

**T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**KURUM VE KURULUŞLARDA PSİKOLOJİK TACİZ
(MOBBİNG) EYLEMLERİ VE ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Erdal BAYRAKÇI**

**Hazırlayan
Şerife EKŞİCİ**

Konya- 2009

KURUM VE KURULUŞLARDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) EYLEMLERİ
VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ

Şerife EKŞİCİ

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Jüri:

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erdal BAYRAKÇI

Üye : Doç. Dr. Mehmet Akif ÇUKURÇAYIR

Üye : Doç. Dr. Muammer ZERENLER

Yüksek Lisans Tezi Onay Tarihi : 06/07/2009

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM MOTİVASYON KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. MOTİVASYONA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER.....	3
1.2. MOTİVASYON KAVRAMI.....	4
1.3. ÖRGÜTSEL MOTİVASYON.....	6
1.4. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR.....	8
1.4.1.EKONOMİK ARAÇLAR.....	8
1.4.1.1. Ücret Artışı.....	9
1.4.1.2. Primli Ücret.....	12
1.4.1.3. Kara Katılma.....	12
1.4.1.4. Ekonomik Ödül Verme.....	13
1.4.2. PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR.....	14
1.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	14
1.4.2.2. Değer ve Statü.....	15
1.4.2.3. Sosyal Katılma.....	15
1.4.2.4. Gelişme ve Başarı	16
1.4.2.5. Çevreye Uyum.....	17
1.4.2.6. Öneri Sistemi.....	17
1.4.2.7. Psikolojik Güvence.....	18
1.4.2.8. Sosyal Etkinlikler.....	19
1.4.3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR.....	19
1.4.3.1. Amaç Birliği.....	19
1.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	19
1.4.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	20

1.4.3.4. Kararlara Katılma.....	20
1.4.3.5. Etkin Bir İletişim.....	21
1.4.3.6. İş Genişletme.....	22
1.4.3.7. İş Zenginleştirme.....	22
1.4.3.8. Takdir Etme.....	23
1.4.3.9. Rekabet.....	23
1.4.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	24
1.5.MOTİVASYON KURAMLARI.....	24
1.5.1. KAPSAM KURAMLARI.....	26
1.5.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	27
1.5.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı.....	29
1.5.1.3. Alderfer’in ERG Kuramı.....	31
1.5.1.4. McClelland’ın Başarı İhtiyacı Kuramı.....	33
1.5.2. SÜREÇ KURAMLARI.....	35
1.5.2.1. Skinner’in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı.....	35
1.5.2.2. Vroom’un Beklenti Kuramı.....	37
1.5.2.3. Porter – Lawler Kuramı.....	40
1.5.2.4. Eşitlik Kuramı.....	41
1.5.2.5. Amaç Kuramı.....	43

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBING KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

2.1 MOBBING KAVRAMI.....	45
2.1.1. Mobbingin Tarihçesi	45
2.1.2. Mobbing Nedir?	46
2.1.3. Mobbingin Ortaya Çıkma Nedenleri.....	47
2.1.4. Mobbing Süreci.....	48
2.1.5. Mobbing Aktörleri.....	49
2.1.5.1. Mobbing Uygulayanlar.....	50
2.1.5.2. Mobbing Mağdurları (Kurbanlar).....	51
2.1.5.3. Mobbing İzleyicileri.....	52

2.1.6. Mobbing Tipolojisi.....	53
2.1.7. Mobbing Türleri.....	56
2.1.7.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing.....	56
2.1.7.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing.....	57
2.1.8. Mobbing Durumları.....	58
2.1.8.1. Sıfır Mobbing Durumu.....	58
2.1.8.2. Çifte Mobbing durumu.....	59
2.1.8.3. Önceden Planlanmış Mobbing.....	59
2.1.9. Mobbing Davranışları.....	60
2.1.9.1. Mobbingin Davranışsal Belirtileri.....	60
2.1.9.2. Mobbingin Fizyolojik Belirtileri.....	61
2.2. MOBBINGIN ETKİLERİ ...	62
2.2.1. Mobbingin Mağduruna Etkileri	63
2.2.1.1. Mobbingden Etkilenme Dereceleri.....	63
2.2.1.2. Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB).....	65
2.2.2. Aile ve Arkadaşlar Üzerindeki Etkileri.....	67
2.2.3. Organizasyonlara Etkileri.....	69
2.2.4. Topluma ve Ülke Ekonomisine Etkileri.....	71
2.3. MOBBINGLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI.....	74
2.3.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları.....	74
2.3.1.1. Güven, Özgüven ve Bilinç Geliştirme.....	75
2.3.1.2. Bireysel Stres Yönetimi.....	76
2.3.2. Aile ve Yakın Çevrenin Yapabileceği Yardımlar.....	78
2.3.3. Örgütsel Başa Çıkma Yolları.....	80
2.4. MOBBINGIN HUKUKİ YÖNÜ.....	83
2.5. MOBBINGIN ÇEŞİTLİ KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	84
2.5.1. Mobbing – Kişilik İlişkisi.....	84
2.5.2. Mobbing – Bullying İlişkisi.....	85
2.5.3. Mobbing – Çatışma İlişkisi.....	86
2.5.4. Mobbing – Stres İlişkisi.....	87
2.5.5. Mobbing – Şiddet İlişkisi.....	88
2.5.6. Mobbing – Motivasyon İlişkisi.....	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KAMU KURUMLARI VE ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE
MOBBING UYGULAMALARI İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	90
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	90
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	90
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	91
3.4.1. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları.....	92
3.4.2. Motivasyon İle İlgili Bulgular.....	97
3.4.3. Mobbinge İlgili Bulgular.....	103
3.4.4. Mobbing - Motivasyon İlişkisine Ait Bulgular.....	108
 SONUÇ.....	 122
KAYNAKÇA.....	124
EK: ANKET FORMU.....	132

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. İşgören Gereksinmesi.....	6
Tablo 1.2. Ücret Artışının Diğer Özendirici Araçlara Göre Etkinliği.....	10
Tablo 2.1. Mobbingin Psikolojik ve Parasal Maliyetleri.....	73
Tablo 2.2. Destekleyici Dinleme/Yararlı Bir Dil Kullanma.....	80
Tablo 2.3. Çatışma ve Mobbing Aşamaları.....	87
Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	92
Tablo 3.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	92
Tablo 3.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	93
Tablo 3.4. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	93
Tablo 3.5. Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	94
Tablo 3.6. Katılımcıların Ünvanlarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	95
Tablo 3.7. Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	96
Tablo 3.8. Katılımcıların Yaptıkları İş Benimseme Düzeylerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	97
Tablo 3.9. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	98
Tablo 3.10. Katılımcıların Kurumlarına Karşı Hissettikleri Aidiyet Duygusuna Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	99
Tablo 3.11. Katılımcıların Benzer Şartlar Olması Halinde Bir Başka Kurumu Tercih Etme Durumlarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	100
Tablo 3.12. Katılımcıların Özgüven Veren Bir Çalışma Ortamına Sahip Olma Durumlarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	101

Tablo 3.13. Katılımcıların Takdir Edilme Düzeylerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri	102
Tablo 3.14. Katılımcıların İşyerinde Üstü Kapalı ve İmalî Sözlere Maruz Kalmalarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	103
Tablo 3.15. Katılımcıların Üstleri Tarafından İfade Biçimlerini Kısıtlayıcı Davranışlara Maruz Kalmalarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	104
Tablo 3.16. Katılımcıların Diğer Çalışanlar Tarafından İfade Biçimlerini Kısıtlayıcı Davranışlara Maruz Kalmalarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	105
Tablo 3.17. Katılımcıların Üstleri Tarafından İletişimi Kısıtlayıcı Davranışlara Maruz Kalmalarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri	106
Tablo 3.18. Katılımcıların Diğer Çalışanlar Tarafından İletişimi Kısıtlayıcı Davranışlara Maruz Kalmalarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri.....	107
Tablo 3.19. Katılımcıların İtibarına Saldırı Amaçlı Uygulanan Mobbing Davranışlarının Motivasyona Etkisine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri	108
Tablo 3.20. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Fiziksel Saldırı İçeren Mobbing Davranışlarının Motivasyona Etkisine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri	109
Tablo 3.21. Özel Sektörde İletişimin Engellenmesi – Motivasyon İlişkisi.....	110
Tablo 3.22. Kamu Sektöründe İletişimin Engellenmesi – Motivasyon İlişkisi.....	111
Tablo 3.23. Özel Sektörde Çalışanın İfade Özgürlüğü Bağlamında Hiyerarşik Mobbing – Motivasyon İlişkisi.....	112
Tablo 3.24. Kamu Sektöründe Çalışanın İfade Özgürlüğü Bağlamında Hiyerarşik Mobbing – Motivasyon İlişkisi.....	113
Tablo 3.25. Özel Sektörde Çalışanın İfade Özgürlüğü Bağlamında Fonksiyonel Mobbing – Motivasyon İlişkisi.....	114
Tablo 3.26. Kamu Sektöründe Çalışanın İfade Özgürlüğü Bağlamında Fonksiyonel Mobbing – Motivasyon İlişkisi.....	115
Tablo 3.27. Özel Sektörde Çalışanın Kendini Göstermesi Bağlamında Hiyerarşik Mobbing – Motivasyon İlişkisi.....	116
Tablo 3.28. Kamu Sektöründe Çalışanın Kendini Göstermesi Bağlamında Hiyerarşik Mobbing – Motivasyon İlişkisi.....	117

Tablo 3.29. Özel Sektörde Çalışanın Kendini Göstermesi Bağlamında Fonksiyonel Mobbing – Motivasyon İlişkisi.....	118
Tablo 3.30. Kamu Sektöründe Çalışanın Kendini Göstermesi Bağlamında Fonksiyonel Mobbing – Motivasyon İlişkisi.....	119

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	28
Şekil 1.2. Motivasyon ve Hijyen Faktörlerinin Motivasyonu Etkilemesi.....	31
Şekil 1.3. ERG Kuramının İşleyiş Biçimi.....	33
Şekil 1.4. Sonuçsal Şartlandırma Modeli.....	36
Şekil 1.5. Vroom’un Beklenti Kuramı.....	39
Şekil 1.6. Lawler – Porter Beklenti Kuramı.....	41
Şekil 1.7. Locke’un Amaç Kuramı.....	43
Şekil 2.1. Dengeleyici Yaşam Faaliyetleri.....	77

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de kamu kurumları ve özel sektör işletmelerinde motivasyon ile mobbing eylemleri arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunun tespit edilmesidir.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyon kavramı üzerinde durulmaktadır. Tezin ikinci bölümünde mobbing kavramı ve uygulamaları açıklanmaktadır. Üçüncü bölüm ise uygulamayı kapsamaktadır. Anket yolu ile toplanan veriler SPSS 11.0 yazılımı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular frekans tabloları ve çapraz tablolarla (iki değişkenli analiz) ortaya konulmuş ve değerlendirmeleri yapılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, mobbing eylemlerinin motivasyonu olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Kamu kurumları ve özel sektör işletmelerini karşılaştırdığımız bu çalışma; kamu kuruluşlarında mobbing eylemlerinin daha fazla uygulandığını ve bu eylemlerin de etkisiyle kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Her iki sektörde de çalışanlara üstleri tarafından mobbing eylemleri uygulanmakta, iş arkadaşları tarafından bu eylemlere maruz kalanlar azınlığı oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, psikolojik taciz, motivasyon, özel sektör, kamu kurumu.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between motivation and mobbing enforcement in the public institutions and private sector in Turkey.

The thesis consists of three parts. In the first part, definitions of motivation are given. In the second part of the thesis, mobbing concept and mobbing enforcement are explained. The third part includes the application. Data collected by survey, are analyzed in SPSS 11.0. The evidences are revealed by frequency tables and cross tables, and they are evaluated in this chapter.

According to the research results, it is found that mobbing enforcements adversely affect motivation. This work compared to public institutions and private sector enterprises reveals that mobbing actions have been performed more in public enterprises and public employees have a lower level of motivation because of the mobbing actions effects. Mobbing actions are implemented to the employees in both sectors by their tops; the ones who are enforced to do these actions by their colleagues get the minority.

Keywords: Mobbing, psychological harrasment, motivation, private sector, public institutions.

GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin karşı karşıya kaldığı en önemli rekabet unsurlarından birisi de verimliliktir. Verimliliğin arttırılmasında makine-teçhizat gibi maddi unsurların yanında çalışanların moral değerleri de önemli bir yer tutmaktadır. Bu çerçevede, çalışanların yaptıkları işlere motive olabilmeleri, onların verimliliklerini de olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, çalışanların verimliliği açısından motivasyonlarının sürekli yüksek olması örgütlerin istenilen hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır.

İnsan davranışını istenilen doğrultuya yönlendiren, belli bir amaç için harekete geçiren güçler olarak tanımlan motivasyon, birey açısından kişisel gereksinimlerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar bir çok evreyi kapsar. Çalışma hayatı açısından ise motivasyon, kişilerin işletmelerde çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istek ve coşkuyla yerine getirmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü anlamını taşır. Motivasyon; davranışın başlatılması, davranışın sürdürülmesi ve davranışın istenilen yöne yönlendirilmesi aşamalarını kapsar.

Motivasyonla amaçlanan;

- Çalışanların işletmede kalmalarının,
- Yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının,
- İş başarımlarını arttırmalarının sağlanmasıdır.

Bilgi çağında teknolojik koşullarda, kültürel yapıda ve çevre koşullarında meydana gelen değişimler yönetim anlayışına yansımıştır. Bilgi çağının örgütleri bürokratik yönetim yerine katılımcılığı, kapalılık yerine saydamlığı, çalışanlar arasında işbirliğini ve arkadaşlık ruhunu geliştirmeyi ve tüm bunların ötesinde birlikte yönetimi gerektirmektedir. Buna karşın örgütlerde yaşanan bir olgu vardır ki çalışma hayatına ve örgüt barışına olumsuz etki yapmakta, iş başarısını, motivasyonu ve verimliliği önemli ölçüde düşürmektedir. Kavram olarak pek bilinmeyen ama çalışma yaşamında hiç de yabancı olunmayan bu olgu “mobbing” kavramıyla tanımlanmaktadır.

Mobbing, karmaşık davranışlarla karakterize edilen ve işyerinde karşılaşılan bir olgu olarak, bir kişiye karşı uygulanan zararlı davranışlar ve baskılar olarak tarif edilebilir. Mobbing kavramı dilimizde en yoğun şekilde “yıldıрма, işyerinde psikolojik taciz” olarak karşılığını bulmuştur. Ayrıca “zorbalık, duygusal taciz, duygusal saldırı, psikolojik terör” gibi kavramlar da bazı araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır.

Mobbing duygusal bir saldırdır. Hedefi ise bir işyerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla kendilerinin iş performanslarını, motivasyonlarını ve dayanma güçlerini yok ederek, onları işten ayrılmaya zorlamaktır. Mobbing davranışlarına maruz kalan çalışanların motivasyon kaybı ile verimliliklerinin düştüğü, fiziksel ve psikolojik sağlık problemleri ile karşı karşıya kaldıkları, bu nedenle istifaların arttığı, hatta bu davranışların insanların intihar etmelerine neden olacak kadar büyük ve olumsuz sonuçlar yarattığı araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bu nedenle de tüm dünyada mobbing ile ilgili yapılan araştırmalar artmaktadır. Ülkemizde mobbingin meydana getirdiği etkileri ortaya koyacak yeterli sayıda çalışma henüz bulunmasa da konu giderek önem kazanmakta her geçen gün yeni çalışmalar yapılmaktadır.

Bu araştırmada, mobbing eylemlerinin Türkiye’de kamu ve özel sektörde hangi seviyede yaşandığını belirlemeye çalışmakla birlikte bu davranışlara maruz kalanların motivasyonlarının ne yönde etkilendiğinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyon kavramı üzerinde durulacaktır. Motivasyona ilişkin genel bilgiler, motivasyonda özendirici araçlar ve motivasyon kuramları ayrıntılarıyla irdelenecektir.

İkinci bölümde mobbing kavramı ve uygulamalarına dair bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde mobbingin tarihçesinden başlanarak, tanımları, etkileri, başa çıkma yolları, hukuki yönü ve çeşitli kavramlarla olan ilişkileri ele alınacaktır.

Son bölümde ise, kurum ve kuruluşlarda mobbing uygulamalarıyla, motivasyon ilişkisine yönelik bir uygulama ele alınacaktır. Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi incelenip, araştırmaya ait bulgu ve yorumlara değinilecek, son olarak da yapılan araştırmanın sonuçlarının değerlendirilmesine yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. MOTİVASYONA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Bugün hemen hemen bütün insanların, (doktorların, avukatların ve bilim adamlarının vb.) kendilerine ait bir motivasyon tanımı bulunmaktadır. Örneğin ruhbilimcilere göre, insan davranışlarının gücü ve yönüyle ilişkili psikolojik bir kavram olan motivasyon, fizikçiler tarafından bir organizmanın dokuları içerisinde enerji dönüşümü yapan uyarıcı, güçlendirici ve düzenli davranış süreci olarak tanımlanmaktadır. Türkçede ise güdülenme ve isteklendirme kavramıyla ifade edilir. Güdüleme, bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır. Özdeyişle bireyin arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Daha ayrıntılı olarak ifade etmek gerekirse, arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaçlar, dürtü, güdü, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, idrak, tutum, heves, teşvik, imrenmek, başarı, ihtiras, moral, ilgi, niyet, emel, tutku gibi birçok kavram motivasyonun tanımı içerisinde yer alır. Çünkü motivasyon, kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesi ile ilgilidir. Başka bir ifadeyle, motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç ve hem de dış enerji güçleri toplamıdır.¹

Nihai motivasyon insanın kendi kavramını gerçekleştirebilmesi; kendisi için uygun bulunduğu şekilde yaşayabilmesi; özlemini duyduğu düzeydeki bir insana yapılan muameleye kavuşabilmesi ve kişisel yeteneklerinin değerini yansıtacak şekilde ödüllendirilmesidir. Bu bakımdan, hepimiz hakkımız olduğuna inandığımız bir durumun peşinden gider; kendimizle ilgili subjektif (öznel) fikirleri objektif (nesnel) gerçekler haline getirebilmek için sürekli olarak çaba harcarız. Tecrübelerimiz bu fikirleri kanıtlayıcı yönde görüldüğünde, muhtemelen hayatın tatlı, hoş ve adil

¹ Ali Şahin, **Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi**,
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler s.524-525 (01.02.2009)

olduğunu hissederiz. Kendimize layık gördüğümüz şeylerden yoksun kaldığımız zamanlar ise, bazı şeylerin kökünden bozuk olduğu inancına kapılabiliriz.²

1.2. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kelimesi Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır.

Psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması birçok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiştir.

“Zihinsel olarak nereye gideceğinizi, ne yapacağınızı ve nasıl bir yaşam elde edeceğinizi oluşturmak ve kavramaktır. Yani bilinçli bir şekilde karar vermek ve uygulamaktır. Bu mantıkla yola çıkan kişinin zihinsel olarak verdiği kararı harekete geçirmek için mücadele etme olayıdır.”

“Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları.”

“Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu.”

“Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etki”

“Davranışın nasıl başladığı, sürdürüldüğü, yönlendirildiği, durdurulduğu ve tüm bunlar sürerken organizmada mevcut olan öznel reaksiyonlar.”

“Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur.”³

“Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci.”⁴

² Besim Baykal, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1978, s.8

³ <http://mitoloji.info/gundemdekiler/motivasyon-nedir-2.nedir> (21.01.2009)

⁴ http://ishukuku.blogcu.com/motivasyon-ve-motivasyon-sureci_273246.html (23.01.2009)

“Bir insanı istenen yönde harekete geçirme işi; insanın iradesini etkileyen bir istek, korku ya da mantıksal sebep”⁵

Motivasyon insanların belirli davranışları ile ilgilidir. Genel bir ifadeyle motivasyon, isteklendirme ve yönlendirme olarak tanımlanabilir.

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü “bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere”⁶denir.

Güdüler, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında, bir başka deyişle güdünün gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar, ancak yeni doğacak gereksinimler doyurulmuş güdülerini yeniden uyarabilir. Dolayısıyla, güdülerle gereksinimler arasında çok sık ve sıkı ilişkiler vardır.

Gereksinimler, insan doğasının yapısal öğeleridir. Öyle ki, insan yaşamının gerek bedensel, gerek ruhsal yönüyle gereksinme kavramının doğurduğu çeşitli olay ve sorunlar içinde büyük bir uğraş vermektedir. Bu bakımdan gereksinmeyi: “Giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde onu, var olma güçleri, giderek yok olma tehlikesi içine iten olgu” biçiminde tanımlamak mümkündür. İşgören gereksinimleri iki ana bölümde incelenebilir.⁷

- İşgörenin insan olarak gereksinimleri,
- İşgörenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri.

⁵ Trevor Bentley, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999, s.180

⁶ Lütfi Özbatağ, **Psikolojide İlk Adım**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1970, s.34

⁷ İnal Cem Aşkun, **İşgören**, E.İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1978, s.453- 456

Tablo 1.1: İşgören Gereksinmesi

İşgören Gereksinmesi					
İnsan Olarak Gereksinimler			Örgüt Üyesi Olarak Gereksinimler		
Ruhsal Gereksinimler	Fiziksel Gereksinimler	Toplumsal Gereksinimler	Örgütsel Gereksinimler	Yönetmel Gereksinimler	İşlevsel Gereksinimler

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s. 121

İşgörenin insan olarak gereksinimleri üç gruba ayrılmıştır. Bunlardan; fiziksel gereksinimler, insanın fiziksel yapısındaki canlılığı ve gelişmesini sürdürmesi için karşılaşılan zorunlu gereksinimlerdir. Ruhsal gereksinimler, bireyin düşünsel ve duygusal yapısından kaynaklanan gereksinimlerdir. İş görenin, toplumun üyesi olarak ve toplumsal çevrenin koşullarından etkilenerek yarattığı gereksinimler toplumsal içerikli gereksinimlerdir.

Örgüt üyesi olarak işgören gereksinimleri de üç bölümde incelenebilir. Bireyin geçimini sağlamak için bir işletmede çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir; yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetmel gereksinmesini ortaya koyar, bireyin doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu istek ve özlemler onun işlevsel gereksinimlerini açıklar.⁸

1.3. ÖRGÜTSEL MOTİVASYON

İnsanlar, toplumlar ve örgütler, varlıklarını sürdürebilmeleri için farklı ve sınırsız sayıdaki ihtiyaçlarını karşılama çabası içindedirler. İhtiyaçların tatminine yönelik bu

⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s.121

abalar yönetim biliminde çalışma veya iş olarak nitelendirilmektedir. Bireyler de, iş veya çalışma ile ortaya çıkan ihtiyaçlarını tatmin etme yönünde çaba göstermektedir.

Ancak, motivasyon sürecinin anlaşabilmesi için çalışma ile ihtiyaçlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak gerekir. Bunun için de işgörenlerin tatmin yollarındaki tepkilerinin farklılığı araştırılmalı ve ortaya çıkan ihtiyaçların giderilmesine yönelik bağın irdelenmesi gerekmektedir.⁹

Taylor’a göre insan, öncelikle paraya önem veren ve paranın gücüyle isteklendirilen bir varlıktır. Bilimsel yönetim anlayışı çerçevesinde Taylor, işin en iyi şekilde ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için işgörenin özendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bunun da, belirliretim miktarına ulaşan kimselere normalcretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebileceğini savunmaktadır.

Daha sonraları ise, Hawthorne deneylerini uygulayan Elton Mayo ve arkadaşları Taylor’un ilkelerini test etmek ve doğruluğunu onaylamak için çıktıkları yolda farklı ve beklenmedik sonuçlarla karşılaştılar. Bu farkına varışı, Roethlisberger, beşeri bir konuyu beşeri olmayan verilerle açıklamaya çalışmak, şeklinde ifade etmektedir.

Araştırmalar sonuç olarak göstermiştir ki, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği deneylerde, bunlarda değişikliklerin olmadığı durumlarda dahi verimlilik artmıştır. Bunun nedeni, deneysel süreçte çalışanların kendilerini rahat hissetmeleridir.

Dolayısıyla, grup oluşturma, arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlenmesi, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönde değişimlerin yaşanması bu rahatlığın nedenleri arasındadır.¹⁰ Burada nemi vurgulanan “rgtsel motivasyon” Bursalioğlu’na göre “bir iş göreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü” dr.¹¹ İnsanın kendi amaçları yönünde güdülenmesi doğaldır. Ama rgtsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Buradan hareketle kurum çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir, bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde olmayacaktır. İnsanlar kurumlara bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler verilir böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar. Tam istihdamın mümkün olduğu, nitelikli iş gücü

⁹ Atilla Arıcioğlu, **Batı ve Japon işletme Yönetimi**, İstanbul, İz Yayınları, 2000, s.91.

¹⁰ Ersin Kavi, **işgörenler Açısından rgt Kültürünün Motivasyona Etkisi (zel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma)**, İstanbulniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü. Doktora Tezi, İstanbul, 2006, s. 68-69

¹¹ Bursalioğlu, Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 1994.

istihdamının genişlediği endüstri toplumlarında örgütlerin en fazla verimi elde edebilmesi için işgörenin iş tatminine önem vermesi işverenlerinde işyerini ödüllendirici, sıkıntısız hale getirmeleri gerekir.¹²

1.4. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Motivasyonda temel amaç, iş görenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için, işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve önerileri sunmuşlardır. Ancak bugüne kadar sunulan ya da uygulanan bu örnek ve önerilerin tam bir başarıya ulaştığı söylenemez. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar, her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Örneğin, bir iş göreni işte etkili kılmak için ekonomik araçlar (ücret artışı gibi) yeterli olurken bir başkası için ücretin etkisi diğer özendirici araçlardan sonra gelebilir. Bir bakıma özendirici araçların etkinliği, kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir.¹³

Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek olası değildir.¹⁴ Bununla birlikte Literatürde; geçerliliği genelde kabul edilen ve bir çok araştırma ile saptanan maddi/manevi motivasyon araçlarının; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel/yönetimsel araçlar olarak incelendiği görülmektedir.¹⁵

1.4.1. EKONOMİK ARAÇLAR

İşgörenlerin verimliliğini yükseltmek için, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. İşgörenleri motive etmede ekonomik araçların oynadığı rol çok önemlidir.

İşletmeler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, işgörenler de yaptıkları iş

¹² Zekai Öztürk, Hakan Dündar, **Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler**, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/182.pdf> (26.01.2009)

¹³ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.k., s.146

¹⁴ A.g.k., s.147

¹⁵ Ferit Ölçer, “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:25, s.3, <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/folcer.pdf> (29.01.2009)

karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. İşgörenleri ise çalışmaya iten en güçlü motiv, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir.

Ekonomik özendirme araçları ücret ödemelerine, örgütün karlılığına veya son ikisine birden bağlı olarak dikkate alınırlar. Ekonomik özendirme araçlarının amacı; işletmelerde istihdam edilen işgörelere, temel ücret ve maaş ödemelerinin dışında parasal ödemeler temin etmek ve böylece işgöreleri, işletmenin amaçlarına etkin bir şekilde katılmaya motive etmektir. Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını; ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödöl verme olarak dört başlık altında incelemek mümkündür.¹⁶

1.4.1.1.Ücret Artışı

Özendirme araçlarının en başta gelenlerinden biri olan ücret, işgörelerin ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araç olmasının yanında, onların saygınlık basamaklarındaki yerlerini belirlemesi bakımından da önemlidir.

Ücret artışının diğer özendirici araçlara göre etkinliğini sptamak üzere Fransa’ da 1969 yılında yapılan bir araştırmada ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmada bir grup iş görene yöneltilen soru şuydu : “Şayet işveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini tercih ederdiniz ?” bu anket sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde işgörelerin üçte ikisine yakın bölümünün ücret artışını seçtiği saptanmıştır. Bu değerlendirme aşağıdaki tabloda daha ayrıntılı biçimde yer almaktadır.¹⁷

¹⁶ http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=isyerinde_motivasyon_olusturmada_ekonomik_Araclar (31.01.2009)

¹⁷ Metin Torko, **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Ankara Üniversitesi Yayını, No.296, Ankara, 1973, s.82

Tablo: 1.2 Ücret Artışının Diğer Özendirici Araçlara Göre Etkinliği

Tercih Edenler	Ücret Artışı %	Haftalık Çalışma Süresinin Uzatılması %	Yıllık İzin Süresinin Uzatılması %	Yanıt Vermeyen %	Toplam %
100 işgören üzerinde toplam değerlendirme	63	22	11	4	100
Cinsiyet					
-Erkek	62	23	12	3	100
-Kadın	66	21	10	3	100
Yaş					
-20-34 arası	65	22	12	1	100
-35-49 arası	62	22	11	5	100
-50-64 arası	60	23	12	5	100
-65 +	75	13	6	6	100
Meslek					
-Üst yönetici	59	26	9	6	100
-Büro memuru	61	23	14	2	100
-İşçi	64	22	10	4	100

Kaynak: Sabuncuoğlu/Tüz, a.g.k., s.149

Bütün işgörenler adil ve mantıklı miktarlarda para kazandıklarını hissetmek isterler. Her işgörenin, iş yüklerine ilişkin kendi algıladıkları yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri üzerine kurulan, kendi değerlerine ilişkin bir fikri vardır ve kendilerine ödenmesi gereken miktar konusunda bir fikir geliştirirler. Eğer daha azını alıyorsa kaçınılmaz olarak kullanıldıklarını hissedeceklerdir. Benzer şekilde insanlar diğer işgörenlerin aldıklarıyla orantılı bir ücret aldıklarını da hissetmek isterler. Genellikle kendi yeteneklerini, tecrübe ve iş yüklerini yanı başındaki meslektaşlarıyla ve düzenli olarak ya da nadiren görüştükleri diğer arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Eğer diğer işgörenlerin ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise o insanlara ve örgüte güvenleri azalır.

Ücret artışının önemli olmasının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:

1. Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir motive unsuru olur.
2. Ücret ölçüsü işgörenin konumunu gösterir.
3. Ücret artışı, işgörenin işindeki başarısının onaylanmasıdır.
4. Ücret artışı, diğer insanlarla temastan mahrum bir yaşamı telafi edebilir.

Ücretin motive edici olarak rolü işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre değişir. Eğer örgütte, ücretle performans arasında bir ilişki kurulmamışsa ücret artışı bir başarı artışına yol açmayabilir. Bunun nedeni çok çalışana da az çalışana da aynı ücretin verilmesidir.

İş için ödenen ücretin miktarını arttırmak, insanların kesinlikle daha iyi çalışacakları anlamına gelmeyebilir. Gerekeni karşılayacak kadar para kazanılarak zorunlu gereksinimler giderildikten sonra, daha üst düzeyde gereksinimler kendini hissettirmeye başlar. Örneğin; eğer bireyin ücreti ipoteğini karşılayacak, zengin bir giysi dolabı oluşturacak, her an ortaya çıkabilecek borçlara yetecek, ara sıra dışarıda yemeğe çıkabilecek ve hepsinden önemlisi hala tatiller için bir miktar para arttırabileceği kadar yüksekse, bu ücrette yapılacak bir artış onun işgücü girdisini çok az etkileyecektir. Tabii kimse fazladan parayı geri çevirmez, ama yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır.

Ayrıca işletmelerde ücret düzeyini belirlemek de oldukça önemlidir. Bunun için göz önünde tutulacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden işgörenlerle ilgili olanlar; ücretlinin eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, işgörenin sadakat ve bağlılığı ve kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneği şeklinde belirtilebilir. İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken temel konu, işgörenlerin ücretlerinde uygulanacak artışların işgörenlerin yetenekleri ve yaptıkları iş doğrultusunda adil biçimde düzenlenmesidir.¹⁸

¹⁸ <http://www.bilgininadresini.net/Madde/26867/%C4%B0%C5%9Fyerinde-Motivasyon-Olu%C5%9Fturmada-Ekonomik-Ara%C3%A7lar> (31.01.2009)

1.4.1.2.Primli Ücret

İşgörenleri almış oldukları sabit ücret dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete “prim” denilir. Bazı işletmeler, işgörelere verimli çalışmaları ve üretimi arttırıcı çabaları karşılığı prim verir. Bu primin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanılır. Genelde zaman esas ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar, çeşitli prim sistemlerinin geliştirilmesine neden olmuştur.

Prim ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümü kolay olmadığı durumlarda, primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Ayrıca, primli ücret işgörenleri daha çok çalışmaya özendirirken kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işgörenlerin daha çok yıpranmasına yol açabilir.

1.4.1.3.Kara Katılma

Kara katılma, işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yönltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörelere dağıtılması sistemin özünü oluşturur. İşletmede çalışanların kara katılmaları ve böylece ekonomik bir kazanç sağlamaları işgörenlerin performanslarını yükseltmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. İşgörenin işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.

Kara katılma uygulanırken karın işgörelere nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı bazı zorluklar içermektedir. Bu konuda yapılan uygulamalar şöyle özetlenebilir:

- Nakit olarak dağıtım: Yıl sonunda elde edilen karın belirli bir yüzdesi nakit olarak işgörelere dağıtılır.
- Ertelenmiş dağıtım: Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen karın belirli bir yüzdesi ayrı bir hesapta bekletilir.
- Karma dağıtım: Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Karın bir kısmı nakit olarak dağıtılırken bir bölümü sonradan ödenmek üzere saklanır.
- Hisse senedi verilmesi: Bazı işletmeler her yıl elde edilen karın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak verirler. İsterlerse bu hisse senetleri piyasa değerinin altında ya da üzerindeki nominal değerlere göre işgörelere dağıtılır.

Kara katılma planının amaçları şöyle sıralanabilir:

- 1.İşgören ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak.
- 2.İşgörenin güvenlik gereksinmelerini karşılamak.
- 3.Vasıflı işgörenleri işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak.
- 4.İşgörenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek.
- 5.Başarılı çalışmaları nedeniyle işgörenleri ödüllendirmek.
- 6.İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak.
- 7.Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaşmak.

