmiştir. Teşekkür ederiz.

ANKETE KATILAN ASKERİ İŞLETMELER LİSTESİ

1. 1185 NCİ SEFERİ MALZEME KOMUTANLIĞI/AKŞEHİR
2. 1010 NCÜ TANK PALET FABRİKA MÜDÜRLÜĞÜ/SAKARYA
3. 1011 NCİ ORD.ANA TAMİR FABRİKA MÜDÜRLÜĞÜ/ANKARA
4. 1500 NCÜ ORD AĞIR BAKIM FABRİKA MÜDÜRLÜĞÜ/ANKARA
5. 900 NCÜ ORD ANA DEPO KOMUTANLIĞI/ANKARA

ÖZGEÇMİŞ