

T96

Tez Tarihi 28/11/1975  
E.M. Tünelo Başlıdır.

BİLİNSEL YÖNETİM AÇISINDAN  
MOTİVASYON

(Doktora Tesi)

R. Metin TÜNELO

Atatürk Üniversitesi  
Kütüphane  
Dmb. No : 37439

Ersurum, 1971

## İ Ç İ N D E K İ L E R

Sahife

G İ R İ Ş

1

## B İ R İ N C İ B Ü L Ü M

## BİLİNSSEL YÖNETİM VE DAVRANIŞ TEORİSİ

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| I. Daha Fazla Verimlilik Sağlama Çabaları | 4  |
| A. Frederick W. Taylor                    | 5  |
| B. Frank B. ve Lillian M. Gilberth        | 9  |
| C. Harrington Emerson                     | 10 |
| D. Henry L. Gantt                         | 11 |
| E. Henry Ford                             | 13 |
| F. Bu Noktaya Kadar Gzet                  | 14 |
| G. Şüphesiz İçin Sebepler                 | 16 |
| H. Mary Parker Follett                    | 17 |
| I. Elton Mayo                             | 17 |
| II. İmalatta Davranış Biliminin Orjini    | 18 |
| A. Hawthorne Deneyi                       | 19 |
| B. Davranış Teorisinin Gelişmesi          | 21 |

## İ K İ N C İ B Ü L Ü M

## İŞ ÇEVRESİNİN DİNAMİKLERİ:

## İŞLETME ÖRGÜTSEL ATMOSFERİNİN BAĞIMLILIĞI

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| I. Örgütsel Atmosferin Bağımlı Oluşu                         | 25 |
| II. Örgütsel Atmosferin Geliştirilme ve Devamlı Kalınmasında |    |
| Yönetimin Rolü                                               | 28 |
| A. Seçim                                                     | 29 |
| B. Mülakat                                                   | 30 |

|                                                    | Sahife |
|----------------------------------------------------|--------|
| C. Test Uygulanması                                | 31     |
| D. İşe Yerleştirme ve Eğitim                       | 32     |
| E. Denetleme                                       | 33     |
| III. İşçinin Örgütsel Atmosfer Üzerindeki Etkileri | 34     |
| A. İşbirliği                                       | 36     |
| B. Anlaşma                                         | 37     |
| C. Çatışma                                         | 38     |
| IV. Örgütsel Atmosferin Korunması                  | 40     |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BEŞERİ MÜNASEBETLER

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| I. Beşeri Münasebetlerin Dayandığı Varsayımlar | 41 |
| II. Beşeri Münasebetlerin Tanımlanması         | 44 |
| III. Beşeri Münasebetlerin Uygulanması         | 48 |
| IV. Beşeri Münasebetlerin Teşkidi              | 50 |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### MOTİVASYON TEORİLERİ

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| I. Teori X ve Teori Y                         | 55 |
| II. Teori X ve Y karşısında Yönetim Felsefesi | 71 |
| III. Teori Z                                  | 87 |
| A. Prütanist Safha                            | 89 |
| B. Kuvvet Safhası                             | 90 |
| C. Gruplaşma Safhası                          | 91 |
| D. Serbesti Safhası                           | 92 |

|                                                     | Sahife |
|-----------------------------------------------------|--------|
| IV. Teori 2 Uygulanması                             | 94     |
| A. Eğitim                                           | 94     |
| B. Maaş ve Ücret Sistemi                            | 97     |
| C. Terfi Sistemi                                    | 100    |
| V. Frederick Herzberg'in Motivasyon-Muhafaza Modeli | 105    |
| VI. Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagramı            | 111    |
| VII. Motivasyon Sürecinin Ana Hatları               | 120    |

## B E Ş İ N C İ B Ö L Ü M

### BATI MOTİVASYON TEORİLERİNİN EVRENSEL UYGULANMA ÇARTLARI

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| I. İşçinin Geleneksel Eğilimi              | 122 |
| A. İşçilerin İşverene Karşı Tutumu         | 124 |
| B. İşçilerin Sendikaya Karşı Tutumu        | 125 |
| II. İşverenlerin Sendikaya Karşı Tutumları | 126 |
| III. Motivasyon Teorilerinin Evrenselliği  | 128 |
| A. Katılma                                 | 128 |
| B. Grup Üyeliği                            | 129 |
| C. Ekonomik Teşvik Araçları                | 130 |
| D. Karşılıklı Dayanışma İnkânları          | 130 |
| E. Statülerdeki Ahenklik                   | 131 |

## A L T İ N C İ B Ö L Ü M

### DEVLET SU İŞLERİ 8.ci BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ

#### ERZURUM MERKEZ ATELYESİNDE MOTİVASYONEL DURUM

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| I. Bölge Müdürlüğü ve Merkez Atelyesi Hakkında Kısa Bilgi | 133 |
|-----------------------------------------------------------|-----|

|                                                       | Sahife  |
|-------------------------------------------------------|---------|
| II. Araştırma Konusu ve Amaçları                      | 136     |
| III. Metod ve Varsayımlar                             | 137     |
| IV. Varılan Sonuçlar                                  | 141     |
| SONUÇ                                                 | 146     |
| SUMMARY                                               | 150     |
| BİBLİYOGRAFYA                                         | 154-161 |
| E K - I Devlet Su İşleri Merkez Atelyesi Örgüt Şeması |         |
| E K - II Araştırma Soruları                           |         |

## G İ R İ Ő

Buğin iğletmelerin en kıymetli aktif i ĖalıŖan insanlardır. XIX ve XX.ci yũsıyıldaki sosyo-ekonomik geliŖmeler, dikkatleri insanlara ve onların iliŖkilerine ĖevirmiŖtir. İnsanın etrafında vukubulan olaylar bũyũk bir dikkat ve titizlikle ele alınmıŖ, fizyolojik ihtiyaÇlarının utesinde gũvenlik, adil muamele edilme, ilerleme ve terfi gibi ihtiyaÇları zihinleri kurcalamıŖtır. Artık bir kimseden daha verimli ĖalıŖmasını beklemek, onu ĖalıŖmaya istekli kılmak iÇin ne yapılması gerektiğine bağlı olarak dũĖũnũlmeye baŖlanmıŖtır.

Motivasyon (motivation) kavramının geniŖ bir anlam taŖıdıĖı aÇıktır. TũrkĖede saiklendirme, isteklendirme, ĖalıŖmaya teğvik etme gibi anlamlara gelmektedir. ĖalıŖmanmada uzun tũrkĖe ağıklamalar yerine yalnız motivasyon demekle yetinilmiŖtir.

Bir kimse motivasyonun ne olduğunu veya insanların nasıl motive edilebileceklerini bilmek isterse, insan davranıŖları, ırgũtsel atmosfer ve beğeri mınabebetler konularında bazı ın bilgilere sahip olması gerekir. Bu dũĖũnceden hareketle, motivasyona iliŖkin olarak ileri sũrũlen teorilere geğmeden ũnce, adı geÇen konulardaki gerekli bilgiler ızet olarak veril-meye ĖalıŖılmıŖtır.

Çalışmamızın Bilimsel Yönetim ve Davranış Teorisi adı altındaki Birinci Bölümünde konunun tarihi gelişimini inceledik.

İkinci Bölümde işletmenin örgütsel atmosferi ve örgütsel atmosfere tesir eden faktörlere değindik.

Begeri Münasebetler başlığı altındaki Dördüncü Bölümde ise çağdaş gurupların ışığı altında begeri münasebetlerin tanımına, uygulamasıyla beraber tenkidini yaptık.

Beşinci Bölümü Maslow-McGregor, Rosenfeld-Smith, Hersberg, Blake-Mouton gibi çağdaş teorisyenlerin fikirlerine ve bu fikirlerin eleştirisine ayırdık.

Konunun teorik kalmaması için çalışmamıza birde araştırma ekledik. Özellikle endüstriyel örgütlerde begeri problemlerinin en fazla önem ve ciddiyet kazandığı düşüncesiyle, Devlet Su İşleri 8.ci Bölge Merkez Atelyesi personeline motivasyon anketi uyguladık ve sonuçlarını Altıncı Bölümde belirttik.

Yönetim biliminde terminoloji karışıklığının diğer bilim dallarından çok daha fazla olduğu maalesef bir gerçektir.

Haklı olarak Koontz ve Scott yönetim terminolojisindeki bu karışıklığı tropik bir ormanın arzettiği karışıklığa benzetmektedirler.(Management Jungle) Çalışmamızda böyle bir karışıklığın mülkün merteye önüne geçmek, terminoloji farklılığından ötürü aynı şeyleri değişik şekilde söylememek için azami çaba sarfedilmiştir. Bu arada yanlış anlaşılma meydana

## B İ R İ N C İ B Ö L Ü M

### BİLİMSSEL YÖNETİM VE DAVRANIŞ TEORİSİ

#### I. Daha fazla verimlilik sağlama çabaları

XVIII.ci asrın ikinci yarısından sonra makinalaşma dolayısıyla üretimin genişlemesi işletme yöneticisini türlü problemlerle yüz yüze getirdi. Makinayla üretim biçiminin gelişmesi her ürün ve parçalarının yapımında kullanılan işçi sayısını artırdı. Yöneticiler şahsi birtakım denetleme metodları ortaya koydular. Ancak yönetim metodları ne teknik bir araştırma ne de örf ve adet açısından belirtilmedi.(1) Yöneticiler işçileri istedikleri tarafa seçtiler, eğittiler. Memnun olmadıklarının işine son verdiler. Yönetici tam bir otoriteye sahipti, fakat yağıntısı kolay değildi. 1886 yılında 1400 işçi çalıştıran bir yönetici şöyle diyordu:

"Zamanımın o kadar çoğunu işçilere şunu yap, böyle yapma gibi emirler vererek harcıyorumki, pozisyonumun gerektirdiği diğer önemli görevler için vakit bulamıyorum..."(2)

1776 yılında Adam Smith (3) işne üretiminde işbölümünden türedi doğan üretim artığının en az \$ 24.000 olduğunu yazıyordu 1.

Gergi işbölümü produktiviteyi geniş ölçüde artırıyordu, fakat iş akışı (work-flow) düzenlenmemiş, hammadde ve malzeme

(1) Fayol, Henri., General and Industrial Management, London, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1949, s.15.

(2) Metcalfe, Henry., "The Shop-Order System of Accounts", ASME Transactions, Cilt VII (1885-86), s.441.

(3) Smith, Adam., The Wealth of Nations, Chicago, Henry Regnery Company, 1953, s.8-10.

Ürün siparişleriyle koordine edilmediği. Makinaların üretime hazırlanmasında makinistler başıboş bırakılmış, hız, metod, araç ve faaliyetin yoğunluğu hakkında karar sahibi olmuşlardı.

#### A. Frederick W. Taylor

Frederick W. Taylor bir makinist olarak işe başlamıştır. İlgili olduğu sahayı daha iyi anlayabilmek için, Stevens enstitüsündeki yüksek lisans çalışmalarına paralel olarak mektuplaşma yoluyla Harvard Profesörlerinden matematik ve fizik dersleri almıştır. Edindiği bu temel bilgilere göre Taylor'un endüstrideki faaliyetlerin etkili olmadığını göreceği ağıftardı. Etkili olmanın iki faktörden doğduğunu ileri sürdü:

##### 1. İşçiler birçok konuda başıboş bırakılmışlardı.

Makinaların çalışma hızını, araçları, faaliyetleri onlar düzenliyorlardı. Tedariği sık sık onlar yapıyordu. Taylor kalifiye işçinin zamanını bu şekilde harcadığını gördü. Üstelik işçiler kendilerine bırakılan bu konularda karar verebilecek seviyede de değillerdi.(4)

##### 2. İşçiler ulaşılabilecekleri maksimum üretim (output)

için motive edilmiyorlardı. Taylor üretimin bu şekilde kısıtlandığını gördü ve bu sonucun, amaçları çalıştıranınkinden farklı olan gayriresmî (informal)

---

(4) Taylor, Frederick W., The Principles of Scientific Management, NewYork: W.W.Norton Co.,1967, s.36-37.

gruplardan ileri geldiğini kabul etti.(5)

T Taylor Midvale Steel Şirketinde göreve başlar başlamaz metedların geliştirilmesi , en uygun makina hızlarının tayini ve araç planlarını deneme gayretlerine girişti. O zamanlar "parça hesabıyla iş" in (piece-work, piece-rates) geniş uygulaması vardı.(6) İşçiler birbiri ardısira onunla konuşmaya geldiler. Konuşmalar aşağıdaki şekilde cereyan ediyordu:

"Fred, patron olmanı görmekten son derece memnuns. Herşeyi çok iyi bilirsin muhakkak. Parça hesabıyla işe düğün kimse olmadığına eminsiz. Şayet bizimle iyi geçinirsen herşey yolunda olur.Fakat bu nisbetlerin herhangi birini bozmaya çalışırsan kendini çitlerin öteki yüzünde bulursun.."(7)

Taylor bu gibi baskılara karşı konulması gerektiğine inanıyor, hayatına karşı tehditlere cevabı şu oluyordu:

".....Yazar bu insanlara atölyede çalışan diğerlerine de bildirmeleri için, her gece eve demiryolunu takip eden yoldan gittiğini, herhangi bir silah taşınmadığını ve taşımayacağını, onu öldürebileceklerini söylüyordu..."(8)

Başka bir vesileyle golf oyuncularının yardımcısı olarak top takipçisinin kendine düğün bu işi kolaylaştırmak ve başkasının yapmasını beklemek gayesiyle yavaş davranması karşısında düşüncesi şu idi:

"Çok önemli olmamakla beraber aylaklığın veya işten kaçınmanın bir tipi olan bu durum çalıştırmanın davranışına bağlı olduğu için, faaliyet çalıştırmanın istediği zaman durdurur-

(5) Ibid.,s.33-34

(6) Cochran, Thomas C.,Basic History of American Business, Princeton, New Jersey: D.Van Nostrand Co.,1954,s.53 ve Pollard, Sidney.,The Genesis of Modern Management,Cambridge, Mass.:Harvard University Press,1965, s.9.

(7) Taylor, Frederick W., op.cit.,s.49.

labilir."(9)

Taylor aylaklığın veya işten kaçınmanın, artan hasılanın işsizliğe sebep olacağı korkusundan doğduğu kanısına vardı. O'nun ifadesine göre :

"Aylaklık veya işten kaçınmak iki sebepten doğar. Bu sebeplerden birincisi, doğal tembellik diye nitelenen insanların tabii bir eğilimi ve eğilimle ağır hareket ettikleridir. İkincisi ise daha karmaşık bir düşüncenin sonucu olup begeri münasebetlerden doğmaktadır..... Kallé işçilerin büyük çoğunluğu fazla çalıştıkları takdirde arkadaşlarından bir kısmının işten atılacağı kanısındadırlar."(10)

Taylor, daha sonra Whyte'in çalışmalarıyla ortaya çıkan günün problemleri ve uygulamadaki yaygın durumlar üzerinde durmuştur. Olaylar her iki yazar da aynıdır, yalnız olayların değerlendirilmesi farklıdır ve Whyte'in çalışmasını önemli kılanda bu husustur. (11) Taylor diyordu ki:

"İşçinin az çalışmasını veya işten kaçınmasını önlemek için parça başına ücret ödeme esasına başvuruldu. İşçi bu sistemle eskisine nazaran daha fazla çalıştı. Ancak işverenin nazarında kayboldu ve bu insafsız kararlar mascedilmiş bir hale geldi.."(12)

Yukarıdaki ifadeye bakarak Taylor'un konunun önemini tam ve gerçekten anlamış olduğuna hükmedebiliriz? Hükmedersek, neden 44 yıl sonra Whyte tarafından aynı konu tekrar ince-

(8) Ibid., s.52.

(9) Ibid., s.21.

(10) Ibid., s.19 ve 16

(11) Whyte, W.F., Dalton, M., ve diğerleri, Money and Motivation, NewYork:Harper and Bros.,1955.

(12) Taylor, Frederick W., op.cit., s.23.

lenmeye değer bulundu?

Üretimin düşük olmasını önlemek ve çalışanların amaçlarıyla yönetim amaçlarının aynı doğrultuda olmasını sağlamak için Taylor şunları önerdi:

"İşçilerin çalışmaya teşvikinde limitvar olmak için onlara bazı özel imkânlar tanınmalıdır. Bu özel imkânlar çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin, çabuk terfi şansı, ister parga başına daha yüksek ücret şeklinde, ister iyi ve çabuk iş için verilen primler şeklinde olsun daha yüksek ücretler, kısa çalışma süreleri, daha iyi çevre ve iş şartları v.b.. Ve bütün bunların ötesinde, bu özel imkânlarla yöneticinin işçiye karşı yakın ve dostça davranışı eklenmelidir."(13)

Kanaatine Taylor'un önerdiği bu hususlar işçiye ağırlık veren denetleme tarzının (Employee centered supervision) bir savunmasıdır.

Taylor bilimsel yönetim görevlerini dört başlık altında aşağıdaki şekilde gruplandırdı:

1. Yöneticiler için her unsur için tecrübi ve pratik metodlar yerine (rule-of-thumb methods) bilimsel metodlar geliştirmelidirler.
2. Yöneticiler işçileri -keyfi değil- bilimsel yoldan seçmeli ve eğitmelidirler.
3. Yöneticiler işlerin bilimsel prensiplere uygun şekilde yapılmasını sağlamak için çalışanlarla işbirliği halinde olmalıdırlar.

(13) Ibid., s.33-34.

4. Yönetim ve işçilerin yaptığı işler arasında bir fark vardır. Geçmişte hemen hemen bütün işleri işçiler yapıyor ve sorumluluğun büyük bir kısmı işçilere yükleniyordu. Halbuki yönetim kendisine düşen işleri işçilere yüklememelidir.

Yukarıda sayılan hususların birlikte yerine getirilmesi bilimsel yönetimi eski plânlardan çok daha fazla verimli kılar."(14)

B. Frank B. ve Lillian M. Gilberth

Bilimsel yönetim hareketinin parça başına işe ilişkin teşvik plânları içbölümüne, bilimsel metod geliştirmelerine ve anlamlı iş standartlarına bağlıydı. Frank Gilberth Üretimi evvelki seviyesine nazaran üç misli artıran, daha verimli temel metodlar geliştirdi. Hayatı boyunca işlerin görülmesinde daha iyi metodları araştırdı. Lillian Moller'le evlenmesi ortak çalışmalarının daha detaylı olmasını sağladı. Çünkü Lillian psikoloji ve yönetim sahasında, Frank ise metod geliştirmeleri sahasında tecrübe sahibi idi. Birlikte saniyenin 1/2000 ini ölçebilen mikrokronometreyi keşfettiler. Bu kronometre ve yüksek hızlı sinema kamerasıyla insan hareketlerini (motions) kesinlikle ölçmek ve standart hareket zamanlarının bir şemasını (veya cetvelini) hazırlamak mümkün oldu. Adı geçen şema anlamlı iş standartlarını ortaya çıkaranlık

---

(14) Ibid., s.36-37.

basitliği sağlayan metod geliştirmelerinde faydalı oldu.

Halâ bütün dikkatler işçi başına hasılayı artırarak üretim maliyetlerinin düşürülmesi konusu üzerinde toplanıyordu. Gerçekten de işçiler, yeni geliştirilmiş metodlarla daha fazla üretimde bulunmanın eski metodlara nazaran daha az yorucu olduğunu görmüşlerdi. Parça başına ücret sistemi metod geliştirmeleriyle birleştirildi. Böylece işçi daha yüksek ücret almakla kalmadı, daha çok ve sıkı çalışmaya teşvik edilmiş oldu.

#### C. Harrington Emerson

Herne kadar Emerson 1903 yılındanberi Taylor'la mektuplaşmış ise de, çalışmalarını Taylor'unkinden bağımsızdır. Taylor'un bilimsel yönetim prensiplerini tayin çabası güden çalışmalarına karşılık Emerson özellikle bilimsel yönetim kavramlarının incelenmesine ağırlık vermiştir.

Emerson'un sihnini "müessiriyet" (efficiency) kavramı okadar fazla meşgul etmiştir ki, kendisi müessiriyetin baş savunucusu sayılmıştır. Müessiriyet Mühendisliği (efficiency engineering) kavramını ilk kullanan odur. İşlem ve Ücretlere Bir Temel Olarak Müessiriyet (Efficiency as a Basis for Operation and Wages) ve Müessiriyetin Oniki Prensipleri (The Twelve Principles of Efficiency) isimli kitaplarında müessiriyet konusunu incelemiştir.

Atchison, Topeka ve Santa Fe demiryolları firmasındaki müşavirlik görevi sırasında, müessiriyet konusunda büyük ve başarılı hamleler yaptı. Amacı, işçiler arasındaki ilişkilerin ahenkli olmasını sağlarken maliyetleri %25 düşürmektir.

Emerson adı geçen firmaya üç sene (1904-1907) içerisinde 1.500.000 dolar tasarruf sağladı. Bu tasarrufu firmayı reorganize ederek, atölye işlemlerinde bütünlük sağlayarak, prim sistemini kısıtlı şekilde uygulayarak ve muhasebe işlerinde makinayla kayıtlara başvurarak gerçekleştirdi. Müessiriyet çalışmalarında, metod geliştirilmesi ve teşvik plânları kadar örgütlenmeye de ağırlık verdi. Yükselen maddi refah işçilerle olan ilişkilerin ahenkli olmasını sağladı.(15)

#### D. Henry L. Gantt

Taylor'un çağdaşı olan Gantt bilimsel yönetim ve yönetin davranış okulu arasında bir köprü sayılabilir. Kavramları ve prim plânları bilimsel yönetim okulu düşüncelerine paraleldir.

Gantt insan ve makina kullanılmasında faydalı birtakım çenalar geliştirmiştir. Emerson'la müessiriyet ve örgüt konularında uyumaktadır. Ancak, O'na göre:

"Yönetimde müessir olmaksızın işçi müessiriyeti sağlansa dahi faydalı sonuçlar doğmaz..... En ciddi problemimiz

---

(15) Milestones of Management, Volume I, McGraw Hill Book Company, New York: 1963-1964, s.8-9.

yüksek yönetim kademelerindekilerin ehliyetli olmamalarıdır.”(16)

Bir yönetici ile konuşurken Gantt: “ Ed, ustabaşlarının işçilere hayvan muamelesi yapmasına göz yumma, işçilerin nasıl çalıştıklarını sana bildirmelerini iste..” diyordu. Claude S. George Gantt için, işçiye bir insan olarak çok titiz ilgi gösterdiğini ve begeri münasebetlere ağırlık verdiğini yazmaktadır.(17) Bu görüş Taylor'un ileri sürdüklerinden pek farklı değildi. Daha önce de işaret edildiği gibi Taylor, işçiyle olan ilişkilerin samimi ve dostça olmasını istemişti. Taylor'un olduğu gibi Gantt'ın da çalışmalarının hepsi endüstride uygulanmadı. Ancak Gantt'ın gemaları uygulandı. Bu gemalar üretimi artırdı, mülkseririyeti yükseltti, böylece örgütleri geliştirdi. Ünite başına düşük maliyet sağlanması dikkatleri üzerine çekti ve çabuk bir uygulanma sahası kazandı. İnsanlar hakkında söyledikleri ise ihmal edildi. Gantt Taylor'un insanlarla uğraşmasında karşılaştığı güçlükleri kavramıyordu. Taylor'un begeri münasebetlerin anlamı sahasındaki noksenliğe söylediklerini ihmal için bir sebep sayılabilirdi. Ancak Gantt'ta durum böyle değildi. O sadece ihmal edilmişti.

---

(16) Ibid.,s.18-19.

(17) George, Claude S. Jr., The History of Management Thought, Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice Hall,Inc., 1968, s.142.

E. Henry Ford

İş akış şeridiyle (assemble line production) üretimi getiren Henry Ford bilimsel yönetim prensiplerini uygulamıştır. İş küçük ve hemen hemen eşit parçalara bölünmüştür. Akış şeridi her işçiye verilen zaman içerisinde işini görmesini sağlayacak şekilde mamulün hareketini sağlamaktadır.

Bu safhada daha önceki bilimsel yönetim uygulamasından önemli birkaç fark görmekteyiz:

1. İşçinin üretim esnasındaki hareketi akış şeridi ile sınırlandırılmıştır.
2. İşçilerin çoğunun akış şeridine bağlı olarak aynı hızla iş gördükleri düşünülecek olursa prim gibi teşvik vasıtalarının kullanılabiliyor olmadığı ortaya çıkar. Zorunlu olarak teşvik gayesiyle daha yüksek ücret ödemek yoluna başvurulmuştur.
3. Yönetim iş akış şeridinin hızını artırmak için işçiler üzerinde baskı yapmıştır.

Kısaca denilebilir ki, işçiye daha fazla üretimde bulunması için fırsat ve prim verilmemiş, işçi, yönetimin hız hakkındaki kararlarının peşisıra sürüklennmiştir.(18)

---

(18) Beach, Dale S., Personnel: The Management of People at Work, The Macmillan Company, New York: 1967, s.12-13.

### F. Bu noktaya kadar özet

Frederick W. Taylor işlerin plânsız yada müessir olmayan metodlarla yapıldığı, üretim faktörleri tayininin bilimsel olmadığı, denetlemenin ancak işlerin tevzii ve işçilerin geliştiğini görmek şeklinde olduğu zayıf bir örgütte çalışıyordu. Taylor çalışma şartlarına bilimsel açıdan ele alarak birtakım denetleme metodları geliştirmiştir. İşçinin refahı için de samimi hislere sahipti.

Bir teşvik vasıtası olarak kullanılan parça başına ücret ödeme sistemi üretimi önemli derecede artırdı ve sonuç olarak kârlarda arttı. İşçilerin gelirleri de yükseldi ama bu yükselme kârlardaki artış hızı ve miktarında olmadı. Bu durum işçinin kâra katılmasına kaçınmaktan çok işçinin refah seviyesinin yükselmesinden korkmanın bir sonucuydu.(19)

Harrington Emerson ve Gilberth'ler kârlılığı artırıcı bir faktör olarak müessiriyet konusuna ağırlık verdiler. Emerson müessiriyet kavramını daha da genişleterek kapsamına yüksek yönetin kademelerini de kattı ve böylece örgütsel gelişmelere yardımcı oldu. Ancak ne Gilberth'ler nede Emerson işçiye fazla bir rağbet göstermedi. Çünkü işçi yüksek müessiriyetin bir sonucu olarak daha yüksek ücret

---

(19) Taylor, Frederick W., Op.cit. s.74 ve 138.

alıyor ve genellikle durumundan memnun g z kt yordu.

Taylor'un  a daşı olan Henry Gantt ise i inin refahı için yakın bir ilgi gösterdi. Gantt hernekadar i ili ve makine pl nlanmas  için geliştirdiği  emalarla tanınması da bilimsel yönetim tarzının i i üzerindeki etkilerine de fazla bir ilgi göstermişti.

Müessiriyet sağlama çabaları sonucu k rlar artm tı. Fakat i iyle ilgilenmenin böyle bir sonuç do uraca ına ilişkin herhangi bir işaret yoktu. Mantiken aksinin olması gerekiyordu.

Henry Ford endüstriye i  ak   geridini getirdi. i iye fazla çabası için prim ödeme yerine, daha yüksek ücret ödeme yolunu se ti ve çalışmayı hızlandırmak için makine kullandı. Çalışma hızına uyamayan i iler i ten çıkarıldı.

Bütün bunlar bir tarafa, i iler yüksek ücretlerden memnun kalıyorlardı. Yüksek  cretlere bakıpta Henry Ford un i i tedarikinde problemi olduğunu düşünmek yersiz olur. Ford'un i i tedariki konusunda hiçte problemi yoktu. Otomobil fabrikalarında i  arayan bir y  ın i i vardı. Onun bu hareketi kendi ücretleriyle rekabet edemeyen imalatçılar arasında çok büyük sıkıntılar do urmu tu.

İşçiler için duyulan bütün bu telaşlar niçindi? İşçi yukarıda açıklanmaya çalıştığımız şartlar altında iş kendisini sıkıyorse bırakmakta serbestti. Çatışmaların çoğu parça başına ücret metodlarının adil olup olmadığı konusunda toplanıyor, ancak çok az bir işçi grubu zaman araştırmalarından (time studies) ve işlerin yapılması için verilen direktiflerden yakınıyordu. Kısaca parça başına ücret ödenmesini isteyen işçi sayısı, ödenmemesini isteyenlerinkinden fazlaydı.

#### 6. Şüpheler için sebepler

Endüstriyel İlişkiler Komisyonu hazırladığı raporda bilimsel yönetimin eksikliklerini özetlerken aşağıdaki fikirleri ileri sürüyordu:(20)

" Bilimsel yönetim hâlâ genç olup, gelişmenin ilk basamaklarındadır. Olgunlaşmamış ve umulani elde edememiş olması, endüstriyel ve sosyal değişimlere bağlanması icabeder. Zaman eksiklik ve farklılıkları ortadan kaldıracaktır.

\*\*\*\*\*

Bilimsel yönetimin kâr ancak güden üretim mekanizması ve ekonomi yssaları ile çok yakın ilişkileri vardır.

---

(20) U. S. Commission on Industrial Relations, Final Report and Testimony, Vol.I, s.136-138.

İdeal açıdan bir çok şey istenebilir. İşçilerden yapılması istenen şeyler her zaman (pratik bir sorumluluk olarak) ekonomik değildir. Özellikle zaman araştırması, görevlerin tesbiti ve derecelendirilmesi bu durumun en güzel örnekleridir."

Yukarıdaki iki paragraf, otoriteler tarafından bu konuda yazılan bazı kitaplardan daha çok sorunun derinliğini göstermektedir.

