

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE
MOTİVASYON ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI
(ESKİŞEHİR SARAR A.Ş. ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Özlem ALADAĞ

Kütahya - 2007

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sosyoloji Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE
MOTİVASYON ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI
(ESKİŞEHİR SARAR A.Ş. ÖRNEĞİ)**

Danışman

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Musa ŞAHİN

Hazırlayan

Özlem ALADAĞ

200492050101

Kütahya – 2007

Kabul ve Onay

Özlem ALADAĞ'ın hazırladığı “**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI (ESKİŞEHİR SARAR A.Ş. ÖRNEĞİ)**” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

/ /2007

Tez Jürisi

Yrd. Doç. Dr. Musa ŞAHİN (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Recep YILDIZ

Yrd. Doç. Dr. Hasan YILDIZ

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Eskişehir Sarar A.Ş Örneği)**” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

ÖZLEM ALADAĞ

ÖZGEÇMİŞ

14.01.1980 tarihinde İzmir'de doğdum. İlköğretimimi Ankara Güven İlköğretim okulunda, Orta Öğretimimi Ankara Çankaya Lisesinde tamamladım. 2003'te Dumlupınar Üniversitesi Sosyoloji Bölümünden mezun oldum ve aynı Üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisans öğrencisiyim. Halen Eskişehir'de özel sektör'de yönetici asistanlığı yapmaktayım.

ÖZET

İnsan yaşamında çalışma hayatı önemli bir yer kaplamaktadır. İnsanın çalışma hayatındaki tatmini yaşam tatminini etkileyen önemli bir unsurdur. Çalışan bireyin motivasyonu ve tatmini örgütsel etkinliğin temel dinamiğidir. İşinde beklentilerine cevap bulamayan, işyerinin katı kurallarından sıkılan ve farkındalık yaratamadığını düşünen çalışanın motivasyonu düşük olacaktır. İşletmelerin motivasyon konusunda çalışan odaklı bir perspektifle çalışmalar yapmaları her işletmenin yararına olacaktır.

İşgörenin gün boyu mutlu olduğu bir işyerinde yaşanabilir hayat alanları üretmesi ve üretkenliğini işine yansıtması işletmelerin yararına dolayısıyla çalışanların da mutluluğuna yol açar. Çalışma hayatında motivasyonu yüksek olan bireylerin genel yaşam tatmininin de yüksek olduğu beklenebilir bir sonuçtur. İş tatmini; işe devamsızlık, işten ayrılma ve tükenmişlik gibi sorunların önemli bir çözüm kaynağıdır. Motivasyon kavramının incelenmesi verimlilik açısından önemlidir.

Çalışmamda örgüt kültürü bağlamında çalışanın motivasyonu ayrıntılı bir şekilde temel kuramlarla ele alınmıştır. Çalışanın iş tatmini teoriler ile ve etkilendiği faktörlerle açıklanmaya çalışılarak; tatmini artırma yolları öneri olarak sunulmuştur. Örgüt kültürü ve motivasyon ile ilgili kuramsal çerçevede doğrultusunda bunlar arasındaki ilişki vurgulanmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

Working life, takes a big place in human's life. Satisfaction in working life affects life satisfaction in one's life. Individual's motivation and satisfaction in working life is basic dynamic of organizational activity. Employee who can not find answers his/her expectations, who is bored with strict rules of work place and who thinks that he/ she could not create awareness, will have low motivation.

Working with employee-focused perspective will be advantageous for every enterprise. Producing livable places in the place that the employee is happy, increases his/her productivity. High life satisfaction is expected for the employees with high motivation. Job satisfaction is important solution for; work absenteeism, severance, exhaustion. Analysing motivation concept is very important for efficiency.

Employee motivation in organization culture is discussed with basic theories in my study. Employee's job motivation is tried to be explained with theories and influenced factors, and satisfaction increasing ways are offered. Relation between organization culture and motivation is tried to be highlighted with hypothetical frame.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİxii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
TEZ HAKKINDA	xv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	2
1.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE ÇEŞİTLERİ.....	3
1.1.1 Örgüt Kültürünün Tanımı	3
1.1.2.Örgüt Kültürü Hakkında Yapılan Çalışmaların Tarihsel Gelişimi	4
1.1.3.Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri ve İşlevleri.....	5
1.1.4. Örgüt Kültürü Çeşitleri	7
1.1.4.1. Akademi- Kale- Kulüp ve Takım Kültürü	7
1.1.4.2. Zayıf ve Güçlü Kültür	8
1.1.4.3. Şebekeleşmiş- Çıkarıcı- Toplumcu- Parçalı Kültür	9
1.1.4.4. Alt Kültür	9
1.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ’NÜN OLUŞTURULMASI, ÖĞRENİLMESİ VE DEĞİŞTİRİLMESİ	10
1.2.1. Örgüt Kültürü’nün Oluşumu	10
1.2.2. Örgüt Kültürü’nü Öğrenme ve Yaşatma	10
1.2.2.1.İşgören Seçimi.....	11
1.2.2.2. Üst Yönetimin Tutum ve Davranışları.....	11
1.2.2.3.Örgütsel Sosyalleşme (Toplumsallaşma)	12
1.2.3. Örgüt Kültürünün Değişimi	12
1.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ’NÜN DİĞER ÖRGÜTSEL SÜREÇLERLE İLİŞKİSİ.....	13
1.3.1 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	13
1.3.2 Örgüt Kültürü ve İletişim	14
1.3.3 Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme	14
1.3.4.Örgüt Kültürü ve Liderlik	14

1.3.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Etkililik	14
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜN ÖGELERİ	15
1.4.1 Örgüt Kültürünün Esas Öğeleri.....	15
1.4.1.1.Değerler.....	15
1.4.1.2.Varsayımlar	16
1.4.1.3.Normlar	16
1.4.2 Kültürün Görünen İfade Biçimleri	16
1.4.2.1. Semboller	16
1.4.2.2. Hikayeler	17
1.4.2.3. Törenler	17
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜ AÇIKLAMADA KULLANILAN MODELLER.....	18
1.5.1. Parsons “AGIL” Modeli.....	18
1.5.2. OUCHI Modeli “Z TEORİSİ”	18
1.5.3. Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli.....	21
1.5.4. Geert Haftstede’nin Kültürel Analizi	23
1.5.4.1 Güç Mesafesi Özelliği.....	23
1.5.4.2 Belirsizlikten Kaçınma.....	24
1.5.4.3 Bireysellik ve Toplumsallık	24
1.5.4.4 Erillik/Dışılık Özelliği.....	24
1.5.5. Deal ve Kennedy Modeli	25
1.5.5.1 Sert Erkek Maço Kültürü	25
1.5.5.2.Sıkı Çalış Sert Oyna	25
1.5.5.3.Kendi Örgütüne Oyna Kültürü.....	25
1.5.5.4. Süreç Kültürü	26
1.6 HARRİSON VE HANDY’NİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMASI.....	26
1.6.1 Güç Kültürü.....	26
1.6.2 Rol Kültürü	26
1.6.3 Görev Kültürü	26
1.6.4 Birey Kültürü	27

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE MOTİVASYON.....	28
2.1 MOTİVASYON TANIMLARI.....	29
2.1.1. Motivasyonun Oluşma Süreci.....	29
2.1.2 Motivasyonun Oluşum Aşamaları	29
2.1.2.1 Gudu Çeşitleri	30
2.1.2.1.1 Fizyolojik Güdüler	30
2.1.2.1.2 Sosyal güdüler	30
2.1.2.1.3 Psikolojik Güdüler	30
2.1.2.1.4 İşgörenler ve Motivasyon.....	31
2.2.YÖNETİCİLER VE MOTİVASYON	32
2.3. MOTİVASYON DİNAMİĞİ	32
2.4.MOTİVASYON KURAMLARI.....	33
2.4.1 Geleneksel Motivasyon Kuramları	33
2.4.1.1 Taylor ve Bilimsel Yönetim Kuramı.....	33
2.4.1.2 Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı	34
2.4.1.3 Mayo ve İnsancıl Yaklaşım Kuramı	34
2.4.1.4 Likert ve Yönetimsel Sistemler Kuramı.....	34
2.4.1.5 Mc Gregor ve X-Y Kuramı	35
2.4.2 Modern Motivasyon Kuramları.....	35
2.4.2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	35
2.4.2.2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	37
2.4.2.3 Vroom ve Beklenti Kuramı	38
2.5 MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR.....	39
2.5.1 Ekonomik Araçlar	39
2.5.1.1 Ücret Artışı.....	39
2.5.1.2 Primli Ücret.....	40
2.5.1.3 Kâra Katılma	40
2.5.1.4 Ekonomik Ödül	41
2.5.2 Psiko- Sosyal Araçlar	41
2.5.2.1 Bağımsız Çalışabilme	41
2.5.2.2 Sosyal Katılma	41

2.5.2.3 Değer ve Statü	42
2.5.2.4 Yükselme Olanakları.....	42
2.5.2.5 Çevreye Uyum	42
2.5.2.6 Öneri Sistemi.....	43
2.5.2.7 Psikolojik Güvence	43
2.5.2.8 Sosyal Uğraşlar	43
2.5.2.9 Sosyal Kolaylıklar.....	43
2.5.3 Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	44
2.5.3.1 Amaç Birliği.....	44
2.5.3.2 Yetki Devri.....	44
2.5.3.3 Eğitim.....	45
2.5.3.4 Kararlara Katılma.....	45
2.5.3.5 İletişim	46
2.5.3.6 İŖe Uygun Eleman Seçilmesi	46
2.6 MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL DEĞERLER İLİŖKİSİ.....	47
2.6.1 İnsancıl Yaklaşım.....	47
2.6.2 Davranışçı Yaklaşım	47
2.6.3 Bilişsel Yaklaşım	47
2.6.4 Sosyal Öğrenme Yaklaşımı.....	48
2.7 MOTİVASYON KONUSUNDA YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR.....	48
2.7.1 Geleneksel Yaklaşım.....	48
2.7.1.1 Üretim Merkezli	48
2.7.2 İnsan İlişkileri Modeli	49
2.7.2.1 İnsan Merkezli.....	49
2.7.3 Modern ve Post- Modern İnsan Kaynakları Modeli	49
2.7.3.1 Verimlilik ve İnsan Merkezli	49
2.7.3.2.Yönetmel Sistemler Yaklaşımı	50
2.7.3.2.1 Fordist Yönetim Anlayışı.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNDE ÖRGÜT VE MOTİVASYON

