

36505.

T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ

ORGANİZASYON VE İŞLETME POLİTİKASI ANA BİLİM DALI

MOTİVASYONUN İŞGÖREN VE İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
VE İŞGÖRENİN MOTİVASYONUNU ARTIRMA YOLLARI
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

NURAN KILIÇ (REİSOĞLU)

(4744)

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

TEZ DANIŞMANI : PROF. DR. KEMAL TOSUN

İSTANBUL 1992

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
GİRİŞ	1-3
BİRİNCİ BÖLÜM	
MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ	4-14
A. MOTİVASYONUN TANIMI	4
B. MOTİVASYONUN ÖNEMİ	7
C. BİREY VE İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ	10
I. Fizyolojik İhtiyaçlar	10
II. Güvence İhtiyaçları	11
III. Sosyal İhtiyaçlar	12
IV. Benlik İhtiyaçları	13
V. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları	14
İKİNCİ BÖLÜM	
MOTİVASYONUN İŞGÖREN VE İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	15-31
A. İŞGÖRENLERİN GEREKSİNİMLERİN KARŞILANMASININ İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR	15
I. Yüksek Moral Sağlaması	15
II. İşgörenlerin İşlerine Bağlanması	17
III. İşletmede Bütünleşme Sağlanması	18
B. İŞGÖRENİN GEREKSİNİMLERİNİN KARŞILANMAMASI SONUCU ORTAYA ÇIKAN OLUMSUZ SONUÇLAR	20
I. Birey Açısından	20
1.) Yabancılaşma	20
2.) Bezginlik	22
3.) Kızma	22

4.) K�sme	23
5.) Duyumsamazlık	23
6.) Saldırganlık	23
II. İşletme Açısından	24
1.) Düşük Moral	24
2.) İşçilerin Direnmesi	26
3.) Endüstriyel atışma Ortamının Doğması	26
4.) Grev	26
5.) Devamsızlık	27
6.) Kazalarda Artış	29

       B    

MOTİVASYONU ETKİLEYEN ÇEŞİTLİ ETMENLER 32-57

A. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FİZİKSEL FAKTÖRLER	32
1.) Hava Koşulları	32
2.) Tozlar ve Toksik Etmenler	33
3.) Sıcaklık	34
4.) Aydınlatma	34
5.) G�r��t�	35
a) G�r��t�n�n İnsan Sağlığına Etkileri	35
b) G�r��t�n�n Moral �zerinde Etkileri	35
c) G�r��t�n�n Azaltılması ve �nlenmesi	36
B. MOTİVASYONU ETKİLEYEN BİREYSEL FAKTÖRLER	38
I. İşgörenin Bedensel, Zihinsel, Ruhsal Yetenek Eksikliği	38
II. İşgörenin İşin Bütünlüğünü Görememesi	39
III. İşgörenin bir Amacının Olmaması	40
IV. İş Gururunun Azalmasının İşgören �zerindeki Etkisi	46
V. İşgörenin İş Yapma İşteğinin Olmaması	46
VI. İşgörenin Rol Belirsizliği İçinde Bulunması	47
VII. Statü ve Rol atışması	48
VIII. Kıt Kaynaklar ve örgütsel ödüller için Rekabet	49

C. MOTİVASYONU ETKİLEYEN SOSYAL FAKTÖRLER	50
I. İşletmede Kültür Şokunun İşgörenin Motivasyonu Üzerinde Etkisi	50
II. Personel Arası Kültür Farklılığının Önemi	51
III. İşletmede Çatışmaların İşgörenin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi	52
1.) Çatışma Kavramı	52
2.) Örgütsel Çatışmalara Yolaçan Faktörler	52
a) Haberleşmeye İlişkin Nedenler	53
b) Örgütsel Yapıya İlişkin Nedenler	53
c) Kadro Farklılıkları	53
d) Çıkar ve Değerlerin Çatışması	54
e) Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması	54
f) Örgütsel Değişiminin Etkisi	54
g) Amaç Farklılıkları	55
h) Kişilik Farklılıkları	55
ı) İşçi-işveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar	56
3.) Çatışmaların Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönleri	56
a) İşletmede Çatışmaların Olumlu Yönleri	56
b) İşletmede Çatışmaların Olumsuz Yönleri	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON YOLLARI VE ÖNLEMLERİ 58-107

A. GENEL ÖNLEMLER	58
I. Örgütsel Önlemler	59
1.) Ekonomik Nitelikli Özendiriciler	59
a) İşgörenin Kâra Ortak Olması	59
b) Maaş Dışı Ödeme Uygulamaları	60
2.) Sosyal Nitelikli Özendiriciler	61
II. İşin Değerlenmesine İlişkin Önlemler	64
1.) İşin Monotonluğunun Giderilmesi	64
2.) İşin Zenginleştirilmesi	69
3.) İşin Genişletilmesi	70
4.) İşgörene Danışmanlık Hizmeti	72

5.) Yönetime Katılmanın İşgören Üzerindeki Etkileri	73
6.) İşgörenin Eğitimi	75
7.) İşgöreni İşe Alıştırma Programının Motivasyonla İlişkisi	79
8.) İş Tatmini Sağlanması	83
9.) İşgörenin Moralini Yükseltme Önlemleri	87
10.) İşin Yoruculuğunun Azaltılması	92
11.) İş Güvenliğinin Sağlanması	94
12.) İşin Değiştirilmesi	97
13.) İşgörelere Yükselme Olanaklarının Tanınması	98
III. Yönetmel Önlemler	99
1.) Personele Uygulanması Gereken Motivasyonu Artırıcı Yönetim Politikaları	99
2.) Yönetici Davranışlarının Motivasyona Etkisi	104
SONUÇ	108-111
TABLÖLAR	112-114
KAYNAKÇA	115-118

GİRİŞ

İşletmelerin verimliliğinde rol oynayan birçok faktör vardır. Bunlar arasında örgütün çeşitli teknolojik unsurları olan makine, araç, materyal, teknik icatlar ile yapısal unsurları olan işbölümü, otorite, haberleşme, karar verme, statü, rol vb. unsurları sayabiliriz.

İşletme, verimliliğe ulaşmak için teknik bakımdan en üstün ve modern makinelere sahip olabilir. Çevre şartları olarak, elverişli şartlara sahip stratejik bölgede kurulmuş olabilir. Ürettiği mamül veya mamullere karşı piyasada görülmemiş talep olabilir.

Ancak, yukarıda saymaya çalıştığımız bütün bu olumlu koşulların varlığı, işletmenin gerektiği kadar verimli çalışmasını sağlamakta yine de yetersiz kalacaktır. Çünkü, bunlar işletmede insan unsuru olmadan kendi başlarına harekete geçip verimliliği sağlamazlar.

İnsan unsurunun da işletme içine girmesi yönetim işini karmaşık hale getirmiştir. Çünkü, insan irade sahibi kompleks bir varlıktır; davranışlarını ve tepkilerini her zaman önceden kestirmeye imkan yoktur.

İşletme üyeleri, kendi arzuları ile verimliliklerini artırabilir veya azaltabilirler. İşte, yönetimin en önemli sorunlarından birini teşkil eden isteklendirme, diğer bir deyişle motivasyon konusuna önem verilmesinin nedeni, insanların bu niteliğidir.

İşgören düğmesine basılınca çalışan bir makine değildir. Herbiri farklı duygu ve düşüncelere sahip bireylerin, bir amaç etrafında bütünleşmesini sağlamak işletme yöneticisi açısından zor bir iştir.

İşletmede çalışan her bireyin, ulaşmayı arzuladığı bazı istek ve amaçları vardır. Her birey önce kendi amaç ve isteklerini düşünecek, sonra sıra başkalarının amaç ve isteklerine gelecektir. Bu bakımdan, işletme amacı etrafında bir bütünleşmenin sağlanabilmesi için, işletmenin işgörenlerin beklentilerine cevap verecek koşullara sahip olması gereklidir.

Başarılı yönetimin temel görevlerinden biri, işgörenlerin beklentilerine cevap vererek, onların işlerinden doyum sağlamalarını artırmak suretiyle, işgörenleri işletme hedeflerine doğru yönleltmektir. Çünkü, işletme üyeleri kendilerine verilen görevleri yapmaya istekli olmadıkça, işletmede verimlilik ve etkinlik sağlanamaz.

Araştırmamızda, güdüleme yöntemi ile varılmak istenen amaç işgörenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinimlerini elverdiğince doyurmak ve hergün işbaşı yapılırken işlerine istekli gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır.

İşletmede etkin bir isteklendirme sistemi, verilen emirlerin kabul edilmesini sağladığı gibi, görevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesine de yardımcı olur.

Bu tezde, işgörenlerin işletme hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlamak amacıyla, onların işe girerken neler beklediği, hangi nedenlerle çalıştığı ve beklentilerine ulaşamadığı zaman göstereceği iş davranışları, tepkileri, işgörenleri beklentilerine ulaştırmak için çözüm yolları ele alınmıştır.

Tezin ilk bölümünde, motivasyonun tanımı ve önemi, bireyin ihtiyaçları konusuna yer verilecektir.

İkinci bölümde, ilk olarak işgörenlerin etkin bir şekilde isteklendirilmesinin, işletmeye sağladığı faydalar konusuna değinilecektir. Daha sonra, motivasyon derecesinin düşük olması durumunda, gerek birey ve gerekse işletme açısından ortaya çıkan olumsuz sonuçlar açıklanacaktır.

Üçüncü bölümde ise, motivasyonu etkileyen hava koşulları, tozlar, sıcaklık, aydınlatma ve gürültü gibi fiziksel faktörler incelenecektir. Daha sonra, motivasyonu etkileyici diğer bir faktör olan bireysel faktörlere değinilecektir. Burada, bireyin bedensel, zihinsel ve yetenek eksikliği, işgörenin amaç belirsizliği, işe isteksizliği, rol belirsizliği, rol çatışması, işin bütünlüğünü görememesi konularının bireyin motivasyonunu ne derece etkilediği araştırılacaktır. Bu bölümün en sonunda, motivasyonu etkileyici en son faktör olan sosyal faktörlere yer verilecektir. Burada, kültür şoku ve kültür farklılığının, çatışmaların işgörenin motivasyonu üzerindeki etkisine değinilecektir.

Dördüncü bölümde ise, işletmede işgörenlerin motivasyonunu artırma konusu ele alınarak soruna çözüm yolları önerilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ

A. MOTİVASYONUN TANIMI

Genel anlamda, isteklendirme diğer bir deyişle motivasyon, insanları harekete geçiren ve başlatılan hareketlerin devam ettirilmesini sağlayan, bir kuvvet olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel açıdan bakılınca isteklendirme, örgüt üyelerinin, çalışmaya başlamalarını ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan, güçlerin tümü anlamını taşımaktadır.

Motivasyon konusunun incelenmesi bize, insan davranışı alanında en önemli sorunun yanıtlanmasına yardım edecektir (insanların bazı şeyleri yapmasının nedeni nedir ?).⁽¹⁾

Bireyde bir eksiklik olduğu zaman, bir olaylar zinciri başlayacaktır. Bir davranış olacaktır. Ancak, bu davranış herhangi bir davranış değildir. Bir gereksinme duyan organizma, bir amaca yönelik bir davranışta bulunacaktır. Amaca ulaşmak gereksinmeyi giderecektir. Böylece, güdüleme mekanizması tamamlanacaktır.

İhtiyaçlar-----Davranış -----Amaç⁽²⁾

(1) KOLASA, J. Blair, Yönetimde Davranış Bilimlerine Giriş, Çev.

Kemal Tosun başkanlığında Uzm. Fulya Aykar. Tomris Somay

«et al», İstanbul, 1976, s. 287.

(2) DERELİ, Toker, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, 1981,

s. 87.

İnsanların davranışını anlamak ve etkilemek, onların gereksinmelerini bilmek gereklidir. Gereksinmeler, insan davranışlarının anahtarını oluşturmaktadır.

Bireylerin, davranışlarını anlayabilmek için, onları bu davranışlara yönelten etkiler dediğimiz "davranış güdüsü" (motivasyon) araştırılmalıdır.⁽³⁾

Bir gemiyi düşünelim : Limanda bağlı durmaktadır, herşey hazırlanmış, her türlü teçhizatı tamamlanmış, biletler satılmış ve yolcular da binmiştir; ancak, geminin hareket edebilmesi için gerekli olan itiş gücünü sağlayan istim yani motivasyon olmadıkça gemi hareket edemez.

Aynı şekilde, bir kuruluştaki motivasyon organizasyona hareket verir, canlılık sağlar. İşletmelerde de insanların tüm davranışları bir nedene dayanır. Kişiler, ihtiyaç ve arzularını tatmin edebilmek için bir iş görürler. Kendilerine göre ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri, en uygun işi bulmaya çalışırlar.⁽⁴⁾

İnsanlar niçin belli yönlerde davranırlar ? Niçin bir yönetici, resmi iş süresi sona erer ermez bürosunu terk eder de, bir diğeri herkes işyerinden ayrıldıktan sonra bile birkaç saat fazla çalışmayı tercih eder ? Bir kişi, belge ve rakamlar arasında yal-

(3) YALÇIN, Selçuk, Personel Yönetimi, İstanbul, 1988, s. 203.

(4) BAYKAL, Besim, Yönetim ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1982,

nız başına saatlerce çalışmaktan hoşlandığı halde, niçin diğeri masa başında çalışmaya devam edemez ve belki bütün gününü başkalarıyla temas kurmaya imkan veren bir işte geçirmek ister ?

Bazı yöneticiler, üstlerinin her sözünü onayladıkları halde, bazıları niçin gerekli gördüklerinde onları eleştirmekten çekinmezler ?

Bu sorulara cevap olarak, her ferdin kendine özgü bir kişiliğe sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu farklılıklar, işgörenlerin ortak ve belirli bazı ihtiyaçlarının, tatmin ve motivasyonun farklı derecede olduğunu bize göstermektedir.⁽⁵⁾

Bireylerin, bir arada çalışmaları için teşvik edilmeleri, özendirilmeleri gereklidir. Zira tutum ve davranışlar bir nedene bağlıdır. İşte motivasyon bu tutumun başlaması için, gerekli olan nedeni oluşturan faktördür. Motivasyon, yöneticinin emrindeki elemanların, planlanmış amaca doğru teşvik edilmeleri ve onlarda işe karşı istek ve arzunun yaratılabilmesi için yararlandığı bir araçtır.

Bir kuruluştaki ne kadar makine, alet, edevat, teçhizat olursa olsun, bunları kullanacak motive olmuş insanlar olmadıkça, verimlilik sağlamak mümkün değildir.⁽⁶⁾

(5) DERELİ, Toker, a.g.e., s. 187.

(6) BAYKAL, Besim, a.g.e., s. 39.

B. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Bir örgütün verimliliğinde rol oynayan bir çok faktör vardır. Bunlar arasında örgütün çeşitli teknolojik (makine, araç, materyal, teknik ve icatlar) ve yapısal (işbölümü, otorite, haberleşme, karar verme, statü, rol vb.) unsurları sayılabilir. Ne var ki bunlar örgütü, insan unsuru olmadan kendi başlarına harekete geçirerek örgütün verimliliğini sağlayamamaktadırlar.⁽⁷⁾

Bir işletmenin, varlığını sürdürebilmesi ve belirli amaçları gerçekleştirebilmesi insan kaynağına bağlıdır.

Güdüleme konusunun taşıdığı önem, insan unsurunu işletmelerde giderek daha ön plana çıkarmıştır. Gerçekten, hemen hergün işletmeler, gelişmelerinde en önemli öğenin insan olduğunu öğrenmektedir.⁽⁸⁾

Diğer taraftan, işin içine insan unsurunun girmesi, yönetim işinin, oldukça karmaşık bir duruma gelmesine yol açmaktadır. Yöneticiler, verimliliği arttırmak üzere örgütün teknolojik ve yapısal unsurlarında değişiklikler yapabilmektedirler. Fakat, insan üzerinde diledikleri gibi tasarrufta bulunamamaktadırlar.

(7) DİCLE Ülkü, DİCLE Atilla, "Motivasyon", Eskişehir İktisadi ve

Ticari İlimler Akademisi Dergisi "C.VII", Sayı 1, 1989,

s. 72-73.

(8) SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, Bursa, 1987, s. 64.

İnsan irade sahibi kompleks bir varlıktır; davranışlarını ve tepkilerini her zaman önceden kestirmeye imkan yoktur. İşgörenler, kendi arzuları ile verimliliklerini artırabilirler veya azaltabilirler.

Yöneticilere burada düşen en önemli görev, işletmenin verimliliğini artırmak için, işgörenlerin motivasyonunun zayıf olduğu durumlarda, motivasyonu olumsuz olarak etkileyen unsurları tespit etmek ve ortadan kaldırmaktır.⁽⁹⁾

Örgüt üyeleri, kendilerine verilen görevleri yapmaya istekli olmadıkça, örgütte verimlilik ve etkenlikten söz edilemez. Örgütlerde etkin bir isteklendirme, verilen emirlerin kabul edilmesini sağladığı gibi, görevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesine de yardımcı olur.

Bir insanın fizik varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir; fakat onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati, bedenen, fikren, ve ruhen kendisini örgüte adanması parayla satın alınamaz. Bunlar, ancak örgütte iyi bir isteklendirmenin uygulanması ile elde edilebilir.⁽¹⁰⁾

Çoğu kez nedeni bilinmeyen, çatışma ve sürtüşmelerin kökenine inildiğinde bireysel doyumsuzluklarla karşılaşmaktadır. Güdüleme yöntemi ile varılmak istenen amaç, işgörenlerde daha çok çalışma

(9) DİCLE, Ülkü - Atilla, "Motivasyon", s. 72-73.

(10) BAYKAL, Besim, a.g.e., s. 110.

istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinmelerini elverdiğince doyurmak ve hergün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır.⁽¹¹⁾

İşgören, işletmeye ücret karşılığı sadece emeğini değil, tüm yaşamını verdiği inancındadır. Bu nedenle, işletmeden çok şeyler bekler. Emeği kadar, gönlünü de işletmeye verebilmek için, işletmeden insanca davranış ister.

İşgören, işletmede aradığı çalışma ortamını bulamamışsa, yapılan harcamaların boşa gitmesi kaçınılmaz olacaktır (işten ayrılma-işe uyarılama masrafları vb.).⁽¹²⁾

Öte yandan, işgören uyarılmasını yeterli düzeyde gerçekleştiremeyen işletmeler için, bazı hammadde ve malzeme harcanması, araç ve makinelerin iyi kullanılmaması ve kapasitelerinin altında çalıştırılması, kazaların artması gibi görünmeyen giderler söz konusu olacaktır.

İşgörenlerin iyi motive olmaması sonucu, ortaya çıkan olumsuzlukların gerek işgören, gerekse işletme üzerindeki etkileri ayrıntılı olarak daha sonraki bölümlerde inceleyeceğiz. Bireyleri işletmeye motive etmek için onların gereksinimlerini bilmek gereklidir. Şimdi, bireylerin gereksinimleri neler olabilir sorusunu yanıtlayacağız.

(11) SABUNCUOĞLU, Zeyyat, a.g.e., s. 64.

(12) SABUNCUOĞLU, Zeyyat, a.g.e., s. 1.

C. BİREY VE İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

I. Fizyolojik İhtiyaçlar

Hiyerarşinin en düşük seviyesinde yer alan ve teşvik teorisini başlangıcı sayılan ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlardır. Bunlar, bireyin hayatının devamı için tatmin edilmeleri zorunlu olan ihtiyaçlardır. Örneğin; oksijen, yemek ve içmek, su, ısı, uyku, barınak ve cinsel doyum gibi insan yaşamını, sürdürebilmesi için temel gereksinimlerdir.

Fizyolojik ihtiyaçlar, doğar doğmaz doğal diğer ihtiyaçların önüne geçerler. Herşeyden yoksun kalmış bir insan, öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarını giderilmesi ile teşvik edilebilecektir. Aç kalmış bir insan için, yüksek düzeyli ihtiyaçlar bir süre için önem taşımayıp geriye itilmektedir.

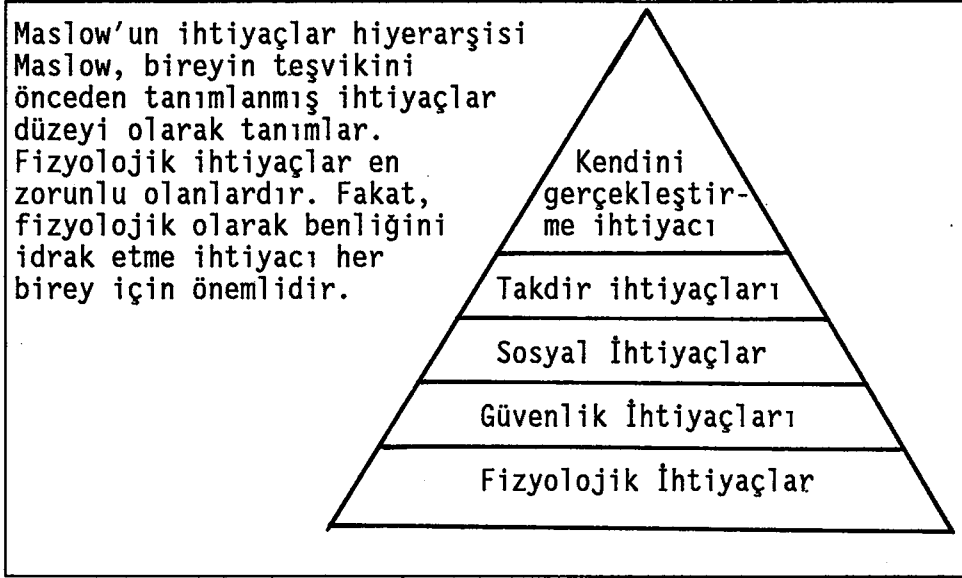
İnsanın, ekmek bulamadığı zaman yalnızca ekmekle yaşadığı doğrudur. Fakat, ekmek bollaştığı ve midesi ekmekle dolduğu zaman, acaba insanın arzuları ne olacaktır...

Maslow'un cevabına göre, derhal diğer yüksek düzeyli ihtiyaçların tatmini önem kazanacak ve bu süreç "mideden beyne" geçecektir. (13)

(13) HERBERT, Hicks, Örgütlerin Yönetimi Sistemler Beşeri

Kaynaklar Açısından, Çev. Osman Tekok. Bintug AYTEK, "C.I",

Sayı 2, Ankara, 1977, s. 371.



II. Güvence İhtiyaçları

Birinci derecede gereksinimleri oluşturan, fizyolojik gereksinimler karşılandıktan sonra, güvenlik gereksinimleri kendini gösterir.

Birey, artık fizyolojik gereksinimlerinin tatmini ile ilgilenmemekte "sonradan öğrenilmiş" gereksinimler kategorisini oluşturan, geleceğin güvence altına alınması, iş güvenliği, dış tehlikelerden ve diğer kişilerin saldırgan davranışlarından korunması gibi, bedensel ve ruhsal anlamda güvenliği ile ilgili ihtiyaçlarının karşılanmasını istemektedir.⁽¹⁴⁾

Emniyet ve güven ihtiyacı denince, iki ana ihtiyaçtan sözedilebilir.