#### H. Mary Parker Follett

Bayan Follett işletmecilik sahasına girmeden önce sosyal çalışmalarıyla ihtisas sahibi olmuş, siyaset filozofu ve sosyal eleştirmeni olarak ün kazanmıştı. Follett endüstride ilk defa daha iyi beğeri münasebetler sağlayan 1920 lerin yeni sosyal psikolojisi ile bilimsel yönetim arasındaki boşluğu dolduran köprü olmuştur. Düşünceleri yöneticiler için anlam taşımaktaydı.(21)

#### I. Elton Mayo

Taylor için sıkıcı olmasının önemini kavramış ve bunun etkilerini ölçmek, mümkün olan en az sıkıcı iş miktarını

---

(21) Milestones of Management, Volume II, New York: McGraw Hill Book Company, 1965-1966, s. 10-11.

tesbit etmek için deneylere girişmişti. İsteki monotonluk faktörünü de hesaba katmıştı.(22) 1923 yılında Eylül ayında Harvard İşletmecilik Okulu profesörlerinden Elton Mayo, tekstil endüstrisinde % 250 yi bulan yıllık işgücü devir hızının sebeplerini araştırmayı üzerine aldı. Araştırması sonucu bulduğu sebepler:

1. Yapılan işin monotonluğu
2. Yapılan işin kesintisiz dikkat gerektirmesi
3. Diğer işçilerle iş esnasında münasebetin (örneğin, konuşma gibi) eksikliği idi.(23)

İsteki sıkıcılığın sığı iş bölümünden ileri geldiği ve parça başına ücret sisteminin bu sıkıcılığı azalttığı düşünülebilirdi, ancak bu hususlar Adam Smith zamanında da mevcut olduğu için, bu gibi sebeplerin bilimsel yönetimden doğduğu ileri sürülemezdi.

## II. İmalatta davranış biliminin orjini

Bilimsel yönetimin işçi refah ve saadetini yeterli derecede hesaba katmadığına değinen bir çok yazar ve araştı-

---

(22) Taylor, Frederick W., Op.cit. s.59

(23) Mayo, Elton., The Human Problems of an Industrial Civilization, New York: The Viking Press, 1960, s.42-44.

rici mevcuttur. Bu yazarlar bilimsel yönetim taraftarlarının işçinin refah ve saadetiyle yeteği derecede uğraşmalarını şu üç sebebe bağlıyorlardı:

1. İddialarını isbata yarayacak araştırmalar hiç denecek kadar azdı.
2. Çıkarılan mantıklı sonuçlara göre işçiler için bu gibi düşüncelerin zamanla azalacağı ve firma mülkesriyetini katiyyen artıramayacağı yönündeydi.
3. İşçi gerek bir grup gerek bir kişi olarak düşünülse, sonuçlardan memnun görünüyordu. Aslında işçiler parça başına ücret sisteminin kendilerine uygulamasını istiyorlardı.

#### A. Hawthorne Deneyi (24)

1923 yılında Western Elektrik Şirketi (Chicago) Hawthorne çalışmalarıyla ışığın işçi ve hasılası üzerindeki etkilerini tesbit için deneylere girişmişti. Çalışmanın metodları değil sonuçları önemliydi. Işıktaki değişmelerle hasıladaki değişmeler arasında çok az bir korrelasyonun mevcut olduğu ortaya çıkmıştı. Gerçi ışık miktarındaki değişiklik hasılada değişikliğe sebep oluyordu, fakat hasıladaki bu değişikliğin

---

(24) Homans, George C., "The Western Electric Researches", Studies in Organisational Behavior and Management, Editors: Porter ve Applewhite, International Textbook Company, Pennsylvania: 1964, s.95-123.

yönünü ve miktarını kestirmek imkânsızdı. Üstelik aynı deney tekrarlandığında değişik sonuçlara da varılıyordu. Daha evvelki şartlara aynen dönüldüğünde, hasıla evvelki miktarda olmuyordu. Açıktı ki, kontrol edilemeyen bazı faktörler işe karışıyordu. Deneyin bu safhasında Profesör Elton Mayo çağrıldı. (Nisan 1927)

Bundan sonraki beş sene içerisinde suni şartlar yaratılarak sonuçlar incelendi. Günlük hasılayı azaltmaksızın işgününün kısaltılabileceği sonucuna varıldı. Aslında Taylor bunu onbeş yıl önce çalıştığı bir işyerinde ileri sürmüştü. İş günü 10,5 saatten 8,5 saate yarıngar saatlik kısaltmalarla indirildiği zaman, günlük hasıla her iş gününün yarıngar saatlik kısaltılmasında azalacağı yerde artıyordu. Taylor bu çarpıcı sonucun iş gününün fazlasıyla uzunluğundan doğduğuna işaret etmişti.(25)

Profesör Mayo Hawthorne fabrikasında sonuçları etkileyen faktörleri araştırdı. İşçilerin hasılayı sınırlandıran bir grup teşkil ettiklerini, ve birer fert olarak bazı kişisel hedeflerinin bulunduğunu ileri sürdü. Grupsal ve kişisel davranışların bir sonucu olarak işçiler -özellikle, makul sayılan üretim seviyesine ilişkin- bir takım yönetim

---

(25) Taylor, Frederick W., Op.cit. s.87-88

normaları geliştiriyorlardı. Gayri-şekli iş grupları (informal work groups) işçinin denetçisine ne söylemesi lazım geldiğini ve fazla üretimde bulunan işçilere nasıl davranılacağını tayin ediyordu. Bu faktörlerin hepsi daha önce gerek Taylor, gerekse Follett tarafından tesbit edilmişti. Taylor hasıla azlığı probleminin aylıklıktan doğduğunu ileri sürüyordu.(26) Parga başına ödenen ücretlerin otomatik olarak aylıklığı kaldıracağına inanmıştı. Hawthorne işletmesi de gerçi grup teşvik planı kullanmıştı, fakat gayri-şekli grup her işçinin üretimini sınırlandırıyordu. Bu nedenle grup makul üretim seviyesinin altında kalıyordu. Sonradan işçiler yüksek üretim seviyesinin kendilerini işsiz bırakabileceği şeklindeki korkularını ifade ettiler.(27)

Bütün bu faktörlerin tecrübelerle hasılayı düşürdüğü gösterildikten sonradır ki, yönetim ilk defa bu faktörlere eğilmek gereğini hissetti !.

#### B. Davranış teorisinin gelişmesi

Hawthorne çalışmaları, prodüktivitede insan unsurunun enine boyuna araştırılması dolayısıyla yöneticiler davranış bilimlerinde yeni teorilere yönelmek gereğini duymuş-

(26) Ibid.,s.21.

(27) Aynı şeyi Taylor da ifade etmişti. Ibid.,s.16.

lardır. Davranış teorileşimini esas alan motivasyon teorilerinin açıklanması ve eleştirilmesini ilerki bölümlere bırakarak şimdilik yeni teorilerin bilimsel yönetimi yürütmek yerine ona yeni yön ve şekil verdiğini, mükemmelleştirdiğini söylemekle yetineceğiz.

Whyte ve diğer yazarlar teşvikçi ücret planlarının (incentive wage plans) pek geçerli olmadığına, işçilerin gayrişekilli gruplaşmalar vasıtasıyla üretim seviyesini çok sıkı şekilde sınırlandırdıklarına değindi.(28) Ancak paranın her zaman yalnız başına maksimum üretkenliği garantiye alan bir motivasyon aracı olmadığını isbat etmekte.

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi ile paranın dışındaki diğer önemli faktörleri inceledi. Ancak paranın mühterek bir niteliği vardı. Çünkü para ile biyolojik ihtiyaçlar kadar bencillik ihtiyaçlarını da karşılamak mümkün olabilirdi.(29)

McCregor işçiler hakkındaki hümanist düşüncelere daha fazla ağırlık vererek bilimsel yönetime hücum ediyor ve şöyle diyordu:

"....yönetim literatürünün temelini teşkil eden organizasyon prensipleri yalnız varsayımlardan -Tedri X in

(28) Whyte ve diğerleri., Op.cit.,s.23.

(29) Maslow, A. H., Motivation and Personality, New York: Harper and Bros Company, 1954, Chapter V, s.80-106.

dayandığı varsayımlar gibi- çıkarılabilir." (30)

O'na göre, fizikçi tabiatı inceleyerek elde ettiği bilgileri fiziki olayların kontrolünde nasıl kullanıyorsa, yönetim de insan davranış kalıplarını tesbit ederek bu bilgilerle insanları yönetmeliydi. Böylece McGregor bilimsel yönetime Taylor'unkinden tamamen değişik bir şekilde yeni bir güruh getiriyordu.

Gerek Whyte gerek McGregor Scanlon planı çerçevesinde işçi iştirakine (profit sharing) taraftarlardı.(31) Bu gibi iştirak planları yeni değildi. Bu konuda White'in 1926 yılında şuhları yazdığını görüyoruz: (32)

" Dennison İmalât Şirketinde yönetime ve kâra iştirak ilkin belirli bir kademin üstündeki, sonra istisnasız bütün çalışanlarca benimsenmiştir. Plân, kâra iştirak ve yönetme iştirakin beraber yürütüleceği varsayımına dayanılarak geliştirilmiştir. Halbuki işletmeciliğe ait fikirlerin çoğunluğu kesinlikle yönetime iştirake kargadır. Bazı yazarlar kâra iştirakin yönetime de iştiraki gerektirdiğini ve gayet birinci makul değilse, diğerinin rasyonelliğinin

(30) McGregor, Douglas M., The Human Side of Enterprise, New York, McGraw Hill Book Com.,1960, sh.35.

(31) Scanlon Plânı hakkında geniş bilgi için bknz.Lesieur, Frederick G., The Scanlon Plan, Mass.The MIT Press,1958.

(32) White, P., Business Management, New York: Henry Holt Com. 1926, s.221-222.

sağlan olmayacağını savunurlar. Onların inancına göre yöne-  
time iştirak Bolşevizm'in bir geklidir.

\*\*\*\*\*

Kâra iştirak plânları yönetim tarafından genellikle  
büyük ümitlerle getirilmekte ve i  ilerce hevesle kar ılan-  
maktadır. Fakat zamanla i  iler tarafında görülen işbirliği  
eksikliği, davran  lardaki sinirlilik ve çeşitli g     ler  
plânları altüst etmekte, plânlardan umulan faydalar gerçek-  
le ememektedir."

## İ K İ N C İ B Ü L Ü M

### İŞ ÇEVRESİNİN DİNAMİKLERİ:

#### İŞLETME ÖRGÜTSEL ATMOSFERİNİN BAĞIMLILIĞI

##### I. Örgütsel atmosferin bağımlı oluğu

Genellikle çevreden "onu kabullenmek", "ona uymak" şeklinde bahsedilir. Herhangi bir karışıklık olmayan çevredeki (statik denge hali) insanların davranışlarını önceden az bir hata ile kestirmek mümkündür. Fakat çevreye bilinmeyen herhangi bir faktörün girmesi insan davranışlarının "alışıl-mamış" şekle bürünmesine sebep olacaktır. Bilinmeye veya değişken şartların işe karışmasıyla insan reaksiyonlarını başarılı bir şekilde kestirme kabiliyeti önemli ölçüde azalacaktır. Her zaman mümkün olabilen çevresel şartlarda-ki bu değişiklikler işletmeleri yakından ilgilendirmektedir.

İşletme Örgütü, aralarında karmaşık kişiler ve gruplar arası ilişkiler olan çok sayıda insandan meydana geldiği için (her insan bir değişkeni temsil etmektedir) statik bir çevrenin varolma imkânı hemen hemen yok gibidir. Bu nedenle çok sayıda karşılıklı kuvvetler tarafından şartlan-dırılan bir işletmenin Örgütsel atmosferi, kişiler arası

iyi ilişkilerin devamı için dinamik denge haline ihtiyaç göstermektedir.(1) Bu dinamik denge değişen şartlar karşısında iç-yapısal ilişkileri koruyabilme yeteneğini ifade eder.(2)

Çağımızın dinamik işletme dünyasında dahi işçi-yönetim ilişkilerinde yeni metod ve süreçlerden bahsetmeye sıra geldiğinde daima tereddüt edilir ve kaçınılır. İşçi-yönetim ilişkilerinin gerekli kıldığı bağlantının yapılmasındaki hata işletmenin amacına varmasını önemli ölçüde tehlikeye düşürebilir. "Uyuma rısayı gösterir" sözünde şüphesiz bazı gerçekler yatar. İşletme örgütleri için uyuma görünüşte bir miktar rahatlık sağlarsa da, ortaya çıkan yeni durum statükoyu korumak isteyen kişilerce karıştırılır ki, "uyuma"nın en tehlikeli yönü budur. Genellikle statükonun gerek işçi, gerekse yönetimin için müdafesi inkânaıdır. Yönetim ve işçi örgütün devamını güven altına almak için yeni ve pratik bir denge kurmak, işbirliği sağlamak zorundadırlar.

"Bir örgütün atmosferi esas olarak o örgüt üyelerinin için çeşitli yönlerine, denetlemeye, amaçlara, örgütteki

---

(1) Pfiffner, John M., ve Fels, Marshall., The Supervision of Personnel, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1964, s.4.

(2) Scott, William G., Human Relations in Management: A Behavioral Science Approach, Irwin, Inc., 1962, s.221-222

statülere karşı çeşitli tavır ve davranışlarının bir aksidir." (3) Dinamik bir atmosferin varoluğu halinde işçi veya yönetimin tavır, davranış ve amaçlarındaki herhangi bir değişiklik karşı tarafın davranışlarını yalnız değiştirmekle kalmaz, aynı zamanda eskinin üzerine kurulmuş yeni bir ilişki yaratır. Bu nedenle bir tarafın faaliyeti diğer tarafın karşı hareketine (cevabına) sebep olacaktır. Herne kadar örgütteki her insanın örgütsel atmosfere etkili olduğu bilinirse de, kişisel davranışların örgütsel atmosfer üzerindeki etkilerini izlemek oldukça zor ve karışıktır. Davranışları örgütsel atmosfer ve iş çevresinin dengesine etkileri bakımından teker teker incelemek yerine toplu olarak incelemek daha kolay ve anlamlı olur. Böylece asıl problem işçi ve yönetin gruplarının karşılıklı ilişkileri ve örgütsel atmosfere etkili olabilme çabalarına ilişkin konuları kapsamaktadır.

İşgücü mobilitesi tam olmayan çevredeki bir işletmede iş şartları kötüyse, işçiler iş şartlarının yararlarına olması için bir takım değişiklikler getirmeye çaba sarfedeceklerdir. Yetenek ve güçleri mevcut şartları değiştirinceye kadar bu çabalarına devam edeceklerdir. Bu, işçinin sahip

---

(3) Bass, Bernard M., ve Vaughan, James A., Training in Industry: The Management of Learning, Belmont, Calif., Wadsworth Publishing Co., 1966, s.78.

olduğu gücün daha aktif kullanılması demektir. John Kenneth Galbraith'in "denkleştirici güç" (countervailing power) diye nitelendirdiği bu tabii olay işletme örgütsel atmosferinin incelenmesinde dikkate alınmalıdır. Denkleştirici güç-birliği kuran işçiler kendilerini korumanın dışında diğer fırsatları da değerlendirebilmektedirler.(4)

Yönetim örgütsel atmosferin yaratılması ve yürütülmesinde temel rolü oynadığı için, önce konuyu yönetim açısından ele alalım. Sonra da örgütsel atmosfere işçinin etkilerini inceleyelim.

## II. Örgütsel atmosferin geliştirilme ve devamlı kalınmasında yönetimin rolü

"Yönetim öyle şartlar yaratmalıdır ki, örgütün bütün kademelerindeki üyeler örgüt amaçlarını başarmaya çaba sarfederken kendilerine has amaçlarını da en iyi şekilde başatabilsinler."(5) Geçmişte bu şartların -kısmende olsa- yaratılmış olması, geleceğin örgütsel atmosferine etkili olacaktır. Yönetim geçmişteki tecrübelerini akıllıca kullanırsa

---

(4) Galbraith, John Kenneth., American Capitalism, Boston, Houghton Mifflin Co., 1956, s.115.

(5) McGregor, Douglas., The Professional Manager, Editörler: Caroline McGregor ve Warren G. Bennis., New York, McGraw Hill Book Com., 1967, s.13.

böyle şartları sağlayabilir. Bu şartlar işçi ve yönetin görevlerinin farası olarak değiştirilerek düşünülmesini ve böylece her iki tip görevinde çok iyi ve yakından tanınmasını gerektirir. Bu şekilde yaratılacak şartlar örgütsel atmosfere yapıcı nitelik kazandıracaktır.

Örgütsel atmosfer geniş ölçüde işletmede vuku bulmuş olaylara ve geçmişteki işçi-yönetim ilişkilerine bağlıdır. Bir işletmenin örgütsel atmosferinin bağlı olduğu faktörlere işletmenin büyüklüğü, mülkiyeti, yönetim felsefesi, bulunduğu yer, sendikanın olup olmaması da katılabilir. Bir işletme kendi amaçlarına ve üyelerine en iyi şekilde uyan bir atmosferi nasıl yaratır, nasıl devam ettirir? Böyle bir amacın başarılabılmesinde çeşitli ve sayısız yolların var olduğu ileri sürülerek tartışılabilir. Kısacası en etkili olan yol beşeri kaynakların tedarikinde kontrol sağlamaktır. Beşeri kaynakların seçimi, işe yerleştirme, eğitim ve denetleme metodları yönetime örgütsel atmosferi indirekt yoldan kontrol için fırsatlar verir.

#### A. Seçim (Screening)

Buhal işe işçi seçimini genellikle personel dairesi yürütür. Personel müdürü kimi kabul edip kimi reddedeceği konusunda karar vermek sorundadır. En fazla kalifiye kim-

seyi seçmesi basit ve açık çözüm tarzıdır. Çeşitli mülakat teknikleri ve testler onun kimi işe alacağı hakkındaki kararında kolaylık sağlar. Ancak işe alma konusunda karar verilirken kullanılan kriterler bazı güçlükler doğurmaktadır.

İş işe alma sık sık bu konuda eğitilmemiş kimselerce yapılmaktadır. Seçici mevcut çevreye uyanları seçme hususunda istekli olacak ve çaba sarfedecektir. İşletmedeki münhalleri kendi düşünce ve standartlarını kullanarak değerlendireceğinden, seçim bu noktada basit bir eleme niteliğine bürünecektir.(6) Personel seçiminden beklenen her halü kârda seçilenin mevcut atmosfere uyan kimse olmasıdır.

### B. Mülakat (Interviewing)

" Mülakat etkili bir şekilde yönetilse dahi, eğilimler, peşin hükümler, kişisel arzular, nefretler ve kıymet hükümleri mülakatçının doğru karar vermesine engel olur."(7) Mülakatçının işletme standartlarını anlayış şekli vereceği karara etkili olacaktır.

Mülakat yapılan kimseden alınan bilgi kadar önemli olan diğer bir hususta mülakatçının mülakat yapılan kimseye

---

(6) Barrett, Richard S., "Eliminating Inequities in Personnel Testing", Management Review, Vol.57, No.6, Haziran 1968, s.51.

(7) Calhoun, Richard P., Personnel Management and Supervision, New York, Appleton Century Crafts con., 1967, s.93.

işletme örgütüne ilişkin bilgileri başarılı şekilde verme kabiliyetine sahip olmasıdır. Eğer mülakatçı mülakat sırasında örgütsel atmosferi etkileyebilirse, mülakat sonucu işe alınacak kişinin mevcut örgütsel atmosfere uyabilme ihtimali fazla olur.

### C. Test uygulaması (Testing)

Test veya klasik sınavlar personel seçiminde kullanılan araçların yardımcısı olarak düşünülmeli, işe alma kararının dayandığı yegane kriter olmamalıdır. Testin birçok mahsurları vardır. Cisliliği önlediği gibi kişisel eğilimlerin ölçülmesindeki başarısı da sınırlıdır. John H. Kirkwood "...bir adayın örgüte uyacağı ve iyi çalışacağını önceden kestirme konusunda psikologların tecrübeleriyle karşılaştıkları güçlük, test ve mülakatların kullanılmasıyla sınırlı olmalarından doğmaktadır" diyor.(8) Kısaca endüstri son yıllarda test programlarının çoğunu daha az objektif ve eksik bulmuştur.

Testin bu objektivite eksikliğine rağmen yine de işletme örgütünün oldukça homojen bir işgüyle kurulmasına hizmeti dokunmuştur. Personel seçiminde testler kullanılmalarına

---

(8) Kirkwood, John H., "Selection Techniques and The Law", Personnel, Vol.44, No.6, Kasım-Aralık 1967, s.19.

rağmen hâla, için gerektirdiği özelliklerin testle ölçülüp ölçülemeyeceği sorusu sık sık olumsuz cevap almaktadır.(9) William H. Whyte'in şahsiyet testine tabi tutulacak adaylara teklifi şu: Aldatın !.(10)

#### D. İşe yerleştirme ve eğitim (Placement and Training)

İşe yerleştirme kişiler arası eski ilişkilerin değişmesine yeni ilişkilerin ortaya çıkmasına sebep olur. Bu süreç örgüte yeni alınmış kimsenin örgüte kabulüne yardımcı olacak şekilde plânlanmalıdır.(11) Yönetim işe yeni alınmış kimseye hem örgütün çalışmasına ilişkin bilgileri vermekle hemde onun iş çevresindeki yerine alınmasına imkân tanımalıdır.

Yönetimin işe yeni alınanlara vereceği eğitimin tipi ve ne kadar olacağı örgütsel atmosfer açısından önem taşır. İyi yönetilen bir eğitim programı eğitilen kimseye gelişme imkânları vererek olumlu bir örgütsel atmosferin şekillenmesinde katalizör vazifesi görür. Aksi takdirde eğitim programı örgütsel atmosfer üzerinde olumsuz etkiler yaratan bir "firma propagandası" olur.

---

(9) Sewel, Reginald., "Psychological Testing and Collective Bargaining", AWL-CIO American Federationist, Vol.75, No.2, Şubat 1968, s.20.

(10) Meites, Leonard., "Job Testing: Success or Failure"- Consumer Digest, Mart-Nisan 1967, s.13.

(11) French, Wendell., The Personnel Management Process, Boston, Houghton Mifflin Co., 1964, s.157.

Eğitim, mevcut davranış kalıplarını değiştirmeye çalıştıkça için korkutucu görünebilir.(12) Davranışlardaki bu değişiklik işletmenin amaçları ile çalışanların amaçlarına aynı önem ve ağırlık verilerek gerçekleştirilmelidir. İşçinin işine, ustabaşına ve işletmeye karşı tutumu -ki bütün bu tutumlar örgütsel atmosferin önemli unsurlarıdır- işletmenin amaçlarına ulaşması ve gelişmesi üzerinde önemli rol oynar.(13)

#### E. Denetim (Supervision)

Arthur E. Turner tarafından yönetilen bir araştırmada işçinin 1. işine ve işletmeye, 2. işletmeye ve ustabaşına karşı davranışları arasında önemli bir ilişki bulunmuştur.(14) İşçinin ustabaşı ve işine karşı davranışları arasında ise az bir birlik olduğu ortaya çıkmıştır.(15) Bu bulgular bütün endüstri için doğru olsun veya olmasın, yönetime örgütsel atmosfere etkili olmanın değerli ipuçlarını verebilir.

İşletme örgütünde uygulanan denetlemenin pekli örgütsel atmosfere son derece etkili olan diğer bir faktördür.

---

(12) Pfiffner ve Fels., Op.cit. s.218.

(13) Calhoon, Richard P., Op.cit. s.142.

(14) Turner, Arthur E., "Foreman, Job and Company ", Studies in Organizational Behavior and Management, Editörler: Portner ve Applewhite, Scranton, International Textbook com. 1964, s.195.

(15) Ibid., s. 196.

Bilindiği gibi denetleme şekli örgütte uygulanan liderlik fonksiyonunun tipine bağlıdır. "Hangi tip liderliğin uygulanacağına karar verirken yönetici keyfi olmalı, işletmeyi bir tüm olarak düşünmelidir." (16) Böylece yönetim felsefesi örgütsel atmosferin ana etkeni olarak ortaya çıkmaktadır.

Çeşitli yönetim tekniklerinin uygulanması düşünülürken, bunların örgütsel atmosfer üzerine yapacağı potansiyel etki de hesaba katılmalıdır. Potansiyel etkisi hesaplanmadan uygulanan yönetim tekniği işgillerin işlemlerinde akisini bulacak ve umulan amaç suya düşecektir. Yönetim işler için yeni aday ararken, yapılacak işi iyi bilen, işletmede devamlı şekilde kalacağına inandıran, örgütteki diğer kişilerle en iyi geçinebilecek ve işletmenin gelişmesine paralel olarak kendini geliştirebilecek yeteneklere sahip olan kimseleri tercih etmelidir. (17)

### III. İşçinin Örgütsel atmosfer üzerindeki etkileri

İşçinin "Ümit ve korkuları esas olarak çalıştırma, ücretler, iş saatleri, iş şartları, mükâfatlandırma gibi konular

(16) Glombiewski, Robert T., "Three Styles of Leadership and Their Uses", Personnel, Vol.38, No.4, Tem.-Ağus.1961, s. 34.

Türko, R.Metin., Leadership: Patterns of Selection, Nebraska University, Çoğaltılmış seminer çalışması.

(17) Calhoon, Richard P., Op.cit., s.76.

etrafında toplanır. Kısaca onu en fazla ilgilendiren şimdiki ve gelecekteki refahına ilişkin konulardır." (18)

İşçi bu konularla uğraşırken, sosyal durumdan kendine öz görüşlerle anlam çıkarır. Çıkardığı bu anlamlar durumunu geliştirmek için ne yapabileceği veya yapılması gerektiği konusunda onda bir takım inançlar doğurur. (19)

İşçilerin iş çevresine ilişkin tutumları ve çevrelerini kontrol veya benimsenmek yolundaki davranışlarının örgütsel atmosferi tayin eden mühterok etkenlerden olduğunu daha önce belirtmiştik. Yönetim ve işçi arasındaki ilişki devamlı olduğu için her iki tarafın karşılıklı davranışları da sonsuz bir süreç içerisinde. Her yönüyle ilişkilerin örgütsel atmosfer üzerinde kesin tesirleri vardır. Bu nedenle örgütsel atmosfere ilişkin sebep ve sonuçları kesinlikle ve ayrıntılı olarak tesbit etmek güçtür.

İşçinin örgütsel atmosfer üzerine etkileri çeşitli yollarla olur. Bu etkilene bazı hallerde işçilerin şekle bir örgütünü gerektirmesken, bazen istenilen gücün alınabileceği bir sendikandan varlığını gerektirebilir. Her şeyden önce sendikayı düşünerek, işçinin sendikası olarak ör-

---

(18) Hoxie, Robert F., "A Sociopsychological Interpretation", Unions, Management and the Public, Editörler: E.W. Bakke, C.Kerr, ve C.W. Anrod., New York, Harcourt, Brace and World Com., 1960, s.51.

(19) Ibid., s.52.

gütsel atmosferi etkileyemeyeceğini farzetmek yanlıştır. Yukarıda da belirtmiş olduğumuz gibi işçi bir kişi ve bir grup olarak örgütsel atmosfere etkili olabilmektedir.

Sendika, takınacağı çeşitli tavırlarla iş çevresi üzerinde kontrol kurmaya çalışır. Bu tavırlar genellikle işçilerin amaçlarına ulaşmada gerekli gördükleri konulara ilişkin işçi davranışlarını esas alır. Basitliği sağlamak için sendikanın davranışlarını çok genel olarak üç grupta toplayabiliriz: A. İşbirliği, B. Anlaşma, C. Çatışma. Şüphesiz bu davranış çeşitlerinden her birini kendi içinde derecelendirmek de mümkündür.

İşbirliği, anlaşma ve çatışma şekillerindeki davranışlardan birinin kabul edilmesi şartlara, özellikle sendikanın durumu değerlendirmesine bağlı olacaktır. Diğer bir deyimle sendika işbirliği, anlaşma ve çatışma yollarından amaçlarına ulaşmada hangisini uygun görürse onu seçecektir.

#### A. İşbirliği (Cooperation)

" Sendika-Yönetim işbirliği tarafların Üretim Ünite maliyetini düşürmek, verimliliği artırmak ve firmanın rekabet durumunu geliştirmek konusundaki müşterek faa-

liyetlerini ifade eder."(20) Bu şekildeki sendika-yönetim ilişkisinin örgütsel atmosfer üzerindeki etkisi olumlu olacaktır. Ancak unutulmamalıdır ki, yukarıdaki tanımlamanın öngördüğü işbirliği işçiler açısından bazı tavizleri gerektirmektedir. Ender olmasına rağmen küçük ve mahalli sendikaları yönetimle işbirliği halinde görmek mümkündür.

İşbirliği şeklindeki ilişki karşılıklı hürmet ve güven hislerine dayanır. Yönetim geçmişteki işlemleriyle işçide ve sendikada bu güveni yaratabilir.

### B. Anlaşma (Accommodation)

" Anlaşma çatışmanın çıkabileceği durumlarda insanların müsterek çalışma isteklerini ifade eder."(21) İlk bakışta anlaşma veya uzlaşma ile işbirliği arasında bir benzerlik görülebilir. Ancak anlaşmayı işbirliğinden ayırmak için 1. karşılıklı olma derecesine, 2. tarafların psikolojik durumunun incelenmesine ihtiyaç vardır.(22)

Bugün işçi-yönetim ilişkilerinde anlaşmaya diğerlerinden daha çok rastlanmaktadır. Sendikalar ve yönetim

(20) Harbison, Frederick H., ve Coleman, John R., "Union-Management Cooperation", Unions, Management and the Public, Editörler: E.W. Bakke, C.Kerr, C.W. Anred, New York: Harcourt, Brace and World Inc., 1960, s. 359.

(21) Calhoon, Richard P., Op.cit., s. 405.

(22) Selekman, B.M., Selekman, S.K., Fuller, S.H., Problems in Labor Relations, N.Y., McGraw Hill, 1958, s. 6.

tehlikeli çatışmalarda anlaşma yoluna başvuruyorlar. İlişkinin bu tipinde önemli olan husus her iki tarafın gücünün karşılıklı olarak anlaşılıp bilinmesidir.