İLİŞKİSİ (Eskişehir Sarar A.Ş Örneği).....	52
3.1.ARAŞTIRMANIN EVRENİ, YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİ.....	53
3.2.ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLANMASI.....	54
3.2.1. İşgören Grubunun Kimliği.....	54
3.2.2. İşgörenlerin Çalışma Ortamı Açısından İş Motivasyonu.....	59
3.2.2.1. İşgörenin Örgüt Memnuniyeti.....	59
3.2.2.2. İşgörenin Örgüt Memnuniyetsizliği.....	70
3.2.3. İşgörenlerin Çalışan Açısından Motivasyonu.....	75
3.2.3.1. İşgörenin İş Memnuniyeti.....	75
3.2.3.2. İşgörenin İş Memnuniyetsizliği.....	76
3.3. ÖRGÜT KURAMLARI AÇISINDAN ÇALIŞAN VE İŞ MOTİVASYONU.....	80
3.3.1.Klasik Örgüt Kuramcıları Açısından Motivasyon Göstergeleri.....	80
3.3.1.1. Taylor “Bilimsel Yönetim Anlayışı”.....	80
3.3.1.2. Elton Mayo “ Hawthorne Araştırmaları Ya da İnsancıl Yaklaşım ”.....	81
3.3.2.Modern Örgüt Kuramcıları Açısından Motivasyon Göstergeleri.....	82
3.3.2.1.Herzberg “Çift Faktör Kuramı”.....	82
3.3.2.2. Vroom “Beklenti Kuramı”.....	85
3.3.2.3. Maslow “İhtiyaçlar Hiyerarşisi”.....	87
3.3.2.4. Mc Gregor “ X ve Y Teorisi”.....	89
SONUÇ.....	91
EKLER.....	95
KAYNAKÇA.....	102
DİZİN.....	106

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. İşgörenin Yaşa Göre Dağılımı	54
Tablo 2: İşgörenin Cinsiyete Göre Dağılımı	55
Tablo 3: İşgörenin Görev Dağılımı	56
Tablo 4: İşgörenin Eğitim Durumu	57
Tablo 5: İşgörenin Çalışma Süresi Dağılımı	58
Tablo 6: İş Memnuniyeti Durumu.....	59
Tablo 7: İş Arkadaşları İle Olan İlişkilerine İlişkin Memnuniyet Durumu	60
Tablo 8: İşgörenin Kendisini Geliştirmesinde İşletmenin Rolü.....	61
Tablo 9: Çalışma Ortamının Fiziksel Özelliklerinin (Isınma, Havalandırma, Sessizlik, Oturma Planı) Yeterliliği.....	62
Tablo10: İşyerinin Teknolojik (Araç-Gereç) Bakımdan Yeterliliği	63
Tablo 11: Çalışanlar Arasında Uzlaşma Ve Dayanışma Ortamının Yeterliliği	64
Tablo 12: İşteki Başarısızlığının Çalışma Ortamının Sıkıcı Ve Stresli Olmasından İleri Geldiği Düşüncesine Bakış	65
Tablo 13: İşteki Başarısızlığın Nedeni Olarak Şirketin Organizasyon Yapısının Görülmesi.....	66
Tablo 14: Organizasyon İçinde Sağlıklı Ve Demokratik Bir Ast-Üst İlişkinin Olup Olmadığı.....	67
Tablo 15: İşgörenin Kendini Çalışırken Güvende Hissedip Hissetmediği	68
Tablo 16: İşgörenin İş Ortamı Ve Arkadaşlarının Kendisine Huzur Verdiği Görüşüne Bakışı	69
Tablo 17: Başarılı Olduğunda Yöneticilerin Takdir Etmesinin Örgütsel Bir Memnuniyet Yaratıp Yaratmadığı.....	70
Tablo 18: İşini İyi Yaptığında Kendisini Örgüt İçinde Kıskananlar Olduğunu Düşünmesi.....	71
Tablo 19: Örgütsel Anlamda Çalışma Arkadaşları İle Olan İlişkilerden Memnuniyet Düzeyi	72
Tablo 20: Yöneticinin Takındığı Tavrın Örgütsel Anlamda Memnuniyetsizliği Gidermede Etkili Olduğuna İnanılması	73

Tablo 21: Yöneticinin Karar Alırken İşgörenin Fikrini Alması İş Memnuniyetsizliğini Ve Tatminsizliğini Azalttığı Görüşüne İnanılması	74
Tablo 22: İşgörenin İşinden Memnun Olup Olmadığı.....	75
Tablo 23: İşgörenin Yaptığı İşin Karşılığını Aldığına İnanması	76
Tablo 24: İşgörenin Yaptığı İş Sevdiği İçin Değil Mecbur Kaldığı İçin Yaptığına İnanması	77
Tablo 25: İşgörenin Yaptığı İş Karşılığı Tatmin Edici Bir Ücret Aldığına İnanması.....	78
Tablo 26: İşgörenin Daha İyi Koşullarda İş Bulması Durumunda İşini Değiştirmeye Meyilli Olması Durumu	79
Tablo 27: Ücret – Performans İlişkisi	80
Tablo 28: Taylorist Görüşün Örgütü Ve İnsanı “Mekanik” Unsur Olarak Görmesi	81
Tablo 29: çalışma ortamının fiziksel (ısınma, havalandırma, dinlenme araları s.)Yeterliliği- verimlilik ilişkisi.....	81
Tablo 30:İşte Kendini Geliştirme Olanağı Bulma-Motivasyon İlişkisi	82
Tablo 31: Örgütün Organizasyon Yapısının Dikey Geçişlere Müsait Olması-Motivasyon İlişkisi.....	83
Tablo 32: İşte Terfi İmkânının Olması-Motivasyon İlişkisi	83
Tablo 33: Başarılı Olduğunda Yaptığı İşten Zevk Alma- Motivasyon İlişkisi.....	84
Tablo 34: İşgörenin İşini İyi Yaptığında Örnek Teşkil Ediyor Olması-Motivasyon İlişkisi.....	84
Tablo 35:Yöneticinin Başarı İçin Örgütsel Engelleri Ortadan Kaldırdığına İnanılması- Motivasyon İlişkisi.....	85
Tablo 36:Kararlara Katılma İmkânı Tanınması-Motivasyon İlişkisi.....	86
Tablo 37: Yöneticinin Çalışanlara Güvenmesi – Motivasyon İlişkisi	86
Tablo 38:fiziksel ihtiyaçların (yemek, uyku vs.) Öncelikli olarak doyurulması gerektiği görüşü- motivasyon ilişkisi	87
Tablo 39: Yapılan İşin Bireysel İhtiyaçlara Cevap Verebilmesi- Motivasyon İlişkisi ...	88
Tablo 40: Yapılan İşe Para Kazanma Aracı Olarak Bakılması- Motivasyon İlişkisi	88
Tablo 41:Şirketin Çalışanlarına Sağladığı Sosyal İmkanlar- Motivasyon İlişkisi.....	89
Tablo 42: Yöneticinin Çalışanları Teşvik Etmesi- Motivasyon İlişkisi.....	90
Tablo 43: İşgörenin Sürekli Kontrol Altında Tutulması- Motivasyon İlişkisi.....	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	31
Şekil 2: İhtiyaç Ve Motivasyon İlişkisi.....	37
Şekil 3: Beklenti Ve Motivasyon İlişkisi	38
Şekil 4: İş Zenginleştirmede Kilit Unsurlar	46

TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Problemi

Her işletme kendine has bir kültüre sahiptir ve bu kültür yapısıyla kendini diğer işletmelerden farklı kılar. İşletmelerin bu kültürel yapıları içinde bazı işletmelerde rol, bazı işletmelerde başarı, bazı işletmelerde güç, bazılarında ise destek kültürü görülebilmektedir. Bu kültürlerden biri diğeri üzerinde baskın olabileceği gibi birbirlerine yakın da olabilirler. İşletmelerin bu kültürel yapıları dışında bir de kendilerine ait motivasyon yapıları vardır. Kimi işletmeler çalışanlarını motive etme yollarına giderken dışsal faktörlere (maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği vs.); kimi işletmeler de içsel faktörlere (iş başarıma, tanınma, ilerleme vs.) önem verirler.

İşletmeler sahip oldukları kültürün etkisiyle bir takım inanç ve değerlere sahiptirler. Bu nedenle çalışanlarını motive ederken bu inanç ve değerleriyle daha ilişkili ve uyumlu motivasyon yollarına daha yatkındırlar. Rol ve güç kültürleri yapıları itibariyle dışsal motivasyona yani dışsal faktörlere; başarı ve destek kültürleri de yapıları itibariyle içsel motivasyona yani içsel faktörlere daha yakındır. Bu bağlamda rol ve güç kültürleri dışsal motivasyonla, başarı ve destek kültürleri içsel motivasyonla uyumludur. Örgütler, birbirinden farklı kültürlere sahip olmakla birlikte acaba bu özel kültürel yapılar içinde amaçlarına ulaşmak için çalışanlarını nasıl motive etmektedirler? Onları amaçları doğrultusunda nasıl yönlendirmektedirler? Her örgüt kültürü taşıdığı değerler, inançlar ve tutumlar sonucu çalışanlarını nasıl motive etmeyi daha uygun görmektedir? Bunların da verimliliğe etkileri nasıldır? Soruları bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Örgüt kültürünün de motivasyon en önemli aygıtlarından biridir. Hatta örgütü hareket ettirici temel güçtür. Bu güç sosyal ve ruhsal olmak üzere iki boyutta örgüt ilişkilerini düzenleme ve yönlendirme etkisine sahiptir. Örgütsel verimlilikle, toplam kalite ile motivasyon arasında doğrusal bir ilişki olduğu gibi iş gören ve işveren arasındaki iş memnuniyeti arasında bire bir ilişki söz konusudur.

Örgütlerde iş görenler bir zaman sonra iş doyumunu ve motivasyona bağlı olarak bir takım tutum ve davranışlar geliştirirler. Bunlar motivasyonun yönüne göre şekillenirler. Locke'un deyişiyle, iş gören işletmedeki tutumunu iş memnuniyetine göre ayarlamaktadır. Bir başka deyişle motivasyon iş görenin takdiriyle anlam ya da anlamsızlaşmaktadır. Bu da iş doyumunu belirlemektedir. bu bağlamda motivasyon bir duygusal sistem özelliği de taşımaktadır.

Bu araştırma örgütsel kültür içinde motivasyonun iş memnuniyeti açısından etkisini analiz etmeyi; işletme ile iş gören amaçlarının özdeşleşmesine katkısını, iş gören davranışlarını ve ilişkilerini şekillendirme ve değiştirmedeki rolünü tartışmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Hipotezi

Örgütlerde Motivasyonun düşük veya yüksek olması örgüt kültürüyle doğrudan ilişkilidir. Örgütte verimlilik motivasyon ilişkisi işletmelerin sahip oldukları kültürün ana elemanları olan inanç ve değerler aracılığıyla biçimlenir. Bu nedenle örgütler çalışanlarını motive ederken bu inanç ve değerlerle ilişkili ve uyumlu motivasyon yollarına daha yatkındırlar. Rol ve güç kültürleri yapıları itibariyle dışsal motivasyona yani dışsal faktörlere, başarı ve destek kültürleri de yapıları itibariyle içsel motivasyona yani içsel faktörlere daha yakındır. Bu bağlamda rol ve güç kültürleri dışsal motivasyonla, başarı ve destek kültürleri içsel motivasyonla uyumludur. Buradan hareketle temel hipotezimizi: "Rol ve güç kültürleri dışsal motivasyonla, başarı ve destek kültürleri içsel motivasyonla uyumludur." şeklinde özetleyebiliriz

Alt Hipotezler:

Motivasyon örgütlerde insan ilişkilerine yön veren ve yöneticilerin çalışanlardan yüksek verim elde edebilmek için kullanabilecekleri en önemli araçlardan biridir.

Bireyi motive eden faktörler bireyden bireye değişebilmektedir. Çalışan davranışı, organizasyonlarda yer alan birçok çalışan arasındaki dinamiklerden etkileneceğinden dolayı onlar için motive edici şeyleri saptamak oldukça zordur.