(14) YALÇIN, Selçuk, a.g.e., s. 206.

- Psikolojik tehlike ve yoksunluklara karşı korunma ihtiyacı.

Psikolojik tehlike ve yoksunluklar; emeklilik planlarının yetersizliliği, keyfi davranış ve kararlar, farklı işlemler, açık ve seçik olmayan yönetim politikalarının bulunduğu bir durumda söz konusu olabilir.

İnsan, keyfi olarak işinden uzaklaştırılmayacağına eminse, işinde kendini daha bir emniyette hissedecektir. Bu da onun işe motivasyonunu olumlu olarak etkileyecektir.⁽¹⁵⁾

III. Sosyal İhtiyaçlar

İnsanın, fizyolojik ihtiyaçları tatmin edildikten sonra, bir gruba ait olmak, birlik ve beraberlik, karşılıklı arkadaşlık ve sevgi alışverişi gibi sosyal ihtiyaçlar, davranışlara hakim olmaya başlar.⁽¹⁶⁾

Bu ihtiyaçları iki grupta düşünebiliriz : Sevgi ihtiyacı ve ait olma ihtiyacı.⁽¹⁷⁾ İnsanlar, toplumsal varlıklar olduğu için, başkalarınınca kabul edilmeye gereksinim duyarlar.⁽¹⁸⁾

(15) TELİMEN, Osman, Personel Yönetimi, İstanbul, 1985, s. 199.

(16) ADALI, Sacit, Personel Yönetimi, İstanbul, 1977, s. 47.

(17) DALE, s. Beach, Personel:The of People at Work, Mc Millan

Publishing Co. Inc., 1980, s. 430.

(18) ADALI, Sacit, a.g.e., s. 47.

Ayrıca, her kişi çevresi tarafından seilmek ve toplumda iyi bir mevkiye sahip olmayı arzu eder. İşçinin, gününün önemli bir kısmı, üstleri ve diğer işçi arkadaşları ile birlikte geçer.

Eğer, işçinin bu kişilerle olan ilişkileri kardeşçe, hoşça ve samimi olursa, bu kategorideki gereksinmeler bir dereceye kadar tatmin edilmiş sayılır. Eğer, işçinin çevresiyle ilişkileri uyumsuz, düzensiz ve sürekli anlaşmazlıklar içinde bulunursa, işçinin işini terk ile bu gereksinmelerini, başka bir iş yerinde tatmini yoluna gittiği görülür.⁽¹⁹⁾

IV. Benlik İhtiyaçları (Ego)

Özvarlık ihtiyaçları, diye de tanımlanan bu ihtiyaçları iki guruba ayırarak incelemek mümkündür :

- Bir kimsenin, kendisine güven ve saygı duymasına ilişkin ihtiyaçlar; bağımsızlık, başarılı olmak, yararlı iş yapmak ve yeterlilik kazanmak konusundaki ihtiyaçlar bu guruba girer.
- Başkalarının saygı duyulmasına ilişkin ihtiyaçlar; bir statü sahibi olma, tanınma, takdir edilme, başkalarının saygısını kazanma konusundaki ihtiyaçlar ise bu gruptandır.

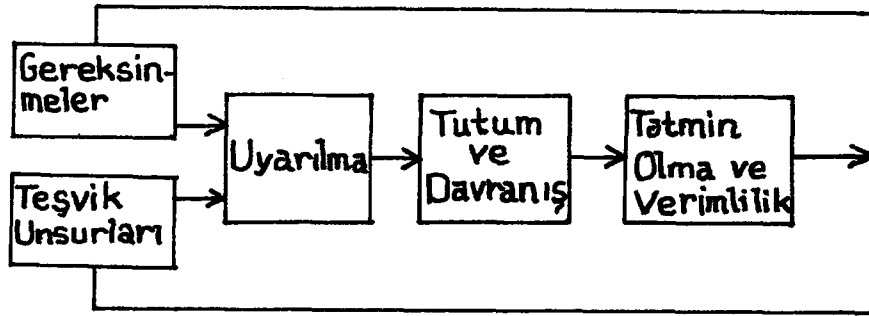
(19) YALÇIN, Selçuk, a.g.e., s. 206.

V. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Genel olarak, bu kavramdan anlaşılan, insanın kendi yeteneklerinin gelişmesinin ve yaratıcılığının farkına varmasıdır.⁽²⁰⁾

Bu tip gereksinimler, bir kişiden diğerine göre farklılık gösterir. Örneğin; çocuğu olan bir kadında ideal bir anne olmak arzusu şeklinde belirirken, genç bir insanda iyi bir atlet olma hevesi şeklinde ortaya çıkabilir.

Bu gereksinimlerin belirli bir biçimde ortaya çıkıp, kendini hissettirmesi için, bu gereksinimlerden önce gelen diğer dört tip gereksinimin gerektiği gibi karşılanıp, tatmin edilmiş olması gerekir. Çünkü, insanlar diğer gereksinimlerinin, tatmini için o kadar mücadele ederler ki, bu tür yüksek gereksinimlerin kendini göstermesine olanak kalmaz. İlke olarak denilebilir ki, tatmin edilmiş olan bir gereksinme davranış güdüsü olmaktan çıkar.⁽²¹⁾



MOTİVASYON SÜRECİ

(20) TELİMEN, Osman, a.g.e., s. 199.

(21) YALÇIN, Selçuk, a.g.e., s. 207.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN İŞGÖREN VE İŞLETME ÜZERİNDE ETKİLERİ

Kişi gereksinmelerini elde etmeye çalışırken, çoğu kez güçlüklerle karşılaşır, ya da başarısızlığa uğrar. Bu durumla karşılaşan işgörenlerin davranışları, olumlu ya da olumsuz olur.

Bu bölümde ilk olarak, iyi motive olmuş bireyin işletmeye sağladığı faydalardan, ikinci olarak, gereksinmelerin karşılanmaması sonucu, gerek işletme ve gerekse işgören açısından ortaya çıkan olumsuz sonuçlar açıklanacaktır.

A. İŞGÖRENLERİN GEREKSİNİMLERİNİN KARŞILANMASININ İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR

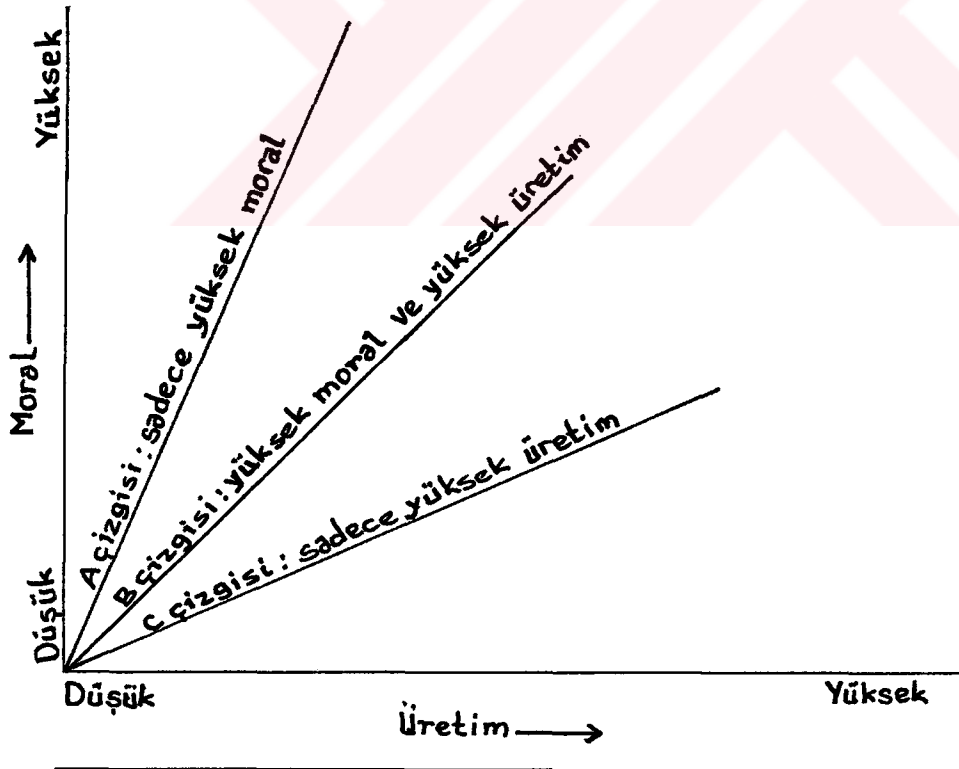
I. Yüksek Moral Sağlaması

Moral, kişilerin ve gurupların işlerine, çevrelerine yöneticilere ve işletmeye karşı takındıkları tavır ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. İyi motive edilmiş işgörenler, daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işletmeye olan yararları artar.

İşgörenin moralinin yüksek olması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde aşağıda değineceğimiz olumlu etkileri yapar.

- Morali, iyi olan bir kişi, görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.

- İşgörenler, çalışmaya daha istekli olur.
- İşgörenler, işletmenin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.
- İşgörenlerin çalışma arzusu yüksek olur.
- İşgörenler, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
- İşgörenler, işletmenin hedefleri doğrultusunda işbirliği isterler.
- İşgörenler, yöneticilere ve işletmeye karşı bağlılık duyarlar.
- Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar. Yüksek moral, personel giriş-çıkış oranını ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyetlerde de azalır.⁽¹⁾



(1) ŞENATALAR, Ferhat, Personel yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1978, s. 300.

- Yüksek morale, verimlilik arasında da ilişki vardır. Moral ile üretim arasındaki genel bağlantıyı aşağıdaki şemadan görebiliriz.

C çizgisi, yüksek üretim ve düşük morali göstermektedir. Bu durumdaki yönetici ilmi yönetim metodlarını(zaman etüdü, yakın denetim vs.) kullanarak, yüksek üretim elde etmiştir. Bu yöneticinin kısa vadede başarılı olabileceğini söyleyebiliriz.

Diğer taraftan aynı yönetici, iyi beşeri ilişkilerin işgörenleri mesut kılacağı kanısındaysa, A çizgisini tercih edecektir. Bu durumda, moral yüksek olacak, fakat üretim aksayacaktır. Bu yöneticinin uzun vadede başarılı olabileceğini söyleyebiliriz. Aynı yönetici, organizasyonun hedeflerini, kendi hedefleri ile bağdaştırabilen, işgörenleri hem yüksek moral ve hem de yüksek üretim meydana getireceğine inanırsa, B çizgisini tercih edecektir.⁽²⁾

II. İşgörenlerin İşlerine Bağlanması

İşgörenlerin, işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmesi, işinde isteyerek zevkle çalışabilmesi için, bazı koşulların varlığı gereklidir. İşgören, yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik tatmini sağlayabilmelidir. İşletme yöneticisi, işgörene bu duyguları tattırabilmelidir. Bu durumun sonucu, işgörenin işletmeye karşı olan ilgi

(2) TELİMEN, Osman, Personel Yönetimi, İstanbul, 1985, s. 211.

bağlılığı yani güdülenmesi büyük ölçüde kolaylaşacaktır.(3)

III. İşletmede Bütünleşme Sağlanması

İşgören, işine iyi motive edilirse, çalıştığı örgüt ile bütünleşecek, bu da bir takım olumlu sonuçlar doğuracaktır. İşgören, huzur dolu bir ortamda çalışacak, örgüt açısından ise verimlilik artacak, yönetim uygulaması kolaylaşacak, örgütün sürekliliği sağlanacaktır.

İşgörenin, bulunduğu işletmeye uyumu, verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü, kişi örgütle uyum içerisine girince, örgütün amaçları ve araçlarını benimseyecektir. İşgören, işletmenin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu amaçların gelişmesinde o ölçüde katkıda bulunacaktır. İş yavaşlatma veya bölüm ve guruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek, bazı aksamlar yokedilecektir. İşletmede, verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ayrıca, yöneten ve yönetilenler gurubunun işletmede, beklentilerini elde etmesi sonucu bu guruplar arasında uyum görülecektir. Ve bunların sonucu olarak, iki gurup arasında sürtüşme ve çekişmeler minimum düzeye inecek, işletmenin sürekliliği sağlana-

(3) ARTAN, Sinan, "İşletmelerde İşgörenlerin İşlerini Benimseyebilmesinde Yöneticilerin Rolü ve Önemi", Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, "C. XIV", Sayı 2, s. 69

caktır.(4)

Bu kısım ile ilgili şekil EK-1'de verilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalarda belirtmek istediğimiz konu; işletme açısından, özellikle günümüz işletmeleri açısından, insanın kilit faktör durumunda olduğudur.

İşgörenler, ne derece iyi tanınırsa, işgörenler arası ilişkiler ne ölçüde iyi sağlanırsa ve işi yapacak olanlar iş araç-gereçlerine hangi ölçüde uyum sağlarsa, amaçlar o kadar daha kolay gerçekleşecektir. Bu nedenle, işgörenin motivasyonu konusuna gereği gibi önem verilmelidir.

(4) ERDOĞAN, İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik,

İstanbul, 1983, s. 16-17.

B. İŞGÖRENİN GEREKSİNİMLERİNİN KARŞILANMAMASININ ORTAYA ÇIKARDIĞI OLUMSUZ SONUÇLAR

1. Birey Açısından

İşgörenler, gereksinimlerini elde etmeye çalışırken, bazen işletmeye karşı olumsuz tepkiler gösterirler.

Olumsuz tepkilerin ortaya çıkma nedeni, ulaşılmak istenen hedefin tek olması ve gerçekleştirilebilir başka bir amacın olmaması veya gerçekleştirilmesi istenen hedefe duygusal yönden aşırı bir biçimde bağlanmasıdır. Yahut kişi karakteri gereği olumsuz tepkiler gösterir.

Bizim için önemli nokta işgörenin motivasyonu olduğuna göre aklımıza gelecek ilk soru şu olabilir : Gereksinimlerini karşılamayan işgörenler işletmeye karşı ne gibi olumsuz tepkiler gösterirler ?

1.) Yabancılaşma

Büyük işletmelerde görülen aşırı işbölümü, çoğu kez işçinin yaptığı işin, neye yaradığını görememesine ve çalışma amacının kaybolmasına yol açmaktadır. Böylece, küçük evreninde yaşamak zorunda kalan işçi için, çok geçmeden yaptığı iş anlamsız gelmektedir.

Bu uygulama örgütlerde, amaçsız yönetimin bütün düzen ve is-

teklerine olduğu gibi uyan, yönetilmek ve denetlenmek gereksinmesi duyan, yaratıcılıktan yoksun bir "örgütsel insan" örneğinin ortaya çıkmasına yol açmıştır.

İşte, örgütte kendilerini etkileyen kararların alınmasında, söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan, bir araç niteliği taşıyan örgütsel insan, günümüzün toplumlarında, kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insandır.

İşgöreni önce kendisine, sonra çalıştığı kuruma yabancılaştıran en önemli etkenlerden biri makinalaşmadır. İnsanı, adeta kemiren ve psikolojik varlığını eriten, yabancılaşma duygusundan soyutlamanın en etkin çözüm yollarından biri, onu makine karşısında güçlü ve onurlu kılmaktır. Daha sonra, işgörene yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyacak, bir ortam yaratılmalıdır. Böyle bir ortam ancak, işgörenin kendisini etkileyen ve ilgilendiren konularda kararlara katılması yoluyla sağlanabilmektedir.

İşgören, çalıştığı işyerinde bedensel gücünü ortaya koyarken, aynı zamanda düşünsel gücünden de yararlanıldığını görmekle, işe ve işletmeye karşı yabancılık duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtaracak, yaptığı iş anlam kazanacak ve işletmenin amaçları ile daha kolay bütünleşecek, yabancılaşma duygusu ortadan kalkacaktır.⁽⁵⁾

(5) DİCLE, Atilla-Ülkü, "Motivasyon", Eskişehir İktisadi ve Ticari

İlimler Akademisi Dergisi, "C.VII" Sayı 1, 1989, s. 39-40.

2.) Bezginlik

İşletmede, yaptığı işin işgörene anlamsız gelmesi, sorunların yönetimce gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, yönetimce alınan kararların, işgörene gereği gibi anlatılmaması vb. sonucu işgören, işletmeden kendini uzak tutmakta ve bezginlik göstermektedir. Ve bu durumun sonucu olarak işgören:

- İşe geç gelme, hiç gelmeme, yada işten ayrılma,
- Verimi düşürme,
- Sorumluluk yüklenmekte isteksizlik gösterme,
- İş arkadaşları ile tartışma: Yönetimle anlaşmazlığa düşme,
- Kaza yapma: Mal yada malzemeye zarar verme gibi davranışlar içine girmektedir.⁽⁶⁾

3.) Kızma

Beklentilerine ulaşamayan işgören, işletmede tepkisini çocuksu bir davranış biçimine dönüştürebilmektedir. Örneğin; surat asabilir veya ağlayabilir vb.

(6) TUTUM, Cahit, Personel Yönetimi, Ankara, 1976, s. 193.

4.) Ksme

İşgörenin, işletmede istediği yere ykselememesi vb. durumların sonucu işten elini eteğini çekmesi, işe ilgisizlik, işten vazgeçme gibi davranışlar içine girmesidir.⁽⁷⁾

5.) Duyumsamazlık

İşgörenin amacını elde edememesi, onu hüsrana uğratır. Buna karşı gösterilecek bir tepki çekilmedir. Bu, fiziksel çekilme olabilir, ya da içine kapanma,(duyumsamazlık) şeklinde kendini gösterebilmektedir.

6.) Saldırganlık

Beklentilerine ulaşamama, bazı işgörenlerde saldırganlık davranışının ortaya çıkmasına yol açar.

Saldırganlık, dışarıya karşı bir harekettir. Kişiye yada eşyaya eylemli veya sözlü saldırı biçiminde ortaya çıkmaktadır.⁽⁸⁾

(7) TUTUM, Cahit, a.g.e., s. 193.

(8) KOLASA, Blair Jr., Yönetimde Davranış Bilimlerine Giriş, Çev.

Kemal Tosun Başkanlığında Uzm. Fulya Aykar. Tomris Somay "et al", İstanbul, 1976, s. 296.

II. İşletme Açısından

1.) Düşük Moral

Nasıl insanda açlık duygusu "mide sancısı", "dermansızlık" biçiminde kendini gösterirse, bozuk moral de kendini düşük doyum, işi yavaşlatma, geçimsizlik, hırçınlık.. vb. şekillerde kendini gösterir.

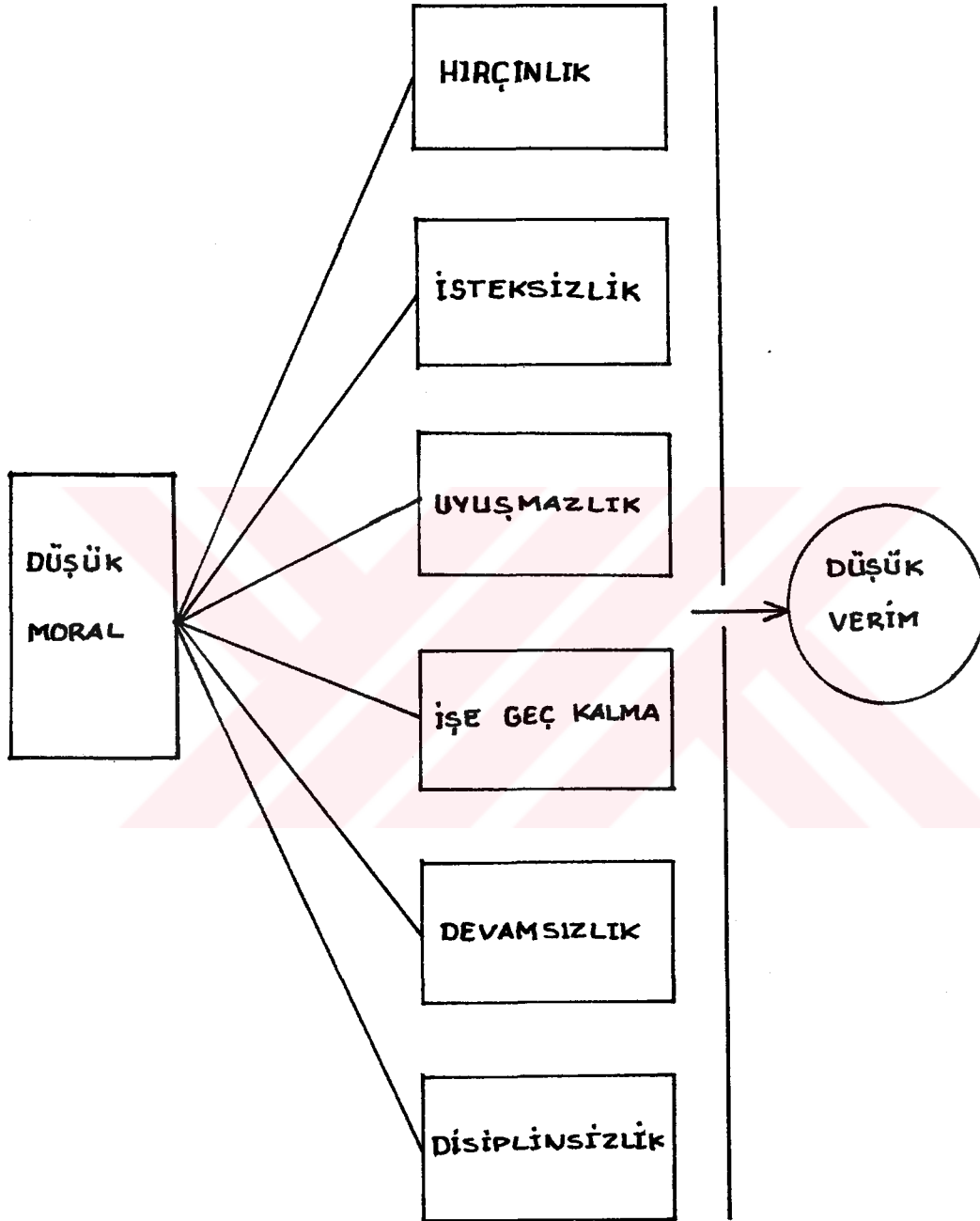
Düşük doyum, büyük bir olasılıkla, personel devrinin yüksek olması sonucunu da doğurur. Bu da yetişmiş iş gücünün kaybı demektir.⁽⁹⁾

Şu halde, özet olarak, düşük moral seviyesinin işletmeye vereceği zararları şu şekilde açıklayabiliriz :

İşgörenin, düşük morale sahip olması sonucu iş yavaşlatmaları, iş durdurmaları, aşırı ölçüde devamsızlık veya gecikmeler, işe giriş çıkış oranlarının yüksekliği, iş veriminde düşmeler, iş ilişkilerinde olumsuzlaşma, çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk durumları ortaya çıkar.⁽¹⁰⁾

(9) TOSUN, Kemal, "Organizasyon Personel ve Moral İlişkileri", Organizasyon Dergisi, Yıl 2, Sayı 6, s. 9.

(10) EREN, Erol, Yönetim Psikolojisi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, Yön Ajans, İstanbul 1989, s. 139.



2.) İşçilerin Direnmesi

İşçiler, bir çok hallerde, kendilerini çok az veya hiç katkıları olmayan karmaşık bir düzen içinde bulmaktadırlar.