Kara katılmanın pek çok yararının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışmalarıyla işletmenin karı arasında her zaman ilişki olmayabilir. Ayrıca bütün işgörelere kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan işgörelenler de kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödölü hak eden işgörelenlerde moral bozukluğu yaratabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kar dağıtma uygulanmamalı ve işgörelenlerin bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.¹⁹

1.4.1.4. Ekonomik Ödöl Verme

İşgörelenleri işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değeri taşıyan ödölleler verilebilir. Örneğin; bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörelenlere parasal ödöl verilmesi gibi. Bu yönde verilecek bir ödöl, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödölün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörene ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödöl arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu konuda gösterilen titiz uygulama, işgörelenleri daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirecektir.²⁰

¹⁹ http://makinecim.com/bilgi_45719_-Isyerinde-Motivasyon-Olusturmada-Ekonomik-Araclar (31.01.2009)

²⁰ Sabuncuoğlu/Tüz, a.g.k., s.154

1.4.2. PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR

Bütün yöneticiler “işgörenler aldatılmaksızın ve sömürülmeksizin çalışılmaya nasıl isteklendirilebilir?” sorusunun cevabını vermeye çalışmalıdır. Toplumlar çoğu kez sömürünün olmadığı hakça bir düzenin özlemini çekerler. Bu sömürü ekonomik olduğu kadar psiko-sosyolojik de olabilir. Sosyal varlık olma gerçeğini benimser gibi gözükmek isteyen bazı yöneticiler işgörelere tatil, mola, eğlenme gibi sosyal olanaklar sağlayarak sosyal sömürü yapma yolunu seçebilirler.

Yöneticilere durum ve koşullara göre yararlanabilecekleri psiko-sosyal içerikli araçlardan tek tek söz edilebilir. Bu araçların ne zaman, hangi ölçüde ve nasıl bir bileşim içinde kullanılması gerektiği konusunda ortaya atılmış bir teori henüz yoktur. Beklenen odur ki, her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, işletmenin koşullarına ve çalışanların psiko-sosyal yapılarına göre, üstelik sürekli değişen kompozisyonda bu araçlardan yeri geldiğince yararlanmalıdır. Bu araçlar arasında şunlar sayılabilir;²¹

1.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Birçok kişi, bağımsız çalışmak, serbest hareket etmek, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk almak ve kendi başına iş yapmak ister. Kuşkusuz bu tip sorumlu elemanlara yönetimde inisiyatif vermek onların daha başarılı olmasını sağlar.²² Çünkü bir kişi, özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder.²³ Ancak, bağımlı çalışmak isteyen ve sorumluluk almak istemeyen kişilere de inisiyatif vermek yararlı olmaz.²⁴ Bu nedenle, özerkliğin başarıya ulaşması için bağımsız çalışmanın sağladığı performans artışının ödüllendirilmesi ve elemanların kendi iş süreçlerinden gerçekten sorumlu olabilmesi için gerekli eğitimi almaları gerekir.²⁵

²¹ http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/motivasyon_isguven.htm (01.02.2009)

²² Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon –Çağdaş Sistemler e Yaklaşımlar-**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004 s.238

²³ Besim Baykal, **Günümüzde Yönetim, Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1974, s. 162

²⁴ Genç, a.g.k., s.238

²⁵ Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, (Çev. Sinem Gül), 2. Baskı, Sabah Yayınları, 1995, s.35

1.4.2.2. Değer ve Statü

Yönetici, bir yandan işgörenleri sosyal varlıklar olarak ele alıp, onlara çeşitli gruplara katılma olanakları sağlarken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörüyü karşılarken, diğer yandan onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Bireyin yapı içinde işgal ettiği yer statüdür. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Burada hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşlamak temel kriterdir.

İşgörenlerin çalıştıkları ortamda elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme ihtiyacı, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşmekte ve neticede başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak arzusu ortaya çıkmaktadır. Fakat bu tür güdülerin etkisi kişilere göre değişmektedir. İş dünyasında herkes tarafından tanınan bir şirket bünyesinde çalışmak işgörene toplumda bir statü sağlamaktadır. Birey işletmesiyle bütünleştiği takdirde, işletmenin başarısıyla övünmekte ve mutlu olmaktadır. Başkaları tarafından çalıştığı işletmeye ilişkin övücü sözler söylenmesi ona kıvanç ve çalışma onuru aşlamaktadır.²⁶

1.4.2.3. Sosyal Katılma

İnsanlar bir yere ait olduklarını hissetme gereksinimi duyarlar ve toplum içinde bir yer edinmek için çalışırlar. Toplumsal gereksinimler, değişik kültürlerde farklı farklıdır. Bireyler, içinde yaşadıkları toplumun geleneklerine uygun olarak bunlara ulaşmaya çalışırlar. Bireyde bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vs.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki gereksinimlerin tatmini oldukça önemlidir. Birey karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder ve önem verdiği gruplara ve sendikalara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi ister. Yönetim politikaları bu gereksinmeyi çoğu hallerde göremezler; bu nedenle işgörenler kendi aralarında, normal iş grupları dışında biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara dâhil olarak bu gereksinimlerini giderme çabası içine girerler. ²⁷

Sosyal katılım gereksinmesi uygulamada farklı düzeylerde gerçekleşir:

²⁶ Turgut Sarıkurt, **Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma**, Niğde Üniversitesi, sosyal Bil. Enstitüsü, Yüksek Lisans tezi, Niğde, 2007 s.67-68

²⁷ http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3233&baslik=isyerinde_motivasyonu_Artirmada_psiko_sosyal_Araclar (01.02.2009)

- İlk bakışta bu gereksinmenin bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip bulunduğunu kanıtlamaya çalışır.
- Daha sonra işgören, neler olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme gereksinmesi duyar.
- Son aşamada ise işgören, grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olmanın onurunu yaşayan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir.

Görüldüğü gibi, işgören işletmeye girdiğinde ya da iş yerini değiştirdiğinde, sosyal gruplara katılma gereğini önce duyar, daha sonra pasif olarak katılır, ancak belirli bir süre sonra grup çıkarlarını savunan grup içinde ve grup için yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşür.

İşgörenler gerçekten bir gereksinme olarak grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazlarsa, çok iyi bir işletme bile olsa işlerini bırakmak zorunda kalabilirler.²⁸

1.4.2.4. Gelişme ve Başarı

Yükselme, çalışanın daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe çalışana yüklenen sorumluluk, verilen yetki, ödenen ücret artar. Yükselmenin özendirici etkisi, iş başarımına bağlı olduğu oranda artar. İlerleme sistemini, belirlenmiş üretim endekslerine göre düzenleyen bir işletme, ilerlemeyi kıdeme bağlayan bir işletmeden daha üretken olacaktır. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir etmen olma özelliği bakımından yükselme, aynı tutardaki paranın yaratacağı güdüsel etkiden daha fazla etki yaratır.²⁹

Bir kimsenin performans düzeyinin yüksekliği onun sahip olduğu veya kabul ettiği amaçların yüksekliğine bağlıdır ya da o şekilde tahmin edilir. Bu görüşü destekleyici kanıtlar da vardır. Her şeyden önce içeriden ve dışarıdan saptanmış olan amaçlar durumunu dikkate alırsak görülür ki, eğer amaçlara erişmek bireyler için anlamlı ve tutarlı ise bu yönde çaba harcanacaktır. Bunlar kendisine güveni yüksek olan bireylerdir. Dışarıdan saptanan amaçlara gelince, burada amaçların başkaları tarafından

²⁸ Sabuncuoğlu /Tüz, a.g.k., s.158

²⁹ <http://tsrsb.org.tr/private/trk/sayi27/ince272.htm> (01.02.2009)

saptandığı görülür. Bu amaçların diğerleri tarafından da kabul edilir nitelikte olması başarının yüksek olacağı anlamına gelir.³⁰

1.4.2.5. Çevreye Uyum

İşletme içinde çalışan işgörenlerin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, işgörenleri işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir. İşletme içindeki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel koşulların yanı sıra sosyo-psikolojik koşullar, işgörenin etkin bir performans göstermesi üzerinde oldukça etkilidir. Yeni bir işe giren işgörenin işine ve işletmede çalışan diğer kişilere de mutlak uyum sağlaması gereklidir. Aksi halde işinde başarılı olma olasılığı yok denecek kadar azdır. Yeni iş arkadaşlarının bir grup olduğunu düşünürsek, işgörenin bu gruba dâhil olmaya çabalaması gerekir. Grup üyelerini tanımalı ve kendisini de onlara en iyi şekilde tanıtmalıdır. Eğer işgören grup içine alınmaz ve dışlanırsa bu durum çok önemli sorunlara yol açabilir.

Burada önemli rol yönetici kesimine düşer. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörelere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır.³¹

1.4.2.6. Öneri Sistemi

Motivasyonda işgörenleri özendirecek en etkili araçlardan biri olan öneri sistemi, işletmede demokratik yönetime geçişin de en belirgin göstergesidir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konuluyorsa iş görenlerde tatmin seviyesi ve örgüte bağlılık artacaktır.³² Öneri sistemi, işgörelere işletmeye ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, örgütsel ya da teknik konularda görüşlerini üst organlara iletme olanağı veren bir sistem olarak algılanmalıdır.

³⁰ Abraham K.Korman, **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, (Çev. İlhan Akhun ve Cevat Alkan), Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1978, s. 69

³¹ http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3233&baslik=isyerinde_motivasyonu_Artirmada_psiko_sosyal_Araclar (01.02.2009)

³² Cengiz Tümgan, "Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin" <http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/> (23.02.2009)

İşgören, üst basamaklarda yer alan kişilere öneri sunarak onlarla ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve bu durum kendisine saygınlık kazandıracaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, bundan mutlaka psikolojik bir doyum sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gördükçe, işletmeyle giderek kaynaşacak ve hiç kuşkusuz işletme, istekli ve verimli çalışan bir eleman kazanacaktır. Bu nedenle nicelik ve nitelik yönünden yapılan önerilerin artması, işletmede iyi bir havanın esmesine yol açtığı gibi, temel amaçlardan biri olan verimin yükselmesine de katkıda bulunacaktır. Ancak söz konusu sistemin işletmeyi olduğu kadar işgören çıkarlarını da gözetlemesi gerektiği kabul edilmeli, bu inanç içinde işgören çeşitli konularda öneri sunmaya isteklendirilmelidir. Unutmamak gerekir ki, burada en büyük sorumluluk yönetici kesimine düşmektedir. İyi bir yönetici, astların özgür düşüncesine ortam hazırlayan ve onların önerilerini saygıyla karşılayan, değer veren ve giderek işgörenlerin güvenini kazanan kişidir.³³

1.4.2.7. Psikolojik Güvence

Örgütün psikolojik havasını yansıtan psikolojik güvence, örgütsel iklime bağlı bir kavramdır. Örgütsel iklim, bireylerin kendi kişisel insani değer ve diğer özelliklerine dayalı olarak örgütün politik alan, ödül sistemi, yönetim sistemi gibi temel özellikleri hakkında algıların toplamıdır. Örgüt iklimi, algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir ve örgütün çalışanları için psikolojik açıdan ne ölçüde anlamlı bir çevre olduğunu gösterir.³⁴

Çalışma atmosferine bağlı olan psikolojik güvence hakkında iki yaklaşım vardır: İlki; çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci yaklaşım ise, olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Daha açık bir deyişle, çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer. Bu konuda ortaya çıkan gereksinimleri karşılamayan işletmeler son derece yetersiz bir “insan ilişkileri imajı” yaratırlar.³⁵

³³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Haberleşme Düzeni, Yapısal Analiz**, B.İ.T.İ.A., Yayını, Bursa, 1977, s.45-46

³⁴ Tümgan, a.g.k., s.17-18

³⁵ Sabuncuoğlu /Tüz, a.g.k., s.163-164

1.4.2.8. Sosyal Etkinlikler

Bir örgüt ya da bir örgütün yöneticisi, çalışanını motive edebilmek için sosyal uğraşlar, sosyal katılım ve çevreye uyum konularında gerekli çalışmaları yapmalıdır. Örneğin sosyal, kültürel, sportif ve turistik faaliyetler, geziler, eğlenceler, yarışmalar, törenler ve özel gün ve gecelerin düzenlenmesi, davetler, kokteyller, yemekler verilmesi, “geçmiş olsun” ve “baş salığı dilekleri”, personeli motive eden sosyal faaliyetlerden bazılarıdır.³⁶

1.4.3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR

Motivasyonda özendirici olan örgütsel ve yönetsel araçları şu şekilde sıralayabiliriz:

1.4.3.1. Amaç Birliği

Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı “insanı sömürmekte” değil, “insanı kazanmakta” aramak gerekir. Bir başka deyişle, işletmeler “para kazanmak” kadar “insan kazanmak” politikasını uyguladığı sürece uzun vadeli başarılı olurlar.³⁷ Bunun için de, işveren ve çalışanlar amaçlarını ortak bir noktada birleştirerek, bir denge uyumu sağlamalıdır.

Amaç birliği, çalışma sürecinde bireyi motive etmektedir. Yönetim, iş görenini her yönüyle tanıyarak, onu işletme amaçlarına uygun olarak etkilemesini bilmelidir.³⁸ Eğer işgören amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki kesim de kazançlı çıkar. Burada en önemli rol yöneticilere düşer. Ortak amaç inancını aşılayan ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki başarılı bir yöneticidir.³⁹

1.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yöneticiler bir kısım yetkilerini alt kademedeki astlarına devrederler. Yetki devri alan ast yönetici de, yetkisinin bir kısmını kendi astlarına, çalışanlarına devreder. Böylece çalışanlar devraldıkları yetkinin sorumluluğunu üstlenirler.⁴⁰

³⁶ Ömer Peker ve Nihat Aytürk, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s. 301 – 302

³⁷ Sabuncuoğlu /Tüz, a.g.k., s.165

³⁸ Ay, a.g.k., s.42

³⁹ Sabuncuoğlu /Tüz, a.g.k., s.165

⁴⁰ Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, Selin Kitabevi, Ankara, 2001, s.96

Yetki ve sorumluluk sayesinde iş gören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve gereksinmelerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Ayrıca yöneticinin giderek artan sorumlukları ve denetim yükü de bazı yetki ve sorumluluklarının astlarına devredilmesiyle azalabilir. Kişilerde motivasyonun artması için denetimin minimumda kalması ve iş görene olan gereksinmenin ona belli edilmesi gerekir. Ayrıca bireyi motive edecek ve kendini gerçekleştirmesini sağlayacak yorumlar yapılmalıdır.⁴¹

1.4.3.3. Eğitim ve Yükselme

İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan çalışanların çalışma şevkleri azalacaktır. Dolayısıyla yükselme işyerinde bir teşvik yani motivasyon aracıdır.⁴²

Eğitim bir gereksinmedir. Gütülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır.

Yükselmede gütülen amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. Bir başka deyişle, eğitim işgöreni mesleğe hazırlarken, yükselme işgöreni daha üst sorunlara yöneltir. Aralarındaki bu sıkı ilişki nedeniyle bu iki kavramı çok farklı biçimde değerlemeye gerek yoktur.⁴³

1.4.3.4. Kararlara Katılma

İnsanlar kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği duyarlar. Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, astların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve

⁴¹ Tümgan, a.g.k., s.18

⁴² Evrim Çeltek, **Motivasyon Yönetimi**, <http://www.isgucdergi.org/> (23.05.2009)

⁴³ Sabuncuoğlu /Tüz, a.g.k., s.168

onların düşüncelerinden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli yönetici için “bir başkası için” çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır.⁴⁴

Bugün üzerinde en çok konuşulan motivasyon tekniği olan “katılmalı yönetim” ile işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır. Karara katılanlar, sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır.⁴⁵

1.4.3.5. Etkin Bir İletişim

İletişim bir taraftan diğer tarafa mesaj iletilmesidir.⁴⁶ Özellikle büyük çaptaki şirketlerde, elemanlar arasında “aidiyet duygusu” gibi inançları kuvvetlendirebilmek çok güçtür. Bu ancak zorlu ve sistemli çaba ve iyi işleyen bir iletişim sistemi yoluyla mümkün olabilir. Gerçekten arzulanan düzeyde kişiler arası ilişkilerin oluşturulabilmesinde etkin bir iletişim en önemli faktördür. Zira iletişim yoluyla kişilere karşı anlayış sağlayabilir, onların gereksinmelerini görebilir, düşünüş tarzları, tutum, davranış ve hareketlerinin nedenlerini teşhis edebiliriz.⁴⁷

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve işgörelere bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi, işgörelerin en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. İşgörel daha işletmeye girdiği ilk günden başlayarak birçok konuda bilgi gereksinmesi duyar. Önce işletmeyi, sonra işini ve çevresini tanımak için çaba harcar. Bir bakıma işgörelere bilgi sunmakla, ona ilgi göstermek eş anlama gelir. Çünkü, “iletişim, insancıl ilişkilerin temel ögesidir ve bu kavram gerçek yaşamda birbirinden ayrılmaz bir bütündür”. İşgörel yöneticileriyle olduğu kadar çalışma arkadaşlarıyla da biçimsel ya da doğal ilişkiler kurmakta güçlük çekiyorsa böyle bir kurumda insancıl ilişkilerin iyi olduğu söylenemez. Ortaya çıkan sonuç şudur: Eğer bir işletmede insancıl ilişkiler

⁴⁴ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 6.B., Beta Yayınevi, İstanbul, 2003, s.577-578

⁴⁵ Sabuncuoğlu /Tüz, a.g.k., s.169

⁴⁶ Güneş Berberoğlu, **Yönetim ve Organizasyon**, Editör:İnan Özalp, Anadolu Üniv. Yay., Eskişehir, 1996, s.117

⁴⁷ Baykal, a.g.k., s. 50

gelişmemişse o işletmede iletişim kanalları iyi çalışmamaktadır. Ya da bir işletmede iletişim sistemi iyi kurulmuşsa, orada insancıl ilişkilerin varlığından söz edilebilir.⁴⁸

1.4.3.6. İş Genişletme

İş genişletme aşırı işbölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgörenin, tek ve küçük bir iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmektir.⁴⁹ İş genişletmede, çalışanlara aynı seviyede çeşitli görevler verilmektedir.⁵⁰

İş genişletme ile ilgili temel varsayım, genişletilmiş olan işlerin hem çalışan, hem de kurum içi motivasyonda artış, can sıkıntısı ve tatminsizliklerde azalma, artan verimlilik ile üst düzeyde işe katılım sağlamasıdır.⁵¹ Özellikle güç ve kontrol ihtiyacı olan kişiler için oldukça etkili bir yöntemdir. İş genişletme şu dört yolla sağlanabilir:

- Çalışanların bütün potansiyellerini kullanacakları şekilde çalışmalarını istemek yani çalışanları mücadeleye sevk etmek. Bu sonuç işin kendisinde yapılacak değişiklikler ile sağlanmalıdır.
- Çalışanların işin çok daha ilginç olan yönlerini öğrenmelerine imkan yaratmak amacıyla işin zor, tekrarlı ve can sıkıcı olan kısımlarının mümkün olduğunca makinelere verilmesi.
- İşte daha az monotonluk ve daha fazla çeşitlilik yaratmak amacıyla işe dönük daha çok eylem ile görev belirlemek.
- İş rotasyonu yapmak. Bu uygulama çalışanların yeni yetenekler kazanmalarına ve farklı türden işler ile meşgul olmalarına imkân sağlar.⁵²

1.4.3.7. İş Zenginleştirme

Bu yöntem, örgütün işleyişinde olumsuzluk yaratacak her koşulu ortadan kaldıracak problemlerin giderilmesi için düşünülen, hem yöneticinin hem de çalışanın yararına sunulmuş bir yöntemdir.

⁴⁸ Sabuncuoğlu /Tüz, a.g.k., s.170

⁴⁹ http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/motivasyon_isguven.htm (23.04.2009)

⁵⁰ <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5094> (23.04.2009)

⁵¹ Yasin Bulduklu, **Alt Gelir Gruplarında Etkili Olan Motivasyon Unsurları**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2005, s.107

⁵² A.g.k., s.107

İş zenginleştirme, işin tamamını bir bütün olarak yetki ve sorumluluklarıyla beraber personele verilmesidir. Diğer bir tanımla çalışanların gerekirse işlerinde değişiklik yaparak iş tatminini fazlalaştırmak, verimliliği artırmak, kişisel başarı ve gelişime imkân yaratmak için daha fazla sorumluluk almayı gerektirecek konular bulmaktır.

İş zenginleştirmede geri besleme (dönüt) çok önemlidir. En etkili geri besleme iş ile işi yapan arasında gerçekleşir. İşin tamamlanmasıyla görevi yerine getiren personel ne kadar iyi olduğunu, nereye kadar gelebildiğini ve değerinin ne düzeyde olduğunu geri beslemeler sayesinde öğrenir. Geri besleme olumlu yönde olması, personeli motive ederek daha iyi çalışmalar çıkartmasını sağlar.

İş zenginleştirmede, bir işletmede çalışanlar yalnız kendi konularında değil, birçok konuda uzmanlaşacaklardır. Çalışanlar işlerini zevkli hale getirmek için çaba harcayacaklardır.⁵³

1.4.3.8. Takdir Etme

Çalışanı bir “insan”, örgütün kıymetli bir bireyi olarak görmek, ona önem ve değer vermek onun için en büyük ödüldür. Çalışanın kendince en büyük sermayesini yani emeğini üretime katmasının değeri kuşkusuz para ve diğer maddi unsurlarla karşılanmasının yanında manevi unsurlarla da güdülenmektedir. Bu unsurların içinde en önemlilerinden bir tanesi de takdir edilmedir. İnsanlar yaratılışları gereği yaptıkları işin önemsenmesini, işteki performanslarının sonunda en azından davranış olarak bunun karşılığını almak isterler.

Takdir edilme, manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Hepimiz takdir edilmekten çok hoşlanırsınız ve değer verirsiniz. Önemli bir insanın bizim başarımız ya da katkılarımızla ilgili hoşnutluk belirten ifadelerini duyduğumuz o güzel an hepimizin hayatında önemli bir yere sahiptir.

İnsanlar hak ettiği zaman takdir edilmeli, ertelenmemeli ve takdir abartılmamalıdır. Takdir etme, samimi duygularla ve adil olarak yapılmalıdır. Unutulmamalıdır ki, “takdir etme” en ucuz güdüleme aracıdır.⁵⁴

⁵³ <http://www.caginpulisi.com.tr/11/35-36.htm> (24.04.2009)

⁵⁴ Bulduklu, a.g.k., s.104-105

1.4.3.9. Rekabet

Organizasyondaki verimliliğin artması için yönetim rekabeti desteklenmelidir. Rekabet işin ağırlığını hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak dolayısıyla verimliliği sağlayacak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür. Yani rekabet motivasyonel bir araçtır.⁵⁵

1.4.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

İşletmelerde çalışanları psikolojik olarak etkileyen etkenlerden biri de çalışma ortamı ve şartlarıdır. Çalışma ortamı, kişinin çalıştığı ve temas edebileceği yerlerin tümüdür. Çalışma ortamının sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olması ve estetik bir görünüme sahip olması gerekir.⁵⁶

Günün en geniş zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim işgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, işgörenin işe en kısa zamanda uyarlanması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılacaktır. Kaldı ki, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir.⁵⁷

1.5. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon terimi 20. yüzyılda yönetimin bilimselleşmeye başlaması ile birlikte yönetim literatüründe yer almıştır. Yüzyıllarca büyük düşünürlerin benimsediği görüşe göre insan, zekâsı ve mantığı ile hedeflerini serbestçe seçebilmekte ve harekete geçebilmekteydi. Onlara göre, sebep hareketi belirlediğinden, o dönemlerde motivasyon terimine ihtiyaç duyulmuyordu. İnsan yeteneklerine, aldığı eğitime ve zeka düzeyine

⁵⁵ Tümgan, a.g.k., s.21

⁵⁶ Yasemin Güven, **Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi; Seydişehir Eti Alüminyum A.Ş de Motivasyon araçlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir araştırma**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2004, s.90

⁵⁷ Sabuncuoğlu /Tüz, a.g.k., s.173-174

göre istediğini seçebilmekteydi. Kısacası insan rasyonel bir canlı olarak, kendi davranışlarından sorumluydu. 18. yüzyılda bu görüş yerini mekanistik bir yaklaşıma bırakmaya başladı. Buna göre, insan davranışlarının, insanın bizzat kendisi tarafından kontrol edilemeyen iç ve dış değişkenlerden kaynaklandığı ileri sürüldü.⁵⁸

Yönetim biliminde ise, klasik yöntemin kuramcıları, insanı ekonomik bir varlık olarak ele almış ve insanların daima kendilerine en fazla kazanç getirecek işleri yapacaklarını ileri sürmüşlerdir. Ancak daha sonra Neo-klasik kuramcılar bu anlayışın eksik yanlarını ortaya çıkarmışlardır. Neo-klasik kuramın temsilcilerinden Elton Mayo'nun çalışmalarıyla, insanın ve işyerindeki beşeri ilişkilerin önemi ortaya çıkmıştır. Elton Mayo'nun çalışmaları sonucunda, insan davranışlarında sosyal ihtiyaçların büyük bir rol oynadığı saptanmış ve insanın esas itibarıyla sosyal ihtiyaçlarla motive olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Daha sonraki gelişmeler, beşeri ilişkilerin yetersiz olduğunu, çalışanları motive etmek için para ve tatmin dışında pek çok faktör olduğunu göstermiştir. Bu düşünelere göre, yöneticilerle çalışanların, sorumluluğu birlikte paylaşmaları gerekir.⁵⁹

Modern yönetim kuramlarında sistem yaklaşımı açısından, örgütlerin sürekli olmaları ve gelişmeleri yanında sağlıklı ve dinamik dengenin sağlanması için, yöneticinin örgütle ilgili bütün iç ve dış faktörleri algılaması, bilmesi, yorumlaması, sonuç çıkarması ve bunu örgüte uyarlaması gerekir. Yaklaşım hem örgütler hem de bireyler için dinamik bir denge öngörmektedir. Dinamik dengenin sağlanmasında ihtiyaçlar farklılık gösterir. İnsanların örgüt içinde motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve psikolojik yönlerden asgari yaşam standardının bireye sunulması gerekir. Durumsallık yaklaşımı açısından ise insanın, karmaşık yapılı ve değişebilen bir varlık olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre insanların motive olabilmeleri için ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetime ihtiyaçları vardır. İnsanlar istek ve ihtiyaçları giderildiği sürece motive olurlar.⁶⁰

İnsanları motive etmek için evrensel bir reçete yoktur. Çünkü her insan farklıdır ve mutlaka kendine özgü değerleri ile tek bir birey olarak ele alınmalıdır. Her ne kadar her

⁵⁸ Sibel Ayşen Arkonaç, **Psikoloji Zihin Süreçleri Bilimi**, Alfa Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s.242

⁵⁹ Ferda, Alper Ay, **İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan araştırması**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü, Sivas, 2006, s.14

⁶⁰ Şahin, a.g.m., 523-547

bir bireyin nitelikleri, gereksinim ve istekleri birbirinden farklı ise de belirli gereksinim ve arzular insanlarda doyum sağlayabilecek ortak organizasyonlar kurabilmelerine olanak verecek derecede birbirine benzemektedir. Tüm insanlar için ortak olan gereksinimleri belirleyen pek çok kuram vardır. Çalışanların gerek birey olarak, gerekse gereksinimler yönünden birbirlerinden farklı olmalarına karşın, yöneticiler ortak olan gereksinimleri bilerek ve dikkate alarak örgüte yararlı olabilecek şekilde davranmalarını sağlayabilmek için onları motive etmeye çalışabilirler. Başka bir anlatımla motivasyon teorileri çerçevesinde çalışanların hangi nedenlerden etkilenecek daha üretken çalışabileceği belirlendiğinde yöneticinin çalışanları motive etmesi ve istenen yönde davranmalarını sağlaması kolaylaşacaktır.⁶¹

Motivasyon kuramlarını iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki içsel faktörlere ağırlık veren “*Kapsam Kuramları*” ikincisi ise dışsal faktörlere ağırlık veren “*Süreç Kuramları*”dır. Kapsam Kuramları ile Süreç Kuramları arasındaki ayrımı başka bir deyişle ifade etmeye çalışırsak; Süreç Kuramları, davranışın sonucunu hedeflerken Kapsam Kuramları, davranışın öncesini yani amacını hedefler.⁶²

1.5.1. KAPSAM KURAMLARI

Kapsam kuramları, bireyleri çalışmaya teşvik eden faktörleri ortaya koymaya çalışmıştır. Birey davranışlarının belli bir amacı olduğu ve bu amacı gerçekleştirmek için çaba sarf ettikleri varsayımından hareket eden bu kuramlara, “insan ihtiyaçlarının giderilmesi kuramları” adı da verilmektedir. Bu kuramlar açısından eğer bir yönetici bireyleri belirli bir şekilde davranışa zorlayan faktörleri anlayabilir ise, bu faktörlere hitap etmek suretiyle bireyleri daha iyi yönetebilir. Başka bir ifadeyle, bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.⁶³

Bununla birlikte, amaçların belirlenmesine işgörenlerin de dahil edilmesinin, en büyük motivasyon faktörlerinden biri olduğu unutulmamalıdır. Bu, aynı zamanda işgörenlerin gelecekte ne yapmak isteyeceklerini de ifade eden bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Amaçların en önemli özelliği, geribildirim imkânı vermesidir. Örneğin,

⁶¹ Ay, a.g.k., s.15

⁶² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yay. Dağıtım, İstanbul, 2001, s.510

⁶³ Ali Şahin, *Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği)*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü, Konya, 2003.,s.80

bir yöneticinin sekreterine, yarın beş mektup yazılacak, demesi, onun zamanlamasını ve performansını izleme imkânını yöneticiye sağlamaktadır.⁶⁴

Kapsam kuramları çerçevesinde bilim adamları tarafından farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bunlar: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın Başarma İhtiyacı (Kazanılmış İhtiyaçlar) Kuramı, Alderfer'in ERG (VIG) Kuramı'dır.

1.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Kapsam kuramları içerisindeki en ünlü motivasyon kuramı Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır. Maslow klinik gözlemlerden yararlanarak bireylerle ilgili temel ihtiyaçların yer aldığı beş gruptan oluşan bir sistem ortaya koymuştur.

Bu sisteme göre bireylerin ihtiyaçları beş kademeli hiyerarşik bir yapıdan oluşmaktadır. Maslow, insanların iç dünyasında onların harekete geçmesine sebep olan ihtiyaçlarının ve isteklerinin olduğunu ileri sürer. Dolayısıyla, insanlar belli zamanlarda kendileri için önemli olan ihtiyaçları tatmin etmek (fullfit) için harekete geçerler. Ancak bir ihtiyacın önemi, öncelik sırasına göre belirlenebilir. Bir ihtiyaç ne kadar öncelikli ise o kadar önemli demektir. Çünkü Maslow'un kuramında insan ihtiyaçları bir merdivenin basamakları gibidir. Bir ihtiyaç merdiveninin ne kadar alt basamağında ise birey için o kadar acil ve önemlidir.⁶⁵

Maslow, en alt kademedен en üste doğru insan ihtiyaçlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Fizyolojik ihtiyaçlar,
- Güvenlik ihtiyaçları,
- Sosyal ihtiyaçlar,
- Kendini gösterme (saygı görme) ihtiyacı,
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı.

⁶⁴ Acar Batlaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2004, s.170.

⁶⁵ Şahin, 2003, a.g.k., s.81

Şekil 1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Şahin, 2003, a.g.k., s.82

Maslow'un hiyerarşisindeki en alt kademedeki ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır. Bunlar hava, su, yiyecek vb. olan ihtiyaçlardır, sonra güvenlik ihtiyaçları gelir. Güvenlik ihtiyaçları barınma, giyinme imkânları ile mal ve can güvenliğinin sağlanmasıdır. Üçüncü kademe sevgi, ilgi, akranlar tarafından benimsenme gibi sosyal ihtiyaçlardır. Dördüncü kademe saygınlık ihtiyacı yer almaktadır. Burada, olumlu bir kişisel imaj oluşturma ve kendine saygı ile başkalarından saygı görme vardır. Hiyerarşinin en üst basamağını ise Maslow, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak adlandırmıştır. Bunlar insanın gerçek gücünü farkına varıp yeteneklerinin tümünü kullanabilmesidir. ⁶⁶ Bu noktada, Maslow, kendini gerçekleştirmeyi insanın doyuma ulaşma arzusu olarak tanımlar. ⁶⁷

Maslow'un modeline göre, bireyin davranışlarına yön veren, yukarıda belirtilen gereksinimlerdir. Bireysel gereksinimler, hiyerarşik bir sıra izler. Alt sıralardaki gereksinimler doyurulmadıkça daha üst sıralardaki gereksinimler birey açısından fazla

⁶⁶ "Motivasyon ve Kuramları", http://www.kpss.com.tr/lang-tr/motivasyonun_kuramlari.cgi (26.04.2009)

⁶⁷ Kavi, a.g.k., s. 74

önem taşımaz.⁶⁸ Diğer bir anlatımla, örneğin güvenlik gereksinimleri tatmin olmamış bireyde psikolojik gereksinimler kendini gösteremez. Birey önce bu gereksinimlerin tatmini için uğraşır. Belli düzeydeki gereksinimler karşılandıktan sonra bunların güdüleyici gücü kalmaz. Ancak, eğer daha önce tatmin olmuş ihtiyaçlardan birinde bir eksiklik ortaya çıkarsa, kişi tekrar o kademeye döner. Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşmış bireylerin tüm diğer gereksinimleri karşılanmış ve sahip oldukları özgün gizil güçlerini kullanma gereksinimi doğmuştur. Bu düzeye ulaşmış kişiler toplam nüfusun çok küçük bir yüzdesini oluşturur.