Çalışanları motive edebilmede şu veya bu motivasyon araçlarının en yakın, en etkili veya en iyi yol olduğu söylenemez. Bu durum, koşullara, çalışanın kültür düzeyi ve karakterine göre değişir.

Çalışan birey için ekonomik tatmin gerekli bir koşuldur; ancak yeterli bir koşul değildir. Para kuşkusuz önemli bir motivasyon faktörüdür. Ancak en önemli motive edici faktör değildir. Bunun yanında fizyolojik, sosyal ve kişinin iç dünyası ve ruhsal yapısı ile ilgili faktörlere de dayanır.

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler.

Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlıdır. Çalışanlara işlerinde tanınan özgürlük onların motivasyonunun artmasına neden olur. Yönetimin çalışanlar üzerinde çok fazla kontrolünün olması onların motivasyonunu düşürür ve işten tatminsizliğe neden olur. Çalışanlar için her hareketlerinin denetmenler tarafından kontrol edilmesi çalışanın kendine olan güveninin azalmasına neden olur.

Örgütlerde motivasyonun yüksek olması çalışanların işe bağlılığını olumlu yönde etkiler.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde örgüt kültürü bağlamında iş memnuniyeti ile motivasyon arasındaki ilişki kavram, kuram ve süreç ekseninde tartışılmaktadır. İkinci ana bölüm ise uygulama çalışmasından oluşmaktadır. Uygulama Eskişehir Sarar AŞ’de gerçekleştirmiştir. Teorik alan kaynakça gösterilen referanslarla, uygulama da adı geçen firma ile sınırlıdır. Araştırmanın varsayımı bu sınırla içinde anlamlı ve geçerlidir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma teori ile uygulama arasındaki karşılıklı denetim ve test etme yöntemini temel ilke olarak benimsemiştir. Bu bağlamda Nitel yöntemlerle oluşturduğu

teorik alanını nicel yöntemlerle doğrulamaya çalışmaktadır. Bunun için öncelikle temel referans kaynakları taranarak teorik alan oluşturulmuş ve araştırmanın hipotezi örneklem grubuyla test edilmiştir. Örneklem 100 kişilik denek grubundan oluşmuş ve tesadüfî örneklem yöntemi uygulanmıştır. Anketler bizzat alanda uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS 11.00 versiyonunda değerlendirilmiştir. Ayrıca iş görenlerle yüz yüze görüşmeler ve gözlem yapılarak veriler kontrol edilmiştir.

TEZ METNİ

GİRİŞ

Her örgüt bir toplum içinde faaliyetlerini sürdürmektedir ve her örgüt, içinde bulunduğu toplumunun kültüründen etkilenmektedir. Çünkü o toplumun inançları, alışkanlıkları, değer yargıları vs. örgütü etkilemektedir. Örgüt içinde çalışanlar neticede o toplumun birer üyeleridir ve toplumun kültürünün etkisindedirler. Bunu da doğal olarak işletmeye taşıyacaklardır. Öyleyse örgütler içinde yaşadıkları toplumun kültürünü tanımak ve bilmek durumundadırlar.

Nasıl ki her toplum bir kültüre sahipse her örgüt de kendine ait bir kültüre sahiptir. Sahip olduğu bu kültür o örgütü diğerlerinden ayırt etmekte, ona kişilik vermektedir. Fakat her ne kadar örgüt kendine ait bir kültüre sahipse de neticede faaliyette bulunduğu toplumun kültürünün etkisi altında, onun bir alt kültürü durumundadır. Kendine ait bir takım özel değerlere sahip olsa da genel olarak toplum kültürünün değerlerini taşımaktadır.

Bu çalışmada örgüt kültürü ile motivasyon teorileri arasındaki uyumun verimliliğe etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak örgüt kültürü üzerinde durulmuştur. Burada örgüt kültürünün kavramı, önemi, ortaya çıkışı, işlevleri, çeşitleri, örgüt kültüründe kullanılan kültürel formlar, örgüt kültürünü meydana getiren karakterler, boyutlar ve örgüt kültürünün kaynağı ve oluşumu anlatılmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde örgüt kültürü ile motivasyon teorileri arasındaki uyum ve ilişki üzerinde durularak öncelikle motivasyon hakkında kısa bilgi verilmiştir. Bunu için ilk olarak motivasyonun tanımı, önemli unsurları, etmenleri, oluşum süreci, motivasyon teorisinin gelişimi anlatılmıştır. Daha sonra motivasyon teorileri ve örgüt kültürünün bu teorilerle uyumu ve ilişkilendirilmesi ve bu uyumun yönetici ve iş gören açısından sonuçlarına değinilmiştir. Örgütsel kültür verimlilik ilişkisinin motivasyon boyutu ele alınmış; bu durumun iş memnuniyeti, iş gören ve iş veren davranışları ve ilişkileri sorgulanmıştır. Küresel ve ulusal sermayenin döllenme alanı olarak örgütler ve bunun insani boyutunu ifade eden motivasyon toplumun en dinamik alanını oluşturmaktadır. Bu durum böylesi çalışmaları anlamlı ve gerekli kılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İnsanlar günlük hayatlarını devam ettirmek için başka insanlar ile iletişim kurmak zorundadırlar. Bu yüzden her birey herhangi bir toplumun, grubun, organizasyonun üyesi olarak yaşamını sürdürür. Örgütsel Kültür, organizasyon içindeki insanlar arasında iletişimi sağlayan, yeni katılan üyelerin birbirleriyle bütünleşmelerinde önemli bir köprü görevi gören, üyelerin birbirleriyle ve organizasyon ile bağlarını kuvvetlendiren bir kavramdır. Bir topluluğun benimsenen bir üyesi olabilmek ise o topluluğun kural ve koşullarına uymak ile mümkündür.

Toplumlar gibi kurumların da amaçları, hayata bakış açıları, değerleri, ilkeleri, yani kendilerine özgü bir takım nitelikleri vardır. Bu kurumlarda çalışanlar tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünü kurum kültürünü oluşturur. Her organizasyon bir kimliğe yani örgüt kültürüne sahiptir. Bu kültür o kurumda nasıl giyilmesi ve davranılması gerektiği, yöneticilere ve birlikte çalıştığı iş arkadaşlarına nasıl bir davranış modeli takınılması gerektiğini belirler. Örgüt Kültürü yeterince güçlü bir etkiye sahipse kurumu faaliyetleriyle, çalışanları ile tüm donanımı ile bir arada tutar. Örgüt Kültürü tüm çalışanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı çerçevesinde yakınlaştırıp birbirine bağlayıcı rol oynar ve kuruma bütünlük kazandırır. Uyumlu bir çalışma ortamı çalışanların moralini ve üretkenliği üzerinde her zaman olumlu etki yapar. Kurumda sağlam bir Örgüt Kültürü'nün olması bu açıdan önemlidir.

1.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE ÇEŞİTLERİ

1.1.1 Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt ortak ve herkesçe anlaşılır bir amacın gerçekleşmesi için insan topluluklarının etkinliğinin koordinasyonudur.¹ Örgütler insanların amaçlarına ulaşmalarını sağlayan sosyal bir araçtır. Örgüt insanlardan ve onların ulaşmak için gösterdiği eylemlerden oluşur. Örgüt içindeki bireylerin davranışları iletişim vasıtasıyla yönlendirilir. İletişim ortak bir amaç belirlenmesi hususunda önemli bir rol oynar. İletişim örgüt bireyelerine neyi neden yapmaları gerektiğini açıklamada yardım eden,

¹ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.1.

bireylere örgütsel sorumluluk duygusunu aşıl原因an örgüt üyelerini örgüte ve birbirine bağlayan bir araçtır.

Örgüt Kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.² Örgüt Kültürü çalışanların bir arada yaşamalarının bir sonucudur. Yani çalışanlar örgütsel ortamda kendilerine özgü değerler ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar ve oluşturdukları ortak değerleri paylaşırlar.

Örgüt Kültürü ile ilgili yapılan farklı tanımların ortak noktalarından hareket edersek kapsadığı unsurları şu şekilde belirleyebiliriz:³ Örgütsel Değerler, Normlar, Semboller, Liderler ve Kahramanlar, Kuruluş hikâyeleri, Kullanılan dil. Bu unsurlardan hareketle Örgüt Kültürü ile ilgili olmazsa olmazları şu şekilde sıralayabiliriz;

Ortak amaç ve Ortak Hedefler

Ortak amaçlar doğrultusunda belirlenen yönetim anlayışı

Kurumun geçmişine ait başarı hikayeleri ve başarılı yöneticileri

Hiyerarşik yapı ve bu yapıya bağlılık derecesi

Çalışanların birbirleriyle iletişim biçimi

Organizasyona ait bir takım semboller⁴

1.1.2.Örgüt Kültürü Hakkında Yapılan Çalışmaların Tarihsel Gelişimi

Örgütsel Kültür kavramının tarihi çok eski olmamakla birlikte bu kavramın yönetim teorileri ve uygulamalarındaki izlerinin bu yüzyılın ortalarına kadar uzanan bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir.⁵ 1980'lerin ilk yıllarında sempozyumlar ve 1980–

²Nezahat Güçlü, “Örgüt Kültürü”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, s.148.

³Güneş Berberoğlu, Senem Besler, Zümrüt Tonus, “Örgüt Kültürü”, *A.Ü.İİBF Dergisi*, Cilt XIV, Sayı 1-2, 1998, s.33.

⁴Güneş Berberoğlu ve diğerleri, (1998,) “Örgüt Kültürü”, *A.Ü.İİBF. Dergisi*, Cilt XIV, Sayı 1-2, s.33

⁵ Terzi, a.g.e., s.19

1985 yılları arasında örgütsel kültürle ilgili yapılan araştırmalar ile yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlandı.

İkinci Dünya Savaşının ardından araştırmacılar örgüt içinde gelişen kültürleri anlamadan örgütleri değiştirmenin kolay olmadığını örgütsel kültürü hem değişimi engelleyici hem de değişim için bir araç olarak görmeye başladılar. Amerikan ekonomisinin 1970'lerdeki düşüşü çalışanlar ve yöneticiler arasında büyük kaygı uyandırdı. Yükselen Japon Ekonomisinden etkilenecek Örgüt Kültürü için gerekli unsurlara ağırlık vermeye başladılar.⁶ Örgüt Kültürü kavramı üzerinde ağırlıklı olarak durulmasını gerektiren gerekçeler; Japon firmalarının ekonomik başarısı, Japonya'nın Küreselleşme süreciyle birlikte süper güç olma idealleri, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının temelini oluşturan kavramlara paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, kahramanlar, törenler gibi kavramlara vurgu yapılmasını ve yönelinmesini zorunlu kılmıştır. Ayrıca Örgütsel Yaşamın sadece rasyonel seçimlerden oluşmadığı bunun yanı sıra rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün olduğunun farkına varılması⁷ Niteliksel yöntemler ve kültür birbirlerinin kullanım alanlarını kuvvetlendirmiştir.⁸ Örgüt Kültürü kavramını gerçekte ön plana iten şey Amerikan şirketlerinin Japonya gibi toplumlardaki eşdeğer şirketler kadar iyi performans gösterememelerinin nedenini bilmek istemeleridir. Japon İşletmelerin dinamizmi üzerine kafa yormaya başlamışlar, kendilerinde olmayıp onlarda olan bir takım kültürel-ahlaki özellikleri kendilerine örnek almışlar.