Özellikle sanayileşmenin ilk devrelerinde, bu yeni çalışma düzeni, işçiler arasında huzursuzluklara ve kendiliğinden ortaya çıkan bireysel direnmelere yol açmıştır. Bu protesto bazı hallerde, yüksek oranda ortaya çıkan devamsızlık, işe geç gelme, işçi devri, ustabaşının emirlerine uymama, işin yavaş ve düşük kalitede yapılması veya malzeme ve hammadde kayıpları şeklinde kendini göstermektedir. (11)

3.) Endüstriyel Çatışma Ortamının Doğması

İşgörenler, işletmede kendi amaçlarına varabilmek için, mücadele etmektedirler. Beklentilerine ulaşamayan işgören, işyerinde sabotaj, makinelere zarar verme, hammaddeye zarar, vb. davranışlar içine girmektedir. (12)

4.) Grev

Grev, işçilerin işverence, öngörülen koşullarda çalışmayı

(11) Ekin, Nusret, Endüstri İlişkileri, İstanbul, 1987,

s. 33-34.

(12) KOLASA, Blair Jr., a.g.e., s. 424-425.

redderek toplu olarak işi bırakmasıdır.(13)

Günümüzde grevler, endüstri hayatında işçi işveren ilişkilerindeki huzursuzlukların ve tatminsizliklerin bir belirtisi olarak ortaya çıkmaktadır. Tatminsizlik sonucunda ortaya çıkan grevler, düşük verim, yüksek işçi devri, iş kazalarında artış ve hammadde kayıpları ortaya çıkmaktadır.(14)

5.) Devamsızlık

İşgörenlerin işletmeden birtakım istekleri vardır. Bunlar;

- İşgörenlerin iş güvenliği konusundaki beklentileri.
- İşgörenlerin yükselme olanakları ile ilgili beklentileri.
- İşgörenlerin sosyal ilişkiler konusundaki beklentileri, hem hiyerarşik ilişkiler (ast-üst ilişkileri), hemde diğer işgörenler ile olan ilişkiler.
- İşgörenin işin niteliği ile ilgili beklentileri.
- İşgörenlerin çalışma konusunda beklentileri.
- İşgörenlerin sosyal yardım ve hizmet konusunda beklentileri.

Bu gibi beklentiler, işletme tarafından tatmin edilmezse, işletmede bir takım huzursuzluklar ortaya çıkmaktadır. Çünkü devamsızlık

(13) Ana Britanica, "C.X", Ana Yayıncılık, İstanbul, s. 42.

(14) EKİN, Nusret, a.g.e., s. 135-136.

ve işgücü devri yukarda saydığımız, birtakım bekleyişlerin tatmin edilmemesi sonucu, ortaya çıkan bir sorundur. Bunun sonucu; işgörenin gönüllü olarak, kendi isteği ile işi bırakması, işletmeyi geçici de olsa bir darboğaza sokmaktadır. Bunlar, ani ayrılmalardır ve işgörenlerin, işletmenin varlığını sürdürmesi için, gerekli ana faktörlerden biri olduğu düşünülürse, ayrılan işgörenlerin yerine yenisi bulunamadığında veya işgücü devri bu tür ayrılmalarla birden yükselirse, işletmenin varlığı tehlikeye girmektedir. Bu nedenle, işgücü devrinin nedenlerinin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması gereklidir.⁽¹⁵⁾

İşgörenlerin, işgücü devri ve devamsızlıkları sonucu ortaya çıkan sorunlar bununla kalmamaktadır.

İşgörenin işten ayrılması sonucu;

- Yeni işe alınacak personele, harcanacak işe alma işlem ve zaman maliyetleri.
- Yeni işe alınacak işgörenin eğitimi için, amirin ve işe alınanın harcadığı zaman maliyeti.
- Yeni işe alınan işgörenin, işi öğrenme döneminde aldığı ücrete oranla daha az iş yapışının yarattığı maliyet artışı.
- Yeni işe alınan işgörenin, yapacağı işi iyi bilmemesi nedeniyle,

(15) KAYNAK, Tuğray, İşletme Düzeyinde Personel Planlaması

Gereksinimi ve Uygulama Örnekleri Doktora Tezi, İstanbul,

İşletme Fakültesi, 1973.

sebeup olabileceği iş kazası ve işin yapımındaki hataların ve benzer durumların maliyeti arttırıcı etkisi.

- İşten ayrılan personelin, işten ayrıldığı günü izleyen günde, yeni işe alınan personelin, işe başlayamaması ve işe geç başlamadan doğan, boş kapasite veya üretim kaybı işletmeye ek maliyetler getirmektedir. (16)

6.) Kazalarda Artış

İşinden memnun olan işgören, işinde severek çalışmaktadır. İşinden memnun olmayan işgören ise, işletmedeki işinden çok, işletme dışındaki dünyası ile ilgilenecektir. İşine yeterince ilgi duymayan işgören iş kazalarına daha çok yatkın olmaktadır. Çünkü, kazaların bireyin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla ilişkisi bulunmaktadır. (17)

Çalışma düzeninin, iş kazaları ile ilişkisi büyüktür. İşin akış ve dağılışı, yorgunluk ve monotonluk, iş yerinden memnuniyetsizlik, verilen işi beğenmeme, ücretin yetersizliği, üstlere kırgınlık, iş arkadaşları ile geçinememe, haberleşme yetersizliği nedeniyle işletmede olanlardan bilgi edinememe gibi durumlarla,

(16) ŞENATALAR, Ferhat, a.g.e., s. 109.

(17) ADAL, Zeki, "İş Kazalarına Yol Açan Etkenler", İ.Ü. Dergisi,

1975, "C. IV", Sayı 1-2, s. 337.

diğer etkenlerin birleşmesi, iş kazalarının meydana gelmesine yol açmaktadır. (18)

Burada iş kazaları, işletmede küçümsenmeyecek maddi ve manevi kayıplar meydana getirmektedir.

Dolaysız Maliyetler

- İşletmelerin SSK'na yaptıkları işin tehlike derecesi üzerinden verdikleri kaza primleri.
- Mahkeme masrafları.
- Sigortalıya ödenen tazminat.

Dolaylı Maliyetler

- İş gücü kaybı.
 - * Kazaya uğrayan kişinin çalışmaması nedeniyle ;
 - * Kaza geçirene yapılan ilk yardım.
 - * Kaza geçirenin, iş arkadaşlarının da çalışamamaları.
 - * Usta ve yöneticilerin kazayı incelemek, işleri düzene sokmak, yasal işlemler vb. işlemler için yitirilen süreler nedeniyle.
- Üretim kaybı
 - * Kaza nedeniyle üretimin durması.
 - * Makinelerin durması veya hasar görmesi.
 - * Malzeme ve hammaddeyi zıyanı.

(18) ADAL, Zeki, "İş Kazalarına Yol Açan Etkenler", s. 332.

* Kaza geçiren işgörenin, işine dönmesi durumunda eski verimine ulaşamaması.

- İşlerin veya siparişlerin gerekli sürede karşılanmaması nedeniyle doğan kayıplar :

* İşletmenin şöhret kaybı.

* Geç teslim nedeniyle ödenen para cezaları.

- Tahkikat Masrafları.⁽¹⁸⁾ Bu kayıplar, işletmeye büyük masraflar yüklemektedir.

Bu kısım ile ilgili şekil EK-2'de verilmektedir.

(19) "İşletme Açısından İş Güvenliğinin Hedefleri", İ.Ü. İşletme

Dergisi, "C.XII", Sayı 2, (Kasım 1983), s. 105.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYONU ETKİLEYEN ÇEŞİTLİ ETMENLER

A. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FİZİKSEL FAKTÖRLER

Çalışma koşulları denince, işgörenin çalıştığı yerde, uygun çalışma şartları akla gelmektedir. Örneğin; işyerinde, hava koşulları, sıcaklık, aydınlatma, gürültü ve tozlar. Bu faktörler, işgörenin verimliliğini etkileyen önemli unsurlardır. Çünkü, çalışma koşullarının çok kötü olduğu durumlarda, işgörenden optimal verim beklemek doğru değildir.

1.) Hava Koşulları

İşyerinde, hava koşullarının önemi oldukça fazladır. Açık yerde yapılan işlerde olsun, kapalı yerlerde yapılan işler de olsun, hava koşullarının, iş üzerindeki etkisi göz ardı edilmemelidir.

İşyerlerinde, kötü hava koşullarının, insan sağlığı üzerinde ortaya çıkardığı rahatsızlıklar; zehirlenme etkileri (civa buharlarından), akciğer iltihaplanmasına neden olan iritasyonlar (klor, amonyak, SO₂'den), tahrişe bağlı doku değişikliği ve alerjik reaksiyonlar (hayvan tüyü, kürk deri, yün tozlarından).

İşyerlerinin, kötü hava koşullarından ileri gelen bu tür rahatsızlıkları gidermek, hiç değilse azaltmak için, çalışma yerinin

havasının temizlenmesine çalışılmalıdır.⁽¹⁾

2.) Tozlar ve Toksik Etmenler

Günümüzün en önemli sorunlarından biri, gelişmiş teknoloji tarafından kullanılan, çok sayıda maddenin sebep olduğu tozlar, toksik maddeler ve radyasyondur. Bu maddeler, çalışanların organizmalarında, yarattıkları kayıplarla iş gücünün verimini azaltmaktadır.

Toz ve toza bağlı olarak meydana gelen hastalıklar, kronik solunum sistemi rahatsızlıklarına yol açarak, çalışanların efor düzeyinde düşüşler meydana getirmektedirler. Toza bağlı hastalıklar, çalışanların işgücü kayıplarını artıran ve kronik etkileri ile de gizli iş verimi kayıplarının nedeni olarak, yalnızca çalışanların sağlığı açısından değil, işletme açısından da çok önemli bir problem özelliği taşımaktadır.

Bu nedenle, çoğu zaman üretimde kullanılan maddeleri değiştirmek yada yayılmalarını önlemek mümkün olmadığından, en azından havadaki konsantrasyonlarını işgörene zarar vermeyecek düzeye indirmek, ilk önce yapılması gereken iştir.⁽²⁾

(1) SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Personel Yönetimi, Eskişehir, 1986, s.224

(2) ELBİSTANOĞLU, İ., "İşçi Sağlığı ve Güvenliğine Ergonomik Yaklaşımlar", Mühendis ve Makina Dergisi, " C. XXIII", Sayı 335 (Aralık 1987), s. 36.

3.) Sıcaklık

İşgörenin, işe uyarlanması kolaylaştırmak ve iş verimini artırmak için işyerlerinde sıcaklık oranının optimal olması gereklidir. Aksi durumda, aşırı yorgunluk, bezginlik ve terleme ya da üşüme işte verimliliği düşürmektedir. İşyerinin, optimal olmayan sıcaklık koşullarından ileri gelen bu tür olumsuz yönlerini gidermek, veya azaltmak için alınması gereken önlemler ise şöyle açıklanabilir. Nem yüzdesi belirtilen standardın altında ise, klima cihazları ile yükseltilebilir. Adele gücüne dayanan mesleklere kıyasla, zihni çalışmayı gerektiren mesleklerde ısı derecesinin biraz daha düşük olmasına dikkat edilmelidir.

4.) Aydınlatma

Çalışma yerinin yeterince ışıklandırılması ile, işin kolaylıkla yapılması ve verimlilik arasında yakın bir ilişki vardır. Yapılan araştırmalara göre, iş yaparken algılamanın % 80'i görseldir. Az ışıklandırma, görme ve iş yapma güçlüğü doğururken, gereğinden çok aydınlatmada gözü yorup bozmaktadır.⁽³⁾

Yeterli düzeyde aydınlatmanın olmadığı yerde, verimli çalışma beklenmemelidir. İyi bir aydınlatma için alınması gereken önlemler şunlardır :

(3) SABUNCUOĞLU, Zeyyat, a.g.e., s. 221.

- Aydınlatma şiddeti yeterli olmalı.
- Aydınlatma bütün alana eşit yayılmalı.
- Işık yönü ve gölgelemeye dikkat edilmeli.
- Işık yansımalarından kaçınmalı (göz kamaşması) .
- Kullanılan ışığın türü uygun olmalı.
- Aydınlatma sabit olmalı.
- İşyerlerinde uygun renkler seçilmeli.(4)

5.) Gürültü

a) Gürültünün İnsan Sağlığına Etkileri

Gürültünün, insan sağlığına ve iş verimine olumsuz etkilerinin başında, kulağa yaptığı zarar gelmektedir. Bu olumsuz etki sonucu, gürültünün şiddetine ve süresine bağlı olarak, işitme kaybı ve sağırılık meydana gelmektedir. Gürültünün vücutta, sinir, sindirim ve dolaşım sistemleri üzerine olan etkileriyle, ülser, gastrit, kalp çarpıntıları gibi hastalıklar ortaya çıkmaktadır.

b) Gürültünün Moral Üzerindeki Etkileri

Endüstride, gürültü pek çok açıdan önemli bir sorun olmaktadır. Öncelikle gürültü, ortalama işgücünü, çalışma verimliliğini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Hawthorne deneylerinin birinde, gü-

(4) YILDIRIM, M., İş Etüdü Ve Planlaması, İstanbul, 1986, s. 87.

rltnn insan verimliliği üzerindeki etkisi araştırılırken, 80 birim üreten bir bölümde 60 hata yapıldığı saptanmasına karşı, aynı bölümde gürültüyü azaltıcı önlemler alındıktan sonra, 110 birim üreten bir bölümde hata sayısının 7'ye düştüğü görülmüştür.

Gürültü arttıkça dikkatin toplanması zorlaşmakta, beceri isteyen el işlerinde ve zihinsel çalışmalarda verimlilik düşmektedir. (5)

c) Gürültünün Azaltılması ve nlenmesi

Gürültünün, zararlı etkilerinden korunmak için, öncelikle işe yeni başlayan ve halen çalışanların kulak odyogramları, periyodik olarak yaptırılmalı, düzenli aralıklarla iş yerlerinde, gürültü ölçümleri yapılmalı ve gürültünün kaynağı araştırılmalıdır.

Olanaklar elverdiği ölçüde daha az gürültü yapan makinalarla çalışılmalı, makinaların bakımları düzenli aralıklarla yapılmalıdır. (6)

(5) SAğIN, S.K., "Ergonomik alışma Yeri ve Düzenlenmesi", s. 24.

(6) ÇAKAR, Yıldırım, "İş Yerlerinde Gürültü Titreşim ve Işınların İnsan Sağlığına Zararları ve Korunma", Mühendis ve Makina Der- gisi, 1988, s. 37.

Gürültünün, azaltılması için duvar ve ekran örölerek, yankının önlenmesi, kauçuk levha ya da kalın keçe konularak, titreşimin sınırlandırılması, kulak koruyucu kaskların takılması gereklidir.(7)

(7) EREN, Erol, Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989, s. 240.

B. MOTİVASYONU ETKİLEYEN BİREYSEL FAKTÖRLER

1. İşgörenin Bedensel, Zihinsel, Ruhsal Yetenek Eksikliği

Bireylerin iş seçerken gözönünde bulundurması gereken en önemli konular şunlardır:

- Fiziki yapımım özellikleri nelerdir?
- Eğitim ve öğretim düzeyim nedir?
- Zihni ve genel yetenek durumum?
- Özel yeteneklerim?
- Özel ilgilerim?
- Kişiliğim?

Bireyin, bütün bu konuları inceleyip, kendisine en uygun işi seçmesi, hem kendine, hem de çalıştığı yere verimli olabilmesi açısından çok önemlidir. Çünkü, işletmede bir dizi işler vardır. Bu işlerin herbiri özel bir takım yetenekler gerektirmektedir.

Özellikle, teknik yoğun iş sistemlerinin, gelişmesinden sonra çalışanların belli yetenekleri kullanmada uzman olmaları, işlerine ilişkin tecrübeye sahip bulunmaları da, aranan özellikler arasına girmiştir. Bu nedenle işin gerektirdiği yeteneklere tam olarak sahip olan işgörenler, işletme açısından daha anlamlıdır.⁽⁸⁾

Bireyin, yetenekleri ve bilgisel özelliklerinin yanısıra, do-

(8) ERDOĞAN, İlhan, işletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik,

İstanbul, 1983, s. 27.

ğuştan getirdiği veya sonradan elde ettiği bazı kişisel özellikleri de vardır. İşgörenlerin bu kişisel özelliklerinin, bulundukları işletmeyle uyum içinde olması gerekir.

Bedensel yeteneklerin büyük bir kısmı, kişilerin doğuştan kazandıkları, zamanla kullanılabilir duruma getirdikleri özelliklerdir.

Endüstride, bazı işler özel yetenekleri gerektirir. Bazı işler, el ve kolların iyi kullanılmasını, bazı işler el ve kolların gözle koordine bir biçimde çalışmasını kapsamaktadır. Bazı işlerde, zihinsel yeteneklerin gelişmiş olmasıyla gerçekleşmektedir.

Zihinsel yetenekler denince, şu anlatılmak istenmektedir: Bireyin, sahip olduğu sayısal ilgi, teknik kavrama, teknik ilgi, hafıza yeteneği, bu yeteneğin alt dilimlerinden olan şekil hafızası, sayısal hafıza, soyut düşünme, ilişki bulma, karşılaştırabilme, öğrenme, kavrama gibi yetenekler.

Bu yetenekler, işletmelerde iyi kullanıldıklarında işletmelerin verimliliğini artırmada büyük ölçüde etkilidirler.⁽⁹⁾

II. İşgörenin İşin Bütünlüğünü Görememesi

Uzmanlaşma ve işbölümü derecesi personelin verimliliği ve moral düzeyini etkilemektedir.

(9) ERDOĞAN, İlhan, a.g.e., s. 84-85.

Personele, tür ve çeşit yönünden tekdüze sayılabilecek nitelik ve nicelikte işler verilirse, uzmanlık derecesi dolayısı ile prodüktivitesi artacaktır.

Bu nedenle, uzmanlaşma derecesinin artıracak, bir işbölüşdürmesi gerçekleştirmeye çalışmak, verimlilik yönünden yararlıdır. Ancak, uygulamanın doğruladığı üzere, belli bir dereceden sonra işbölümünü ayrıntılara kadar götürüp uzmanlaşmayı artırmak, işin doyum ve heves verici yönünü zayıflatmakta, bıkkınlık, yorgunluk ve bezginlik veren yönünü güçlendirmektedir.

Böylece, tekdüze haline gelen iş, işgörenin moral düzeyi üzerinde olumsuz etkide bulunmakta ve bunun sonucu olarak verimlilik düşmektedir.⁽¹⁰⁾

Öyleyse işletmenin amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için faaliyetlerini optimal işbölümü ve uzmanlaşmaya olanak verecek biçimde bölümlere ayırması gereklidir.⁽¹¹⁾

III. İşgörenlerin bir Amacının Olmaması

Bireyler, bütün örgütlerin hayati unsurlarıdır. Bütün birey-

(10) "Uzmanlaşma ve İşbölümü ile Moral Düzeyi Arasındaki İlişki",

İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, "C. XVI" Sayı 2 (Kasım 1987),

s. 3.

(11) ÜLGEN, Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulama-

sı, İstanbul, 1989, s. 60.

lerin bireysel amaçları vardır. Örgütler, hem bu amaçların sonuçlarıdır, hem de bu amaçlara ulaşmak için birer vasıtaadır.(12)

Bireylerin, belli örgütlerde yer almalarının nedeni bazı psikolojik, sosyal ve benzeri gereksinmelerini gidermek istemeleridir.(13)

Çünkü, bireyin örgüte katılmakla sağlayacağı etkenlik onun kendi amaçlarına ulaşmasında, örgütün ne şekilde yardımcı olabileceği fikri ile doğrudan ilgilidir. Eğer, örgüt üyesi buna inanmışsa, işinde oldukça verimli çalışacaktır.(14)

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak, işletme amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında denge sağlamaktır. Örgütlerin, belirli amaçlara ulaşmak için birer araç olduğu gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı insanı sömürmekte değil, insanı kazanmakta aramak gerekir. Bir başka deyişle, işletmeler para kazanmak kadar insan kazanmak politikasını uyguladığı sürece uzun vadede başarılı olurlar.

(12) HERBERT, Hicks, Örgütlerin Yönetimi Sistemler Kaynaklar Açısından, Çev. Osman Tekok. Birtug Aytok, "Cilt I", Sayı 2, Ankara, 1977, s. 36-37.

(13) ERDOĞAN, İlhan, a.g.e., s. 15.

(14) HICKS, Herbert, a.g.e., s. 36-37.

Bireyin, kendi bireysel ve örgütsel amaçları hakkında, kanıların aynı yönde olması



Bireyin, örgütün amacı hakkında edinmiş olduğu b kanısı, bireyin kendi bireysel amacı hakkındaki a kanısı ile ters düşmektedir.

Bu anlaşmazlık giderilmezse, örgüt üyelerinin örgütteki başarıları negatif yönde etkilenecektir.

Şekil 1 (15)

İşletmelerde, insanları daha iyi motive etmek, verimliliği artırmak için amaç birliği yaratılmalıdır.

Bu birliğin yaratıcısı ise, yöneticiler olmalıdır. Yönetici, astlarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar, kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, işgören örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla, kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilmektedir.

Bu yönde, işletme ve işgören kesiminin göstereceği iyi niyetli çabalar, ortak bir çizelgede birleşmeyi kolaylaştırmaktadır. (16)

(15) HICKS, Herbert, a.g.e., s. 42.

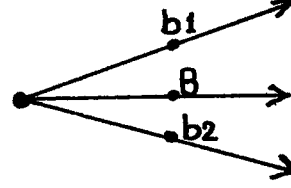
(16) SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, Bursa, 1987, s. 97.

Bireysel ve Tüm Örgütsel Amaçların İyi Bağdaştırılmış Şekli

Bu şekil, örgütün amacı hakkında nispi olarak iyi bağdaştırılmış bireysel kanılarla, örgütsel amaç hakkındaki tüm kanıyı göstermektedir.