Daha önce de ifade etmiş olduğumuz denkleştirici güç bahis konusu olunca, örgütsel atmosfer dinamik bir denge halinde olacaktır. Bir tarafın diğer taraf faaliyetleri üzerinde etkili olma yeteneğine sahip olmasından dolayıdır ki, çok sayıda anlaşma veya anlaşma şekilleri ortaya çıkacaktır. Örgütsel atmosfer içgülerin reaksiyonlarında işbirliği yada çatışmaya ne derece önem verdiklerine bağlı olacaktır.

### C. Çatışma (Conflict)

Çatışma güç kazanmak için mücadele etmek diye tanımlanabilir.(23) İçgi ve yönetimden her ikisi de güçlüyse, muhtemelen bir çatışma vardır. Aksi halde ya birisi diğerine çok fazla uyuyor yada çok fazla taviz veriyor demektir.(24)

İçgi-yönetim ilişkilerinde çatışmanın tamamen bertaraf edilmesi imkânsızdır. Aslında var olmasının bir takım faydalar sağlayabileceği bile ileri sürülebilir.

---

(23) Pfiffner ve Fels, Op.cit., s.93.

(24) Calhoun, Richard P., Op.cit., s.405.

Çatışmaların çoğunda taraflar çeşitli alanlarda yapıcı nitelikler kazanırlar. Bununla işçi ile yönetim arasında devamlı bir çatışmanın faydalı olacağını savunmıyoruz. Ancak arada sırada meydana gelecek çatışmalar örgüt için bir sağlık (dinamizm) işareti olabilir.

İşçinin devamlı olarak yönetimle çatışması halinde herhangi bir dengenin varlığından bahsedilemez. Çatışma ile yaratılacak atmosfer iş çevresinde düşmanlık hislerinin doğmasına sebep olacak ve örgütün devamı tehlikeye düşecektir. Böyle bir çevrede işçi ve yönetim daima kuvvete baskı vereceklerdir.(25)

İyi bir örgütsel atmosferin devamını sağlamak yalnız yönetimin sorumluluğu ve iktidarında değildir. Namafih, işçinin örgütsel atmosferi etkileme derecesi geniş ölçüde sahip olduğu güce bağlıdır. İşçi ve yönetimin karşılıklı olan bu güçlerinin mümkün olan en iyi örgütsel atmosferi yaratıp yaratmayacağı güphelidir. Ancak bu güçler devamlı uzlaşma halindeyseler, o zaman örgütsel atmosferi olumlu yönde etkileyeceklerdir.

---

(25) Seleksman'lar, Fuller ve Stephan, Op.cit., s.5.

#### IV. Örgütsel atmosferin korunması

Örgütsel atmosferin nasıl korunacağı, devamlılığının nasıl sağlanacağı soruları ancak kısmi cevaplandırılabilir. Korunma ve devamlılık örgütün büyüklüğü, işgücünün yapısı, kamuoyu ve endüstri gibi bir takım değişkenlere bağlıdır. Yazarların çoğu bir şehir veya yerleşme yerinin "endüstriyel atmosferinin" bu bölgedeki işletmelerin örgütsel atmosferini etkileyeceğini ileri sürmektedirler. Diğer taraftan büyük bir işveren olmasa dahi bir işletmenin örgütsel atmosferinin bir şehrin endüstriyel atmosferini önemli ölçüde etkileyeceğini ileri sürebiliriz.

Şiddet hareketlerine başvurulduğu zamanlarda bir işletmenin örgütsel atmosferi dalgalanmalar gösterir. Geçmişte uzun bir süre iyi ilişkilerin ve dengeli bir çevrenin içinde olan bir işletme dahi aniden tehlikeli durumlara düşebilir. Böyle bir işletme eski örgütsel atmosferini tekrar yaratamayabilir. Bunun içindir ki, yeni bir örgütsel atmosferin yaratılması yerine, eskisinin devamlılığının sağlanması çok daha kolaydır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BEGERİ MÜNASEBETLER

#### I. Beğeri münasebetlerin dayandığı varsayımlar

Bir işçi kendisine verilen işin gerektirdiği bütün yeteneklere sahip ise işini prodüktif ve etkili şekilde yapar ve gördüğü işten has duyar. Aynı şekilde, verilmiş bir iş için tüm yeteneklere sahip olmayan işçinin, işinden bir miktar tatmin sağladığı için başarılı olduğuna inanması da kendini aldatması demektir.

Bu bölümde beğeri münasebetler prensiplerinden faydalanarak işçinin işindeki münasebetlerinin artırılması problemi inceleyeceğiz. Beğeri münasebetleri yalnız başına ele alarak incelemek, optimum münasebet ve prodüktiviteye etkili olan diğer faktörleri ihmal etmek, yahut bu faktörler arasında beğeri münasebetlere bir önem derecesi tanımak imkânsızdır. Beğeri münasebetler değişik durumlardaki insanlar için farklı anlamlar taşır. Beğeri münasebetlerinin önemi bu kavramla uğraşana, kavramın uygulandığı kişiye, iş durumuna ve yapılan işin cinsine bağlıdır.

Begeri münasebetler kavramıyla çok yakın ilgisi olan ve beraber düşünülen diğer bir kavram da moraldir. Namafih yüksek moralin muhakkak yüksek prodüktivite sonucunu vermeceğini belirtmek yerinde olur. Whyte begeri münasebetler konusunun devamlı şekilde incelenmesi gereğine işaret ediyor. Rensis Likert ve arkadaşlarından bahisle, yöneticinin grup ve kişiyi memnun etme konusundaki yoğun çabalarının aidiyetten (belongingness) başka her hangi bir sonuç doğurmaya-acağını ileri sürüyor.(1)

Begeri münasebetlerin değişik kimseler için, statülerine ve görevlerine bağlı olarak farklı anlamlar ifade ettiğini söylemiştik. Belli bir iş gören ve örgütteki diğer kimselerle işinin icabı ilişkisi az olan birisiyle, örgütte yükselmek isteyen, örneğin bir bölüm şefinin begeri münasebetler kavramından ne anladıkları farklıdır. Çayet bir kimse örgütte yükselmeyi amaç edinmişse onun duyarlılığı (sensitivity) ile, temel doğal ihtiyaçları ve istekleri karşılanmakla tatmin olmuş bir işçinin duyarlılığı arasında derece farkı vardır.

Begeri münasebetler konusunun liderleri Elton Mayo ve Fritz Roethlisberger endüstrinin, liderlik sorumluluklarına

---

(1) Whyte, William H. Jr., The Organisation Man, Doubleday Inc., 1956, s.444.

analiz eden pür teknik ve mantık metodlarıyla faslasiyla uğraşmaktan beğeri münasebetlere ilişkin problemlerin çözülmesinde başarısız kaldığını ifade ediyorlar.(2) Mayo ve Roethlisberger endüstrinin biri ekonomik diğeri sosyal iki fonksiyonunun olduğunu söylüyorlar. Onlara göre:

1. Endüstri mal veya hizmet imal edip dağıtımını sağlayarak kâr etmek zorundadır.

2. İmalat insanların beraber çalışmasını gerektirmektedir. Bir malın imalat süreci ise iyi beğeri münasebetler sürecinden daha kolay tanımlanabilir.

Sendikacılığın gelişmesi ve hükümet müdahalelerinin artmasıyla, yönetim, işçinin refahına daha fazla ilgi göstermeye başlamıştır. Böylece işçinin işine ilişkin baskı korkularının önüne geçilmiştir.

Bugün bazı psikologlar öğrenme güçlüğü olan gençlerin bu güçlüklerini yenmek için davranış modifikasyon tekniklerini kullanmaktadırlar. Bir çocuk başarısı için bir çikolata yahut okul veya evde bazı özel imkânlarla mükâfatlandırılır. Ancak deneylerin bazı olumlu sonuçlar göstermesine rağmen, eğitimciler davranış modifikasyon teknikleri kullanmanın iyi bir öğretimden başka bir şey olmadığı konusunda

---

(2) Chapple, Elito D., Sayles, Leonard R., The Measure of Management, The Macmillan Co., New York, 1961, s.4.

sösbirliği halindedirler. İyi bir öğretin ise öğrenen herkese özel bir ilginin gösterildiği öğretin tarzıdır.

Begeri münasebetlerin incelenmesi birçok kimseye, özellikle bu konudaki incelemeye neyin katılıp neyin katılmayacağını tartışanlara muğlak görünebilir. Ancak biz konuyu haberlegne liderlik, karar verme açılarından ele alacağız.

## II. Begeri münasebetlerin tanımlanması

Begeri münasebetlerin tanımlanmasında belirli bir teori yada pratikten hareket etmek yerine bir süreçten hareket etmek daha yerinde olur. Ancak, "işte buna begeri münasebetler denir" veya "begeri münasebetlerin uygulamaları şöyledir" gibi kesin sonuçlara varmak yanlıştır. Örneğin, denetlemede begeri münasebetlere ağırlık vermek işcinin moralini yükseltebilir, fakat yüksek moral daima iyi begeri münasebetlerin bir sonucu değildir. Begeri münasebetleri geliştirmek isteyen bir yöneticinin bir takım yeteneklere sahip olması gerekir. "Begeri münasebetler yeteneği, insanlarla çalışırken uygun bilgi ve metodları kullanma kabiliyetini ifade eder. Bu metod ve bilgiler begeri davranışların genel prensiplerinden, özellikle insan motivasyonu ve kişiler arası

ilişkilerde cari olan prensiplerden ve günlük karşılıklı faaliyetlerden ustaca faydalanmayı kapsar."(3)

Beğeri münasebetlerde konu insandır. diğer bir deyimle, konunun ağırlık merkezini insan teşkil eder. Dah önce de işaret etmiş olduğumuz Western Elektrik şirketinin Hawthorne fabrikasında yapılan araştırma beğeri münasebetlerin önemini ortaya koymuştur. Nitekim fiziki şartların değiştirilmesi ile artan üretim belli bir seviyede kalmış yapılan değişikliklerle etkilanamamıştır. Prodüktivitedeki artışın, işçilerin daha fazla kişisel ilgi görmelerinden doğduğu ileri sürülmüştür.

Biz burada insana insanca muamele edilmelidir sloganı- ilgilennmiyoruz. İlgilenseydik, problemi yada konuyu hayli basitleştirmiş olurduk ki bilimsellikten uzaklaşmamız sorunlu olurdu. İnsan yalnız örgütün bir üyesi olarak değil, bir insan olarak da belirli duyarlılıklara ve hislere sahip bir yaratıktır. Eğer beğeri münasebetlerin iyiliğine inanılıyorsa, yönetimce islenecek doğru ve samimi yol örgüt tarafından onun kabulunu sağlamaktır.

Bir manada beğeri münasebetler insana kendine has ihtiyaç ve isteklerini dikkate alarak muamele etmektir.

---

(3) Dubin, Robert., Homans, George C., Kamm, Floyd C., Miller, Delbert C., Leadership and Productivity, Chandler Publishing Co., San Francisco, California, 1965, s.74.

Nesaket kadar sertlikte begeri münasebetlerin niteliklerindendir. Bazen insanlar kendilerine nazik davranıldığı zaman daha fazla güvensizlik duymaktadırlar. İyi bir begeri münasebetler programında gerekli görülen konularda sertlik korunurken samimiyet için nesaket de kabul edilmelidir.

Roethlisberger'e göre begeri münasebetler,

1. Kişiler, kişiler-gruplar, ve gruplar arasında değişken ilişkiler ve değişik şartlar altında haberleşme ve anlaşmanın genel problemleri
2. Değişik şekli (formal) örgütlerde ve değişik şartlar altında işbirliği, faaliyetlerin güvenilirliğine ilişkin genel problemler
3. Değişimlerde begeri ve örgütsel dengenin devamlılığını sağlamaya ilişkin genel problemlerle

ilgilennemelidir.(4)

İnsan faktörünün Üretimle olan bağlantısı tam ve kesin olarak anlaşılmış değildir. İşçinin sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını dikkate alarak yönetim görevini yerine getiren yöneticilerin, yalnız Üretimle ilgilenen yöneticilerden daha iyi sonuçlar aldıklarını ortaya çıkarmış araştırmalar

---

(4) Roethlisberger, Fritz J., Man-in-Organisation, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1968, s.82.

mevuttur.(5) Yöneticiler işi tatmini ve yüksek bir moral yaratarak beğenili olmuşturlardır. Şayet yönetici işi ihtiyaçları ile birlikte düşünürse, örgütün üretim amaçlarına da gerçekleştiren daha etkili bir liderlik sağlamış olur.(6) Aslında liderlik iyi beğeri münasebetler ve etkili işlemler dengesinin korunmasına ilişkin bir problemdir.

İyi beğeri münasebetlerin işçiler arasında yüksek moral yaratabileceği ileri sürülür. Grup ve kişi morali birbirine bağlıdır, fakat aynı şeyler değildirler. Moral, motivasyon ve bağlılığın birbirleriyle karşılıklı ilişkilerde vardır. Moral bir kimsenin işine, yönetime ve firmaya karşı davranışlarının tümünü ifade eder. Sosyal bilimciler yüksek moral ve yüksek prodüktivite korrelasyonunun halâ kesin olmadığını iddia etmektedirler.

William Whyte prodüktif olmak isteyen insanların prodüktif olabildiklerini, morali yüksek insanların motivasyonunun kolay olacağını yazmaktadır.(7) Morallerin yüksek olduğu bir örgütsel atmosfer yaratmak tabii olarak yöneticinin sorumluluğudur. Yöneticinin yüksek moral yaratarak devam ettirmesinde ise beğeri münasebetler programından

- (5) Roethlisberger, Fritz J., "The Human Equation in Employee Productivity," Readings in Personnel Administration, Ed: P. Pigors, C.A. Myers, McGraw Hill Book Co., New York, 1952
- (6) Türko, R. Metin., Leadership: Patterns of Selection, Nebraska University, Seminar çalışması, 1968.
- (7) Successful Management, Editör: Nation's Business, Doubleday Co., Garden City, New York, 1964, s.167.

faaydalanacağı açıktır.

### III. Beğeri münasebetlerin uygulanması

Birçok yazar beğeri münasebetlerin uygulanmadaki temel sorunlarını enine boyuna eleştirmişlerdir. Bu konuda ileri sürülen teklifler şu şekilde özetlenebilir:(8)

1. Kişiyi etkileyen faktörleri daha iyi görebilmek için muamelelerde gizlilik sağlanması,
2. İnsanın ne başarmak istediğinin anlaşılması,
3. İnsanların denetleme ile daha fazla çalışacakları.

Beğeri münasebetlerdeki ustalık şakacılık, insanlara dostça muamele, fikirlerin açıklıkla ifade edilmesine fırsat tanıma, v.s. şekilleriyle ortaya çıkar. İyi bir yönetici insanları en iyi yapabilecekleri işlere koyar, onları dinler ve fikirlerinden faydalanır. Karşılıklı sevgi ve saygı, yönetici ile yönetilenler arasında bağlılık yaratır.(9)

İnsan işte zamanının ancak bir kısmını harcar. Bundan yirmi yıl öncesine bakılacak olursa, insanın iş dışında herhangi bir faaliyetinin olmadığı görülür. Bugün insan iş dışında bazı faaliyetlerde bulunur, sosyal örgütlerde

---

(8) Cerami, Charles A., How to Solve Management Problems, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1957, s. 164-167.

(9) Flory, Charles D., Managers for Tomorrow, New American Library Inc., New York, 1965, s.23.

Üyedir. İşine ve yönetime karşı davranışlarında, işinin dışındaki bu çevrenin de etkisi görülmektedir. Sorun son noktada insanı mı işe uydurmak, yoksa işi mi insana uydurmak konusundaki tartışmalar şekline girmektedir. Tartışmalar bir tarafa, yönetim için önemli olan insandan elde edilebilecek en yüksek produktiviteyi sağlamak ve onun bir insan olduğunu her şeyden önce kabullenmektir.(10)

Prodüktiviteyi yükseltme çabaları genellikle ürünün düşük kaliteli olmasına yol açmaktadır. Düşük kaliteli ürün veren bu işçilerin beğeri münasebetler yaklaşımıyla karşılanabilecek kişisel ihtiyaçları vardır. "Mutlu işçi iyi işçidir" deyimini kısmen de olsa üretim işlemlerinde geçerlidir.

Beğeri münasebetler prodüktivitenin dışında diğer birtakım problemlerin çözümünde de kullanılabilir. Bilindiği gibi alkolik kimseler devamsızlık ve randımanlı çalışmalarıyla endüstriye pahalıya mal olmaktadırlar. Bu durumda problemin en basit çözüm yollarından birisi bu gibi kimseleri işe alarak , alınmışa yol vermektir. Yol verilen kimsenin yerine alınacak işçi de aynı alışkanlığa sahip olabilir veya düşebilir. Böylece işletmelerin kişiyi

---

(10) Barnard, Chester I., Organization and Management, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1948, s.7.

olduğu kadar işletme kârını da korumak için begeri münasebetler yaklaşımıyla işçi sağlığı konusuna eğilmeleri zorunlu hale gelmiştir.(11)

Begeri münasebetlere fazla ağırlık vermek bazen olumlu sonuç doğurmayabilir. Örneğin, bazı kimseler kendileriyle fazla ilgilenmekten hoşlanmazlar. Bu kimseler her hangibir sosyal grubun (informal) üyesi olmaksızın daha fazla iş tatmini sağlayabilmekte ve üretken olmaktadır. İstekleri iş güvenliği ve ücret konuları etrafında toplanır. Yönetim -gerekli görülen haller hariç- bu kimselerin üstüne fazla düşmemelidir.

#### IV. Beğeri münasebetlerin tenkidi

Beğeri münasebetlerin tenkidi, endüstriyel örgütlerin başlıca amacının bir mal veya hizmet üretmek olduğundan doğmaktadır. Kişisel ihtiyaç ve amaçların tatmini ise ikinci derecede kalan bir fonksiyon olmaktadır. Chapple ve Sayles beğeri münasebetlerin tenkidi konusunda şöyle yazıyorlar:

\* Beğeri münasebetlere fazla ağırlık verilmesi iş

---

(11) Rouse, Kenneth A., What To Do About the Employee With a Drinking Problem, Kemper Insurance Company Publication, Chicago, Ill., 1968.

dünyasının gelişmesini ciddi şekilde engellemektedir. insanlara acındırılıyor, hatalar için mazeretler bulunuyor ve tıpkı çocuklar gibi muamele görmeleri isteniyor. Yönetici işçisinin iyi çalıştığını görmek zorundadır. işçinin eşiyle olan problemleri yada mutsuz geçen çocukluğu yöneticiyi ilgilendirmez."(12)

Beşeri münasebetleri destekleyen Schoen ise, pratik kararlar alma (making practical decision), kişisel disiplin (self-discipline), kâr düşkünlüğü (profit consciousness), işlemlerde yüksek standart (high standards of performance), kişisel inisiyatif (self-initiative), yaratıcı hayalgücü (creative imagination), yetenekli kişilerin çalıştırılması (hiringable men), uymayanların işten uzaklaştırılması (firing misfits) ve bütün bunların üstünde sonuçların alınması (getting results) kavramlarının beşeri münasebetlerin uygulamasında bir karışıklık veya tenakuz doğurmadığı iddiasındadır.(13)

Beşeri münasebetler uygulamalarının başarısız olduğu hallerde akla gelen ilk sebep uygulamada yetersizlik olduğudur. İnsanlarla ilgili olarak Dr. Karl Menninger, bili-

---

(12) Chapple, E. D., ve Sayles, L. R., Op.Cit., s.6.

(13) Schoen, Donald R., "Human Relations: Eoon or Eogle?", Readings in Human Relations, Editörler: Keith Davis, William C. Scott, McGraw Hill Book Co., New York, 1969, s.19.

nen insan hislerinin altında neler olduğunu görmek gereklidir diyor. Birçokları düşünebilen bir yaratık olan insanın sosyal kurumlara üye olmasının işini aksettirmeyeceği aksine ona yararlı olacağı görüşünde birleşmektedirler.(14)

Böğeri münasebetlerin bir vasıtası olarak haberleşme yönetici - işçi arası kişisel ilişkilerin kurulmasında güçlü bir faktördür. Ancak haberleşmenin tipi de önemlidir. Sözlü haberleşmenin gerekli olduğu hallerde yazılı haberleşme yollarına başvurulması son derece etkilis kalabilir. Diğer taraftan, sözlü haberleşme zaman aldığı için her zaman değil yerinde kullanılmalıdır.

Görüşmek isteyen herkese kapının açık tutulması (open door policy) böğeri münasebetler açısından iyi bir yol ise de, konuşmak veya danışmak için içeri giren kimse yalnız yöneticinin sonu gelmez tavsiyelerini dinlemek zorunda bırakılmamalıdır.(15)

Lynn E. Castle'ın insan-ış münasebetleri konusundaki görüşlerini üst olarak şöyle sıralayabilir:

1. İnsanlar kendilerinin olan gayler üzerinde çalışmaktan hoşlanırlar.

---

(14) Levison, Harry., ve diğerleri, Men, Management and Mental Health, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1962, s.171.

(15) Türko, R.Metin., Üstütsel Haberleşme, T.C.Karayolları Erzurum Bölge Müdürlüğü-İşletme Fakültesi Konferansları, 1970 (çoğaltılmıştır)

2. İnsanlar kendileri düzenledikleri işlerde çalışmaktan hoşlanırlar.
3. İnsanlar eserlerinin sonucunu görebildikleri zaman çalışmaktan hoşlanırlar.
4. İnsanlar işlerinin önemli olduğunu hissettikleri zaman çalışmaktan hoşlanırlar.
5. İnsanlar kendilerini emniyette hissettikleri zaman çalışmaktan hoşlanırlar.
6. Bazı insanlar yaptıkları işin uzun sürmesinden bıkkınlık duydukları için işlerini çabuk görmekten hoşlanırlar.
7. Bazı insanlar sonucun gülbeli olduğu işlerde çalışmaktan hoşlanırlar.
8. İnsanlar yararlı olduğunu düşündükleri işlerde çalışmaktan hoşlanırlar.
9. İnsanlar para karşılığında çalışmak isterler.(16)

Kanaatince, insan-ış münasebetlerinin bu nitelikleri iyi bir beşeri münasebetler programı geliştirmenin başlıca anahtarlarıdır.

Görüldüğü ki beşeri münasebetler işinin beklenen prodüktivite seviyesine ulaşabilmesi, işinden tatmin elde edebil-

---

(16) Castle, Lynn E., "Most People Like to Work", Leadership On the Job, American Management Association, New York, 1957.

bilmesi, yüksek bir moralle işletmeye karşı olumlu davranış-  
 larına devam edebilmesini sağlayacak bir muhtevsı ifade  
 ediyor. Beğeri münasebetlerce etkilendiğini ifade ettiğimiz  
 moral, yönetime ve işletmeye karşı davranışların tümü şeklin-  
 de tanımlanabilir.(17) Aynı şekilde moral iş çevresinin de  
 etkisi altında kalmakta ve sonuçları çeşitli reaksiyonlar  
 şeklinde kendini göstermektedir. Bu reaksiyonlar güven  
 duyma, daha fazla çaba sarfetme, işbirliği şekillerinde  
 olabileceği gibi direnme ve çatışma şekillerinde de olabilir.  
 Kısaca birbirleriyle çok yakın ve karşılıklı münasebetleri  
 olan moral, motivasyon ve bağlılık (loyalty) beğeri münase-  
 betlerin muhtevasını meydana getirmektedir.

---

(17) Steward, Nathaniel., "You Can Keep Morale High",  
Successful Management, Editor: Nation's Business,  
 Doubleday Co., Garden City, New York:1952, s.166.

## D Ü R D Ü N C Ü B Ü L Ü M

## MOTİVASYON TEORİLERİ

Bu bölümde önemli motivasyon teorilerinden ve bunlara ilişkin gördüğümüzden söz edeceğiz. Burada motivasyon konusunda söylenen her sözün yer vermek hem lüzumsuz hemde inkânsızdır. Çünkü davranış bilimlerinin gelişmesiyle motivasyona ilişkin birçok teori ortaya çıkmıştır. Bazen aynı şeyler değişik kelimelerle ifade edilmiş yada önceden ileri sürülen görüşlerin tamamlayıcısı olmuşlardır. Açıklayacağımız teorilerin bütün görüşleri kapsayacağı kanısındayız.

## I. Teori X ve Teori Y

Teori X ve Teori Y Douglas M. McGregor tarafından ortaya atılmıştır.(1) "Teşebbüsün İnsan Yünü" (The Human Side of Enterprise) isimli kitabında adigeçen teorileri açıklayan McGregor Unlu psikolog A. H. Maslow'un görüşlerinden faydalanmıştır. Buradaki açıklamalarımız McGregor ve Maslow'un ileri sürdükleri görüşlerin bir özetidir.

---

(1) McGregor, Douglas M., The Human Side of Enterprise, New York, McGraw Hill Book Co., 1960.

McGregor'a göre insan enerjisini örgüt ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekle sokan yönetimin geleneksel (traditional) görevi üç önerme ile ifade edilebilir:

1. Yönetim işletmenin para, materyel, malseme ve insan unsurlarını örgütlemekten (organizing) sorumludur.
2. Yönetim örgütteki insanların çabalarına yön verir, çalışmaya teşvik ve faaliyetlerini kontrol eder, onların davranışlarını örgüt ihtiyaçlarına uydurmaya çalışır.
3. Yönetim tarafından uyarılmadıkça insanlar pasif kalacaklardır. Hatta örgüt ihtiyaçlarına karşı direneceklerdir. Bu nedenle insanlar çalışmaya teşvik edilmeli (motive edilmeli), mükâfatlandırılmalı, cezalandırılmalı, kontrol edilmeli ve faaliyetleri yönetilmelidir. Kısaca yönetimin görevi işlerin insanlar tarafından yapılmasını sağlayacak eylemlerden meydana gelir.

Bu üç esas önermenin dışında yaygın birtakım inançlar da vardır:

4. Genel olarak insan öğrenen bir yaratıktır. Mümkün olduğu kadar es çalışmak ister.(2)

---

(2) Aynı önermeler için bkns. Douglas, McGregor M., "The Human Side of Enterprise", Studies in Organisational Behavior and Management, Editörler: Porter ve Applewhite, International Textbook Co., Scranton, Pennsylvania, 1964, s.453.

5. İhtirası yoktur, sorumluluk yüklenmekten hoşlanmaz, yönetilmeyi tercih eder.
6. İnsan herşeyden önce kendini düşünür, bu nedenle örgüt ihtiyaçlarına karşı kayıtsızdır.
7. İnsan tabiatı değişikliklere karşı direnir.
8. Pek fazla zeki olmayıp demagoglarca kolay aldatılır.(3)

Bu Önermeler Teori X in dayandığı varsayımları meydana getirmektedir.

Togebbi'nin insan yönü McGregor'a göre, bugün bu gibi önerme ve inançlarla şekillenmiştir. Klasik örgüt yapıları, yönetim politikaları ve programları hep bu varsayımlara dayanır. Bu varsayımları bir rehber şeklinde ele alarak yönetim, iki aşırı uç ve arasındaki imkânlar dizisinden herhangi birini kullanmak durumuyla karşılaşmaktadır.

Yönetim aşırı uçlardan biri olan sert ve kuvvetli olma yolunu seçebilir. Bu takdirde davranışlara yön verme metodları zorlama, tehdit etme, sıkı kontrol ve denetlemeyi meydana getirmektedir. Yahut diğer aşırı uç tercih edilebilir. Bu halde yönetim alımlı ve de sayıftır. Davranışlar serbest bırakılmış, insanların taleplerine uyma ve ahenklik sağlama amaç güdülmüştür. Böylece insanların uysal olacağı

---

(3) Ibid., s. 454.

ve yönetimi kabulleneceği düşünülmüştür.

Yukarıda adı geçen ağır uçlar ve aralarındaki imkânlar dizisi geçen yarım asır zarfında araştırılmış ve yönetim bu araştırmalardan çok şeyler öğrenmiştir.

Sert yaklaşımın bazı zorlukları vardır. İnsan davranışlarına yön verirken sert davranmak çeşitli tepkiler doğurur. Bu tepkiler, üretimin kısıtlanması, militan sendikacılık, yönetim gayelerini sabote etme v.s. şekillerde ortaya çıkar. Sert yaklaşım işgücü arzının fazla olduğu zamanlarda geçerli olabilir.

İlimli yaklaşımın da bir takım güçlükleri vardır. Bir kere yönetimde shenksizlik baş gösterir. İnsanlar ilimli yaklaşımdan istifadeye kalkarlar. Daha fazlasını bekler fakat daha az verirler.

O halde popüler görüş hangisidir ? Popüler görüş "taviz vermeyen fakat adil" yönetim görüşüdür. Bu gerek sert gerekse ilimli yaklaşımın faydalı taraflarını kapsayan bir görüştür.

Sosyal bilimciler insan davranışlarını yoğun bir şekilde incelemişlerdir. Ancak onlara göre insan davranışları insan tabiatının bir sonucu değildir. Yönetim felsefe, politika ve uygulamaları insan davranışlarına yön vermektedir.

Böylece sosyal bilimcilere göre geleneksel yaklaşım davranışlara etki ve davranışlardaki tepki konusunda sağlam temellere oturmayordu.

Şüphesiz sosyal bilimciler bazı görüşlerinde haklı idiler. Bu nedenle sorunlara pratik hal çareleri ararken sosyal bilimcilerin fikirlerinden faydalanmak yararlı olur. Ancak unutulmamalıdır ki Örgüte ve endüstriye ilişkin bazı problemler sosyal bilimcilerin kontrolünden çıkmıştır. Bugün endüstride yükselen maliyetler ve düşen kâr hadları için sosyal bilimcilerden bekleyeceğimiz pratik bilgiler bizi hayal kırıklığına uğratacaktır. Bu gibi sorunlara bugün artık sosyal bilimciler cevap bulamıyorlar.(4)

Örgütün insan yönüne ilişkin geleneksel varsayımların geçerliliği konusunda endişelerini belirten McGregor ileri sürdüğü görüşlerle yöneticiler için motivasyon teorisi ortaya koymaktadır.

Geleneksel yaklaşımın (yönetim tarzının) uygun olmadığını açıklamak için en iyi yol konuyu motivasyon açısından incelemektir. Bu incelemede Prof. Maslow'un açıklamaları bize ışık tutacaktır.(5)

---

(4) McGregor'un burada sosyal bilimciler diye tanımladığı kişiler içerisinde ekonomistlerin giremeyeceği açıktır.