1.1.3.Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri ve İşlevleri

Bir örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan kişiler davranışları ile örgütsel kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek davranışları için köklü gelenekler, ahlaksal tavır ve alışkanlıklar edinirler. Sağlam bir örgüt kültürü ne sahip olan organizasyonlar toplumda saygın bir yer edinir, iyi bir şekilde tanınır. Bu fonksiyonu ile kültür örgütü topluma bağlayan onun toplum içindeki yerini ve duruşunu belirleyen en önemli araçlardan biridir.

⁶ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.25.

⁷ Terzi, a.g.e.,s.21

⁸ Çetin, a.g.e., s.26

* Örgüt Kültürü grup üyelerini birbirine yaklaştıran, örgütü ayakta tutan hikayelerin ve geçmiş tecrübelerin örgüt üyeleri arasında paylaşılmasını sağlayan ve örgütsel kültürün anonim bir özellik kazanarak yaşamasına imkan tanır.

* Örgüt Kültürü yazılı bir metin halinde değil de üyelerinin belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

*Kültür inanç sistem ve değerlerinin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen kendi içinde bütünleşmiş bir sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşur⁹

* Kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış ve halen de görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlar ile ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler geçmişte örgüt bireylerini etkileyen inanç, tutum, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

Örgüt Kültürü tanımlarından çıkarılabilecek yapılabilecek birkaç özellik vardır.

*Her örgütün kendine has özellikleri vardır. Bu özellikleri onu diğer örgütlerden ayırır. Mesela kimi örgütlerde müşteri haklıdır kimi örgütlerde çalışan personeli.

*Örgüt kültürü üyelere örgütsel kimlik kazandırır. Birey kendini çalıştığı örgüt ile özdeşleştirir. Bireyin örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirmesini sağlar.

*Çalışanların davranışlarını şekillendirerek örgüt üyelerinin örgütün çıkarlarına uygun davranmalarını sağlar.¹⁰

Örgüt Kültürünün İşlevleri

Güçlü bir Örgüt Kültürünün kurumda yerleşmiş olması çalışanlara moral ve güdüleme aracıdır. Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması görevi görür. Çalışan

⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Davranış**, Alfa yayınları, Bursa, 1998, s.39

¹⁰ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış, Anadolu Üniv. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı**, Yayın No: 149, Eskişehir 2001, s.196

bireylerin hem davranışlarını şekillendirir hem de onlara gelecek ile ilgili rehberlik eder. Örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır. Örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır.¹¹

Örgütün Kültürel Faktörü

1. Beklenmedik Faktör olarak kültür: Örgütsel Kültür çalışanların geçmişteki alışkanlıkları, piyasa koşullarındaki çalkalanmaların çalışanları birbirine yaklaştırdığı tezini ileri sürer.
2. Örgütsel görünüş sistemi olarak kültür: Organizasyon içinde çalışan insanların birbirlerine olan saygılı davranışları huzurlu bir ortam yakalayamamış olan başka bir örgütteki insanların bütünleşmeyi sağlamış örgüt üyelerine özenerek kendilerine bir düzenleme getirmeleri.
3. Organizasyonda alt sistem olarak kültür: Örgütte çok fazla ön plana çıkmayan bazı değer ve inançlar sistemi olarak anlaşılır.
4. Örgütlerde metafor olarak kültür: Buna göre örgütler bir kültüre sahip değildir. Sadece zorunluluktan dolayı bir arada olmalarından kaynaklanan sorunları içerir.¹²

1.1.4. Örgüt Kültürü Çeşitleri

1.1.4.1. Akademi- Kale- Kulüp ve Takım Kültürü

Kültürde bu tür bir sınıflandırma yapılmasının nedeni çalışan bireyin kendini hangi kültür sınıflaması için daha iyi ifade edebilir olmasının araştırılmasıdır. Bu belirleme ile örgütün verimliliği artırılabilir.¹³

Akademi Kültürü: Akademik düzeyde çalışmaların yapıldığı çalışan bireylerin kendilerini geliştirmeleri için her türlü ileri düzeyde eğitimlerin verildiği bir çalışma ortamı mevcuttur.

¹¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 1998, s.40

¹² Çetin, a.g.e., ss.28-29

¹³ Özkalp, Kirel, a.g.e., s.197

Kale Kültürü: Kaleyi korumak için birlikte çalışma ve mücadelenin var olması zorunludur. Rekabet koşulları içinde varlığını sürdürebilmek için sınırlarını koruyarak ileriye dönük çalışmaların yapılması gerekir.

Kulüp Kültürü: Gruba bağlılık, sadakat ve kültürel değerler önemlidir. Örgüt içinde anlatılan hikayeler, bir çalışanın aldığı başarı ödülü nesilden nesile aktarılarak diğer kuşaklar tarafından da bu güzel duygular paylaşılır.

Takım Kültürü (Base Ball Takımı Kültürü): Şirkete bağlılık, sadakat çok önemli olmamakla birlikte çalışanların yaratıcılığı ve risk alma yönleri desteklenir. Başarılı olanlar ödüllendirilir. ¹⁴

1.1.4.2. Zayıf ve Güçlü Kültür

Organizasyon çalışanları örgüte ait olan değerleri ne kadar çok özümserlerse kültür o kadar çok güçlenir; bu ise amaç birlikteliği sağlar üretkenliği ve motivasyonu artırır. Örgüt dışından gelebilecek olan tehlikeleri, tehditleri önler. Örgüt çalışanlarını birbirine bağlar. Ayrıca kural ve kaideler azalır çünkü bürokratik kurallara gerek duyulmaksızın çalışanların örgüt içindeki davranışlarını düzenler. Yönetimin kurallara uyulması konusundaki ısrarcı tutumu daha az hissedilir. ¹⁵Güçlü örgüt kültürlerinde tüm çalışanlar kültürel değerleri öğrenme, paylaşma, diğer kuşaklara öğretme şeklinde içselleştirmektedirler. Bu yolla çalışanlarda motivasyon, örgüte bağlılık, performans artışı görülmektedir.

Zayıf Kültürde örgüt çalışanları dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikeler açıktır. Tanımlanmamış değerlerin ve örgütü bir arada tutan sembollerin olmaması organizasyonun ayakta durmasını güçleştirir. ¹⁶ Çalışan insanların farklı arayışlar içerisine girmelerine neden olur. Çalışanlarda iş tatminsizliği ve performans düşüklüğü görülür.

¹⁴ a.g.e., s.198

¹⁵ Özkalp, Kırel, a.g.e., s.195

¹⁶ Berberoğlu ve diğerleri, a.g.m.,s.38

1.1.4.3. Şebekeleşmiş- Çıkarıcı- Toplumcu- Parçalı Kültür

Burada belirleyici olan dayanışma ve sosyalliğin ne kadar güçlü etki gösterip göstermediğidir.¹⁷ Sosyallik çalışan bireyin kendini sadece işi ile sınırlamayıp dış çevresi ile ne kadar ilgili olduğu hususudur. Bireyin sadece işine odaklanması onu dış dünyadaki olaylardan uzaklaştırıp kendine ve çevresine yabancılaşmasına neden olur.

Şebekeleşmiş yapıya sahip organizasyonlarda çalışanların birbirleriyle ilişkileri samimi ve içtendir. İlişkilerine informal yapı hakimdir. Çıkarıcı Kültürel yapıda varolan iletişim iş ile ilgili konular ile sınırlıdır. İnsanların birbirleriyle olan ilişkileri zayıftır. Bu örgüte olan bağlılıklarını da olumsuz etkiler. Toplumcu Kültürel yapıda çalışanlar kendilerini çalıştıkları kurumla özdeşleştirirler. Yaptıkları işi geliştirerek organizasyona daha faydalı olmaya çalışırlar. Parçalı Kültürel yapıda ise çalışanların tek amacı para kazanmaktır. Çalıştıkları kuruma olan aidiyet duyguları zayıftır. Kendilerini sadece yaptıkları işin meslek grupları ile özdeşleştirirler. Yapmayı planladıkları işleri sır gibi saklarlar.

1.1.4.4. Alt Kültür

Alt Kültür, bir örgütün içinde farklı değer yargıları, inanç sistemleri olan çalışan gruplarından oluşur.¹⁸ Sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri, sembolleri ifade eder. Örgütlerde egemen (baskın) kültür ve alt kültür olmak üzere iki kültür vardır. Egemen kültür, örgüt üyelerinin tamamı tarafından kabul edilen temel değerler sistemidir. Örnek olarak sıkı çalışma, örgüte bağlılık, kaliteli üretim verilebilir. Alt kültür ise alt birimler arasında farklı tecrübeler, farklı bakış açıları, farklı diller, konuşma tarzında kendini gösterir.¹⁹ Örgüte yeni katılımlar, örgüt içindeki farklı bölümlerin varlığı, ideolojik ve coğrafi farklılıklar alt kültürlerin oluşmasını sağlar.²⁰ Alt kültürler arasındaki uzlaşma ortak dil ve zihinsel modeller ile gerçekleştirilebilir.

¹⁷ a.g.m., s.38

¹⁸ Özkalp, Kirel, a.g.e., s.198

¹⁹ Terzi, a.g.e., s.13

²⁰ Nezahat Güçlü, "Örgüt Kültürü".s.4, **Sosyal Bilimler Dergisi**, www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf

1.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜN OLUŞTURULMASI, ÖĞRENİLMESİ VE DEĞİŞTİRİLMESİ

1.2.1. Örgüt Kültürü'nün Oluşumu

Örgüt Kültürünün oluşturulmasında örgüt kurucunun önemli rolü vardır. Çünkü örgüt kurucusu geçmişteki bilgi birikimi ve deneyimleri ile örgüt üyeleri üzerinde etkili olmaya çalışır. Kendisiyle aynı amaç ve fikir birliğinde olan insanları etrafında toplamaya çalışır.²¹Etrafına topladığı kişilerde örgüte yeni üyeler katarak onları kendi fikirleri doğrultusunda işlemekte, doğrudan veya dolaylı olarak bu değerleri kabule zorlamaktadır. Çalışanlar kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt Kültürünün oluşması toplu yaşamın sonucudur. Toplu yaşamda kişiler arası ilişkiler doğallığını azaltarak örgütsel bir biçime girer.²²

Örgüt Kültürünü oluşturabilmek için önce örgütün kurucusunun yeni bir girişim fikrine sahip olması gerekir. Daha sonra kurucu örgüte yeni üyeler getirerek fikirlerini, yapmak istediklerini onlarla paylaşır ve onları etkilemeye çalışır. Bundan sonra kurucu grup üyeleri sermaye arttırımı, bina temini, patent alımı gibi planlayıcı eylemlere başlarlar. Kurucu, örgüte katılan yeni üyeler ile birlikte amaçlarını gerçekleştirmeye ve örgüt kültürü hikayesini yeni katılacak olanlara anlatmaya çalışarak onları motive edebilecek kahramanlar yaratılır, takım ruhu, ait olma duyguları geliştirilerek birbirlerine yakın olmaları ve sağlam temelli bir örgüt kültürü oluşturulması amaçlanır.