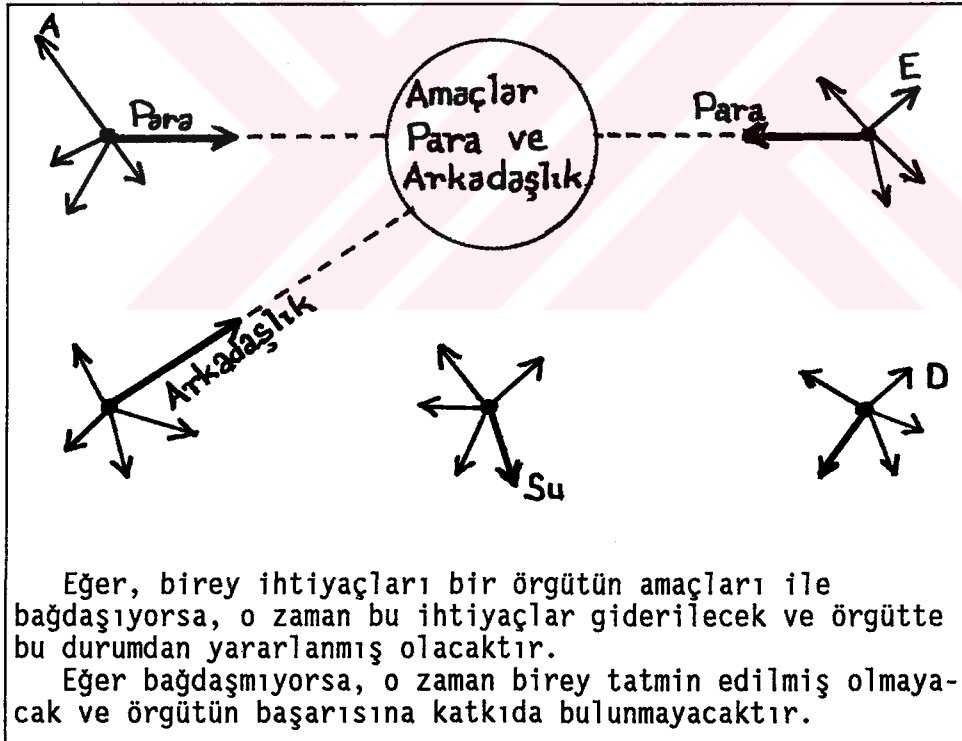
Tüm b kanıları b1, b2, b3

vb. bağdaştırılmış ve B kanısı ifade edilmiştir. Örgütün tüm amacı - örgütsel amaçlar hakkındaki tüm kanılar dinamiktir. Bu kanılarda meydana gelecek değişimler devamlı olarak içinde bulunulan zamana göre belirtilmelidir.



Şekil 2 (17)

AMAÇLARIN BİRBİRİYLE BAĞDAŞAN TAHMİNLERİ : ÖRGÜTLERİN ANAHTARI



Eğer, birey ihtiyaçları bir örgütün amaçları ile bağdaşıyorsa, o zaman bu ihtiyaçlar giderilecek ve örgütte bu durumdan yararlanmış olacaktır.

Eğer bağdaşmıyorsa, o zaman birey tatmin edilmiş olmayacak ve örgütün başarısına katkıda bulunmayacaktır.

Şekil 3 (18)

(17) HICKS, Herbert, a.g.e., s. 42.

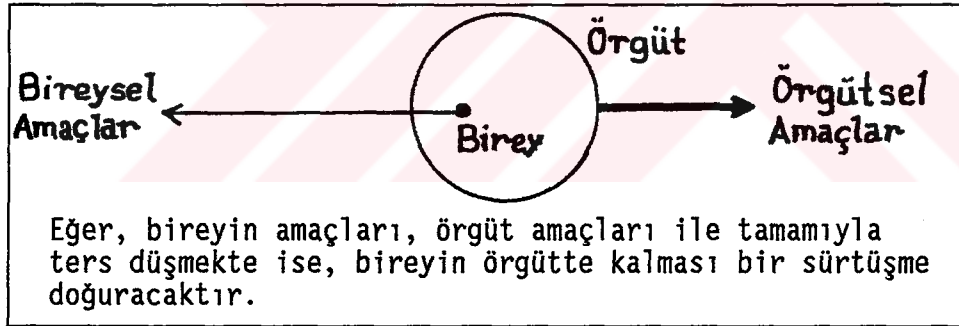
(18) HICKS, Herbert, a.g.e., s. 62.

BİRBİRİNE KISMEN TERS DÜŞEN AMAÇLAR

Tamamiyle	Kısmen	Nötr	Uygun	Aynı
ters düşen	ters düşen			
Bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiler Birey ve örgüt arasında muhtemelen ilişkilerin tam seti				

Şekil 4 (19)

TAMAMIYLA TERS DÜŞEN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL AMAÇLAR

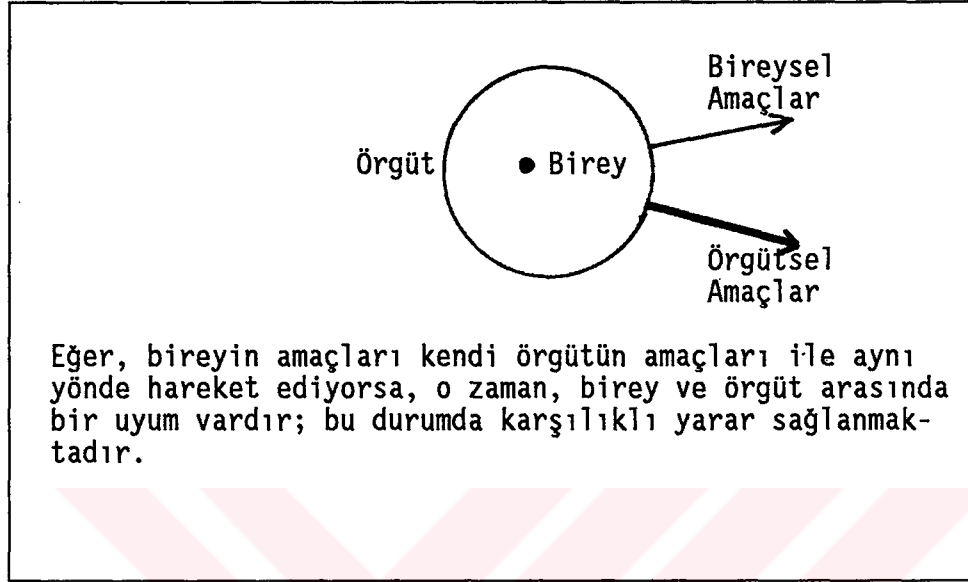


Şekil 5 (20)

(19) HICKS, Herbert, a.g.e., s. 62.

(20) HICKS, Herbert, a.g.e., s. 69.

BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL AMAÇLARIN AYNI OLMASI HALİ



Şekil 6 (21)

(21) HICKS, Herbert, a.g.e., s. 72.

IV. İş Gururunun Azalmasının İşgörenin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Endüstrinin gelişmesi ile, becerinin giderek işçiden makineye geçmesi, işgöreni sadece makina bakıcısı durumuna geçirmiştir.

İşçi, her Allahın günü üretimin, belirli bir kısmına ilişkin bir işi yaparken, işin önemli bir kısmını ise makina görmektedir. Bu tür bir işten işçinin gurur duyması ve tatmin olması söz konusu konusu değildir.(22)

Personelden yüksek verim elde etmek için, ona her türlü işi gördürmek ve onu meşgul etmek, ona yeteneğine uygun olmayan işler vermek, işgörenin yaptığı işten gurur duymasını engellemektedir.(23)

V. İşgörenin İş Yapma İsteğinin Olmaması

İnsanlarda çalışma arzusunu ve ihtiyacını doğuran nedenler, maddesel yönden tatmin olmanın yanında, işe ve çalışma çevresine karşı duydukları sevgi ve ilgidir.

Günümüz şartları, bugün herkesin kendi mesleğine uygun iş seçimine imkan vermemektedir.

(22) YALÇIN, Selçuk, Personel Yönetimi, İstanbul, 1988, s. 14.

(23) "Personelde Nitelik ve Nicelik Yönlerinden Optimallik Zorunluluğu", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, "C.XVI", Sayı 2 (Kasım 1987), s. 3.

İşlerin az, çalışmak isteyenlerin ise çok olduğu bu zamanda, bir çok işgören, ilgi duyduğu alanda çalışmamaktadır. Çok az kişi beğenmediği, istek ve ihtiyaçların karşılanmadığı bir ortamda başarılı olup, işletmesine faydalı olabilmektedir.

İşgörenlerin, tatmin duymadıkları işlerde çalışmaları onlarda işe karşı isteksizlik uyandırmaktadır. İşine karşı ilgisiz birey, iş çevresine karşı tavır almaya başlamaktadır. İşe ve yönetime karşı hata bulma, işleri geriye bırakma, başkalarını kışkırtma vb. işgörenin bu şekilde davranmasının işletmeye büyük zarar vereceği açıktır.

VI. İşgörenin Rol Belirsizliği İçinde Bulunması

Rol çatışması, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan bireyin, yerine getirmesi gereken roller arasında bir tercih yapamamasından kaynaklanmaktadır. Rol gereklerinden birisine, diğerlerine oranla daha fazla uymasıdır.⁽²⁴⁾

İşgörenler, hem kendilerinin, hem de yöneticilerinin isteklerini bağdaştıramadıkları zamanlarda, çatışma içine girmektedirler. Çalışan kişilerin, yararına olan şeyler, her zaman işveren için yararlı olmayabilmektedir. Kişiler, kendi isteklerine yönelik bir çalışma yaparken, çoğu zaman işyerinin ana hedeflerinden uzaklaş-

(24) ERDOĞAN, İlhan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1983, s. 83.

maktadırlar.(25)

Bir diğerk çatışma nedeni, bireyin özellik ve yetenekleri ile rol gereklerinin uyumsuzluğudur. Bu durumda çatışma toplumsal değil bireysel olacaktır. İyi bir tornacı olmak için, tornacılık bilgisine sahip olmak gereklidir. Kişi bu özelliklere sahip değil ise, hatalı yerleştirilme sonucu tornacılık yapıyorsa, başka işler yapmak isteyecektir. Bu durumda olan birey, kendisinden beklenen rol yerine başka rolleri gerçekleştirme gibi bir davranış gösterecektir.(26)

VII. Statü ve Rol Çatışması

Örgütlerde statü çatışmaları, en fazla yaşça ve kıdemce daha eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz kişilerin, emri altına girmeyi hazmedemediklerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin; yaşlı ve daha kıdemli muhasebe müdürü, genç genel müdürden azar işitmesi, ya da önerisinin reddini duyması halinde, gizliden gizliye bir düşmanlığa yönelebilir. Rol çatışmasının nedeni ise, bireye kaldırabileceğinden fazla rolün yüklenmesidir(aşırı rol yükleme).

(25) BARANSEL, Atilla, İşletme ve Müesseselerde Personelin İşe

İşin Personele İntibakı, Doktora Tezi, İst. İktisat Fak.,

1964, s. 35-36.

(26) ERDOĞAN, İhan, İşletmelerde Davranış, s. 84.

VIII. Kıt Kaynaklar ve Örgütsel Ödüller İçin Rekabet

Karmaşık yapılı örgütlerde, birey ya da gruplar görevlerini başarmaları amacıyla gereken insan gücü, materyal yada yeterli finansmanı sağlamak için sürekli uğraşı içindedirler. Bu kaynaklar, herkese yetecek çoklukta değilse ve bu kaynakları elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına neden olacaksa, çatışma ortaya çıkacaktır.

Meselâ, böyle bir kaynak kıtlığının olduğu bir örgütte, birbirine rakip olan iki bölümün müdürleri, bütçe tahsisinde kıyasıya mücadele edeceklerdir. Bu çatışma, özellikle tarafların birinin rekabeti kaybederek, varlığını tehlikeye düşmesi durumunda daha da şiddetlenecektir.

C. MOTİVASYONU ETKİLEYEN SOSYAL FAKTÖRLER

I. İşletmede Kültür Şokunun Bireyin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Eğitimden geçmiş olsalar da, yabancı bir ülkeye giden işgörenler ve aileleri, yeni çevrelerinin yabancılığından ötürü, güvensizlik ve huzursuzluk duyguları yaratan bir kültür şoku içine girmektedirler.

Gelişmiş bir ülkeden, başka bir gelişmiş ülkeye gidişlerde bile, kültür şoku oluşacaktır. Örneğin; Avrupa'lı veya Japon işgörenler bile A.B.D'ne gittiklerinde, kültür şokuna uğrayabilmektedirler. A.B.D işgörenleride, bu ülkelere gittiklerinde aynı durumla karşılaşacaklardır. Yabancı ülkelerin kültürüne uyum gösteren işgörenler, kendi ülkelerindeki çevrelere tekrar uyabilmekte güçlük çekmektedirler. Ayrıca bu işgörenler, bulundukları ülkelerde, daha yüksek toplumsal mevkilerde bulunmuş olabilirler. Örneğin; daha iyi maaş, hizmetçi, şöför gibi özel ayrıcalıklardan yararlanmışlardır. Oysa anavatanlarına döndüklerinde, diğer işgörenlerle aynı yaşam düzeyine sahip olmaktadırlar. Üstelik merkezde kalan dostları işlerinde yükselmiş olabilmektedirler. Bu da geri dönen işgörenlere, unutulmuş oldukları, fırsatlarını yitirdikleri türünde duygulara kapılmalarına neden olacaktır. Trans kültürel yönetici ve teknisyenler, yabancı ülkelere gönderilen işgörenlerin, kültürel bakımdan hazırlanmalarına yardımcı olmaktadırlar.

II. Personel Arası Kültür Farklılığının nemi

Günümüz yöneticisi, insan faktörüyle yakından ilgilenmek durumundadır.

Farklı alt kültürden gelip örgüt içinde yer alan birey, girdiği işletmeden yeni kavram ve kuralları almakta, kültürel yapısında belirli bir oranda değişiklik yapmaktadır. Kişinin bağlı olduğu veya iinden geldiği yerel kültürünün bazı öğeleri(zellikle teknolojik yönü), çalıştığı işletmeye yabancı ise, bu yetersizlik zamanla giderilecektir.

Bu durumda, bireyin kültüründe bir değişme olacaktır. Personel, bu tür değişmeleri zamanla kabullenecektir. Örgüt amaçlarına uygun olarak yapılması gereken bu tür değişmeler, personelce kabul görmezse, işletmede koordinasyon bozuklukları görülecektir.⁽²⁷⁾

(27) ERDOğAN, İlhan, İşletmelerde Davranış, s. 221.

III. İşletmede Çatışmaların İşgörenin Motivasyonu Üzerindeki Etkileri

1.) Çatışma Kavramı

Bazı yazarlara göre "çatışma", düşmanca duyguların açığa vurulmasından başka bir anlam taşımazken, diğer bazı davranış bilimci ve düşünürler ise çatışmayı örgütsel etkenlik ve verimliliği artırıcı bir rekabetin kaçınılmaz sonucu olarak görmektedir.

Bu görüşte olanlara göre rekabet, çoğu kez verimliliği artıracığından, çatışma olayı normal karşılanmalı, hatta desteklenmelidir.

Çatışmaların, insanın yapısında varolan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan iç güdülerin sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir. Bu güdülerin, tek tek bireyler tarafından, ya da gruplar halinde ortaya konması da örgütsel çatışmalara yol açar.⁽²⁸⁾

2.) Örgütsel Çatışmalara Yol Açan Faktörler

Özellikle büyük yapıdaki örgütlerde bireysel nedenler, grup ilişkileri yada teknolojik nedenler v.b. pek çok husus çatışma nedeni sayılmaktadır.

(28) KILINÇ, Tanıl, "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri",

İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, "C.XIV", Sayı 1 (Nisan 1985),

s. 104-105.

a) Haberleşmeye İlişkin Nedenler

Örgütsel çatışmaların bir kısmı, haberleşme süreçlerindeki aksaklıklardan kaynaklanmaktadır.

Belirli bir lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma, haberleşme kanallarındaki bozulma, örgütsel alt sistemlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmasından, algı ve beklentilerin farklılığından dolayı çatışmalar ortaya çıkmaktadır.

b) Örgütsel Yapıya İlişkin Nedenler (Örgütsel Büyüklük)

Yapı olarak büyük örgütlerde, haberleşme kanal sayısının, hedeflerin, haberleşme araçlarının çokluğu, haberleşmeyi güçleştirerek dolaylı bir çatışmaya yol açmaktadır.

c) Kadro Farklılıkları

Örgütte, yer alanların farklı sosyal ve kültürel ortamdan gelmeleri, ya da örgütte yer alan grupların sürekli veya geçici iş ekibi olmaları çatışma zemini yaratmaktadır.

d) Çıkar ve Değerlerin Çatışması

Örgütlerdeki çatışmaların önemli bir bölümü, alt gurupların değer ve çıkarlarının, birbirleriyle ya da örgütün çıkarlarıyla uyuşmamasından kaynaklanabilir.

e) Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması

Örgütte, görevle ilgili sorumlulukların açıkça belirli olmasının yarattığı sorunlar, çatışma yaratıcı faktörler olarak görülürler.

Özellikle, örgütte yada çalışma grubuna yeni gelenlerin, sık sık sorumluluklarının belirsizliği yüzünden, grupta çatıştıkları yada kendi içlerinde çatışmaya düştükleri görülmüştür.⁽²⁹⁾

f) Örgütsel Değişimin Etkisi

Örgütsel yaşamda değişim, gerginliğin önemli kaynağını oluşturmaktadır.

Yeni bir teknolojinin örgüte girmesi, çalışanların yapıları ve kaygıları gereği örgütle çatışmaya düşmesine neden olmaktadır. Yine, iki örgütün birleşmesi, ya da bir örgütün diğerini bünyesine katması şeklindeki değişimlerde de, örgütler arası bir güç

(29) KILINÇ, Tanıl, "Örgütlerde Çatışma", s. 117.

çatışması ortaya çıkarmaktadır. Genellikle bu durumu önlemek için, böyle bir değişime gitmeden önce tedbirler planlanırsa da, bu tür güç mücadelelerinden kaçınmak çoğunlukla çok güçtür.⁽³⁰⁾

İşgörenlerin burada açık tepkileri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde görülürken, örtülü tepkiler ise; işletmeye bağlılığın güdülenmenin azalması, yanlışlıkların artması, çatışmalara bağlı devamsızlıkların artması vb. biçimlerde olabilir.⁽³¹⁾

Bu çatışma yaratıcı durumlar, bazen tek tek, bazen de birkaçı biraraya gelerek, örgütler için istenmeyen durumlar yaratabilmektedir.⁽³²⁾

g) Amaç Farklılıkları

Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabilecek amaç konusundaki farklı görüşler, çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer bir nedendir.

h) Kişilik Farklılıkları

Organizasyonlarda kişilik çekişmeleri sık görülen olaylardan birisidir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla çatış-

(30) KILINÇ, Tanıl, "Örgütlerde Çatışma", s. 118.

(31) ÜLGEN, Hayri, a.g.e., s. 194.

(32) KILINÇ, Tanıl, "Örgütlerde Çatışma", s. 118.

maların önemli bir nedenidir.

Bazen kişiler iş ve işyeri dışındaki nedenlerle de birbirleriyle çekişebilirler. Fakat bu durum onların organizasyondaki performanslarını da etkileyecektir.

1) İşçi-işveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar

Örgütsel çatışmaların önemli nedenlerinden birisi de yönetim ile, personel arasındaki ilişkilerin kutuplaşmış olmasıdır. Bu kutuplaşma arttığı sürece ortam çatışmalara müsait hale gelecektir.(33)

3.) Çatışmaların Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönleri

a) İşletmede Çatışmaların Olumlu Yönleri

Bölümlerarası çatışma, görev başarımı için gereken enerji ve motivasyonu artırabilmektedir. Çatışma, farklı görüşlerin çoğalmasına yol açarak yeniliği artırmaktadır. Çatışma, insanların yapısında var olan saldırganlık dürtülerinin tatminine yardımcı olmaktadır.

(33) KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1989,

s. 335-338.

b) İşletmede Çatışmaların Olumsuz Yönleri

Örgütte çatışma, çatışan taraflardan birinin zihni sağlığını olumsuz etkileyen bir durum yaratmaktadır. Tarafları yıpratıcı bir mücadele işyerinde, vaktin ve paranın boşa gitmesine yol açmaktadır.

Çatışma, örgütsel amaçların saptırılmasına neden olmaktadır. Çatışma, çatışan tarafların amaçlarını, örgütün genel amacının üstünde görmelerine yol açmaktadır.

Bu sayılan nedenlerle, özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmalar, enerjiyi, verimliliği ve yaratıcılığı artırarak, örgütler için olumlu sonuçlar yaratmaktadırlar. Bununla birlikte, tarafların birbirlerini düşman olarak görmelerine varabilecek bir çatışma durumu da, şüphesiz istenmeyen bir şeydir.⁽³⁴⁾

Bu bölüm ile ilgili şekil EK-3'te verilmektedir.

(34) KILINÇ, Tanıl, "Örgütlerde Çatışma", s. 118.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON YOLLARI VE ÖNLEMLERİ

A. GENEL ÖNLEMLER

İnsan, aklından çok duygularıyla hareket eden bir varlıktır. Duygular, bir takım gereksinmeler, arzular, heyecanlar, ihtiraslar, kin, nefret, aşk gibi biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bu duygular, çeşitli faktörlerin etkisi altında olmakla beraber, içsel dürtülerin etkisinede bağlıdırlar. Birey, bu iç ve dış etmenlerin etkisiyle davranışta bulunmaktadır.

Sonunda grubu oluşturan bireylerin karşılıklı etki ve tepkilerin sonucu olarak, işletmenin işleyiş ve çalışması etkilenir, verimlilik ve kârlılık yükselir veya düşer. Bu nedenle modern işletmecilikte kuruluşu, sadece fiziksel, teknik, ekonomik, parasal yönleriyle ele almak, sosyal ve psikolojik yön ve niteliklerini ihmal etmek, modası geçmiş bir düşünüş ve yönetim biçimidir.

İşgörenleri, fiziksel, düşünsel ve duygusal yapılarıyla bir bütün olarak değerlendiren yöneticiler, önce işgörenlerin çalışma amaçlarını yakından tanımakla ve sonra davranış biçimlerini değerlendirmekle, işletmeye yararlı elemanlar kazandırma şansını elde ederler.⁽¹⁾

(1) SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, Bursa, 1987,

s. 97-98.

Her şeyden önce, kârın artırılmasını amaç edinen işgören kesimi, üretim ve verimin artması için çaba harcamaktadır. Bu sistemle, işgörenin işletmeye ve işine ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükseltilip, bu arada işletme işgören bütünleşmesi sağlanabilmektedir.⁽⁴⁾

Kâra katılma sistemi, işgörenlerin işlerini benimsemelerinde büyük rol oynamaktadır. İşgörenlerin, işletmeyle ilgilenmelerini işletmeye bağlanmalarını sağlamaktadır. İşletmede olumlu ortam yaratmakta, işçi devrini azaltmaktadır. Morali yükseltip, işbirliğini güçlendirmesi açısından yararları gözardı edilmemelidir.⁽⁵⁾

b.) Maaş Dışı Ödeme Uygulamaları

Bu tür ödemeler, işgörenleri çalışmaya güdüleyen, işgörenin ücreti dışında, bir plan dahilinde düzenli olarak ve genelde üç, altı veya on iki ayda bir yapılmaktadır. Bunlar yıllık ikramiye primleri; yıl sonunda, genel işletmenin veya departmanın başarı durumuna göre tüm işgörelere belli bir gruba veya bireye yapılan ödemelerdir. Örneğin;

- Ücretsiz öğlen yemeği; işgörelere, işletme bünyesinde ücretsiz öğlen yemeği vermek.
- Çalışılmayan tatil günleri için ödeme (cumartesi, pazar).

(4) SABUNCUOĞLU, Zeyyat, a.g.e., s. 89.

(5) ATAAY, İsmail Durak, Ders Notları, s. 649.