Maslow'un bu teorisindeki ihtiyaç unsurlarının özellikle iş yaşamında büyük önemi vardır. Öyle ki, yönetici, işgörenlerin hangi ihtiyaçlarını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçların tatmin edileceği ortamı oluşturarak, işgörenlerin belirli yönde davranmalarını sağlayabilir.⁶⁹

1.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Maslow'un modelinden hareket eden, fakat gereksinimleri özsel olarak değil de, bir araştırmadan çıkardığı bulgulara göre sınıflandıran, sonra da bir yığın araştırma ile tanışmaya yol açan bir kuramdır.⁷⁰ Herzberg ve arkadaşları 200 kadar teknik-mesleki işgörenle konuşarak yaptıkları araştırmada ortaya bir takım faktörler çıkarmışlardır.⁷¹ Gereksinimleri iki eşit parçaya bölen Herzberg, bunların bir kısmına hijyen, bir kısmına da motive edici faktörler adını vermiştir.⁷² İşin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörler "hijyen faktörler" i, işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörler de "motive edici faktörler" i oluşturmaktadır.⁷³

Araştırma sonuçlarına göre Herzberg Motive Edici Faktörler ile Hijyen Faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

⁶⁸ <http://selimtuncer.blogspot.com/2006/01/maslowun-ihtiyalar-hiyerarisi-kuram-ve.html> (26.04.2009)

⁶⁹ Acar Batlaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2002, s.172.

⁷⁰ Güven, a.g.k., s. 64

⁷¹ Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniv., Siyasal Bilgiler Fak. Yayını, Sevinç Matbaası, No:470, Ankara, 1981, s.45

⁷² Güven, a.g.k., s.64

⁷³ Şahin, 2003, a.g.k., s.92

Motive Edici Faktörler

- Başarı,
- Tanınma,
- İşin kendisi,
- Gelişme imkânları,
- İlerleme imkânları,
- Sorumluluk,
- Geri bildirim.

Hijyen Faktörler

- Denetim kalitesi (tarzı),
- Şirket kuralları ve politikası,
- Ücret,
- Çalışma koşulları,
- İş güvenliği,
- Kişisel yaşantı,
- Statü,
- Bireyler arası ilişkiler (astlarla, üstlerle, akranlarla).⁷⁴

Motivasyon faktörleri ile hijyen faktörleri arasında bir takım farklılıklar vardır. Motivasyonel faktörler işin özü veya içeriği ile ilgilenirken, hijyen faktörleri işin çevresel şartları ile ilgilenmektedirler. Ayrıca motivasyonel faktörler gerçek güdüleyici faktörler olurken, hijyen faktörleri bireyin tatminsizliğine engel olmaktadır. Tatminsizliği önlenemeyen bireyin motivasyon faktörleri ile güdülenmesi mümkün olmayacaktır. Çünkü hijyen faktörünün ana görevi, bireyin tatminsizliğini önleyerek motivasyon faktörlerinin yaratacağı güdülenmeye ortam hazırlamaktır. Hijyen faktörleri iş ortamında asgari olması gereken unsurlardır.⁷⁵

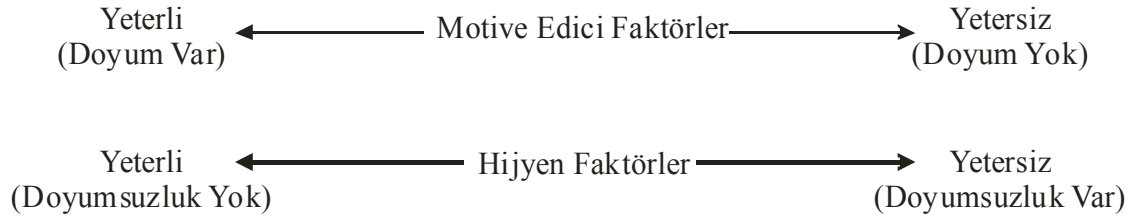
Hijyen faktörlerin varlığı motivasyon için gerekli fakat tek başına yeterli değildir. Herzberg bunların doyumsuzluğu minimize ettiğini söyler. “Bireylerin motivasyonu

⁷⁴ A.gk., s.92-93

⁷⁵ Bulduklu, a.g.k., s.48

hem hijyen faktörlerin hem de motive edici faktörlerin mevcut olmasına bağlıdır.⁷⁶ Bu durumu şu şekilde ifade edebiliriz:

Şekil:1.2. Motivasyon ve Hijyen Faktörlerinin Motivasyonu Etkilemesi



Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Yenilenmiş 6.Baskı, İstanbul, 1998, s. 441

Herzberg'in Kuramı yöneticiye şunu ifade eder: Yönetici, herşeyden önce hijyen faktörlerin, motivasyon için bulunması gereken asgari faktörler olduğunu bilmelidir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır.⁷⁷ Dolayısıyla hijyen faktörleri sağlamadan motive edici faktörleri sağlamanın çalışanın motivasyonu açısından hiçbir anlamı yoktur.

1.5.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

ERG Yaklaşımı, Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi, bir ihtiyacın sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.⁷⁸

Adelfer, insan ihtiyaçlarını başlıca üç gruba ayırmıştır: Var olma (**E**xistence), Ait olma (**R**elatedness) ve Gelişme (**G**rowth). İhtiyaçların ingilizce karşılığı olan bu kelimelerin baş harflerinden oluşan kuramın orijinal ismi ERG'dir.⁷⁹

⁷⁶ Şahin, 2003, a.g.k., s.93

⁷⁷ Koçel, a.g.e., s. 441

⁷⁸ <http://yetiskinegitimi.net/arastirma-inceleme/gudulenme-basari-duygusunu-artirma-ve-is-doyumu-4.html> (27.04.2009)

⁷⁹ Şahin, 2003, a.g.k., s.97-98

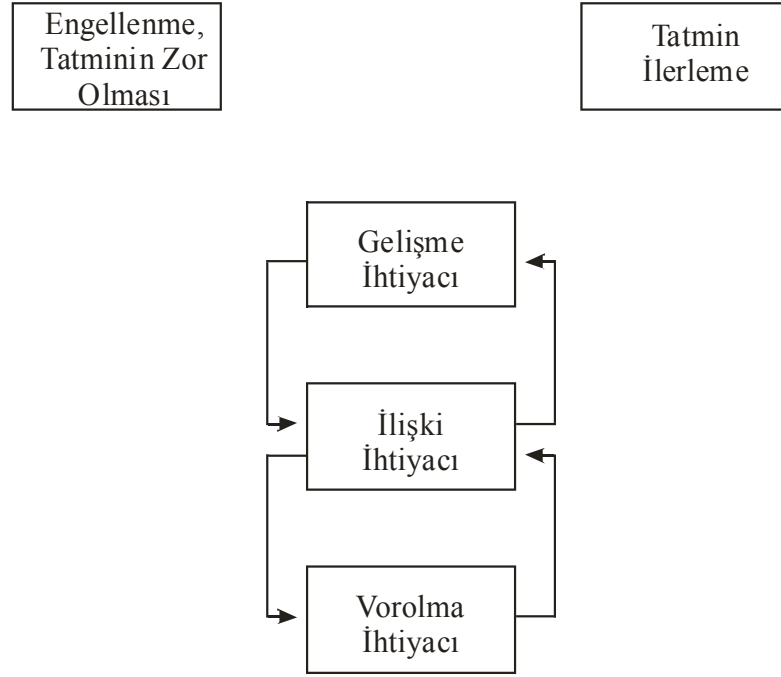
- **Varolmak (Existence) ihtiyacı:** Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmektedir. Bu ihtiyaçların giderilmesi, örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.
- **İlişki (Relatedness) ihtiyacı:** Sevgi ihtiyacı ve kişisel ilişkilerle ilgili olarak insanın başka insanlarla düşünce ve duygularını paylaşma, saygı ve itibar ihtiyacını kapsar.
- **Gelişme (Growth) ihtiyacı;** Bireysel çaba ile ilgili olarak bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacını içerir. Bir insanın kendisi ya da çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de burada toplanmıştır.⁸⁰

Alderfer'e göre insan belli bir seviyedeki ihtiyacı karşılanmazsa alt seviyedeki ihtiyaçlarına dönecektir. Maslow'un ortaya attığı doyumdan sonra bir üst basamağa geçilir fikrinin oluşturduğu doyum-ilerleme kavramına Alderferfer, doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsrana-gerileme kavramını da eklemiştir. Örneğin; gelişme ihtiyacı karşılanmayan bir kimse hüsrana uğrar ve bunun sonucunda ait olma (ilişki) ihtiyacında artış olur. Eğer ait olma ihtiyacı karşılanırsa tekrar gelişme ihtiyacı duyar.⁸¹

⁸⁰ <http://www.serpilaytac.com/dersnotlari/motivasyon.pdf> (27.04.2009)

⁸¹ "Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon", s.11-12 web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal_bildiri/EkD.doc,(27.04.2009)

Şekil: 1.3. ERG Kuramının İşleyiş Biçimi



Kaynak: Şahin, 2003, a.g.k., s.99

Kısaca özetlemek gerekirse, ERG kuramında ihtiyaçlar hiyerarşisi ters yönde de motive edici olabilmektedir. Ayrıca Maslow gibi ihtiyaçlara kesin bir sınırlama getirmesi ve bireylerin aynı anda aynı ihtiyaçlara sahip olduğu anlayışını reddetmesi, bu kuramın bireysel farklılıklara dikkat ettiğini göstermektedir.⁸²

1.5.1.4. Mc Clelland’ın Başarı İhtiyacı Kuramı

David McClelland tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama, “kazanılmış ihtiyaçlar kuramı” da denilmektedir. Çünkü kuram bireyin hayatı boyunca belli tip ihtiyaçları kazandığını belirtmektedir.⁸³ Başka bir ifadeyle, insanlar bu ihtiyaçlarla birlikte doğmazlar fakat onları hayat tecrübeleri boyunca öğrenebilirler.⁸⁴ Bu açıdan bakıldığında başarı ihtiyacı kuramı, diğer kapsam kuramlarının aksine “ihtiyaçların

⁸² Şahin, 2003, a.g.k., s.99

⁸³ Bulduklu, a.g.k., s.51

⁸⁴ Draft, a.g.e., s. 519

doğuştan olduğu varsayımını” reddetmekte ve ihtiyaçların öğrenme ile ortaya çıktığını ileri sürmektedir.⁸⁵

McClelland, Maslow gibi insanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından söz etmemiş, daha doğrusu bu ihtiyaçların üzerinde bulunan üç tür ihtiyacı ele almıştır. Bunlar: *Başarı, ilişki kurma ve güç kazanma* ihtiyaçlarıdır. Gerçekten de, insan doğası gereği sosyal *ilişkilerde* bulunma (arkadaşlık, dostluk, sevgi vs.) ihtiyacını hisseder. İnsan aynı zamanda *güç elde etmeyi* seven bir yaratıktır. Bu maddi bir güç (para) olabileceği gibi, makam, mevki, otorite şeklinde bir güç de olabilir. İnsan ayrıca yaptığı işleri *başarmayı* arzulayan ve bundan haz duyan bir varlıktır.⁸⁶

- 1. Başarı ihtiyacı:** Başarı ihtiyacı, bireyin görevlerini başarı ile yerine getirme isteğidir. İnsanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır.
- 2. Bağlılık ihtiyacı:** Bağlılık ihtiyacı; insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. İnsanlara bağlılık, bir gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder.
- 3. Güç ihtiyacı:** Güç ihtiyacı, insanın çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar, çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler.

McClelland bu üç ihtiyaç türünden en çok başarı ihtiyacının birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir.⁸⁷

Çünkü bu ihtiyacın diğer iki ihtiyaca göre bireyi daha fazla motive eden bir yapıya sahip olduğu ileri sürülmektedir.⁸⁸ Yüksek motivasyon başarıyı getirirken, başarı da yüksek motivasyonu getirmektedir.

Sonuç olarak McClelland’ın kuramında bir ihtiyaçlar hiyerarşisinin olmadığını söyleyebiliriz. Bireyin ihtiyacını belirleyen bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre ve iş

⁸⁵ Şahin, 2003, a.g.k., s.99

⁸⁶ <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm> (27.04.2009)

⁸⁷ Deniz Yaşar Konur, **İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma**, Yıldız Teknik Üniv. Sosyal Bil. Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.42

⁸⁸ Nurullah Genç ve Osman Demirdöğen, **Yönetim El Kitabı Temel Kavramlara Giriş**, 2. Baskı, Birey Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 24

ortamıdır. Bu yüzden McClelland'ın ileri sürdüğü üç ihtiyaç bir arada bulunabilir.⁸⁹ McClelland'ın kuramı, kişileri motive eden faktörleri belirlemekle yetinmiştir. Bu ihtiyaçların bireyin davranışlarına olan etkilerini ele almamıştır.⁹⁰

1.5.2. SÜREÇ KURAMLARI

Süreç kuramları, davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklayan kuramlardır.

Bu ad altında toplanan motivasyon kuramlarının ağırlık noktası kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Belirli bir davranışı gösteren bir bireyin bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir sorusu, süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorudur.⁹¹ Dolayısıyla kapsam kuramlarının aksine Süreç kuramları ihtiyaçları, bireyleri davranışa sevk eden faktörlerden sadece bir tanesi olarak görmektedirler.⁹² Yani içsel faktörlerin yanında, bireyin davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynayan pek çok dışsal faktör söz konusudur.⁹³

Süreç kuramları adı altında;

- Skinner'in Sonuçsal Şartlanma Kuramı,
- Wroom'un Beklenti Kuramı,
- Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı,
- Adams'ın Eşitlik Kuramı ve
- Edwin Locke'un Amaç Kuramı incelenmektedir.

1.5.2.1. Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı

Motivasyon kuramı olarak ele alınan sonuçsal şartlandırma adından da anlaşılacağı üzere davranışların kaynakları üzerinde değil, sonuçları üzerinde durmaktadır. Bu kuram davranışların nedenlerini değil davranışları kontrol eden faktörleri analiz etmektedir. Çünkü kuram, davranışların, karşılaşacağı sonuçlar tarafından

⁸⁹ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 445

⁹⁰ Şahin, 2003, a.g.k., s.102

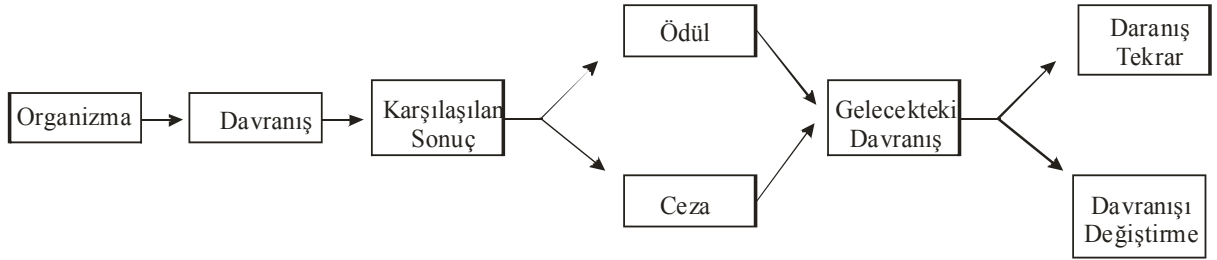
⁹¹ Konur, a.g.k., s.47

⁹² Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım, 3. Baskı, İstanbul, 1996, s. 269

⁹³ Orhan Gökçe ve Ata Atabey, **Davranış Bilimleri Ders Notları**, Konya, 2001, s. 245

şartlandırıldığı varsayımına dayanmaktadır.⁹⁴ Kişinin gösterdiği davranışta karşılaşacağı sonuç önemli olduğundan; sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir.⁹⁵

Şekil:1.4. Sonuçsal Şartlandırma Modeli



Kaynak: Şahin, 2003, a.g.k., s.104

Sonuçsal şartlandırma kuramı, bir motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılabilir: Eğer personelin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici personelin bu davranışı tekrar göstermesini arzu edecektir. Bu da davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bunların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Eğer davranışlar örgüt tarafından “arzu edilmeyen” davranışlar ise, yönetici bu tür davranışların tekrarlanmasını istemeyecektir. Bu tür davranışlar cezalandırılırsa tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır.⁹⁶

Görüldüğü gibi bireylerin davranışlarını etkilemede iki yöntem kullanılmaktadır. Bunlar ödüllendirme ve cezalandırmadır. Ancak yapılan araştırmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak cezanın istenilen davranışları yaptırıcı gücü yoktur. Bu nedenle bireyleri motive etmede ya da istenilen

⁹⁴ Bulduklı, a.g.k., s.69

⁹⁵ <http://www.bilgininadresi.net/Madde/26862/Motivasyonda-%C5%9Eartland%C4%B1rma-ve-Peki%C5%9Firme-Kuram%C4%B1> (27.04.2009)

⁹⁶ Konur, a.g.k., s.48

davranış değişikliklerini sağlamada cezalandırmadan çok ödüllendirmeye önem verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.⁹⁷

Özetle bu kuram, ödüllendirilen davranışın tekrarlanma olasılığını artıracakını, cezalandırmanın davranışın tekrarlanma olasılığını artırmayacağını (ancak kesinlikle davranışları güdülemeyecektir) ödüllendirilmeyen ya da cezalandırılmayan davranışın kaybolacağını içermektedir. Birey sonuca şartlanmıştır.⁹⁸

1.5.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom'un Beklenti Kuramı, matematiksel yönü ağır basan bir kuramdır. Vroom, kişinin çeşitli hareket biçimleri karşısında karar vermek zorunda olduğunu savunmuştur. Kişi, bu çeşitli hareket biçimleri arasında bir seçim yapmak durumundadır. Model, kişinin yapacağı bu seçimi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.⁹⁹

Vroom kuramını, üç temel kavramla ilişkilendirerek açıklamaktadır. Bunlar “*valence, beklenti ve araçsallık*”¹⁰⁰ kavramlarıdır.

Valence, bir insanın iki amaçtan birini istemesi, birini ötekine yeğlemesi ya da ikisini birden istememesi gibi duyulan isteklerin güçleri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bir amaç elde edilmek isteniyorsa, yani bu amacın elde edilmesi elde edilmemesine üstün geliyorsa, bu amacın valence’ı (+), bunun tersiye (-) olacaktır. Amaca karşı bir ilgisizlik varsa, o zaman valence sıfırdır. Yani, valence’in değeri + 1 den -1 e kadar değişecektir.¹⁰¹ Valence ne kadar yüksekse, bireyin harcayacağı çaba da yüksek olacaktır. Kısaca, ödüllerin yüksek bir değeri varsa, motivasyon da yüksek olacaktır.¹⁰²

Vroom beklenti kavramını, belirli bir eylemin belirli bir amaçla sonuçlanacağına kişinin geçici olarak inanması şeklinde tanımlamaktadır. Kuramın ikinci temel kavramı olan beklenti, kişinin belirli bir sonucun gerçekleşip gerçekleşmeyeceğine ilişkin kanaati olarak düşünülebilir. Zira Vroom’a göre beklenti, zihindeki eylem-sonuç birlikteliğidir ve 0’dan +1’e kadar bir alanda yaygınlık kazanmaktadır. Kişinin bir sonuca ulaşabileceğine ilişkin kanaati 0’sa, o sonuca sahip olmaya ilişkin hiçbir

⁹⁷ Şahin, 2003, a.g.k., s.104-105

⁹⁸ Bulduklu, a.g.k., s.71

⁹⁹ Güven, a.g.k., s.68

¹⁰⁰ Koçel, a.g.e., s. 447

¹⁰¹ Onaran, a.g.k., s.72

¹⁰² Şahin, 2003, a.g.k., s.106

beklentisi olmayacaktır. Dolayısıyla o kişiyi o sonuca yönelik motivasyon mümkün değildir. Kişi sonuca 0'la +1 arasında bir değer yüklüyorsa, beklentisi de aynı düzeyde olacaktır. Beklenti geçici ve değişken bir inanç olduğundan kişilerin belirli bir sonuca ilişkin beklentileri farklı koşullarda veya zaman içinde kimi değişiklikler geçirebilir. Bu aynı zamanda beklentilerin değiştirilmesi ya da belirli bir sonuç için beklentinin yoğunluğunun artırılabilmesi hatta beklenti yaratılabilmesine işaret etmektedir.¹⁰³

Vroom'un beklenti kuramının üçüncü kavramı ise araçsallıktır. Araçsallık ferdin birinci kademeli sonuca (amaca) varmasının kendisini arzulayan ikinci kademeli bir sonuca (amaca) ulaştırma olasılığı hakkında algısal bekleyiştir.

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

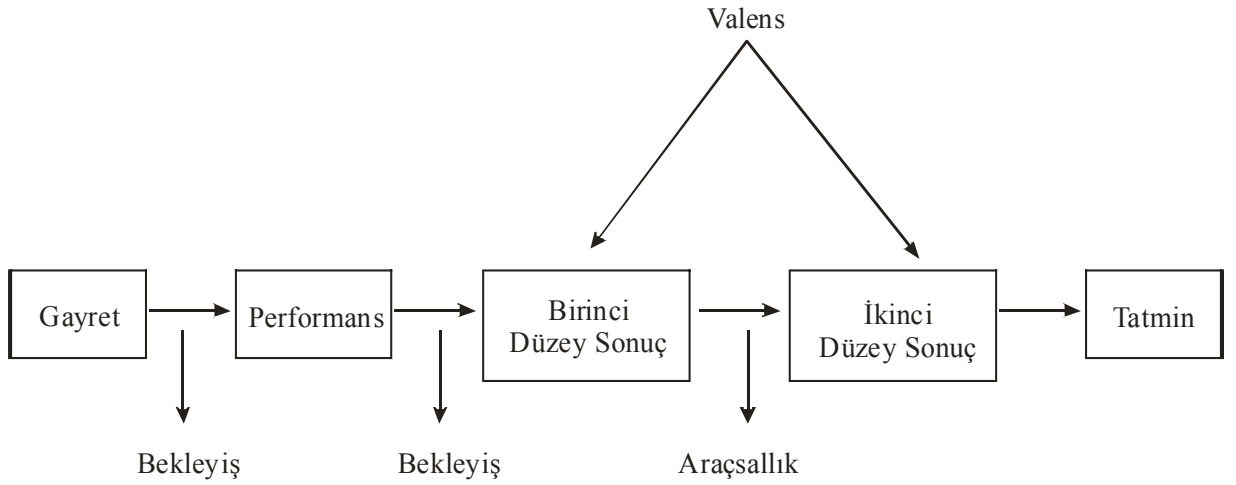
İkinci düzey sonuçlar ise birinci düzey sonuçlarının yaratması beklenen sonuçlar olarak görülmektedir.

Birinci düzey sonuçlar, ikinci düzey sonuçların ortaya çıkmaları veya elde edilmelerine yol açabilir. İkinci düzey sonuçların tercih edilirliliği ise sonuçların bireyin gereksinimleri ile olan ilişkisine bağlıdır. Birinci ve ikinci düzey sonuçları arasındaki ilişkinin önemli yanı bireysel tahminlerden etkilenmesidir. Motivasyonun sağlanabilmesi için birey, iki düzey sonuçları arasında bir ilişki olduğuna inanmalıdır.¹⁰⁴

¹⁰³ Cengiz Anık, "Eğitimin Performansını Niteleyen Faktörler", s.139
<http://yayinlar.yesevi.edu.tr/files/article/136.pdf> (27.04.2009)

¹⁰⁴ Konur, a.g.k., s.51

Şekil 1.5. Vroom'un Beklenti Kuramı



Kaynak: Bulduklı, a.g.k., s.62

Şekilden de anlaşılacağı gibi, bu kurama göre motivasyon:¹⁰⁵

- Yüksek valence,
- Yüksek beklenti,
- Birinci düzey sonucun ikinci düzey sonuç için gerekliliği inancı ve
- Hem birinci hem de ikinci kademe sonuçların arzu edilmesiyle gerçekleşir.¹⁰⁶

Vroom daha çok yönetim açısından konuya yaklaşmıştır ve modeli, örgütsel davranışın incelenmesi açısından bir değer ifade etmektedir. Çalışan kişinin iç dünyası yerine, onun için gerçekleştirilmesi önemli olan amaçlar üzerinde dikkati yoğunlaştırmıştır. Kişi daha üst düzeyde ücret almayı, yükselmeyi, ilginç bir iş yapmayı isteyebilir. Bir başkası için ise oldukça farklı bir amaç topluluğu bulunabilir. Hangi ihtiyaçların bu amaçlara ulaşmak isteğini oluşturduğu konusunda bir yargıya varılamaz, önemli olan çalışanların amaçları öngörmeleridir.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Koçel, a.g.e., s. 447; Koparan, a.g.e., s. 312

¹⁰⁶ Şahin, 2003, a.g.k., s.108

¹⁰⁷ Güven, a.g.k., s.69

1.5.2.3. Porter – Lawler Kuramı

İşletmelerde motivasyon ile ilgili herhangi bir araştırmanın temel hedefi performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektedir. Porter-Lawler Modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir.

Porter-Lawler motivasyonun tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadırlar. Bu modele göre, motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı bir biçimde birbirleriyle ilişkilidirler.

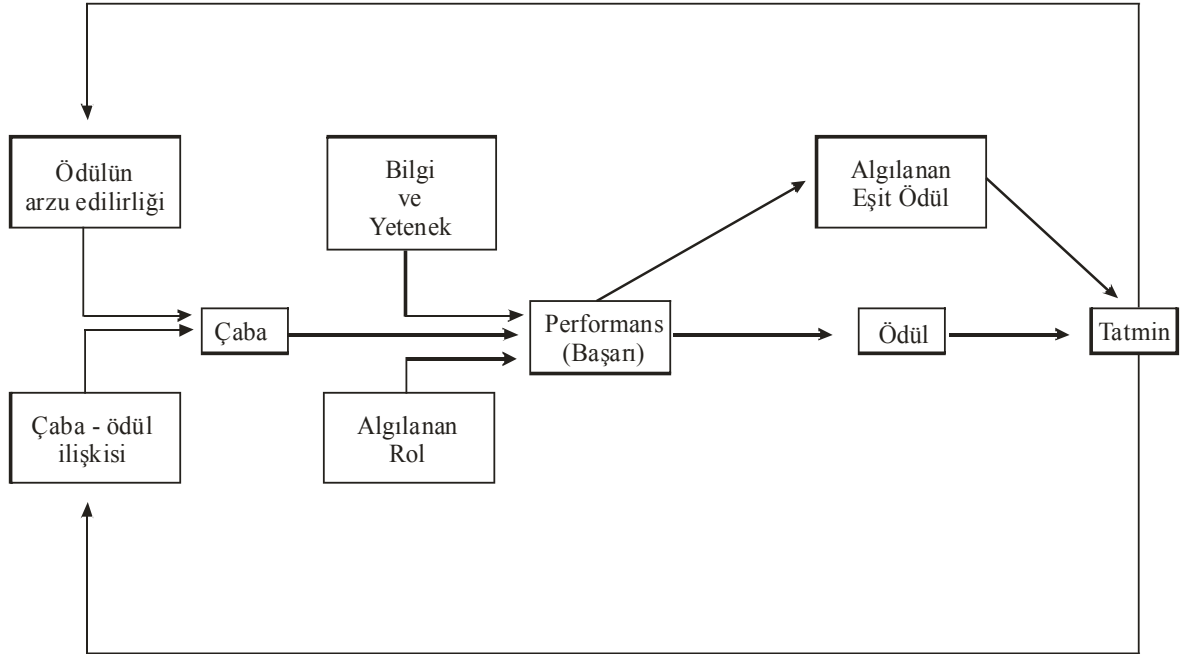
Porter-Lawler içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedirler. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır. Ödüllerin adil olarak algılanması kişinin kendi performansını nasıl değerlendirdiğine bağlıdır. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül, karşılaştırma sonucu alması gerektiğine inandığı eşit ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır.

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır:

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu kadar azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performansı ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.¹⁰⁸

¹⁰⁸ <http://www.msxlabs.org/forum/psikoloji-ve-psikiyatri/84715-gudulenme.html> (28.04.2009)

Şekil:1.6. Lawler – Porter Beklenti Kuramı



Kaynak : Şahin, 2003, a.g.k.,110

1.5.2.4. Eşitlik Kuramı

Haklılık ve adaletsizlik kuramı olarak da bilinen eşitlik kuramı, Adams tarafından geliştirilmiştir.¹⁰⁹ Bu kurama göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Eşitlik kuramının ana fikri personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda olduğu ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur.¹¹⁰ Kuram, girdi ve çıktıların dengesi varsayımı üzerine kuruludur. Çalışanlar, tahsis edilen iş yükü ile dağıtılan ödüllerde dürüstçe muamele edilmesini beklerler. İşgörenler bir iş durumunda elde ettiklerini (çıktılar), o işe kattıklarıyla (girdiler) ilişkili olarak algılarlar. Daha sonra kendi girdi-çıktı oranlarını ilgili diğer kişilerin girdi-çıktı oranlarıyla karşılaştırırlar. Oranlardaki “çıktı”, ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. gibi şekillerde olabilir. “Girdi” ise, işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir. Eşitlik kuramında karşılaştırma ölçütü olarak alınan girdi-çıktı oranı bireyin mensubu bulunduğu çalışma grubuna dâhil başka birinin

¹⁰⁹ Şahin, 2003, a.g.k., s.111

¹¹⁰ <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm> (28.04.2009)

girdi-çıktı oranı ile ya da gözlenen başka bir grubun ortalaması ile karşılaştırılabilir.¹¹¹ Bu karşılaştırmalar sonucu algılanan bir eşitlik söz konusu ise, yapılması gereken en önemli şey devam eden motivasyon düzeyini ve iş çabasını korumaktır. “Kişi karşılaştırma sonucu kendi çıktısının oranını yüksek bulur ya da algılsa eşitliği sağlamak için kendi çıktılarını düşünmekten ziyade çıktıları artırmaya yönelik çalışması daha mantıklı bir yoldur.”

Diğer taraftan bireyin karşılaştırma sonucu diğerlerinden düşük ya da eksik çıkarsa, yani bir dengesizlik söz konusu olursa, bu bireyde bir gerilemeye yol açabilecektir. Bu durumda birey gerilimi azaltmak ve eşitsizliği dengelemek için çaba sarf edecektir.¹¹²

Eşitsizlik olduğunu algılayan kişi şu 6 seçenektan birini seçmektedir:

- Girdileri değiştirmek (eskisi kadar çaba göstermemek gibi).
- Kazanılan ödülü değiştirmek (zam istemek gibi).
- Karşılaştırılan kişinin girdilerini arttırmaya çalışmak (diğer kişiye daha fazla çalışmasını söylemek gibi).
- Karşılaştırılan kişinin değerlerini azaltmaya çalışmak (üstlere o kişinin gereğinden fazla maaş aldığını söylemek gibi).
- Farklı bir karşılaştırma noktası oluşturmak (kişinin kendisini karşılaştırdığı kişiyi değiştirmesi gibi).
- Durumu terk etmek (iş bırakmak gibi).¹¹³

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

- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir.
- Eşitlik ve eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.¹¹⁴

¹¹¹ Bulduklu, a.g.k., s.57

¹¹² Şahin, 2003, a.g.k., s.112

¹¹³ Hande Aksoy, **Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler. Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.81-82

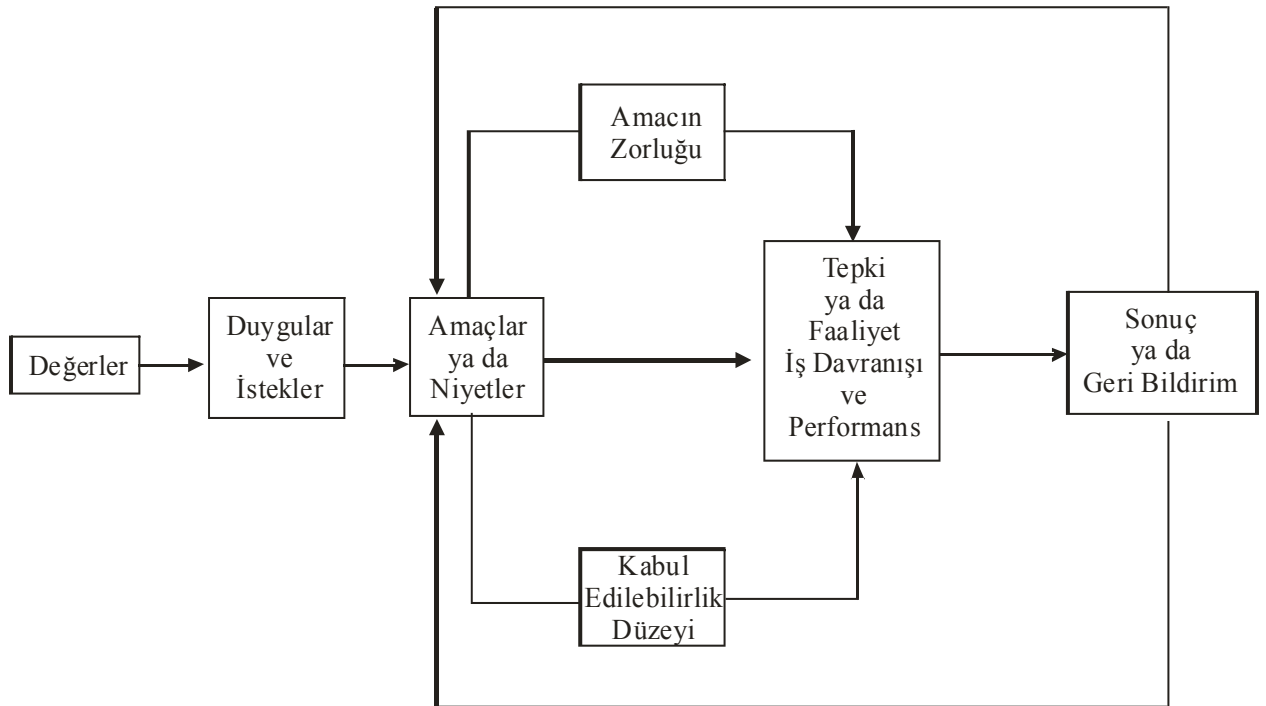
¹¹⁴ Konur,a.g.k., s.57-58

1.5.2.5. Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilmiş olan Amaç Kuramı, bireye verilen amaçların, onun davranışları, dolayısıyla da performansı (iş başarımı) üzerinde önemli bir etkisi olduğu varsayımına dayanmaktadır.¹¹⁵

Kuramın başlıca iki önermesi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçların büyük ölçüde onun davranışını yönlendirdiğidir. Birey hem ansal, hem fizik enerjisini kendi saptadığı amaca yöneltir. Yani, bireyin amaçları ve niyetleri iş başarımını etkileyen önemli motivasyonel etmenlerdendir. İkinci olarak, dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, işgörenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek iş başarımı üstünde etkili olurlar.¹¹⁶ Burada önemli olan nokta gerek bireyin kendi belirlediği, gerekse organizasyon tarafından belirlenen amaçların “belirginlik, güçlülük ve kabul edilebilirlik” özelliklerine sahip olmasıdır.¹¹⁷

Şekil:1.7. Locke’un Amaç Kuramı



Kaynak: Şahin, 2003, a.g.k., s.115

¹¹⁵ http://www.genbilim.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=1130 (28.04.2009)

¹¹⁶ Onaran, a.g.k., s.138

¹¹⁷ Ataman, a.g.k., s.453

Amaç kuramında, hedefler ulaşılabilir ve yüksek olursa motivasyon ve performans yüksek olacaktır. Konulan hedef ister şahıs tarafından konulmuş olsun, ister organizasyonun belirlediği hedef olsun bu kural kuramın en can alıcı kısmıdır.¹¹⁸

Kuramın yönetici açısından önem taşıyan noktası ise; yönetimin ön gördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu uygunluğun sağlanabilmesi ise, amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir.¹¹⁹

¹¹⁸ Bulduklu, a.g.k., s.68

¹¹⁹ A.g.k., s.68

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

2.1. MOBBİNG KAVRAMI

Bu bölümde, mobbingin tarihçesi, geçirdiği evreler, çeşitli kuruluş ve kişilerce yapılmış mobbing tanımları, mobbing süreci ve aktörleri, mobbing uygulamalarının nedenleri – sonuçları, mobbing türleri ve çeşitli kavramlarla ilişkisi üzerinde durulacaktır.