(5) Maslow, A. H., Motivation and Personality, New York, Harper and Bros. Com., 1954, Chapter V, s.80-106.

İnsan ihtiyaçları sensusdur. Bir ihtiyaç tatmin edildiği zaman onun yerini bir başkası alır. Ve bu proses bu şekilde devam eder.

İnsan ihtiyaçları önem derecelerine göre bir hiyerarşi meydana getirirler. En alt kademeyi en önemli ihtiyaçlar teşkil eder. Üst kademelere doğru ihtiyaçlar psikolojik karakter kazanırlar.

Prof. Abraham H. Maslow insan ihtiyaçlarını açık, sistemli ve bilimsel bir şekilde incelemiştir. İnsan davranışlarının başlıca saikleri (motivatorları) sayılan ihtiyaçlar beş ana grup altında toplanmıştır:(6)

A. Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanın en önemli ihtiyaçları olan fizyolojik ihtiyaçlar yeme, içme, giyinme ve uyumadır. İnsan yemeden yaşayamaz. Tanınmak, sevmek, bir statüye sahip olmak karnı aç olan bir insan için ihtiyaç değildir. Fakat insan muntazam bir şekilde açlığını giderebilirse artık yemek ihtiyacı önemini kaybeder.

Giderilmiş ihtiyaç bir davranış saiki (motivatoru) olmaktan çıkar. Geleneksel yönetim tarzı bu gerçeği ihmal etmiştir. Daha sonra bu konuya tekrar döneceğiz. Şimdilik

---

(6) McGregor, Douglas M., Op.cit., s.36-39.

bir örnekle durumu açıklayalım. Yaşamak için havaya ihtiyacınız vardır. Havaless kalma durumunuz hariç, hava davranışlarının üzerinde motive edici bir etkiye bulunmaz.

B. Emniyet ihtiyacı (security needs): Fizyolojik ihtiyaçlar giderildikten sonra daha yüksek kademedeki ihtiyaçlar insan davranışlarına yön vermeye başlar. Bu ihtiyaçlara emniyet ihtiyaçları denir. Tehlikeye, tehdide ve mahrumiyete karşı korunma bu tür ihtiyaçlardandır. Bazı kimseler bu ihtiyaçları yanlış olarak güvenlik ihtiyaçları şeklinde düşünürler. İnsan içinden keyfi olarak uzaklaştırılmak korkusu içinde olmadıkça güvenlik istemez.(7) İnsan keyfi olarak içinden uzaklaştırılmayacağına eminse, risklere atılma da daha fazla istekli olur.

Endüstride çalışanların tümünün bakımlı ilişkilere sahip oldukları düşünülecek olursa, emniyet ihtiyacının önemi kendiliğinden ortaya çıkar. Keyfi davranış ve kararlar, farklı muameleler, açık ve seğık olmayan yönetim politikalarının cari olduğu bir düzeyde emniyet ihtiyacının giderilmesine ağırlık verilmesi, yönetimin her kademesindeki kimseler için kuvvetli bir motivasyon aracı olabilir.

---

(7) Porter ve Applewhite., Op.Şit., s. 456.

C. Sosyal ihtiyaçlar: İnsanın fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan ve fizyolojik ihtiyaçlar konusundaki endişeleri ortadan kalktıktan sonra sosyal ihtiyaçlar önemli motivatörler olmaktadır. Sosyal ihtiyaçlar aidiyet, beraberlik arkadaşlar tarafından kabul edilme, sevmek ve sevilme ihtiyaçlarıdır.

Yönetim bugün insanın sosyal ihtiyaçlarını bilmekte fakat genellikle bu ihtiyaçları örgütü tehdit eden faktörlerden saymaktadır.

Yönetim halâ grup ve gruplaşmalardan korkmakta, insanların bu tabii yönelimlerini kontrol altına almak için çaba sarf etmektedir. İnsanın sosyal hatta emniyet ihtiyaçları karşılanmazsa, davranışları örgüt amaçları ile çatışan bir yola girer. Direnen, karşı gelen kimse olur.

Daha alt kademeye düşen ihtiyaçlar karşılanıncaya kadar bir motivatör haline gelmeyen yukarıda açıkladığımız sosyal ihtiyaçlar, gerek yönetim için gerek insanın kendisi için büyük önem ve anlam taşırlar.

D. Bençillik ihtiyaçları (ego needs): Üzverlik ihtiyaçları diye de tanımlanabilen bu ihtiyaçları iki gruba ayırarak incelemek mümkündür;

1. Bir kimsenin kendisine güven ve saygı duymasına ilişkin ihtiyaçlar. Bağımsızlık, başarılı olma, yararlı iş yapma ve ehliyet kazanma konusundaki ihtiyaçlar bu gruba girer.

2. Başkalarınca saygı duyulmasına ilişkin ihtiyaçlar.

Bir statü sahibi olma, tanınma, takdir edilme, başkalarının hürmetini kazanma konusundaki ihtiyaçlar ise bu gruptandır.

Endüstriyel örgütler örgüt hiyerarşisinin alt kademelerindeki insanlara yukarıda saydığımız bencillik (özvarlık) ihtiyaçlarının karşılanması için az fırsat tanırırlar. İş planlaması geleneksel metodlarının özellikle kütle üretiminin cari olduğu endüstrilerde bu yolla insan motivasyonuna az çaba sarfedilir. Bilimsel yönetim açısından bu ihtiyaçların karşılanmaması gerekli görülüyorsa, amaç, yani insanların motive edilmesi suya düşmüş olur.

E. Gelişme ve yükselme ihtiyaçları (self actualization needs):

İnsan ihtiyaçları hiyerarşisinin başında gelen bu ihtiyaçlara kendini tatmin ihtiyaçları olarak da tanımlayabiliriz. Genel olarak bu kavramdan anlaşılan, insanın kendi kabiliyetlerinin, gelişmesinin ve yaratıcılığının farkına varmasıdır.

Kayat şartları nisbeten zayıf olan bu ihtiyaçların karşılanması için ancak sınırlı bazı fırsatlar vermektedir.

İnsanların katlandıkları yoklukların onların davranışlarına yön verdiği açık bir gerçektir. Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmamış olması davranışlarda bazı değişik sonuçlar ortaya çıkarır. Aynı şeyi ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst kademelerinde yer alan ihtiyaçlar için de söylemek mümkündür. Emniyet, bağımsızlık ve statü ihtiyaçları karşılanmamış bir insanın kişiliği ve kişiliğine yön veren davranışları değişiktir. Diğer bir deyişle normal değildir. Bu durumda onun davranışlarını sorumluluk yüklenmekten kaçınmak, ağır hareket etmek ve direnmek gibi zaten tabiatında mevcut davranışları olarak nitелеmek gerçeğe göz yummak olur. İnsan davranışlarının sebeplerini karşılanmamış ihtiyaçlarda aramak gerekir.

Karşılanmamış ihtiyaçlar insanlar için bir motivatör olmaktan çıkarlar. Bunu idrak edemeyen yönetim sık sık "Nigin işçiler daha üretkif değiller? Çalışma şartları iyi, ücretler iyi, devamlı çalışma imkânları ve bir takım sosyal faydalar sağlanmış. Halbî işlerine gerekli olandan daha az çaba sarfediyor ve çalışmaya istekli görünmüyorlar." şeklinde yakınar.

Gerçek olan şudur ki, yönetim bir kere fizyolojik ve emniyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra motivasyon açısından önem arzeden ihtiyaçlar artık sosyal ve bencillik (özvarlık) ihtiyaçları olmuştur. Bu şartlar altında gayet yönetim dikkatini fizyolojik ihtiyaçlara verirse, motivasyona ilişkin

bütün çabalar etkisiz olur.

Fizyolojik ve emniyet ihtiyaçları karşılanmış, fakat diğer ihtiyaçları karşılanmamış insanlar ısrarla kendilerine ödenen ücretlerin artırılmasını isteyeceklerdir. Böylece yönetim tarafından karşılanmamış veya az karşılanmış ihtiyaçların tatmini yerine, ücretlerini artırarak daha fazla mal ve hizmet satın alma yoluna başvuracaklardır. Unutulmamalıdır ki, paranın ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst kademelerinde yer alan diğer ihtiyaçların karşılanmasında, sınırlı da olsa, bir geçerliliği vardır ve emre hazır olabilen yegâne araçtır.

İnsanın fizyolojik ve emniyet ihtiyaçlarının karşılanmasında yönetimce kullanılan vasıtalar geliştirme (istihdam), ücretler, iş şartları ve bir takım sosyal imkânlardır. Adigeçen vasıtalarla yönetim insanın geçim çabaları üzerinde kontrol kurmaktadır.

Konuya bu açıdan bakılınca, yönetim ister istemez sert bir havaya bürünecektir. Ancak sert yönetim tarzı, insanın geçim kaygusu kayboluncaya kadar geçerli olabilmektedir. Yönetim insanın kendi nefesine hürmet, arkadaşlarının hürmetini görme ve yaptığı için kendini tatmin etmesi gibi diğer ihtiyaçlarını sert yaklaşımla karşılayamaz. Böylece insan bizzat bu ihtiyaçların tatmini için gerekli şartları yaratmaya yöneltilmiş ve cesaretlendirilmiş olur.

İnsanın bizzat bu şartları yaratması yönetimin kontrolü altında olmadığı gibi, davranışlara yön verilmesi açısından da iyi bir vasıta sayılamaz. Çünkü yönetim böylece kendini etkisiz bir pozisyona düşürmektedir.

Demek oluyor ki, ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt kademelerinde yer alan fizyolojik ve emiyet ihtiyaçları yönetince karşılanırsa, bu ihtiyaçların birer motivatör olarak kullanılması imkânı kaybedilmektedir. Bu noktadan sonra Teori X motivatör olarak mükâfatlandırma, tehdit ve diğer zorlayıcı tedbirleri öngörüyor.

McGregor yukarıda açıklamaya çalıştığımızı, kendisi tarafından ortaya atılan Teori X in ve dayandığı varsayımların bazı eksikliklerini görebilmıştır. O'na göre artık ister sert ister ılımlı yönetim tarzı olsun, insan ihtiyaçlarını temel alan bu yaklaşımların pek fazla önemli olmadıkları anlaşılmıştır. Örneğin, bir insan için sosyal ve saygı ihtiyacı önem arz ediyorsa, bu insanın motivasyonunda emir verme, kontrol v.s. gibi yollara başvurmak faydasızdır. Gerek sert, gerekse ılımlı yaklaşım bu günkü durumda geçerli olmadıklarından başarısızlığa uğramışlardır.(8)

Yaptıkları işte kendileri için önemli olan ihtiyaçların tatminini bulamayan insanlar tembel, pasif, değişikliğe

(8) Ibid., s. 459.

kargı direnen, sorumluluk yüklenmekten kaçınan, demogoglara uyan ve makul olmayan taleplerde bulunan kimseler olacaklardır.

Yukarıda saydığımız nedenlerle, insan tabiatı ve motivasyonuna daha uygun düşün varsayımlara dayanan yeni ve farklı bir teoriye ihtiyaç vardır. McGregor'un Teori Y diye tanımladığı bu yeni teorinin dayandığı varsayımlar şunlardır:

1. Yönetim para, materyal, malseme ve begeri faktörleri amaçlara uygun şekilde örgütlemekten sorumludur.

2. Örgütsel ihtiyaçlar karşısında insanlar yaradılıştan pasif ve direnen kimseler değildirler. Onların böyle davranmalarının sebeplerini yönetimde aramak gerekir.

3. Motive edilebilme, gelişme potansiyeli, sorumluluk yüklenme, örgüt amaçlarına uyan davranışlarda bulunma herkeste mevcut olan niteliklerdir. Yönetimin sorumluluğu, önceden mevcut olan bu begeri niteliklerin tanınmasına ve geliştirilmesine önayak olmaktır.

4. Yönetimin temel görevi öyle bir zemin hazırlamaktır ki, bu zeminde insanlar kendi amaçlarını gerçekleştirirken örgüt amaçlarını da gerçekleştirmiş olsunlar.

Fırsatların yaratılması, potansiyellerin serbest bırakılması, engellerin kaldırılması, gelişmenin teşvik edilmesi

ve önderlik yönetimin böyle bir zemin hazırlamak için yapacakları arasındadır. Peter Drucker'ın deyimiyle, kontrolele yönetimin (management by control) yerini "amaçla yönetim" (management by objectives) alacaktır.(9)

Güçsüz Teori Y nin uygulamasında karşılaşılan bazı güçlükler olacaktır. Geçen yarın asırdaki geleneksel örgüt ve bilimsel yönetim uygulamaları insanları işleriyle kısıtlı hale getirmiştir. İnsan yaptığı işte kendine has kabiliyetini gösterememiş, pasif olmuş sorumluluk yüklenmekten kaçınmış ve işin anlamı kaybolmuştur. İnsanın alışkanlıkları, tavırları ve umutları yukarıdaki şartlar altındaki tecrübeleriyle kayıtlıdır. Teori Y ye doğru atılacak adım yavaş olacak ve işçilerin olduğu kadar yönetimin davranışlarının da değiştirilmesini gerektirecektir. Bugün endüstriyel örgütlerde çalışan insanlar yönetilmeye, önder ile çalışmaya, kontrol edilmeye ve sosyal, baskı (bencillik), yükselme ve gelişme (kendini tatmin) ihtiyaçlarına işlerinin dışında tatmin yolları aramaya başlamışlardır. Aynı şeyler yöneticiler için de geçerlidir.

Teori X ile Teori Y arasındaki farklara değinen McGregor, Teori X'in insan davranışlarını dıştan bir kontrole tabi

---

(9) Drucker, Peter., The Practice of Management, New York, Harper and Row Com., 1954, Chapter, 11.

tuttuğunu, buna karşılık Teori Y'nin ise geniş ölçüde kendi kendini kontrolü (self-control) ve kendine yön vermeyi (self-direction) esas aldığını belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle, Teori X insanları çocuk yerine koymakta, Teori Y ise insanları yetişkin kabul etmektedir.

Teori uygulamasının daima yavaş olduğunu hatırlamak gerekir. Progres yavaş yavaş elde edilecektir. Teori Y ye uygun düşen ve bugün başarı ile uygulanmakta olan birkaç gelişmeye kısaca göz atalım.

Ademi merkeziyet ve Temsil (Decentralization and Delegation): Ademi merkeziyet ve temsil geleneksel örgütün sıkı kontrolünden insanları kurtarsa, onlara faaliyetlerini yönetmede serbesti tanıma, sorumluluk yüklenmelerini sağlama, ve daha önemlisi onların özvarlık (benicilik) ihtiyaçlarını tatmin etme vasıtalarındandır. Hiyerarşik kademe sayısı nisbeten az olan basık örgütler (flat organizations) bu konuda verilebilecek en ilginç örnektir. Ancak bu tip örgütlerde faaliyetlere ilişkin raporlar yöneticinin çok zamanını almaktadır.

İşin genişletilmesi (Job Enlargement): IBM ve Detroit Edison firmaları tarafından ortaya atılan bu kavramda Teori Y ye uygun düşmektedir. İş genişletme, örgütün alt

kademelerinde yer alan kimselere sorumluluk yüklemeyi sağlamakta, onların sosyal ve ösavarlık (bencillik) ihtiyaçlarının tatmini için fırsatlar vermektedir.(10)

**Yönetime katılma (Participation):** Uygun şartlar altında yönetime katılma veya yöneticiye fikir vermenin çalışanlara sağladığı birçok faydaları vardır. Böylelikle insanlar yaratıcı kabiliyetlerini örgüt amaçlarına çevirirler, kendilerine ilişkin kararların alınmasında söz sahibi olurlar, sosyal ve ösavarlık ihtiyaçlarını karşılamaya fırsat bulurlar.

Kontrolle ağırlık veren örgütlerde yönetime katılmanın uygulanması bir çelişki yaratmaktadır. Çünkü geçmişteki tecrübeler bu tip örgütlerde yönetime katılmanın insanları bir aldatma vasıtası olarak kullanıldığını göstermiştir.(11) Üyelerinin kabiliyetlerine güveni olan, bu kabiliyetleri örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde kullanma çabasını gösteren bir yönetim teori Y nin güçlüklerini kolaylıkla görebilir ve kavrayabilir. Teorinin uygulanmasında görülen bu güçlükler, diğer yeni fikir ve buluşlarla yavaş, yavaş giderilecektir.

**İş Değerlendirmesi (Performance Appraisal):** İş değerlendirme programları da Teori Y nin uygulanmasında çelişki

---

(10) Beach, Dale S., Personnel: The Management of People at Work, The Macmillan Co., New York, 1967, s. 396.

(11) Porter ve Applewhite., Op.cit., s.462.

yaratmakta, Teori X e daha uygun düğmektedir. Çünkü iş değerlendirmesi, tıpkı mamullerin tabi tutulduğu gibi insanı kontrole tabi tutmaktadır.

General Mills, General Electric gibi birkaç büyük firma insanın kendine hedef ve amaçlar bulması, yaptığı işi kendisinin takdir ve değerlendirmesi ile ilgili programların denemesine girişmiştir.(12) Bu deneme, yöneticinin geleneksel yönetin tarzındakinden daha fazla ehliyetli olmasını gerekli kılmaktadır. Diğer taraftan çalışan da kendi katkılarını planlayacak, değerlendirecek ve sorumluluk yüklenecektir. Özvarlık (bencillik), gelişme ve yükselme (self-actualization) ihtiyaçlarını gidermek için imkânlar bulacaktır. İş değerlendirmesini bu şekilde geliştirerek uygulayan firmaların sayısı henüz çok azdır. Bu firmaların yeni fikirlerinin Teori Y uygulamasında çok faydaları dokunmuştur.

## II. Teori X ve Y karşısında Yönetim Felsefesi

Basitleştirici ve kontrolü geliştirici bütün yönetim faaliyetlerinin belirli bir motivasyonel etkisi olduğu bilinirse de bu etkinin olumsuzluğu günden güne görülmektedir. İşçilerin, yönetimin istediği şekilde çalışmasını sağlayacak türlü poli-

---

(12) Ibid., s. 462.

tikalar hiçte umulan sonucu vermemiştir. Aslında modern yönetim uygulamalarının büyük çoğunluğu çalışanların örgüte karşı davranışlarında ters etki yaratmaktadır.

Sert yönetim çoğu kere işlerin uygun şekilde yapılmasını sağlamaktadır. İyi ücret ve yardım programları, uygun ve duyarlı denetleme metodları, haberleşme sistemi, tanınma ve terfi yolları motivasyonda geleneksel metodlar olup oldukça etkilidirler. Geleneksel motivatörler diyebileceğimiz ücret, denetleme, haberleşme, tanınma ve terfi gereklidirler, ancak yalnız başlarına yeterli değildirler. Hıznutsusluğu giderir, işi çekilir hale sokar, geçicide olsa çabaları artırırılar veya diğer bir deyişle, geleneksel motivatörler kişiyi moral bozukluğunun yaratacağı tehlikelerden korurlar. Yerinde kullanılırlarsa iş'te ahenk sağlarlar. Ancak insanın yaratıcı kabiliyetini ortaya çıkarma açısından zayıftırlar.

Şüphesiz başarılabilirse ılımlı bir atmosfer istenen bir şeydir. Örgütlerin çoğu motivasyon açısından işgücü ile iyi ilişkilerin ana amaç olduğuna inanmakta ve hatta bir işletmenin yönetimi için temel esas saymaktadırlar. Öyle görünüyor ki, motivasyonun tüm amacı işçilerin, yöneticilerin niyetlerine uygun şekilde çalışmalarını sağlamak olmaktadır.

Yönetim insanların amaçlarıyla kendi amaçları arasındaki

çelişkileri gerek eski moda baskı taktikleriyle, gerekse diğer yollarla giderirken Örgüte katkısı olabilecek insana kötülük yapmaktadır. Örgütün gelişmesini yönetimin yol göstermesine bağlayan, çalışanları işlerin görülmesinde yalnız bir vasıta sayan görüş, insanların kukla gibi muamele gördüğü bir yönetimi ifade etmektedir.

Demek oluyor ki, yönetilmesi kolay bir uydurma insan yaratılması yoluna gidilmektedir. Tecrübe sahibi yöneticilerden hiçbirisi, kendi rolü ve önemi açısından bencil varsayımların ortaya çıkardığı böyle bir sonuca katlanamaz. Üstelâk başarılı bir yönetici, sonuçlara ve gerçeklere göre görevini yapar, her çeşit varsayıma pek fazla düşkünlük göstermez. Yönetici uygulayıcıdır, yapıcıdır. Tekniyen değildir. İlle de ona felsefe açısından bir etiket bulmak istiyorsanız, o faydacı ve gerçekçidir. Ünyargılardan çok tecrübeye önem verir. Örneğin, bir metodun nasıl işlediğini bilmesee bile işleyebilirliğini bilmek ona yeter. Öyleyse bir yöneticinin faaliyet şekillerine bakarak varsayımlar bulmak ve bu varsayımlara dayanarak uyulması istenen teoriler ileri sürmek anlamlı olur mu?

Kanaatimce ileri sürülen teorilerin başlıca iki nedeni vardır: Birincisi, yöneticilerin istenilenin aksine zaman zaman objektiflikten uzaklaşmış olmaları, ikincisi, yönetime ilişkin varsayımların işletmenin geleceği üzerinde önemli

role sahip bulunmasıdır. Burada kullandığımız anlamıyla bir yönetim felsefesi, ne dikkatle düşünülmüş bir varsayımlar grubu, nede tantanalı yuvarlak laflardır. Bir örgütün normal işlemesine çekil veren davranışlar, tahminler ve fikirlerin tümüdür.

Bazı felsefeler diğerlerinden daha fazla gerçekçidirler. Ve aslında yönetime ilişkin felsefelerin örgütün bütün kademelerindeki kişilerin motivasyonuna tesirli olduğu içindir ki, McGregor teorileriyle meghur olmuştur. Onun teorileri daha önce ortaya atılan fikirleri bir sistem dahilinde birleştirmiştir.

Yönetimde en çok kıymet gören fakat en az desteklenen fikirlerden biri de, yöneticilerin davranışları etkili şekilde kontrol edebilmeleridir. İnsan davranışlarına çeşitli taktiklerin uygulanmasıyla yön verilebilir. Bu nedenle iyi bir yönetici öyle durumlar yaratmalıdır ki, insanlar onun amaçlarına uygun şekilde faaliyette bulunsunlar. Buna kukla yönetim yaklaşımı diyebiliriz. Ve McGregor'un da işaret etmiş olduğu gibi, insanların nasıl davranacakları konusundaki çok yanlış bazı fikirlerden ortaya çıkarılmış bir yaklaşımdır. İnsanların kendi ihtiyaçları ile motivasyonu, yönetimin baskısı yoluyla motivasyonundan daha etkilidir ve

geniştir.

McGregor yönetim politikalarının çoğunun insan tabiatına aykırı olduğuna inanmığtı. Uygulanma olanaklarından yoksun, insanların anlamadığı ve yerine getiremediği sayısız politika örnekleri vardır. Üstelik bunların iyi düşünüldüğü de iddia edilir. Bağarısızlık halinde yönetim çoğu kere insanları suçlar. Aslında gerçek hata politikaların dayandığı varsayımların yeterli derecede incelenmemiğ olmasıdır. Çünki bir politika ne kadar objektif ve anlamlı olursa olsun, ynetilenlerce aynı açıdan görüleceği garanti edilemez.

O zaman yanlışlık, yönetimin mantık ve değerlerini yönetilenlerin kabullendiklerini varsaymak olmaktadır. Yönetimin değerleri ve mantığı, yönetim için gerekli stratejiler, insan tabiatı hakkındaki bir teoridir. McGregor bu teorilerin yönetilenlerle iliğkilerde, hatta yönetimin geleceği üzerinde çok derin etkileri olduğuna inanmaktadır.

alığan insanların nelerden hoğlandıklarına, örgütlerin onları yönetmek için neler yapması gerektiğine değinen rijit ve iddialı klasik bir teori vardır, Elton Mayo ve diğerleri söz konusu etmiğlerdir. McGregor'da bu teorinin yerini -iyi veya kötü olduğu sorlmaksızın- Teori X almığ ve bunun bir antitesi olarak Teori Y ileri srlmğtr. Hemen style-yelim ki, Teori X biraz önce açıkladığımız otoriter yöne-

timi esse almakta, Teori Y ise yönetici-işçi arasında karşılıklı dayanışmaya ağırlık vermekte ve işteki insanların neyi gerçekten arzuladıklarını bilimsel bir anlayışla aksettirmektedir.

Teorileri açıklarken de söylediğiniz gibi, Teori X in insan tabiatına ilişkin üç önemli varsayımı şunlardır:

1. İnsanların çoğu çalışmaktan hoşlanmazlar.
2. Çalışmalarından emin olmak için denetlenmelerini sorunludur.
3. İnsan, yapacağı işi kendisinin düşünmesi yerine başkaları tarafından söylenmesini tercih eder.

Diğer deyişle evren, uyanıklık ve dikkatle yönetilmeleri, güvenlik ve diğer çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması gereken insanlardan kuruludur. McGregor'un modeli geçmiş olsa da bu varsayımlarının Amerikan endüstrisinde önemini koruduğunu görüyoruz. Örgütlerin çoğunda merkezi otorite ve kontrol ağırlık verilmesi bu varsayımların kabullenildiğini göstermektedir.

Süphesis örgütte üretimi kısıtlayıcı bazı gruplar olabilir, olagelmıştır de. Teori X taraftarının yapacağı yegâne iş kendi fikirlerinin onlardan destek görmesini sağlamaktır. Halbuki birçok araştırma bu grupların varoluş nedenini Teori X e dayanan bir yönetimin sonucuyla bağlamaktadır. Bu ilişkiyi

gören McGregor, Teori X in eksik olduğuna inanmıştı. Çünkü yönetim insanın ilk gelişme devresindeki çekliyle kaldığını düşünerek faaliyetlerini yürütüyordu.

Örgütteki yeri ve yaptığı işin önemli olmasından ötürü kurmay (staff) personelin motivasyonu enine boyuna araştırılmıştır. Şimdi daha iyi anlaşıyor ki, kurmay ve teknik personeli yönetmenin en iyi yolu onlara kendi faaliyetlerini kontrol yetkisi ve davranışlarına serbesti tanınaktır. İşletme hayatının küçük te olsa kısıtlamaları onların sinirlerini fazlasıyla etkiler? Kendilerini bu kısıtlamaların dışında tutamazlar. Diğer bir ifadeyle yönetim, Teori X in hiç olmasa bu tür personele uygulanamayacağına kani olmuştur.

Teknik ve kurmay personel örgütteki diğer çalışanlardan farklı olarak düşünülürler. Haklarında yazılan kitaplarda onlardan özellikle bahsedilir, haberleşmede özel araçlara başvurulur ve onlara ayrıca önem verilir. Onların bu farklılığı, onları daha iyi tanımamızdan ve anlamamızdan ileri gelmektedir, yoksa çalışanlar arasında yapılan bir ayırmadan değil. Bir bilim adamının kabullenilmesi diğer çalışanlardan daha kolay, daha çok istenendir. Böylece Teori X in ığı altında, kurmay ve teknik olmayan bir işçinin kapasitesinden tam faydalanmak mümkün olmaktadır.

Bununla Teori X in tamamen faydasız olduğunu söylemek iste-

miyoruz. Çünkü bir kimseyi her zaman kendi başına bırakmanın onun moralini yükselteceği söylenemez. Ayrıca yüksek moral her zaman yüksek produktivite sonucunu vermeyebilir. Mucise kabilinden elde edilecek sonuçlardan ziyade makul gelişmeler arayan bir yöneticiye, McGregor'un Teori Y sini incelemesi tavsiye edilmelidir. Pek fazla devrimci olmasakla beraber Teori Y Teori X in klasik varsayımlarından daha geniş anlamlı ve gerçekçi dayanaklar getirmektedir.

Herşeyden önce Teori Y, işlerini sevsinler veya sevmesinler, insanların tecrübelerine göre işe karşı bir tavır geliştirdiklerini önermektedir. Her ne kadar otoriter metodlar işlerin yapılmasını sağlarsa da, başka metodlar da vardır.

Hem otoriter metodların bazı yan etkileri olduğundan kolaylıkla tercih edilemezler. İnsanlar mükâfatlandırılma imkânları görürlerse kendilerine bir amaç seçerler. Bu amaç maddi veya manevi olabilir. Ve amaç seçildikten sonra, gayet yönetici de onların aynı şeyi yapmasını istiyorsa, bütün güçleri ile o amacın peşinden giderler. Genellikle insanlar sorumluluk yüklenmekten kaçınmazlar.

Teori Y belki de gerçeklerin anlaşılması sonucudur. Yönetimin güphelerini yeni bir ışık altında göstermektedir.

Teori Y Teori X in gereksizliğine değinmekte, o olmaksızın da yönetimin mümkün ve hatta daha iyi olabileceğini söylemek-

tedir. Teori Y esneklik (flexibility) fikrinin sonucudur. Yönetim tek bir felsefeye bağlı olmak istemediğinden ştürüdür ki, faaliyetlerin klasik olmayan yollarla yapılmasına daha fazla önem ve ağırlık verilmesi esneklik için gerekli görülmüştür. Teori Y nin hedefi, insan amaçları ile örgüt amaçlarını birbirine tabi kılmadan gerçek bir şekilde birleştirmektir.

McGregor'a göre klasik örgütteki işçi-işveren arasındaki temel anlaşma (contract) dış kontrolün kabulü, para ve varsa diğer mükâfatların verilmesi esasına dayanır. Bu anlaşma çok kişinin mizacına aykırı düştüğü için çelişki yaratmakta ve gerek kişi gerekse örgüt potansiyellerinin harcanması sonucunu doğurmaktadır. Kontrol, insanların düzenli çalışmalarını sağlamak ve verimsizliği önlemek için gereklidir. Fakat McGregor bunun yanlış olduğunu iddia ediyor ve insanların kontrol olundukları zamandan ziyade motive edildikleri zaman işbirliği halinde ve verimli olabileceklerini söylüyor.