- **Acil kısa çağırma ödemesi;** işgörene tatil zamanlarında, ihtiyaç sözkonusu olduğunda, işletmeye çağrılabilir. Bu durumda da, işgörenin ek bir çabası söz konusu olmaktadır. İşte, bu çabanın ödülü olarak, verilen prim veya benzeri ödemeler bu gruba girmektedir.
- **Gece ekip primi;** işletmenin üretim sistemi gereği, işgörenlerin gece vardiyaları düzeninde çalışma durumlarında veya acil yetiştirilmesi gerekli siparişler için gece çalışma zorunluluğunun doğduğu durumlarda yapılan ek ödemelerdir.⁽⁶⁾

2.) Sosyal Nitelikli Özendiriciler

İşyerlerinde, işgörenleri ilgilendiren şu iki temel soruna önem vermek gerek işletme, gerekse işgören açısından yararlı sonuçlar doğuracaktır.

Birincisi; yukarıda açıklamaya çalıştığımız, işgöreni ekonomik açıdan doyuma ulaştırmaktır. İkincisi; işgörenin çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir. Bugüne kadar, daha çok birinci sorunun çözümünde önemli gelişmeler kaydedilirken, yavaş yavaş ikinci sorunun önemi anlaşılmaya başlanmıştır.

(6) MICHEAL, Lionel B., Wage and Salary Fundamentals and Procedures McGraw-Hill Book Co. Inc., West-field N.J., 1950, s. 154-176.

Bu tür özendirim gayeli ödemeler, işgörenin sağlığını korumaya, yaşamasını kolaylaştırmaya, sosyal ilişkilerini zenginleştirmeye, morali yükseltmeye yönelik uygulamalardır. Sosyal fayda yaratmaya ve bu yolla işgörenleri işletmeye bağlamaya, onların çalışma verimlerini artırmaya, iyi iş davranışları geliştirmeye yönelik bu türden uygulamalar çok değişik şekillerde olmaktadır. Söz konusu uygulamalar:

- Sağlık yardım ve kaza planları İşletme dışı kazalara ilişkin ödeme uygulamaları.
- Yoksullara yardım planları veya fonları.
- Şirket emeklilerine aylık planları.
- Ölüm yardımı planları.
- Doğum yardımı planları.
- İşyeri servis aracı tahsisi.
- Aile fertlerine yapılan yardımlar.
- Kreş, ana okulu, emzirme odası.
- Sosyal tesisler oluşturma veya dışarıdaki tesislerden yararlanma (sinema, tiyatro, spor salonu, kamp, plaj vs.)
- Konut yardımı ödemeleri veya fonları vb.⁽⁷⁾
- İşletmede işgörenin şikayet mekanizmasından yararlanabilmesi.

İşçinin, iş durumu ile ilgili bir haksızlık ya da hoşnutsuzluğunu ilk kademedeki üst ya da gözetimcisine açıklama hareketine şikayet denilmektedir.⁽⁸⁾

(7) MICHEAL, Lionel B., a.g.e., s. 177-179.

Şikayetler, yönetime karşı olduğu kadar, diğer işgörenlere karşı da olabilmektedir. Ve burada şikayetin dayanağı haklı ve geçerli, yanlış ya da tamamen gülünç bulunabilir. Fakat, hoşnutsuzluk işletme ile ilgili olan herhangi bir konudan doğmalıdır. Şikayet mekanizması, verim ve işbirliği üzerinde olumsuz etkisi olan, memnuniyetsizlik ya da hoşnutsuzluğun giderilmesine yardımcı olmaktadır.⁽⁹⁾

Herhangi bir şikayet sisteminin, gerek işletme gerekse işgören açısından faydalarını gözardı etmemek gereklidir. Şikayet sisteminin en önemli yararı, beşeri sorunların açığa çıkmalarını sağlamasıdır; böylece yönetim sorunları öğrenilebilecek ve düzeltici önlemler alınmaya çalışılacaktır.

İşletmenin sosyal örgütü atölyedeki karmaşık bir makineye benzemektedir. Her ikisi de sürekli ilgi ve ayar gerektirir. Şikayetler, "beşeri makinede" ki bozukluğun, gerçek nedenlerinin saptanması ve yönetim tarafından dikkatle incelenmesi gereken arazlarda, yeni düzenlemeye gereksinim olduğunu yönetime bildirmektedir.

Şikayetleri görmezlikten gelme, bastırma, teknik nedenlerden ötürü geçerli saymama çabaları geniş ölçüde etkisiz kalacaktır. Çünkü, şikayet giderilmemiştir ve başka bir yoldan yine açığa çıkacaktır.

(8) BEACH, D., Personnel the Management of People at Work, New York, 1980, s. 583.

(9) YALÇIN, Selçuk, Personel Yönetimi, İstanbul, 1988, s. 233.

II. İşin Değerlenmesine İlişkin Önlemler

1.) İşin Monotonluğunun Giderilmesi

İnsanlar, kendilerinin ve yakınlarının beslenme, giyinme ve mesken gereksinmelerini karşılamak için, ilk çağlardan beri çalışmak zorunda kalmışlardır.

Yapılan işlerin karakteri, insanlık tarihi ile birlikte değişiklikler geçirmiştir. İş aletlerinin bulunuşu ve sürekli geliştirilmeleri, bazı işleri çok iyi yerine getiren, ihtisas sahibi kişilerin ortaya çıkmasına, bugün işbölümü adını verdiğimiz çalışma şeklinin yaygınlık kazanmasına yol açmıştır.

Binlerce yıl önce yaşamış ilk uygar toplumların da ancak işbölümü sayesinde, o günkü durumlarına ulaşabildikleri bilinmektedir. 18.ve 19. yüzyıldaki sanayi devriminden bu yana işin parçalara bölünmesi gittikçe hızlandı. İşin küçük parçalara bölünmesi, karışık üretim süreçlerinin basitleştirilmesini, üretkenliğin artmasını ve eğitim düzeyi düşük işçilerin, üretime kolayca katılmalarını sağlamıştır.

Ama çok geçmeden olumsuz etkiler görülmeye başlanmıştır. Fabrikalarda sürekli iş-şeritlerinin kullanılması, işçilerin durmadan tekrarlanan hareketler ile yapılan işleri yaratmıştır. Ve işletmede monoton işlerin gittikçe artan huzursuzluğu ortaya çıkardığı gözlenmiştir. İşçilerin, eğitim düzeyleri yükselmiş olmasına rağmen, işin gittikçe küçülen parçalara bölünmesi, işin ilgi çekici

olmaktan uzaklaşmasına ve işyerlerinde gerilime yolaçmıştır.(10)

Zorluk derecesi düşük, uzun süre aynı şekilde tekrarlanan, fakat çalışma sırasında, başka şeylerin düşünülmesine fırsat olmayan işler, zayıf uyaranlı fakat uzun süreli ve aralıksız dikkat gerektiren işler de, monotonluğu doğuran etkenlerdir.(11)

Monotonluk haline neden olan bu temel şartlara şu yan şartları ekleyebiliriz :

- İş arkadaşlarının iş başında bulunmayışları,
- Canlandırıcı ara vermelerin (dinlenmelerin) azlığı,
- Yan uğraşılarda değişiklik yaratabilecek olanakların kısıtlılığı,
- Günü belli vakitleri (Öğle sonrası ve geceleri monotonluk hallerinin ortaya çıkması kolaylaşıyor),
- İşyerinin sıcak oluşu,
- İşyerinde ışığın zayıf oluşu,
- Düzenli-yeknesak uğultu ve gürültüler,
- Çalışan kişinin, zaten bir miktar yorgun oluşu.

(10) BARTENWERFER, H., "İşyerinde Monotonluk", Yönetim Üretim

Verimlilik Dergisi, "Çev." A. R. Kartal, s. 45.

(11) ÖZOK, Fahri Ahmet, "İşbilimse Açısından Monotonluk", Sanayi

Endüstri Mühendisliği Dergisi, Sayı 12, Yıl 3 (Ekim 1984),

s. 5.

Monotonluk halinin ortaya çıkışında temel şartlar ile yan şartlar arasında doğrudan bir bağlantı mevcuttur. Yan şartların, temel şartlara katıldığı ölçüde monotonluk durumunun meydana gelme tehlikesi artar.⁽¹²⁾ Şimdi de monoton iş şartlarının, işgören ve işletme üzerindeki etkilerine değineceğiz.

Bunun yanısıra, monoton iş şartları, çalışanlar için iş kazalarının artması sonucu, sağlık açısından problem yaratabilmektedir. İşveren için de maddi kayıplara yol açabilmektedir.

Monotonluğun, işgörenlerde işe yabancılaşma, körlenmek, katılaşmak, isteksizlik, memnuniyetsizlik, yapılan işin anlamının kaybolması, hatalı mal yüzdesinin artması, anlayış ve zekânın azalması, uzun vadede insanlarda, zihni körelmeye yol açtığı ispatlanmıştır.⁽¹³⁾



Şekil 1 (14)

(12) BARTENWERFER, "İşyerinde Monotonluk", s. 47.

(13) BARTENWERFER s. 45.

(14) BARTENWERFER s. 46.

Ayrıca monotonluk durumu, uyanıklığın azalması, psikolojik doyum ve can sıkılması ve yorgunluğu oluşturmaktadır. Monotonluğa yol açan iş şartlarına şikayet etmek yerine, soruna çözüm getirmenin yollarını da aramamız gereklidir. Getirdiğimiz önerilerin, tüm işyerlerinde uygulanabilir olması beklenmemelidir.

Amaç, sorunun üzerine gidilmesi ve insanları işlerine motive edici düşüncelerin yaratılması için öneriler sıralamaktır. Monoton iş şartları ile savaşmak için çalışma planlarına, uzun süreli az sayıdaki mola yerine, çok sayıda kısa süreli molalar dahil edilmelidir.

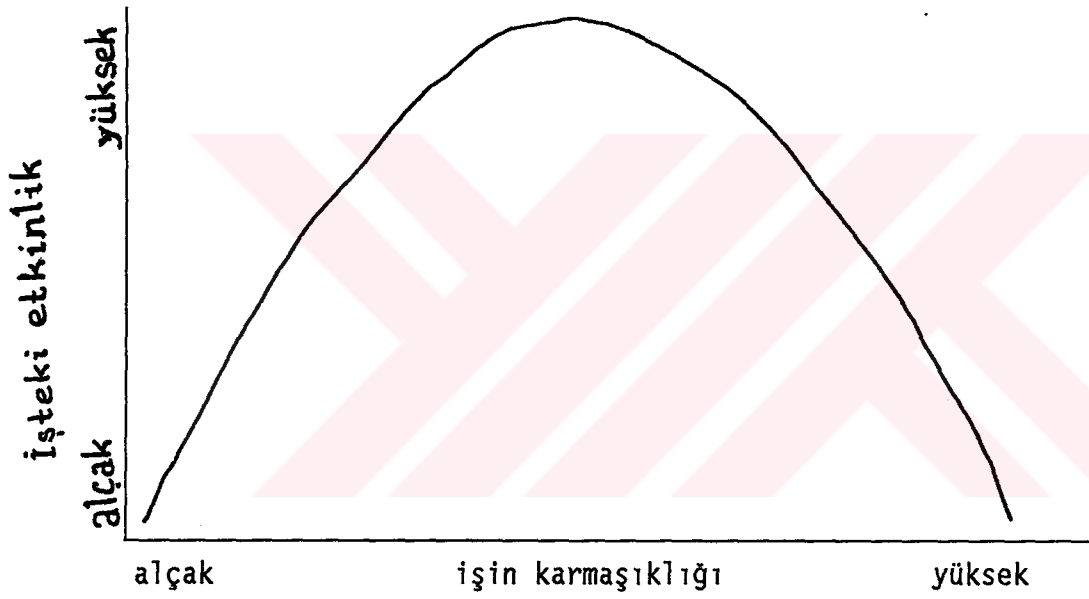
Böylelikle, başka yollarla önüne geçilmesi olanaksız olan yeknesak durumlar engellenebilir. Monotonluk halinin oluşmasının şartlarından birisi de bir ön-yorgunluğun varlığıdır. Çalışan kişinin, yeknesak bir uğraşının başında yorgunluk halleri taşıması, gittikçe büyüyen bir monotonluk tehlikesine işaret eder.

Bu tür sorunları çözmenin değişik yolları vardır. Örneğin; bedensel ve ruhsal yorgunluğu içeren bir iş ile, devamlılığı içeren bir işin, birbirini takip etmesi sözkonusu ise, devamlılık gösteren işin, yorgunluk içeren işten önceye alınması daha iyi olur. İşletmelerde kısa molalar, sosyal ilişki ve çalışanlar arasındaki iletişim açısından da önemlidir.⁽¹⁵⁾

(15) BARTENWERFER, "İşyerinde Monotonluk", s. 44.

İşletmelerde, iş psikolojisi danışmanları monotonluğa karşı mücadele vermektedirler. Bu danışmanlar, çalışanlarla tek tek ilgilenerek, tavsiyelerde bulunarak, monotonluk sorununa çözüm yolları bulabilmektedirler.(16)

İşteki Etkinlik ve Karmaşıklık Arasındaki İlişki



Şekil 2 (17)

(16) BARTENWERFER, "İşyerinde Monotonluk", s. 46-47.

(17) ÖZOK, Ahmet Fahri, "İşbilimsel Açıdan Monotonluk", s. 7.

2.) İşin Zenginleştirilmesi

İşin zenginleştirilmesi ile kastedilen husus; işi yapan kimseye, yaptığı iş ile ilgili olarak söz hakkı tanıma, işin nasıl yapılması gerektiği noktasında karar vermede, amaçları saptamada ve işin doğruluğu hakkında yargıya varmada daha büyük sorumluluk yüklemek yoluyla, işin temel niteliğinde değişiklik yapma halidir.

İşin zenginleştirilmesi yöneticilikte, çok sıkı sözü edilen motivasyon teorisi ile yakından ilişkisi olan yeni bir kavramdır. İş zenginleştirmesi, işgören kimseler nazarında yapılan işi, daha anlamlı bir hale getirebilmek amacıyla motivasyon teorisinin uygulanmasıdır.⁽¹⁸⁾

İş zenginleştirme yoluyla güdüleme artar. Güdüleme arttıkça, iş başarımı da artar. Sonuçta, hem daha insancıl ve hem de işletmede verimlilik daha yüksek düzeyde görülür.

Konuya davranış bilimcilerinin görüşleri açısından bakıldığında, bir motivasyon süreci olarak iş zenginleştirmenin, çalışanlarda iş tatmini ya da işe ilişkin olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı görülmektedir. İş zenginleştirmesinin çalışanlara sağladığı faydalar :

(18) BAYKAL, Besim, "İşin Zenginleştirilmesi ve Motivasyon Teorisinin Uygulanması", Sevk ve İdare Dergisi, İstanbul, Ekim 1977, s. 33.

- İşgörenler işlerine ve çevrelerine yabancılaşmazlar.
- İşten sıkılma, aşırı zihinsel ve fiziksel yorgunluk duygularını ortadan kaldırmaktadır.
- İşlerde çeşitlilik, bağımsızlık ve becerilerde farklılıklar yaratarak kişide iş tatmini sağlar.

İş zenginleştirmesinin işletmeye sağladığı faydalar :

- Kaliteyi geliştirir.
- Hatalı üretimi azaltır.
- İş bölümünün yaratacağı olumsuz sonuçları ortadan kaldırır.
- Bunlara bağlı olarak işletmede verimlilik artar.⁽¹⁹⁾

3.) İşin Genişletilmesi(Job Enlargement)

İş genişletme programında, işlere yapısal özellikleri aynı olan diğer bazı görevler eklenmek suretiyle genişletilmektedir. Yani, yapılan işin güçlük derecesi, kişiye sağladığı sorumluluk duygusu, kullanılan becerilerin çeşitliliği aynı kalmakta, diğer bir deyişle, kişinin yaptığı işi oluşturan görevlerde nitel değil, nicel bir değişiklik sağlanmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse, iş genişletmede kişinin yaptığı işteki işlemler, sayı ve çeşitlilik açısından artırılırken, iş zenginleştirmede kişinin planlama karar alma, yürütme aşamalarında da söz sahibi olması

(19) ADAL, Zeki, "Çağdaş Örgütlerde İş Yapılandırma Teknikleri",

Organizasyon Dergisi, Yıl 3 Sayı 10 s. 31.

sonucu kişinin gerçekleştirdiği, faaliyetlerin düzeyinde de bir değişiklik olmakta, işin içeriği motivasyon yönünden iş genişletmeye oranla daha güçlü bir hale dönüşmektedir.(20)

İş genişletme uygulamasının temel amacı, yorgunluk, monotonluk ve stres gibi olumsuz etkilerin ortadan kaldırılmasıdır. Zihinsel açıdan, işgören üzerinde ortaya çıkan aşırı yüklenme durumu giderilmiş olur.(21)

İş genişletmeye iyi bir örnek olması bakımından, iş genişletmeyi ilk uygulayanlardan Maytaş şirketini yaptığı çalışma neticesini vermemiz yerinde olur. Üç yıl boyunca, bu şirkette iş genişletme projesi uygulandı. Bu üç yıl sonunda, Maytaş şirketi yöneticileri şunları söylediler :

- Üretim kalitesi arttı.
- Üretim maliyeti düştü.
- İşçilerde yüksek tatminkarlık gözlendi.
- İşilerdeki etkinlik arttı. Çünkü, monotonluktan kurtulma iş yapma şevkini artırmıştır.
- Kişilerin hünerlerinin artmasını sağladı.
- Monotonluk azaldı.(22)

(20) UYARGİL, Cahit, "alışma Yaşamının İnsancillaştırılmasında

İş Yapılandırmanın Yeri ve nemi", İ.. İşletme Fakültesi, Doktora tezi, İstanbul, 1983, s. 126.

(21) ADAL, Zeki, "ağdaş rgtlerde İş Yapılandırma Teknikleri", s. 31.

(22) UYARGİL, Cahit, a.g.e., s. 182.

4.) İşgörene Danışmanlık Hizmeti

Danışmanlığın genel amacı, kimi kez sanıldığı gibi işgörenlere öğüt vermek, akıl öğretmek değil, işgörene tinsel yardımda bulunmak, bir başka deyişle işgörenlerin kendi hoşnutsuzluklarının nedenini anlamalarına yardım etmek, işgörenlerin örgütte etkin çalışma becerilerini geliştirebilmeleri için duygusal sorunlarının çözümüne yardımcı olmak ve onları işlerine daha iyi motive etmektir.

Danışmanın herşeyden önce anlayışlı bir dinleyici olması, görüşme sırasında işgörenle arasında yakın bir tinsel ilişki kurulması bakımından çok önemlidir. Tinsel danışmana en sık başvuran kimseler, çoğunlukla kendi kendilerine karar veremiyen, bir başka anlatımla yaşama yeterince uyum sağlayamayan kimselerdir. Fakat danışman, kendisine danışan kişiye çabucak öğüt vermeye kalkmamalı, onu kendi kendine karar vermeye özendirmelidir.

Olaylar karşısında güçlük çekenler, yalnız yaşamın gereklerini karşılayamayacak biçimde yetişmiş kimseler değildir. İyi yetişmiş dengeli kimseler de, bu gibi durumlarla karşılaşabilirler.

Bir kimse, çözmek zorunda olduğu bir sorun karşısında kendini güçsüz bir durumda görürse onda "bunalım" başgösterir. Belirli bir durumun, bunalıma yol açmaması için sorunun en kısa zamanda çözülmesi gerekir. Danışma sırasında, içini döken işgören de önceleri görülen sinir gerginliği azalır, davranışlarında bir yumu-

şama, bir tedirginlikten uzaklaşma olur. Danışmanlar bu arada işgöreninin aile durumuyla da ilgilinir, bu çok yönlü çabalarla onun çalışma yaşamına düzenlilik vermeye çalışırlar.⁽²³⁾ Kısa-cası; yöneticiler önemli danışmanlardır, çünkü onlar işgörenlerle, hergün iletişim halindedirler.

Eğer yöneticiler, işgörenlerin duygusal sorunlarına gözlerini ni kapar ve onları reddederlerse, bu durumda yöneticiler işgörenlere, "bana sen değil işin lazım" demiş sayılırlar. Bir duygusal sorun çıktığında yöneticiler, " bu benim işim değil, git bir danışmanla görüş," diyemezler. Duygular, işgörenin bütünü bir parçasıdır ve yöneticinin sorumlusu olduğu bir istihdam durumunun parçası olarak düşünülmelidir.

Bu nedenle tüm yöneticilerin, en alt kademedan en üste kadar işgörenlerin, duygusal sorunlarını anlamaya ve onlara etkin danışmanlık yapmalarına yardımcı olacak eğitime, gereksinimleri vardır.⁽²⁴⁾

5.) Yönetime Katılmanın İşgören Üzerinde Etkileri

Yönetime katılma uygulaması, üretimin kalitesine, verimliliğe ve işçi işveren arasındaki karşılıklı anlayışa etki etmekte-

(23) MIHÇIOĞLU, Cemal, Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1979,

s. 63-67.

(24) DAVIS, Keith, "Çev." Kemal Tosun, "İşletmede İnsan Davranı-

şı," İstanbul, 1984, s. 572.

dir. Yönetime katılma ile karşılıklı anlayış ve güven artmaktadır. Yönetime katılma, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur.

Eğer, yönetsel kararları uygulayan personel, sorunun belirlenmesine ve çeşitli çözüm almasıklarının ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına iştirak ederlerse; bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin güdülenmesini ve hem de nihai kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir. Çünkü, personel oluşturulan kararın "kendi kararı" olduğuna içtenlikle inanacak ve uygulamasını da titizlikle yapacaktır.⁽²⁵⁾

Bu konuya en iyi örnek olarak, Japonların yönetime katılma uygulamasını verebiliriz. Japon yönetiminde de bu uygulama yapılmaktadır. Atölye düzeyindeki işçiye, ne kadar sorumluluk verilirse işçi daha çok güdülenir ve işini gözetilmeden yapar. Japon işçisi işine bağlıdır. Kararlara katılır ve bunun sonucu olarak kendini grubun öteki üyelerine karşı doğacak sonuçlar açısından sorumlu hisseder. Kararlar, genellikle grup düzeyinde verilir ve genellikle başlatıcı rolündekiler örgütün alt düzeyinde bulunanlardır.⁽²⁶⁾

(25) "Yönetime Katılmanın Faydaları", Karizma Dergisi, Yıl 3,

Sayı 9, s. 81-82.

(26) "Japonlar Personel Yönetiminde Niçin Başarılıdılar ?",

Karizma Dergisi, s. 29.

Yönetime katılmanın yararlarından biri de, çalışma gruplarının tutum ve alışkanlıklarını değiştirmektir. Bir arada yüzyüze ilişkiler kurularak yönetilen küçük bir gurubun ideoloji, eski alışkanlıklar ve sosyal tutumunu değiştirmek, bireyinkileri değiştirmekten daha kolaydır ve etkisi çok daha yaygın olmaktadır. Yönetime katılmanın önemli bir yararı da, personele sağladığı üstün moral sonucunda, terketme ve işten ayrılmaların azalması, diğer bir deyimle personel devir süratinin düşmesi sonucunu sağlayacaktır. Buna bağlı olarak, işe devamsızlık ve geç kalmalar da önemli ölçüde azalacaktır.