2.1.1. Mobbingin Tarihçesi

İşyerinde uygulanan psikolojik baskı alanında yaptığı çalışmalarla tanınan Alman çalışma psikologu Harald Ege'e göre mobbing kavramı ilk olarak kuşların davranışlarını inceleyen İngiliz biyologlar tarafından 19. yüzyılda kullanılmıştır. Buna göre mobbing, saldırgan etrafında uçarak yuvasını korumaya çalışan kuşların davranışlarını tanımlamaktadır.¹²⁰ 1960'lı yıllarda ise Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz mobbing terimini, zayıf hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız olan bir hayvana karşı topluca uyguladıkları, zayıflatarak ve sonunda öldürerek sonuçlandırdıkları davranışlar olarak tanımlamıştır.¹²¹ Daha sonra İsveçli Peter-Paul Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen, genelde zorbalık kabadayılık olarak bilinen davranışları tanımlamak amacıyla bu kavramı kullanmıştır. Heinemann, Lorenz'in "mobbing" terimini, kurbanı yalıtın ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen bu davranışın ciddiyetini vurgulamak amacıyla kullanmış ve 1972' de İsveç'te, "*Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti*" adıyla bir kitap yayınlamıştır.¹²²

1980'li yıllarda ise, Leymann, mobbing terimini işyerinde yetişkinler arasında grup şiddetini keşfettiğinde kullanmıştır. Leymann, bu şiddeti "*bir ya da birkaç kişinin, sistematik bir biçimde, etik dışı iletişim ile düşmanca davranışlarda bulunarak, genelde bir kişiye karşı gerçekleştirdikleri ve onu çaresiz, savunmasız bıraktıkları durum*"

¹²⁰ Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayıncılık, İstanbul, Mart, 2006, s.7

¹²¹ http://www.egitim.gen.tr/nalan_mobb.htm (18.04.2009)

¹²² Davenport N., Schwartz R.D., Elliott G.P., **Mobbing**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.3

olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda “mobbing” terimini insan davranışlarında ilk kullanan Heinz Leymann olmuştur.¹²³

Mobbing süreci, çalışanın şahsiyetine, dürüstlüğüne, güvenilirliğine ve yeteneklerine saldırıyla başlar. Mobbing mağdurları psikolojik şiddetin nedeni olabilen, korkutan, organizasyonun dışında tutan, kaynakların kullanımında adaletsizlik yaratan veya erteleyen, çatışan düşünce ve davranışlara maruz kalırlar. Bu davranışlar bir kişiye, yöneticileri (üstleri), aynı pozisyondaki iş arkadaşları veya astları tarafından yöneltilebilir. Uzun süre psikolojik şiddet uygulayan kurumdaki kişi veya kişiler diğerlerini de etkiler ve mağdura karşı sıklaşan zorbalıklar gelişir.¹²⁴

2.1.2. Mobbing Nedir?

Alan yazın incelemesinde, mobbing terimi için aynı olguyu ifade eden farklı tanımlar görülmektedir.

Tim Field,¹²⁵ mobbing kavramını, mobbing mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve öz-saygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla mobbing, “mağdurun benliğini öldürme çabası” olarak görülebilir. Bu davranışın altında yatan temel neden; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmek arzusudur. Field’ in mobbing tanımında, mobbingcilerin davranışlarının sonuçlarını inkâr etmesi de bulunmaktadır.¹²⁶

Davenport, Schwartz ve Elliot’a göre¹²⁷ mobbing duygusal bir saldırdır. “Bir kişinin, diğer kişileri kendi rızalarıyla veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunmaya, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlaması” davranışdır. Bu tanımdan anlaşıldığı gibi, mobbing eyleminde kurbanı saldıran sadece mobbing eylemini uygulayan kişi değildir. Bu davranış türünde, mobbing eylemlerini uygulayan kişi, saldırısının daha etkili olması amacıyla aynı ortamdaki ve üzerinde

¹²³Filiz Yıldırım, Musa Yiğit, **Mobbing’in Çalışanların Performansı Üzerinde Etkileri**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İ.İ.B.F., Seminer Çalışması, Nevşehir, 2004, s.3

¹²⁴ Dilek Yıldırım, Aytolan Yıldırım, Arzu Timuçin, “Mobbing Behaviours Encountered By Nurse Teaching Staff”, s.447

¹²⁵ Tim Field, “Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised”, <http://www.bullyonline.org/cases/case2.htm> (20.05.2009)

¹²⁶ Hasan Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Barış Kitap Basım Yayın, Ankara, 2004, s.11

¹²⁷ Davenport vd., a.g.k., s.22

nüfuzu bulunan kişileri de kurbanı saldırmaya yönlendirir. Bu durum ise saldırıyı daha etkin kılmasıyla, kurbanı daha çok çaresiz bırakır.¹²⁸

Mikkelsen ve Einarsen, işyerindeki bu çirkin davranış türünü, “uzun süre tekrarlanan olumsuz davranışlara maruz kalma” olarak tanımlamışlardır. Bu tanım Leymann’ın tanımındaki gibi mobbing eylemlerinin tek bir olumsuz davranışla kalmayarak uzun süre devam ettiğini göstermektedir.¹²⁹

Mobbing duygusal bir saldırdır. Yaş, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. İşveren ima ve alayla, karşısındakinin toplumsal itibarını düşürmeye yönelik saldırgan bir ortam yaratarak kişiyi işten ayrılmaya zorlar.¹³⁰

Bu eylemler giderek korkutucu davranışlara ve açık suiistimale dönüşür. Kişinin çalıştığı kuruluş bu davranışları sona erdirmeyecek, hatta bunları planlayıp hoş görecektir olursa kurban kendini giderek daha çaresiz durumda bulur.

Sonuçta kişi, giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlar. Verim sıklıkla düşer. Kişi, üzerindeki baskı ve eziyeti dengelemek ve azaltmak için hastalık raporu kullanmaya başlar. Kazalar olabilir ve kişi depresyona girebilir. Bunları da istifa, işine son verme, erken emeklilik ya da anlaşmalı veya anlaşmasız işten çıkarılma izler. Kurban için mobbingin sonu hastalık veya intihar yoluyla ölüm bile olabilir.¹³¹

2.1.3. Mobbingin Ortaya Çıkma Nedenleri

İşyerlerinde psikolojik şiddetin belli bir nedeni yoktur; birçok faktör mobbingin ortaya çıkmasına kaynaklık edebilir. Başlangıçta iki taraf arasında bir anlaşmazlık olur; hedef şahıs boyun eğmeyi reddettiği, kontrole direnç gösterdiği için öfkelenen ve kaba(dayı)laşan mobbingci harekete geçer. Artık onun için tek amaç, ulaşılacak tek hedef vardır; o da kendisini rahatsız eden, kendisinin aslında çıplak olduğunu gören

¹²⁸ Abbas Ertürk, **Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2005, s.12

¹²⁹ a.g.k. s.12

¹³⁰ <http://www.silgitsin.com/mobbing-nedir-psikolojide-mobbing-tanimi-mobbing-hakkinda/> (20.12.2008)

¹³¹ Davenport vd., a.g.k., s.16

hedefi, yaptığına pişman edip, kendini yadsır hale getirmek, işyerinden uzaklaşmasını, mümkünse işten ayrılmasını sağlamaktır.¹³²

İnsanların mobbinge başvurmada dört temel neden vardır:

1. Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak. “Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler.” Bu cümle bu dürtüyle hareket edenlerin düşünce biçimidir. Bir grubun ancak belirli bir yeknesaklığın varlığında kaynaşmış ve güçlü olabileceğine inanırlar.
2. Düşmanlıktan hoşlanmak. İnsanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için mobbing yaparlar. Kuruluş hiyerarşisinin neresinde oldukları bunda pek bir rol oynamaz. Üstleriniz, eşitleriniz veya astlarınız, kişisel hoşnutsuzlukların etkisiyle bu süreci başlatabilirler.
3. Can sıkıntısı içinde zevk arayışı. Bazı sadist ruhlu mobbingeiler yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Asıl amaçlarının birisinden kurtulmak olması şart olmayabilir.
4. Önyargıları pekiştirmek. İnsanlar belli sosyal, ırksal veya etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı mobbing yapabilirler. ABD’ de bu açıkça ayrımcılığa girer ve insanları buna karşı koruyacak yasalar vardır.¹³³

2.1.4. Mobbing Süreci

Mobbing, örgütlerde çalışanlar veya yöneticiler tarafından uygulanan psikolojik saldırılardır. Şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddetten daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikosomatik etkiler yaratmaktadır.

Leymann, mobbing sürecinde 5 aşama belirlemiştir:¹³⁴

Birinci Aşama: Bir anlaşmazlık ile karakterize edilir. Bir olay mobbing davranışını tetikleyebilir. Henüz mobbing davranış değildir.

İkinci Aşama: Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar mobbingin harekete geçtiğini gösterir.

Üçüncü Aşama: Yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış yargılayarak bu negatif döngüde işin içine girer.

¹³² Tutar, a.g.k., S.94

¹³³ Davenport vd., a.g.k., s.38-39

¹³⁴ Heinz Leymann, “Mobbing - its Course Over Time”,
<http://www.leymann.se.English12220E.HTM.htm>

Dördüncü Aşama: Bu aşama önemlidir, çünkü mağdurlar zor veya akıl hastası olarak algılanırlar ve damgalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları bu negatif döngüyü hızlandırır. Her zaman bunun sonunda işten kovulma veya zorunlu istifa vardır.

Beşinci Aşama: İşine son verilme sürecidir. Burada yaşanan olayların sonucu, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta yoğunlaşır.¹³⁵

Kurbanın, mobbing (yıldırma) davranışlarına karşı göstermiş olduğu tepkiye göre, bu aşamaların hepsine ya da sırasıyla bir kaçına maruz kalması mümkündür. Ancak, hangi aşamaya kadar maruz kalırsa kalsın kurban, birinci aşamadan sonraki davranışlar sonucunda duygusal olarak yıldırılmış sayılır.¹³⁶

2.1.5. Mobbing Aktörleri

Mobbingin ne olduğunun daha iyi anlaşılabilmesi için süreçte rol alan aktörleri ve bu aktörlerin rollerini de bilmek gerekmektedir.¹³⁷

Mobbing, kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Mobbing mağduru olmaya aday bireyleri tanımlayan bir sınıflama, henüz geliştirilmiş değildir. Herkes, potansiyel bir mobbing mağdurudur. İşyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz süreci içerisinde üç tip rol ayırt edilir.

- Mobbing uygulayanlar (saldırganlar, tacizciler).
- Mobbing mağdurları (kurbanlar).
- Mobbing izleyicileri.

Dolayısıyla çalışma yaşamında herkes, bu roller bağlamında mobbing olgusu içinde rol almaya adaydır. Kendine ait rolü oynayan bu üç grubun her birinin, kendi özelliği ve etkinliği var olup, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedirler.

¹³⁵ Çiğdem Kirel, **Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları, Eskişehir, 2008, s.11

¹³⁶ Ertürk, a.g.k., s.17

¹³⁷ Adem Ögüt, M. Tahir Demirsel, “İş Dünyasında Etik Dışı Örgütsel Davranış Sarmalının Arka Planı: Mobbing Süreci ve Mobbing Aktörleri”, **II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Bildiriler Kitabı**, Ekim, 2007, Ankara, s.485

2.1.5.1. Mobbing Uygulayanlar:

Gerçek mobbingciler, hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla uygun değildir. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür. En sık rastlanan mobbingci tipleri:

➤ Narsisist Mobbingciler:

Narsisist mobbingciler, duymaya aciz oldukları acılarını ve kabul etmeyi reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek dengelerini bulmaya çalışan kişilerdir. Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanırlar. Kabul etmeyi reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek dengelerini bulmaya çalışan kişilerdir.¹³⁸

➤ Hiddetli, Bağırğan Mobbingciler:

Bunlar tipik tacizcilerdir. Korku verip, yıldırarak kontrol sağlamaya çalışırlar. Duygularını kontrol edemezler. Fevri bir şekilde hareket eder; kolayca patlayabilirler. Bağırır, küfür ve beddua ederler. Her şeyin söyledikleri şekilde yapılmasını isterler ve sık sık patronun kendileri olduğunu hatırlatırlar. Bencildirler, diğerlerinin ihtiyaçlarını önemsemezler. Sinir ve huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez bir hale getirirler. Jest ve mimikleriyle, etraftaki şeyleri yıkıp dökmekle kişileri yıldırırlar. Sürekli olarak toplantıları veya konuşmaları bölerek rahatsızlık verirler.¹³⁹ Hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit ederler. Aradıkları kişiyi, yerinde bulamamalarına tahammülleri yoktur.¹⁴⁰

➤ İki Yüzlü Yılan Mobbingciler:

Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemedikleri için devamlı yeni kötülüklerin peşindedirler. Karşısındakini strese sokmak ve mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar. Yaptıkları her şeyin çok iyi bilincindedirler. Saldırganlıklarını gizlemek için sürekli gülümserler. Arada bir iyilikler de yaparlar.

¹³⁸ Pınar Tınaz, "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı: 10, Nisan, 2006, s.19.

¹³⁹ Victoria Couling, *Dealing With Bullying & Harrasment At Workplace*, Royal College Of Nursing Working Well Initiative Seminars, Londra, 2005

¹⁴⁰ Tınaz, a.g.m., s.19

Başkalarına kendilerini iyi gösterirken hedeflerine karşı sürekli kaba davranışlarda ve olumsuz yorumlarda bulunurlar. Mobbing mağduruna karşı hiçbir şekilde esnek davranmazlar.

➤ **Megaloman Mobbingciler:**

Genelde megaloman kişilik yapısına sahip bu bireyler, bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermezler. Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma, kişiliklerinin en önemli özelliklerindendir. Kendilerine güvensizlikleri, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansır.¹⁴¹

➤ **Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler:**

Çalışma yaşamı dışında yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yetersizlikler veya kötü deneyimler, bu mobbingciler tarafından işyerinde başkalarına yansıtılır. Daima başkalarına karşı kıskançlık ve haset duyguları mevcuttur.

2.1.5.2. Mobbing Mağdurları (Kurbanlar):

Mobbinge hedef kurban olma riski, tüm işyerlerinde ve tüm kültürlerde herkes için geçerlidir.

Mobbing sürecinin mekanizması, farklı işyerlerinde farklı şekilde gelişse de, genelde süreç içerisinde çok tipik, benzer bir yol izlenir. Mobbing olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir. Ancak işyerlerinde dört farklı tipteki kişi, mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıyadır.

➤ ***Yalnız bir kişi:***

Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.

➤ ***Acayip bir kişi:***

Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen, sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekâr veya sadece

¹⁴¹ Gülsemin Demir Kaymaz, **İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri: “Bir Örnek Olay”**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2007, s.34

bekârların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, mobbinge maruz kalmaya yeterli nedendir. Azınlık bir gruba dâhil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.

➤ ***Başarılı bir kişi:***

Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.

➤ ***Yeni gelen kişi:***

Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır. Kişi, daha kaliteli olabilir veya hatta sadece daha genç ya da güzel olabilir.

Mobbing sürecini, klasik bir dram olarak değerlendirirsek:

Oyun içerisinde zararı en fazla gören aktör, kurbandır.

Mobbing olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplemesi mevcut değildir.

Mobbing oyununun kuralları, kurban tarafından değil, mobbingi yapan tarafından belirlenir.

Mobbing mağduru, tek başına hiçbir kuralı değiştiremez. Kurban, kuralları başkalarının belirlediği bir oyun içindeki rolünü kabullenmek zorundadır.

2.1.5.3. Mobbing İzleyicileri:

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir. Bir olayda susan kişinin, o olayı kabul eden kişi olduğunu unutmamak gerekir.

İzleyici tiplerini, sergiledikleri davranışlara göre gruplamak mümkündür:

➤ **Diplomatik İzleyici:**

Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.

➤ **Yardakçı İzleyici:**

Bu izleyici, mobbingciye çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez.

➤ **Fazla ilgili İzleyici:**

Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır, ısrarcıdır. Yardım arayışı içinde olan kurban dahi, zamanla rahatsız olur, kaçış yolları arar.

➤ **Bir Şeye Karışmayan İzleyici:**

Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez. Mobbingciye yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.

➤ **İki Yüzlü Yılan İzleyici:**

Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda mobbingciye destek çıkar veya kendine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder.¹⁴²

2.1.6. MOBBİNG TİPOLOJİSİ

İşyerinde duygusal saldırı (mobbing) ; haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, duygusal baskılar, kişinin yaş, dil, din, ırk ve mesleki yetenek gibi konularda karşılaştığı psikolojik terör boyutuna varan olumsuz tutumlardan kaynaklanmaktadır. Örgüt,

¹⁴² Pınar Tınaz, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, s.22
<http://www.calismatoplum.org/sayi11/tinaz.pdf> (20.12.2008)

mobbing davranışını görmezden geldiği, göz yumduğu ve kışkırttığında, kurban kendisini çaresizlik içinde görür. Bunun sonucu olarak, mobbing gerçekleştirilmiş olur. Netice fiziksel ve zihinsel sıkıntı, hastalık, sosyal sorunlar ve yüksek boyutta iş gücü kaybıdır.¹⁴³

Dr. Heinz Leymann, 45 ayrı mobbing davranışı tanımladı ve bunları davranışın özelliğine göre 5 grupta topladı. Her mobbing durumunda bunların hepsinin bulunması şart değildir.

Birinci Grup: Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek

- 1-Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- 2-Sözünüz sürekli kesilir.
- 3-Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- 4-Yüzünüze bağırlır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- 5-Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
- 6-Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- 7-Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
- 8-Sözlü tehditler alırsınız.
- 9-Yazılı tehditler gönderilir.
- 10-Jestler ve bakışlar yolu ile ilişki reddedilir.
- 11-İmalar yolu ile ilişki reddedilir.

İkinci Grup: Sosyal ilişkilere saldırılar

- 1-Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- 2-Kimseyle konuşamazsınız başkalarına ulaşmanız engellenir.
- 3-Size diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri verilir.
- 4-Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- 5-Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

Üçüncü Grup: İtibarınıza Saldırılar

- 1-İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.

¹⁴³ http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=166&Itemid=96
(20.12.2008)

- 2-Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- 3-Gülünç durumlara düşürölürsünüz.
- 4-Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- 5-Psikolojik değlerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- 6-Bir özrünüzle alay edilir.
- 7-Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.
- 8-Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir.
- 9-Özel yaşamınızla alay edilir.
- 10-Milliyetinizle alay edilir.
- 11-Öz güveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- 12-Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- 13-Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- 14-Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- 15-Cinsel imalar.

Dördüncü Grup: Kişinin yaşam kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar

- 1-Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- 2-Size verilen işler geri alınır kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- 3-Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir.
- 4-Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- 5-İşiniz sürekli değıştirilir.
- 6-Öz güveninizi etkileyecek işler verilir.
- 7-İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- 8-Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- 9-Eviniz ya da iş yerinize zarar verilir.

Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar

- 1-Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- 2-Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- 3-Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.

4-Fiziksel zarar.

5-Doğrudan cinsel taciz.¹⁴⁴

2.1.7. MOBBINGİN TÜRLERİ

Mobbing örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanır. Dikey veya “hiyerarşik mobbing”te üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygular. Yatay veya “fonksiyonel mobbing”te ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine mobbing uygular. Bu mobbing türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye mobbing uygularlar.

2.1.7.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing

Yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik biçimde örgütlenen ve emir verme-itaat bekleme anlayışıyla yönetilen kurumlarda çalışanlar; itaatin yerine inisiyatifi, kurala uyma yerine kurala bağlanmayı, sadece karara katılmayı değil, işin süreçlerine de katılmayı beklerler. İşgörenler, akıl güçlerinin ve fiziksel güçlerinin yanında, gönül güçlerinin de iş ortamına katılımını arzu ederler.

Çağdaş yönetim anlayışında yöneticinin bilişsel zekâsının yanında, çalışanlarının gönül güçlerini örgütsel sinerjiye katabilecek bir “duygusal zekâ”sının olması önem kazanmaktadır. Duygusal zekâsı yeterli olmayan yöneticiler tarafından yönetilen kurumlarda dikey veya “hiyerarşik mobbing” kaçınılmaz olmaktadır.

Çağdaş örgüt yöneticilerinin sadece zeki ve yetenekli olmaları yeterli olmamaktadır. Zekânın “duygusal körlük” üzerinde etkisi yoktur. Zekâ yöneticilerin duygusal körlüğünü engellemediği için, onların mobbingciler tarafından kullanılmaları zor değildir. Örgütsel sağlık için yöneticilerin bilişsel zekâlarının yanında, duygusal zekâlarının da gelişmiş olması gerekmektedir.

Sadece bilişsel zekâları olan yöneticilerin, mobbingciler tarafından yönlendirilmeleri ve kontrol altına alınmaları kolaydır. Eğer söz konusu yöneticilerin narsist ruh yapıları varsa, övgü ve itibarı kaybetmemek için kendilerini övenlere sürekli hizmet etmek durumunda kalabilirler. Bu özellikleri, kendileri farkına varmasalar bile, mobbingciler tarafından kolaylıkla kullanılır.

¹⁴⁴ Davenport vd, a.g.k., s,18-19

Duygusal zekânın yöneticilik açısından önemini kısaca vurguladıktan sonra hemen belirtelim ki, “dikey şiddet” sadece üst yönetimden alt kademelere yöneltilmiş bir şiddet değildir; “hiyerarşik şiddet” olduğu için, çift yönlü (yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya) olabilmektedir. Buna göre, dikey mobbing çalışanların bağlı oldukları üstlerine karşı uyguladıkları şiddet şeklinde de olabilmektedir.

Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre dikey mobbingin daha çok yöneticilerden astlarına yöneltilmiş bir psiko-terör olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu araştırmada, yöneticilerin astlarına uyguladığı mobbing %85,5 iken, eşit statüde olanların birbirlerine uyguladıkları mobbing, %15,7 olduğu tespit edilmiştir. Bu rakamlar, “yönetici mobbingi”nin örgütsel güçle ve pozisyon gücüyle birlikte ortaya çıktığını göstermektedir.

Aşağıdan yukarıya yöneltilmiş psikolojik şiddette, çalışanların kendi aralarında birlik olarak, amirlerine mobbing uygulamaları, ender de olsa mümkün olabilmektedir.

Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan psikolojik şiddet genellikle; dedikodu çarkının çevrilmesi, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, sürekli olumsuz geribildirimler verme, işleri geciktirme, bazı işleri sabote etme şeklinde olabilmektedir. Üst yönetimin bu tür durumlara karşı koruyucu önlemler alarak, çalışanların güvende olduğunu hissettirmesi, örgütsel psikolojik sağlığı koruyucu tedbirler alması, örgütsel verimliliğin artırılmasına önemli katkı sağlayabilir.

2.1.7.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing

Klasik hiyerarşik örgütlenme biçimi alt kademe, orta kademe ve üst kademe şeklindedir. Bu tür bir örgüt yapısı hiyerarşik veya dikey örgüt modeli olarak ifade edilir. Kamu kurumları, genellikle dikey (hiyerarşik) esasa göre örgütlenmişlerdir. Bu nedenle, kamu kurumlarında yatay şiddet yaygın olmamakla birlikte, dikey şiddet kariyer programları, mevki ve makam edinme endişeleri nedeniyle, yaygın bir psikolojik şiddet biçimidir.

Örgütlerde üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere doğru yapılan psikolojik şiddette, dikey veya “hiyerarşik mobbing” denirken, eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan psikolojik şiddete, “yatay mobbing” denmektedir. Yatay mobbing, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu kişiler arasında söz konusu olan mobbing türüdür ve kıskançlık, yarışma, çekemezlilik gibi

nedenlerden kaynaklanır. Örgüt yönetiminin yatay mobbingde “taraf” olması, psikolojik şiddeti örgüt politikası haline getirir. Bu durumda mağdur sadece eşit statüdekilerle değil, aynı zamanda yönetim “erk”iyle de mücadele etmek durumunda kalır. Bu durum mağduru örgütsel izolasyonunu hızlandırmakla birlikte, onun örgütsel kurallara karşı anomiye uğramasına ve örgütsel süreçlere karşı yabancılaşmasına neden olur.

Üst kademeden alt kademeye doğru veya alt kademeden üst kademeye doğru uygulanan mobbing, genellikle açık ve görünür iken, yatay mobbing, dikey mobbing kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları şiddeti kabul etmez, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görürler.

Yatay mobbing uygulayanlar, şiddet uygulamadıklarını, aksine bunu mağduru iyiliği için, onu uyarmak için yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun, örgütsel verimliliği artırmak gibi “ulvi!” bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, davranışlarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar.¹⁴⁵

2.1.8. MOBBİNG DURUMLARI

Mobbing durağan bir süreç değil, sürekli gelişen bir olaydır. Bu gelişme çerçevesinde aşağıda üç farklı mobbing durumu irdelenecektir.

2.1.8.1. Sıfır Mobbing Durumu

Sıfır mobbing durumu, hemen her firmada gözlemlenebilen günlük ve doğal iş yaşantısını yansıtmaktadır:

- Normal ve anlaşılabilir bir psikolojik çatışma görülebilir.
- Genelde herkes herkese karşıdır. Olaylar bir şahsa indirgenmemiştir.
- Küçük görüş ayrılıkları, tartışmalar, hafif suçlamalar vardır.
- Bu safhada birilerinin ruhsal ve psikolojik yapısını tahrip etmekten çok, üstün görünme çabası hakimdir.¹⁴⁶

¹⁴⁵ <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm> (21.12.2008)

¹⁴⁶ Şaban Çobanoğlu, **İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005, s.91-92

2.1.8.2. Çifte mobbing Durumu

Mobbing kurbanı, iş yaşantısında karşılaştığı psikolojik terör olayını evine taşıdığında eşler, çocuklar, anne ve babalar da bundan olumsuz etkilenecektir. Stres, dolaylı olarak onlara da taşınacaktır. Ailelerin çabaları da işe yaramadığında, bu kez onlar da bir nevi çaresizlik, ümitsizlik ve tükenmişlik yaşayacak ve kriz tüm aile bireylerini bir şekilde yakalamış olacaktır. Aile bireyleri bir sünger misali krizi belli ölçüde özümleyebilecek, ancak bu sünger okyanusun içinde zaten tamamen dolmuş olduğundan, hiçbir sıkıntıyı kaldıramayacak bir duruma gelecektir. Bu şekilde aile bireyleri de mobbing sendromuna yakalanmış olacak ve bu hastalık ailenin birlik ve bütünlüğünü dahi tehlikeye atabilecektir.

Bu tür mobbinge çifte mobbing denmesinin nedeni aile fertlerine de sirayet edebilme özelliğidir. Çalışan eşlerden birisi işyerinde baskı altındayken aile bireyleri, çocuklar, eşler, kardeşler anne ve baba da aile içinde aynı sıkıntılarla karşılaşmakta, sorunlar çoğunlukla iş yaşantısından aile ortamına taşınmakta ve çift yönlü bir saldırı niteliğini kazanmaktadır. Bu çok tehlikeli bir durumdur.¹⁴⁷

2.1.8.3. Önceden Planlanmış Mobbing

Üstlerin, amirlerin ve patronların istekleri ve planları doğrultusunda uygulanan bir mobbing türü daha vardır ki, biz buna önceden planlanmış mobbing diyoruz.

Günümüzde durup dururken bir insanı işten çıkartmak hiç de kolay değildir. İş kanunları, işçi hakları, sendikalar işverenlerin karşısına dikilmektedir. Ancak ekonomik kriz zamanlarında firmalar küçülme politikaları uygular, böyle durumlarda kişiyi, kendi rızası ile işten ayrılmaya zorlamak için planlı bir linç hareketi başlatırlar. Bu, kurum stratejisinin bir parçası olarak uygulanmaktadır. İşletmeler bu konuda yasal sınırları zorlayıp acımasız tavırlar sergileyebilirler. Hatta bazı durumlarda firmalar kurbanlarını diğer çalışanların gözü önünde suçlayan ve küçük düşüren tuzaklara bile başvurabilmektedir. Şöyle ki;

- Yapılacak işlerle ilgili tarihler kasten yanlış verilmekte, talimatlar kurbanı eksik iletilmektedir. Böylece kurbanın hata yapması sağlanmaktadır.
- Hatalı emirler verilmekte, yanlış faksler çekilmekte ve altı ilgili şahıs tarafından imzalanmamakta, yanlış bilgi ve talimatlar verilmektedir.

¹⁴⁷ Çobanoğlu, a.g.k., s.96-97

- Hedefteki kimselerle ilgili her türlü kötü davranışa, çatışmalara göz yumulmakta, bu kişilerle iyi ilişki kurmak isteyenler de hedef haline gelebilmektedir.

Bu gibi insanlık dışı tuzaklar sonunda kurban, firmaya çok büyük zararlar vermiş olduğu iddiasıyla suçlanmakta ve anında işten atılmaktadır. Bu tür planlı ve kasıtlı yıldırma türünü ispat etmek de olası değildir.

Kasıtlı ve planlı yıldırma yaşayan insanların topluma, devlete, insanlığa ve adalete olan inançları derin bir biçimde sarsılmakta ve kişinin vicdanında onarılmaz yaralar açılmaktadır. Önceden planlanmış yıldırma, insan haklarına ve insanlık onuruna yapılmış çok büyük bir saldırdır. Ağır biçimde cezalandırılmalı ve bu tür etik dışı ihlallerde bulunan kurum ve işletmeler sektörden men edilebilmelidir.¹⁴⁸

2.1.9. MOBBİNG DAVRANIŞLARI

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerinde görülen ve mobbinge neden olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Bu davranışların bazıları, tamamen negatif olarak görülse de bazıları, sadece normal etkileşim davranışları olarak anlaşılabilir. Bu tip davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir ancak aynı davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir ve kasıtlı tacize dönüşür. Bir işyerinde mobbingin varlığına işaret eden belirtiler, davranışsal düzeyde ve fizyolojik düzeyde olmak üzere, aşağıda iki farklı grupta ele alınmaktadır.¹⁴⁹

2.1.9.1.Mobbingin Davranışsal Belirtileri:

Mobbingin davranışsal belirtileri şunlardır:

- Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozulur. Yerine yenileri konulmaz.
- Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden çok daha fazla olmaya başlar.

¹⁴⁸ Çobanoğlu, a.g.k., s.97-98

¹⁴⁹ Tınaz, a.g.m., s.16

- Kişinin sigara kokusu ve dumandan çok rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.
- Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- Birey, her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hisseder.
- İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilmektedir.
- Birey, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
- Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
- Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz.
- Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.
- Bireyin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
- Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alır.

Her mobbing olgusunda bu davranışsal belirtilerin hepsinin bulunması şart değildir. Ancak bu davranışların kasıtlı ve sürekli olarak tekrarlanması, mobbingin ortaya çıkmasına ve sonuç olarak bireyin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olur. Bu listede bulunan davranışlardan herhangi biri, bir birey için problem oluştururken, bir başka birey için hiçbir sorun oluşturmaz. Eğer bir kişi bu davranışlardan rahatsız olduğunu ve zarar gördüğünü düşünürse davranış, problem niteliğini alır ve mobbing davranışı haline gelir.¹⁵⁰

2.1.9.2.Mobbingin Fizyolojik Belirtileri:

Mobbingin davranışsal belirtilerinin yanı sıra bir işyerinde mobbingin varlığına işaret eden birtakım fizyolojik belirtiler de bireylerde gözlemlenebilir ve şu şekildedir:

¹⁵⁰ Tınaz, a.g.m., s.16 - 18

- Beyinle ilgili: Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi. Hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk.
- Deriyle ilgili: Kaşınma, kızarma, pullanma veya döküntü gibi deri hastalıkları.
- Gözlerle ilgili: Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık.
- Boyun ve sırtla ilgili: Boyun kaslarında ve sırtta ağrı.
- Kalple ilgili: Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi.
- Eklemle ilgili: Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları.
- Sindirim sistemiyle ilgili: Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, ülser.
- Solunum sistemiyle ilgili: Nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum sorunları.
- Bağışıklık sistemiyle ilgili: Organizmanın savunma yapılarında zayıflama, hastalıklara çok çabuk yakalanabilme.¹⁵¹

2.2. MOBBINGIN ETKİLERİ

Mobbing ve bunun sonucunda ortaya çıkan çeşitli davranışlar, örgüt içi barışı bozan unsurlardandır. Bireylerin birbirleriyle konuşmaması biri geldiği zaman ötekinin çıkması, psikolojik baskı kurma, taciz edici sözler, aşağılama, bağırma, dövme gibi şiddet davranışları örgütün ve bireyin davranışını bozar. Cinsel taciz ise olayın başka bir boyutudur.