Bir işçi kendisini devamlı şekilde gözetleyen bir ustabaşının olmaması halinde bile düzenli çalışabilir ve hatta ustabaşının herhangi bir müdahalesiyle enerji kaybı olmayacağı için daha fazla üretilde bulunabilir. Kişisel disiplin (self-discipline) daha az masraflı ve örgütün expose ettiği

disiplinden daha fazla beğenilidir. Fakat kişisel disiplinin ortaya çıkması temamen kişinin onu kullanmakta yeterli avantaj görüp görmemesine, isteyip istememesine bağlıdır. Bu noktada McGregor, eğer insanlara şans tanınırsa ve böyle davranmalarında olumlu nedenler görebilirlerse o zaman kendi disiplinleriyle hareket edeceklerini söylüyor. Söz konusu edilen insanlar kendi faaliyetlerini düzenleyebilecek kabiliyetlere sahip işgücüdür.

Örgüt amaçları ile insan amaçları nasıl birleştirilecek? Birbirine uymayan şeyler hiç birleştirilebilir mi? McGregor birleştirebileceğimiz konusunda birşey söylemiyor ama, ananeleri bir tarafa iterek, insan ihtiyaçları ile işletme ihtiyaçlarının birbirine zıt şeyler olmadıklarına işaret ediyor.(13)

"Teori Y yeniliğe bir çağrıdır."(14) Daha önceden düşünülmerek bir gelişme dönemi geçirilmemiştir. Herşeyden önce Teori Y nin ne olmadığını bilmek gerekir. Teori Y ne yönetimin sorumluluklarından sıyrılmasına nede düzensizliğe bir çağrıdır. Teori Y otorite ihtiyacını inkâr etmez. Onu her zaman değilde uygun zamanlarda kullanılacak çegitli yönetsel kontrol metodlarından biri olarak görür. Uygun zamandan kastedilen ise yönetime dış baskıların acil olduğu veya işçinin yeterli kişi-

---

(13) Gelerman, Saul W., Motivation and Productivity, Vail-Balloy Press, Inc., New York, 1963, s.89.

(14) Ibid., s. 90.

sel disiplinden yoksun olduğu devrelerdir. Şayet işçiler örgüt amaçlarını gerçekleştirebileceklerini hissettiriyorlarsa Teori Y otoriteyi uygun olmayan yönetin aracı sayar.

Böyle bir durumun yaratılması çalışana, işletmenin tamamının değilse de bir kısmının verilmesini gerektirir. İşçiyi çalıştırdığı yere ortak etme planları akla gelen ilk şey ise de, ortaklığın işbirliğini garanti edeceği ileri sürülmez. Karşılıklı mali kazanç şartları ile kişisel gelişme şartları arasında bir ilişki kurulduğu zaman güçlü bir motivasyon potansiyelinin yaratılacağını düşünebiliriz. Teori Y ye göre yönetimin esas görevi işi o duruma sokmaktır ki, başarı, kişisel kontrol ve yeterlik duyguları gelişebilir bir ortamda olsunlar.(15)

Şayet bir insana, ufuklarını genişletmek ve kendi dünyası içindeki yaşantısını geliştirmek için ödemedede bulunuyorsanız, onun amaçları sizinkiyile aynıyet kazanacaktır. Çünkü yalnız ödemedede bulunmuyor, aynı zamanda onu işletmenizin bir parçası durumuna sokuyorsunuz. Örgütünüzün onun motivasyonunu engellemesi yerine, onun motivasyonu ile sevk edilmesine izin veriyorsunuz.

---

(15) Rensis Likert böyle bir ortamın yaratılmasında destekleyici ilişkilere (supportive relationships) önem vermektedir. Destekleyici ilişkiler prensibi Örgütün bütün üyelerinin ilişkilerinde kullanabilecekleri genel bir prensiptir. Bu prensip tüm Örgütte uygulanacak olursa, üyelerin ekonomik olmayan ihtiyaçlarından doğan motivasyonel güçler ile eco-

Böyle bir örgütte emir ve kumanda kime ait olacaktır? İş dünyasındaki rekabet hiç böyle bir ütopyaya yer verebilir mi? Eminim ki McGregor böyle bir sistemle yönetimin, otoriter metodlarla yönetimden kâr etmeye daha fazla eğilimli olacağını söyleyecekti. Birçok şartların eksikliğinden Stürü Teori Y'nin böyle bir sonuç vereceğinden zor söz edilir.

Teori Y insanlara mümkün olan en fazla serbestiyi verir. Serbest bir sistem kendine has fikir ve kısıtlamaların tabii dengesi içinde işler ve bu denge otoriter yönetim tarafından empoze edilen dengeden daha fazla realist ve esnek olur.

McGregor'un tanımladığı kişisel disiplinin hakim olduğu bir örgütte fazla düşkünlük göstermek yersizdir. Kişisel disiplin bir evrim sonucudur ve eğer herhangi bir evrim söz konusu ise bunun yüksek kademelerdeki yöneticilerin ilişkilerinde bağlanması gereklidir. Evrim, amaçların ortak saptanması,

---

nomik ihtiyaçlarından doğan motivasyonel güçler daha çok ahenkli olacak ve insanların adı geçen güçleri örgüt amaçlarına ulaşmak için müsterek davranışlarla sonuçlanacaktır. Likert destekleyici ilişkiler prensibini şöyle açıklıyor: "Örgütün liderlik ve diğer süreçleri öyle bir maksimum olasılığı garanti etmelidir ki, örgütteki bütün ara faaliyet ve ilişkilerde herkes görgüsünün, değerlerinin, isteklerinin ve umutlarının ışığı altında olayları destekleyici olarak görsün." Bu prensibin uygulamasında üst ve alt arasındaki ilişkiler çift taraflı olarak ele ele alınır. Prensibin belirttiği gibi bu ilişki destekleyici ve benlik yapıcı (ego-building) olmalıdır. Üst'ün

yardım ve tavsiyelerde bulunulması ve sonuçların beraber gözden geçirilmesi şeklinde olmalıdır. Çalışanı baskı altında tutmak yerine -ki baskı daima direnme ile karşılanır- gürdüğü işin kendisine ait olduğu hissini yaratmak daha olumlu sonuçlar verir. Bu anlayış Örgütün üst kademelerinden alt kademelerine doğru yavaş yavaş yayılmalıdır. O zaman yönetici bir denetçiden ziyade bir danışman durumuna geçecek ve Örgüt, güçlerin çatıştığı yer değil işlerin görüldüğü yer olacaktır.

Örgüt şemaları bu durumda yeni ve önemli bir rol yüklenir. Görevler arasındaki sınır ve kumanda zincirini göstermekten ziyade kişinin kendi işini çeşitli şekillerde tanımlayabileceği elastik bir kılavuz haline gelirler. Sık sık Örgüt şemasından kastedilenin ne olduğu ve uygulama amaca erişmediği zaman sebebin yalnız kişinin zayıflığına yüklendiği konusunda tartışmalara rastlarız. McGregor'un düşüncesi şudur: Kişi zayıf

benlik yıkıcıdan (ego-deflating) ziyade benlik yapıcı davranışları örgütsel işlemlerde iyi sonuçlar doğurur. Lider ve astlar arasındaki karşılıklı ilişkilerde, astın görgüsü, değer sistemi ve umitleri özellikle akılda tutulmalıdır. Üst'ünkinden çok astın durum hakkındaki algıları ve hisleri ilişkilerin destekleyici olup olmadığını tayin eder. Daha geniş bilgi için bkz. Likert, Rensis., "The Principle of Supportive Relationships? The Human Organisation: Its Management and Value, New York, McGraw Hill Book Co., 1967, s.47-79 ve aynı yazarın New Patterns of Management, McGraw Hill Book Co., New York, 1961, s.103.

değildir. Örgüt içerisindeki sınırları rijitlendiren insanlar arasındaki yanlış tutum ve savunucu ilişkilerdir.

Teori Y'ye göre yöneticinin görevi çalışanlara yardım etmek ve ortak amaçlara ulaşmaktır. Yönetici ne amaçların ne olması gerektiğine karar verir, nede onlara erişmek için kullanılacak metodlara. Ancak ilk sorumluluk onun omuzlarında olduğu için vetosu vardır. Vetosunu çok gerekli gördüğü hallerde kullanır.

Bu şekildeki yönetim çok yüksek bir güvenlik gerektirir. İnsanların doğruluğuna, yeteneklerine, gelişme kapasitelerine ve sorumluluk yüklenme isteklerine güvenliğin tam olması gerekir. Yönetici çalıştırdıklarının kendisi olmaksızın da çalışacaklarından emin olmalıdır. Bu, çalışan insanlar için asırı bir övgü, yönetim için ise kıymetsizlik, gereksizlik işareti-dir.

Güvenliğin ötesinde başka şeylerde gereklidir. Yönetici otoritesiyle insanları korkutmanın ince san'atını bilmeli, onları kendisine bağlı duruma sokmamalıdır. Problemlere hal çareleri aranayı onlara bırakmalıdır. Bu serbestinin yaratılması bazı tehditleri peşisıra sürükler. Yönetici, kendini yönetici yapan niteliklerinden taviz vermemeyi öğrenmelidir. Kendi kişiliğini diğer insanların kişiliklerini geliştirmek için bir araç olarak kullanmalıdır.

Dürüst ve yeterli bir yöneticinin bile yönettiği kimselerin fikirlerine etkili şekilde engel olduğu sık sık rastlanmış bir olaydır. Yönetici bunu bilmeden ve iyi niyetle yapar. Diğerleri üzerindeki etkisi -niyeti ne olursa olsun- onları yönetici yapmaktan çok uygulayıcı duruma sokmak şeklindedir. Çünkü yöneticinin de bir insan olarak diğerlerinin hislerini etkilemekteki anlayışı dar olabilir. Ve çünkü onun rolü, yönetilenlerin kendinden önceki yönetici ile beraber oldukları zaman kazandıkları davranışlarla etkilenir.

Kabiliyet ve cesaretin önem kazandığı bu durumda, Teori Y nin etkili bir şekilde uygulanması için, yöneticinin diğerleri üzerinde bıraktığı intibahanın ne ve niçin olduğunu bilmesi gerekir. Diğerlerine karşı hassaslıktan önce kendine karşı hassas olmayı bilmelidir. Birçoklarının yoksun bulunduğu uyanıklık ve kabul edilebilirlik niteliklerini geliştirmek zorundadır. Bunları yapmadıkça, Teori Y nin öngördüğü baskıların kaldırılması sürecinde bir dar boğaz olacaktır. Şayet insanlar yöneticinin her an kendilerini kontrol edeceğini umuyorlarsa, kendi kendine yönetimde çekinmez davranacaklar ve beğenisizliğe uğransacaktır.

Yöneticinin bu tip bir kişisel gelişmeyi elde etmesi kolay değildir. Bazı tecrübeli yöneticiler bu gelişmeyi sağlayabilmişlerdir. Karmaşık görünen problemleri olağanüstü bir

kolaylıkla çözümlenmişlerdir. Böyle bir olgunluk seviyesine ulaşmak için McGregor Bethel'deki Ulusal Eğitim Laboratuvarının (National Training Laboratory at Bethel, Maine) düzenlediği eğitsel grup toplantılarına katılmayı tavsiye ediyor.(16) Eğitsel grup toplantıları bir psikologun başkanlığı altında katılanların birbirlerine açıldıkları, davranışlarını ortaya koydukları grup toplantıları serisidir. Metodun etkili olup olmadığı tartışma konusu olabilir. Bu toplantılardan sağlanacak başarı, kişinin gerçekten kendisi hakkında bir şeyler öğrenmek ve bir lider olarak müessiriyetini artırmak isteğine sahip oluşuna bağlıdır.

Nevarahi yönetici tarafından kazanılan bu kişisel gelişme örgütteki diğer kimselere devredilmeyip hegemonya ve yoğun kontrol şeklinde kullanılırsa, yönetilehler üzerindeki etkileri bozucu olur. Eğer kişisel gelişme niteliği örgütün üst kademelerinden alt kademelerine doğru yavaş yavaş yayılırsa, insanlar bencilliklerinden sıyrılırlar. Teori X in reddettiği ve Teori Y nin iddia ettiği potansiyeller böylece yavaş yavaş kendilerini gösterirler. McGregor hiç olmazsa buna inanmıştı.

---

(16) Cellerman, Op.cit., s.92.

### III. Teori 2 (17)

Teori 1 in başlıca noksanlığı yada eksik götürür yanı getir-  
miş olduğu varsayımların bütün insanlar için geçerli olamaya-  
cağıdır. Aynı noksanlık Teori Y dede vardır. Ancak Teori Y  
varsayımlarının normal bir insan için doğru olabileceği daha  
çok akla yatkındır. Namafih her iki teorinin de çok şumullu  
genellemeler yaptığı kanısındayız. Teori X ve Y endüstrinin  
statik, önceden kestirilebilen bir tabiata sahip olduğunu  
varsaymışlardır ki, bu asla doğru olamaz.

Her iki teori de insanların niçin değilde nasıl davranış-  
ları konusunun incelenmesine ağırlık vermiştir. İnsanlar de-  
vamli gelişen, değişen yaratıklardır. Yönetim amaçlarına ulaş-  
mak için, insanların bu dinamik niteliklerinden faydalanmalı-  
dır.

Teori 2 ye geçişte yine Abraham Maslow'un katkısı olmuştur.

(17) Teori 2, Teori X, Y ve diğerlerinin bir sentezidir. Ve  
unutmamalıdırki bir değil birkaç Teori 2 vardır. Bu fark-  
lılıklar bazen sadece terminoloji değişikliğinden, bazen  
de ileri sürüldükleri ortamın farklılığından -endüstrileş-  
me seviyesi gibi- ileri gelmektedir.

Örneğin, Prof. John E. Megley'e (Southern Illinois Univer-  
sity) göre, örgütteki astların karar almaya katılması sos-  
yal dayanışmayı güçlendirir. Buna rağmen mevcut olan tat-  
minsizlikler sıhhat işareti sayılmalıdır. Tatminsizlik  
insan gayretlerine yön vermede bir vasıta olarak kullanı-

Genel olarak insan rasyonel bir yaratık şeklinde tanımlanır. Aynı zamanda meraklı ve isteyen bir yaratıktır. Her nekadar -Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine paralel olarak- para, rekabet, takdir, cesalandırma, karar almaya katılma, tanınma kâra iştirak ve güvenlik endüstride en önemli motivatörlerse de, ihtiyaçların İNSANDAN İNSANA ve ZAMAN itibarıyla değiştiğide bir gerçektir.

Teori 2 insanın dinamik bir enerji sistemine sahip olduğuna dayanmaktadır. Böyle ki, insanın bir endüstriyel örgütteki davranışları enerji durumunun bir fonksiyonudur. Bu nedenle teorik açıdan önem, çalışanın davranış safhasının tesbit edilmesine verilmelidir. Böylece yönetimin rolü düşeltici olmaktan ziyade analitik hale gelir.

Teori 2 ye göre endüstriyel örgütteki insanların davranışlarını dört veya daha fazla safhalara ayırarak incelemek gere-

lebilir. Tatminsizliğin her an mevcut olabileceği düşünülürse, yönetimin insanları gayrete getirmek için devamlı olarak kullanabileceği bir vasıtaya sahip olduğu gerçeği ortaya çıkar. Daha geniş bilgi için bknz. Megley, John E., "Management and The Behavioral Sciences: Theory 2", Personnel Journal, Mart 1970, s.216-221.

Biz burada J. E. Rosenfeld ve M. J. Smith'inkini en detaylı bulduğumuzdan okuyucuya sunuyoruz. Bknz. Rosenfeld, J. E., ve Smith, M. J., "The Emergence of Management Theory 2", Personnel Journal, Ekim-Kasım 1965, s.489-494 ve aynı yazarların "Management Theory 2 Applied to Systems of Management Training, Salary and Wage, and Promotion", Personnel Journal, Ocak 1966, s.543-554.

kir. Şimdi her davranış safhasındaki insanların gösterecekleri niteliklere göz atalım.

#### A. Prütanist Safha (Puritanical Stage)

Bu safhadaki insanların temel ihtiyacı güvenlidir. Güvenliklerini tehlikeye sokabilecek her türlü faaliyetin karşısındadırlar. Yeni ve bilinmeyen herşey onlarda devamlı bir korku yaratır. Statik örgüt onlar için bir idealdir. Çünkü kendilerini tehdit edebilecek bütün tehlikelerden böylece arınmış olacaklardır. Örgütteki statik dengayı bozacak sistem veya insanlara muhalefet edecek, güvenlikleri konusunda çok titiz davranacaklardır. Prütanist safhanın diğer bütün karakterleri esas olarak bu davranış kalıbından doğar. Baskı, kaideleri körü körüne kabul ve onlara uyma, işleri oluruna bırakma genel olarak Prütanist safhadaki davranışların nitelikleridir.

Bu davranış şekilleri değişik şartlar altında çeşitli yollarla kendilerini gösterirler. Aşağıda Prütanist safhanın en belirgen davranış nitelikleri ve yönetim için izlenmesi teklif edilen faaliyetler gösterilmiştir: (18)

Davranış:

Yönetimin izlenmesi gereken faaliyet şekli:

1. Yükselme isteği yoksunluğu
1. Bu insanlar davranışlarından dolayı cezalandırılmalı

---

(18) Rosenfeld ve Smith, "The Emergence of Management Theory 2" Op.cit., s. 492.

- |                                 |                                                                                  |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Makul bir ücret isteği       | 2. Parça başına ücret sistemi kullanılmamalıdır.                                 |
| 3. Kârı benimsenme              | 3. Kârı iştirak programları uygulanmamalı                                        |
| 4. Yüksek kaliteli ürün         | 4. Bu insanlar kalitenin önemli olduğu iş sahalarında toplanmalı                 |
| 5. Değişikliklere karşı direnme | 5. Bu insanlar değişiklik gerektirmeyen işlerde (routinized work) geliştirilmeli |
| 6. Tabular                      | 6. Tabularını tanımalı ve hürmet göstermeli                                      |

#### B. Kuvvet Safhası (Power Stage)

Bu safhadaki insanların davranışlarında hakim unsur kuvvettir. Başkalarından ne yardım görmeye nede başkalarına yardım etmeyi isterler. Güvenliklerini sıkı çalışmalarıyla, hatta gerekli görürlerse hileyle sağlamaya çalışırlar. Bu safhadaki insanlar risklere atılmada korkusuzdurlar. Aşağıda bu safhadaki insanların davranışları ve yönetimde islenmesi gereken faaliyet şekilleri gösterilmiştir:(19)

#### Davranış:

#### Yönetimin islenmesi gereken

#### faaliyet şekli:

- |                     |                                                             |
|---------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1. Kuvveti önemseme | 1. Yönetim onlarla ilişkilerinde asla sayıfıak göstermemeli |
|---------------------|-------------------------------------------------------------|

---

(19) Ibid., s. 492-493.

- |                            |                                                                                      |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Fazla enerji            | 2. Yönetim onların bu tabii enerjisinden faydalanma yollarını araştırmalı            |
| 3. Sabotaj                 | 3. Bu safhadaki insandan sabotaj şeklinde davranış olacağı ihtimali akılda tutulmalı |
| 4. Fazla çalışma           | 4. İş imkânlarının genişletilmesi                                                    |
| 5. "Sistemi Yıkma" eğilimi | 5. Yönetim politika ve süreçleri gözden geçirilmeli, gerekte tedbirler alınmalı      |

#### C. Gruplaşma Safhası (Group Stage)

Bu safhayı grup davranışları karakterize eder. Herkes kendini çevresindeki grubuyla tanımlar. İnsanlar grup olarak kabul ve tanınmayı isterler. Grupta çoğunluğun fikri kabul edilir. Başlıca amaç grupta ahenklilik (group conformity) sağlamaktır. Grup dışındaki insanlara karşı tutum, bütün insanların benzer olduğu ve makul bir haberleşme ile kişiler ve gruplar arasındaki bütün aksaklıkların düzeltilebileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu safhadaki insanlar yaşıtlarındaki ahenki yitirilecek veya tehlikeye sokacak kimselerden korkarlar. Aşağıda bu safhadaki insanların davranış niteliklerini ve gerekli yönetim faaliyetlerini görüyoruz(20)

---

(20) Ibid., s.493.

**Davranış:****Yönetince izlenmesi gereken faaliyet şekli:**

- |                                 |                                                                                                       |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Gruplaşma                    | 1. Yönetim örgüt amaçlarına ulaşmada yardımcı olabilecek gruplaşmaları teşvik etmelidir.              |
| 2. Grup halinde çalışma eğilimi | 2. Takım halinde çalışmayı teşvik edici programlar hazırlanmalı                                       |
| 3. Grup içinde tanınma isteği   | 3. Yönetim çalışanlara grupları içinde tanınmalarını sağlayacak statü-ler ihdas etmelidir.            |
| 4. Ahenk ve istikrar arzusu     | 4. Bazı kişisel ihtiyaçlarla çatışsa dahi grup ihtiyaçları bilinmeli ve karşılanmalıdır.              |
| 5. Hakkaniyete düşkünlük        | 5. Yönetim alacağı her türlü kararda çalışanın ve grubunun hakkaniyetini özellikle akılda tutmalıdır. |

**D. Serbesti Safhası (Free Stage)**

Bu safhadaki insanların davranışlarında görülen başlıca nitelik korkusuzluktur. İnsanlar artık grup taraftarı değildirler. Serbesti safhasındaki insanlar gerek kalite gerekse kantite açısından iyi iş gördükleri halde standart işlem süreçlerine (standard operating procedures) karşıdırler. Rekabet konusunda takipçi değil rehber olmak isterler. Kişisel ve sosyal serbesti bu safhanın önemli özelliklerini teşkil eder.(21)

---

(21) Ibid., s. 494.

## Davranış:

## Yönetimce izlenmesi gereken faaliyet şekli:

- |                                                                                  |                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Korkusuzluk (Enerjiler korkuyla bağlanmadığı için rekabet potansiyeli yüksek) | 1. Korkutucu ve zorlayıcı kaide ve süreçlerin hiçbirisi faydalı olmayacaktır.                          |
| 2. Rasyonellik                                                                   | 2. Kaideler rasyonel olmalıdır.                                                                        |
| 3. Standart işlem süreçlerini benimsememe                                        | 3. Bu insanlar değişiklik gerektirmeyen işler dışındaki sahelerde (non-routinized work) geliştirilmeli |
| 4. İş'te bağımsızlığa düşkünlük (work independence)                              | 4. İş planı yapılırken insanlara mümkün olan en geniş serbesti tanınmalı, yoke sabotaj çıkabilir       |
| 5. Grup tesanüdünden yoksunluk                                                   | 5. Grupsal çabaları teşvik etmek pratik bir fayda sağlamaz.                                            |

Buraya kadar işgücünün başlıca davranış şekillerini ve niteliklerini inceledik ve onları tanımladığımız safhalara göre tasnif etmeye çalıştık. Beşerî faktör kompleks olduğu için yalnız bir safhanın kişiliği aksettireceğini söyleyemeyiz. İnsan bir safhada olabileceği gibi birkaçında da olabilir. İnsanın kişiliği uygun yönetsel şartlar altında gelişir. Gruplaşma safhasındaki karakterleri gösteren bir insan prütanist veya kuvvet safhasındaki niteliklere de sahip olabilir. Endüstriyel görünüm beşerî faktöre dayandığı için, insanların meydana getirdiği heterojen grupları yönetmede bazı metodların geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Teori Z, Teori X ve Y nin homojen

varsayımları yanında heterojen yönetsel metodların formüle edilmesini, beğeri kaynaklardan tam istifade için saruri saymaktadır.

#### IV. Teori Z uygulaması

Teori Z nin uygulanışını  kısma ayırarak incelemek mümkündür. Bunlar sırasıyla,

- A. Daha önce incelediğimize dört safhada bulunan bütün insanların eğitimi için şmll bir sistemin geliştirilmesi,
- B. Çalışanlarca kabul edilebilecek bir ücret-maaş sistemi,
- C. Yine kabul edilebilir bir terfi sisteminin geliştirilmesi.

#### A. Eğitim

Örgüt kadrolarındaki münhaller aşağıdaki yollardan herhangi birisiyle doldurulabilir:

1. Örgüt içinden birinin tayiniyle,
2. Daha önce yönetim tecrübesi kazanmış örgüt dışından birinin tayiniyle, (Burada yönetim sreğ ve politika-sını öğretmek için yetiştirme gerekli oluyor)
3. Daha önce herhangi bir iş tecrübesi olmamış fakülte

mesununun tayiniyle. (Burada da yönetim süreç ve tekniklerinin, genel politikanın öğretilmesi zorunluğu ortaya çıkıyor) (23)

Yöneticilerin yahut yönetici adaylarının yetiştirilmesinde geleneksel birçok metodlar vardır. Daha önce iş tecrübesi olan adaylar yönetim tekniklerini kavramak için yoğun bir eğitim devresi geçirirler. İş tecrübesi olmayan adaylara ise görme (observation) veya iş başında eğitim (on the job training) yoluyla gerekli tecrübe kazandırılır. (24)

Bu metodlar yönetimin sorumluluğunu göstermekte veya aksettirmektedirler. Zikrettiğimiz metodlarla insanlara çok şeyler öğretilir fakat yönetme kabiliyeti veya yeteneği kolaylıkla verilmez. Üstelik yöneticileri eğitmenin ana amacı yalnız öğretmek değil, onlarda öğrenme isteği de yaratmaktır.

Yöneticiler öğrenme, şartları kavrama, kendilerini ve insanları yönetme kabiliyet ve ustalıklarını geliştirmelidirler. Bu kabiliyetler kendiliğinden ve otomatik olarak elde edilmiyip, eğitim, tecrübe ve gelişme yoluyla kazanılırlar.

Yöneticilerin eğitimi için çeşitli programlar vardır. bunlardan bazıları şunlardır:

#### 1. Ürgüt içinden birisi tarafından eğitimin organize

(23) Rosenfeld, J. M., ve Smith, M. J., "Management Theory & Applied to Systems of Management Training, Salary and Wage and Promotion", Personnel Journal, Ocak 1966, s.545.

(24) Perman, Cuhur., Prof. Dr., İşleri Müşavirler Dergisi Özetleri, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, (Çoğaltılmıştır) 1966, s. 7 ve 51-53.

edilmesi.

2. Buna ilave olarak dışarıdan uzman getirilmesi.
3. Yönetim tarafından seminer, ders ve konferanslar düzenlenmesi.
4. Üniversitelerin gece eğitimlerinden faydalanma.
5. Tecrübeli bir eğitmenin müavirliği altında eğitileceklerin eğitim faaliyetleriyle bizzat uğraşması ve planlaması.

Bu programlardan herhangi birisi başarıyla uygulanacak olursa yöneticilerin ileriye kestirme, karar alma, çalışanları motive edebilme gibi kabiliyetleri geliştirilmiş olur.

Yönetimin temel sorumluluklarından birisi de personelin seçimi ve eğitimidir. Yönetici işe uygun niteliklere sahip kimseyi örgüte aldığı ve eğittiği zaman kendi itibarının yükselişini bilmelidir. Yönetimin yüksek kademelerindeki münhaller ölüm veya emeklilik hallerine bırakılmamalıdır. Terfiler liyakate göre yapılmalıdır ve örgütteki herkes bunun böyle olduğunu bilmelidir.

Yönetim işinin önemli bölümünü insanlar vasıtasıyla işlerin yapılmasını sağlamak teşkil eder. Yöneticinin müessiriyeti fikirlerini çalışanların kabul edeceği bir şekilde empoze etmesine bağlıdır. Yönetici peşin hükümleri bir tarafa iterek, insanların davranış şekillerini incelemeli ve buna göre

yönetime yön verilmelidir. Kuvvet safhasındaki bir insan kabiliyete olan inancı ve yüksek enerjisi ile kendini gösterir. Serbesti safhasındaki insanlara işlerinde gerekli görülen ölçüde serbesti tanımalı, zorlayıcı tedbirler almaktan kaçınılmalıdır. Burada kısaca söylemek istediğimsi, çalışan bütün insanlara aynı yönetim metodlarının uygulanamayacağıdır. Kuvvet safhasındaki bir insanın davranışlarına serbesti tanımak problem doğuracaktır. Çünkü bu insan otoriter bir yönetim olmasa örgüt için yararlı bir kimse olmayacaktır. Bu nedenle yönetici örgütündeki insanları münferit olarak yönetmenin yollarını bilmeli ve bu konuda eğitilmelidir. Yönetici yönettiği kimseleri tanımalıdır. Yönetilen kimselerin tanınması için şahsi görüşmeler veya grup halinde müzakereler faydalı olabilir. Yönetici onların davranış kalıplarını kavradıktan sonra yönetim tarzına karar verecektir. Haberleşme kanallarının açık olması (hem yatay, hem dikey) bilgilerin serbest akımı, anlayışlı ve duyarlı (sensitive) yönetim bir örgüt içindeki değişik kişiliklere sahip insanların yönetilmelerinde başarı sağlayıcı faktörlerdir.(25)

#### B. Maaş ve Ücret Sistemi (Salary and Wage System)

Çalışan insanlar tanınma ve mükşatlandırılma isterler.

(25) Rosenfeld ve Smith, Op.cit., s. 546.

Ücret ve maaş sistemi bu ihtiyaçları karşılamak amacı gütmelidir.

Bugün endüstride çeşitli maaş ve ücret sistemlerinin uygulandığını görüyoruz. Örneğin, düz nisbet (flat rate), parça başına ödeme, zaman esasına göre ödemeler, kıdeme göre ödemeler v.s. gibi. Bu sistemlerin dayandığı esaslar,

1. İşletmede görülen işin önemi,
2. Yönetimin iş hakkındaki değerlendirmeleri
3. Belli bir işte, örgütte veya hangi örgütte olursa olsun harcanan toplam hizmet süresidir.