Sonuncu bir yarar da, personelin yönetim kararlarına açıkça veya üstü örtülü bir biçimde karşı koymalarının azalması, sosyal ilişkilerin daha sakin ve dostane bir ortamda yürütülmesinin gerçekleştirilmesidir.⁽²⁷⁾

6.) İşgörenin Eğitimi

İşgörenlerin işlerini daha iyi bir biçimde yapabilmeleri, ve belirli bir verime ulaşmaları için bulundukları örgüt ile uyum içinde olmalıdırlar. Bunun için, dahil oldukları örgütün sosyal yönünü benimseyip, tutum ve davranışlarının örgütsel ilişkilere

(27) STRAUSE, G. "Some Notes on Power Equalization", M. Leavitt,

The Social Science of Organizations: Four Perspectives,

Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963, s. 70.

uydurulmasında, eğitimin büyük rolü gözardı edilmemelidir. Eğitim yolu ile işletmemeciliğin gerektirdiği ve toplumun zorunlu hale getirdiği değişikliklere, yeniliklere, işgörenin uydurulması ile, kişi-örgüt bütünleşmesi devamlı hale getirilecek, kişinin motivasyonu bu yolla pekiştirilecektir. Günümüz işletmelerinde, eğitimin gerekliliği ve önemi anlaşılmış durumdadır.

İşyeri-işgören bütünleşmesini sağlayacak çalışmaların başında da, eğitimin geldiği bir gerçektir. İşletmede ekonomik çabalarını sürdüren birey, işletme dışı çevreden kendisini soyutlasa bile, işletme içinde teknolojik ve beşeri olmak üzere en az iki sistemin üyesidir.

İşgörenin, bu sistemlere tam uyumunu sağlamak ideal sonuçtur. Ne varki bu sistemler de zamanla değişecektir ve değişmek zorundadır. Burada eğitime düşen görev, işgöreni bağlı olduğu işyerine uygun hale getirmek olacaktır.

Bu tür eğitim programlarından biri olan yöneltme programları, yeni personelin işletmeye uyumunu sağlayan programlardır. Yöneltme eğitiminde, yeni işgörelere işyerinin tarihçesi, üretimi, bölümleri, yönetim politikası hakkında mevcut personel hakkında bilgi verilir. Yöneltme programlarında, yeni işgörelerin işyerlerinde başarılı olmalarını sağlayıcı teorik ve uygulamalı bazı bilgiler de öğretilmektedir.

Yöneltme programları, iyi planlanır ve uygulanırsa işletmeye yeni gelen işgörelerin, işletmenin sosyal, kültürel ve teknolojik

yapısına uymaları işletme ile bütünleşmeleri kısa zamanda mümkün olmaktadır.

İşgörenin eğitimi işletmeye birçok faydalar sağlar. Şikayet konularını azaltmaktadır. İyi hazırlanmış bir eğitim programı tek başına bütün şikayet konularını ortadan kaldırmasa da, bunların sebeplerinden çoğunu yok edebilmektedir. İşçilerin memnuniyetsizliklerini, eğitim vasıtası ile gideren işletmeler, diğer işletmelere nazaran daha verimli olmaktadırlar.

Eğitim kaza nisbetini azaltmaktadır; bozuk teçhizat, dikkatsizlik, lüzümsüz acelecilik, sinirlilik ve zayıf muhakeme kazalarının bilinen sebeplerindendir. Bütün bu sebepler eğitim vasıtasıyla düzeltilenmektedir.

Eğitim işçilerin başka işleri yapma kabiliyetini geliştirir; iş eğitim programları, işin bir plan dahilinde ve kaliteli bir şekilde yapılması için, personelin bilgi sahibi olmasını sağlar. Eğitim yolu ile makine bakım masrafları azalır; eğitilen kişi makine teçhizat ve binaların gerektiği şekilde nasıl kullanacağını daha iyi bilir. Buna bağlı olarak bakım, tamir, ve yenileme masrafları azalır.

Eğitim, işçi devrini azaltır; işbaşından uzaklaşmalar ve sık sık iş değiştirmeler genellikle personelin tatmin edilmemesinden ileri gelir.

İşgörenler, eğitildikçe yaptıkları işin detaylarını kavraya-

acak ve işlerine daha çok hakim olacaklar, buna bağlı olarak motivasyon düzeyinde yükselme görülecektir.

Eğitim morali yükseltir; iyi bir eğitimin neticelerinden biri de moralin büyük ölçüde yükselmiş olmasıdır. Fertlerin, yetiştirilmeleri ve genel meseleleri elbirliğiyle çözmek üzere biraraya getirilmeleri, üzerinde olumlu değişiklikler yapar.⁽²⁸⁾

İşgören eğitiminde uygulanan yöntemler; İş dışında eğitim yöntemleri Bunlar çalışma saatleri ve işyeri dışında gerçekleştirilen eğitim yöntemleridir. Örneğin; konferanslar, seminerler, inceleme gezileri ve kurslar.⁽²⁹⁾

(28) TELİMEN, Osman, Personel Yönetimi, İstanbul, 1988, s. 170-172.

(29) SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Personel Fonksiyonu, İstanbul, 1985, s. 15.

7.) İşgöreni İşe Alıştırma Programının Motivasyonla İlişkisi

İşletmeye, iş için başvuran bir işgören adayının, bu dileğinin kabul edilmesinden sonra, işletmenin yeni bir işgöreni olarak işe başlayabilmesi konusunda, yapılan eğitime işe alıştırma eğitimi denir. İşletmeye yeni alınan işgören için, işe başladığı ilk gün, çoğu kez bütün bir ömür boyu etkisinde kalacağı olaylarla geçebilir. İşletme, bu yeni işgöreni ilk gün kazanabileceği gibi, kaybedebilir de.

Söz konusu işgörenin, işletmeye kazandırılması işe alıştırma eğitiminin temel amacını meydana getirir. Yeni işgörenin, işletmede kendini evindeymiş gibi hissedeceği, bir duygu içine girmesi, işe alıştırma eğitiminden sağlanacak yararların başında gelmektedir. İşe yeni alınan kimse, çoğu kez işletmede iyi bir iş başarısı göstermeye isteklidir. Daha başlangıçta hayal kırıklığına uğrayan bir işgörenin, sonradan düzelmesi ya mümkün olmaz, yada çok uzun bir süreyi kapsar.

Düşük bir moral ile işe başlamaması için, kendisine sadece arkadaşça bir karşılamamanın yapılması yeterli değildir. Bunun yanında işletme hakkında doğru ve faydalı bilgilerin verilmesi, işletmede işgörenler için sağlanan hizmetler hakkında açıklama yapılması, diğer bütün işgörenler gibi onu da etkileyecek, işgören politikaları konusunda aydınlatılması önemli işe alıştırma eğitimi

konularından olmaktadır.⁽³⁰⁾

İşe alıştırma programlarının kapsamı işletmeden işletmeye değişebilir. Bazı işletmeler, bu amaçla birkaç günlük bir uygulamayı kapsayan işe alıştırma programları uygulamaktadır. Bu programda konferanslar verilmekte, işletme içinde geziler yapılmakta ve işletme ile ilgili yayınlar verilmektedir. Bu programın kapsadığı konulara değinilecek olursa:

- İşe alınacak kişiye, ne zaman ve nerede işe başlayacağını bildirilmesi.
- İşe alınan kişiye, çalışma koşullarının açıklanması. Örneğin; çalışma saatleri, ücret, eğitim, görevde yükselme, disiplin ve benzeri konularda bilgi verilmesi.
- İşletmenin, personel politikasının önerdiği personelin görevde yükselmesi ve işletme içinde ilerleme olanaklarının yeni işe alınan kişiye anlatılması.
- İşletmenin çalışma düzenini açıklayan yönetmelik, bildiri, form ve katalog gibi belgelerin tüm metni veya işe alınan kişiye aktarılması gerekli olan bölümleri yeni işe alanlara verilmesi.
- İşe alınan kişiden, işletmenin neler beklediğinin kendisine açık olarak bildirilmesi. Örneğin; çalışmanın verimliliği, maddelerin kalitesi, işe devamlılık, gizlilik, geç kalmalar ve bunlar gibi genel kurallar ile iş güvenliğini sağlayıcı tedbir-

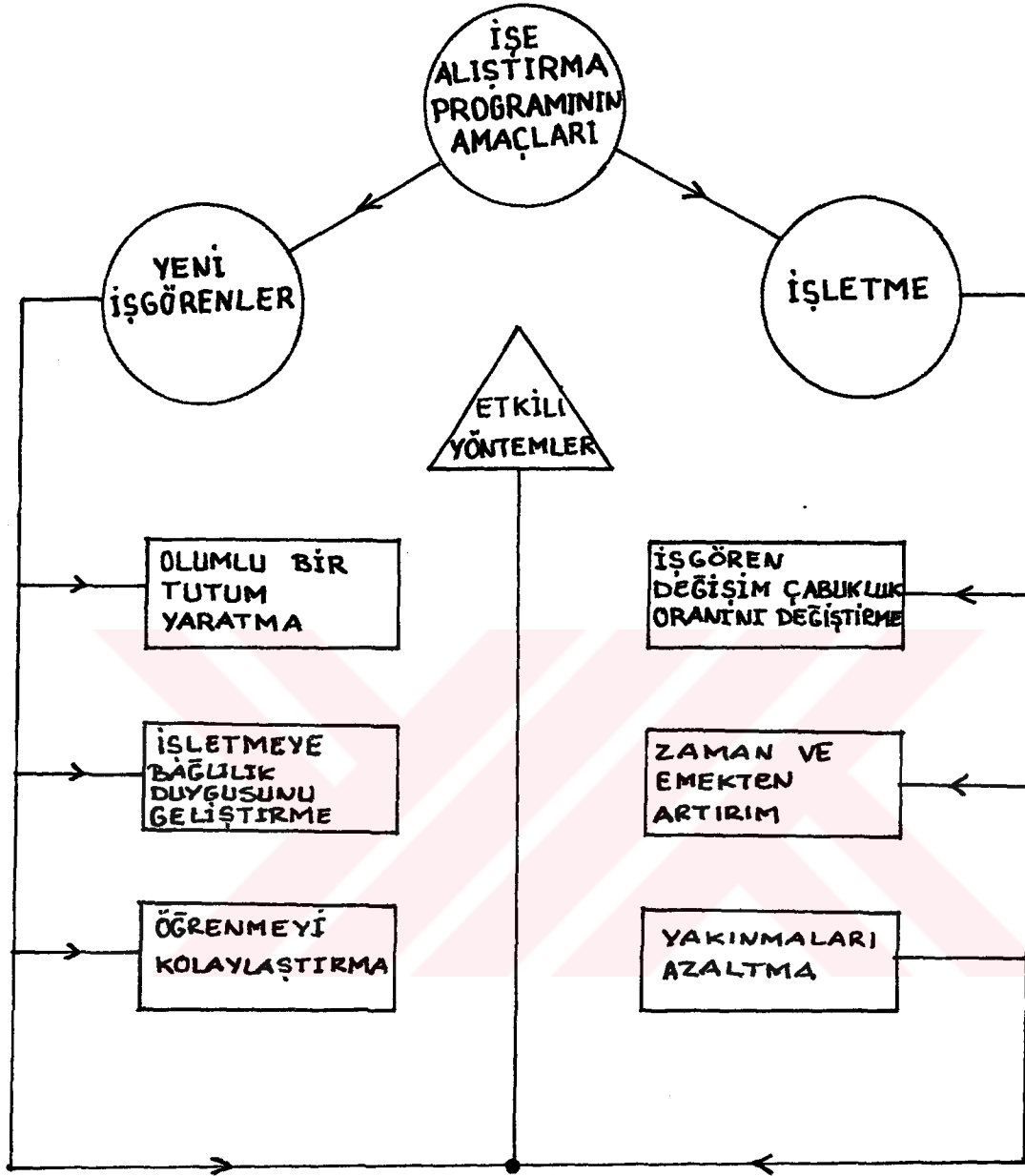
(30) AŞKUN, İnal Cem, "İşe Alıştırma Eğitimi", İ.Ü. İşletme

Fakültesi Dergisi, "C.II" Sayı 2, 1973, s. 49.

ler, fazla çalışmalar, iş şartlarına ilişkin öteki özel bilgi-lerin verilmesi.

- İş yerinde toplu sözleşme uygulaması varsa, yeni işe alınan kişiye toplu sözleşmenin önemli kurallarının açıklanması.
- İşletmenin tarihçesi, mamulleri, politikasi, çalışma düzeni, çalışma kuralları, izinler ve personele işletmece sağlanan yararların ve işletmenin ekonomik bir çalışma ortamı içinde bulunması için, uyulması gereken kuralların neler olduğunu belirten, bir kitapçığın yeni işe alınan personele verilmesi.
- İşle ilgili araç ve gereçler yeni işe alınan kişi, daha işe başlamadan önce hazırlanması ve iş başlangıcında kendisine verilmesi. Örneğin; bedeni görevlerde çalışanlar için elbise dolabı, iş elbisesi, iş araçları, büro hizmetlerinde çalışanlar için çalışma masası ve kırtasıye, kimlik belgesi gibi ihtiyaçların önceden karşılanması.⁽³¹⁾

(31) şENATALAR Ferhat, a.g.e., s. 156-157.



Şekil 3 (32)

(32) AŞKUN, İnal Cem, "İşe Alıştırma Eğitimi", s. 51.

8.) İş Tatmini Sağlanması

İş tatmini, işgörenin işi hakkında sahip olduğu duygudur. İşgörenin motivasyonunu etkileyen unsurların başında iş tatmini gelmektedir. Bu nedenle, bu konuya önem verilip tatminsizliğe ve düşük morale neden olan etkiler, personel yöneticisi tarafından ortaya çıkarılmalı ve soruna çözümler aranmalıdır.

Yöneticiler, motivasyonu etkileyen iş tatminini sağlamak için aşağıdaki hususları dikkate almalıdırlar :

- İnsanların uygun oldukları işlere yerleştirilmesi gereklidir.
- İşini yeterince iyi yapamadığı duygusunun, getirdiği endişenin ortadan kaldırılması gereklidir.
- Bireye, ne yapacağını açık seçik olarak tarif edilmesi, işi yapabilmesi için gerekli eğitim ve yetiştirme olanakları verilmesidir.
- Bireyler, yaptıkları iş karşılığında hakettikleri takdiri bulabilmeli, daha fazla sorumluluk alabilecek kapasitede oldukları durumda üstler bunu farketmeli, işgörenine ilerleme olanaklarını sağlamalıdır.
- Elverişli çalışma koşulları oluşturulmalıdır.⁽³³⁾
- İşgörenin, yönetime katılması teşvik edilmelidir.

(33) DANE, S. Beach, a.g.e., s. 443-445.

- İşgörenin, finansal ödüllerle olduğu kadar, manevi ödüllerle de başarısı takdir edilmelidir.
- Ücret, iş tatmininde büyük rol oynamaktadır.

Bunun birinci nedeni, paranın bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamada başlıca araç olmasıdır. İkincisi neden ise, ücretin bir başarı simgesi ve tanınma aracı olmasıdır.

İşgörenler çoğunlukla ücreti yöneticilerin onlara verdiği değer bir ölçüsü olarak görmektedirler. Aynı türden işi yapan iki kişiden biri işini ciddiye alıp, iyi iş çıkarmaya çabalarken diğeri baştan savma iş çıkartırsa ve sonuçta her ikiside eşit ücret alırsa, bu durum işgörene yöneticilerin iyi çalışana yeterince değer vermediği izlenimini verecektir.

- İş içeriğinin ilginç ve zevkli olması, işgörenin iş tatminini yüksek olmasında önemli rol oynayan bir faktördür.

Bu faktörün üç önemli unsuru, çeşitlilik, bağımsızlık, beceri ve yeteneklerin kullanılmasıdır. Yapılan işin tekdüze olması, uyarılma etkisini minimuma indirmektedir. Çok fazla çeşitli olan işler, çok fazla uyarılma etkisi yaptığından psikolojik yüklenmeye neden olup tükenmeye yol açmaktadırlar. Ancak, orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş tatmini yaratmaktadır.

Aynı zamanda bir işi bütünüyle tamamlamaya yönelik, işlerde de işgören çabalarını bütüne katkısını kolayca görebilir. Böylece başarıma duygusunu tadarak, işinden daha çok hoşnut olmaktadır.

İşin, tümüne egemen olma iş yöntemleri ve iş hızını kontrol etme olanağı iş tatmini yaratmaktadır.

- Çalışma gurubuyla çalışanın ilişkileri iyi olduğunda, iş tatmini de yüksek olmaktadır. Etkileşim fırsatı çok olan küçük gruplar buna örnektir.
- İşgörenin, üstü ile ilişkileri iyi olduğunda iş tatminide doğru orantılı olarak artmaktadır.

Üstün işgörenine gösterdiği güven, olayları açıklamaya hazır olması ve astların sözlerini dikkate alması, işgörenin işine karşı tutumunun olumlu olmasında etkili olmaktadır.

- **Optimal otonomi sınırı:**

Çalışan insan, yaptığı işte ve bulunduğu ortamda belli bir serbestlik arar. İnsanın, bir başkasının nefesini her zaman ve gereksiz yere hissetmesi huzursuzluk yaratır. Çok sıkı ve sınırlayıcı bir teknik gözetim, çok gevşek veya çok sıkı disiplin çalışanların, işten tatmin olmalarını olumsuz yönde etkilemektedir. İşgörene işini yaparken belli bir serbestlik tanınmalıdır.

- **Optimal değişim:**

İşletme bünyesindeki aşırı değişiklik, çalışanın verimi üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Yapılan araştırmalar, değişimin çok az olması durumunda da yorgunluk ve can sıkıntısının ortaya çıktığını göstermiştir. Aslında değişim konusu bireye bağlıdır. Değişime eğilim, yaş ilerledikçe olumsuz yönde seyretmektedir.

- Karşılıklı saygı ve yardımlaşma ortamı yaratılmalı. İnsanların çoğu, ilişkilerini artırmayı ister ve tek başına çalışma yerine, gurup halinde çalışmayı tercih ederler. Bu da dostluk bağlarını kurmayı sağlar. Bu nedenle, bireyin gurup içinde olması ve özellikle gurubun uyumlu olması, bireyin psikolojik haz duymasını sağladığı gibi belli bir dayanışma yaratır. Böylece daha arzulu iş yapma ortamı doğar.

- İşin anlamlı olması gereklidir.

Çalışan birey için işin belli bir anlamı vardır. İşgören, üretim sürecinde işinin nasıl bütünleştiğini gözler ve görevinin öncesinde ve sonrasında ne olup bittiğini bilmek ister.

- İşgören, özlenen bir gelecek ister.

İşgörenler, çalışma hayatında mesleki gelişme imkanının yaratılmasını ister ve beklerler. İstediklerine kavuşamadıkları zamanlarda işten duydukları haz azalır.⁽³⁴⁾

(34) "İşte Bireysel Tatmini Sağlayan Kriterler", Uludağ İktisat

ve İdari Bilimler Dergisi, Nisan 1986, "C.VII" Sayı 1,

s. 62-63.

9.) İşgörenin Moralini Yükseltme Önlemleri

Moral, kişilerin ve guruplarının işlerine, çevrelerine, yöneticilere ve işletmeye karşı takındıkları tavır ve davranışlardır.⁽³⁵⁾

İşletme yöneticisinin moral konusuna önem verişinin nedeni, işletme faaliyetlerinin etkin yürütümü ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmiş bir düzeyde oluşu ile moralin çok yakından ilgisinin bulunmasıdır.⁽³⁶⁾

Araştırmacılar, işletme içindeki bir takım fiziksel faktörlerin düzenlenmesi ve iyileştirilmesi ile, çalışan kişilerin daha verimli olacağı inancıyla deneyler yapmışlardır.⁽³⁷⁾ Hatta ışıklandırma deneylerinin birinde, ışıklandırma düzeyi azaltıldığı halde üretimin arttığı görülmüştür. Bunun üzerine araştırmacılar, fiziki faktörler yerine sosyal faktörleri incelemeye yönelmişlerdir. Sonuç olarak Hawthorne deneyleri, verimi artırmada fiziksel çalışma şartlarının tek başına yeterli olamayacağını, çalışanların tutum ve davranışlarının da rolü olduğu gerçeğini ortaya çıkarmışlardır.

(35) TELİMEN, Osman, a.g.e., s. 207.

(36) ŞENATALAR Ferhat, a.g.e., s. 297.

(37) BARANSEL, Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, "C.I",

İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını No. 101, 1979,

s. 236-237

Verimlilik artışının, çalışanların motivasyonu ve morallerinin iyi olmasıyla ve de iş tatminleriyle ilgisi olduğu kabul edilmiştir.⁽³⁸⁾ Bu nedenle, verimi artırmak için işletmede birtakım morali yükseltici önlemlerin alınması gereklidir.

- İlk yapılacak şey, işgörenin varolan hertür araçlardan yararlanarak, dikkatle seçilmesi ve göreceği işin gerekleriyle bedensel, düşünsel ve ruhsal yetenek ve yatkınlıklarının uyum olup olmadığının saptanmasıdır. Yetenek, eğilim ve mizaca uygun olmayan bir iş veya meslek mutluluğunun ve dolayısıyla moralin en büyük düşmanıdır, denilebilir.
- İşletme belirli bir büyüklükten sonra personelin morali açısından, çok elverişsiz bir ortam oluşturmaya başlar. Bunun için yapılacak şeylerin başında, işletmeyi küçültmek gelir ve yönetsel merkezkaçlık bu küçültmeyi sağlar. Böylece, üstler ile astlar arasındaki mesafe kısalır, işgörenlerin, girişkenlik ve girişim yetenekleri artar, karar ve hareket serbestileri genişler, sürekli ve yoğun bir denetim altında bulunmanın doğuracağı işlemezlikten ve tembellikten kurtulurlar. Bütün bunların personelin morali üzerinde etkileri büyük olur.
- Personelin moralini belirleyen etkenlerden bir diğeri de, işletme yöneticilerinin adalet, eşitlik ve hakkaniyet kurallarına uymalarıdır.

(38) BARANSEL, Atilla, a.g.e., s. 11-13.

- Personel, çalışma koşullarına etkin olan kararlarda söz sahibi olmalıdır.

İşgörenleri, yakından ilgilendiren kararlar alınmadan önce onlara danışılmalı ve öngörülen değişikliğin nitelik nedenleri kendilerine açıklanmalıdır. Deneylerde görülmüştür ki, işgörenler kendilerine bu şekilde muamele edildiği takdirde işbirlikçi olmaktadır.

Buna karşılık, işgören yararına olan bazı kararlar, sırf işgörenlerin düşünce ve oyuna başvurulmadığı için, işletme şiddetli dirençle karşılaşmış ve başarısızlığa uğramıştır. Sayılmak arzusu, en güçlü beşeri düşkünlüklerden birisidir.

- İşgörenin, işe başladığı ilk günlerde iş yeri, üstleri ve iş arkadaşları hakkında edindiği izlenim, tüm iş hayatını etkileyebilecek önemdedir.

Bugünlerde, kendisinden esirgenmeyecek bir hoş karşılanma, cesaretlendirme, aydınlatma, yol gösterme, yabancılığını giderme gibi davranışlar (bunlar özellikle bir üstten gelirse) işgöreni çok uzun bir süre işletmeye bağlayabilir. İlk günlerin acemiliğinden doğacak bazı hataların, dikkatsizce yüze vurulması veya adaletsiz bir davranışta bulunulması işgöreni, tedavisi çok uzun sürecek bir biçimde yaralayabilir.