Yapılan araştırmalarda mobbingin ölüme, stres artışına, verimlilik düşüşlerine, iş kayıplarına yol açtığı belirlenmiştir. Bireylerin bazı özellikleri örgütün bazı özellikleri ile birleştiğinde çeşitli davranış varyasyonlarının ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Örgütlerde çalışan bireylerin kendi kültürel özellikleri ve amaçları ile örgütün kültürü ve amaçları bir araya geldiğinde her iki taraf açısından da uygun bir ortam oluşturulmalıdır. Bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar örtüştüğünde, iş tatmininin arttığı, çalışmanın anlamlı hale geldiği, işten ayrılmaların azaldığı, verimliliğin ve performansın arttığı belirlenmiştir. Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bir arada gerçekleştirilmeye çalışılması mobbing üzerinde de elbette etkili olacaktır.¹⁵²

¹⁵¹ Tınaz a.g.m., s.18

¹⁵² G.C.N. Hall, **Theory- Based Assessment, Treantment, and Prevention of Sexual Aggression**, New York, 1996, s.32

2. 2.1. Mobbing Mağduruna Etkileri

Yıldırma olgusunun mağdura olan etkileri öncelikle psikolojik olmak üzere fiziksel, sosyal ve ekonomik açıdan da ele alınmalıdır. Yıldırma eylemlerinin kişiyi yalnızlığa sürüklemesi, özgüveni azaltması, stresi arttırması mağdurun psikolojisini bozmakta ve onu hasta edebilmektedir. Psikolojide ortaya çıkan sorunlar psikosomatik olarak ortaya çıkan fiziksel rahatsızlıklara da dönüşmektedir.

Yaşanan psikolojik sorunlarla bağlantılı olarak çevresindekilerin de yavaş yavaş mağdurun başarısız olduğunu düşünmeye başlayıp ondan uzaklaşmasıyla kişinin sosyal ilişkileri zayıflar. Böylece işyerinde yenilgiye uğramış olan kişi, sosyal hayatında da yenilgiye uğramıştır. Bu durum da kişinin kendisini daha çok suçlamasına ve psikolojisinin daha da bozulmasına yol açar.

Yıldırma, kişinin işini kaybetmesine neden olduysa, ekonomik sorunlar da başlamış demektir. Sadece gelir kaybı değil fiziksel ve ruhsal sağlığı ile ilgili alacağı profesyonel masrafların da artması ekonomik sorunları büyütecektir.

Tüm bunlar birleşince depresyon, baş ağrıları, bağışıklık sisteminin zayıflaması, panik atak, yüksek tansiyon v.b. birçok rahatsızlık kendini gösterir. Daha ağır yaşanan süreçlerde travma sonrası stres bozukluğu görülebilir.¹⁵³ Sürekli tekrarlanan bu tür psikolojik baskıların etkileri yavaş yavaş oluşan birikimli zararlardır ve kişilerin bu durumdan etkilenme dereceleri birbirinden farklıdır.¹⁵⁴

2. 2. 1.1. Mobbingden Etkilenme Dereceleri

Davenport ve arkadaşları yıldırmanın kişiler üzerindeki etkilerini vücut yanığına benzeterek derecelendirmişlerdir. Yıldırmanın şiddetine, süresine ve sıklığına ek olarak, kişilerin psikolojileri, yetiştirme şekilleri, geçmiş deneyimleri ve genel koşullar da yıldırma etkilenme de rol oynamaktadır.¹⁵⁵

- **Birinci Derece Mobbing:** Kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır veya ya aynı işyerinde ya farklı bir yerde tamamen rehabilite edilir.¹⁵⁶ Bu aşamada kişi işlevselliğini sürdürse bile, şu semptomlar görülebilir:

¹⁵³ Bahar Çakır, **İşyerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. 24-25

¹⁵⁴ Kaymaz, a.g.k., s.73

¹⁵⁵ A.g.k., s.73

¹⁵⁶ Davenport vd., a.g.k., s.21

- Ağlama
- Kolayca irkilme
- Ani nöbetler
- Hemen sinirlenme
- Çabucak heyecanlanma
- Uyku azlığı
- Stres
- Konsantrasyon bozukluğu gibi semptomlar görülmeye başlar.

Kişi iş ortamına soğukluk duymaya ve başka bir iş aramaya başlayabilir. Ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkileri etkilenmez. Meditasyon, egzersiz gibi stres azaltıcı şeyler ya da herhangi bir hobi ile ilgilenmek gibi dikkat dağıtıcı ve dengeleyici şeyler geçici çözüm olabilir. Kişi işlevselliğini sürdürse bile bu durum devam ettiği takdirde ikinci derece mobbinge dönüşebilir.¹⁵⁷

➤ **İkinci Derece Mobbing:** Kişi direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işgücüne geri dönmekte zorlanır.¹⁵⁸ İkinci derece mobbinge maruz kalanlarda şu gibi semptomlar görülebilir:

- Yüksek tansiyon
- Kalıcı uyku bozuklukları
- Mide-bağırsak sorunları
- Konsantrasyon bozuklukları
- Aşırı kilo alma veya verme
- Depresyon
- Alkol ya da ilaç alışkanlığı
- İşyerinden kaçma (sık sık geç kalmak, gitmemek veya sıklaşan hastalık izinleri)
- Alışılmadık korkular (görünür hiçbir neden yokken uçma, araba sürme ya da yalnız kalma korkusu oluşması)

¹⁵⁷ Kaymaz, a.g.k., s.73

¹⁵⁸ Davenport vd., a.g.k.. s.21

Bu aşamada sağlık problemlerinizi işinizi etkilemeye başlar. Tıbbi yardım gerektiği sinyalleri başlar.¹⁵⁹

➤ **Üçüncü Derece Mobbing:** Etkilenen kişi iş gücüne geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. Yalnızca çok özel bir tedavi uygulanmasının yararı olabilir.¹⁶⁰ Üçüncü derece mobbingde insanlar iş yapamaz hale gelirler. İşe korku, dehşet veya tiksinti ile giderler. O kadar etkilenmişlerdir ki iş yerinde duramazlar. Kötü durumdadırlar, kendilerini koruma mekanizmaları çökmüştür. Aşağıdaki fiziksel veya psikolojik semptomlar oluşur:

- Şiddetli depresyon
- Panik ataklar
- Kalp krizleri
- Diğer ciddi hastalıklar
- Kazalar
- İntihar girişimleri
- Üçüncü kişilere yönelik şiddet

Tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunludur.¹⁶¹

2.2.1.2. Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB)

Mobbingin uzun süreli duygusal saldırıları sonrasında çoğu kurban TSSB yaşayabilir. Bu, yaşamda ani ve şok verici olayların meydana gelmesine benzer. Bu olaylar örneğin; savaş, işkence, dövüş, zor trafik kazaları, doğal afet deprem, sel baskını, kasırga gibidir. Böyle durumlarda kişi ya da yakınları ölüm tehlikesinde ve durum kontrol edilecek durumda değildir. Kişi bu stres bozukluğu acısını çekiyorsa, dehşet verici olaylar sık sık aklına gelir ve bu da o kişideki sıkıntıyı biraz daha fazlalaştırır. Devamlı tekrarlanan kâbuslar geneldir. Aynı olaylar tekrardan zor bir şekilde yaşanılabilir, bu da gerçek olmayan hislerden oluşabilir.¹⁶² Hissedilen aşırı

¹⁵⁹ Davenport vd., a.g.k. s.68 - 69

¹⁶⁰ Davenport vd., a.g.k. s.21

¹⁶¹ Davenport, vd., a.g.k., s.69-70

¹⁶² <http://www.kagitpil.com/saglik/ptsb-tssb-travmatik-stres-bozuklugu.html> (02.03.2009)

tehdit ve tehlike, aşağıdaki semptomlarla ortaya çıkan yoğun korku ve ümitsizliğe neden olur:

- Olayları tekrar tekrar yeniden yaşamak
- Aşırı tedirginlik, kolayca ürkmek, sinirlilik
- Hayata kaderci bakış
- Genel duygusal uyuşukluk
- Sürekli endişe hali
- Karabasanlar
- Uykusuzluk
- Konsantrasyon düşüklüğü
- Kontrol dışı hareketler
- Yoğun endişe ve panik atak
- İntihara veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusu ¹⁶³

TSSB’li kimseler yaşadıkları şoku hatırlatan herhangi bir şey aşırı acıya neden olduğu için yaşadıkları deneyime benzeyen ortamlarda bulunmaktan kaçınırlar. Mobbinge maruz kalan kişilerin işyerlerini hatırlatan herhangi bir ortama panik atak geçirmeden girmedikleri de gözlenenler arasındadır.¹⁶⁴

Mobbing mağdurlarında sürekli bir tehlike korkusu görülebilir. Herkesten kendilerini yalıtmaya başlayabilirler, çünkü kimden tehlike geleceğini tahmin edemezler. Sürekli duygusal saldırılar, kişinin sağlığını, görünüşünü ve düşünce biçimini bozar. Mağdurlar saldırganlaşır, anlamsız şeylere anlam vermeye çalışırlar. Kimseye güven duymaz olurlar. Artık kurban, suçlanan kişidir ve yıldırmanın sorumluluğu ona yüklenir.

İşin olağan baskıları, yıldırma deneyiminin verdiği sarsıntı ile birleştiğinde, kişinin saldırılar arasında kendisine gelmesine fırsat bırakmaz. Kişinin yasal izinlerini bile kullanması yıldırma uygulayan amiri rahatsız edebilir. Yasal izinlerini kullanarak iş yerinden birkaç gün uzaklaşıp geçici bir ferahlık kazanan mağdur geri döndüğünde, işini ihmal ettiği gerekçesiyle kullandığı gerekli ve yararlı küçük aralar ona karşı

¹⁶³ Davenport vd., a.g.k.. s. 72

¹⁶⁴ Helge Hoel, Rayner, Charlotte, Cooper, Cary, L., “*Workplacebullying*, _nternational Rewiew Of Industrial And Organizational Psychology”, 1999, s. 195

kullanılabilir ve kişideki kapana kapatılmış hissi giderek yoğunlaşır. Umutsuzluk ve öfke insanları uç noktalara itebilir. Kendilerine, mobbing uygulayanlara, hatta ilgisiz kimselere şiddet uygulayabilirler. Ancak en uç nokta intihar veya cinnet cinayetleridir. Yapılan araştırmalarda görüşülen kişilerin neredeyse hepsinde intihar eğilimi ya da düşüncesi olduğu tespit edilmiştir.¹⁶⁵

2.2.2. Aile ve arkadaşlar Üzerindeki Etkileri

Stres ve örgütlerde şiddetin sonuçları hem ev hem de özel yaşamı etkilemektedir. Mobbing olaylarının %28 i aile ilişkilerini etkilemektedir. Yine yapılan araştırmalarda mobbing mağdurlarının %43 ünün iş dışındaki yaşamının olumsuz etkilendiği saptanmıştır.¹⁶⁶ Mobbing evlilikleri, ebeveyn çocuk ilişkilerini ve çocukların psikolojik gelişimlerini de olumsuz olarak etkilemektedir.¹⁶⁷ Almanya’ da yapılan çalışmalarda mobbingin aileler arasında çatışmalara, bazen boşanmaya bile sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun arkasında yatan bir neden de, mobbingin mağdurlar üzerinde olumsuz sonuçlara yol açarak aile ilişkilerini zedeleyebilecek finansal problemlere yol açmasıdır.

¹⁶⁸

İşyerinde yaşanan mobbing olgusunun bireyin özel yaşamına uzantısı sonucunda, mağdur birey, işyerinde, başkalarının kendisine yönelik uyguladığı taciz edici davranışların getirdiği dışlanmışlık ve küçük düşürülmekten kaynaklanan öfkeyi veya üzüntü ve hayal kırıklığını aile içine taşıyacak; iş yerinde bulamadığı ilgiyi aile ortamında arayacaktır. Ancak mobbing, normal bir çatışma süreci değildir. Sistemli tacizler, saldırılar, aşağılamalar, dışlamalarla sürüp giden, mağduru çaresiz ve etkisiz bırakan ve en sonunda giderilmesi zor zararlara yol açan acımasız bir süreçtir. Yaşanan olaylardan dolayı çok acı çeken kurban, yaşadığı tüm olumsuzlukları uzun süre eşine, çocuklarına, anne -babasına yansıtacaktır.

Aile ve arkadaşlar mağdurun bu değişik davranışlarını görmeye alışık olmadıklarından ne yapacaklarını bilemezler. Tam olarak ne olduğunu anlayamadıkları için onlar da kendilerini ümitsiz hissedebilirler.

¹⁶⁵ Kaymaz a.g.k., s.77

¹⁶⁶ Kirel, a.g.k., s.72

¹⁶⁷ Charmine Hockley, Silent Hell, Norwood, “Peacock Publishers”, S.A. Reprint, 2003, s.5

¹⁶⁸ Kirel, a.g.k.. s.72

Yapılan görüşmelerde mağdurların yıldırma ile eş zamanlı olarak boşanmalar ve önemli ilişkilerde ciddi aksamlar gibi olumsuzlukları yaşamış oldukları gözlemlenmiştir. Bu durumun yıldırma olmadan da yaşanıp yaşanılmayacağı konusunda kesin bir sonuç olamamakla beraber, yıldırma dolayısıyla değişen davranışların, dış görünüşün şu veya bu şekilde ilişkileri etkilediği kesindir. Yıldırma uygulayanlar hedeflerine ulaşmak için bu stresli zamanları kullanırlar. Bu dönemler, tacizcilere, yıldırma ile ortaya çıkarmak isteyen mağdurların nesnelliğini şüpheye düşürmek, kurbanı suçlamak ve yaralamak için yeterli bir zemin hazırlar.¹⁶⁹

Mobbing mağdurunun eşi, ailesi ya da arkadaşları tarafından fark edilmesine yardımcı olabilecek davranış değişiklikleri şunlardır:

- İşi ile ilgili hikâyeleri tekrar tekrar anlatması veya işyerindeki insanların davranışları ile ilgili takıntıları
- Sessizleşmek veya daha az konuşmak
- Aşırı olumsuzluk
- Korku hali, endişe, şaşkınlık
- Ağlama krizleri
- Alınganlık
- Kontrolsüz öfke göstermek
- Saklanma, kendini yalıtma
- Duygularını gizlemeye çalışmak
- Yardımı reddetmek
- Destek aramak, destek ihtiyacı içinde olmak
- Konsantrasyon kaybı, uzun süre okuyamamak
- Unutkanlık
- Yılgınlık
- Sürekli fiziksel hareket
- Yavaş konuşmak ve hareket etmek
- Ya çok fazla ya da hiç idman yapmamak
- Değişen yemek alışkanlıkları; çok fazla veya az yemek
- Fazla sigara içmek

¹⁶⁹ Kaymaz, a.g.k., s.78

- Uyuma güçlükleri
- Aşırı alışveriş, aşırı temizlik gibi takıntılı davranışlar sergilemek
- Odalarında, mutfakta, evde aşırı karışıklık
- Faturaları ödememek
- Dış görünüşte (giyim, temizlik gibi) değişiklik
- İfadede değişiklik
- Kaza ve yaralanmalara eğilim
- Potansiyel olarak ağır tıbbi problemler¹⁷⁰

Mobbing mağdurunun kafasının karışıklığı ve telaşı, kendisine ilişkin duygularını etkileyip davranışlarını değiştirmekle kalmaz, ilişkilerini de etkiler. Kimileri kaçıp giderken, kimileri durmadan kendi durumları hakkında konuşmak isterler. Düşünce ve bakış açılarının onaylanmasını ister ve en çok fazla gereksindikleri şey olan sempati görmek için kıvranırlar. Destek bulmak için tekrar tekrar hikâyelerini anlatırlar. Sevgililer, arkadaşlar ve aile üyeleri, durmadan aynı şeyi dinlemekten sıkılabilirler. Çok geçmeden de mağdurdan kaçmaya başlarlar.¹⁷¹

2.2.3. Organizasyonlara Etkileri

Mobbing sürecinin örgüt üzerindeki etkileri de son derece önemlidir. Bu süreç, en tepeden en aşağıya kadar örgütün tümünü etkiler ve birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına yol açar.¹⁷² İş kalitesi ve miktarında azalmaya sebep olur, verimliliği düşürür.¹⁷³

Örgütler için mobbing kanser gibidir. Habis, hücreden başlayarak örgütün bütün yaşamsal organlarına büyük bir hızla yayılır. İyileştirici önlemler bir an önce alınmalıdır. Mobbing saldırılarının örgütlerde ortaya çıkardığı ilk sonuç aşırı örgütsel stresli bir iklimin oluşmasıdır. İş ortamında aşırı stres, örgütün her düzeydeki çalışanı üzerinde baskı, bitkinlik ve yılgınlığa neden olur.

¹⁷⁰ Bilge Ufuk Tan, **İş yerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İş Yerinden Uzaklaştırma (Mobbing)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005, s.53

¹⁷¹ Davenport, a.g.k., s.95

¹⁷² http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224 (28.03.2009)

¹⁷³ E. Elif Yüçetürk, “Bilgi Çağında Örgütlerin Görülmeyen Yüzü”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224 (25.04.2009)

Psikolojik şiddet nedeniyle çalışanların örgüte karşı bağlılık ve sadakat duyguları kaybolur. Çalışanlar iş yapmak yerine, mesai yapmaya başlarlar. Yeni iş arama çabaları artar. Üst yönetim tüm saygınlığını kaybeder. Emir – komuta ilişkileri örgütsel hiyerarşi içinde işlememeye başlar ve bu durum bir eşgüdüm sorunu ortaya çıkarır.

Başlangıçta ceza mekanizması işletilerek, özellikle onurlu, ilkel ve nitelikli insanlar cezalandırılırlar. Ceza motivasyonu öldürür ve motivasyon yokluğu verimsizlikle sonuçlanır. Bu durum hızlı bir örgütsel entropi (çürüme, yok olma) süreci ile noktalanır.¹⁷⁴

Mobbingin şirketlere vermiş olduğu zararları gözden geçirecek olursak;

- Çalışanların şikâyetleri artar,
- Moral bozukluğu şirkete kanser gibi yayılır. Çalışanların motivasyonu kalmaz, gayretleri azalır.
- Çalışanların iş tatmini kalmaz. İnisiyatif kullanmaları sekteye uğrar, yaratıcıları ölür. Çalışanların işle ilgili tüm istekleri kaybolur.
- Çalışanlar yıldırmaya maruz kalmamak için dikkatlerini şirketin hedeflerinden ve kendi görevlerinden çekip ayakta kalma taktiklerine ve manevralarına verdikleri için iş verimi düşer.
- İş arkadaşları arasında güven ve saygı azalır. Çalışanların arasındaki ilişkiler gevşer, takım çalışması bozulur, biz-siz anlayışı yaygınlaşır.
- İş atmosferi bozulur.
- Huzursuzluk ve çatışmadan kaçınmak, daha iyi çalışma atmosferi sunan şirketlere geçmek için arayışlar başlar.
- İyi elemanlar yoğun bir şekilde işten ayrılırlar, beyin göçü başlar, iş gücü devri çok yükselir.
- Yetişmiş elemanların ayrılmaları ile şirketteki bilgi ve tecrübe birikimi erir, know-how kaybolur.
- Yıldırma nedeniyle oluşan karmaşa ve huzursuzluklar şirketin imajına yansır ve zarar verir.
- Zedelenen imaj nedeniyle yetenekli kişilerin şirkete kazandırılabilimleri zorlaşır ve pahalılaşır.

¹⁷⁴ Tutar, a.g.k., s.108 - 109

- Birçok yeni elemanın işe alınması ve eğitilmesi gerekir. Bütün bunlar zaman ve para kaybına neden olur.

Sonuç olarak örgütte mobbingin varlığı:

- Kalitenin düşmesine,
- İmalatın azalmasına,
- Maliyetlerin artmasına,
- Verimliliğin düşmesine,
- Karların azalmasına,
- Şirketin rekabet gücünün zayıflamasına neden olmaktadır.

Bütün bu zararların bedelini tespit etmek güçtür. Çünkü her şirkette mobbingin ölçüsü farklıdır. Şirketlerin ciroları ve mobbingden etkilenmeleri de farklıdır. Mobbing büyük ve sürekli iş kazasıdır. Saygıya ve güvene dayalı yöneticilik sona erer, korkuya dayalı yöneticilik şirkete hâkim olur. Korkuya dayalı yöneticilikle hiçbir ülkede netice alınamamış, bireyselliğin öldürüldüğü toplumlar geri kalmışlardır.¹⁷⁵

2.2.4. Topluma ve Ülke Ekonomisine Etkileri

İşyerlerinde psikolojik taciz, kurban seçilmiş birey üzerinde, çalışanlar arası ilişkilerde, örgütlerde ve örgütün yer aldığı tüm çevrelerde önemli ve çoğu kez uzun dönemli zararlara neden olmaktadır.¹⁷⁶ Her şeyden önce, toplum içinde mutsuz bireylerin sayısı artmakta; kayıtsızlık, işsizlik, intihar eğilimi aile ve toplum içindeki huzuru tehdit etmektedir. Ayrıca, hepimizin vergilerinden ödenen sağlık masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, zihinsel sağlık sorunlarındaki artış ve nihayet malulen emeklilik istekleri toplumumuzu önemli düzeyde etkilemektedir.¹⁷⁷

Ekonomik açıdan mobbingin sonuçları ele alındığında uzun süreli hastalıklara bağlı izinler, erken emeklilikler, işe geç gelmeler toplumsal anlamda ekonomik yükler getirmekte, çıktı ve üretkenliği düşürmektedir. Mobbingin en çok meydana getirdiği olumsuzluklar, hem örgüt hem de ülke ekonomisine verdiği zararlardır. Çünkü iş gücü

¹⁷⁵ Adnan Nur Baykal, **Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing' den Günümüze**, 1. Basım, SistemYayıcılık, İstanbul, 2005, s.205

¹⁷⁶ Pınar Tınaz, Mobbing : “İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı : 10, Mart, 2006, s.19.

¹⁷⁷ Çobanoğlu, a.g.k.. s. 99

kaybı, deneyimli kişilerin işten ayrılmasının sonucunda, yeni işe alma ve eğitime maliyetlerinin yüklenmesi, sağlık masrafları örgütün yanında toplumsal maliyetleri de artıracaktır.

Mobbinge ilgili araştırmaların yeni olması ve kullanılabilecek verilerin yetersizliği nedeniyle sürecin ekonomiye olan etkisini, net olarak söylemek mümkün değildir. Ancak National Safe Workplace Institute'in (Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü) uzman raporuna göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a (British Columbia İşçi Tazminatları Kurulu) göre, Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları %88 artış göstermiştir. Almanya'da psikolojik şiddetin, 1000 çalışanlı bir işletmeye doğrudan maliyeti 112.000\$; bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000\$ olarak hesaplanmıştır.¹⁷⁸ Dolaylı maliyet işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinde düşme, firma imaj kaybı ve müşteri sayısında düşme gibi etkileri kapsamaktadır.¹⁷⁹

İtalya mobbinge karşı dayanışma derneği başkanının www.cesil.com da yayınlanan araştırmasına göre, bir firmada yıldırma terörüne maruz kalmış iki kurbanın altı ay içinde iş verimleri ortalama olarak %50 oranında düşmüştür. Bu düşüş sağlık giderlerini içermemektedir. Kurbanlardan birisi 8, diğeri de 10 hafta süre ile işten uzak kalmış, firmanın üretim kapasitesi %5 oranında azalmıştır. Burada sosyal güvenlik kurumlarının ekonomik kayıplarını da hesaba katmak gerekir. Bu kurumlar vergi mükelleflerinin yani hepimizin zorlukla ödediği vergi ve kesintilerle ayakta durmaktadır.

Kurbanların yaşadıkları travma sonucu tekrar eski sağlıklarına kavuşmaları ve yeni istihdam alanları bulabilmeleri de oldukça zor görünmektedir. Bütün bu olaylardan sonra muhtemelen kurban ya kendi isteğiyle ya malulen emekli olma yolunu seçer. Büyük bir olasılıkla da 30' lu 40' lı yaşlarda, yani en verimli olduğu dönemde iş hayatına veda eder. Ailesine ve topluma yeni yüksek maliyetlere yol açmak üzere erken emekli olan yıldırma kurbanı emsallerine göre 10-20 yıl daha uzun süre emekli maaşı almaya devam eder. Bu da milyarlarca liralık bir kayıp demektir.¹⁸⁰

¹⁷⁸ Kirel, a.g.k.. s.73-74

¹⁷⁹ Kaymaz, a.g.k.. s. 84

¹⁸⁰ Çobanoğlu, a.g.k., s. 100-101

Aşağıdaki tabloda mobbingin psikolojik etkileri ile sosyal maliyetinin ve insanlara, aileleri ile topluma getirdiği gerçek mali yükün bir listesi yer almaktadır.¹⁸¹

ETKİ ALANI	PSİKOLOJİK MALİYETLER	PARASAL MALİYETLER
BİREYLER	- Stres - Duygusal rahatsızlıklar - Fiziksel rahatsızlıklar - Kazalar - Sakatlıklar - Tecrit edilme - Ayrılık acıları - Mesleki kimlik kaybı - Arkadaşlıkların kaybı - İntihar/cinayet	- İlaç masrafları - Terapi masrafları - Doktor/hastane faturaları - Kaza masrafları - Avukat ücretleri - İşsizlik - İş arama
AİLELER	- Çaresiz kalma acısı - Karmaşa ve çatışmalar - Ayrılık ve/veya boşanma acısı - Çocuklara etkileri	- Ailenin gelir kaybı - Ayrılma veya boşanma masrafları - Terapi masrafları
KURULUŞLAR	- Anlaşmazlıklar - Hastalıklı şirket kültürü - Düşük moral - Kısıtlanmış yaratıcılık	- Hastalık izinlerinin artması - Yüksek personel hareketi maliyeti - Düşük verim - Düşük iş kalitesi - Uzmanlık kaybı - Çalışanlara tazminat ödemeleri - İşsizlik maliyetleri - Yasal işlem/dava masrafları - Erken emeklilik - Yükselen personel yönetim maliyetleri
TOPLUM TOPLULUK	- Mutsuz bireyler - Politik Kayıtsızlık	- Sağlık masrafları - Sigorta masrafları - İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları - Kamu yardım programlarına talebin artması - Zihinsel sağlık programlarına talebin artması - Malulen emeklilik taleplerinin artması

Tablo: 2.1. Mobbingin Psikolojik ve Parasal Maliyetleri

Kaynak: Davenport vd., a.g.k., s. 146-147-148

¹⁸¹ Davenport, a.g.k., s. 146

2.3. MOBBINGLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

İşyerinde mobbingin neden olduğu psikolojik gerilimin kişilere, kurumlara ve topluma olan faturasının yüksekliği, yıldırma ile mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için her türlü psikolojik şiddeti ortadan kaldırarak, örgütleri iş tatmini, çalışma barışı ve bağlanma hissi sağlayan sosyal yapılar haline getirmek gerekmektedir.¹⁸²

Araştırmacılar mobbingi önleyecek tedbirlerin üzerinde durmuş ve çatışmanın ilk aşamalarında duruma el koymanın önemini vurgulamışlardır. İş ortamında alınacak bazı önlemlerle mobbingin ortaya çıkışının önlenilebileceği belirtilmiştir. Çalışma tarzında yapılacak değişikliklerle monotonluk, karar vermenin sınırlandırılmış olması, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi olumsuz özelliklerden arındırılmış, tartışmaya ve katılıma açık hale getirilmiş bir yapı oluşturma ile ilgili engellenmişlik duygularını hafifleteceğini ve böylece kişilerarası çatışmalar ile günah keçisi arayışlarının son bulacağı öne sürülmüştür. Yönetici davranışlarının eğitim yoluyla değiştirilmesi ve çatışmanın ilk işaretlerini tanıma, yıkıcı davranışlar ortaya çıkmadan harekete geçme becerilerinin kazandırılması bir başka adımdır.¹⁸³ Bridge; *'Unutmayın, zorbalık durdurulana kadar devam eder'*¹⁸⁴ sözleriyle mobbinge başa çıkma stratejilerinin tespit edilmesinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.¹⁸⁵

2.3.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları

1995'lerde Nouburger, örgütlerde mobbing sendromunun yaygınlaşması durumunda etkili önleme müdahale yöntemlerinden bireysel ve örgütsel ayrımın önemi üzerinde durmuştur.

Mobbingi engelleyebilmek için ilk adım, örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyip önlemler almaktır. Erken uyarı belirtileri ile alınan önlemler sayesinde mobbingin getireceği iş gücü maliyetleri azalır, verimlilik artar, moral bozukluğu önlenerek, mobbing mağdurunun motivasyonu sağlanır.¹⁸⁶

Mobbinge maruz kalan çalışanlar kendilerine uygulanan davranışlara ne kadar çok direnirlerse, hem kendilerinin hem de örgütün ödeyeceği bedel o kadar fazla olacaktır.

¹⁸² Hasan Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing)**, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm> (04.04.2009)

¹⁸³ Kaymaz, a.g.k., s.87

¹⁸⁴ Berna Bridge, **Zorbalık-Bilinmeyen Çeşitleri ve Çözümleri**, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2003, s. 65

¹⁸⁵ Hülya Eşki, "Örgütlerde Etik Dışı Bir Davranış olarak Mobbing: Ne, Neden ve Nasıl Üzerine", Yayınlanmamış TODAİE Kamu Etiği Sempozyum Bildirisi, 2009, s. 10,

¹⁸⁶ Kirel, a.g.k., s.81

Sosyal bir sistem olma özelliği gösteren örgütlerde insan ilişkileri yaklaşımına göre çatışma, tüm örgüt ve gruplar için doğal bir olgudur. Rekabetin olduğu, farklı çıkarların olduğu, amaç ve değerlerin çatıştığı örgütlerde psikolojik tacizler kaçınılmazdır. Bireyler bu durumdan zarar görmemeleri için, bireysel yöntemlerle mobbinge başa çıkabilmelidirler. Bireysel yöntemler olarak “güven, özgüven ve bilinç geliştirme” ile “bireysel stresle başa çıkma teknikleri” uygulamaları sayılabilir.¹⁸⁷

2.3.1.1. Güven, Özgüven ve Bilinç Geliştirme:

Bireylerde fiziksel ve psikolojik bir takım yaraların açılmasına neden olan mobbing, oluşturduğu duygusal saldırı ile bireyin örgüte ve kendine karşı güvensizlik hissetmesine de neden olmaktadır.

Mobbing mağdurları, yaşadıkları olumsuz olaylar sonucunda bir suçlu aradıklarında önce kendilerini haksız görmekte, suçlamakta ve kendilerine olan güvenlerini kaybetmektedirler. Zamanla çalışanlar arasında yoğunlaşan kronik endişeler, örgüt sağlığını tehdit eden bir unsura dönüşmekte ve mobbinge maruz kalanlar gördükleri zararın etkisi ile çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine hatta ailelerine olan güven duygularını kaybedebilmektedirler. Bu aşamada mobbinge bireysel başa çıkma yöntemlerinde bireyin öncelikle kendisine duyduğu özgüveni yükseltmesi önemlidir. Özgüven, kişinin tek başına inisiyatif kullanarak, süreçlere sağlıklı bir şekilde dâhil olma yeteneğidir.¹⁸⁸ Kişinin kendi kişisel varlığının farkında olması ve kişinin “kim” ve “ne” olduğu düşüncesinde gerçekçi bir yaklaşım içinde olmasıdır. Özgüven, bireyi oluşturan bütün özelliklerin, bütünlüğünü gösteren ve kişinin kendine ilişkin kanaatidir.

Mobbing mağdurları yaşadıkları olumsuzlukları kontrolsüz tepkilerle değil, bilinçli tavırlarla analiz etmeli, ani tepkilerden çok mantıklı karşılıklar vermelidirler. Bunu başarabilmek için her şeyden önce, kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini iyi tanımaları gerekir. Bilinçli ve özgüven sahibi insanlar hiçbir zaman “kurban” rolünü kabul etmezler. Kurban rolünü kabul eden kişi kendini güçsüz ve yenik düşmüş hissedecektir.¹⁸⁹

Mobbinge mücadelede bu kadar önemli olan özgüven ve bilincinizi geliştirmek için bazı stratejiler geliştirilmelidir. Mobbing saldırılarına maruz kalmış pek çok kişinin, bu

¹⁸⁷ A.g.k., s.81

¹⁸⁸ Kırel a.g.k., s.82-83

¹⁸⁹ Çobanoğlu, a.g.k. s.106

olağanüstü durumu aşabilmek için kullandıkları taktik ve yöntemleri şu şekilde sıralayabiliriz.

- Öncelikle gerçekte kendilerine ne olup bittiğini iyi tanımladılar.
- Kolay bir kurban olmayı reddettiler.
- İşlerin düzeleceği konusunda iyimser düşünceler taşıdılar.
- Üzüntülerini ve yaşadıklarını kendilerine itiraf etmekten kaçınmadılar.
- Yeni hobi ve beceriler edindiler.
- İnsanlardan ve toplumdan izole olmadılar.
- Gönüllü kuruluşlarda çalıştılar.
- İstifa, yargı yolu, yeni bir iş gibi alternatifler üzerinde durdular.
- Hep inançlı oldular.
- İçsel konuşmalarında Yüce Yaradan'ın kendilerini duyduğundan emin oldular.
- Kendilerine değer veren dostlarıyla birlikte oldular.
- Öfkenin ortaya çıkardığı enerjiyi olumlu işlerde kullandılar.
- Duygularını konuşarak ifade ettiler.
- Resim yaptılar, yazı yazdılar, spor yaptılar.
- Mizahın gücünden yararlandılar.