1.2.2. Örgüt Kültürü'nü Öğrenme ve Yaşatma

Örgüt Kültürü örgütteki çalışanların benimsediği bir takım pratikler ve eylemler ile yaşamını sürdürür. Örgütteki kurucu liderler ritüelleri, sembolleri kullanarak çalışanlara bilgi birikimlerini ve deneyimlerini aktarırlar. Çalışanlara öğretici rol üstlenirler.

Örgüt kültürünün devamına ve geliştirilmesine yönelik 3 kavram vardır:

²¹ Terzi, a.g.e., s.25

²² İbrahim Ethem BAŞARAN, **Örgütsel davranış**, Ank. Üni.Eğitim Fak. Yay. No:108, Ankara, 1982,s.23

-İşgören Seçimi

-Üst yöneticilerin tutum ve davranışları

-Örgütsel Sosyalleşme

1.2.2.1.İşgören Seçimi

İşgören örgütün temel ögesidir. İşgöreni olmayan bir örgütsel yapılanma düşünülemez. Buna göre işgören demek; Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için emeği ile katkıda bulunan, bu katkısının karşılığı olarak da bir takım fiziksel ve sosyal gereksinmelerini örgütten karşılayan insandır.²³ Bir örgüte birden çok başvuru olabilir. Bu başvurular arasında bir seçim yapmak gerekir. Kimin işe alınacağı konusunda karar verirken bireyin değerlerinin örgütün değerlerine uygun olup olmadığı önem kazanmaktadır. Seçim sırasında bireye örgütün yapısı, çalışma koşulları ve kurumsal değerleri hakkında bilgi verilir. Eğer bu bilgilerle kendi değerleri arasında bir uyum görmüyorsa başvurusunu geri alabilir. Böylece örgüt için en faydalı olabilecek çalışanların seçilmesi sağlanarak örgüt kültürü korunmaya çalışılır.²⁴

1.2.2.2. Üst Yönetimin Tutum ve Davranışları

Örgüt Kültürünün korunmasında üst yönetimin tutum ve davranışları önemlidir. Söyledikleri sözler, davranışları, işgörelere özgürlüğün ne kadar tanınacağı, en uygun giyim şekli, ödüllendirme, terfi kararları örgüt kültürünün korunmasında önemlidir.²⁵ Çalışanları sıkı bir örgütsel ortamda örgüt kültürünün sağlıklı bir şekilde yaşatılması, sürdürülmesi imkansızdır. Huzursuz bir çalışma ortamının sebep olabileceği işten çıkışlar örgütün imajının, değerlerinin zarar görmesine neden olur.Üst yönetimin çalışanlara adil davranması, gerekli çalışmalar için imkan tanıması gerekir.Örgütte takım çalışması ruhunun ve ait olma duygusunun ortaya çıkması için üst yönetimin çalışanlara sahip çıkması ve onlara güvenmesi gerekir. Çalışanları başarıları karşısında ödüllendirmeli; başarısızlıkları karşısında da bu başarısızlığın sebeplerini araştırarak çalışanlarının önünü sağladığı imkanlar ile açmalıdır.

²³ Başaran, a.g.e., s.143

²⁴ Özkalp, Kirel, a.g.e., s.205

²⁵ Özkalp, Kirel, a.g.e., s.206

1.2.2.3.Örgütsel Sosyalleşme (Toplumsallaşma)

Sosyalleşme, örgüte yeni katılan üyelerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulan yoldur. Sosyalleşmenin amacı işgöreni örgütün etkin bir üyesi haline getirmek, bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirmektir. Örgütsel sosyalleşme bir örgüte yeni katılan işgörenin örgütün kabul gördüğü tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir.²⁶Bu Örgütsel toplumsallaşma sürecinde oryantasyon programları aracılığıyla yeni işgörenler örgüt içinde takip etmeleri beklenen temel kural ve süreçler ile örgütün kimliği hakkında bilgi edinir; Performans değerlendirme ve bu değerlendirme sonucunda işgörene geri bildirim yapılmasını bu doğrultuda ödül ve ceza sisteminin biçimlendirilmesine yardımcı olur.²⁷ Sosyalleşme güçlü bir iletişim aracıdır. Bu iletişim vasıtasıyla yeni katılan örgüt üyelerine örgüt kültür değerleri aktarılır. İnsanın sürekli iletişimde olan bir varlıktır. Bu iletişim sürecinde bir örgüte dahil ise o örgütün gerektirdiği şekilde davranırsa örgütte etkin bir kimlik kazanır.

1.2.3. Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgüt Kültürünün bir kurumda yerli yerine oturması uzun zamanda büyük çabalar ile olur; ancak değişmez bir olgu değildir. Örgüt Kültürü normlara, kurallara dayandığı için değişimi zordur. Örgüt Kültürünün değişimi zaman alan ekonomik açıdan da önemli bir yük getiren ve bireyler üzerinde olumsuzluk meydana getiren bir iştir.²⁸ Örgüt Kültürü örgütün üzerine inşa edildiği ana ilkeleri desteklemiyorsa, paylaşılan değerler bütünü yoksa değişim zorunludur. Örgütsel kültürün değişiminde üst yönetimin emri tek başına yeterli değildir. Örgütün dışındaki toplumsal çevreden, ilişkilerden etkilenir. Bunların her biri kendi içinde ayrı bir basamak olduğu için örgütsel değişim uzun sürede gerçekleşir.

Günümüzde birçok organizasyon örgüt kültür değişimi yerine reorganizasyon yani organizasyonda önemli kadrolarda olan bazı çalışanları değiştirerek, ödül sistemini genişleterek veya yeni kahramanlar ve semboller ortaya atarak organizasyonun

²⁶Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi**, Yıl 2001, Cilt 7, Sayı 1, s.231

²⁷ Terzi, a.g.e., s.35

²⁸ Özkalp, a.g.e., s.580

devamlılığını sağlamaktadırlar.²⁹ Organizasyonların verimliliği ve rekabet koşullarında var olabilmeleri için değişimleri şarttır. Bu değişim tek yönlü değil de eğitimler ile desteklenirse daha yararlı olur. Hızlı karar verme, kariyer planlama, takım ruhu oluşturma, var olan çalışma koşullarında iyileştirme gibi eğitimler verilmelidir.

Mevcut Kültürü değiştirmek zordur. Çünkü örgüt içinde yerleşmiş düşünce kalıpları, değerler sistemi vardır. Bunları değiştirmek yeni bir kültür oluşturulmasından daha da zordur.

1.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜN DİĞER ÖRGÜTSEL SÜREÇLERLE İLİŞKİSİ

1.3.1 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüte kişiliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir örgütü diğer örgütten ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Örgütün bireysel kişiliğidir.³⁰ Örgüt iklimi örgüt içindeki işgörenlerin moral değerlerine, örgüte ait olma duygusunun güçlü olmasına, örgüte karşı iyi niyet duygularının varlığına ilişkin bir kavramdır. Çalışanlar örgüt kültürünü ne kadar benimserlerse o kadar örgüt iklimi üzerinde etkili olurlar. İklim işgörenlerin davranış ve tutumlarıyla ilgili özelliklerini içerir. Örgüt kültürü ise temel grup değerlerini ve mesajlarını kapsar. Grup üyelerine paylaşılmış duygu ve düşünceleri sunar.³¹ İklim örgüt üyeleri arasında karşılıklı anlayış ve güven durumunu temsil eder. İklim kavramı örgütlerde çalışanların psikolojik durumlarına işaret eder. Çalışanların işlerine ilişkin algılamaları ve bilişsel- duygusal durumlar iklim kavramının içeriğini oluşturmaktadır. Yani çalışanların algılamalarına bağlıdır. Çalışanların beklentileriyle bu beklentilerinin ne kadarının gerçekleştiğine dair algılamaları sonucu oluşan bir havadır örgüt iklimi.³² Eğer çalışanlar işletme kültürünü benimseyorsa örgüt iklimi iyidir; benimsemiyorsa zayıf veya kötüdür. İşletme içindeki çalışma ortamı çalışanların motivasyonunu, moralini, ve başarıyı önemli oranda etkiler. Olumsuz olan bir örgüt ikliminden işletme zarar görebilir.

²⁹ Bayram Alatur, **Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki ilişkinin İncelenmesi**, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 2005) s.19

³⁰ Güçlü, a.g.m. s.155

³¹ Sevinç Çolak, **Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi**, Eczacıbaşı-Vitra işletmesinde bir uygulama, Yüksek lisans Tezi, Eskişehir, 2002, s.21.

³² Mürteza Hasanoğlu, "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi" **Sayıştay Dergisi**, Sayı:52, s.50

1.3.2 Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgütsel iletişim çok sayıda insanın birbirleriyle ve dış çevre ile ilişkilerini düzenleyen bir sistemdir.³³Örgütsel iletişim örgüt üyelerinin birbirleriyle yakınlaşp, bütünleşmelerinde önemlidir. Geçmişten günümüze yaşanan başarı hikayeleri, grup toplantıları, sloganlar, mesajlar hep iletişim yoluyla verilir. İletişim vasıtasıyla örgüt kültür temel değerleri, sembolleri, tarihi, inançları, hikayeleri paylaşılır. Kısacası örgüt kültürünün temel dayanakları hakkında bilgi verilmesi örgütsel iletişimin kültürel yönünü yansıtır.

1.3.3 Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Sosyalleşme örgüt kültürünü öğrenme ve uyum sağlamadır. Örgütsel sosyalleşme bireyin kişisel duyguları ile örgütün formal boyutunun kaynaştırılmasıdır. İşgören örgütsel değer ve normları kabul etmeye yönlendirilir. Bu yönlendirme çeşitli özendirici araçlar ve bürokratik yaptırımlar kullanılarak yapılabilir.

1.3.4.Örgüt Kültürü ve Liderlik

Örgüt Kültürünün oluşturulmasında üst düzey yöneticilerin liderlik davranışları etkili olmaktadır. Lider firmanın ya da örgütün kültürünü yaratır ve liderin altındaki insanlar da liderin istediği imaja bürünerek liderin değerlerini, önceliklerini, geleceğe yönelik vizyonunu yansıtır. Böylece liderin kişisel görüşleri ölmesinden veya örgütten ayrılmasından sonra da gelecek nesillere miras olarak aktarılır.³⁴

1.3.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Etkililik

Güçlü bir kurum kültürüne sahip işletmeler de, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten parametreler yerleşmişken; zayıf kurum kültürüne sahip örgütlerde işgörenler nasıl davranmaları, ne yapmaları gerektiğini çözümlerken zaman kaybederler.³⁵Güçlü bir örgüt kültürünün olduğu örgütlerde işgören isteklerini yönetime sunarken kendine güvenerek hareket eder. Arkasında da çoğunluk sağlayabilmişse

³³ Meral Aşkoğlu, “Yönetimsel İletişim”, Kütahya İ.İ.B.F.Yıllığı, 1992, s.33

³⁴ Nevin Şimşek, Mehmet Fidan, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Tablet Yayınları, Konya, Şubat 2005, s.105

³⁵ Şimşek, Fidan, a.g.e., s.25

alınan kararlar üzerinde etkililiği artacaktır. Yeri geldiğinde yönetimin değişen ekonomik koşullar doğrultusunda karar almasını talep edecektir.

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜN ÖĞELERİ

Her örgütsel kültürün temelinde örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren, çevresindeki olaylara karşı duyarlı olmasına yardımcı olan temel değerler ve normlar topluluğu vardır.