Bunlara ayrıca aşağıdaki iki esas ta ilave edilmelidir:

4. Çalışanların daha yüksek standartta iş görmelerini ve işte daha fazla sorumluluk yüklenmelerini temin için iş kademeleri (job levels) arasındaki farklılıkları belirten farklı mablağların ödenmesi.
5. Minimum, standart ve maksimum mablağları ihtiva eden bir maaş veya ücret dizisi. (İşin nisbi önemi ölçülmedir. İşin önemi gerekli kıldığı kabiliyete, ısrata, tecrübeye, hizmet süresine bağlıdır) (26)

İyi bir ücret ve maaş yönetimi komite yaklaşımı (committee approach) ile sağlanabilir.(27) Yöneticiler işletme politika ve amaçlarına uygun bir ödeme sistemi kurmak ve uygulamak sorumludurlar. Ödeme sistemi uygunluğunu kaybeder veya yeter-

(26) Ibid., s.547.

(27) Ibid., s.547.

siz duruma düşerse gerekli düzeltme ve değişikliklerin yapılması icabeder. Kurulacak bir komite yönetimin bütün kademelerindeki anlaşmazlık konularına tesbit ederek ortaya çıkaracaktır. Bu komiteye ilk kademe yöneticileri, personel dairesi temsilcisi, orta kademe yöneticileri ve işletmenin mali işlerinden sorumlu bir temsilci katılmalıdır. Örgütteki yüksek kademe yöneticileri komitenin tanzim edeceği rapora göre maaş ücret sisteminde gerekli görülen değişiklikleri yapacaklardır.

Maaş ve ücretler en az yılda bir kere faaliyetlerle birlikte güden geçirilmelidir. Acil hallerde bir yılın dolması beklenmemelidir.

Maaş veya ücretlerdeki artışların gösterilen liyakat ile bağlantısı olması lazımdır. Artışlar, maaş veya ücretin bir yüzdesi olarak yapılır.

Maaşlar veya ücretler arasındaki açıklık (salary and wage range) çalışanın faaliyetlerini geliştirmesinde bir teşvik vasıtası olarak kullanılabilir. Bunun için, maaşlar veya ücretler ile faaliyetler arasındaki bağlantının iş değerlendirilmesi (performance appraisal) yoluyla tesbitine, maaş veya ücret yükseltmelerine tekabül eden iş kademelerinin (job levels) belirtilmesine, terfi ve transferlerin doğuracağı etkilerin bilinmesine ihtiyaç vardır.

Kısaca ana hatlarını açıklamaya çalıştığımız maaş ve ücret politikasının dört davranış safhası itibarıyla münakaşası 101.ci sayfede tablo halinde gösterilmiştir.

### C. Terfi sistemi (Promotional system)

Birçok işletme bugün hemen hemen aynı terfi sistemini uygulamaktadır. Ancak örgütten örgüte terfi için kriterlerin değiştiğini görüyoruz. Çoğu kere yöneticilerin subjektif kararları terfide önemli rol oynamaktadırlar. Diğer bir deyişle yöneticiler hislerinin tesiri altında kalmaktadırlar. Hiçbir terfi sistemi terfi için kriterleri manidar ve açık bir şekilde tanımlamadıkça, çalışanların tümü için fonksiyonunu yapmış sayılamaz. Terfide esas insanın faaliyetlerinde göstermiş olduğu progressdir.

Örgütte insanlar arası ilişkiler arttıkça alınan kararlardaki objektiflik azalır. Rosenfeld ve Smith'in personel politikasında objektifliği sağlamak için önerdikleri sistemi şöyle özetleyebiliriz:(28)

Bir pozisyonun açılması o pozisyona atanmak için birçok adayın ortaya çıkması sonucunu doğurur. Örgütlerin çoğunda adaylar arasındaki eleme (screening process) gayri-resmi (informal) bir yolla yapılır. Bu yolun resmi olması (formal)

---

(28) Ibid., s.549-550 ve 554.

Prütanist iş emniyeti (Job security)

Her yılda bir defa maaş ve ücretler, altı ayda birde işlemler (performances) güden geçirilmeli. Ağırılık bakımından aynı seviyede bulunan işler arasındaki transferlerde ödeme farklılığı olmalıdır.

Maaş haklandırılması

Maaş ve ücretlerdeki artışlar liyakata göre olmalı. Faaliyetlerdeki gelişmeye paralel olarak ödemeler artırılmalı.

Kuvvet

Kuvvetli olma arzusu.  
Ödemeler faaliyetleri esas almalı.

Prütanist safhadakinin hemen hemen aynıdır. Sabotaja mani olmak için maaş ve ücretlerde gerekli yıllık artışlar sağlanmalı.

Gruplaşma

Maaş-ücret politikasında hakkaniyet. Statü faktörü

Prütanist safhasındaki tedbirlerin aynıdır. Statü faktörü maaş-ücret yapısını içerisinde önem kazanıyor.

Grup tarafından kabul (group acceptance)

Aynı gruptakilerin aynı maaş-ücret sistemine tabi olmaları sağlanmalı.

Serbesti

Ücret ve maaşların arzulan hayat standardını vermesi

İşe almada adaya mevcut maaş ve ücret sistemi alınmalı.

Enerjiler korkuyla kısıtlanmadığı için rekabetin mevcut olması.

Çalışanın faaliyetlerindeki prograse bakarak ücret veya maaşının ayarlanması.

ve İŖe YerleŖtirme Komitesi (Placement Committee) tarafından yapılması gerekir. Komite Üyeleri,

1. Açık pozisyonun bulunduğu daireden bir yönetici,
  2. Aynı kademe yöneticilerinden bir veya birkaçı,
  3. Bir üst kademedeki bir yönetici,
  4. Personel ve Eğitim dairelerinden bir koordinatör
- den meydana gelmelidir.

Komitenin bu şekilde terkiibinde özel bir neden vardır. Aynı yönetim kademesinden seçilen komite Üyeleri, pozisyonun fonksiyonu hakkında geniş bilgiye sahiptirler. Üst kademe yöneticisi tüm olarak örgüt ihtiyaçlarının nazara alınmasında faydalı olur. Koordinatör ise adayın görüşlerini temsil eder.

Bu şekilde kurulan komite ile pozisyona en uygun kimsenin atanma ihtimali daha yüksek olacaktır.

Komite faaliyetlerinin merhaleleri şunlardır:

1. Açık bulunan pozisyon daireindeki yönetici koordinatörü uyarır ve için şartlarını (job requirements) ona bildirir.
2. Koordinatör bu şartları personel kayıtlarına bakarak gözden geçirir ve istenen niteliklere sahip adayları seçer.
3. Koordinatör her adayla mülakat yapar. Bu mülakatta adayla bazı özel konular tartışılmalıdır. (Bu konulara

biraz sonra değineceğiz.)

4. Adayların adları ve nitelikleri işe Yerleştirme Komitesinin takdirine sunulur.
5. Komite seçilen adayları ya benimses veya benimsemes. Beninsememesi halinde nedenleri koordinatöre açık bir şekilde bildirilir.

Koordinatör yapacağı mülâkatta adaya, terfisinin söz konusu olduğunu söylemeli, terfiden atanacağı pozisyon hakkında bilgi vermelidir. Konuşmasında adayın faaliyetlerinin müsbet yönde ve işletmeyi geliştirici olduğuna da değinmelidir.

Sonra adaya böyle bir terfiyi isteyip istemediğini sormalı, istemediği takdirde daha sonraki terfileri için bunun bir şansı olmayacağını söylemelidir.

Çayet aday terfi etmeyi istemiyorsa mülâkat kesilmeli, terfiyi kabul etmesi için kendisine tesir edilmemelidir. Aday terfi etmeyi istiyorsa mülâkata devam edilir.

Bu safhada adaya, terfi için aday seçiminde liyakatın esas alındığı, tatminkâr faaliyetlerin terfi şansını artıreceği telkin edilmelidir. Mülâkat, işe Yerleştirme Komitesi fonksiyonlarının adaya anlatılmasıyla son bulur. Kendisine yakın bir gelecekte bilgi verileceği söylenir.

Terfi için komite yaklaşımının (committee approach) başlıca

amacı subjektifliği kaldırma yada azaltmadır. Mülâkat, insanların davranış safhalarındaki karakterlerini hesaba katacak bunların olumsuz etkilerini yok edecek şekilde düzenlenir. Böyle ki, Prütanist safhada bulunan bir aday için bu davranış safhasında hakim olan korkuyu azaltıcı nitelikte bir mülâkat düzenlenmelidir. Aynı şekilde, hakkaniyetin düşüncelere hakim olduğu Gruplaşma safhasındaki ve sistemi değıştirme isteğinin şekillendirdiği Kuvvet safhasındaki insanların davranışları da mülâkat düzenlenirken dikkate alınmalıdır.

Serbesti safhasındaki insan terfiyi farklı şekilde tanımlar. Terfi teklifine karşı isteksizlik göstereceği beklenebilir. Prütanist kimse ise normal olarak terfi istemez ama kabul edebilir. Terfisinin örgüt menfaati için olduğu telkin edilirse, kişisel düşüncelerini bir tarafa itmekte sakınca görmez.

Celelin terfinin doğruluk veya uygunluk meselesine. Prütanist bir kimse terfisinin uygun veya doğru olmadığını hissediyorsa, buna rağmen örgütün iyiliği için terfiyi kabul ediyorsa, kendini suçlu sayacak ve verimsiz olacaktır. Buna mani olmanın tek yolu, terfi ettirilecek adayın terfisinin uygunluk veya doğruluk konusundaki kişisel düşüncesine uymaktır. Serbesti safhasındaki adayın faaliyetleri övülmeli ve terfisinin her zaman düşünüldüğü ve düşünüleceği kendisine söylenmelidir. Açık pozisyonun örgüt içinden ve liyakat esasına göre seçilen

adayla doldurulması Kuvvet safhasındaki insanlar üzerinde olumlu sonuçlar yaratacak, hiç olmazsa sabotaj ihtimalini azaltacaktır.

#### V. Frederick Herzberg'in Motivasyon-Muhafaza Modeli (Motivation-Maintenance Model)

Motivasyon konusunda yapılan önemli diğer bir gelişmeyi burada zikretmek yerinde olur. Frederick Herzberg ve arkadaşları Pittsburg'da bir iş yerinde yaptıkları mülakatı esas alarak iş şartlarındaki motivasyon ve muhafaza (maintenance) faktörlerini ayırmışlardır. Mülâkatta çalışanlara işlerinden hoşlanıp hoşlanmama nedenleri sorulmuştur.(30)

Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak, bazı iş şartlarının (some job conditions) eksikliği halinde çalışanın tatminsizlik duyduğunu, bu şartların mevcut olduğu halde ise çalışanın tam manasıyla motive etmediğini ileri sürmüştür. Bir gelecek olarak iş şartları yönetim tarafından motivatör kabul edilir. Aslında iş şartlarının bazıları motivasyon faktörleri olmaktan ziyade tatminsizlik (dissatisfiers) faktörleri olarak düşünülmelidir. Adı gegen tatminsizlik faktörleri, iş'te muha-

(30) Herzberg, Frederick., Bernard Mausner ve Barbara Synderman, The Motivation to Work, John Wiley and Sons Inc., New York, 1959. ve Herzberg Frederick., Work and the Nature of Man, The World Publishing Co., Cleveland, 1966.

faza faktörleri olarak (maintenance factors in the job) nitelenirler. Çünkü bu faktörler işten makul bir tatmin seviyesinin muhafazası için gereklidirler. Aynı zamanda bu faktörleri, işçinin mental sağlığını korumada gerekli oldukları için, hijyenik faktörler (hygienic) olarak tanımlamakta mümkündür.

Bazı iş şartları ise güçlü bir motivasyon potansiyeline sahiptirler. Bu şartları motivasyon faktörleri veya kısaca motivatörler olarak tanımlayabiliriz. Uzun yıllar boyunca yöneticiler çalışanlara sağlanan çeşitli sosyal faydaların (fringe benefits) ve müsbet personel politikalarının motivasyonu artırmadığını görmüşler ve bunun nedenini bulamamışlardır. Halbuki motivasyon ve muhafaza faktörlerini ayırarak, neden kolayca bulunabilir. Sağlanan türlü sosyal faydalar ve müsbet personel politikaları muhafaza faktörleri arasındadır.

Hertzberg motivasyon ve muhafaza faktörlerini şöyle sıralıyor:(31)

Motivasyon faktörleri:

Başarı (Achievement)

Tanınma

İlerleme (Advancement)

İşin kendisi (Work itself)

---

(31) Herzberg, Frederick., The Theory of Motivational and Maintenance Needs, Arizona State University, Tempe, Ariz., 1966, s. 45.

Gelişme imkânları (Possibilities of Growth)

Sorumluluk

Muhafaza faktörleri:

İşletme Politikası ve yönetimi

Teknik denetim (Technical Supervision)

Denetçiyle karşılıklı ilişkiler

Üst'lerle karşılıklı ilişkiler

Ast'larla karşılıklı ilişkiler

Maaş-Ücret

İş emniyeti (Job Security)

Kişisel yaşam (Personal Life)

Çalışma şartları (Working Conditions)

Statü

Motivasyon faktörleri direkt olarak işe, icraata, tanınma ve gelişmeye ilişkin faktörlerdir. İşe ilişkin çevresel şartlar ise muhafaza faktörlerini meydana getirmektedir. Diğer deyimle, motivasyon faktörleri için muhtevasını (job content), özünü esas almakta, buna karşılık muhafaza faktörlerinde önem için bağlarına verilmektedir. (job context) İşin muhtevası ve bağlarının bu şekilde ayrı olarak ele alınması büyük önem taşır. Çünkü böylece işçinin kendisi için yaptığı veya yapacaklarıyla motive edilebileceği gösterilmektedir.

Burada yaptığımız işin muhtevası-işin bağları ayırımıyla psikolojide yapılan harici-dahili motivatörler (extrinsic-intrinsic motivators) ayırımı birbirlerine benzer. Dahili motivatörler işin icraatı sırasında vuku bulan, icraatın mukâfatlandırıcı olduğu direkt bir motivasyon halini aksettirirler. Harici motivatörler ise işin dışında olup icraat sırasında direkt herhangi bir tatmin vermeyen motivatörlerdir. Harici motivatörler işin tamamlanmasını hedef tutar. Örneğin, emeklilik planları, sağlık sigortası, ücretli tatiller bu tip motivatörlerdendir. Çünkü işin icraatı sırasında herhangi bir tatmin sağlamazlar. İcraatla direkt bağlantılarından ötürü kalifiye ve profesyonel işlerde dahili motivatörler daha etkili olmaktadır. Buna karşılık az veya hiç kalifiye gerektirmeyen işlerde harici faktörler -yani harici motivatörler- önem kazanır.(32) 107.ci sayfada liste halinde belirttiğimiz muhafaza faktörlerine göz atacak olursak harici motivatörlerle aynı şeyler olmadığını kolayca görürüz. Çünkü üstlerle ilişkiler gibi bazı muhafaza faktörleri işin icraatı sırasında vuku bulmaktadır.

Yöneticiler çoğu kere harici motivatörlere ve muhafaza faktörlerine önem vermişler fakat tatminkâr sonuçlar alamamışlar-

(32) Centers, Richard., ve Bugental, Daphne E., "Intrinsic and Extrinsic Job Motivations among Different Segments of the Working Population", Journal of Applied Psychology, Haziran 1966, s.193-197.

dır. Harici motivatörler ve muhafaza faktörleri yerine dahili motivatörler ve motivasyon faktörlerine ağırlık verilseydi, alınacak sonuçlar daha tatminkâr olurdu.

Herzberg'in modelinde bazı kayıtların bulunduğuna işaret etmek faydalı olur. As kalifiye veya kalifiye olmayan işçiler (blue-collar worker) için ücret, emniyet gibi bazı muhafaza faktörleri motivasyon faktörleri sayılmalıdır. Araştırmalar bu işçilerin motivasyonunda muhafaza faktörlerinin önemli rol oynadığını göstermiştir.(33)

Kadın işçileri de Herzberg modeline kayıt getirmektedir. George R. Allen bir tasarruf ve kredi kurumunda çalışan kadınlar üzerinde yaptığı çalışmada, kadınların samimi iş ilişkilerine erkeklerden daha fazla önem verdiklerini görmüş ve Herzberg'in muhafaza faktörleri arasında saydığı üst ve ast'larla karşılıklı ilişkilerin kadınlar için motivasyon faktörü olduğunu ileri sürmüştür.(34)

Herzberg'le Maslow karşılaştırdıkları zaman, Maslow'un insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre tasnif ettiği, Herzberg'in ise iş şartlarının (job conditions) bu temel ihtiyaçları nasıl etkilediğine değindiği görülür. Herzberg modeliyle modern toplum-

(33) Malinovsky, Michael R., ve Barry, John R., "Determinants of Work Attitudes", Journal of Applied Psychology, Aralık 1965, s.446-451.

(34) Allen, George R., Motivational and Maintenance Factors, College of Business Adm., Arizona State Univ., Tempe, Ariz., 1966.

**Maslow Modeli**  
(ihtiyaçlar hiyerarşisi)

Gelişme ve Yükselme  
(Self-actualisation)

Hürmet ve Statü

Aidiyet-iştirak

Emniyet

Fizyolojik ihtiyaçlar

**Herzberg Modeli**

İşin kendisi

Başarı

Gelişme imkânları

Sorumluluk

İlerleme

Tanınma

Statü

Denetçiyle,

Üst'lerle,

Ast'larla karşılıklı ilişkiler

Teknik Denetleme

İşletme Politikası ve  
Yönetimi

İş Emniyeti

Çalışma

şartları

Maaş-Hüret

Kişisel yaşamı

**Maslow ve Herzberg Modellerinin Mukayesesi**

Kaynak: Davis, Keith., Human Relations at Work, McGraw Hill  
Book co., New York, 1967, s.37.

daki gelişmenin motivasyon için kullanılabilecek ihtiyaçları ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst kademelerindeki ihtiyaçlara kaydırdığına işaret etmektedir. Bu sürecin bir sonucu olarak alt kademelerde kalan ihtiyaçlar için muhafaza faktörleri (maintenance factors) durumuna düğmüştür. Meseleye bu açıdan bakılınca, az kalifiye ve kalifiye olmayan (blue-collar worker) işçi motivasyonunun Herzberg'in modeline uymadığını söylemek yersiz olur. Çünkü bir örgütün alt kademelerinde yer alan az kalifiye ve kalifiye olmayan işgücü zaten herhangi bir sosyo-ekonomik gelişmeye uğramamış kimselerdir. Aynı şekilde az gelişmiş Ülke işçileri için de muhafaza faktörlerinin motivatörler olması, Herzberg'in ileri sürdüğü sosyo-ekonomik gelişme şartı ile, modele aykırı düşmemektedir. Az gelişmiş Ülke işçilerinin muhafaza faktörleri ile motivasyonu pekala mümkündür.

#### VI. Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagramı (Managerial Grid)

Blake ve Mouton Yönetim diyagramıyla iki değişken karşısında yönetime ilişkin beş davranış teorisi tanımlıyorlar.(35) Aslında Blake ve Mouton'un ileri sürdüğü, bu konuda daha önce ileri sürülenlerin bir sentezinden ve değişik şekilde sunulma-

---

(35) Blake, Robert R., Mouton, Jane S., The Managerial Grid, Houston, Gulf Publishing Com., 1964.

sından başka bir şey değildir. Değişkenlerden biri Üretim veya hasılaya olan ilgiyi (düşkünlüğü), diğeri çalışan insanlara karşı ilgiyi (beğeri münasebetler düşkünlüğü) göstermektedir. Diyagramda bu iki değişken 1 den 9 a kadar derecelerle gösterilmiştir.

113.cü sayfada çizdiğimiz diyagram adı geçen değişkenlerin bazı kombinasyonlarını göstermektedir. X eksenini Üretime ilgi derecelerini, Y eksenini ise insanlara ilgi derecelerini belirtmektedir.

Alt sol köşe insanlara ve Üretime minimum ilginin gösterildiği 1,1 yönetim tarzını, Üst sol köşe insanlara maksimum Üretime minimum ilginin gösterildiği 1,9 yönetim tarzını ifade etmektedir. 9,1 yönetim tarzı diyagramın alt sağ köşesinde yer almakta ve Üretime maksimum, insanlara minimum ilginin gösterildiğine işaret etmektedir. Çerek insanlara gerekse Üretime en yüksek ilginin gösterildiği 9,9 yönetim tarzı ise diyagramın Üst sağ köşesinde yer almaktadır. 5,5 yönetim tarzı diyagramın tam ortasına düşmekte ve her iki değişken arasındaki orta yolu göstermektedir.

Blake ve Mouton gerekli materyallerle birlikte bu diyagramın yöneticilere öğretilmesini tavsiye ediyorlar. Onlara göre böylece yöneticiler kendi davranış ve faaliyetlerini gözden geçirerek değerlendirme imkânını bulacaklar ve 9,9 yönetim





tarzının öngördüğü örgütsel atmosfere yöneltilebileceklerdir.(37)

Uygulanacak eğitim programı altı safhadan meydana gelecektir. Ancak bu altı safha kendi arasında iki kesime ayrılabilir. Birinci kesimi teşkil eden ilk iki safha, yönetim ve yöneticilerin geliştirilmesini (manager-management development) hedef sayacak, son dört safhayı kapsayan ikinci kesim ise 9,9 yönetim tarzını veren örgüt geliştirmesini (organization development) sağlayacaktır. Şimdi kısaca yönetimin geliştirilmesi ile ilgili safhaları görelim:

1. Labratuar ve seminer şeklindeki eğitim: (Laboratory-Seminar Training) Bir hafta süren konferanslarla yöneticiye diyagram kavramı ve materyalleri anlatılır. Konferans ve labratuarlara iştirak edecek yönetici sayısı en fazla 48, en az 12 olmalıdır.(38) Seminerler daha önce aynı seminere katılmış hat yöneticiler (line-manager) tarafından yönetilebilir.

Seminer yönetim diyagramının incelenmesi ve herhangi bir yöneticinin yönetim diyagramındaki yerinin tartışılmasıyla bağlar. İştirak eden yöneticiler arasında takımlar kurulur ve yönetime ilikin problemler takım

---

(37) Blake, Robert R., Mouton, Jane S., Barnes, L.B., Greiner, L.E., "Breakthrough in Organization Development", Organizational Development Series Part II, Reprints from Harvard Business Review, 1966, s.39.

(38) Ibid., s.41.

lar arasında tartışılır. Her takım kendi çözüm tarzını ortaya koymalıdır. Hiç olmazsa takımlardan biri problemleri 9,9 yönetim tarzına göre çözmeli ve bu çözüm şekli diğer takım üyelerinin çözüm şekilleriyle karşılaştırılarak intibaları ve tepkileri ortaya çıkarılmalıdır.(39)

Birinci safhanın amacı yöneticileri Üretime ilişkin begeri problemler üzerinde çalışmaya sevkettir. Seminere katılanların örgüt şemasına göre aynı seviyedeki kademeleri işgal eden yöneticilerden olması gerekir. Ast ve Üst'lerin bir arada aynı seminere katılması düşünce ve fikirlerin bağımsızlığını zedeler.

2. Takım geliştirme (Team Development): Bu safha birinci safhanın iş başında uygulanmasını ifade eder. Her iş grubu ve bölüm 9,9 yönetim tarzına ilişkin kendi kaide ve münasebetlerine karar verdikten sonra bu kaide ve münasebetlerin mevcut iş şartlarına transferi sağlanır. Genel olarak takım geliştirme, bir iş grubu olarak Üst ve astlarının kendi yönetim tarzlarını ve uygulamalarını incelemeleriyle başlar. Birinci safhada getirilmeye çalışılan açık sölülük ve samimiyet bu safhada günlük faaliyetleri kapsamına alır.(40)

---

(39) Ibid., s.41.

(40) Blake, Robert R., Mouton, J.S., ve Blansfield, M.C., "How Executive Team Training Can Help You and Your Organization?", Journal of American Society of Training Directors, Ocak 1962, s.3.

Birinci ve ikinci safhaların doğuracağı sonuçlar şöyle sıralanabilir:

- Yöneticiler yönetim diyagramı ve kavramlarına öğrenirler.
- Yöneticinin dinleme isteği artar. Faaliyetlerle ilgili problemleri görür. Kişiler arası çatışmaların örgütsel kararlara etkisi azaltılmış olur.
- Gruplar, aynı kademedeki yöneticiler ve ast-üst arasındaki ilişkilerde gelişme sağlanmış olur.
- Yöneticiler karmaşık değişkenlere bağlı problemlerin çözümü için kapasitelerini artırır ve böylece geçmişteki uygulamalarının değerlemesini yapmak imkânını bulurlar.

Bundan sonraki safhalar örgütün geliştirilmesi ve bu konuda yöneticilere yardımcı olmaya ilişkin konuları kapsamaktadır.

3. Gruplar arası ilişkilerde gelişmenin sağlanması (Inter-group Development): Gruplar arası iş ilişkileri 9,9 yönetim tarzı esas alınarak incelenir. Her grubun 9,9 yönetim tarzına ulaşmak için edindiği kaide ve normlar arasındaki farklılıklar gözden geçirilir. İnceleme ve gözden geçirme işi ya bütün grup üyeleri veya temsilcileri tarafından yapılır.(41)

Görüldüğü gibi üçüncü safhada problemlerin müşterek çözümlenmesine geçilmiştir.(Joint problem solving) Böylece davranış bi-

---

(41) Ibid.,

limlerindeki son gelişmelerin ortaya koyduğu gruplar arası faaliyetlerle ilgili süreçlerin uygulanması mümkün olacaktır.

Gruplar arası ilişkilerin geliştirilmesi aynı seviyedeki örgüt kademelerini içgal eden fakat fonksiyonları değişik olan yöneticiler arasında bir bağ kurulmasını sağlar. (Örneğin, Pazarlama Müdürü-Üretim Müdürü-Muhasebe Müdürü gibi) Her nekadın yöneticiler arası rekabetin örgütsel produktiviteyi (organizational productivity) artıracak ileri sürülebilirse de, bu rekabet bölüm hedeflerinin (departmental goals) daha önemli olan örgütsel hedeflerin (organizational goals) yerini alması sonucunu doğurabilir. Bu durumda takip edilecek yol yine problemlerin müşterek çözümlenmesini sağlamak olacaktır.

4. Örgütsel hedeflerin tesbiti (Organizational Goals Setting): Bu safhada ele alınacak problemler gruplar arası ilişkilerin ötesinde örgütün bütün kademelerini ilgilendiren problemler olacaktır. Örneğin, maliyet kontrolü, sendika-yönetim ilişkileri, terfi politikası, kâr planlaması gibi. Bu problemler örgütteki bütün fonksiyonların temsil edildiği bir grup yönetici tarafından tesbit edilirler. Grupta bütün fonksiyonların temsil edilmesi hedeflerin tayininde ve görevlerin dağıtımında kolaylık sağlayacaktır. Hedefler bizzat yöneticiler tarafından tesbit edildiklerinden sorumlu-

lukları da onlar yükleneceklerdir. Hedeflerin yukarıda açıkladığımız yolla tesbiti olumsuz tepkileri, değişikliğe karşı direnmeyi (resistance to change) önlemek, hiç olmazsa önlenebilir seviyede olmasını sağlamak içindir.(42)

5. Hedeflere ulaşma (Goals Attainment): Birinci safhadaki eğitim süreci bu safhada da kullanılır. Ancak burada ele alınan konular Örgütün tüm olarak ilgilendiren ve farazi olmayan problemlere ilişkin konulardır.

Dördüncü safhada açıkladığımız problem konuları tesbit edildikten sonra yapılacak iş, takımlar teşkil edilmesi ve bu takımlara tesbit edilen problem konularının ve hedeflerin yazılı olarak verilmesidir. Aynı zamanda takımlara tartışmalarına açık tutacak gerekli bilgilerde verilmelidir. Takım üyeleri problemler ve hedefler konusunda hazırlanmış bir testi verilen bilgilerin ışığı altında cevaplandırıcılardır. Sonra takımlar bir araya gelerek cevaplarını kendi aralarında tartışacaklardır. Böylece problemin önem arzeden yönleri ve tabiatı ortaya çıkarılacaktır. Bu noktadan sonra takım üyeleri problemin daha iyi bir şekilde ifadesine ve çözümlenmesine çalışacaklar, düzeltici faaliyetler için sorumlu-

(42) Blake, Robert R., Mouton, Jane S., ve diğerleri..

Op.cit.,s.42.

luk yükleneceklerdir.(43)

Beginci safhanın bagarılı olması, yöneticinin dördüncü safha ile beginci safha arasında iyi bir koordinasyon yapmasına bağlıdır. Yöneticinin birinci gayesi, dördüncü safhada tesbit edilen hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmaktır. İkinci gayesi ise daha önce değinilmemiş problemlerin tesbitine yardım etmektir. Teklif edilen çözüm tarzlarından 9,9 yönetim teorisine uygun düşmeyenlerine müdahale edecek olan yine yöneticidir. Faaliyetlerinde -çok gerekli görülen haller hariç- resmi (formal) otoritesini kullanmayacak, anlayış ve uzlaşmaya önem verecektir. Bu şekildeki davranış direnmeyi azaltmakla kalmayıp, müşterek çabaların kalitesini de geliştirecektir.

6. Stabilizasyon (Stabilization): Son safhayı teşkil eden stabilizasyon safhasında, daha önceki safhalarla doğan değişikliklerin yerleşmesi sağlanır. Bu değişiklikler takdir ve takviye edilerek eskiye dönüş için vuku bulacak baskılar önlenir. Aynı zamanda yönetime, örgüt geliştirme programından (Organization Development Program) doğan kazanç ve kayıplarını değerlendirmesi için bir fırsat verilmiş olur.(44)

---

(43) Ibid., s.42.