Mobbing mağdurları bu ve benzeri faaliyetlerle, acımasız saldırılara karşı kendi benliklerini korudular, özgüvenlerini kaybetmediler. Hatta bazıları yaşadıkları bu yıpratıcı süreci, ruhsal ve zihinsel bilinçlenmelerini geliştirmek için bir fırsata dönüştürebildiler.¹⁹⁰

2.3.1.2.Bireysel Stres Yönetimi:

Stresli bir yaşam, bireyler üzerinde kalıcı veya geçici bir takım etkiler bırakır. Stresin bireyi etkileme süreci üç aşamada gerçekleşir. Alarm aşaması bireyin stres faktörleri ile karşılaşma aşamasıdır. Direnme aşaması ise bireyin strese karşı koyma düzeyi aşamasıdır. Her bireyin strese dayanıklılığı farklıdır. Kişilik bu konuda önemli bir rol oynar. Son aşama ise tükenme, yani bireyin strese yenik düşme aşamasıdır. Burada bireyde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal tepkiler ortaya çıkar. Mobbing sürecinin son aşamasında da bu tür tepkilerin ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu durumda strese neden olabilecek mobbing faktörleri konusunda dikkatli olmayı ve faktörlerle baş

¹⁹⁰ Çobanoğlu a.g.k., s.108-109

edebilmeyi öğrenmek ve uygulamak gerekir. Genel anlamda bireysel stresi önleme yöntemleri aşağıdaki gibi sayılabilir:

- Dinlenme ve Meditasyon
- Biofeedback
- Düzenli spor yapmak
- Dengeli beslenme
- Hobiler bulma
- Kendini eğitime ve geliştirme
- Kendini tanıma ve anlama

Bu sayılan tedbirler uygulandığında birey belki mobbinge yol açan faktörleri ortadan kaldıramayacaktır; ancak bu tedbirlerle fiziksel, psikolojik ve davranışsal anlamda ortaya çıkabilecek olumsuzluklara karşı direnç gösterebilecektir.¹⁹¹

Mobbing sürecinde ortaya çıkan sorunlardan kurtulmak için bireylerin öncelikle yaşamlarında dengeyi sağlamaları gerekmektedir. Aşağıdaki şekilde her bir bölümde yaşamın önemli bir bölümü belirtilmektedir.

Şekil:2.1. Dengeleyici Yaşam Faaliyetleri



Kaynak: Kırel, a.g.k., s.85

Bireyler sorunlarla baş edebilmek için, yaşamlarında bu yedi farklı ayrımı kullanmak durumundadırlar. Çünkü bireyler aşırı iş yükü veya riskle ilgili problemlerle

¹⁹¹ Kırel, a.g.k.. s. 84

uğraştıklarında stresle baş edebilmeleri daha güç olacaktır. Bu durumda sosyal, kültürel, ruhsal, ailevi aktiviteleri gerçekleştirdiklerinde stresle başa çıkma sürecinde başarılı olabileceklerdir.¹⁹²

2.3.2. Aile ve Yakın Çevrenin Yapabileceği Yardımlar

Mağdurun aile eş dost ve arkadaş çevresi genelde onu farklı bir ruhsal yapı içinde görmeye alışık değildir. Bu yüzden onlar da panikleyebilir ve ne yapacakları konusunda çaresizlik yaşayabilirler.

Yakın çevrenin (aile, eş, dost, akraba vs.) mağdurun içinde bulunduğu duygu, düşünce ve durumu anlaması ve destekleyici bir tutum takınması, duyguların paylaşılmasına ve problemin çözülmesine yardımcı olur. Yalnız, bu insanların yeterli iletişim becerileriyle donanmış olmaları beklenir.¹⁹³

Aile ve yakın çevrenin verebileceği en önemli destek, mobbinge uğrayanı, onun güçlü yanlarını, karakterini, cesaretini ve başarılarını onaylamak ve onu sevdiklerini bildikleri her şekilde kendisine belli etmektedir. Bu, onun, kimliğini yeniden kurmasına yardım edecektir.¹⁹⁴

Aile ve arkadaşlardan, uzun süreler boyu destek vermeleri çok istenen bir şeydir. Onlar da sıkılabilirler. Sevdikleri birini acı çekerken görmek, onlara çaresizlik hissettirir. Nasıl davranacaklarını bilemez, bir yandan da sevdiklerini krizde, korku dolu ve sürekli endişe içinde görürler. Her iki taraf da diğerinin ihtiyaçlarını, isteklerini anlamalıdır. Bu mobbing sırası ve sonrasında ilişkiye yardımcı olacak ve destekleyecektir.¹⁹⁵

Destek vermek amacıyla aile ve yakın çevrenin yapabilecekleri şu şekilde sıralanabilir:

- DİNLEYİN
- Mobbing olgusunu tanımlamaya yardım edin
- Terapi önerin ve terapist isimleri bulun, aramayı önerin.
- Doktora gitmeyi önerin, tıbbın yardımcı olabileceğini söyleyin.
- Yasal danışma önerin, avukat isimleri bulun ve randevu almayı üstlenin.

¹⁹² Kırel, a.g.k.. s. 86

¹⁹³ Çobanoğlu, a.g.k.. s.114

¹⁹⁴ Davenport vd, a.g.k.. s. 101

¹⁹⁵ A.g.k.. s. 99

- Mali durumun kontrol altında tutulmasını sağlayacak yollar önerin.
- Zaman geçirmeden başka iş olanakları aramasını ve bir kaçış planı yapmasını önerin
- Sinemaya, yemeğe gitmek, yürüyüşe çıkmak gibi ortak etkinlikler önerin.
- Arayın, kart veya çiçek gönderin.
- Yardımcı kitaplar önerin veya getirin.
- Yanında olmakla yardım sanatını uygulayın.
- DİNLEYİN ¹⁹⁶

Ailelerin veya yakınların yapacakları en önemli yardım “DİNLEMEK” tir. Fakat dinleme yapılırken kullanılan dil çok önemli olduğu için destekleyici bir dinleme yaparken bazı cümleler diğerlerinden daha yardımcıdır. ¹⁹⁷

¹⁹⁶ A.g.k.. s.103

¹⁹⁷ Kaymaz, a.g.k., s.93

Tablo:2.2. Destekleyici Dinleme/Yararlı Bir Dil Kullanma

YARARLI DEĞİL	YARARLI
• Bu iş sana göre değildi. • Buna yol açacak bişey yapmışıdır. • Daha iyi olmadan önce kendini daha kötü hissedeceksin. • Önünde bütün bir hayat var. • Yine aynı şeyleri duymak istemiyorum. • Yardımım olacağı zaman beni ara. • Bitir gitsin! • Bunu daha önce iki kere söylemiştin. • Bu konuyu kapamanın artık zamanı geldi. • Sorumluluklarını düşün. • Güçlü olmalısın.	• Bütün bunlarla nasıl baş ediyorsun? • Nasıl yardımcı olabilirim? • Lütfen neler hissettiğini söyler misin? • Senin için zor olmalı? • Senin için en zor olan ne? • Yarın seni ararım. • Gerçekten yaralanıyor olmalısın. • Gerçekten öfkeli olmalısın. • Kendine ihtiyaç duyduğun kadar zaman tanı. • En çok istediğin nedir? • Duygularını paylaştığın için teşekkür ederim. • Seçeneklerini hatırla.

Kaynak: Davenport vd. s. 104

2.3.3. Örgütsel Başa Çıkma Yolları

Mobbing hem özel sektörde hem de devlet dairelerinde yani çeşitli kurum ve kuruluşlarda görülebilir. Mobbing sonucu, kuruluşlar önemli ölçüde kilit insan gücü kayıpları ile karşı karşıya kalabilirler. Ayrıca, kurum içinde huzur ve ahenk kaybolur, moraller bozulur.¹⁹⁸

Kuruluşlar ekip çalışması, yetkilendirme, güven, dürüstlük, açık ve sık iletişim, personel geliştirme gibi alanlarda mükemmele ulaşmaya çalıştıkça, şikâyet ve

¹⁹⁸ Çobanoğlu, a.g.k., s.116

anlaşmazlık çözümü konularında etkinlikte bulundukça mobbingin önlenmesi ihtimali artar.¹⁹⁹

Mobbinge mücadelede önemli olan yönetici davranışlarının değiştirilmesi, çatışmanın ilk işaretlerini tanıma ve yıkıcı davranışlar ortaya çıkmadan harekete geçme becerilerinin kazandırılması eğitimle desteklenmelidir. Ancak eğitimin orta düzeydeki yöneticilerle sınırlı kalması yeterli değildir. Değerlerde geniş çaplı bir farklılaşmanın gerçekleşmesi için yukarıdan aşağı bir yaklaşım değişimi yaşanmalı ve üst düzey yöneticiler rol modeli işlevini yerine getirmelidirler. Mobbingin önlenmesi için önerilen bir diğer yol da bireyin sosyal konumunu koruyacak bir başvuru sisteminin geliştirilmesidir. Bu sistemde başvurular tarafsız bir biçimde ele alınmalı ve anlaşmazlıkları gidermek için işletme içinden veya dışından arabulucu ve hakemlerle çalışılmalıdır. Bu konudaki düzenlemelerin iş sözleşmelerinde yazılı olarak ele alınması iş görenlerin daha etkili bir desteğe kavuşmasını sağlayacaktır. İş yerinde ahlaki düzeyin yükseltilmesi için çaba harcanmasının mobbing hareketlerinin önünü kesebilecek yararlı bir girişim olduğu düşünülmektedir. Tüm çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemek ve kabul edilebilir davranışların neler olduğu, hangi davranışlara hoşgörü gösterilemeyeceği konusunda karşılıklı bir anlayışa varmaya çalışmak mobbingin önlenmesi yönünde bir bilinç geliştirilmesine yardımcı olacaktır.²⁰⁰

Mobbing tacizlerini önleyebilmek için en önemli ilke, firma bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyebilmek ve doğru adımları atabilmektir. Bununla beraber, sıralayacağımız hususlar, duygusal saldırıları önleme konusunda yararlı olabilir:

- Kuruluşun vizyon ve misyonu net, anlaşılır bir biçimde ortaya konmalı ve herkese anlatılmalıdır.
- Bir şirket kültürü oluşturulmalı ve insanlarda aidiyet duygusu yaratılmalıdır.
- İş tanımları, yani çalışanların görev ve sorumlulukları net biçimde belirlenmelidir.
- Firmanın etik prensipleri olmalı ve insana verilen değer vurgulanmalıdır.

¹⁹⁹ Davenport vd, a.g.k., s.106

²⁰⁰ Alev Torun, "İşyerinde Zorbalık", **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, C:6, S:22, İstanbul, s.188,2004

- Disiplin kurallarının tarafsız ve adilane uygulanıp uygulanmadığı kuruluş bünyesindeki akıl ve bilge (mentor) kişiler tarafından kontrol edilmelidir.
- İşe yerleştirilmelerde sadece kariyer ve diploma durumu değil, kişinin uyumu ve duygusal zekâ durumu da göz önüne alınmalıdır.
- Firmalar teknik eğitimlerin yanı sıra iletişim, duygusal merkezli ilişki geliştirme, hipnotik dinleme, hipnotik söz söyleme, iş hayatında etik değerler ve davranışlar gibi konularda eğitilmelidir.
- Yapılan işlere her düzeydeki personelin katılımı sağlanmalı ve fikirlere değer verilmelidir.
- Firmada, işyeri psikolojisinden anlayan uzmanlar çalıştırılmalıdır.
- Yönetici konumundaki personele de, kriz ve kaos yönetimi, iş kültürü, iş ahlakı ve iletişim konularında eğitim verilmelidir.
- Çalışanların yeteneklerini sergileyebilmeleri için, yetki ve sorumluluklarını kısıtlayan değil, artıran bir liderlik anlayışı getirilmelidir.
- Açık kapı politikaları uygulanmalıdır.
- Yöneticiler çatışmaları yönetebilecek kapasitede olmalıdır.²⁰¹

Psikolojik taciz, her tür örgütte görülebilir ve her örgüt kendi kurbanını ve tacizcisini üretme yeteneğindedir. Bu nedenle örgütlerin psikolojik şiddeti yönetme yetenekleri bulunmalıdır.²⁰² Burada da en önemli görev örgütün insan kaynakları birimine düşmektedir. Bir işletmede mobbing sürecini ilk algılayan ünite insan kaynakları birimi olmalıdır ve durum karşısında;

- Eğitim ihtiyaçlarını
- Personel seçimini
- İşe alım ve yerleştirme işlevini
- Kurum içi motivasyon ve iletişimi, çalışanların ve işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda planlamalı ve geliştirmelidir.

İnsan kaynaklarının katılımı ve katkısı olmadan bir firmanın nitelikli insan güncne kavuşması ve bu gücü erozyona uğratmadan koruyabilmesi oldukça zordur. İşyerlerinde

²⁰¹ Çobanoğlu , a.g.k., s.117-118

²⁰² Kaymaz, a.g.k., s.98

hem kurumsal hem de bireysel gelişmeyi sağlayabilmek için insan kaynaklarının üstlenmesi gereken önemli fonksiyonlar vardır.²⁰³

İnsan kaynakları yönetimi, firma çalışanı olup olmadığına bakmaksızın her insanı bir değer olarak algılayan ve insana gerçek anlamda değer veren bir firma kültürü oluşturabilmelidir. Kuşkusuz firma çalışanları da insana değer veren bir firma kültüründen nasiplerini alacaklardır. Çünkü firmanın bu bakış açısı, firmanın vizyonuna, misyonuna, politika ve stratejilerine, sistem ve uygulamalarına yansımaktadır.²⁰⁴

2.4. MOBBINGİN HUKUKİ YÖNÜ

Dünyada artan mobbing eylemleri sonucu çalışanların korunması ve mobbing eylemlerinin azaltılması için yasal düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Özellikle Almanya, A.B.D ve İsveç gibi ülkelerde mobbingin hukuksal yönü kendini göstermeye başlamışken Türkiye’de ise mobbing hakkında bilinçlenme düzeyi arttıkça yeni yeni hukuki anlamda düzenlemeler de başlamıştır.

Mobbinge karşı dünya ülkelerindeki hukuki uygulamalara baktığımızda; Avustralya’da mağduru koruyan yasalar, İsviçre’de ise genel olarak önleyici tedbirler bulunmaktadır. İsveç yasalarında 1994 yılından bu yana mobbinge ilgili kanun yer almakta ve uygulanmaktadır. Fransa ise henüz mobbinge ilgili özgün bir mobbing kanunu hazırlanma aşamasındadır. Almanya’da 2002’de mobbingden dolayı görülen zararın hukuki yönden düzenlenmesi için ikinci bir kanun yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile işçinin mağdur olduğu işverenden tazminat talep etmesi karara bağlanmıştır.²⁰⁵

Avrupa Birliği ve ABD ortalamasına bakıldığında; çalışanların %16’sının mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Bu oranın Türkiye’de en az %30 - %35 olduğu düşünülmektedir.²⁰⁶

Mobbing nedeniyle ABD ve AB’de açılan davalar da ağır para cezaları verilmesi ve bu davaların kamuoyuna yansımalarının ardından, ülkemizde de çok sayıda çalışan yargıya başvurmuş, ancak mevzuatta kavramın yer almaması yargıyı karar almakta zorlamıştır.

²⁰³ Çobanoğlu, a.g.k., s.120

²⁰⁴ A.g.k., s. 122

²⁰⁵ Solakoğlu, a.g.k., s.43

²⁰⁶ A.g.k., s.44

Buna rağmen Ankara’da bir süre önce bu alanda ilk kez işveren aleyhine karar çıktı. Bir meslek odasında eski yönetimin işe aldığı sekreter, yeni yönetim tarafından mobbing uygulandığını belirterek iş mahkemesine başvurdu. Sekreter, işe bir dakika geç kaldığında bile azar işittiğini, telefonla konuştuğu için azarlandığını, eski yönetime haber sızdırmakla suçlandığını belirterek, tazminat talebinde bulundu ve yeni yönetimin tazminat ödemediğine son vermeyi amaçladığını savundu. Ankara İş mahkemesi odayı 1000 TL tazminata mahkûm etti. Kararda, amirlerinin sekretere, uzaktan yüksek sesle bağırarak iş yapmasını söyledikleri, “Sen bu işi beceremiyorsun” gibi sözlü saldırıda bulundukları, kalabalıkta küçük düşürdükleri belirtildi. İşverenin davranışları için “İşçiyi yıldırmaya, psikolojik baskıyla işten ayrılmasını sağlamaya yönelik hareketler” denilen kararı Yargıtay da onadı.

İşverene ‘işyerinde psikolojik tacizi engelleme yükümlülüğü’ getiren Borçlar Kanunu Tasarısı yasalaşırsa Türkiye ‘mobbing’ kavramıyla tanışacak ve bu konuda hem dava açmak kolaylaşacak hem açılan tazminat davalarından kolay sonuç alınacak. TBMM Adalet Komisyonu’nun, Borçlar Kanunu Tasarısı’nda, işverene psikolojik tacizi (mobbing) engelleme yükümlülüğü getirmesi, bu konuda açılan davalarda yargının işini kolaylaştıracak. İşten ayrılmaya zorlanan ve güç koşullarda çalışanlar, işyerinden sadece bu nedenle tazminat alabilecek. Borçlar Kanunu Tasarısı’nın bu haliyle yasalaşması durumunda, mobbing kavramı ilk kez Türk hukukuna girmiş olacak.²⁰⁷

2. 5. MOBBINGİN ÇEŞİTLİ KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Bu bölümde mobbing kavramının; kişilik, bullying, stres, şiddet ve motivasyon kavramları ile ilişkileri açıklanacaktır.

2.5.1. Mobbing – Kişilik İlişkisi

Psikolojik tacizi genel olarak alışkanlık haline getirmiş kişiler (mobbingciler), kendi yetersizlik duygularını hedef aldıkları kişinin zor durumlarıyla eğlenerek yenmeye çalışan, ikiyüzlü, farklılıklara karşı hoşgörüsüz, kıskanç, aşırı denetleyici kimselerdir.²⁰⁸ Mobbingcilerin bu eylemleri, hayata ve farklılıklara değer vermemelerinden, sahtekârlık ve numaracılıklarından, şişirilmiş benlik algısı yani

²⁰⁷ <http://www.kanal46.com/haber.php?h=12050> (13.04.2009)

²⁰⁸ Işık, a.g.k., s.62

kendini büyütme gereksinimlerinden kaynaklanmaktadır. Mobbingcinin kişiliği korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlanmaktadır. Hareketlerinin çoğu güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık ve hasetten kaynaklanmaktadır.

Mobbingin nedenlerini anlamaya çalışırken, mobbingcinin psikolojisi ve eylemlerinin temel alınması gerekmektedir. İnsanlar kendi eksikliklerinin telafisi için mobbinge başlarlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü davranmaya itmektedir.²⁰⁹

2.5.2. Mobbing – Bullying İlişkisi

Literatürde ‘mobbing’ kavramı ile karıştırılan ‘bullying’; kelime anlamı olarak ‘zorbalık’, ‘gözdağı vermek’ anlamına gelir. Bullying, Dan Olweus’un okul çocukları üzerindeki incelemeleri ile zayıf olan tarafın güçlü olan tarafından sürekli olarak aşağılanma, rahatsız edilme, psikolojik ve fiziksel şiddete maruz bırakılma, küçük düşürülme, tahrik edilme, taciz edilme davranışlarına maruz kalması olarak kullanılmaya başlamıştır. Dan Olweus ve İngiliz gazeteci Andrea Adams tarafından kelimenin daha çok okul çocuklarındaki kullanımı nedeniyle literatürde daha çok bu alandaki tacizleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Ancak işyerinde psikolojik taciz (mobbing) için de ‘bullying’ kelimesinin zaman zaman kullanıldığı görülmektedir. Her ihtimalde ‘mobbing’ daha rafine ve ince bir tacizi ifade eder. Bullying ise çoğu zaman içinde fiziksel cebri de barındıran bir zorbalığı ifade eder. Gazeteci Adams 1992’de yazdığı kitabında ‘bullying’ terimini ‘sürekli kusur bulma’ ve ‘bireyi küçük düşürme’ anlamında kullanmaktadır. Dilimizde ifade ettiği anlam dikkate alınarak ‘mobbing’ için ‘yıldıрма’, ‘bullying’ için ‘sindirme, zorbalık’ kelimeleri kullanılabilir. Ancak mobbing için yaygın olarak ‘işyerinde psikolojik taciz’ ifadesi kullanılmaktadır.²¹⁰

Leymann, terminolojideki mobbing ve bullying kavramlarının kullanım alanlarının ayrılması gerektiğini, okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için bullying kavramının, işyerinde yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar için mobbing kavramının kullanılmasını önermektedir. İngiltere’de ve İngilizce konuşulan bazı ülkelerde, mobbing davranışları olarak adlandırılan pek çok davranışı ifade etmek amacıyla bullying kavramının kullanıldığı görülmektedir. Ancak ayırt edici özelliği

²⁰⁹ Davenport vd., a.g.k., s.38

²¹⁰ http://www.mobbingturkiye.net/index.php?Itemid=96&id=197&option=com_content&task=view (14.04.2009)

belirtmek için “bullying at school” (okulda bullying), “bullying at work” (işyerinde bullying) gibi bullyingin ortaya çıktığı yer belirtilmektedir.²¹¹

2.5.3. Mobbing – Çatışma İlişkisi

Çatışma, bir örgütte birey ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım düşünüldüğünde örgütlerde çatışma sürecinde mobbingin doğal bir olgu olarak ortaya çıkabileceği söylenebilir. Belirli bir aşamadan sonra (bazen hafta veya aylar sonra) çatışmaların yayılması anlamına da gelen mobbing bu anlamda yoğun bir bireylerarası çatışma şekli olarak da ifade edilebilir.²¹²

Çatışma mobbingcinin işine yaradığı için yaptıkları bu niyetledir. Mobbingcinin mantığında genellikle şu düşünce vardır: “Bu insandan nasıl kurtulabilirim/kurtulabiliriz”? Bu, çeşitli şekillerde saldırılarla dışa vurulur; aşağılama, alay, damgalama, dışlama ve izole etme gibi. Bütün bu eylemler “Ben/biz senin gitmeni istiyorum/istiyoruz” anlamındadır. Hedef kişiler başlarda bunu anlamadıkları için mobbingcinin oyununu göremez, gerçeği kavrayamaz ve kabul edemezler. Daha sonra durumu anladıklarında ise bu onları üzer ve ümitsizliğe iter, giderek artan kuşku ve kafa karışıklığı, gerilim, öfke ve depresyona neden olur. Er geç, durumu çözmek için gösterdikleri çabanın boşuna olduğunu hissederler ve çatışma çözülemeden uzar gider. Çözülmemiş çatışma verimliliğin düşmesine, duygusal endişelere ve giderek artan hastalık izinlerine yol açar. Artık mobbing süreci başlamıştır... Bu aşamadan sonra kurbanın davranışları yöneticisine veya üst yönetime onu eleştirme gerekçesi sunar ve mobbingi körükler.

Zarar gören kişi çözüm aramaya çalıştıkça mobbingci de sorunun çözülmemesi için nedenler yaratır. Sonunda kurbanın davranışlarında, kendilerini haklı çıkaracak yeterli sebep bulurlar. Karşılıklı suçlamalar durumu körükler.²¹³ Bu durumda güç sahibi olan bireyler, diğerleri üzerinde psikolojik baskı uygulayabilirler.²¹⁴

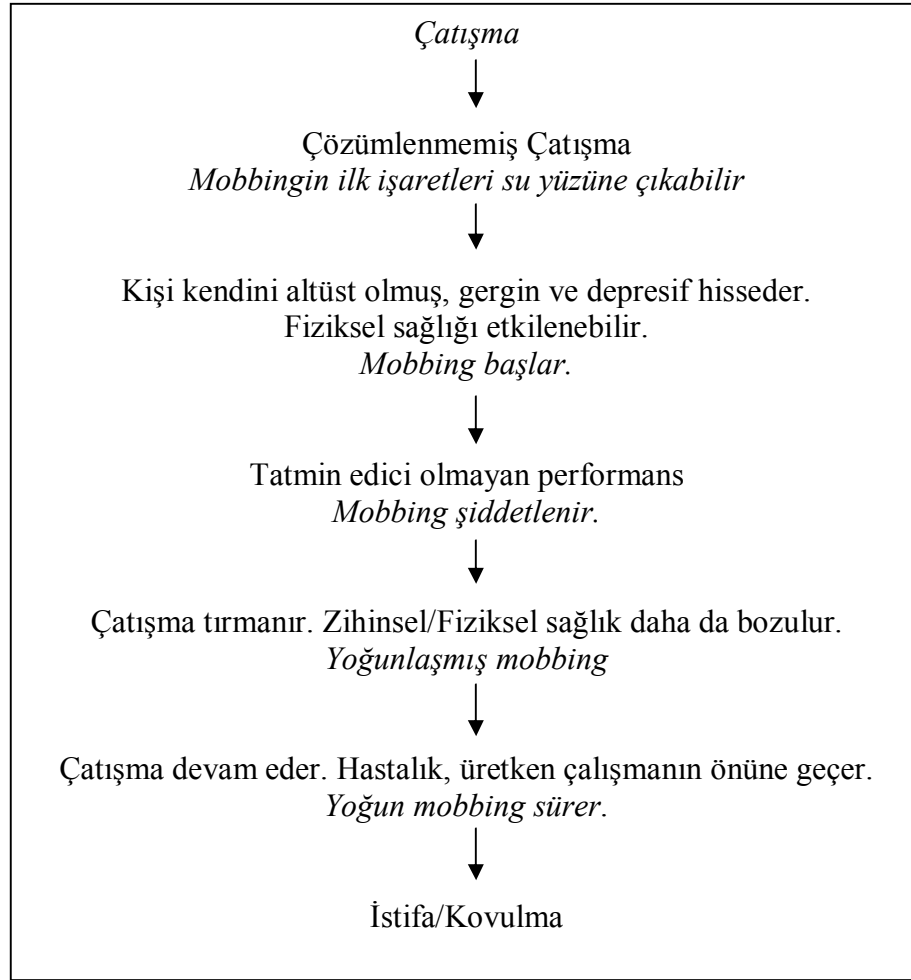
²¹¹ Tınaz, a.g.k., s. 15-17

²¹² Kirel, a.g.k., s.18

²¹³ Davenport vd. a.g.k., s.132

²¹⁴ Kirel, a.g.k., s.18

Tablo:2.3. Çatışma ve Mobbing Aşamaları



Kaynak : Davenport vd., a.g.k., s. 133

2.5.4. Mobbing – Stres İlişkisi

İşyerinde strese neden olan etmenlerden birisi olan mobbing ile stres arasında oldukça kuvvetli bir ilişki göze çarpmaktadır. Mobbing stres yapıcı bir özelliğe sahip olduğundan, stres mobbing sürecinin sonuçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

215

Çok yaygın ve tehlikeli bir sosyal stres türü olan mobbing ile ilgili yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlar mobbingin sosyal bir olgu olarak görüldüğü, sosyal bir stres yarattığı ve negatif psikolojik ve biyolojik stres tepkileri gösterdiğidir. Mobbinge gösterilen tepkilerle strese gösterilen tepkiler benzerdir. Ancak burada

²¹⁵ Solakoğlu, a.g.k., s.83-84

ayırıcı nokta örgütlerde iş koşullarından kaynaklanan stres faktörleri varsa bundan çalışanlar etkilenirken; mobbing de genelde tek bir kişi etkilenmektedir.²¹⁶

İş ortamında sürekli olarak stres bulunması, örgütün her düzeyindeki çalışanı yıldırma davranışı içine itebilir. Üst yönetim tarafından baskı altında tutulan yöneticilerce yıldırma eylemleri gerçekleştirilebilir. Aynı şekilde astlar da yöneticiler gibi stresleri nedeniyle sorumlu tuttıkları kişiye karşı adeta baş kaldırarak yukarıya doğru gerçekleşen yıldırma eylemlerine katılabilirler.²¹⁷

2.5.5. Mobbing – Şiddet İlişkisi

Şiddet bir kişiye güç veya baskı uygulayarak, onu iradesinin dışında bir davranışta bulunmaya zorlamaktır. Burada şiddet uygulama eylemleri, zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel ya da psikolojik acı çektirme ya da işkence şeklinde olabilir. Kısaca bireyin fiziksel ve psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek fiziksel ve ruhsal yönden ona zarar veren her davranış şiddettir.²¹⁸

Günümüzde işyerinde gözlemlenen saldırganlık ve şiddet olgularının sayısında günden güne bir artış kaydedilmektedir. Konuyla ilgili çeşitli kaynaklarda, işyeri şiddetinin, hem birey hem örgüt açısından olumsuz sonuçlara sebebiyet verdiği belirtilmektedir. Doğrudan doğruya şiddete maruz kalmak veya tanık olmak, bireyde psikolojik ve somatik semptomlarla kendini belli eden korku tepkilerine neden olmaktadır. İşyeri şiddeti, örgütsel düzeyde de bir takım sonuçlara yol açmakta; iş doyumsuzluğu, işe ve örgüte bağlılık düzeyinde düşme, işten ayrılmaya niyetlenme gibi olumsuz iş tutumlarına sebep olmaktadır.

Mobbing, işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şiddet türünde, işyerinde saldırgan bir bireyin, işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka bireye veya bir grup bireye karşı, çalışma yaşamını zorlaştıracı bir takım davranışları sergilemesi söz konusudur.²¹⁹

²¹⁶ Kırel, a.g.k., s.17

²¹⁷ Solakoğlu, a.g.k., s.89

²¹⁸ Kırel, a.g.k., s.8

²¹⁹ Işık, a.g.k., s.69

2.5.6. Mobbing – Motivasyon İlişkisi

Şiddetli uygulanan bir mobbing, verimi düşüreceği gibi motivasyonu da kırar. Motivasyon, kısaca “Bir insanın bir işin başarılması, bir görevin yapılması konusunda kendisini ikna edecek maddi ve manevi nedenleri bulabilmesi” demektir.²²⁰

İnsan, gerçekten de bir işi yürütürken kendisini inandıracak kuvvetli nedenlere sahip olmak ister. Bu nedenler kimine göre maaş, ücret, iş saatleri ve çalışma koşulları gibi hijyen faktörler iken, kimine göre de verilen yetki ve sorumluluk, güven, dostluk ve kendini gösterme gibi sosyal faktörlerdir. Firmalar çalışanların bu tür kişisel özelliklerini bilirlerse, onları nasıl motive edebileceklerinin yolunu daha kolay bulabilirler.

Hijyen faktörlere ağırlık verenler genelde sosyal faktörlere öncelik veren çalışanlara duygusal saldırıda bulunmaktadır. İkinci grupta bulunan kişilerin duygusal zekâ düzeyleri daha yüksektir. Maaş ve ücretlerden çok, güvenilir, saygın ve sıcak bir ortam aramaktadırlar. Bu hususlar temin edildiğinde, motivasyonları artar. Ancak duyarsız, ilgisiz, kaba saba yaklaşımlar bu yapıdaki insanları çok çabuk işten soğutur ve bu kişiler Mobbingi tarif eden duyarsız, bencil ve yıldırıcı tutumlar devam ettirilirse, potansiyel birer mobbing mağduru olmaya adaydırlar.²²¹

²²⁰ Çobanoğlu, a.g.k., s.82

²²¹ A.g.k., s.83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUMLARI VE ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE MOBBİNG UYGULAMALARI İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, uygulama alanına giren kamu kurumları ve özel sektör işletmelerindeki motivasyon ile mobbing uygulamaları arasında bir ilişkinin var olduğunun tespit edilmesidir. Aynı zamanda uygulama yapılan alanlarda kısaca mobbing terimi ile ifade edilen psikolojik taciz, yıldırma gibi davranışların çalışanın motivasyonu üzerinde ne denli etkili olduğunun belirlenmesi de araştırmanın amaçlarındandır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Kamu kurumları ve özel sektör işletmelerinde mobbing eylemleri ve motivasyon ilişkisine yönelik olarak yapılan bu araştırma kapsamında, Konya’da faaliyet gösteren üç farklı kamu kuruluşu ve dört farklı özel sektör işletmesi olmak üzere toplam yedi farklı kurumda çalışan ve rasgele seçilen, üst, orta kademe yöneticiler, ve astlar yer almaktadır. Anket, 119 u kamu sektöründe ve 124 ü özel sektörde olmak üzere toplam 243 çalışana uygulanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada, anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu 4 sayfadan ve 56 sorudan oluşmaktadır. Ankette yer alan sorular hazırlanırken psikolojik taciz (mobbing) terimini insan davranışlarında ilk kez kullanan Leymann’ın 45 maddede topladığı mobbing davranışlarından ve daha önce yapılmış benzer çalışmalardan* yararlanılmıştır.

Ankette yer alan sorulardan ilk sekiz tanesi demografik değişkenlerle ilgili sorulardır. Bu sorularla katılımcıların kişisel bilgilerine ulaşılmıştır. 9 – 25 aralığındaki

* Ali Şahin, **Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği)**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü, Konya, 2003

Ezgi Fatma Erbaş, **Yönetmel Yıldırmanın Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Yönetmel Etik Bağlamında İncelenmesi Ve Bir Araştırma**, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü, Kocaeli, 2004

sorular motivasyonla ilgili, 26 – 44 aralığı mobbing ve mobbing-motivasyon ilişkisini ölçen soruları kapsamaktadır. Son 12 soru ise mobbing ile ilgili tepkileri ölçen sorulardır. Anketler, katılımcılarla yüz yüze görüşülerek cevaplandırılmıştır. Anket formunun bir örneği Ek 1’de verilmiştir.

Anket formlarının değerlendirilmesinde, önce soruların tümü incelenmiş, daha sonra 4 bölümde değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulguları bölümünde bu bölümler açıklanacaktır.

İstatistikî yöntem olarak ağırlıklı ortalama yöntemi kullanılmış, anket sorularına verilen cevapların genel dağılımına ulaşılmış ve tablolar oluşturulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında iki değişkenli analiz uygulaması ile de çapraz tablolar oluşturulmuştur. Araştırmada yer alan verilerin analiz edilmesinde SPSS 11.0 paket programı kullanılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Anket sonuçları ve sonuçların değerlendirilmesinde, öncelikle katılımcıların kişisel bilgilerinin yer aldığı frekans tablolarına değinilmiştir. İkinci bölümde çalışanların motivasyonunu ölçmeyi amaçlayan yargılara katılma derecelerinin genel dağılımına, üçüncü bölümde çalışanların işyerlerinde mobbinge maruz kalıp kalmadıklarını ölçmeyi amaçlayan yargılara katılma derecelerinin genel dağılımına ve son bölümde mobbing davranışlarının çalışan motivasyonuna etkilerinin değerlendirilmesini amaçlayan yargılara katılma derecelerinin genel dağılımına yer verilmiştir.