1.4.1 Örgüt Kültürünün Esas Öğeleri

1.4.1.1. Değerler

Örgüt içinde neyin istendik neyin istenmedik olduğunu belirleyen işgörenlerce benimsenen inançlardır. İşgörenin davranışının örgüte uygun olup olmadığına ya da örgütte çalışan işgörene hangi davranışın yakışacağını örgüt değerleri gösterir. Örgütün dinsel değerleri işgörenin örgüte bağlanmasını, üretimin daha kolay işlenmesini, işgörenin özverili bir şekilde çalışmasını; işlevsel değerleri ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, örgütsel etkililiği yükseltmek için kullanılır.³⁶ Örgütler bazen de tanrı, vatan gibi kutsal değerlere dayanmaya gereklilik duyabilir. Amaç işgörenleri daha çok çalıştırmak ve yönetimin kendini güçlendirmek istemesidir. Böylece kültürel değerler örgütün amaçlarının benimsenmesinde bir araç olarak kullanılmış olur.

Değerler örgütün kimliği hakkında da bilgi verir. Örneğin açık kapı politikası uygulayan bir örgütte işgören istediği zaman üst yönetim ile görüşebiliyorsa bu örgütün iletişime önem verdiğini, insanı bir değer olarak gördüğünü söyleyebiliriz.³⁷ İşgörenlerin eylemlerine yüklediği anlamlara bakılarak örgütün temel değerleri hakkında bilgi sahibi olunabilir. Örgüt değerlerinin doğru şekilde anlaşılması çalışanların işlerine uyumunu, işlerinden tatmin düzeyini, örgütsel katılımını arttırmaktadır.

³⁶ Başaran, a.g.e., s.112

³⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., s.35

1.4.1.2.Varsayımlar

Varsayımlar örgüt üyelerinin zihinsel süreçlerini yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doru-yanlış gibi ön kabullerini oluşturan sorgusuzca kabul edilen doğrulardır.³⁸ Zihinsel süreçlerin dışına itilerek insanın yorumlama alanından uzaklaşmaktadır.

1.4.1.3.Normlar

Bir örgütte hangi davranışların onay gördüğü hangilerinin onay görmediğinin incelenmesi örgütün normlarına ilişkin bilgi sahibi olmamızı sağlar.³⁹ Normlar işgörenin giyim şeklinden konuşma ve davranış biçimlerine kadar birçok hususu belirleyerek işgörenin örgüt içinde neyi nasıl ne ölçüde yapması gerektiğini gösterir.⁴⁰ Normlar değerler sistemine bağlı olarak işgörelere yol gösterici bir rol üstlenir. Yani örgüt içinde nasıl davranmaları, nasıl ilişkide bulunmaları ve başkaları ile nasıl iletişimde bulunmaları konusunda yol gösterir. Normlar yazılmamış olmalarına rağmen, hikayeler ve sembollerle nesilden nesile aktarılır. Uygulanacak olan yaptırımlar bir takım ritüeller aracılığıyla vurgulanır.

1.4.2 Kültürün Görünen İfade Biçimleri

1.4.2.1. Semboller

Organizasyon kimliğinin dışavurumunu sağlayan araçtır. Organizasyonun içinde yer aldığı binanın tasarımı ve fiziksel görünümü, kıyafet biçimi, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. semboller aracılığıyla organizasyonun sahip olduğu örgüt kültürü hakkında bilgi edinebiliriz.⁴¹ Semboller aracılığıyla organizasyonda kimlerin sözünün geçtiğini, yönetim tarafından uygun görülen davranış tarzlarının (otoriter, katılımcı, tutucu v.s.) neler olduğunu öğrenebiliriz. Semboller ilişkilerin sürekliliğini sağlamada ve sistemin korunmasında önemli rol oynar. Fairholm'a göre "İnsanlar belirsizlik ve kaosla başa çıkabilmek için

³⁸ Güçlü, a.g.m., s.151

³⁹ Terzi, a.g.e., s.46

⁴⁰ a.g.e., s.46

⁴¹ Güçlü, a.g.m., s.152

semboller yaratırlar.”⁴² Semboller bir yapı oluşturarak belirsizliğe karşı bir engel oluşturur. Örgütün işleyişinde istikrar sağlanarak belirsizlik ve endişe azaltılmış olur.

Semboller işgören motivasyonu içinde önemli anlam taşır. Semboller işgören davranışlarını güdüleyerek örgütün amacına ulaşmasını yardımcı olur. Örgüt çalışanlarını bir arada tutan semboller örgüt içerisinde istenmeyen davranışları engeller ve böylece sistemin sağlıklı ilişkilerle yürütmesine yardımcı olur.

1.4.2.2. Hikayeler

Hikayeler örgütün bugünü ve geçmişi arasında köprü görevi gören kültür taşıyıcılarıdır. Örgüt kahramanları hakkındaki hikayeler işgörelere çeşitli mesajlar vererek onların örgütün öz değerlerini öğrenmelerine yardımcı olur. Mesela bir örgütün kültüründe bireysellik hikayeleri yaygınrsa örgütsel değerler de o yönde gelişir. Örgütün kuruluş hikayeleri kurucuların o örgüt için ne koşullarda nasıl mücadeleler verdiklerini anlatır ve bu hikayeler çalışanlara örnek olması, örgütün çalışma stratejilerini öğrenmeleri açısından aktarılır.

1.4.2.3. Törenler

Örgütsel yaşamda önemli bir yere sahip olan törenler örgüt çalışanlarını bir arada tutan, örgütsel sürekliliği sağlayan değerlerin ortaya çıkarılmasını sağlar. Fairholm’a göre törenler sosyal bağlılık duygusunu geliştirerek örgütsel düzenin sürdürülmesini sembolik mesajların örgüt üyelerine aktarılmasını sağlar.⁴³ Örgütsel törenleri genelleyecek olursak;

Geçiş Törenleri; Yeni işe alınanların örgütün kıdemli çalışanları ile konuşarak örgütün kültürü, normları ve değerleri hakkında bilgi almasıdır. Böylece eski çalışanlar yeni işe başlayanlara tecrübelerini aktarmış olurlar.

Derece İndirme Törenleri; İşgörenin örgüte uyum sağlayamama veya disiplin kurallarına aykırı davranması sonucu pozisyonu düşürülmesi veya işten çıkarılmasıdır. Böylece örgütün kabul ettiği sınırlar çalışanlara ibret olsun diye gösterilmeye çalışılır.

⁴² Terzi, a.g.e., s.54

⁴³ Terzi, a.g.e., ss.48-49

Bütünleşme Törenleri; Bu tip törenler ile yapılmak istenen örgüt çalışanlarını bir arada tutan ortak duygulardan çalışanları haberdar etmektir. Bu tip törenler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşik sınıflandırmalar göz ardı edilir. İşgören ile işveren'in kaynaşmaları sağlanır. Geleneksel olarak her yıl düzenlenen piknikler örnek verilebilir.

Statü Törenleri; Bireyin statusündeki değişim verilen bir yemekle kutlanır. Çalışanın başarısının diğer çalışanlara örnek teşkil etmesi sağlanır.

Teşvik Törenleri; Çalışana yöneticisi tarafından verilen eğitim, ikramiye, sigorta gibi imkanların işgören çalışmalarını daha iyiye teşvik ettiği, iş tatminini arttırdığı bilinmektedir.

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜ AÇIKLAMADA KULLANILAN MODELLER

1.5.1. Parsons “AGIL” Modeli

Bir örgüt devamlılığını sağlamak ve geliştirmek istiyorsa değişen çevre ile uyum (Adaptation) sağlamalı, amaç belirlemeli ve bu amaca ulaşmalı (Goal Attainment), örgüt sisteminin tüm parçalarını bir araya getirerek aralarında uyum ve koordinasyon sağlanmalı (Integration) ve hem iç hem de dış çevredeki bireylerce meşru olarak kabul edilmeli (Legitimation).⁴⁴ Meşruluk sosyal sistemin varlığını sürdürdüğü çevrede devamlılığını korumak istemesi ihtiyacından doğar. Sosyal sistemin varlığının tanınması demek toplumun onu kabul etmesi ve kendisi için uygun görmesi demektir. Bu modelle öne sürülen şey bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde “Kültürel Değerler” önemlidir. Örgüt içinde “AGIL” modelinin tamamlanmasını sağlayan en önemli araç örgüt içindeki bu kültürel değerlerdir. Örgütün kültürel değerleri organizasyonun çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlayacağını belirtir.

1.5.2. OUCHI Modeli “Z TEORİSİ”

Ouchi bu model ile Japon ve ABD işletme uygulamalarının birbirlerinden farklı olduklarını öne sürer. Z Teorisini geliştiren Ouchi örgüt kültürünü 3 ayrı grup üzerinde çalışarak açıklamaya çalışır. Bunlardan birincisi Tipik Amerikan Şirketleri, İkinci Grup

⁴⁴ Özkalp, Kirel, a.g.e., ss.186-187

Klasik Japon Şirketleri, Üçüncü grup ise Z Tipi Amerikan Şirketleridir.⁴⁵ Amerikan Z ve Japon tipi işletmelerde kariyer gelişimi en önemli değer taşıyan unsurdur. İşletmenin kariyer değerlerini açıkça ortaya koyarak gerekli düzenlemeleri yapması işletme açısından faydalı olacaktır. Ouchi bu araştırması ile Amerikan işletmeleriyle Japon işletmeleri arasında birçok farklılık görmüştür. Bunlar; ömür boyu istihdam, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme, sorumluluk, çalışanlara İlgı gibi konulardır.

Ömür Boyu İstihdam: Buradan anlatılmak istenen Japon işletmelerin işgörenlere uzun süreli hatta yaşam boyu iş verme eğilimidir. İşgörenin işten çıkarılma korkusu olmadan istihdam edilmesi işgörenin uzmanlaşmasını, kendini geliştirmesini engeller. Yaşam boyu istihdamı ilke edinen işletmeler çevrelerindeki gelişmelere kapalı kalarak bir kısır döngü içine girerler. Amerikan Z tipi şirketlerde yöneticiler ve işgörenler ancak başarılı olmadıkları veya performans gösteremedikleri zaman işten çıkarılırlar. Oysaki tipik Amerikan şirketlerinde kısa dönem çalışma vardır. Şirket zarar görürse hem işçiyi hem de yöneticiyi işten çıkarır.

Değerlendirme: Japon şirketler de ve Amerikan Z tipi şirketlerde hem işçiler hem de yöneticiler devamlı değerlendirmeye alınırlar. İşgörenlerin ve işverenlerin devamlı değerlendirmeye alınması denetim mekanizmasının açık olduğunu gösterir. İşgörenler nicel ve nitel teknikler kullanılarak değerlendirilir. Bu nedenle terfiler daha yavaştır. Uzun süren görüşmelerden sonra karar verilerek terfi gerçekleştirilir. Tipik Amerikan şirketlerinde ise terfiler hızlı ve kısa dönemlidir.