- Psikologların birçoğuna göre bireylerin en şiddetli açlığı, takdir edilme gereksinmesidir.

Özverili çalışma ve çabalar, herhangi bir iyi hareket ve iyi niyet, daima uygun bir şekilde ödüllendirilmelidir. Ödül, iyi bir söz benliği okşayan içten bir övgü olabileceği gibi, duruma göre maddesel bir özellik gösterebilir. Üstün başarı gösterenlerin, ücretlerinin arttırılması ve aynı başarıyı gösteremeyenlerin aynı ücreti alamayacaklarının bilinmesi çok önemli bir husustur.

- Diğer beşeri bir arzu da insanca muamele görmektir.

İşgörenler, insanca muamele görmediklerinde yakınmalar ortaya çıkmaktadır. Bu gibi yakınmaları ortadan kaldırmak için akla yakın her isteği yerine getirmeye çalışmalı, emir ve yönergelerin gözdağı veren özelliği olmamasına dikkat etmeli, kuralların zorunluluğu personele açıklanmalı ve nezaketten uzak bulunulmamalıdır.

Bir grev sırasında, yirmi iki yıldan beri çalıştığı işletmeyi maddesel zarara sokan bir işçinin sorgusunda dikkate değer bir cevap alınmıştır:

"İlk işe başladığım gün, makinenin başında idim oradan geçen şefimize dönüp günaydın, dedim. Aldığım cevabı hiç bir zaman unutmadım. Şef, çok asık bir suratla "Bana bak burada konuşmak suretiyle vakit israf etmiyoruz, çalışman için "sana para veriliyor" dedi. Görülüyor ki, önemsiz gibi görünen bir şey uzun

yıllar dahi olsa, işletmenin zararına sonuçlar doğurabiliyor.⁽³⁹⁾

- Personel, geleceğinden emin olmalı ve belirsizlik içinde bırakılmamalı. Makul ve istikrarlı bir gelir, beklenilmeyen haller karşısında korunma, yaşlılıkta muhtaç duruma bırakılmama, gereksinme ve zorunluluktan kurtulma her insan gibi, işgörenin de güçlü arzularındandır.

(39) TOSUN, Kemal, " Organizasyon ve Moral İlişkileri", İ.Ü.

Organizasyon Dergisi, Yıl 1, Sayı 4, s. 15.

10.) İşin Yoruculuğunun Azaltılması

Yorulma, verim gücünde meydana gelen azalmadır. Bazı hallerde, teşviklerin yetersiz oluşu veya yapılan işin çalışan kişiye çekici gelmemesi nedeniyle de yorgunluk meydana gelmektedir. Bu şekilde meydana çıkan yorgunluğa "Teşvik Yorgunluğu" denir. Teşvik yorgunluğunda, aslında vücut yorulmadığı halde verim düşüklüğü görülür.

Diğer bir yorgunluk türü ise de "İşe Bağlı Yorgunluk" tur. Çalışan insan, sarfettiği güç nedeniyle zamanla verimini kaybeder. Bu tür işe bağlı yorgunluk organizmaya zarar vermez. Belirli bir süre dinlendikten sonra, vücut tekrar eski verim gücüne erişir. Bunun sağlanması için, çalışma süresi ve dinlenme aralarının iyi ayarlanması gerekir.

Teşvik yorgunluğu sonucu:

- İşin enteresanlığını kaybetmesi,
- Can sıkıntısı,
- Sık sık saate bakmak,
- Makine, alet ve insanlara karşı sert hareketler,
- Kaçamak ve uyumsuzluğa eğilim,

İşe bağlı yorgunluk sonunda:

- Reaksiyon hızının yavaşlaması,
- Dikkatsizlik,

- İş hareketlerinin uzaması,
- Hata ve yanlışların sıklaşması,
- Zorlanma,
- Algılama zorluğu ortaya çıkar.

Bu gibi faktörler, iş verimini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuz durumların düzeltilmesi gereklidir. Bu olumsuzluklar giderilirse, işgören işine daha iyi motive olacak ve işletmede verimlilik yükselecektir.

Burada işletmenin, işgörenin yorgunluğunu gidermesi için bir takım önlemler alması gereklidir. Bu önlemler şöyle sıralanabilir:

- İşin en iyi şekilde düzenlenmesi gereklidir.
- Çalışma sırasında gereksiz hareketler elenmelidir.
- Yapılan işin şekli ve ağırlığı düzenlenmelidir.
- Kişisel ritme saygılı olunmalıdır.
- İşgören, uykusuzluk ve alkol gibi insan verimliliğini azaltan faktörlerden uzak durmalıdır.
- Fiziksel çalışma koşullarının düzeltilmesi gereklidir.

Çünkü aşırı sıcaklık, nem, kirli hava ve kötü bir aydınlatma yorgunluğu artırıcı rol oynamaktadır. Bütün bu koşullara dikkat edildiğinde yorgunluğun azaldığı verimin yükseldiği görülmektedir.(40)

(40) SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Personel Yönetimi, Eskişehir, 1986,

11.) İş Güvenliğinin Sağlanması

Çalışanlar, çalışma yaşamı içinde çeşitli hastalıklar, kazalar, işsizlik vb. gibi birçok tehlikelerle karşı karşıya bulunurlar. Bu gibi durumlar işgörenin işe motivasyon derecesini etkiler. Bu nedenle işgücünün bu tür mesleki risklere karşı korunabilmesi amacıyla, çalışma yaşamına ilişkin çeşitli tedbirlerin alınması zorunludur. Bu tedbirlerin tümü işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgilidir.⁽⁴¹⁾ İş güvenliği, çalışanların işle ilgili kazalardan korunmasıdır.

İşletmede, iş kazalarına karşı güvenlik tedbirleri:

- İş yerlerinin kontrol altında tutulması.

Çalışma ortamında, hangi tür maddelerle çalışıldığı, işlemler sırasında kullanılan yardımcı maddelerin kimyasal yapıları bilinmelidir.

- Zararlı maddelerin değiştirilmesi.

Tehlikesi fazla olan bir madde yerine teknik olarak, etkisi aynı olan fakat zararı daha az olan bir madde kullanmak, gerekir (benzin yerine gazyağı veya mazot kullanılabilir.).

(41) GEREK, Nüvit, "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Önemi",

Eskişehir Anadolu Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi

Dergisi, "C.VII" Sayı 1, 1989, s. 427.

- Islak yöntemler uygulanması.

Özellikle tozun ortama karışmadan bastırılmasına yarayan bu yöntem, maden işletmelerinde çok faydalı olmaktadır (delme ve kazma işlemlerinde).

- Sürekli bakım ve temizlik.

Düzensiz bir işyeri, iş verimini düşüreceği gibi iş kazaları ihtimalini de arttıracaktır. İş gereği oluşan toz, süprüntü, artık malzeme vb. devamlı olarak temizlenmelidir.

- Kişisel koruma cihazları.

Gözlük, maske, eldiven vb. gibi koruyucu malzemeler tehlikeli işlerde kullanılması zorunlu araçlardır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği kurulları, kişisel koruma cihazlarını iş kazaları ve meslek hastalıklarının azaltılmasında en önemli faktörlerden biri olarak kabul etmektedirler.

- İş güvenliği şefliği(mühendisliği).

İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda ihtisas ve bilgi sahibi olan teknik bir uzmanın yönetiminde kurulan bir birimdir. Görevleri, iş güvenliği planlaması yapmak, kaza analizleri yapmak, işçileri kazalara karşı eğitmek, muhtemel tehlikeleri tespit ederek, gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak, işçi sağlığı ve iş güvenliği kurullarının çalışmasında aktif yer almak şeklinde özetlenebilir.

- İşçi sağılığı servisi.

İş Kanunu 79. madde İşçi Sağılığı ve İş Güvenliğı Tüzüğü 91. madde hükümlerinde yeraldığı üzere, elliden fazla işçi çalıştıran işyerlerinde, bir hekimi çalıştırma mecburiyeti getirilmiştir. Bu servislerin hizmetleri ise, işçilerin fiziki ve ruhsal sağılıklarını korumak suretiyle iş kazalarının önlenmesine çalışmak, işçilerin işe giriş ve periyodik sağılık muayenelerini yürütmek ve benzeri faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

- Eğitim.

İş kazalarının önlenmesinde, en etkili ve önemli tedbirlerden biri de eğitimidir. Ustabaşı vb. gibi elemanlar tarafından işçiye gerekli ikazlar yapılarak, muhtemel tehlikeler izah edilerek, kişisel korunma araçlarının kullanılması hususunda bilgi verilerek iş kazaları azaltılabilir, önlenmesi mümkün olabilir.(42)

(42) GEREK, Nüvit, "İşçi Sağılığı ve İş Güvenliğinin Önemi",

s. 437-441.

12.) İşin Değiştirilmesi

İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu, bir dereceye kadar azaltmak için yöneticiler, işgörenlerini değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedirler. Bu tür uygulama sonucu, çeşitli işlerde çalışan işçiler, monotonluktan kurtulma ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır.⁽⁴³⁾

İş değişikliği, görev yükselmesinde olduğu gibi personelinin yeteneklerini daha iyi bir şekilde kullanabilecekleri görevlere geçme amacını taşır.⁽⁴⁴⁾ Ayrıca bir işçi çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden, işlerin aksaması bir dereceye kadar önlenmiş olmaktadır.

Kısacası; işin değiştirilmesinin başlıca yararları şu şekilde açıklanabilir:

- Bir işçi sürekli olarak değişik işler yapmakta, birçok işi öğrenmektedir.
- Değişik işlerde çalışmakla, geniş ölçüde beceri kazanmaktadır.
- Çeşitli işlemleri öğrendiğinden mamulun ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğunu hissetmektedir.
- Montaj hattında çalışan diğer tüm işçileri tanıma olanağına sahip bulunmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.⁽⁴⁵⁾

(43) EREN, Erol, Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989, s. 205.

(44) Organizasyon Dergisi, Yıl 1, Sayı 4, s. 15.

(45) EREN, Erol, a.g.e., s. 205.

13.) İşgörene Yükselme Olanaklarının Tanınması

İşgörenler çalıştıkları işlerinde, yükselme olanakları da isterler. Çünkü, insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme yada yükselme yolları tıkanan işgörenlerin, çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır.

Şu halde yükselme, işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır. Astlarına, yükselme olanağı gibi bir tür teşvik aracı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır.⁽⁴⁶⁾

(46) EREN, Ero1. a.g.e., s. 411.

III. Yönetmel Önlemler

1.) Personele Uygulanması Gereken Motivasyonu Artırıcı Yönetim Politikaları

Bir işletmenin izlediği personel politikasında, etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik amaçlara dönüktür. Bu politikanın tek başına uzun dönemde başarılı olması beklenemez. Başarının gerçek sırrı, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesinde yatar.

İşletmenin yaşamını borçlu olduğu insan unsuru çoğu kez unutulur. Bu tıpkı bir bisikletin iki pedalına benzer. Bir pedalı ekonomik amaçlar, diğeri sosyal amaçları temsil ediyorsa, bisikletin dengeli hareketi için iki pedalın birlikte kullanılması gerekir. İnsan unsuruna araç olarak bakıldığında, ondan etkinlik ve verimlilik sağlanmaya çalışılır. Amaç olarak bakıldığında onun istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekir.

Bu nedenle personel politikasının başarısı, büyük ölçüde amaç-arac optimal dengesinin kurulmasına bağlı olduğu rahatlıkla savunulabilir.⁽⁴⁷⁾

Yöneticinin personeli üzerinde iyi bir etki yaratabilmesi,

(47) SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Personel Yönetimi, s. 34-35.

hem işletmesi açısından ve hem de işgöreni açısından büyük faydalar sağlayacaktır. Bunun için yönetici aşağıda değindiğimiz önlemleri almayı gözardı etmemelidir :

- Yönetici işgörenleri üzerinde iyi bir izlenim bırakmak niyetindeyse, herşeyden önce "fildişi kulesinden" ayrılmak zorundadır.

Kişilerin içine girerek onlarla doğrudan ilişki kurmak, sorunlarıyla doğrudan ilgilenmek, yardımcı olmak durumundadır. Yönetici hiçbir zaman "ilişki kurulmasından korkulan veya çekilen" kimse olmamalıdır. Aksine kendisine rahatlıkla yaklaşılabilen gerek kişisel gerekse, örgütsel konularda fikir alışverişinde bulunulabilecek bir kişi olmalıdır. Birlikte çalıştığı işgörenlerle bütünleşmelidir. Kopukluk derecesi arttığı oranda, birlikte çalıştığı kişilerden uzaklaşmakta, bu kişilerle ilgilenememekte, iletişim kanalları doğrudan olmadığından, dedikodu kanalları çalışmakta ve kişiler hakkındaki kararları da ancak "fil dişi kulesinde" bu kanallardan en az üçüncü-dördüncü elden gelen dedikodu ve söylentilere dayanarak almak durumunda kalmaktadır.

Aynı şekilde fildişi kulesinden ayrılmama sonucu, astlarına ilettiği çeşitli haberlerde yine doğrudan olmamakta, bir kendi yönettiği grupla ilgili veya ilgisiz kişiler aracılığıyla olmaktadır. Doğal olarak bu durumlar astları olumsuz yönde etkilemektedir.

- Yönetici işgörenini işletmesine motive edebilmesi için ona iş güvencesi sağlamalıdır.

İşgören çalıştığı kurumdan güvence bekler ve bu onun doğal hakkıdır. Bütün çalışma yaşamını işletmeye adayan bir kimse, karşılığında iş güvenliği arar ; ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister. Her an işini kaybetme korkusu içinde bulunan bir kimseden verimli bir hizmet beklenmemelidir.

Bu nedenle işgörene her türlü kuşkudan uzak, güven içinde çalışma ortamı hazırlanmalı, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalı ve işinde gönül rahatlığıyla çalışması gerçekleştirilmelidir.

Bu amaçla personele tanınan haklar ile yüklenen sorumlulukları içeren el kitapçıkları dağıtılmalıdır. İşgören, günlük çalışma ile geleceğe dönük konularda beklediği güvenceyi bu kitapçıktan öğrenebilir.

- Ayrıca, işgöreni işletmeye motive edebilmek için, personel politikasının en önemli ilkelerinden biri olan eşitlik ilkesi uygulanmalıdır.

İşletmede çalışan elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımından işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması gereklidir. Örneğin, işe almada işletme içi veya dışı bazı baskı unsurlarının etkisinde kalınarak, "işe göre

adam yerine, adama göre iş" politikası izlenirse burada nesnellikle eşitlik ilkesinden uzaklaşmış olunur. Bir başka örneğe de disiplin kurallarında rastlayabiliriz. Cezalandırma söz konusu ise suçla orantılı ve herkese karşı yansız bir tutum içinde ceza verilmelidir. Ayrıca, "eşit işe eşit ücret" ödeme ilkesi de bu yönde ilginç bir örnek oluşturur.(48)

- İşgöreni, işletmeye motive etmede önemli olan bir diğer ilkede açık kapı politikası ilkesidir.

Personel politikasının başarısı büyük ölçüde açık kapı politikası ilkesine bağlıdır. Açık kapı politikası, işgörenlerin kendi yöneticilerinin veya belki de yönetimdeki diğer kişilerin odalarına, kendileri ile ilgili herhangi bir konuda görüşmek üzere girebileceklerini bildiren bir politikadır.(49)

Her işgören, yaptığı işin ve buna ilişkin sorunların üst yöneticiler tarafından bilinmesini ister. Bu politikanın sonucu olarak, her işgören bağlı bulunduğu yöneticiye görüşlerini iletme hakkına sahip olduğu gibi, aynı zamanda bu görüşlerini sürekli olarak yöneticilere iletmesi beklenir. Bu politika her işgörene, bağlı bulunduğu ilk yöneticiye çekinmeksizin başvurma ve gerekli durumlarda konu hakkında sürekli olarak, bilgi sunma yetkisini tanıır. Açık kapı politikası, doğal olarak, personel yöneticilerini işgörenlerin sorunlarını iyi tanımalarına ve

(48) SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Personel Yönetimi, s. 34-36.

(49) DAVIS, Keith, a.g.e., s. 545.

olanaklar içinde en iyi çözümü bulmalarına yardımcı rol oynamaya zorlar.(50)

Her ne kadar fiziksel olarak kapı açıksa da, işgörenleri bu kapıdan içeri girmeye isteksiz kılan psikolojik ve sosyal engeller vardır. Bazı işgörenler yalnız kendilerinde bilgi eksikliği olduğunu düşünerek, yöneticilere danışmakta tereddüt ederler. Diğerleri, yöneticilerini rahatsız etmekten çekinirler. Açık kapının en etkili olacağı şekil, yöneticilerin açık kapıdan dışarı çıkıp, işgörenlerin arasına karışmasıdır.

Açık kapı yöneticilerin geçmesi içindir, işgörenlerin değil! (51)

- İşgörenleri, işletmeye motive etmek için bireylere saygı unsurunu da gözardı etmemeliyiz.

Aramızdan herbiri çalışan bir kişi olarak kendine özgü sorunlara sahiptir ve bu sorunlar çoğu kez diğer kişilerinkinden farklıdır. Her işgörenin kişiliğine bir insan olarak saygı duyulmalıdır. Bireyin kişisel sorunları, personel yönetimi politikası ve öngörülen teknikler tarafından esnek bir yorum getirilerek özel bir incelemeye tabi tutulmalıdır.(52)

Bütün genel politikalarda olduğu gibi, yukarda açıklanan

(50) SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Personel Yönetimi, s. 60.

(51) DAVIS, Keith, a.g.e., s. 545.

(52) SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Personel Yönetimi, s. 61.

personel politikasının işletmede çalışan tüm işgören ve yöneticiler tarafından, ortak anlayış içinde ve bilinçli olarak uygulanması işletmede verimlilik açısından büyük faydalar sağlayacaktır.

2.) Yönetici Davranışlarının Motivasyona Etkisi

Şimdi de işgörenin bağlı bulunduğu yöneticisine, işine ve işletmeye karşı edindiği izlenim ve hislerini olumlu olabilmesi için neler yapılmalıdır sorusunu yanıtlatalım :

- Yönetici dostça bir gülümsemeye sahip olmalıdır.

Yüz ifadesi yarattığı etkiler yönünden düşünülenin anlatılmasında büyük önem taşır. Çevremizdeki insanlar, yüzümüze bakmak durumunda olduklarından takınacağımız ifadenin, onlarla olan ilişkilerimizin düzenlenmesinde büyük rol oynayacağı açıktır.

- Yöneticiler, astlarına yaptıkları övgülerinde içten ve cömert olmalıdır.

Başkaları tarafından saygı ve beğeniyle karşılanmak insanların çok güçlü ruhsal gereksinmelerinden biridir. Bu, insanın kendine olan saygı ve sevgisini arttırır, moralini ve yaşama gücünü yükseltir.

Ancak övgünün içten olması, ustalıkla yapılması (yani zaman, anlatım ve oran bakımlarından iyi ayarlanması) gerekir. Aksi halde olumlu etkisi azalacağı gibi, olumsuz etkileri de olabi-

lır. Astlar, mümkün olduğu kadar vlmelidir. Fakat, şöhretleri yeteneklerinin üstüne çıkarılmamalıdır.

- Astlara eksiklerini düzeltmeleri, onları kırmadan söylenmelidir.

Eleştirilmek, kişinin kişiliğine ve güvenliğine karşı bir tür saldırı sayıldığından, kişi bundan hoşlanmaz. Huzursuzluk, kırgınlık, güvensizlik duyar ve eğer kişiliğinden büyük ölçüde emin değilse hemen kendini savunmaya girişir; eleştiri haklı da olsa eleştiriyi yapanlardan soğur, ondan uzaklaşma gibi pasif direnme yollarına başvurur ve bazı durumlarda saldırgan tepkilerde bulunabilir.

İnsanlar, tamamen doğru olmasa bile, vlmekten mutluluk duyarlar. Çünkü, bu başkalarının kendilerine değer verdiğini, beğendiğini ve sevdiğini belirtir. Bu duygu ise, kişinin huzur, güven ve moraline büyük ölçüde g katar. Bu durumda, eleştiriyi yapan kişi karşısındakinin daha az kusurlu, daha iyi, daha değerli ve daha verimli bir kişi olmasını istediğinde, eleştirilerini yüze vurarak karşısındakini kltmemeye dikkat etmelidir.

Eleştirilen kişiyi, eleştiriyi iyi karşılaması için önce ruhsal olarak hazırlamak gerekir. Bunun için de, kusurlarına rağmen kendisinin sevildiğini ancak, kusurlarının düzelmesiyle durumun taraflarca çok daha doyurucu olacağının açıklanması gereklidir. Küçük düşürme amacıyla, alaylı bir şekilde veya korkutucu bir anlatım ile eksiklerin düzeltilmesini istemek, bunların hiçbir

zaman düzelmesini istememek anlamına gelmektedir. Çünkü, böyle bir eleştiri şekli, eleştiri çok haklı bile olsa, eleştirilene uzun sürede kaybetmekten ileri bir değer taşımamaktadır. Ve hatta intikam almak, hiç olmazsa "taşı gediğine koymak" gibi geçinme olanaklarını bütünüyle ortadan kaldıran yollara başvurmalara neden olmaktadır.

Bütün bu gibi nedenlerden dolayı, eleştiriden önceki hazırlama evresinde, kişinin kendine olan güvenini artırmaya çalışmalı ve kendi hakkında iyi şeyler düşündüğümüz açıklanmalıdır.

Eleştiriden sonraki davranışlarımız daha da önemlidir. Eleştiriden sonraki ilgi ve sempamız en az eleştiriden önceki kadar olmalıdır. Aksi halde, kişi kendisini artık sevmediğimizi kolayca kabullenecek ve morali ile birlikte ilişkilerde iyice bozulacak, motivasyon düzeyinde düşüşler görülecektir.

- Yönetici iyi bir dinleyici olmalıdır.

Astlarının, duygu ve isteklerini belirtmelerine olanak vermek üzere sözlerini kesmemelidir. Astlarının davranışlarını kınmakta acele etmemelidirler. İyi bir yönetici astlarının içlerini boşaltmalarına olanak vermelidir.

Astlarıyla tartışmamalı; onların duygularını mantık yoluyla değiştirmeye çalışmamalıdır. Astlarla karşılıklı iletişimde, tartışmanın yararından çok zararı olduğu anlaşılmaktadır. Bu gibi ilişkilerde, sesin tonuna, yüz anlatımına, kibirli, tepeden bakan ve alaycı bir kişi gibi görünmemeye çok dikkat etmek

ve karşılıklı anlaşma istek ve eğilimini göstermek daha yararlıdır.

- Yönetici, işbirliği istek ve eğilimini geliştirmelidir.