3.4.1. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları

Bu araştırmada katılımcıların kişisel bilgilerine de yer verilmektedir. Demografik karakteristiği ortaya koyan bu bilgilere ait frekans tabloları aşağıda sıralanmaktadır.

Tablo : 3.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	Kadın	21	16.9	16.9
	Erkek	103	83.1	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	Kadın	41	34.5	34.5
	Erkek	78	65.5	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi bu araştırma için özel sektörde 21 kadın - 103 erkek, kamu sektöründe 41 kadın – 78 erkek ile görüşülmüştür.

Tablo : 3.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	16-25 yaş	20	16.1	16.1
	26-35 yaş	82	66.1	82.3
	36-45 yaş	20	16.1	98.4
	46-55 yaş	2	1.6	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	16-25 yaş	5	4.2	4.2
	26-35 yaş	29	24.4	28.6
	36-45 yaş	57	47.9	76.5
	46-55 yaş	28	23.5	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.2’den anlaşılacağı gibi katılımcılardan özel sektör grubunda yer alanların; %16.1 i 25 yaş ve daha genç, %66.1 i 26–35 yaş arası, %16.1 i 36–45 yaş arası ve %1.6 sı 46–55 yaş arası kişilerden oluşmaktadır. Kamu sektörü grubunda ise; %4.2 si 25 yaş ve daha genç, %24.4 ü 26–35 yaş arası, %47.9 u 36–45 yaş arası ve %23.5 i 46–55 yaş arası kişilerden oluşmaktadır.

Tablo : 3.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	Bekar	31	25.0	25.0
	Evli	93	75.0	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	Bekar	16	13.4	13.4
	Evli	98	82.4	95.8
	Boşanmış-Dul	5	4.2	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.3’de görüldüğü üzere, katılımcılardan özel sektör grubunda yer alanların; %25 i bekâr ve % 75 i evlidir. Kamu sektörü grubunda yer alanların ise, %13.4 ü bekâr %82.4 ü evli ve %4.2 si dul veya boşanmıştır

Tablo : 3.4. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	İlkokul	10	8.1	8.1
	Ortaokul	2	1.6	9.7
	Lise	48	38.7	48.4
	Yüksekokul	25	20.2	68.5
	Fakülte	33	26.6	95.2
	Yüksek Lisans	6	4.8	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	Lise	41	34.5	34.5
	Yüksekokul	36	30.3	64.7
	Fakülte	34	28.6	93.3
	Yüksek Lisans	8	6.7	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.4’den anlaşılabacağı gibi, katılımcılardan özel sektör grubunda yer alanların % 8.1’i ilkökul, %1.6’ sı ortaokul, %38.7’si lise, %20.2’si yüksekokul, %26.6’sı fakülte ve % 4.8 i yüksek lisans mezunudur. Kamu sektörü grubunda yer alanların ise, %34.5’i

lise, %30.3 ü yüksekokul, %28.6'sı fakülte ve %6.7'si yüksek lisans mezunu olmak üzere grupta ilkokul ve ortaokul mezunu bulunmamaktadır.

Tablo : 3.5 Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	1 yıldan az	10	8.1	8.1
	1 - 3 yıl	38	30.6	38.7
	4 - 6 yıl	16	12.9	51.6
	7 - 10 yıl	27	21.8	73.4
	10 yıl ve üstü	33	26.6	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	1 yıldan az	2	1.7	1.7
	1 - 3 yıl	7	5.9	7.6
	4 - 6 yıl	14	11.8	19.3
	7 - 10 yıl	15	12.6	31.9
	10 yıl ve üstü	81	68.1	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.5’de görüldüğü gibi, katılımcılardan özel sektörde yer alanların %8.1’i 1 yıldan az, %30.6’sı 1-3 yıl arası, %12.9’u 4-6 yıl arası, %21.8’i 7-10 yıl arası ve %26.6’sı 10 yıldan fazla süredir bu işyerinde çalışmaktadır. Kamu sektörü grubunda yer alan katılımcıların ise, %1.7’si 1 yıldan az, %5.9 u 1-3 yıl arası, %11.8 i 4-6 yıl arası, %12.6’sı 7-10 yıl arası ve %68.1’i ise 10 yıldan fazla süredir bu kurumda çalışmaktadır.

Tablo : 3.6 Katılımcıların Ünvanlarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	Eleman - Memur	77	62.1	62.1
	Uzman - Uzman Yrd.	15	12.1	74.2
	Orta kademe yönetici	19	15.3	89.5
	Üst kademe yönetici	1	.8	90.3
	Diğer	12	9.7	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	Eleman - Memur	76	63.9	63.9
	Uzman - Uzman Yrd.	20	16.8	80.7
	Orta kademe yönetici	17	14.3	95.0
	Diğer	6	5.0	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo3.6’da görüldüğü üzere, özel sektör grubunda yer alan katılımcıların %62.1’i eleman-memur, %12.1’i uzman-uzman yardımcısı, %15.3 ü orta kademe yönetici, %0,8’i üst kademe yönetici ve %9.7’si diğer unvanlar kapsamında yer almaktadır. Kamu sektörü grubunda ise, %63.9’u eleman-memur, %16.8’i uzman-uzman yardımcısı, %14.3’ü orta kademe yönetici ve %5’i diğer olmak üzere hiç üst düzey yönetici bulunmamaktadır.

Tablo : 3.7 Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	0 - 1000	79	63.7	63.7
	1001 - 2000 tl	35	28.2	91.9
	2001 - 3000 tl	6	4.8	96.8
	3001 ve üstü	4	3.2	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	0 - 1000	20	16.8	16.8
	1001 - 2000 tl	91	76.5	93.3
	2001 - 3000 tl	8	6.7	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.7’den anlaşıldığı gibi katılımcılardan özel sektör grubunda yer alanların, %63.7’si 0-1000 tl arası, %28.2’si 1001-2000 tl arası, %4.8’i 2001-3000 tl arası ve %3.2’si 3001 tl ve üstü gelir elde etmektedir. Kamu Sektörü Grubunda ise, katılımcıların %16.8’i 0-1000 tl arası, %76.5’i 1001-2000 tl arası, %6.7’si 2001-3000 tl arası gelir elde etmekte olup 3001 tl ve üzeri gelir elde eden bulunmamaktadır.

3.4.2. Motivasyon İle İlgili Bulgular

Katılımcıların çalıştıkları işyerlerinde motivasyon düzeylerini ortaya koyan bilgilere ait frekans tabloları aşağıda sıralanmaktadır.

Tablo : 3.8 Katılımcıların Yaptıkları İşi Benimseme Düzeylerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri (Soru:15)

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	Çok az	4	3.2	3.2
	Az	5	4.0	7.3
	Kısmen az	6	4.8	12.1
	Fazla	51	41.1	53.2
	Çok fazla	58	46.8	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	Çok az	1	.8	.8
	Az	10	8.4	9.2
	Kısmen az	20	16.8	26.1
	Fazla	55	46.2	72.3
	Çok fazla	33	27.7	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere, özel sektör çalışanlarının %87.9’u, kamu sektörü çalışanlarının %73.9 u yaptıkları işi “fazlaca” benimsemektedirler. Her iki sektörde de çalışanlar yaptıkları işi benimsemekte dolayısıyla da istekli olarak yapmaktadırlar.

İnsan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir motivasyon. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.²²²

²²² Çeltek, a.g.m. (23.05.2009)

Tablo: 3.9 Katılımcıların Motivasyon Düzeylerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri (Soru:23)

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	çok düşük	11	8.9	8.9
	düşük	22	17.7	26.6
	kısmen düşük	37	29.8	56.5
	yüksek	48	38.7	95.2
	çok yüksek	6	4.8	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	çok düşük	31	26.1	26.1
	düşük	31	26.1	52.1
	kısmen düşük	37	31.1	83.2
	yüksek	19	16.0	99.2
	çok yüksek	1	.8	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.9’den anlaşılacağı üzere özel sektör çalışanlarının %26.6’sı motivasyon düzeylerini “düşük”, %43.5’i “yüksek” görmekteyken kamu sektörü çalışanlarının ise %52.2’si motivasyon düzeylerini “düşük”, %16.8’i “yüksek” görmektedir. Motivasyon düzeyi özel sektöre oranla kamu sektöründe daha düşük seviyededir.

İnsan gerçekten de bir işi yürütürken kendisini inandıracak kuvvetli nedenlere sahip olmak ister. Aksi takdirde işe karşı isteksizlik ve dolayısıyla motivasyon kaybı oluşur. Yukarıdaki tabloda kamu çalışanlarının yarıdan fazlasının yaptığı işi başarmaya kendisini inandıramadığı görülmektedir.

Tablo: 3. 10. Katılımcıların Kurumlarına Karşı Hissettikleri Aidiyet Duygusuna Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri (Soru:24)

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	çok düşük	10	8.1	8.1
	düşük	6	4.8	12.9
	kısmen düşük	24	19.4	32.3
	yüksek	58	46.8	79.0
	çok yüksek	26	21.0	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	çok düşük	16	13.4	13.4
	düşük	24	20.2	33.6
	kısmen düşük	32	26.9	60.5
	yüksek	41	34.5	95.0
	çok yüksek	6	5.0	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi, katılımcılardan özel sektör grubunda yer alanların %12.9’u çalıştıkları kuruma ait olma duygularını “düşük” olarak ifade ederken %67.8’i “yüksek” olarak belirtmektedir. Kamu sektöründe % 33.42 lik oranda çalışan kurumuna ait olma hissini “düşük” olarak ifade ederken %26.9’luk kısım da “kısmen düşük” şeklinde ifade etmiştir. %39.5 ‘lik kesim ise aidiyet duygusunu “yüksek” olarak nitelendirmektedir. Kamu çalışanları özel sektör çalışanlarına oranla kendilerini çalıştıkları kuruma daha az ait hissetmektedirler.

Aidiyet duygusunu “kısmen düşük” olarak ifade edenleri de olumsuz olarak değerlendirdiğimizde kamu çalışanlarının %60.32 si kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmemektedir. Motivasyonu kamçılayan bir unsur olan aidiyet duygusunun düşük olması kamu sektöründeki genel motivasyon düşüklüğünün sebepleri arasındadır.

Tablo: 3. 11. Katılımcıların Benzer Şartlar Olması Halinde Bir Başka Kurumu Tercih Etme Durumlarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri (Soru:25)

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	kesinlikle istemem	15	12.1	12.1
	istemem	8	6.5	18.5
	kısmen isterim	21	16.9	35.5
	isterim	59	47.6	83.1
	kesinlikle isterim	21	16.9	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	kesinlikle istemem	30	25.2	25.2
	istemem	34	28.6	53.8
	kısmen isterim	22	18.5	72.3
	isterim	28	23.5	95.8
	kesinlikle isterim	5	4.2	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.11’den anlıyoruz ki; benzer çalışma şartlarının başka bir kurumda sağlanması durumunda özel sektör çalışanlarının %18.6’sı bu kurumu tercih edebilecekken, % 64.5’i mevcut işyerinde çalışmayı yeğleyecektir. Kamu sektöründe ise, %53.8 oranında çalışan benzer şartların sağlandığı başka işyerini mevcut işyerine tercih edebilecekken, %27.7 si aynı işinde kalmayı isteyecektir.

Benzer çalışma şartları olması durumunda bir başka kurumu tercih etme durumları yüksek olan kamu çalışanlarının kurumlarına karşı aidiyet duygularının düşük olması bu sonuçla pekişmektedir. Aynı şekilde özel sektör çalışanlarının da aidiyet duygusunun yüksek olması benzer şartlarda bir başka kurumu tercih etmeyecekleri sonucuyla pekişmektedir.

Tablo: 3.12 Katılımcıların Özgüven Veren Bir Çalışma Ortamına Sahip Olma Durumlarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri (Soru:40)

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	kesinlikle katılmıyorum	19	15.3	15.3
	katılmıyorum	13	10.5	25.8
	kararsızım	27	21.8	47.6
	katılıyorum	48	38.7	86.3
	kesinlikle katılıyorum	17	13.7	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	kesinlikle katılmıyorum	41	34.5	34.5
	katılmıyorum	30	25.2	59.7
	kararsızım	18	15.1	74.8
	katılıyorum	22	18.5	93.3
	kesinlikle katılıyorum	8	6.7	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere, katılımcılardan özel sektör çalışanlarının %25.8’i işyerlerinde özgüven veren bir çalışma ortamı olmadığını %52.4 ü ise böyle bir çalışma ortamı olduğunu belirtmiştir. Aynı soruya kamu sektöründe ise %59.7 oranında çalışan “özgüven veren bir çalışma ortamı olduğuna katılmıyorum” cevabını verirken %25.2’lik kesim tersini düşünmektedir.

Çalışanlar iş hayatında serbest hareket etmeyi, inisiyatif sahibi olmayı ve kendi başlarına karar alabilmeyi isterler. Özgürlük içinde gelişen kişi, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder.

Motivasyonu sağlayan psiko-sosyal araçlardan olan özgüven veren çalışma ortamının kamu sektörüne oranla özel sektörde daha fazla olduğunu gözlemlediğimiz bu tablo bize; özel sektör çalışanlarının yaptıkları işle birlikte kurumlarına daha fazla şeyler kazandırabildiklerini ve manevi açıdan motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo: 3.13 Katılımcıların Takdir Edilme Düzeylerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri (Soru:41)

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	kesinlikle katılmıyorum	19	15.3	15.3
	katılmıyorum	30	24.2	39.5
	kararsızım	26	21.0	60.5
	katılıyorum	37	29.8	90.3
	kesinlikle katılıyorum	12	9.7	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	kesinlikle katılmıyorum	37	31.1	31.1
	katılmıyorum	37	31.1	62.2
	kararsızım	16	13.4	75.6
	katılıyorum	21	17.6	93.3
	kesinlikle katılıyorum	8	6.7	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.13 bize gösteriyor ki; özel sektör çalışanlarının %39.5 i göstermiş oldukları çaba ve başarıların takdir edilmediğini düşünürken yine %39.5 i de takdir edildiğini düşünmektedir. Kamu çalışanlarından ise %62.2 si takdir edilmediğini, %24.3'ü takdir edildiğini düşünmektedir.

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından olan “takdir edilme” kamu sektöründe çok daha düşük olmakla birlikte her iki sektör için de çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek düzeydedir. Çalışanın emeğini üretime katmasının karşılığında aldığı para ve diğer maddi unsurlar takdir edilme gibi manevi unsurlarla da güdülenmelidir. Takdir edildiğini hisseden çalışan motive olacak ve yaptığı işin dolayısıyla da kendisinin önemsendiğini hissedecektir.

3.4.3. Mobbinge İlgili Bulgular

Katılımcıların çalıştıkları işyerlerinde mobbing eylemlerine maruz kalıp kalmadıklarını ortaya koyan bilgilere ait frekans tabloları aşağıda sıralanmaktadır.

Tablo: 3.14 Katılımcıların İşyerinde Üstü Kapalı ve İmalî Sözlerle Maruz Kalmalarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri (Soru:26)

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	kesinlikle katılmıyorum	22	17.7	17.7
	katılmıyorum	39	31.5	49.2
	kararsızım	15	12.1	61.3
	katılıyorum	37	29.8	91.1
	kesinlikle katılıyorum	11	8.9	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	kesinlikle katılmıyorum	18	15.1	15.1
	katılmıyorum	36	30.3	45.4
	kararsızım	11	9.2	54.6
	katılıyorum	35	29.4	84.0
	kesinlikle katılıyorum	19	16.0	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.14’de görüldüğü üzere, özel sektör çalışanlarının %49.2 si işyerlerinde üstü kapalı ve imalî sözlerle maruz kalmadıklarını, %38.7 si ise maruz kaldıklarını ifade etmektedir. Kamu çalışanlarının ise, %45.4’ü çalışma ortamında üstü kapalı-imalî sözlerin kullanılmadığını yine aynı oranda kişi ise kullanıldığını ifade etmektedir.

Üstü kapalı ve imalî sözlerle çalışanın toplumsal itibarını düşürecek tavırlarda bulunarak gerçekleştirilen mobbing uygulaması kamu sektöründe özel sektöre oranla daha fazla yaşanmaktadır. Bu eyleme maruz kalan çalışanlar eylemin şiddeti arttıkça hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlarlar ve sıklıkla da verimlilikleri düşer.

Tablo: 3.15 Katılımcıların Üstleri Tarafından İfade Biçimlerini Kısıtlayıcı Davranışlara Maruz Kalmalarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri (Soru:27)

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	kesinlikle katılmıyorum	35	28.2	28.2
	katılmıyorum	53	42.7	71.0
	kararsızım	13	10.5	81.5
	katılıyorum	17	13.7	95.2
	kesinlikle katılıyorum	6	4.8	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	kesinlikle katılmıyorum	20	16.8	16.8
	katılmıyorum	30	25.2	42.0
	kararsızım	10	8.4	50.4
	katılıyorum	36	30.3	80.7
	kesinlikle katılıyorum	23	19.3	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.15’den anlaşıldığı gibi, özel sektör çalışanları %70.9 oranında fikirlerini beyan etmelerinin yöneticileri tarafından engellenmediğini, %18.5 oranında ise engellendiğini düşünürken, Kamu çalışanlarında bu oran %42 ye %49.6 şeklinde olup yöneticisi tarafından engellendiğini düşünenler ağırlıktadır.

Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı mobbing davranışlarından olan “fikirlerini beyan etmelerinde yöneticileri tarafından engellenmeleri” durumu kamu sektöründe çalışanların yaklaşık %50’sinin maruz kaldığı bir mobbing eylemidir. Motivasyonla ilgili bulgularda çoğunluk olarak işyerlerinde özgüven veren bir çalışma ortamının bulunmadığını ifade eden kamu çalışanları bu tablodaki sonuçla da bu durumu tekrar doğrulamaktadırlar.

Tablo: 3.16 Katılımcıların Diğer Çalışanlar Tarafından İfade Biçimlerini Kısıtlayıcı Davranışlara Maruz Kalmalarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri (Soru:28)

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	kesinlikle katılmıyorum	43	34.7	34.7
	katılmıyorum	55	44.4	79.0
	kararsızım	9	7.3	86.3
	katılıyorum	15	12.1	98.4
	kesinlikle katılıyorum	2	1.6	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	kesinlikle katılmıyorum	27	22.7	22.7
	katılmıyorum	37	31.1	53.8
	kararsızım	11	9.2	63.0
	katılıyorum	36	30.3	93.3
	kesinlikle katılıyorum	8	6.7	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.16'ya göre, özel sektör çalışanlarının %79.1'i fikirlerini beyan etmelerinin diğer çalışanlar tarafından engellenmediğini, %13.7'si engellendiğini düşünürken, kamu çalışanlarının ise %53.8'i engellenmediğini, %37'si engellendiği düşünülmektedir.

Kamu sektöründe çalışanların birbirlerinin fikirlerini beyan etmelerine özel sektöre oranla daha fazla engel oldukları görülse de; her iki sektörde de çalışanlar yatay düzeyde iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı mobbing eylemlerine maruz kalmamaktadırlar. Çalışanlar birbirleri için bu açıdan ciddi bir mobbing uygulayıcısı konumunda değildirler.

Tablo: 3.17 Katılımcıların Üstleri Tarafından İletişimi Kısıtlayıcı Davranışlara Maruz Kalmalarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri (Soru:30)

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	kesinlikle katılmıyorum	47	37.9	37.9
	katılmıyorum	44	35.5	73.4
	kararsızım	11	8.9	82.3
	katılıyorum	17	13.7	96.0
	kesinlikle katılıyorum	5	4.0	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	kesinlikle katılmıyorum	21	17.6	17.6
	katılmıyorum	38	31.9	49.6
	kararsızım	11	9.2	58.8
	katılıyorum	29	24.4	83.2
	kesinlikle katılıyorum	20	16.8	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.17’den anlaşıldığı üzere, özel sektör çalışanlarının %73.4’ü yaptıkları işle ilgili olarak yöneticileri tarafından sözlü tepki veya tehditlere maruz kalmadıklarını, %17.7’si maruz kaldıklarını belirtirken, kamu çalışanlarının ise %49.6’sı böyle bir duruma maruz kalmadıklarını, %41.2 si ise maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların kendini göstermesini engelleyici bir mobbing davranışı olan “yöneticiler tarafından sürekli sözlü tepki ve tehditlere maruz bırakılma” eylemi kamu sektöründe daha fazla uygulansa da her iki kesimde de bu eyleme maruz kalmayanların oranı kalanlardan daha yüksektir.

Tablo:3.18 Katılımcıların Diğer Çalışanlar Tarafından İletişimi Kısıtlayıcı Davranışlara Maruz Kalmalarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri (Soru:29)

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	kesinlikle katılmıyorum	59	47.6	47.6
	katılmıyorum	44	35.5	83.1
	kararsızım	11	8.9	91.9
	katılıyorum	8	6.5	98.4
	kesinlikle katılıyorum	2	1.6	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	kesinlikle katılmıyorum	29	24.4	24.4
	katılmıyorum	45	37.8	62.2
	kararsızım	18	15.1	77.3
	katılıyorum	17	14.3	91.6
	kesinlikle katılıyorum	10	8.4	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.18’de görüldüğü gibi, yaptıkları işle ilgili olarak iş arkadaşları tarafından sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kalıp kalmadıkları sorusuna özel sektör çalışanları %83.1 oranında maruz kalmadıkları, %8.1 oranında ise maruz kaldıkları yönünde cevap vermişlerdir. Kamu sektöründe ise bu maruzat %62.2 ye %22.7 oranında olup yine maruz kalmayanlar ağırlıktadır.

Bu sonuca göre, çalışanların kendisini göstermesi isteğine gerek kamu gerekse özel sektörde yatay mobbing eylemiyle engelleme yoktur.

3.4.4. Mobbing Motivasyon İlişkisine Ait Bulgular

Katılımcıların çalıştıkları işyerlerinde mobbing eylemlerine maruz kalmaları durumunda motivasyon düzeylerinin ne yönde etkilendiğini ortaya koyan bilgilere ait tablolarının yer aldığı bu bölümde; Tablo 3.21 den itibaren “çapraz tablolar” yer almaktadır. Çapraz tablolar temel olarak, iki değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmek için kullanılır. Tabloların üst ve sol kısmında yer alan sorular iki değişkeni oluşturmakta ve bunların analizi tabloların altında yer almaktadır.

Tablo: 3.19 Katılımcıların İtibarına Saldırı Amaçlı Uygulanan Mobbing Davranışlarının Motivasyona Etkisine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri (Soru:33)

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	kesinlikle katılmıyorum	24	19.4	19.4
	katılmıyorum	24	19.4	38.7
	kararsızım	8	6.5	45.2
	katılıyorum	34	27.4	72.6
	kesinlikle katılıyorum	34	27.4	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	kesinlikle katılmıyorum	13	10.9	10.9
	katılmıyorum	18	15.1	26.1
	kararsızım	10	8.4	34.5
	katılıyorum	37	31.1	65.5
	kesinlikle katılıyorum	41	34.5	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi, işyerinde çalışana karşı sürekli sorgulayıcı, suçlayıcı ve eleştirel bir yaklaşım olmasının çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği yargısına özel sektör çalışanlarının %54.8 i, kamu sektörü çalışanlarının da %65.6 sı katılmaktadır.

Çalışanın itibarına saldırmak suretiyle onu mobbinge maruz bırakarak motivasyonunu düşürme amacını kapsayan bu eylemin varlığı yargısına, kamu çalışanları özel sektöre oranla daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo: 3.20 Katılımcıların Maruz Kaldıkları Fiziksel Saldırı İçeren Mobbing Davranışlarının Motivasyona Etkisine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri (Soru:34)

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR		FREKANS	YÜZDE	KUMULATİF YÜZDE
ÖZEL SEKTÖR	kesinlikle katılmıyorum	27	21.8	21.8
	katılmıyorum	18	14.5	36.3
	kararsızım	5	4.0	40.3
	katılıyorum	36	29.0	69.4
	kesinlikle katılıyorum	38	30.6	100.0
	Toplam	124	100.0	
KAMU SEKTÖRÜ	kesinlikle katılmıyorum	16	13.4	13.4
	katılmıyorum	25	21.0	34.5
	kararsızım	8	6.7	41.2
	katılıyorum	34	28.6	69.7
	kesinlikle katılıyorum	36	30.3	100.0
	Toplam	119	100.0	

Tablo 3.20 de, Dr. Heinz Leymann’ın tanımladığı mobbing davranışlarından olan işyerinde üstlerin sergiledikleri fiziksel saldırıya dönük davranışların motivasyonu olumsuz yönde etkilediğini görmekteyiz. Üstleri tarafından bu tür davranışlara maruz kalan özel sektör çalışanlarının %59.6 sı, kamu sektörü çalışanlarının %58.9 u bu davranışın iş yapma isteklerini yok ettiğini ifade etmiştir.

Daha önce de ifade ettiğimiz gibi çalışanın işini benimseyip başarılı bir şekilde yapması için o işi yapmayı istemesi gerekmektedir. Motivasyon unsuru olan “iş yapma isteği”nin yöneticilerin sergilediği fiziksel saldırıya dönük davranışlarla azaltıldığını ve bunu da motivasyonu düşürdüğünü yukarıdaki tabloda açıkça görmekteyiz.

Tablo: 3.21 Özel Sektörde İletişimin Engellenmesi – Motivasyon İlişkisi

		Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda bu işyerindeki motivasyon düzeyinizi nasıl					Toplam
		çok düşük	düşük	kısmen düşük	yüksek	çok yüksek	
Çalıştığım işyerinde çalışanlarla konuşulurken üstü kapalı ve imalı sözler kullanılıyor	kesinlikle katılmıyorum		1 4,5%	6 16,2%	12 25,0%	3 50,0%	22 17,7%
	katılmıyorum	3 27,3%	5 22,7%	13 35,1%	18 37,5%		39 31,5%
	kararsızım	1 9,1%	3 13,6%	4 10,8%	7 14,6%		15 12,1%
	katılıyorum	4 36,4%	11 50,0%	12 32,4%	8 16,7%	2 33,3%	37 29,8%
	kesinlikle katılıyorum	3 27,3%	2 9,1%	2 5,4%	3 6,3%	1 16,7%	11 8,9%
	Toplam	11 100,0%	22 100,0%	37 100,0%	48 100,0%	6 100,0%	124 100,0%

Özel sektör çalışanlarının değerlendirildiği Tablo 3.21’de görüldüğü üzere motivasyon düzeyi “çok düşük” olan çalışanların %63.7’si işyerinde üstü kapalı ve imalı sözlerin kullanıldığını, motivasyon düzeyi “düşük” olan çalışanların ise %59.1’i bu tür sözlerin kullanıldığını belirtmektedir.

Tablo: 3.22 Kamu Sektöründe İletişimin Engellenmesi – Motivasyon İlişkisi

		Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda bu işyerindeki motivasyon düzeyinizi nasıl					Toplam
		çok düşük	düşük	kısmen düşük	yüksek	çok yüksek	
Çalıştığım işyerinde çalışanlarla konuşulurken üstü kapalı ve imalı sözler kullanılıyor	kesinlikle katılmıyorum	6	2	7	3		18
		19,4%	6,5%	18,9%	15,8%		15,1%
	katılmıyorum	7	7	13	9		36
		22,6%	22,6%	35,1%	47,4%		30,3%
	kararsızım	2	3	5	1		11
		6,5%	9,7%	13,5%	5,3%		9,2%
	katılıyorum	8	13	10	4		35
		25,8%	41,9%	27,0%	21,1%		29,4%
	kesinlikle katılıyorum	8	6	2	2	1	19
		25,8%	19,4%	5,4%	10,5%	100,0%	16,0%
	Toplam	31	31	37	19	1	119
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kamu sektörü çalışanlarının değerlendirildiği tablo 3.22’de motivasyon düzeyini “çok düşük” olarak ifade eden çalışanların %51.6 sı işyerinde üstü kapalı ve imalı sözlerin kullanıldığını, motivasyon düzeyini “düşük” olarak gören çalışanların ise %61.3 ü yine bu tür sözlerin kullanıldığını belirtmektedir.

Her iki sektörde de bir mobbing aracı olan “üstü kapalı ve imalı sözlerin kullanılmasının” çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu durum özel sektörde motivasyonu “çok düşük” kamu sektöründe “düşük” olarak hissettirmektedir. Dolayısıyla özel sektör çalışanları bu davranışa daha çok maruz kalmakta ve daha fazla olumsuz etkilenmektedir.

Tablo: 3.23 Özel Sektörde Çalışanın İfade Özgürlüğü Bağlamında Hiyerarşik Mobbing – Motivasyon İlişkisi

		Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda bu işyerindeki motivasyon düzeyinizi nasıl					Toplam
		çok düşük	düşük	kısmen düşük	yüksek	çok yüksek	
Çalışanların fikirlerini beyan etmesi işyerindeki yöneticiler tarafından engelleniyor	kesinlikle katılmıyorum	3 27,3%		11 29,7%	17 35,4%	4 66,7%	35 28,2%
	katılmıyorum	2 18,2%	11 50,0%	16 43,2%	24 50,0%		53 42,7%
	kararsızım		2 9,1%	7 18,9%	3 6,3%	1 16,7%	13 10,5%
	katılıyorum	5 45,5%	6 27,3%	2 5,4%	4 8,3%		17 13,7%
	kesinlikle katılıyorum	1 9,1%	3 13,6%	1 2,7%		1 16,7%	6 4,8%
		11 100,0%	22 100,0%	37 100,0%	48 100,0%	6 100,0%	124 100,0%
	Toplam						

Özel sektör çalışanlarının değerlendirildiği tablo 3.23’de motivasyon düzeyini “çok düşük” hisseden çalışanların %54.6’sı ve motivasyon düzeylerini “düşük” hisseden çalışanların %40.9’u fikirlerini beyan etmelerinde yöneticileri tarafından engellendiklerini ifade etmektedirler.

Tablo: 3.24 Kamu Sektöründe Çalışanın İfade Özgürlüğü Bağlamında Hiyerarşik Mobbing – Motivasyon İlişkisi

		Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda bu işyerindeki motivasyon düzeyinizi nasıl					Toplam
		çok düşük	düşük	kısmen düşük	yüksek	çok yüksek	
Çalışanların fikirlerini beyan etmesi işyerindeki yöneticiler tarafından engelleniyor	kesinlikle katılmıyorum	5 16,1%	3 9,7%	8 21,6%	3 15,8%	1 100,0%	20 16,8%
	katılmıyorum	3 9,7%	10 32,3%	7 18,9%	10 52,6%		30 25,2%
	kararsızım	2 6,5%	3 9,7%	3 8,1%	2 10,5%		10 8,4%
	katılıyorum	11 35,5%	7 22,6%	16 43,2%	2 10,5%		36 30,3%
	kesinlikle katılıyorum	10 32,3%	8 25,8%	3 8,1%	2 10,5%		23 19,3%
Toplam		31 100,0%	31 100,0%	37 100,0%	19 100,0%	1 100,0%	119 100,0%

Kamu sektörü çalışanlarının değerlendirildiği tablo 3.24’de motivasyon düzeyini “çok düşük” hisseden çalışanların %67.8’i ve motivasyon düzeylerini “düşük” hisseden çalışanların %48.4’ü fikirlerini beyan etmelerinde yöneticileri tarafından engellendiklerini ifade etmektedirler.

Her iki tabloya baktığımızda mobbing türlerinden dikey-hiyerarşik psikolojik şiddet grubunda yer alan, yöneticinin çalışana uyguladığı şiddetin varlığını ölçebileceğimiz “çalışanların fikirlerini beyan etmesi yöneticiler tarafından engellenmektedir” yargısına katılımcıların verdiği cevaplara baktığımızda bu engelleme motivasyon üzerinde olumsuz etki yarattığını görebiliyoruz. Kamu sektöründe daha yüksek olan bu etki çalışanlarda “çok düşük” motivasyon hissi oluşturmaktadır.

Tablo: 3.25 Özel Sektörde Çalışanın İfade Özgürlüğü Bağlamında Fonksiyonel Mobbing – Motivasyon İlişkisi

		Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda bu işyerindeki motivasyon düzeyinizi nasıl					Toplam
		çok düşük	düşük	kısmen düşük	yüksek	çok yüksek	
Çalışanların Fikirlerini beyan etmesi diğer çalışanlar tarafından engelleniyor	kesinlikle katılmıyorum	5 45,5%	5 22,7%	10 27,0%	19 39,6%	4 66,7%	43 34,7%
	katılmıyorum	1 9,1%	11 50,0%	21 56,8%	21 43,8%	1 16,7%	55 44,4%
	kararsızım	1 9,1%	3 13,6%	4 10,8%	1 2,1%		9 7,3%
	katılıyorum	3 27,3%	3 13,6%	2 5,4%	7 14,6%		15 12,1%
	kesinlikle katılıyorum	1 9,1%				1 16,7%	2 1,6%
		11 100,0%	22 100,0%	37 100,0%	48 100,0%	6 100,0%	124 100,0%
Toplam		11 100,0%	22 100,0%	37 100,0%	48 100,0%	6 100,0%	124 100,0%

Özel sektör çalışanlarının değerlendirildiği tablo 3.25’de motivasyon düzeylerinin “çok düşük” olduğunu ifade eden çalışanların %36.4’ü fikirlerini beyan ederken diğer çalışanlar tarafından engellendiklerini, motivasyon düzeyleri “düşük” olan çalışanların ise, %13.6’sının arkadaşları tarafından engellendiğini ifade ettiği görülmektedir.

Tablo: 3.26 Kamu Sektöründe Çalışanın İfade Özgürlüğü Bağlamında Fonksiyonel Mobbing – Motivasyon İlişkisi

		Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda bu işyerindeki motivasyon düzeyinizi nasıl					Toplam
		çok düşük	düşük	kısmen düşük	yüksek	çok yüksek	
Çalışanların Fikirlerini beyan etmesi diğer çalışanlar tarafından engelleniyor	kesinlikle katılmıyorum	8 25,8%	3 9,7%	9 24,3%	6 31,6%	1 100,0%	27 22,7%
	katılmıyorum	9 29,0%	10 32,3%	12 32,4%	6 31,6%		37 31,1%
	kararsızım		4 12,9%	3 8,1%	4 21,1%		11 9,2%
	katılıyorum	12 38,7%	9 29,0%	13 35,1%	2 10,5%		36 30,3%
	kesinlikle katılıyorum	2 6,5%	5 16,1%		1 5,3%		8 6,7%
		31 100,0%	31 100,0%	37 100,0%	19 100,0%	1 100,0%	119 100,0%
	Toplam						

Kamu sektörü çalışanlarının değerlendirildiği tablo 3.26’da motivasyon düzeylerinin “çok düşük” olduğunu ifade eden çalışanların %45.2’si fikirlerini beyan ederken diğer çalışanlar tarafından engellendiklerini, motivasyon düzeyleri “düşük” olan çalışanların ise, %45.1’inin arkadaşları tarafından engellendiğini ifade ettiği görülmektedir.