(44) Ibid.,

## VII. Motivasyon sürecinin ana hatları

Bütün bu tecrübelerin ışığı altında genel olarak motivasyon süreci nasıl olmalıdır? Şüphesiz yöneticinin bu konudaki faaliyetleri için çeşitli metodlar vardır. Örneğin, yönetici otoriter yolla, kuvvet kullanarak insanları çalışmaya teşvik edebileceği gibi aynı amaç için ekonomik vasıtalarıda kullanabilir. Bazı yöneticiler ise işçilerle işbirliği yaparak, onları destekleyerek ve yardım ederek çalışmaya teşvik ederler. Yöneticinin çalışanları teşvik için bulunduğu faaliyetlerin tümüne motivasyon süreci denir ve ana hatlarıyla ideal bir motivasyon süreci aşağıdaki niteliklere sahip olmalıdır:

1. Bütün yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi motivasyonda da yönetici hedefini tayin etmelidir. Yönetici bir yön seçmeksizin hiç kimseyi motive edemez. Yapmaya çalıştığı şeyin ne olduğunu ve neler yapabileceğini bilmelidir.
2. Yönetici durumu ve şartları yönettiği kimselerin gözüyle görmeli, onların hislerini anlamaya çalışmalıdır. Empati dediğimiz yöneticilerce oldukça zor kazanılan bu nitelik, davranış saiklerinin ne olduğunun anlaşılmasında yöneticiye yardımcı olacaktır.
3. Haberleşme (communication) insanları motive etmek için son derece önemli ve zaruri bir vasıtaadır. Yönetici

için çalışanları tanımının, onlara ulaşmanın yegâne vasıtası tam haberleşmedir.

4. Yönetici örgüt amaçlarıyla çalışanların amaçlarını aynı doğrultuya sokmaya çalışmalıdır.
5. Müessir bir motivasyon çalışanların eğitilmesine, teçhiz edilmesine, destekleyici bir örgütsel atmosferin varlığına bağlı olduğu için, yönetici bu şartları sağlamalıdır.
6. Yönetici takım halinde çalışmayı (teamwork) geliştirmeye çaba sarfetmelidir. Bunun için de, çalışanların kişisel amaçlarını birleştirmeli ve koordine edilmiş grup çabalarını ortaya çıkarmalıdır.

Genel bir motivasyon sürecinin ana hatları yukarıda sayılanlardır. Ancak yöneticiler çalışanları motive ederken, tali veya az önemli gördükleri faktörlerin değerlendirilmesinde hataya düşmemeye özellikle dikkat sarfetmelidirler. Yoksa motivasyondan umduklarını bulamazlar.

## B E Ş İ N C İ B Ö L Ü M

BATI MOTİVASYON TEORİLERİNİN EVRENSEL  
UYGULANMA ŞARTLARI

Her kültürün kendine has ihtiyaçları olduğu için, işletme yönetimi bu ihtiyaçların tatmininde ve işçiler için anlamlı ve üneali değerlerin tanınmasında hatalara düşmektedir. Batı dünyasının işçi motivasyonu kavramı evrensel uygulanma yeteneğinden yer yer yoksundur. Bu bölümde kısaca işçi motivasyonu konusundaki batı dünyası prensiplerinin geçerliliğini eleştireceğiz.

## I. İşçinin geleneksel eğilimi

Batıda endüstriyel faaliyetlerin geliştirdiği fikirler tam endüstrileşme ya da endüstrileşme süreci içindeki toplumlarca bilinmemekte veya az bilinmektedir. İşçi endüstriyel örgüt içerisinde bir yabancıdır. Örgüt her yönüyle işçinin geldiği toplumdaki değildir. Küçük yerleşme merkezlerinden (köylerden) gelen kimseler endüstriyel işçiliğinin büyük bir çoğunluğunu meydana getirmektedirler. Örneğin, Devlet Planlama Teşkilatının verdiği bilgilere göre, tarım dışı sektörde

istihdam imkânlarının tarım sektörüne kıyasla daha hızlı artması şehirlere akını hızlandırmaktadır. 1969 yılında tarım dışı sektörde işgücü arzındaki 282 bin artığın 166 binini köyden şehre göç edenler meydana getirmektedir.(1)

İhtiyaçlarını karşılamak için işyerlerinin bulunduğu merkezlere göç eden insanlar ya ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra geldikleri yere dönmekte veya işini benimseyerek işyerinin bulunduğu merkeze yerleşmektedirler. Para kazandıktan sonra geldiği yere dönen işçileri yazarlar amaç işçileri (target workers) olarak nitelendirmekte, amaçlarına ulaştıktan sonra motive edilmelerinin güç olduğunu söylemektedirler.(2)

Yaygın olan küçük işletmelerde işveren ve çalışanlar arasında akrabalık ve dostluk bağları vardır. Bu nedenle çalışanlar tam bir uyma ve emirleri yerine getirme zorunluluğunu hissederler. Geleneksel liderliğin bu sarsılmaz otoritesi az sonra inceleyeceğimiz işçi-işveren ilişkilerinin açıklanmasında yardımcı olacaktır.

İşçi yalnız endüstriyel örgütün değil, endüstri merkezlerindeki yaşamının da yabancıdır. Köy yaşamı ile şehir yaşamı arasında büyük farklar vardır.

---

(1) Devlet Planlama Teşkilatı, 1970 Yılı Programı, s.446.

(2) Ekns. Fayerweather, John., Management of Industrial Operations, McGraw Hill Book Co., New York, 1960, Chapters 2 and 4.

İşçilerin çoğunun istekleri sınırlı ve kolaylıkla karşılanabilir niteliktedir. Daha az çalışarak daha fazla kazanacağı iyi kalitede saydığı bir iş bulmak başlıca amacıdır. İşin devamlı olmasına özellikle önem verir. Emeklilik aklından pek geçmez. Yeterli tasarruf yapabilirse işini bırakarak serbest çalışmaya (ticaret gibi) atılır. Bu nedenle az endüstrilemiş ülkelerde işçiyi endüstriyel örgütün tam bir üyesi saymak sakıncalıdır.

#### A. İşçilerin işverene karşı tutumu

Az gelişmiş ülkelerin çoğunda işveren saygı ve korkuyla anılır. Tipik işveren sahip-yönetici (owner-manager) olup varlığından, bazen eğitim seviyesinden ötürü çalışanlar üzerinde prestij ve otoriteye sahiptir. İşçi uysal davranarak, işverenin kendisi hakkında olumlu düşünmesini sağlamaya çalışır. Kendini sevdirmek için verilen emir ve direktiflere harfiyyen uyar. İşverenin benimsediği fikirleri o da benimser. Eğer aldığı ücretle ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa, başka bir iş bulmak amacıyla işini bırakır.(3) Uzun müddet işsiz kalırsa köyüne dönecek ve ailesine katılacaktır.

---

(3) 274 ve 275 sayılı kanunların kabuluyla işçilerin geleneksel eğilimlerinde önemli değişimler olmuştur. Toplu sözleşme ile ücretlerin artırılması sağlanmakta ve işçi en son alternatif olarak işini bırakmayı düşünmektedir.

## B. İşçilerin sendikaya karşı tutumu

Örgütlenmiş ve geleneksel bir işçi grubu olarak sendika, bir baskı grubu değil yönetim için yardımcı bir gruptur. Yukarıda da görmüş olduğumuz gibi, işçi uysaldır, işvereni utandıracak veya kızdıracak herhangi bir davranışta bulunmaktan çekinir. Nezaket ve tatlılığa önem verir ve problem yaratabilecek faaliyetlere katılmakta isteksiz davranır. İşçinin bu eğilimleri kazandığı geleneksel toplumda, yönetimle çatışan güçler ve örgütlenmiş direnme kurumları yoktur.

İşçiler için işveren karşısında birleşme, güvensizliği ve anarşizmi ifade etmektedir. İşçi işverenin adil muamelede bulunacağına ve onu koruyacağına inanmaktadır, ummaktadır. Türkiye'deki sendika üyesi işçilerin, toplam işçilere oranındaki düşüklük bunun güzel bir örneğidir.(4)

(4) İşçiler arasında sendikalaşma eğilimi çok düşüktür. Teşkilatlanmış işçilerin toplam ücretlilerin % 34,3 ünü (1 206 175 sendikalı işçi) teşkil etmesi, sanayi ve hizmetler alanında bile bu faaliyetlerin yeterince yaygın olmadığını göstermektedir. Kamu kesiminde kurulmuş sendikalar üyelerinin de eklenmesiyle bu oran % 39,7 ye ulaşmaktadır.

Çalışma Bakanlığı kaynaklarına göre , 1968 yılı sonu itibariyle sanayi ve hizmetler kesiminde Türkiye ölçeğinde teşkilatlanmış 457 ve işyeri esasına göre kurulmuş 298 olmak üzere 755 sendika bulunmaktadır.

Devlet Planlama Teşkilatı, 1970 Yılı Programı, s. 456.

Öte yandan, az gelişmişte olsa sınıf bilincinin kuvvetli olduğu toplumlarda, işçinin işverene karşı tutumu genel olarak menfidir. Ve işçi sendikaya çok kuvvetli hissi ve ideolojik bağlarla bağlı bulunur. Bu durum işveren-sendika işbirliğinde anlayış ve toleransın doğmasına vücut vermemektedir.(5)

## II. İşverenlerin sendikaya karşı tutumları

Sendikalaşma oranının yüksek olduğu toplumlarda, sendikaların işçiler ve yönetim üzerinde kuvvetli tesirleri vardır. Bu nedenle örgüt içinde iyi beşeri münasebetlerin sağlanması ve devam ettirilmesi için sendikaların işbirliğini elde etmek önemli bir ihtiyaç haline gelir. Böyle bir işbirliği ise, kaçınılmaz şekilde tarafların birbirlerine karşı takınacakları tavırlara tabi olacaktır. Sendikaların ve işverenlerin işçinin refah ve emniyetini sağlamak için yapacakları işbirliğinin belki en önemli şartı her iki tarafında kendini emniyette hissetmesidir. Varoluş için mücadele eden bir sendika, her şeyden önce, üye sayısını muhafaza edebilmek için işverenle mücadeleye devam etmeyi tercih edecek ve tavizler koparmaya çalışacaktır. Ancak sendika durumunu kuvvetlendirdikten, diğer deyişle, tanınması zorunlu olduktan sonradır ki, taraflar arasında işbirliği bağlayabilir.(6)

(5) Minçioğlu, Cemal., Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler, S.B.F.Yayınları No:47-29, Ankara 1955, s. 157.

(6) Ibid., s. 155.

Şurasını da hemen söyleyelim ki, işveren ve işçi sendikaları arasındaki mücadelenin tamamen kalkarak yerini işbirliğine bırakacağını düşünmek yersiz olur. Mücadele ancak azalabilir. Çünkü mücadelenin kaldırılması, sendikaların varoluş sebebinin ortadan kaldırılması demek olacaktır.

Amerika Birleşik Devletlerindeki işçi hareketinin Kıtaya Avrupasında olduğu kadar güç partiler altında gelişmiş bulunmaması ve sendikalarla işverenler arasında önemli ideolojik farkların olmaması, bu memlekette beşeri münasebetlerin dolayısıyla işçi motivasyonunun geliştirilmesi için önemli bir avantaj teşkil etmiştir.(7)

Sendikanın tavır ve davranışının işyerindeki örgütsel atmosferi etkileyeceği muhakkaktır. Sendikanın haklı veya haksız daima işçinin yanında olması, onu koruması, sendika işveren işbirliğine zarar getirir. Bu açıdan Amerikan sendikaları işinde elinden gelen gayreti göstermeyen işçiyi korumaktan kaçınırlar. Halbuki diğer memleketlerde, örneğin İngiltere'de, sendikaların bu gibi işçilerin işten çıkarılmasına karşı direndikleri görülmüştür.(8)

Konuyla işveren açısından bakılınca, onların da işbirliğine yanaşmamakta haklı saydıkları bir takım sebepler bulunabilir.

---

(7) Ibid.,s. 157.

(8) Ibid.,s. 156.

İşveren yetkisi altındaki meselelerde sendikanın fikrini almaktan kaçınır. Çünkü sendikanın fikrini almayı kendi yetkilerinden feragat sayar. Sendika yöneticilerinin yeterliliği, şahsiyet ve eğitim durumları da işverenin sendika ile işbirliği arzusuna tesir eder.(9)

### III. Motivasyon teorilerinin evrenselliği

Dördüncü Bölüm'de açıklamaya çalıştığımız teorilerin evrenselliği kolaylıkla tartışma konusu yapılabilir? Teoriler özel bir ortamda, çalışanın belirli problemlerine yardımcı olmak için geliştirilmişlerdir. Teorilerin uygulanmasında ileri sürülen prensipler ferdi bağımsızlığa, liderin görev sorumluluğuna, ferdi inisiyatiflerin kamu yararına yöneltilmesine, tasarruf ve sıkı çalışmanın mesiyetlerine ve andlaşmanın bağlayıcılığına (sanctity of contract) ağırlık veren Amerikan idealini yansıtmaktadırlar.(10)

#### A. Katılma (Participation in decision making):

Geleneksel işveren-işçi ilişkilerinde, işveren mutlak bir otoriteye sahiptir. Ve bunun bir sonucu olarak otoriter denetleme caridir. İşçi bu şartlar altında karar almaya katılmamış-

(9) Fernan, Cenkur., Reseri Münasebetler Ders Notu Üsetleri, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Ankara 1966, s.55-56.

(10) Gonzalez, Richard F., McMillan, Claude, Jr., "The Universality of American Management Philosophy", Journal of the Academy of Management, Nisan 1961, s.33-41.

tır. İşçi ağır bütün işlerin kendisi tarafından görüldüğüne ve amirlerin işinin kolay ve basit olduğuna inanmaktadır. Zaten karar almaya katılmanın kendisine sorumluluk yükleyeceğini bilirse, yetersiz olduğunu düşünerek, karar almaya katılmaktan kaçınır. O kararların yüksek yerlerden i gelmesine alışmıştır. Katılma onu motive etmeyebilir.

#### B. Grup Üyeliği (Group membership):

İşçinin endüstrideki işine ancak kısmen kendisini verdiğini söylemiştik. Diğer bir ifadeyle, işçinin amaçlarıyla örgüt amaçlarının tam bir uygunluk gösterdiğini söylemek güçtür. Bu nedenle işçinin Teori X te ileri sürülen aidiyet duygusuyla (the feeling of belonging) motive edilmesi -böyle bir duygu verilmadığı için- söz konusu olamaz.

Batıda insanlar arası gruplaşmalar diğer toplumlardan daha fazladır. Toplumumuzda bireycilik eğilim hakimdir. Bu durumda işçi iş grubundaki diğer işçileri rakip olarak görecektir. Bir grubun işlemini övmek yerine, işçinin kendi yaptığı işlemi övmek motivasyon için daha doğru bir yol olur. Bu onun tanınma ihtiyacını (need for recognition) karşılar. İşçi sıkı çalışmak için sosyal bir baskı altında değildir. Halbuki Batıda Protes-

ten ahlaki sıkı çalışmanın meziyetlerini övmektedir.(11)

#### C. Ekonomik teşvik araçları:

Maddi ihtiyaç işçiyi ücret peşinden koşturan yegâne güçtür. Kalkınmakta olan bütün ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmayan işçilerin sayısı hayli yüksektir.(12) Alternatif çalışma imkânları yoktur. İşçinin korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan, yönetimin kendinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik teşvik araçları diğer araçlardan daha etkilidir.

#### D. Kargılıklı dayanışma imkânları:

"İnsanlar mesai arkadaşlarına bizzat seçselerdi, ne yüksek bir işgücü devri (labor turnover) olacaktı, ne de bunun sonucu olarak mesraflarda artış meydana gelecekti.."(13) İşçilerin

(11) Fayerweather, John., Op.cit., s.23.

(12) Ünsalın Türkiye'de 1966'da DİE'ce nüfusu 100 binin üzerinde olan 8 ilde yapılan ankette işsizlik oranının %7,2 olduğu bulunmuştur. Erkeklerde bu oran %6,2, kadınlarda ise %12,3'tür. %7,3 ile İstanbul hariç, bu sekiz il merkezinden küçük olanlarında işsizlik oranı(%7-8), büyük olanlarından(%6) daha yüksek bulunmuştur. İşsizlik oranlarının kişilerin eğitim durumu yükseldikçe çok belirli bir düşme gösterdiği ortaya çıkmıştır. Tarım ve tarım dışı sektörde gıdli işsizlik anketleri yoktur. Devlet Planlama Teş. 1970 Programı, s.447.

(13) Van Zelst, R.J., "Sociometrically Selected Work Teams Increase Productivity", Personnel Psychology, Cilt:5, No.3, 1953, s.27

a göre bu sonuç tabiidir ve yabancı olmaktan ileri gelen korkudan doğmaktadır.

Özetleyecek olursak, örgütler kalkınmanın belirli bir safhasındaki ekonomik sistem içinde yer alır ve bu ekonomik sistem kültürel, sosyal, politik ve psikolojik faktörlerle biçimlenen bir çevre içerisinde işler. İş değişik kültürlerde değişik açılardan ele alınmaktadır. Batıda iş'te harcanan zamana önem verilirken, diğer toplumlar da zamandan çok bizzat işe ağırlık verilmektedir. Bu temel farklar işçi motivasyonundaki metodları etkileyecektir. Batıda işçinin takım halinde çalışmasıyla motive edilmesi planlanırken, bazı toplumlar da takım halinde çalışma imkânsızdır yahut işçinin dikkatini grup çalışmasına çekmekte yeterli güçten yoksunluk problem olmaktadır.(17) Usta-çırak gibi otoriter ilişkilerin yönetici ve işçi arasında varolduğu yerlerde, herkes statüsüne gereken titizliği göstermektedir. Bununla beraber motivasyonun temel prensipleri evrensel olabilir, ancak işçi çevrenin bir ürünü olduğu için, çevresel faktörler Batı motivasyon prensiplerinin evrenselliğe olanaklarına engeller.

---

(17) Megginson, Leon C., ve McCann, Eugene C., "Applicability of Management Principles in Underdeveloped Economies", International Handbook of Management, McGraw Hill Book Com., New York, 1965, s.17-24.

## A L T I N C I B Ü L Ü M

## DEVLET SU İŞLERİ 8.ci BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ

## ERZURUM MERKEZ ATELYESİNDE MOTİVASYONEL DURUM

## I. Bölge Müdürlüğü ve Merkez Atelyesi hakkında kısa bilgi

18.12.1953 tarih ve 6200 sayılı kanunla kurulan DSİ (1), Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığına bağlı bir genel müdürlüktür. Görevi, taşkın sulara ve sellere karşı koruyucu tesisler kurmak, sulama sahalarında mevcut parsellerin tamamını veya aksamını gösterir harita planlarını yapmak veya yaptırmak, kurulacak tesislerin çalıştırma, bakım ve onarımını sağlamak, çalışmaların yürütmesine ve gelişmesine paralel olarak garaj ve atelyeleri, makina, malzeme, ambar ve depolarını, idare binalarını, servis ve akaryakıt tesislerini kurmak ve işletmektir.(2)

DSİ Genel Müdürlüğüne bağlı 17 bölge vardır. Erzurum 8.ci bölge sayılmaktadır. Bölgelerin taşra örgütü işe gube başmühendislikleri şeklindedir.

Bölge Müdürü, Örgütüne mensup bütün personelin emiridir.

(1) Devlet Su İşleri

(2) Daha geniş bilgi için bkna. DSİ Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Vezifeleri hakkında kanun, sayı:6200, Düstur Tertip 2. Cilt:35. s.97. 2.ci maddenin fıkraları.

Tayin yetkisi kendisine ait bilimum personeli işten çıkarmaya yetkilidir. Bu konuda Bölge Müdürü, Bölge Disiplin Kurulu'nun kararını alıp almadıkta serbesttir. Bölge Müdürü, örgüt şeması dışında hiçbir personel çalıştıramaz. Genel Müdürlük'çe verilecek talimatlar dairesinde ve senede bir defaya mahsus olmak üzere bilimum yevmiyeli san'at sınıfı personelinin, (bkns. Ek I) yevmiyeli meslek sınıfı personelinin intibak ve terfilerini yapmaya yetkilidir. (3)

Bölge Müdürlüğü örgütü işbölümü esasına göre dokuz daireden meydana gelmektedir. Bu daireler sırasıyla, Etüd ve Plan, Proje ve İnşaat, Barajlar ve Santraller, Yeraltı Suları, Makina İkmal, İşletme ve Bakım, Araştırma, İdari İşler ve İkmal Ambarı daireleridir.

Araştırma yaptığımız Merkez Atelyesi, Makina İkmal dairesine bağlı bulunmaktadır. Merkez Atelyesi dışında Makina İkmal dairesinin üç servisi daha vardır ki bunlar Etüd Maliyet, Makina İşletme ve İkmal servisleridir. (4)

İşlerinin genişliği ve makina-teçhizat mevcuduna göre Merkez Atelyeleri birinci ve ikinci sınıf olmak üzere ikiye ayrılmıştır. 8.ci Bölgenin atelyesi birinci sınıfa girmektedir. Personel mevcudu 92 kişidir. Yedek Parça Hesapçısı ve iki formen kadroları münhaldir. Seyyar Tamir Ekibi henüz ku-

(3) DSİ Teskilat Rehberi, Cilt I, Bölüm IV-I, s.10-13.

(4) Ibid., s.18-22.

bulamamış, diğer atelyeler bu görevi üzerlerine almışlardır.

Merkez Atelyesi yönetiminin bir yüksek mühendis veya mühendis tarafından yapılacağı teşkilat rehberinde öngörülmüştür. Fakat şimdiki durumda Merkez Atelyesi Şefi bir teknikerdir. Merkez Atelyesini teşkil eden atelyeler iki grupta toplanmışlardır. Birinci gruba Makina, Kaporta, Motor, Ağır ve H. Hafif vasıtalar atelyeleri girmektedir. İkinci gruba ise Elektrik, Boya, Demir, Marangoz ve Döşeme atelyeleri girmektedir. Bu atelyelerin yönetimi Merkez Atelye Şefi'ne bağlı iki atelye teknisyeni tarafından yürütülmektedir. Birinci (birinci gruba giren atelyeleri yöneten) ve ikinci (ikinci gruba giren atelyeleri yöneten) atelye teknisyenleri de teknikerdir. Atelye Bürosu ise teşkilat rehberinin öngördüğü gibi, ikinci atelye teknisyeninin yönetimi altında olmayıp direkt olarak Merkez Atelye Şefi'ne bağlıdır.

Örgütte mevcut olan tek formen, Örgüt gemasına göre I.ci Atelye Teknisyeni'nin hemen altında yer almakta ve genel nezaretçilik görevi ifa etmektedir.(5)

Mevcut bilgiler ve teşkilat rehberine dayanarak çıkardığı-

- (5) Bilindiği gibi formen türkçede ustabaşı, ilk kademe amiri anlamına gelmektedir. Fakat burada atelye postabaşlarını, ustabaşı veya ilk kademe amirleri saymak gerekir.

nis Örgüt geması Ek I de verilmiştir.

Merkez Atelyesinin görevleri şunlardır:

- Bölgedeki bütün makinaların bakım ve tamirlerini yapmak, inşaat mevsimi sonunda tamir kampanyasını tahakkuk ettirmek.
- Atelyelerin -randımanlı bir şekilde- çalıştırılması için gerekli bütün tedbirleri almak.
- Atelyelerin faaliyet raporlarını hazırlamak, merkeze gönderilmesini sağlamak.

## II. Araştırma konusu ve amaçları

Literatüre göz atılacak olursa endüstriyel işletmelerimizdeki beşeri faktör konusunda çok araştırma ve incelemenin yapıldığı görülür. Yapılan incelemelerde objektif kriterlerden ziyade kişisel tecrübelere dayanılmıştır. Yakın zamanlarda kurulmuş profesyonel araştırma büroları bu konudaki endişelerimizi dağıtmaktadır.

Beşeri faktörün mümkün mertebe derinliğine incelenmesinin ve problemlerinin bulunmasının, yöneticiye yardımcı olacağına şüphesizdir.

DSİ Erzurum Merkez Atelyesinde yaptığımız araştırmanın başlıca amaçları şunlardır:

- A. İnsanın içinden umduklarının bir tasnifini yaparak, umduğu şeyleri ne dereceye kadar elde edebildiğini ortaya çıkarmak,
- B. Bulunsak tatminsizliklerin motivasyon faktörleri olarak kullanılmaları için yöneticinin istifadesine sunmak.
- C. İşçinin bir insan olarak daha fazla iş tatmini elde etmesini sağlamak.

### III. Metod ve varsayımlar

Motivasyon anketinin hazırlanmasında herşeyden önce motivasyon faktörlerinin tesbitine çaba sarfedilmiştir. İlk akla gelen faktör ekonomik faydalardır. Fakat geçim endişesi kalmaması bir kimseyi motive etmek için yalnız ekonomik faydalara ağırlık verilmesi her zaman olumlu sonuç doğurmayabilir.

Bundan evvelki bölümlerde de türlü vesilelerle bahsettiğimiz gibi, insan rasyonel ve sosyal bir yaratıktır. Ekonomik ihtiyaçları olduğu kadar şahsi ve sosyal ihtiyaçları da vardır. Ve gördüğü iş onun hayat tarzı ve geçim vasıtası olmaktadır.

Modern profesyonel yönetim artık insanlara sağlanan para ve maddi diğer faydaların tek başına motive edici niteliğinin

pek fazla olmayacağına inanmaktadır. Süphesiz para insanlara önemli sayılır, fakat ücret veya maaşların ödenmesi emiyet altında olduğu sürece insanlar dikkatlerini daha çok şahsi ve sosyal ihtiyaçlarına çevireceklerdir.

Şahsi ve sosyal ihtiyaçlardan kastedilen nedir? Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi tanımına paralel olarak maddi ihtiyaçları temel kabul edersek, diğer ihtiyaçların şahsi ve sosyal ihtiyaçlar olduğunu söyleyebiliriz. Şahsi ve sosyal ihtiyaçlar yönetimsine ve karar almaya katılma, tanınma, v.b. gibi geçitli şekillerde tasnif edilebilirler. Ancak bu kavramların insanlar için ifade ettiği anlamlar değişiktir. Bu nedenle ihtiyaçları karşılanma şekilleriyle tesbit etmek daha faydalı olur. Bu husus anket sualleri tesbit edilirken dikkate alınması ve örneğin, "yapılacak işler hakkında amiriniz sizden fikrinizi sorarmı?" gibi ifadelerle ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Kolaylık sağlanmak ve konunun dağılmasını önlemek amacıyla önce insanın işinden umduklarını inceleyebileceğimiz bir ölçüye indirdik. İnsanın işinden umdukları bir fert olarak, grubunun (şekli veya gayrişekli) bir üyesi olarak ve örgütün bir üyesi olarak oynadığı geçitli rollere bağlı bulunmaktadır.(6)

---

(6) Busse, Frank A., "E=mc<sup>2</sup>", Supervision, Mart 1936, s.4-6. Formülde E potansiyel enerjiyi, m işçiyi, c ise motivasyon kapasitesini ifade etmektedir.

- A. İnsanlar birer fert olarak isteklerini serbestçe ifade ve şahsi ihtiyaçlarını karşılama konusunda kuvvetli bir güdüye sahiptirler.
- B. Çevrenin insan üzerindeki etkileri onu içinde çalıştığı gruba uyduracak yöndedir. Davranışlar grubun ihtiyaçlarına uyacak şekilde ayarlanır. Grup içerisindeki sosyal mevki vasıtasıyla insan aidiyet, prestij, korunma gibi birtakım ihtiyaçlarını karşılar.
- C. Örgütün bir üyesi olarak insan kendi şahsi başarısıyla Örgütün başarısının birbirine bağlı olduğunu isbata çalışır.(7)

Bu varsayımlardan hareketle insanın içinden umduklarını, diğer bir ifadeyle yöneticiye motivasyonda yardımcı olabilecek insan ihtiyaçlarını aşağıdaki şekilde tesbit ettik:

Yönetime Güven

Sayılmak

İyi bir Hayat Standardı

Geleceğin Güvenliği

Aranan Kinse Olmak

İyi İş Şartları

İş'te ilerleme İmkânları

---

(7) Ibid.,

Kendine Düğeni Yapabilme (İş'teki Yer)

Yapılan İşin Önemi

Yukarıdaki her ihtiyacı tanımlayan dörder ifade hazırlanmış ve bu ifadelere verilecek cevaplar için -bazı istisnalar hariç- boş alternatif tanınmıştır.(8) Cevap teşkil eden alternatiflere sırasıyla 4, 3, 2, 1, 0 skorları verilmiştir. Her ihtiyaçtan (motivasyon faktöründen) alınan skor, ilgili dört ifadeye verilen cevapların skorlarının toplamından meydana gelmektedir. Böylece maksimum skor 16 olmaktadır. Alınan skorlara tek tek bakarak hüküm vermek yerine karşılaştırmak güvenilirlik ve gerçeklik açısından daha yerinde olur.

İfadelerin peşisıra verilen alternatiflerle yetinmeyenler için anket soru kâğıdının sonuna ilave edilen boş sayfaya istek, şikâyet ve düşüncelerinin yazmaları istenmiştir. Objektifliği temin için anket soru kâğıtlarına isim yazılmaması istenmiştir. Ancak sınıflandırma anket soru kâğıtlarının peyderpey dağıtımı sonucu mümkün olmuştur.

Ankete katılma oranı umulandan yüksek olmuştur. Merkez Atelye personelinin 14 işçi (7si Hafif Vasıtalar, 4ü Elektrik, 2si Demir, 1 i Marangoz ve Düğene Atelyelerinden) ve 2 Takımcı iş başında bulunmalarını dolayısıyla ankete katılamamışlardır.

(8) Örneğin, "Hastalığa karşı sigortalı mısınız?" sorusuna ancak Evet veya Hayır şeklinde iki cevap alternatifini tanımlanabilir. Evet 4, Hayır 0 puan sayılmıştır.