Yönetimde, birden fazla insanın bir amaca doğru beraberce çalışması ve gayret göstermesi sözkonusudur. Kişilerin, bu işbirliği sistemlerine katılmaları, verimli ve etkin bir şekilde çalışmalarını için, bu katılımdan bekledikleri amaçların gerçekleşmesi ve bunun için feda ettiklerinin elde ettiklerinden daha az olması gerekir. Daha açık bir anlatımla, bir kişinin bir işletmede çalışmayı kabul etmesi için, bu işin ona vereceği zaman, enerji ve tinsel şeylerin, diğer bir işyerinde elde edeceklerinden fazla olduğuna inanması gerekir.

Personeli bir bütün olarak her kişiyi de ayrı ayrı tanıdıktan sonra, onların istek ve gereksinmelerini gidermeye çalışmak işletmede iyi bir işbirliği ortamı yaratmaya zemin hazırlamaktadır.⁽⁵³⁾ Ancak yönetici de bir insan olduğuna göre, onun da bir takım hatalarının bulunabileceğini olağan karşılamak gerekir. Fakat yukarıda belirttiğimiz niteliklerden çoğunluğuna sahip bir yönetici, kuşkusuz astların motivasyonunu artırabilmektedir.

(53) VALDO, D. Ideas and Issues in Public Administration,

McGraw-Hill, New York, 1970 s. 330-338.

SONUÇ

İnsan faktörünün, diğer üretim faktörleri, özellikle de teknolojik araçlar karşısındaki durumu, başlangıçtan beri önemli değişimler göstermiştir. Bir zamanlar, insan basit bir üretim girdisi olarak düşünülerek, kendisine verilen işi yapmak zorunda varsayılan bir makine gibi algılanmaktaydı.

Oysa ki günümüzde, bir işletmenin sadece teknik, ekonomik ve finansal yönlerini ele alıp, beşeri ve psikolojik yönleri ihmal etmek, modası geçmiş bir düşünüş biçimi haline gelmiştir.

Bugün, maddi ve manevi tüm ihtiyaçlarının karşılandığı ortamlarda bulunan, huzur ve istekle çalışan kişilerin, bulundukları işyerlerinin başarısında önemli rol oynadıkları bilinmektedir. Bu nedenle, kişilerin istekleri gözönünde tutularak motive edilmeleri ve iyi bir moralle çalışmalarının sağlanması konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Çünkü, bir kimsenin verimi veya başardığı iş, onun yeteneği ve iş yapma hevesini artırıcı bir faktör olan, motivasyon konusuna bağlıdır.

İnsanın davranışları, duyguları, beğenileri, doyum sağlaması işin verimini etkiledikçe, yöneticilerce psikolojik faktörün önemi kavranmış ve sonuçta, işletmenin başarısı için psikolojik faktörlerin dikkate alınması bir zorunluluk haline gelmiştir.

Gerçekten de yöneticilerin, çalışanları için motivasyon araçlarını etkin bir şekilde uygulaması herşeyden önce işletmede verimlilik artışı sağlamaktadır. Çünkü, etkin bir isteklendirme sistemi ile birey açısından, yabancılaşma, bezginlik, kızma, küsme, duyumsamazlık ve saldırganlık davranışları ortadan kalkmaktadır.

İşletme açısından düşük moral, işçilerin direnmesi, endüstriyel çatışma ortamı, grev, devamsızlık ve kazalarda artış azalmaktadır.

İşletmede yüksek moral sağlanarak, işgörenler işlerine bağlanmakta ve işletme işgören bütünleşmesi sağlanmaktadır.

Her tür düzenli ekonomik çabada işgücü maliyeti, toplam maliyetin hayati bir kısmını oluşturur. Bunu minimum düzeyde tutmak düşük ücretlerle değil, ama daha çok yeterli ücret ödenen işçilerin, enerjilerinin dikkatli kullanılması ve böylece doğru yönde istekli ve etkili bir çalışmanın sağlanması ile mümkündür. Personel çalışmaları sayesinde, şimdikinden daha yüksek ücretler verilse bile, işgücü maliyetinin daha düşük tutulabileceği kanıtlanmıştır.

İşgörenleri fiziksel, düşünsel ve duygusal yapıları ile bir bütün olarak değerlendiren yöneticiler, önce işgörenlerin çalışma amaçlarını yakından tanımakla ve sonra davranış biçimlerini değerlendirmekle işletmeye yararlı elemanlar kazandırma şansını elde ederler.

Kimi işletme sahipleri ve yöneticiler, üretimin insan amaçlarına hizmet eden bir araç olduğu gerçeğini unutarak, üretimi kendisine amaç olarak görme yanılığısına tarih boyunca düşmüşlerdir. Oysa bilinmesi gereken önemli gerçek şudur; insanlar işletmelerde çalışmak için yaratılmadı; ama işletmeler insanlar tarafından ve insanlar için yaratıldı. İşletmeler "para kazanmak" kadar "insan kazanmak" politikasını uyguladığı sürece uzun vadede başarılı olurlar.

Bir insanın fizik varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir; fakat onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati, bedenen, fikren ve ruhen kendisini örgüte adanması parayla satın alınamaz. Bunlar ancak, örgütte iyi bir isteklendirmenin varlığı ve kullanılması ile elde edilebilir.

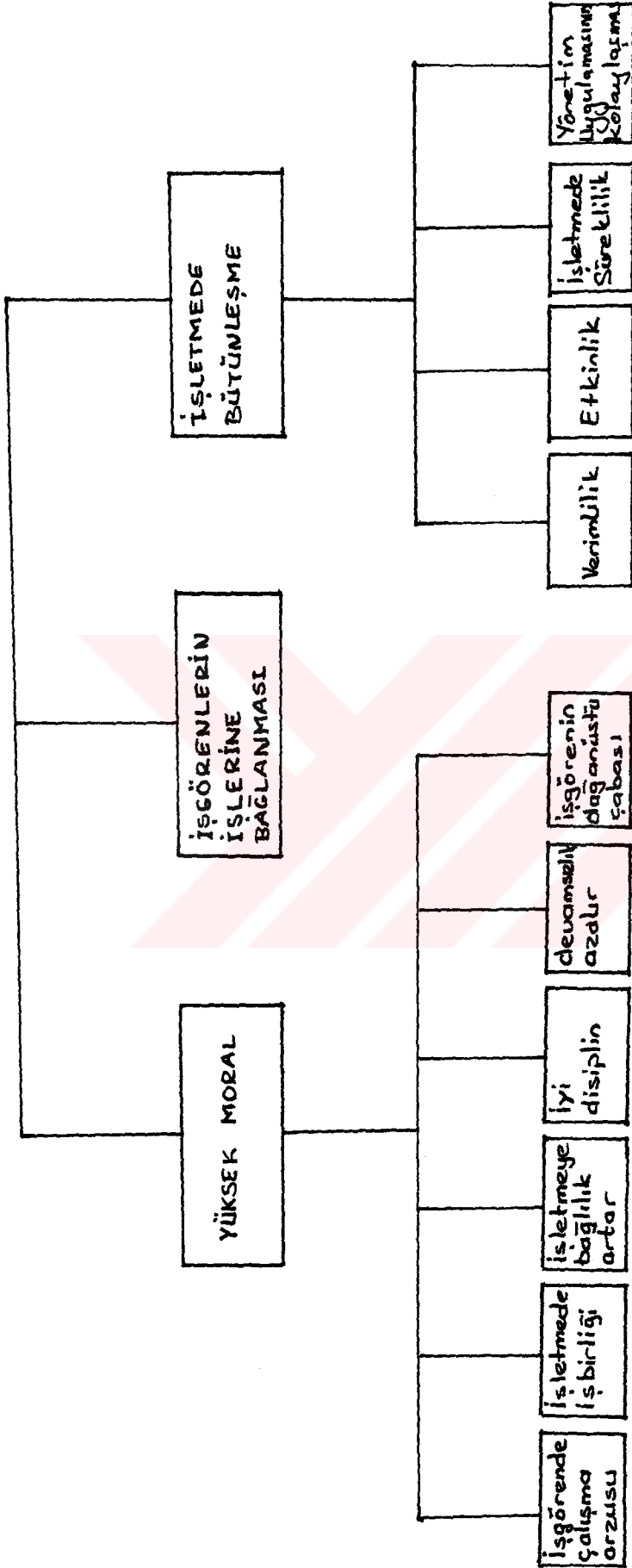
Bunun için yöneticiler açısından işletme-işgören kutupları arasında denge sağlamanın en geçerli yolu, işletmenin amaçlarına olduğu kadar, işgören amaçlarını da yakından tanımaktır. Bu amaçla, öncelikle işgörenleri işe yöneltten güdüler ve bunların kaynaklandığı gereksinimleri incelemekte ve daha sonra belirli bulgulara varmakta yarar vardır.

Hangi kademedede olursa olsun, yöneticiler işgörenlerinin performanslarını artırmayı ve çabalarını işletme amaçlarıyla aynı doğrultuya getirmeyi istiyorlarsa; güdüleme konusuna gereken önemi vermek zorundadırlar. Bu yüzden işletmelerde, insan yapısının değişik özellikleri göz önünde tutulmalı, yapılan her türlü düzenlemelerde, çalışanlar arasındaki ilişkilere dikkat edilmelidir.

İşletmede, kişilerin hem kendilerine, hem de işyerlerine verimli olmalarını sağlayacak etkin bir isteklendirme sistemi kurulmalıdır. Burada yöneticiye büyük rol düşmektedir. Yönetici, işletmede işgörenin motivasyonunu artırıcı yönetim politikaları geliştirmek ve önlemler almak durumundadır. Böylece insan unsuru, işletmeyi oluşturan diğer faktörler arasında en önemli yere ulaştırılabilir.

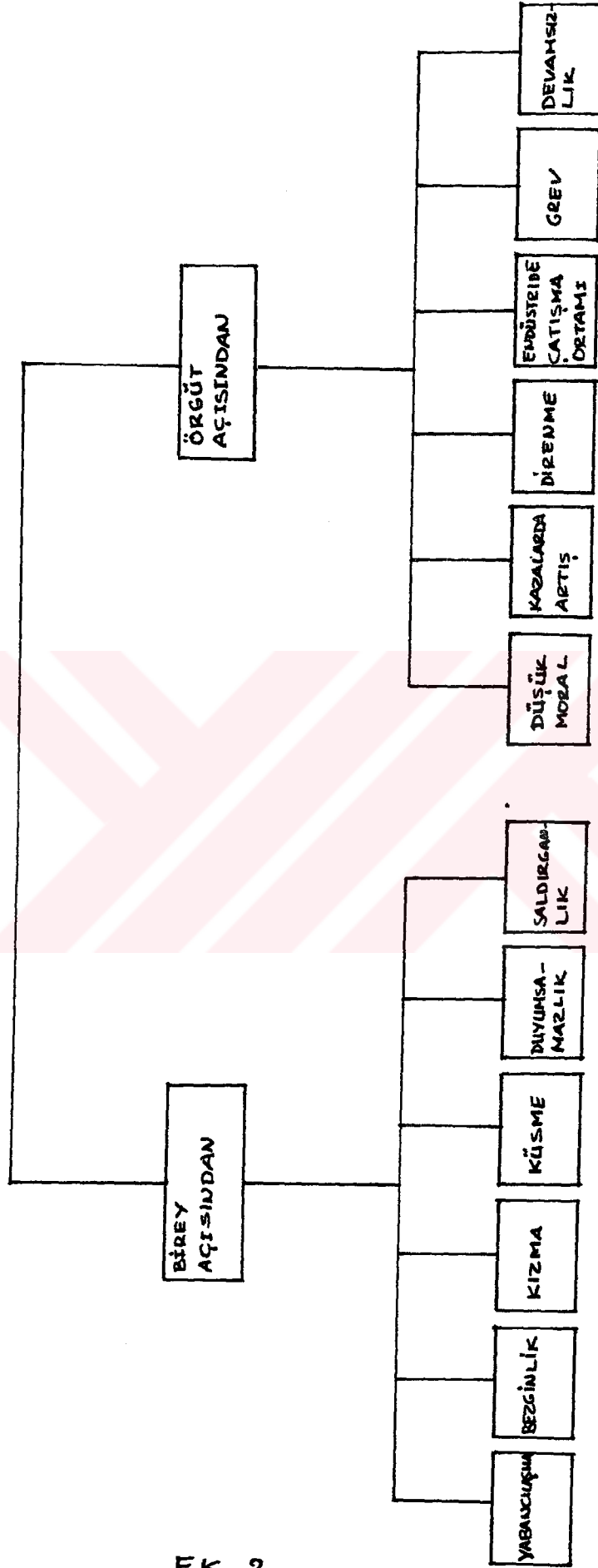


İŞGÖRENLERİN GEREKSİNİMLERİNİN KARŞILANMASININ İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR



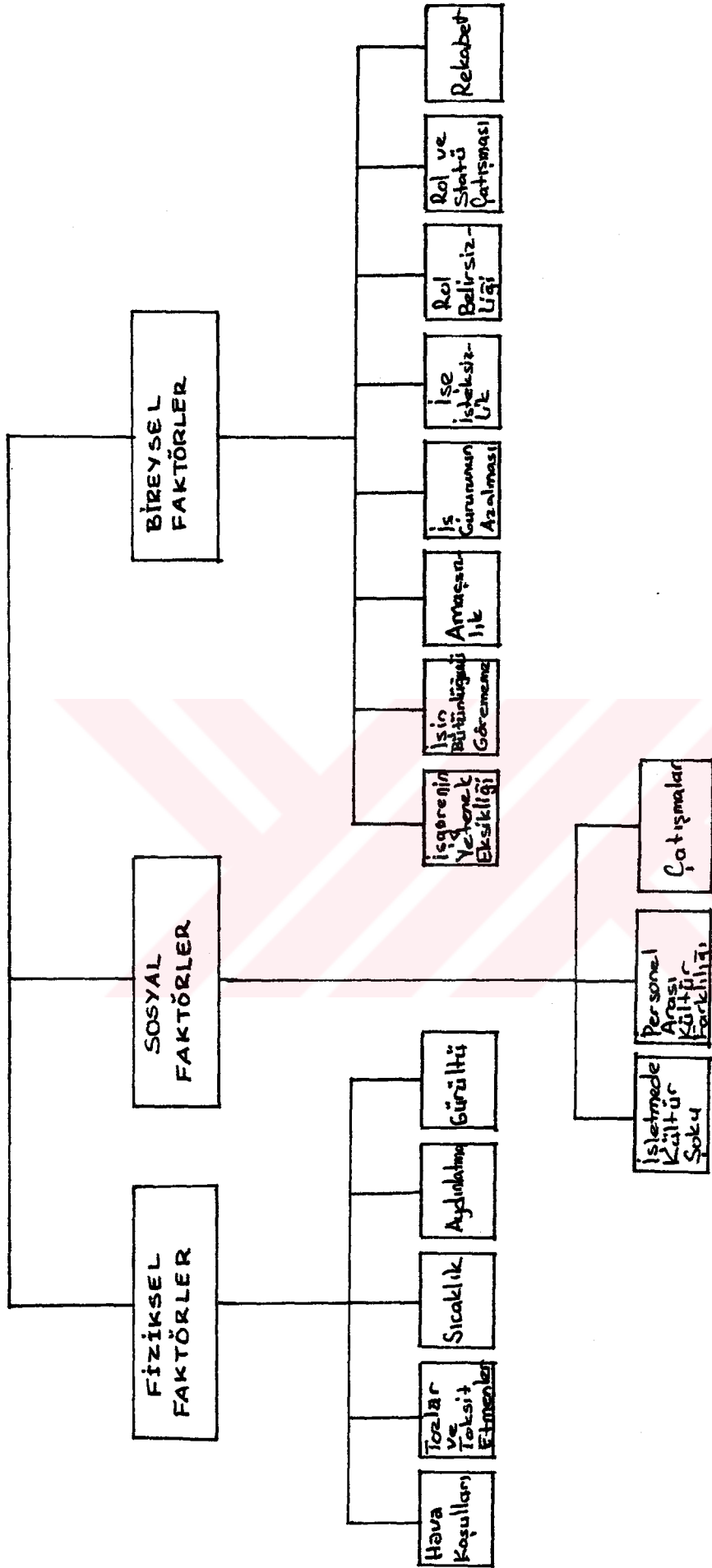
EK - 1

İŞGÖRENLERİN GEREKSİNİMLERİNİN KARŞILANMAMASI SONUCU ORTAYA ÇIKAN OLUMSUZ SONUÇLAR



EK - 2

MOTİVASYONU ETKİLEYEN ÇEŞİTLİ ETMENLER



EK-3

KAYNAKÇA

1. ADALI, Sacit, **Personel Yönetimi**, İ.T.İ.A. Basımevi, İstanbul, 1977.
2. ANABRITANICA, **Grev**, İstanbul, "Cilt. X", Ana Yayıncılık.
3. AŞKUN, İnal Cem, **İşgören Değerlemesi**, Eskişehir, 1976.
4. ATAAY, İsmail Durak, **Ücret ve Maaş Yönetimi Ders Notları**.
5. ATAÖV, Türkkaya, **Bilimsel Araştırma El Kitabı**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1982.
6. BARANSEL, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, "C.I" İstanbul : İşletme Fakültesi Yayını No. 101, 1979.
7. BARANSEL, Atilla, **İşletme ve Müesseselerde Personelin İşe İşin Personele İntibakı**, İstanbul, 1964.
8. BAYKAL, Besim, **İşin Zenginleştirilmesi ve Motivasyon Teorisinin Uygulanması**, İstanbul, 1978.
9. BAYKAL, Besim, **Yönetim ve Beşeri İlişkiler**, Yapı ve Kredi Bankası Eğitim Yayınları, İstanbul, 1982.
10. DAVIS, Keith, **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun başkanlığında Asis. Tomris Somay, Fulya Aykar. Can Baysal "et al", İstanbul Üniversitesi Yayın No.: 3028, İstanbul, 1984.
11. DERELİ, Toker, **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981.
12. EKİN, Nusret, **Endüstri İlişkileri**, İstanbul, 1987.
13. ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, 1983.
14. ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İstanbul, 1983.
15. EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Met-er Matbaası, İstanbul, 1989.
16. HICKS, Herbert, **Örgütlerin Yönetimi Sistemler Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev. Osman Tekok. Bintug Aytek, "C.I", Sayı 2, İ.T.İ.A. Yayını, San Matbaası, Ankara, 1977.
17. KAYNAK, Tuğray, **İşletme Düzeyinde Personel Planlaması Gereksinimi ve Uygulama Örnekleri** Doktora Tezi, İstanbul: İşletme Fakültesi, 1973.

18. KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yön Basımevi, İstanbul, 1989.
19. KOLASA, Blair J., **Yönetimde Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev. Kemal Tosun Başkanlığında Uzm. Fülya Aykar. Tomris Somay "et al", İstanbul, 1976.
20. MIHÇIOĞLU, Cemal, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1979.
21. SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, 1987.
22. SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Personel Fonksiyonu**, İstanbul, 1985.
23. SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1986.
24. ŞENATALAR, Ferhat, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Doğu Matbaası, İstanbul, 1978.
25. TELİMEN, Osman, **Personel Yönetimi**, İ.T.İ.A. Yayını, Sermet Matbaası, İstanbul, 1985.
26. TUTUM, Cahit, **Personel Yönetimi**, Doğan Basımevi, Ankara, 1976.
27. UYARGİL, Cahit, **"Çalışma Yaşamının İnsancıllaştırılmasında İş Yapılandırmanın Yeri ve Önemi ve bir Örnek Olay"**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Doktora Tezi, İstanbul, 1983.
28. ÜLGEN, Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1989.
29. YALÇIN, Selçuk, **Personel Yönetimi**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988.
30. YILDIRIM, M., **İş Etüdü Planlaması**, İstanbul, 1986.
31. BEACH, D., **Personel the Management of People at Work**, New York, 1967.
32. LEWIN, K., **"Group Decision and Social Change" Readings in Social Pcsychology**, New York, 1958.
33. LIONEL, B. Micheal, **Wage and Salary Fundamentals and Procedures**, Mc Graw Hill Book Co. Inc., West-Field, N.J., 1950.
34. STRAUSE, G., **"Some Notes on Power Equalization"**, H. Leavitt, **The Social Science of Organizations. Four Perspectives**, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.
35. VALDO, D., **Ideas and Issues Public Administration**, McGraw-Hill, New York, 1970.

MAKALELER

1. ADAL, Zeki, "Çağdaş Örgütlerde İş Yapılandırma Teknikleri", Organizasyon Dergisi, Yıl 3, Sayı 10, s. 31.
2. ADAL, Zeki, "İş Kazalarına Yol Açan Etkenler," İstanbul Üniversitesi Dergisi, "C.IV", Sayı 1-2, s. 337.
3. ARTAN, Sinan, "İşletmelerde İşgörenlerin İşlerini Benimseyebilmelerinde Yöneticilerin Rolü ve Önemi", Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, "C. XIV", Sayı 2, s. 69.
4. AŞKUN, İnal Cem, "İşe Alıştırma Eğitimi", İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, "C.II", Sayı 2, 1973, s. 49-51.
5. BARTENWERFER, H., "İşyerinde Monotonluk," Yönetim Üretim Verimlilik Dergisi, "Çev" A. R. Kartal, 1987, s. 45-48.
6. ÇAKAR, Yıldırım, "İşyerlerinde Gürültü Titreşim ve Işıkların İnsan Sağlığına Zararları ve Korunma", Mühendis ve Makina Dergisi, 1988, s. 37.
7. DİCLE Atilla, Dicle Ülkü, "Motivasyon (isteklendirme)", Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, "C.VII", Sayı 1, 1989, s. 72-73.
8. ELBİSTANOĞLU, İ., "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine Ergonomik Yaklaşımlar", Mühendis ve Makina Dergisi, "C. XXIII", Sayı 335 (Aralık 1987), s. 36.
9. GEREK, Nüvit, "İşçi Sağlığı ve İşgüvenliğinin Önemi", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, "C.VII" Sayı 1, 1989, s. 427.
10. KILINÇ, Tanıl, "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, "C.XIV", Sayı 1 (Nisan 1985), s. 104-118.
11. ÖZOK, Fahri Ahmet, "İşbilimsel Açıdan Monotonluk", Sanayi Endüstri Mühendisliği Dergisi, Yıl 3, Sayı 12, (Ekim 1984), s. 507.
12. TOSUN, Kemal, "Organizasyon Personel ve Moral İlişkileri", Organizasyon Dergisi, Yıl 2, Sayı 6, s. 301.
13. TOSUN, Kemal, "Uzmanlaşma ve İşbölümü ile Verimlilik Moral Düzeyi Arasındaki İlişki", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, "C.XVI", Sayı 2 (Kasım 1987), s. 3.

14. "İşletme Açısından İş Güvenliğinin Hedefleri", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, "C.XII", Sayı 2 (Kasım 1983), s. 105.
15. "İşte Bireysel Tatmini Sağlayan Kriterler", Uludağ İktisat ve İdari Bilimler Dergisi, "C.VII", Sayı 1 (Nisan 1986), s. 62-63.
16. "Personelde Nitelik ve Nicelik Yönlerinden Optimallik Zorunluluğu", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, "C.XVI", Sayı 2 (Kasım 1987), s. 3.
17. "Yönetime Katılmanın Faydaları", Karizma Dergisi, Yıl 3, Sayı 9, s. 81-82.