Yatay psikolojik şiddet düzeyinin ölçüldüğü bu tablolarda her iki kesimde de çalışanların “diğer çalışanlar” tarafından düşük seviyede mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir. Kamu ve özel sektör olarak baktığımızda ise, kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarına oranla daha fazla yatay psikolojik şiddete maruz kaldıkları ve motivasyon düzeylerinin daha fazla olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir.

**Tablo: 3.27 Özel Sektörde Çalışanın Kendini Göstermesi Bağlamında
Hiyerarşik Mobbing – Motivasyon İlişkisi**

		Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda bu işyerindeki motivasyon düzeyinizi nasıl					Toplam
		çok düşük	düşük	kısmen düşük	yüksek	çok yüksek	
Yapılan işle ilgili olarak çalışanlar yöneticiler tarafından sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kalabilmektedirler	kesinlikle katılmıyorum	2 18,2%	2 9,1%	16 43,2%	23 47,9%	4 66,7%	47 37,9%
	katılmıyorum	2 18,2%	8 36,4%	15 40,5%	18 37,5%	1 16,7%	44 35,5%
	kararsızım		5 22,7%	3 8,1%	3 6,3%		11 8,9%
	katılıyorum	5 45,5%	5 22,7%	3 8,1%	4 8,3%		17 13,7%
	kesinlikle katılıyorum	2 18,2%	2 9,1%			1 16,7%	5 4,0%
Toplam		11 100,0%	22 100,0%	37 100,0%	48 100,0%	6 100,0%	124 100,0%

Özel sektör çalışanlarının değerlendirildiği tablo 3.27’de motivasyon düzeylerinin “çok düşük” olduğunu ifade eden çalışanların %63.7 si yaptıkları işle ilgili olarak yöneticileri tarafından sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kaldıklarını, motivasyon düzeyleri “düşük” olan çalışanların ise, %31.8’nin yöneticileri tarafından engellendiğini ifade ettiği görülmektedir.

**Tablo: 3.28 Kamu Sektöründe Çalışanın Kendini Göstermesi Bağlamında
Hiyerarşik Mobbing – Motivasyon İlişkisi**

		Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda bu işyerindeki motivasyon düzeyinizi nasıl					Toplam
		çok düşük	düşük	kısmen düşük	yüksek	çok yüksek	
Yapılan işle ilgili olarak çalışanlar yöneticiler tarafından sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kalabilmektedirler	kesinlikle katılmıyorum	5 16,1%	5 16,1%	6 16,2%	4 21,1%	1 100,0%	21 17,6%
	katılmıyorum	10 32,3%	10 32,3%	11 29,7%	7 36,8%		38 31,9%
	kararsızım	1 3,2%	3 9,7%	6 16,2%	1 5,3%		11 9,2%
	katılıyorum	9 29,0%	7 22,6%	9 24,3%	4 21,1%		29 24,4%
	kesinlikle katılıyorum	6 19,4%	6 19,4%	5 13,5%	3 15,8%		20 16,8%
		31 100,0%	31 100,0%	37 100,0%	19 100,0%	1 100,0%	119 100,0%
Toplam		31 100,0%	31 100,0%	37 100,0%	19 100,0%	1 100,0%	119 100,0%

Kamu sektörü çalışanlarının değerlendirildiği tablo 3.28’de motivasyon düzeylerinin “çok düşük” olduğunu ifade eden çalışanların %48.4’ü yaptıkları işle ilgili olarak yöneticileri tarafından sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kaldıklarını, motivasyon düzeyleri “düşük” olan çalışanların ise, %42’sinin yöneticileri tarafından engellendiğini ifade ettiği görülmektedir.

Çalışanların kendini göstermesinin üstleri tarafından engellenmesi yoluyla uygulanan mobbing eyleminin motivasyona etkisini ölçtüğümüz bu tablolarda her iki kesimde de bu durumun çalışanda “çok düşük” motivasyon hissi yarattığını görebiliyoruz. Kamu çalışanlarına göre yöneticileri tarafından daha fazla tepki ve tehdit aldıklarını ifade eden özel sektör çalışanlarının bu ifadeleri, devlet güvencesi altında olmamalarından dolayı yöneticilerin olumsuz davranışlarına; özellikle iş kaybı korkusuyla daha duyarlı olmalarından kaynaklanmaktadır.

Tablo: 3.29 Özel Sektörde Çalışanın Kendini Göstermesi Bağlamında Fonksiyonel Mobbing – Motivasyon İlişkisi

		Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda bu işyerindeki motivasyon düzeyinizi nasıl					Toplam
		çok düşük	düşük	kısmen düşük	yüksek	çok yüksek	
Yapılan işle ilgili olarak çalışanlar iş arkadaşları tarafından sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kalmaktadır	kesinlikle katılmıyorum	4 36,4%	8 36,4%	19 51,4%	23 47,9%	5 83,3%	59 47,6%
	katılmıyorum	3 27,3%	8 36,4%	13 35,1%	20 41,7%		44 35,5%
	kararsızım	2 18,2%	2 9,1%	4 10,8%	3 6,3%		11 8,9%
	katılıyorum	1 9,1%	4 18,2%	1 2,7%	2 4,2%		8 6,5%
	kesinlikle katılıyorum	1 9,1%				1 16,7%	2 1,6%
		11 100,0%	22 100,0%	37 100,0%	48 100,0%	6 100,0%	124 100,0%
Toplam		11 100,0%	22 100,0%	37 100,0%	48 100,0%	6 100,0%	124 100,0%

Özel sektör çalışanlarının değerlendirildiği tablo 3.29’da motivasyon düzeyini “çok düşük” hisseden çalışanların %18.2’si ve motivasyon düzeylerini “düşük” hisseden çalışanların yine %18.2’si yaptıkları işle ilgili olarak iş arkadaşları tarafından sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kaldıklarını ifade etmektedirler.

Tablo: 3.30 Kamu Sektöründe Çalışanın Kendini Göstermesi Bağlamında Fonksiyonel Mobbing – Motivasyon İlişkisi

		Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda bu işyerindeki motivasyon düzeyinizi nasıl					Toplam
		çok düşük	düşük	kısmen düşük	yüksek	çok yüksek	
Yapılan işle ilgili olarak çalışanlar iş arkadaşları tarafından sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kalmaktadır	kesinlikle katılmıyorum	7 22,6%	8 25,8%	11 29,7%	2 10,5%	1 100,0%	29 24,4%
	katılmıyorum	13 41,9%	11 35,5%	14 37,8%	7 36,8%		45 37,8%
	kararsızım	2 6,5%	5 16,1%	9 24,3%	2 10,5%		18 15,1%
	katılıyorum	7 22,6%	3 9,7%	3 8,1%	4 21,1%		17 14,3%
	kesinlikle katılıyorum	2 6,5%	4 12,9%		4 21,1%		10 8,4%
		31 100,0%	31 100,0%	37 100,0%	19 100,0%	1 100,0%	119 100,0%
Toplam		31 100,0%	31 100,0%	37 100,0%	19 100,0%	1 100,0%	119 100,0%

Kamu sektörü çalışanlarının değerlendirildiği tablo 3.30 da görüldüğü üzere, motivasyon düzeyini “çok düşük” hisseden çalışanların %29.1’i ve motivasyon düzeylerini “düşük” hisseden çalışanların %22.6’sı yaptıkları işle ilgili olarak iş arkadaşları tarafından sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kaldıklarını ifade etmektedirler.

Fonksiyonel bir mobbing aracı olan çalışana iş arkadaşları tarafından yapılan işle ilgili sözlü tepki veya tehditte bulunma davranışının her iki kesimde de çok düşük seviyede yaşandığı dolayısıyla da, motivasyon düzeyi düşük olan çalışanlar için bu faktörün motivasyonun düşüklüğü üzerinde çok etken olmadığı görülmektedir.

ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarının iş yaşantısındaki motivasyon düzeylerini, maruz kalabildikleri psikolojik taciz eylemlerini ve bu eylemlerin çalışanların motivasyonları üzerindeki etkilerini ölçtüğümüz değerlendirme tablolarının yer aldığı bu çalışmadaki sonuçlara baktığımızda; mobbing ile motivasyon arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Kamu sektörü ile özel sektör karşılaştırmasının yapıldığı bu araştırmada motivasyon ile ilgili bulgularda kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Yine mobbing ile ilgili bulgularda da kamu sektörü çalışanlarının özel sektör çalışanlarına oranla daha fazla yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları görülmektedir.

Araştırmanın ana amacını oluşturan mobbing-motivasyon ilişkisinin ölçüldüğü bulgularda ise genel olarak mobbing eylemlerinin motivasyonu olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiş, kamu ve özel sektör bazında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma kapsamına dahil edilen ve bir mobbing uygulama aracı olan çalışana karşı “üstü kapalı ve imalı sözlerin kullanılması” durumunun incelenmesi sonucunda bu durumun hem kamu hem de özel sektörde motivasyonu olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Özel sektör çalışanlarından motivasyon düzeyini “çok düşük” olarak ifade edenler, kamu çalışanlarından ise motivasyon düzeyini “düşük” olarak ifade edenler işyerlerinde üstü kapalı ve imalı sözlerin kullanıldığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla bu durum özel sektör çalışanlarını daha fazla olumsuz yönde etkilemektedir.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuca göre, çalışanların fikir beyan etmelerinin üstleri tarafından engellenmesinin çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Özel sektör ve kamu sektörü açısından baktığımızda bu engelleme kamuda daha fazladır ve her iki kesimde de çalışanlarda “çok düşük” motivasyon hissi yaratmaktadır.

Araştırmanın bir sonucu da; çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak üstleri tarafından sürekli “sözlü tepki veya tehditlere” maruz kalmalarının çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğinin görülmesidir. Bu mobbing davranışı özel sektörde kamu sektörüne oranla motivasyonu daha fazla olumsuz yönde etkilemektedir.

Ayrıca işyerinde çalışanlara karşı sürekli sorgulayıcı ve eleştirel bir yaklaşımın olması ve yöneticilerin masaya yumruk atma, bağırma gibi mobbing davranışları

sergilemesi de çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Kamu sektörü ve özel sektör olarak baktığımızda bu davranışlar kamu sektöründe daha fazladır dolayısıyla bu kurumlarda motivasyon düzeyini daha fazla düşürmektedir.

Son olarak tüm genel değerlendirmelere göre; kamu sektörü çalışanları özel sektör çalışanlarına oranla yargılara daha fazla olumsuz yönde katılmaktadırlar. Kamu çalışanlarının motivasyonu daha düşük, kamu çalışanları daha fazla mobbinge maruz kalmaktalar ve motivasyonlarının düşmesinde mobbing eylemlerinden daha fazla etkilenmektedirler.

SONUÇ

İşyerinde çalışan kişi ya da kişiler üzerinde sistemli şekilde baskı yaratarak onları bunaltma, korkutma, tehdit gibi taktiklerle işten istifa ettirme aşamasına kadar ulaşabilen “mobbing” eylemleri örgütler içinde bulaşıcı bir hastalık gibidir. İyileştirici önlemler alınmadığı takdirde örgütün tüm yaşamsal organlarına yayılır. Çalışan personelde, işletmeye ve çalışma arkadaşlarına olan güven ve saygı azalır, motivasyon düşer, çalışma ortamı ve çalışanlar ile örgüt arasında uyumsuzluk başlar, iş verimliliği düşer.

Mobbing durumunda pasif saldırganla başa çıkmak aktif saldırganla göre daha zordur. Çünkü pasif saldırganlar kötü davranışlarını örtmek için uygun ortamlarda anlayışlı ve samimi davranışlar sergilerler. Saldırgan, kişiye yönelik cinsiyet, yaş, din, uyruk, özürlü olmak gibi herhangi bir nedene dayalı belirli bir ayrımcılıktan çok, kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla kasıtlı hareketler sergilemektedir. Hedef alınan bu kişiler çalışma hayatlarında zeka, dürüstlük, yaratıcılık, başarı gibi bir çok olumlu özellik gösteren duygusal zekası yüksek kişilerdir. Özellikle yaratıcı insanların ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi ve daha yüksek mevkilerde çalışan kişiler için tehdit oluşturdukları nedeni ile seçilmiş kişilerdir. Bu kişiler işini seven, yaptıkları işle bütünleşen, örgütün hedeflerine ve saygınlığına inanan çalışanlardır.

Mobbing yapan kişi ise, kendisi eksik veya yetersiz insandır. Uzun süreden beri mobbing yaparak yaşamaya alıştığından, öğrenme kabiliyetini uzun süre önce kaybetmiş, bu yüzden mesleki ve sosyal becerileri son derece sınırlıdır. Dolayısıyla, hedef kişi için son derece saçma ve basit görünebilecek iddialar, bu kişinin algı dünyasında, makul görünebilir. Hedef kişiyle, zorba arasında duygusal ve bilişsel zekâ açısından ciddi bir fark bulunur. Zorba, hedef kişiye kıskançlık ve kin duygularıyla yaklaşır. Hedef kişi ise, zorbayı kendisi gibi normal zihinsel yeteneklere sahip bir insan olarak algılar. Hâlbuki zorba kişi normalin çok altında düşünme ve öğrenme yeteneğine sahip bir insandır.

Mobbing, mobbinge uğrayan işçi açısından ve mobbingin uygulandığı işletme açısından yıkımsal düzeyde zararlar verebilmektedir. İşveren tarafında ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Mobbingin örgütlere ekonomik maliyetlerinden bazıları; hastalık izinlerinin artması, yetişmiş uzman çalışanların işten

ayrılmaları, işten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet, işten ayrılanların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminatlar, yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleridir.

Ekonomik zararlar yanında, işletme açısından ağır sosyal sonuçların da oluşması kaçınılmazdır. Örgüt çalışanları, içinde bulundukları çalışma koşullarından memnun değilse, taciz edici davranışlara maruz kalıyorlarsa, işyerinde yaşananları dışarıda anlatmaları olasıdır. Örgüt içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması sonucunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasının engellenmesiyle, firmanın saygınlığının ve adının lekelenmesi, acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında kaçınılmaz bir sondur.

Sonuç olarak, en tepeden en aşağıya kadar örgütün tümünü etkileyen mobbing eylemlerine karşı öncelikle, örgütsel ve yönetsel sorunların çözülmesi gerekmektedir. Özellikle mobbing olgusuna karşı duyarlılık kazanılması ve durumun fark edilebilmesi çözüm için son derece önemlidir. Üst yönetimin koruyucu önlemler alarak, çalışanlara güvende olduklarını hissettirmesi, yalnızca ruhsal sağlığı korumak adına değil, iş verimliliğini artırmak adına da önemli bir adımdır.

KAYNAKÇA

ANIK, Cengiz, “Eğiticiin Performansını Niteleyen Faktörler”, <http://yayinlar.yesevi.edu.tr/files/article/136.pdf> (27.04.2009)

AKSOY, Hande, **Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler. Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006

ARICIOĞLU, Atilla, **Batı ve Japon İşletme Yönetimi**, İstanbul, İz Yayınları, 2000

ARKONAÇ, Sibel Ayşen, **Psikoloji Zihin Süreçleri Bilimi**, Alfa Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998

AŞKUN, İnal Cem, **İşgören**, E.İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1978

ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

AY, Ferda Alper, **İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan araştırması**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler. Enstitüsü, Sivas, 2006

BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2004

BAYKAL, Besim, **Günümüzde Yönetim, Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1974

BAYKAL, Besim, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1978

BAYKAL, Adnan Nur, **Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing’ den Günümüze**, 1. Basım, SistemYayıncılık, İstanbul, 2005

BERBEROĞLU, Güneş, **Yönetim ve Organizasyon**, Editör:İnan Özalp, Anadolu Üniversitesi. Yayını, Eskişehir, 1996

BENTLEY, Trevor, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999

BULDUKLU, Yasin, **Alt Gelir Gruplarında Etkili Olan Motivasyon Unsurları**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler. Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2005.

BURSALIOĞLU, Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1994.

COULING, Victoria, **Dealing With Bullying & Harrasment At Workplace**, Royal College Of Nursing Working Well Intiative Seminars, Londra, 2005

ÇAKIR, Bahar, **İşyerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler. Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006

ÇELTEK, Evrim, **MotivasyonYönetimi**, <http://www.isgucdergi.org/> (23.05.2009)

ÇOBANOĞLU, Şaban, **İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005

ÇUKURÇAYIR, M.Akif, Gülise Gökçe, **Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2007

DAVENPORT, Noa., Ruth Distler Schwartz , Gail Pursell Elliott, **Mobbing** , Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003

DEMİR KAYMAZ, Gülsemin, **İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri: “Bir Örnek Olay”**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2007

ERBAŞ, Ezgi Fatma, **Yönetmel Yıldırmanın Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Yönetmel Etik Bağlamında İncelenmesi Ve Bir Araştırma**, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü, Y. L. Tezi, Kocaeli, 2004

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 6.B., Beta Yayınevi, İstanbul, 2003

EROĞLU, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım, 3. Baskı, İstanbul, 1996

ERTÜRK, Abbas, **Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Ankara, 2005

EŞKİ, Hülya, “Örgütlerde Etik Dışı Bir Davranış olarak Mobbing: Ne, Neden ve Nasıl Üzerine”, Yayınlanmamış **TODAİE** Kamu Etiği Sempozyum Bildirisi, 2009

FIELD, Tim, “Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised”. <http://www.bullyonline.org/cases/case2.htm> (20.06.2009)

GENÇ, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon –Çağdaş Sistemler e Yaklaşımlar-**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004

GENÇ, Nurullah, Osman Demirdöğen, **Yönetim El Kitabı Temel Kavramlara Giriş**, 2. Baskı, Birey Yayıncılık, İstanbul, 2000

GÜVEN, Yasemin, **Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi; Seydişehir Eti Alüminyum A.Ş de Motivasyon araçlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir araştırma**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2004

GÖKÇE, Orhan, Ata Atabey, **Davranış Bilimleri Ders Notları**, Konya, 2001

HALL, G.C.N., Theory- Based Assessment, Treantment, and Prevention of Sexual Aggression, New York, 1996

HOCKLEY, Charmine, Silent Hell, Norwood, Peacock Publishers, S.A. Reprint, 2003

HOEL, Helge, Rayner, Charlotte, Cooper, Cary, L., “*Workplacebullying*”, _nternational Rewiew Of Industrial And Organizational Psychology, 1999

KAVİ, Ersin, **İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma)**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü. Doktora Tezi, İstanbul, 2006

KIREL, Çiğdem, **Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları, Eskişehir, 2008

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yay. Dağıtım, İstanbul, 2001

KONUR, Deniz Yaşar, **İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler. Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006

KORMAN, Abraham K. **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, (Çev. İlhan Akhun ve Cevat Alkan), Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1978.

LEYMANN, Heinz “Mobbing - its Course Over Time”,
<http://www.leymann.se.English12220E.HTM.htm>

ONARAN, Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fak. Yayını, Sevinç Matbaası, No:470, Ankara, 1981

ÖĞÜT, Adem, M. Tahir Demirsel, “İş Dünyasında Etik Dışı Örgütsel Davranış Sarmalının Arka Planı: Mobbing Süreci ve Mobbing Aktörleri”, **II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi**, Ankara, 2007

ÖLÇER, Ferit, “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:25, s.3, <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/folcer.pdf> (29.01.2009)

ÖZBATAĞ, Lütfi, **Psikolojide İlk Adım**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1970

ÖZTÜRK, Zekai, Hakan Dünder, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/182.pdf> (26.01.2009)

PEKER, Ömer ve Nihat Aytürk, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000

PREFFER, Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan** (Çev. Sinem Gül), 2. Baskı, Sabah Yayınları, 1995

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Örgütlerde Haberleşme Düzeni, Yapısal Analiz**, B.İ.T.İ.A., Yayını, Bursa, 1977

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2003

SARIKURT, Turgut, **Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma**, Niğde Üniversitesi, sosyal Bil. Enstitüsü, Yüksek Lisans tezi, Niğde, 2007

SİLAH, Mehmet, **Çalışma Psikolojisi**, Selin Kitabevi, Ankara, 2001

ŞAHİN, Ali, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler s.524-525 (01.02.2009)

ŞAHİN, Ali, **Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği)**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü, Konya, 2003

TAN, Bilge Ufuk, **İş yerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İş Yerinden Uzaklaştırma (Mobbing)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005

TORKO, Metin, **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Ankara Üniversitesi Yayını, No.296, Ankara, 1973

TORUN, Alev, “İşyerinde Zorbalık”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, C:6, S:22, İstanbul, 2004

TINAZ, Pınar, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayıncılık, İstanbul, Mart, 2006.

TINAZ, Pınar, Mobbing : “İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı:10, Mart, 2006

TINAZ, Pınar, Mobbing : “İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı: 11, Nisan, 2006

TUTAR, Hasan, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Barış Kitap Basım Yayın, Ankara, 2004

TÜMGAN, Cengiz, “Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin”
<http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/> (23.02.2009)

YILDIRIM, Filiz, Musa Yiğit, **Mobbing’in Çalışanların Performansı Üzerinde Etkileri**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İ.İ.B.F., Seminer Çalışması, Nevşehir, 2004

YILDIRIM, Dilek, Aytolan Yıldırım, Arzu Timuçin, “Mobbing Behaviours Encountered By Nurse Teaching Staff.”

YÜCETÜRK, Elif, “Bilgi Çağında Örgütlerin Görülmeyen Yüzü”, <http://www.bilgiyonetimi.org> (25.04.2009)

<http://www.bilgininadresi.net/Madde/26867/%C4%B0%C5%9Fyerinde-Motivasyon-Olu%C5%9Fturmada-Ekonomik-Ara%C3%A7lar> (31.01.2009)

<http://www.bilgininadresi.net/Madde/26862/Motivasyonda-%C5%9Fartland%C4%B1rma-ve-Peki%C5%9Firme-Kuram%C4%B1> (27.04.2009)

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224 (28.03.2009)

<http://www.caginpilisi.com.tr/11/35-36.htm> (24.04.2009)

<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm> (27.04.2009)

<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm> (21.12.2008)

http://www.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal_bildiri/EkD.doc ,(27.04.2009)

http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3233&baslik=isyerinde_motivasyonu_Artirmada_psiko_sosyal_Araclar (01.02.2009)

http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=isyerinde_motivasyon_olusturmada_ekonomik_Araclar (31.01.2009)

http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3233&baslik=isyerinde_motivasyonu_Artirmada_psiko_sosyal_Araclar (01.02.2009)

http://www.egitirim.gen.tr/nalan_mobb.htm (18.04.2009)

http://www.genbilim.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=1130 (28.04.2009)

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5094> (23.04.2009)

http://ishukuku.blogcu.com/motivasyon-ve-motivasyon-sureci_273246.html (23.01.2009)

<http://www.kagitpil.com/saglik/ptsb-tssb-travmatik-stres-bozuklugu.html> (02.03.2009)

<http://www.kanal46.com/haber.php?h=12050> (13.04.2009)

http://makinecim.com/bilgi_45719_-Isyerinde-Motivasyon-Olusturmada-Ekonomik-Araclar (31.01.2009)

<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm> (28.04.2009)

<http://mitoloji.info/gundemdekiler/motivasyon-nedir-2.nedir> (21.01.2009)

http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=166&Itemid=96 (20.12.2008)

http://www.mobbingturkiye.net/index.php?Itemid=96&id=197&option=com_content&task=view (14.04.2009)

<http://www.msxlab.org/forum/psikoloji-ve-psikiyatri/84715-gudulenme.html> (28.04.2009)

http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/motivasyon_isguven.htm (01.02.2009)

<http://selimtuncer.blogspot.com/2006/01/maslowun-ihtiyalar-hiyerarisi-kuram-ve.html> (26.04.2009)

<http://www.serpilaytac.com/dersnotlari/motivasyon.pdf> (27.04.2009)

<http://www.silgitsin.com/mobbing-nedir-psikolojide-mobbing-tanimi-mobbing-hakkinda/> (20.12.2008)

<http://tsrsb.org.tr/private/trk/sayi27/ince272.htm> (01.02.2009)

<http://yetiskinegitimi.net/arastirma-inceleme/gudulenme-basari-duygusunu-artirma-ve-is-doyumu-4.html> (27.04.2009)

EK 1

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü – Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Sayın yetkili,

Bu anket, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalında yürütülmekte olan “Kurum ve Kuruluşlarda Psikolojik Taciz (Mobbing) Eylemleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi” konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmanın güvenilirliği açısından soruların eksiksiz olarak cevaplanması büyük önem taşımaktadır.

Akademik amaçla yürütülen bu çalışmanın anketine verilen cevapların gizliliği tarafımızca önemsenmektedir.

Katılımınız için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Proje Yürütücü
Şerife Ekşici
S.Ü Y. Lisans Öğr.

Danışman
Yrd. Doç.Dr. Erdal Bayrakçı

1. Cinsiyetiniz?

1 () Kadın

2 () Erkek

2. Yaşınız?

1 () 16 – 25

2 () 26 – 35

3 () 36 – 45

4 () 46 – 55

5 () 55 +

3. Medeni Haliniz?

1 () Bekâr

2 () Evli

3 () Boşanmış / Dul

4. Eğitim Düzeyiniz?

1 () İlkokul

2 () Ortaokul

3 () Lise

4 () Yüksekokul

5 () Fakülte

6 () Yüksek Lisans

7 () Doktora

5. Hangi Sektörde Çalışıyorsunuz?

1 () Kamu Sektörü

2 () Özel Sektör

6. Kaç Yıldır Aynı Kurumda Çalışıyorsunuz?

1 () 1 yıldan az

2 () 1 – 3 yıl

3 () 4 – 6 yıl

4 () 7 – 10 yıl

5 () 10 yıl +

7. İşyerinizdeki Pozisyonunuz?

1 () Eleman/Memur

2 () Uzman / Uzman Yrd.

3 () Orta Kademe Yönetici

4 () Üst Kademe Yönetici

5 () Diğer

8. Gelir Düzeyiniz?

1 () 0 – 1000 TL

2 () 1001 – 2000 TL

3 () 2001 – 3000 TL

4 () 3001 +

9. İşyerinizin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü ve benzerleri bakımından) yeterlimidir?

1 () Çok yetersiz

2 () Yetersiz

3 () Kısmen yeterli

4 () Yeterli

5 () Çok yeterli

10. Yaptığınız işten aldığınız ücret ve maaş seviyesi sizin için yeterlimidir?

1 () Çok yetersiz

2 () Yetersiz

3 () Kısmen yeterli

4 () Yeterli

5 () Çok yeterli

11. Kamusal ve özel kesimi birlikte düşünürseniz başka kuruluşlardaki emsallerinize göre ücret durumunuz?
1() Çok Düşük 2() Düşük 3() Kısmen Düşük 4() Yüksek 5() Çok Yüksek
12. Kurumunuzda eşit işe eşit ücret ilkesinin geçerli olduğuna inanıyor musunuz?
1() Kesinlikle inanmıyorum 2() İnanmıyorum 3() Kısmen inanıyorum
4() İnanıyorum 5() Kesinlikle inanıyorum
13. Yönetim kademesindeki ya da iş yaşıntınızdaki hukuki iş güvenceniz ve devamlılık derecesi (suç işlemedikçe) ?
1() Çok Az 2() Az 3() Kısmen Az 4() Fazla 5() Çok Fazla
14. İşyerinizin ücret maaş dışı yaptığı sosyal yardımlar (giyecek, yiyecek, yakacak, lojman vb. imkânlar)?
1() Çok Az 2() Az 3() Kısmen Az 4() Fazla 5() Çok Fazla
15. Yaptığınız işi ne kadar benimsiyorsunuz?
1() Çok Az 2() Az 3() Kısmen Az 4() Fazla 5() Çok Fazla
16. Yaptığınız işten duyduğunuz başarı ve gurur duygusu ne ölçüdedir?
1() Çok Az 2() Az 3() Kısmen Az 4() Fazla 5() Çok Fazla
17. İşyerinizdeki yönetim kademesinden dolayı duyduğunuz saygınlık düzeyi?
1() Çok Az 2() Az 3() Kısmen Az 4() Fazla 5() Çok Fazla
18. İşinizde terfi edebilme imkânı?
1() Çok Düşük 2() Düşük 3() Kısmen Düşük 4() Yüksek 5() Çok Yüksek
19. Kurum içinde kişisel ilerleme ve gelişme olanakları?
1() Çok Az 2() Az 3() Kısmen Az 4() Fazla 5() Çok Fazla
20. Bu işyerine katılırken ümit ettiğiniz hususların gerçekleşme durumu?
1() Çok Az 2() Az 3() Kısmen Az 4() Fazla 5() Çok Fazla
21. Ücret-maaş ve diğer sosyal yardımların dışında, işinizde göstereceğiniz bir başarıdan dolayı ödüllendirilme imkânı?
1() Çok Düşük 2() Düşük 3() Kısmen Düşük 4() Yüksek 5() Çok Yüksek
22. İşyerinizdeki takdir ve ödüllendirilme adaleti (bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır?)
1() Çok Adaletsiz 2() Adaletsiz 3() Kısmen adaletsiz 4() Adaletli 5() Çok Adaletli
23. Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda bu işyerindeki motivasyon düzeyinizi nasıl?
1() Çok düşük 2() Düşük 3() Kısmen düşük 4() Fazla 5() Çok Fazla
24. Kendinizi bu kuruma ait hissetme düzeyiniz?
1() Çok düşük 2() Düşük 3() Kısmen düşük 4() Fazla 5() Çok Fazla
25. Diğer kurum ve kuruluşlardaki şartlar benzer olsa ve size bir şans verilse tekrar bu kurumda çalışmak ister miydiniz?
1() Kesinlikle istemem 2() İstemem 3() Kısmen isterim
4() İsterim 5() Kesinlikle isterim

Aşağıdaki sorular, soruların yanındaki 5 kutucuktan size en uygun olan **sadece birine X işareti** konarak cevaplanacaktır.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
26. Çalıştığım işyerinde çalışanlarla konuşulurken üstü kapalı ve imalı sözler kullanılıyor.	1	2	3	4	5
27. Çalışanların fikirlerini beyan etmesi işyerindeki yöneticiler tarafından engelleniyor.	1	2	3	4	5
28. Çalışanların Fikirlerini beyan etmesi diğer çalışanlar tarafından engelleniyor.	1	2	3	4	5
29. Yapılan işle ilgili olarak çalışanlar iş arkadaşları tarafından sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kalmaktadır	1	2	3	4	5
30. Yapılan işle ilgili olarak çalışanlar yöneticiler tarafından sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kalabilmektedirler	1	2	3	4	5
31. Çalıştığımız iş yerinde çalışan bir kişinin fiziksel bir özrün olması aşağılayıcı bir unsur olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
32. Yöneticilerin çalışanların özel yaşantısına saygı göstermemesi kişinin çalışma zevkini yok etmektedir.	1	2	3	4	5
33. İşyerinde çalışana karşı sürekli sorgulayıcı, suçlayıcı ve eleştirel bir yaklaşımın olması motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir	1	2	3	4	5
34. İşyerinde yöneticinin bağırma, masaya yumruk atma, kapıları çarpma gibi davranışlar sergilemesi iş yapma isteğini yok etmektedir.	1	2	3	4	5
35. Kurumunuzda çalışanların değerlerine, inançlarına ve haklarına saygı duyan bir yönetim anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
36. Çalıştığımız işyerinde düşüncelerinizi açıkça ifade edebiliyor olmanız yeni fikirler üretmenizi sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
37. Sosyal faaliyetler de (kahvaltı, piknik, kutlama) yöneticilerimiz astlarıyla birlikte aynı ortamda bulunmaya özen göstermektedirler	1	2	3	4	5
38. İşyerinde çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve bu çalışanlara da bildirilmektedir.	1	2	3	4	5
39. Yöneticilerimiz çalışanlara güvendiği için sorumluluğunuzdaki işlerde inisiyatifi tamamen çalışanlara bırakmaktadır.	1	2	3	4	5
40. İş yerinde çalışanlara özgüven veren bir çalışma ortamı vardır	1	2	3	4	5
41. Çalışanların Göstermiş olduğunuz çaba ve başarıları her zaman takdir edilmektedir.	1	2	3	4	5
42. Çalıştığımız işyerinde kişiler arası ilişkiler statüye bağlı değil gayet sıcak-samimi ve dostçadır.	1	2	3	4	5
43. Kurumumuzda memnun olmadığınız uygulamalar olduğunda şikâyet olanaklarınız vardır.	1	2	3	4	5
44. Kurumla ve çalışanlarla ilgili sorunlarda yönetim adil çözümler üretebilmektedir	1	2	3	4	5

İşyerinizde arkadaşlarınızdan gördüğünüz tutum ve davranışlar sizde nasıl bir his uyandırmaktadır (Aşağıdaki sorular, soruların yanındaki 5 kutucuktan size en uygun olan sadece birine X işareti konarak cevaplanacaktır.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
51. Başarılı olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
52. Rekabet hissediyorum	1	2	3	4	5
53. Kıskanıldığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
54. Dayanışma hissediyorum	1	2	3	4	5
55. Yalnızlık hissediyorum	1	2	3	4	5
56. Kendimi dışlanmış hissediyorum	1	2	3	4	5

İşyerinizde yöneticilerinizden gördüğünüz tutum ve davranışlar sizde nasıl bir his uyandırmaktadır. (Aşağıdaki sorular, soruların yanındaki 5 kutucuktan size en uygun olan sadece birine X işareti konarak cevaplanacaktır.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
45. Başarılı olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
46. Yeteneklerimin farkına varıldığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
47. Kıskanıldığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
48. İşe yaramadığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
49. Yalnızlık hissediyorum	1	2	3	4	5
50. Kendimi dışlanmış hissediyorum	1	2	3	4	5