Kariyer Gelişimi: Ouchi'ye göre Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerde kariyer gelişimi en önemli değerdir. İşgörenler çeşitli görev ve departmanlarda farklı görevleri icra ederek gelişirler. Oryantasyon eğitimine tabi tutulan işgören örgütün değerleri, kültürü hakkında bilgi sahibi olur. Kariyer basamaklarından çıkarak hedeflerine ulaşır. İşgörenin kariyer geliştirici eğitimlere gönderilmesi ona kendini geliştirici fırsatların tanınması örgütün değişime ve gelişime açık kimliğini vurgular.

⁴⁵ a.g.e., s.188

Kontrol veya Denetim: Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerde kontrol gayri resmi kanallarla ve gizli olarak yapılır. Yöneticiler şirket kültürünü göz önüne alarak nasıl bir yol izleyeceklerini kendi kendilerine tayin ederler. Tipik Amerikan Şirketlerinde ise yönlendirme formel örgüt yapısından kaynaklanır. Gizlilik değil açıklık hakimdir. Yazılı olan herşey insanı sorunlardan uzak tutar mantığı hakimdir.⁴⁶Bütün organizasyonların çok belirgin olmasa da kontrol mekanizmaları vardır. Kural ve kaidelere uygun yapılan denetim organizasyonlarda çalışanların örgüte olan güven duygularını sağlamlaştırır, örgütün şeffaflığını artırır. Yazılı kural ve kaidelerin olması örgüte sistemsel bir düzen getirerek çalışanların keyfi davranışta bulunmalarını engeller. Çalışanlar tanımlanan iş tanımlarına göre işlerini yaparlar. Karar verme: Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerde karar verme katılımcı bir içerik taşır. Tipik Amerikan şirketlerinde ise yönetici ve işgörenlerin karar verme sorumlulukları azdır.⁴⁷Yönetime katılımcı bir karar sistemi olan örgütlerde işgörenin fikirleri de göz önüne alınarak kararlar verilirse işgörenin önemsendiği ve fikirlerine değer verildiği duygusu ile motivasyonu artırılmış olur. Günümüzde şirketlerde karar verme mekanizmaları genellikle üst düzey yöneticilerden oluşur. Bu mekanizma içine işgören temsilcilerinin dahil edilmesi demokratik bir yönetim anlayışının olduğunu gösterir.

Sorumluluk: Ouchi, Japonların temel bir kültürel normunun ortak sorumluluk olduğunu belirtir. Grup sorumluluğu önem taşır. Z tipi ve Tipik Amerikan şirketlerinde bireylerin sorumluluk almaları beklenir. Grup kararlarının alınmasında yöneticilerin katılımı, onların gruplar ile kurmuş oldukları ilişkiler önemlidir. Örgütsel Kültür bir toplumun kültür yapısından farklı ve uzak bir yapıya sahip değildir.⁴⁸ Yöneticiler örgüt içindeki gruplar ile ne kadar olumlu ve samimi ilişkiler kurarlarsa grup kararları o kadar olumlu ve amacına ulaşmış olur.

Çalışanlara İlgi: Ouchi'ye göre Japon şirketlerinde ve Z tipi Amerikan şirketlerinde en önemli değer çalışanlara ve yöneticilere ilgi göstermektir. Ancak tipik Amerikan şirketlerinde ilgi daha azdır ve iş dışındaki yaşam alanı göz ardı edilir. İşgörelere sadece işçi gözüyle bakılmayıp onların sosyal hayatı, ev hayatı, ilgi alanları,

⁴⁶Aysun Şahan, “Örgüt Kültürünün açıklamada kullanılan modeller”, www.İkademi.com/showthread.php, 20.12.2006, s.3.

⁴⁷ Şahan, a.g.m., s.4.

⁴⁸ Özkalp, Kirel, a.g.e., s.190

inançları, gelecekte beklenenleri ve endişeleri olduğu düşünülerek yaşantılarına bütüncül bir gözle bakılması bu doğrultuda samimi ilişkiler kurulması yöneticilerin önemsemesi gereken bir tavır olmalıdır. İş dışındaki yaşam alanı örgütsel yaşamın sınırları dışına itilmemelidir.⁴⁹ İşgörenin kendini gerçekleştirdiği bir özel hayatı, gereksinimlerini karşıladığı sosyal hayatı vardır. İşgörenin kendine özgü yaşam alanında yaşayabileceği problem iş hayatındaki moralini, motivasyonunu olumsuz etkiler. Çalışanın örgütsel yaşam alanı ve özel yaşam alanı arasında denge kurulmaya çalışılmalıdır. İşgören bu hususta yöneticiler tarafından desteklenmelidir.

1.5.3. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Bu modelde önemli olan çalışanların sayısı değil onların göstermiş oldukları performanstır. Örgütlerde çalışanların performans düzeyleri onların kariyer gelişiminde, ilerlemelerinde ve terfi etmelerinde önemli bir göstergedir.⁵⁰ İşgörenlerin performans düzeyleri ne kadar yüksek olursa şirketin bundan sağlayacağı fayda o kadar yüksek olur. İyi bir performans kaliteli üretim demektir. Bu iki araştırmacı örgütü başarıya götüren faktörleri şöyle açıklarlar;

1. Eylemden yana olma: Yöneticiler aldıkları bazı kararların uygulanması için eyleme geçmede gecikmemelidirler çünkü aynı proje peşinde olan ve fark yaratmak isteyen başka bir şirket ondan önce harekete geçebilir ve uygulayabilir.⁵¹ Böylece o projenin hayata geçebilmesi için gösterilen emek ve zaman da boşa harcanmış olur. Şirketin bu durumdan zarar etmesi kaçınılmazdır.
2. Müşteriler ile yakın ilişki: Peters ve Waterman'a göre müşteriyi tatmin örgüt kültürünün temelini oluşturur. Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren şirketler başarılı olur.⁵² Müşterilerin seçimleri şirketin kendini geliştirmesi için ipuçları verir. Şirketin müşteri memnuniyetini veya memnuniyetsizliğini göz önüne alarak ürettiği malın ya da verdiği hizmetin kalitesini değerlendirme fırsatını müşterilerine tanınması onun markalaşma yolundaki çalışmalarının

⁴⁹ a.g.e., s.190

⁵⁰ Abdullah Soysal, "Kariyer yönetiminde yeni strateji arayışları", Çimento İşveren Dergisi, Eylül 2006, ss.8-9

⁵¹ Şahan, a.g.m. , s.4.

⁵² Özkalp, Kirel, a.g.e., s.192

önünü açar. Çünkü müşteri şirketin gelecekte ne gibi yenilikler yapması gerektiğini gösteren en iyi göstergedir.

3. Özgür Düşünce ve girişimciliği destekleme: Örgütü bir arada tutan başarı hikayeleri anlatılarak yeni yetişen yöneticilere risk alma, girişimciliği destekleme konularında cesaret verilerek örgütün devamlılığı sağlanır. Bu noktada hikayeler ve efsaneler önemlidir. Peters ve Waterman 'a göre başarılı olanlar bürokrasiden uzak olup yaratıcılığı ve girişimciliği destekleyen şirketlerdir.⁵³
4. Üretimi insan gücünü kullanarak arttırma: Onlara göre yöneticiler ve işgörenler örgütün en önemli unsurudur. İşgörenin veya tümüyle insanın değerli bir varlık olarak görülmesi ve onun üretimin bir parçası olduğunun önemsenmesi işveren şirketler için unutulmaması gereken bir düşünce olmalıdır.
5. Yöneticilerin işin yapılışı ve bölümlerle yakın ilişkisi: Yöneticilerin işin mutfağına inerek üretimin aşamaları hakkında bilgi sahibi olması, hangi departmanın ne iş yaptığı konusunda net bir tavır takınmaları zorunluluğu günümüzde pek çok şirkette başarıyı pekiştiren bir değer olarak algılanır. Peters ve Waterman yöneticilerin şirketlerin sadece finans kısmıyla ilgilenmelerini üretim kısmı hakkında bilgi sahibi olmamalarını bir eksiklik olarak görmüşler.
6. Yalın biçim az kurmay: Peters ve Waterman'a göre önemli olan organizasyonda çalışanların sayısı değil ortaya çıkardıkları performanstır. Onlara göre başarılı olan şirketler az sayıda işlerini görece kadar kaliteli ve bilgili yöneticilerle çalışan şirketlerdir.
7. Hem gevşek hem de birbirine sıkı sıkıya bağlı bir organizasyon: Buradan anlatılmak istenen şirket çalışanlarının kural ve kaidelerle fazlaca boğulmaması; birbirlerini anlamaları ve örgüt değerlerine inanmalarıdır. Böylece örgüt değerleri çerçevesinde birbirine sıkı sıkıya bağlı çalışanlar oluşturularak sağlam bir organizasyon alt yapısının kurulması desteklenmiş olur.
8. En iyi bilinen işe sarılmak: Buradan anlatılmak istenen şirketlerin kendi bildikleri ve başarılı oldukları alanlardan sapmayarak başarılı oldukları alan ne ise onun üzerinde yoğunlaşarak kendilerini geleceğe hazırlamalarıdır. En iyi yaptıklarına inandıkları konudan saparak başka alanlara eğilmeleri zaman

⁵³ a.g.e., s.192

kaybına ve emek kaybına sebep olarak şirketin zararına bir durum olur. Eğilmeyi düşündükleri konunun fizibilitesini iyi oturttukları yeniliklere açılabilirler.

1.5.4. Geert Haftstede'nin Kültürel Analizi

1.5.4.1 Güç Mesafesi Özelliği

Güç mesafesi kavramı örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımı ile ilgilidir. Yani kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu gerçeği güç mesafesi kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgütlerde eşitsizlik kaçınılmazdır ve bu eşitsizlik ast-üst ilişkilerinde yoğun olarak görülür.⁵⁴ Bazı örgütlerde belirli bir aileden gelmek, bilinen bir eğitim kurumunda okumuş olmak gibi faktörler yetenek, çaba, bilgi, deneyim sahibi olmuş olmanın da önüne geçerek örgüt içindeki bireylere ayrıcalık getirir. Bu ayrıcalıklar örgüt içinde eşitsizlik kavramının ortaya çıkmasına neden olur.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda toplumun üst katmanında olanlar ile alt katmanında olan herkes birbirine insan oldukları için değer verirler. Herkes eşit haklara sahiptir ve kimse gücünü altındaki insanı ezmek için kullanmaz. Gücün kullanımı sadece iyi ve kötüyü ayırt etmek için vardır. Güçlü ve güçsüzler arasında bir dayanışma ve işbölümü vardır. Toplumdaki herkes birbirine bağımlı ve saygılıdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda toplumun üst katmanlarında olanlar ile alt katmanlarında olanlar birbirlerinden ayrılmıştır. Güçlü olan ayrıcalıklı olandır. Güçlü olanlar güçsüz olanlar için bir tehdit oluşturur. Güç, iyi ve kötünden önce gelir. İyi ve kötüyü belirleyen güçlü olanın menfaatidir. Böyle toplumların örgütsel yapısı, dengesiz bir örgütsel yapıdır. Ücret eşitsizliği büyük boyuttadır. Beyaz yakalıların mavi yakalılara oranla nitelikli bir statüye sahip olduğu görülür. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde ise çalışan herkes aynı statüye sahiptir. Büyük boyutlarda ücret farklılıkları yoktur. Demokratik kurallara göre örgütlenmiş yapı hakimdir.