#### IV. Varılan sonuçlar

Anket sonuçlarının toplu değerlendirilmesi 142.ci sayfada tablo halinde gösterilmiştir. Araştırmamız sonucunda çıkardığımız sonuçları şöyle özetleyebiliriz:

A. Merkez Atelyesi endüstriyel karakterinden ötürü oldukça basık yapıya (flat managerial structure) sahip ve ilk kademe yöneticileri (atelye postabaşları) hariç, en az yönetici ve denetçinin bulunduğu bir örgüt tipindedir. (Ekns. Ek 1) 78 işçiye karşılık, 10 postabaşı, 1 formen, 2 atelye teknisyeni bir de atelye şefi bulunmaktadır. Böyle bir örgütte Yönetime Güven'in yüksek olacağı açıktır. 142.ci sayfada toplu halde verdiğimiz örgüt hiyerarşisine göre motivasyon faktörlerinden alınan skorlar içinde en az değişim katsayılarına (coefficient of variation) sahip olanları, Yapılan İşin Önemi ve Yönetime Güven skorlarıdır. Aşağıda motivasyon faktörlerinden alınan skorların örgüt hiyerarşisi itibariyle değişim katsayıları gösterilmiştir:

|                                     |         |
|-------------------------------------|---------|
| Yönetime Güven                      | % 13,90 |
| Sayılmak                            | % 21,00 |
| İyi Hayat Standardı                 | % 30,12 |
| Celeceğin Güvenliği                 | % 22,90 |
| Aranan Kimse Olmak                  | % 21,64 |
| İyi İş Şartları                     | % 26,56 |
| İş'te ilerleme imkânları            | % 29,21 |
| İş'teki Yer(kendine düşeni yapabil- |         |
| me)                                 | % 16,43 |
| Yapılan İşin Önemi                  | % 9,28  |

Ürgüt Hiyerarşisine Göre Motivasyon Faktörlerinden Alınan Skorlar

| Atelye Şefi                                   | I. ci Atelye<br>Teknisyeni | II. ci Atelye<br>Teknisyeni | I. ci Atelye<br>Formeni | Atelye Büro<br>Memurları<br>(Ortalama) | Pontabağları<br>(Ortalama) | İçeriler<br>(Ortalama) |        |
|-----------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------------------|--------|
| Yönetime Göre                                 | 12,00                      | 16,00                       | 15,00                   | 16,00                                  | 11,33                      | 13,10                  | 12,73  |
| Seyilmek                                      | 15,00                      | 16,00                       | 14,00                   | 8,00                                   | 11,00                      | 12,50                  | 12,49  |
| İyi Hayat Standardı                           | 8,00                       | 5,00                        | 8,00                    | 6,00                                   | 6,33                       | 11,10                  | 10,92  |
| Geleceğin Güvenliği                           | 13,00                      | 12,00                       | 15,00                   | 9,00                                   | 7,33                       | 11,00                  | 10,34  |
| Araman Kimese Olmak                           | 9,00                       | 16,00                       | 15,00                   | 9,00                                   | 13,00                      | 13,40                  | 12,30  |
| İyi İy Şartları                               | 12,00                      | 16,00                       | 16,00                   | 9,00                                   | 7,33                       | 13,20                  | 13,70  |
| İçte İlerleme İmkânı.                         | 14,00                      | 16,00                       | 14,00                   | 6,00                                   | 8,66                       | 13,80                  | 11,90  |
| İçteki Yer<br>(kendine düşenî yapı-<br>bilme) | 16,00                      | 16,00                       | 16,00                   | 12,00                                  | 11,33                      | 12,50                  | 11,59  |
| Yapılan İşin Önemi                            | 15,00                      | 16,00                       | 15,00                   | 16,00                                  | 12,00                      | 14,20                  | 14,41  |
| Toplam                                        | 114,00                     | 129,00                      | 128,00                  | 91,00                                  | 88,31                      | 114,80                 | 110,40 |
| Ankete Katılanların<br>Sayısı                 | 1                          | 1                           | 1                       | 1                                      | 3                          | 10                     | 61     |

Not: Değerlendirme 16,00 üzerinden yapılmıştır.

B. Atelye büro memurlarının aldığı skorlar hariç, örgüt hiyerarşisinin motivasyon faktörlerinde çok önemli sayılacak farklılıklar yaratmadığı görülmektedir. Bu durumu teknik iş yapma amacının ağır basışı şeklinde yorumlayabiliriz. Yönetim görevinin teknik personelce yapıldığı örgütlerde hiyerarşi, motivasyon faktörlerinde değişikliğe sebep olmamaktadır.(9)

C. Merkez Atelyesi Örgütünün üst kademelerindeki yöneticilerin teknik ve beğeri münasebetleri arasındaki ilişki, alt kademelere doğru inildikçe azalmaktadır. Atelye Şefi'nin motivasyon faktörlerinden aldığı skorlarla diğer yöneticilerin aldığı skorlar arasındaki korrelasyon katsayıları Örgütün alt kademelerine doğru gittikçe azalmakta ve anlamsız olmaktadır.

| X                       | Atelye Şefi<br>X | T testi                 |
|-------------------------|------------------|-------------------------|
| I.ci Atelye Teknisyeni  | 0,64             | % 90 olasılıkla anlamlı |
| II.ci Atelye Teknisyeni | 0,60             | " " "                   |
| I.ci Atelye Formeni     | 0,35             | Anlamsız                |
| Atelye Postabağları     | 0,33             | "                       |
| Atelye Büro Memurları   | 0,31             | "                       |
| İççiler                 | 0,27             | "                       |

D. İlk kademe yöneticilerinin (atelye postabağlarının) skorlarıyla iççi skorları arasında 0,81 (% 99 olasılıkla an-

(9) Tannenbaum, Arnold S., Social Psychology of Work Organisation, Wadsworth Publishing Com., Calif., 1967, s.78.

lanlı) olarak hesapladığımız korrelasyon katsayısı ilk kademe yöneticilerinin farklı durumlarını ortaya koymaktadır. İşçilerin işlerinden sağladıkları tatmin, geniş ölçüde ilk kademe yöneticileri tarafından etkilenmektedir. O halde ilk kademe yöneticileri motivasyonunun, işçi motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceğini söyleyebiliriz.

E. Örgütte yaptıkları işin sıkıcı olduğundan yakınan kimseler, teknik ustalığı olmayan kişilerdir. Teknik işlerde sıkıcılık ve monotonluk yoktur, olsa bile nisbeten azdır. Büro memurlarının işlerinin, sıkıcı ve önemsiz olduğundan yakınmaları bu hususu dile getirmektedir.

F. Anket soru kâğıtlarına ilave edilen boş sayfalara yazılan düşünceler, özellikle Atelye Şefi'nin ilgisizliğini, iş kazası veya hastalık hallerinde yapılan yardımların yetersizliğini belirtmektedir.

G. Bu duruma göre en önemli motivatörler İyi Hayat Standardı, iş'te ilerleme imkânları ve iyi iş şartları olmaktadır. Atelye Büro memurları yevmiyeli personel olmadıklarından daha düşük bir ücret almaktadırlar. İşçiler maddi bakından Atelye Büro memurlarına göre daha iyi durumdadırlar. Örgütün üst kademelerine doğru teknik ustalık (technical skill) ve statüye paralel olarak maddi tatminsizlik artmaktadır.

Araştırmamızdan çıkardığımız genel sonuçlar bunlardır.

Artan hayat pahalılığı karşısında paranın en önemli motivasyon faktörü olacağı aşiktir. Unutulmamalıdır ki, işçinin maddi refahi arttıkça fizyolojik ihtiyaçlarının önemi azalsak, motive edilmesinde diğer ihtiyaçlarına ağırlık verilmesi icabedecektir. Öyle zannediyoruz ki, aynı kimseler anket sorularımızı geçim endişelerinin daha az veya olmadığı zaman cevaplandırırlardı, şimdi en yüksek skorları alan ihtiyaçlar (motivasyon faktörleri), en düşük skorları alacaklardı.

## S O N U Ç

ileri sürülen motivasyon teorileri, bunlardan birini seçmek isteyen yöneticiler için bir karışıklık yaratmaktadır. Örneğin, McGregor'un Teori X ile belirttiği geleneksel örgüt yaklaşımı bazı hallerde iyi sonuçlar vermekte, bazı hallerde ise etkili olmamaktadır. Aynı şekilde Teori Y ve diğer yaklaşımlar ancak bazı durumlarda iyi sonuçlar doğurmaktadırlar.

Böylece en iyi bir örgüt için belirli bir yaklaşımın olamayacağı ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen belirgen işler yapılan işletmeler için klasik örgüt daima elverişli olagelmıştır. Görevlerin belirgenmediği ve problem çözümü gerektiren işlerin hakim bulunduğu işletmeler için klasik örgüt yeterli olmamakta, yönetime ve karar almaya katılma gibi nitelikleri taşıyan demokratik bir örgüt gerekmektedir. Demek oluyor ki, yöneticiler yapılan görevin tabiatına uyacak nitelikte bir örgüt geliştirebilirlerse motivasyon için gerekli ortam hazırlanmış olacaktır.

Motivasyon teorilerinin dayandığı varsayımların yarattığı çelişkiler, yapılan genellemelerden ileri gelmektedir. İnsanlar değişik oldukları için değişik ihtiyaçlara sahip oldukları fikri şüphesiz psikologlarca daha iyi bilinen bir konudur.

Teorisyanlar bütün insanların aynı ihtiyaçları olduğunu varsayıyorlar. Yeni bir yanlışlığa meydan vermemek için, bütün insanların kabiliyetli olduğunu hissetme şeklinde bir ihtiyaçları olduğunu söyleyebilir ve bu açıdan insanları benzer kabul edebiliriz. Fakat kişiliğin diğer birçok alanlarında insanlar değişiktir ve bu değişiklikler bir insanın kabiliyetli olduğunu nasıl isbat edeceğini tayin edecektir.

Çeşitli şartlar altında gelişen insanların ruhsal durumlarının da değiştiği bir gerçektir, incelenmesi gerekir.

Kabiliyetli olduğunu isbat ihtiyacının kaybolabileceğini -normal şartlar altında- söyleyemeyiz. Bu ihtiyacın gerçek tatminini, başarılı faaliyetlerde ve amaçlara ulaşma hallerinde sağlamaktayız. Bu nedenle, başarılı faaliyetlerin kuvvetlendirdiği kabiliyet duygusu, geçim endişeleri giderilmişler için ücret ve diğer maddi faydalardan daha uygun ve güvenilir bir motivatör olabilir.

Başarılı bir motivasyon görev-örgüt-insan uyummasının sağlanmasına bağlıdır. Görev, örgüt ve insan arasındaki ilişkiler grift bir manzara arzeder. Yönetim örgütü görev ve insanlara uydurabilir. Böyle bir uyuma sağlandığı takdirde -ceteris paribus- yüksek bir motivasyon potansiyeli elde edilecektir.

Yöneticiler bu sürece görevlerin ne derece belirgen olduğunu, görevlere ilişkin tepkilerin ve görevlerin yapılmasındaki amaçların ne olduğunu inceleyerek bağlayabilirler. Bu incelemeyle elde edilecek sonuçlar, örgüt hiyerarşisinin tesbiti, iş dağıtımı, mükâfatlandırma ve kontrol yollarından faydalanılması konularında alınacak kararlara ışık tutacaktır. Titizlikle hazırlanmış eğitim programlarının uygulanması ve uygun yönetim tarzlarına ağırlık verilmesi, görev-örgüt uyummasını sağlayan adımlardandır.

Görev, örgüt ve insan arasında uyumayı başarmak kolay değildir. Az önce de belirtmiş olduğumuz gibi, değişik görev ve örgütlere uyacak kişilik karakterlerinin ne olduklarının incelenmesine ihtiyaç vardır. Namafih insanların peyderpey kişiliklerine uyan örgütlere meylettiklerini söylerseniz hata yapmamış oluruz. Yöneticiler örgüt ve görevlere en iyi şekilde uymayı sağlayan psikolojik faktörleri tesbit etmeli, personel seçiminde dikkate almalıdırlar.

Birçok işletme genç elemanlarına kendi kendini yönetme hakkını vermek için demokratik yönetim tarzını seçmiştir. Fakat yine de kontrol ve resmiyetin istenildiği durumlar vardır. Üstelik böyle bir örgütün zorlayıcı nitelikler taşıması da şart değildir. Kontrol ve resmiyetin hakim olduğu

bir örgütte insanlar işlerinden undukları tatmini sağlayabiliyorlarsa, bu örgüt motive edici niteliğe sahip sayılmalıdır.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz: Açıklağığımız teorilerin temel eksikliği, insan, görev, örgüt değişkenlerinin doğurduğu karışıklığın görülmemesindedir. Hangi motivasyon teorisi olursa olsun, görev-örgüt-insan arasındaki ilişkileri hesaba katmak zorundadır.

## S U M M A R Y

In this doctoral dissertation titled "Motivation from the Point of Scientific Management's View" we tried to give and discuss modern thoughts on the subject of motivation.

If one thinks what (or how) is worker motivation, necessarily three things come to minds: Behavior, organizational climate and human relations. This is why, these three subject have been given as background information before beginning to explain motivation theories. The outline has been prepared with this thought.

In the first chapter we explained the historical development in scientific management and behavioral theories.

In the second chapter we pointed out as climate and labor relations are closely related, it may very well play a significant role in the over-all success of an organization.

In discussion human relations, in the third chapter, we cautioned not to narrow the idea down to one concept or principle as human relations are actually combinations of factors that go in to make up the motivational forces that induce the employee to be an efficient, productive worker.

Motivation theories which have influenced management most are given in the forth chapter. Abraham Maslow, unlike the others here, did not base his major work on studies of business organizations. A theoretical psychologist, he described in *Motivation and Personality* a "need hierarchy" suggesting that motivation proceeds up a ladder of human need. His ideas seem to suggest that "a satisfied need is not a motivator" and that people do their best only in situations offering more than good pay and benefits- a chance for growth and involvement.

Douglas McGregor, management professor at MIT, cut through jargon to describe two sets of contrasting "assumptions" about man and his relation to work by using Maslow's study. In consequence, Theory X (men are willful, lazy, capricious and in need of constant watching) and Theory Y (men like work, seek responsibility, are capable of self-control) have become part of management language. The latter theory, McGregor argued more nearly corresponded to the evidence derived from research into human capability.

Theory Z was introduced by Rosenfeld and Smith. They agreed that by recognizing the Puritanical, Power, Group and Free stages of behavioral existence in employees, in the

areas of management training, salary and wage systems, and promotion, modern industrial management can make practical application of motivation Theory 2 help it achieve a high degree of operating efficiency.

Frederick Herzberg in *Work and the Nature of Man* confirmed and elaborated his Motivation Hygiene Theory. Fringe benefits, working conditions, etc., are "hygiene or maintenance factors" essential but not motivating. Responsibility, achievement, recognition and growth opportunities are the factors which motivate people to perform better.

Robert Blake, who with Jane S. Mouton wrote *The Managerial Grid*, neatly integrated many others' ideas into an easily understood tool for analyzing and attempting to change organization and management styles based on the balance between one's concern for production and concern for people. In Blake terminology, a 9,1 manager (low on people, high on output) looks much like a System 1 or Theory I type, while a 9,9 (high on people and output both) parallels System 4 or Theory Y.

In the fifth chapter we criticized the applicability of western motivation theories. It has been shown that work is viewed differently in different cultures. Work is time-oriented in the West, and task-oriented in some other cultures. In the West, a worker is expected to be motivated by group

feeling and achievement of goals through cooperative effort. In some cultures, team-mindedness is not available or is not still strong enough. We believe that socio-economic development in a society will change worker's traditional orientation and then the western motivation theories will gain applicability universally.

According to the results of our motivation survey in Government Irrigational System 8th Region's Central Workshop as explained in the sixth chapter, we noticed, the facts remains that economic pressure is the basic force that makes turkish worker money conscious. Turkey has a surplus of unskilled labor. Employment security is low because of lack of alternative employments. Since the employee's main concern is to hold on to his job which to him is an absolute economic necessity, he will likely produce consistently according to management expectations. The employee is ,in effect, can be motivated by his immediate goal of economic survival.

## B İ B L İ Y O G R A F Y A

## KİTAPLAR:

- Allen, George B., Motivational and Maintenance Factors, College of Bus. Adm., Arizona State University, Tempe, Ariz., 1966.
- Aydın, Vahdet., İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını No: 269, Ankara 1969.
- Barnard, Chester I., Organization and Management, Harvard Univ. Press, Cambridge, Mass., 1948.
- Bass, Bernard M., ve Vaughan, James A., Training in Industry: The Management of Learning, Belmont, Calif., Wadsworth Publishing Com., 1966.
- Beach, Dale S., Personnel: The Management of People at Work, The Macmillan Com., New York, 1967.
- Blake, Robert., ve Mouton, Jane S., The Managerial Grid, Houston, Gulf Publishing Com., 1964.
- Calhoun, Richard P., Personnel Management and Supervision, New York, Appheton Century Crofts Inc., 1967.
- Castle, Lynn E., "Most People Like to Work", Leadership on the Job, American Management Association, New York, 1957.
- Cerami, Charles A., How to Solve Management Problems, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1957.
- Chapple, Elito D., ve Sayles, Leonard R., The Measure of Management, The Macmillan Com., New York, 1961.
- Cochran, Thomas C., Basic History of American Business, Princeton, New Jersey, D. Van Nostrand Com., 1954.
- Dale, Ernest., Management: Theory and Practice, McGraw Hill Book Com., New York, 1965.

- Davis, Keith., Human Relations at Work, McGraw Hill Book Com., New York, 1967.
- Drucker, Peter., The Practice of Management, New York, Harper and Bros Com., 1954.
- Dubin, Robert., Homans, George C., Mann, Floyd C., Miller, Delbert C., Leadership and Productivity, Chandler Publishing Com., San Francisco, Calif., 1965.
- Feyerweather, John., Management of International Operations, McGraw Hill Book Com., New York, 1960.
- Payol, Henri., General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., London, 1949.
- Pernan, Cuhur., Beseri Mınasebetler Ders Notu Çıktıları, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1966 (çoğaltılmıştır.)
- Pernan, Cuhur., İşletme İktisadi Dersleri, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1966.
- Florey, Charles D., Managers for Tomorrow, New York, New American Library Inc., 1965.
- French, Wendell., The Personnel Management Process, Boston, Houghton Mifflin Com., 1964.
- Galbraith, John Kenneth., American Capitalism, Boston, Houghton Mifflin Com., 1956.
- Cellerman, Saul W., Motivation and Productivity, Vail-Balloy Press Inc., New York, 1963.
- George, Claude S. Jr., The History of Management Thought, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1968.
- Harsberg, Frederick., Mausner, B., ve Snyderman, Barbara., The Motivation to Work, John Wiley and Sons Inc., New York 1966.

- Hersberg, Frederick., The Theory of Motivational and Maintenance Needs, Arizona State Univ., Tempe, Ariz., 1966.
- Hertzberg, Frederick., Work and the Nature of Man, The World Publishing Com., Cleveland, 1966.
- Homans, George C., "The Western Electric Researches", Studies in Organizational Behavior and Management, Editörleri: Porter ve Applewhite, International Textbook Com., Pennsylvania, 1964.
- Hoxie, Robert F., "A Sociopsychological Interpretation", Unions, Management and the Public, Editörleri: E.W.Bakke., C.Kerr., C.W.Ansord., New York, Harcourt, Brace and World Com., 1960.
- \_\_\_\_\_, İşletme İdaresi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 43, Ankara, 1969.
- Krech,., Crutchfield., Ballachey., Çevre İcinde Fert, Çeviren: Mustafa Turhan., Sosyal İlimler Yayınları:1, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınevi, İstanbul, 1970.
- Levison, Harry ve diğerleri, Man, Management and Mental Health, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1962.
- Likert, Rensis., New Patterns of Managements, McGraw Hill Book Com., New York, 1961.
- Likert, Rensis., The Human Organization: Its Management and Value, McGraw Hill Book Com., New York, 1967.
- Maslow, Abraham., Motivation and Personality, Harper and Bros Com., New York, 1954.
- Mayo, Elton., The Human Problems of an Industrial Civilization, The Viking Press, New York, 1960.
- McGregor, Douglas M., The Human Side of Enterprise, McGraw Hill Book Com., New York, 1960.

- McGregor, Douglas M., The Professional Manager, Editörler: Caroline McGregor ve Warren G. Bennis., McGraw Hill Book Com., New York, 1967.
- Meggison, Leon C., McCann, Eugene C., "Applicability of Management Principles in Underdeveloped Economies", International Handbook of Management, McGraw Hill Book Com., New York, 1965.
- Mihçioğlu, Canat., Personel İdaresinde Baseri Münaşebetler, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:47-29, Ankara, 1955.
- \_\_\_\_\_, Milestones of Management, Cilt I, McGraw Hill Book Com., New York, 1963-1964.
- \_\_\_\_\_, Milestones of Management, Cilt II, McGraw Hill Book Com., New York, 1965-1966.
- Miller, Frank B., Sanayide Baseri Münaşebetler, Çeviren: S.Yalçın ve T.Dereli., İst. Univ. İkt. Fak. Yayın No: 181, İstanbul, 1966.
- Pfiffner, John M., ve Fells, Marshall., The Supervision of Personnel, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1964.
- Pigors, Paul., ve Myers, Charles A., Personnel Administration: A Point of View and a Method, Kogakusha Ltd., Tokyo, 1961.
- Pollard, Sidney., The Genesis of Modern Management, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1965.
- Roethlisberger, Fritz J., Management and Morale, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1946.
- Roethlisberger, Fritz J., Man in Organization, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1968.
- Rouse, Kenneth A., What To Do About the Employee With a Drinking Problem, Kemper Insurance Company Publication, Chicago, Ill., 1968.

- Schoen, Donald R., "Human Relations: Boon or Bogle?", Readings in Human Relations, Editor: Keith Davis ve William G. Scott., McGraw Hill Book Com., New York, 1969.
- Scott, William G., Human Relations in Management: A Behavioral Science Approach, Irwin Inc., Homewood, Ill., 1962.
- Selekman, B. M., Selekman, S. K., ve Fuller, S. R., Problems in Labor Relations, McGraw Hill Book Com., New York, 1958.
- Smith, Adam., The Wealth of Nations, Henry Regnery Company, Chicago, 1953.
- Steward, Nathaniel., "You Can Keep Morale High", Successful Management, Editor: Nations Business, Doubleday Co., Garden City, New York, 1952.
- Tannenbaum, Arnold S., Social Psychology of Work Organization, Wadsworth Publishing Com., Calif., 1967.
- Taylor, Frederick., The Principles of Scientific Management, W. W. Norton Co., New York, 1967.
- Turner, Arthur E., "Foreman, Job and Company", Studies in Organizational Behavior and Management, Editor: Porter ve Applewhite, International Textbook Com., Pennsylvania, 1964.
- U. S. Commission on Industrial Relations, Final Report and Testimony, Cilt I.,
- White, P., Business Management, Henry Holt Com., New York, 1926.
- White, W. F., Dalton, M., Sayles, L., Collins, O., Miller, F., Strauss, G., Fuerstenberg, F., Bavelas, A., Money and Motivation, Harper and Bros Com., New York, 1935.
- Whyte, William H. Jr., The Organization Man, Garden City, Doubleday Inc., New York, 1956.

- Megley, John E., "Management and The Behavioral Sciences: Theory Z", Personnel Journal, Mart 1970, s. 216-221,
- Meites, Leonard., "Job Testing: Success or Failure", Consumer Digest, Mart-Nisan 1967, s.13.
- Metcalf, Henry., "The Shop-Order System of Account", ASME Transactions, Cilt VII, 1885-86, s.441.
- Morse, John J., ve Lorsch, Jay W., "Beyond Theory Y", Harvard Business Review, Mayıs-Haziran 1970, s. 61-68.
- Myers, E. Scott., "Who Are Your Motivated Workers?", Harvard Business Review, Ocak-Şubat 1964.
- Newel, Reginald., "Psychological Testing and Collective Bargaining", AFI-CIO American Federationist, Cilt:75, No:2, Şubat 1968, s.20.
- Rosenfeld, J. M., ve Smith, E. J., "The Emergence of Management Theory Z", Personnel Journal, Ekim-Kasım 1965, s. 489-494.
- Rosenfeld, J. M., ve Smith, E. J., "Management Theory Z Applied to Systems of Management Training, Salary and Wage, and Promotion", Personnel Journal, Ocak 1966, s. 543-554.
- Roy, Donald F., "Job Satisfaction and Informal Organisation", Human Organization, Kış 1959-1960, s.158-169.
- Van Zelst, R. J., "Sociometrically Selected Work Teams Increase Productivity", Personnel Psychology, Cilt:5, No:3, Yıl:1953, s.27.

#### DİĞER KAYNAKLAR:

Devlet Planlama Teşkilatı, 1970 Yılı Programı.

DSİ Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Vazifeleri Hakkında Kanun, Sayı: 6200, Düstur Tertip 3, Cilt 35, s.97.

DSİ Teşkilat Rehberi

Türko, R. Metin., Leadership: Patterns of Selection, Nebraska University, 1968 (Çoğaltılmış seminer çalışması)

Türko, R. Metin., Örgütsel Haberleşme, Karayolları Ensurum Bölge Müdürlüğü-İşletme Fakültesi Konferansları, 1970 (Çoğaltılmıştır)

## EK - II Anket Soru Kağıdı

Sayın Bay

Bilimsel Yönetim açısından insanlar çalışmaya nasıl istekli kılınır, çalışma bir angarya olmaktan nasıl çıkarılır gibi sorular ilâğıktaki anket vasıtasıyla cevap bulmuş olacaktır.

Caye, -çayyet gerekiyorsa- çalışmayı daha mükemmelleştirmek ve kolaylaştırmak için takibi gereken yolları aramaktır.

İliğıkteki ifadeleri dikkatle okuyunuz. Her ifadenin altında sizin durumunuza en çok uyan cevabın veya tahmininizin altını giziniz. Her ifadenin cevaplandırılmış olmasına dikkat ediniz.

Soruların sonuna eklenen boş sayfaya çayyet varsa diğery problemlerinizi, fikir ve tavsiyelerinizi yazınız.

Şahsi bilgiler hiçbir çahsa ve makama duyurulmayacaktır. İsminizi yazmayınız ve imzalamayınız.

Teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

R. Metin TÜRKÜ  
İçletme Fakültesi  
Erzurum.

10. Amirim (veya ustabaşım) yaptığım işin kıymetini bilir,  
Kadirginastır.  
A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
11. Amirim (veya ustabaşım) bana karşı adil ve dostça davranır.  
A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
12. Amirim (veya ustabaşım) işlerimde yardımcı olur.  
A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
13. Amirimin (veya ustabaşımın) emirleri de ona inanır.  
A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
20. Amirim (veya ustabaşım) şahsi kabiliyet ve fikirlerinden  
faydalanır.  
A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
21. Hakkettiğimde takdir edilirim.  
A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
22. Aynı atelyede (veya dairede) çalıştığım arkadaşlarla iyi  
geçiniriz.  
A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
23. Birbirimizin yardımına koçarız.  
A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
30. Kabiliyetim ve yaptığım işe göre aldığım ücret(veya maaş,yevmiye)  
A. Adildir. B. Adile yakındır. C. Hiçte adil değildir.
31. Ücretimin (veya maaşımın, yevmiyemin) bana sağladığı geçim,  
A. İyidir. B. İyiye yakındır. C. Ortadır. D.Kötüdür.  
E. Yetersizdir.
32. Benimle aynı bölümde çalışan, aynı işi yapan arkadaşların  
aldığı ücretle (veya yevmiye, maaş) benim elime geçen arasında  
A. Fark yoktur. B. Çok az fark vardır. C. Az fark vardır.  
D. Çok fark vardır.
33. Çok çalışırsam fazla ücret alıyorum.  
A. Evet B. Hayır

40. İş kazalarına ve hastalığa karşı sigortalıyım.  
A. Evet B. Hayır
41. Atelyemdeki (veya dairemdeki) yağlı veya hasta arkadaşla-  
rın işlerine yardım ederim.  
A. Her zaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
42. Teşkilatta görevli kimselere türlü sosyal faydalar (örneğin,  
lojman v.s. gibi) sağlanır.  
A. Her zaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
43. DSİ işini devamlı kılmak için çaba sarfeder.  
A. Her zaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
50. Amirim (veya ustabaşım) işim hakkında bana bilgi verir.  
A. Her zaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
51. Amiriniz (veya ustabaşınız) yapılacak işler için önceden bizi  
haberdar eder.  
A. Her zaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
52. İşlerin yapılmasında benim de düşüncelerim dikkate alınır.  
A. Her zaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
53. Teşkilat iş durumuna ilişkin bazı bilgileri biseden isterse,  
çekinmeden ve korkmadan onlara gerçeği söyleriz.  
A. Her zaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
60. Atelyemizde (veya dairemizde) çalışmak için gerekli fiziki  
şartlar (örneğin, ısı, ışık gibi) normaldir.  
A. Her zaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
61. Makinalar ve atelye içi (veya dairemiz) iyi teşhis edilmiş  
durumdadır.  
A. Her zaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
62. Amirinden (veya ustabaşımdan) hoşlanırım.  
A. Her zaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla
63. Atelyemiz (veya dairemiz) temiz ve intizamlıdır.  
A. Her zaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla

70. Terfi edebilmem için imkânlar tanınmıştır.

A. Evet B. Hayır

71. Amirim (veya ustabaşım) terfi etmeni ister ve beni teşvik eder.

A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla

72. Terfim için atelye (veya daire) arkadaşlarım yardımcı olurlar.

A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla

73. İş'teki durumum iyidir.

A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla

80. Teşkilatta bana düğün işi,

A. Önemlidir. B. Az çok önemlidir. C. Önemsizdir.

81. Diğer arkadaşların işlerini görebilmeleri benim işimi yapıp yapmamama bağlıdır.

A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla

82. Tekliflerim itibar görür, amirime (veya ustabaşıma) aksettirilir.

A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla

83. Aynı atelyede (veya dairede) çalıştığım arkadaşlar arasında yardımseverlik intibasını bırakmaya gayret ederim.

A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla

90. Gördüğüm iş zevklidir (yani sıkıcı değildir).

A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla

91. İşimi elimden gelen en iyi şekilde yapmak bana zevk verir.

A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla

92. Atelyedeki (veya dairededeki) arkadaşlarım arasında iyi itibarım vardır.

A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla

93. Amirimin (veya ustabaşımın) benden yapılmasına istediği işler makuldür.

A. Herzaman B. Sık sık C. Bazen D. Nadiren E. Asla