⁵⁴ Terzi, a.g.e., ss 69-70

1.5.4.2 Belirsizlikten Kaçınma

Toplumlarda aşırı belirsizlik gerilim yaratır. Toplumlar bu belirsizlikten kaçınmak için din, teknoloji ve hukuk alanlarında yöntemler geliştirirler. Belirsizlikle başa çıkma yolları toplumun kültürel değerleriyle ilişkilidir. Belirsizlikle başa çıkma yolları okul, aile gibi kurumlar aracılığıyla örgütteki bireylere aktarılır. Örgütler açısından belirsizlik çevre kavramıyla eşdeğer tutulur.⁵⁵ Çevresel koşullar örgütte çalışanların iş tatminlerini etkiler. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda düşük iş stresi ve kaygı, gelecekle ilgili endişe azdır. İşgörenlerde risk alma ve kendini geliştirme isteği yüksek düzeydedir. Hiyerarşi çok etkin değildir. İnsiyatifler kullanılabilir. İşgörenler arasında haklı bir yarış vardır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında endişe, İşgörenlerde düşük risk alma ve kendini geliştirme duygusunda isteksizlik vardır. İş tatmin düzeyi düşüktür. Hiyerarşik kurallar doğrultusunda davranışlar sınırlandırılır.

1.5.4.3 Bireysellik ve Toplumsallık

Kişisel değerlerin yaygın olduğu bireyci örgütlerde ilişkiler ve bağlılıklar kar, kolektivist örgütlerde ilişkiler duygular üzerine kuruludur. Küçük örgütlerde morale dayalı bağlılıklar, büyük örgütlerde kara dayalı bağlılıklar vardır. Bireyselliğin derecesi işgörenlerin eğitim düzeylerine ve örgütün değerlerine bağlıdır. Bireyselliğin benimsendiği toplumlarda bireylerarası ilişki zayıftır ve bireyler kendi çıkarları doğrultusunda hareket eder.⁵⁶ Bireyci örgütlerde benliğe saygı ön plana çıkar; Kolektivist örgütlerde ise topluluğa uyum ve saygı ön plana çıkmaktadır. Kolektivist örgütlerde örgüt üyeleri birbirini korur kollar. Bireyci örgütlerde herkes kendini kurtarma telaşı içindedir.

1.5.4.4 Erillik/Dışılık Özelliği

Toplumda baskın olan değerlerin cinsiyetlere yüklenen rollere göre şekillenmesidir. Bir örgütte materyalist eğilimler, kazanç ve karın ön planda olduğu değerler, erkek kültürünün; insan ve insanlar arası ilişkiler ile bu ilişkilere verilen değerler kadın

⁵⁵ Terzi, a.g.e., s.72

⁵⁶ Kandemir Eren, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür", www.sitetky.com/frameset/ky, 21.12.2006, s.4.

kültürünün göstergeleridir.⁵⁷ Kadına özgü değerler yardımsever, şefkatli ve çevresine duyarlı olmasını gerektiren değerlerdir. Erkekteki özellikler ise daha çok rekabete dayalı, meydan okuma, güçlü olma gibi değerlerdir. Bu ikisinin farklı özelliklerinin olması verdikleri mücadelenin şiddetinde, boyutunda da farklılıklara vurgu yapmaktadır.

1.5.5. Deal ve Kennedy Modeli

1.5.5.1 Sert Erkek Maço Kültürü

Bu kültür tipi risk almayı seven yöneticiler için uygundur. Yüksek risk ve yüksek kazanç kısa zamanda elde edilmek istenir bu amaçla örgüt içinde yardımlaşma işbölümü gibi kavramlar hemen hemen yok gibidir. Fikir veren çoktur ancak fikirler kazanılmış olan deneyimlerden uzaktır. Başarısızlıklardan ders alma veya hata yapıldığı zaman geribildirim esası uygulanmaz.⁵⁸ Böyle bir örgüt kültüründe değerler önemsenmez ve örgütün kısa sürede zarar etmesi yüksek bir ihtimaldir.

1.5.5.2.Sıkı Çalış Sert Oyna

Bu zihniyette bir örgütte devamlı olarak çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar ve toplantılar ile heyecan ve rekabet devamlı canlı tutulmaya çalışılır.⁵⁹ Takımlar halinde ve organize bir şekilde çalışma hakim olduğu için yüksek satış hacmine sahip olanlar kahraman seçilir. Başarılı olanlar ödüllendirilerek idol seçilir. Bu kültür müşteri merkezlidir.

1.5.5.3.Kendi Örgütüne Oyna Kültürü

Hayata geçirilecek bir projenin sonuçlarının ne olabileceğini bilmeden örgüt projeyi destekler ancak yavaş geribildirim olan bir kültürdür. Bu tür kültürler yüksek kaliteli projelere imza atar ve ülke ekonomisine katkıları büyüktür.⁶⁰ Bu örgütler dalgalanmalara ve nakit akışı problemlerine karşı savunmasızdır. Buradaki idoller otoriteye ve teknik yarışmaya saygı duyan kişilerdir.

⁵⁷ Kandemir Eren, a.g.e., s.5

⁵⁸ Çetin, a.g.e., s.43

⁵⁹ a.g.e., s.44

⁶⁰ Terzi, a.g.e., s.83.

1.5.5.4. Süreç Kültürü

Bu kültürde bürokrasi hakim olduğu için işgörenlerin ne yaptıklarını ölçmek zordur. Bu kültürde hiyerarşik ayırım önem taşır. Herhangi bir değişim çabası varolan sistemi değiştirebileceği korkusuyla engellenir. Özel ve mesleki konuşmalar ile örgüte özgü selamlaşmalar olabilir. Sloganlar daha çok muhafazakarlık ve dürüstlük üzerinedir.

1.6 HARRİSON VE HANDY’NİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMASI

1.6.1 Güç Kültürü

Bu kültürde bürokratik kurallar hakimdir ve kontrol merkez tarafından görevlendirilen kişilerce geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır.⁶¹ Merkezden uzaklaştıkça gücün kaybolduğu görülür. Bu örgüt ve kültürler tehlikeye çabuk reaksiyon gösterirler. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarına göre hareket eder.

1.6.2 Rol Kültürü

Bu kültürde rol tanımlaması o işi yapan işgörenden daha önemlidir. Roller ve prosedürler çerçevesinde hareket edilir. İşgörenin kişiliğinden çok işbölümü ve sorumlulukları göz önünde bulundurulur. Kişisel güç değil de uzmanlık gücü önemsenir. Hareketli ve yaratıcı kişilikler bu kültürlerin bulunduğu örgütler için uygun değildir. Roller açıkça tanımlanmış ve karşıtları da kurallarla belirlenmiştir.

1.6.3 Görev Kültürü

Görev örgütlerinde insan, kaynak ve proje tahsisi anlamında esas kontrol tepe yöneticilere verilir. Önemli proje ve çalışmalar o işi en iyi yürütebileceğine inanılan kişilere verilerek görev kültürü geliştirilir. Bu kültür gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. İşgörenlerini ise piyasa koşullarının üzerinde ücret alan uzmanlar oluşturur. Yetenek ve yaratıcılık önem taşır. Ücret politikası bu hususta değerlendirilir. Üst düzey bir başarı beklendiği için kullanılacak kaynaklar işin uzmanına bırakılır.

⁶¹ Çetin, a.g.e., s.47

1.6.4 Birey Kültürü

Bu kültürde örgüt birey için çalışır. Var olan örgütsel yapı örgüt bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamak için vardır. Sivil Toplum Örgütleri örnek verilebilir. Terfi ve seçim işgörenlerin oluşturduğu gruplar tarafından yapılır. Bu kültür geliştikçe bütün işgörenler bu kültürün sağladığı yararlılardan faydalanmak isterler. Bu kültürde kişisel başarı kendisi gibi düşünen insanlarla kişisel değerlerini, fikirlerini paylaşarak grup tarafından desteklenmesi aracılığıyla sağlanır.⁶²

⁶² Nevin Şimşek, Mehmet Fidan, **Kurum Kültür ve Liderlik**, Tablet Kitabevi, Konya, Şubat 2005, s.35

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE MOTİVASYON

2.1 MOTİVASYON TANIMLARI

Motivasyon kişi davranışlarının oluşumunu ve nedenlerini açıklayan psikolojik bir süreçtir. Kişiyi motive eden durumlar davranışa, davranışlar ise ulaşılacak hedefe öncülük eder. Kurumlar açısından motivasyon çalışanların işe başlamalarını, işe devam etmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güç ve mekanizmalarının tamamını kapsar. Motivasyon kelimesi Latince “ Movere” kelimesinden gelmektedir. Kelime anlamı etki altına almak, harekete geçirmek, teşvik etmek v.b.dir.⁶³ Motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için davranışa geçmeleri olarak tanımlanır. Bu noktada iki özellik vurgulanmak istenir; motivasyon bireyleri belli bir yönde davranmaya iter ve motivasyon amaçlara yönelmede etkili bir araçtır. Yani güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir. İhtiyaçlar genellikle motive edilmiş davranışlara yol açar. Mesela karnı acıkan çocuk buzdolabına yönelir. Gıda ihtiyacı davranışı motive etmiştir ve çocuk karnını doyurmaya yönelmiştir.

2.1.1. Motivasyonun Oluşma Süreci

Bu sürecin oluşmasında 4 önemli aşamadan söz edilebilir:

Gereksinme → Uyarılma → Davranış → Doyum (Amaç)

2.1.2 Motivasyonun Oluşum Aşamaları

Herkesin tatmin edilmemiş birtakım ihtiyaçları, gereksinimleri vardır. Motivasyonun kaynağını bu gereksinimler oluşturur. Bu ihtiyaçların uyarılması ile güdüler ortaya çıkar. Güdüler kişiyi davranışa iten güçtür. Bir gereksinim ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylece birey itici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. Belirli gereksinimler karşılanmak üzere saptandıktan ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı gereksinimler karşı duyduğu isteğin doyumun sağlamasıdır.

⁶³ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım matbaacılık, Konya, 2003, s.129.

Motivasyon süreci kişinin ihtiyaçlarını belirlemekle başlar. Bu ihtiyaçlar kişinin herhangi bir zamanda eksikliğini hissettiği psikolojik ve sosyal ihtiyaçlar olabilir.

2.1.2.1 Güdü Çeşitleri

2.1.2.1.1 Fizyolojik Güdüler

İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için fizyolojik güdüler önemlidir. Beslenme, barınma, giyinme gibi güdüler örnek verilebilir. A olan bir insanın gereksinimini karşılamadığı sürece başka bir faaliyette bulunması mümkün değildir. Bu nedenle fizyolojik gereksinimler ihtiyaçlar merdiveninin ilk basamağında yer alır.⁶⁴Fizyolojik güdüler bütün insanlarda vardır; ancak şiddeti ve kuvveti kişiden kişiye değişebilmektedir.

2.1.2.1.2 Sosyal güdüler

Toplumsal yaşamın devamını ve düzenliliğini sağlayan kurallar insanın davranışlarını etkiler. Toplumun beğendiği davranışlar bireyin toplumda yer edinebilmesi için birer güdü rolü oynar.⁶⁵ Birey toplumun iyi, güzel ideal olan davranış kalıplarına ulaşmak ister. Örneğın bir gruba ait olma, başkalarının beğenisini kazanma, iyi bir göreve yükselme, bireyi harekete geçiren sosyal içerikli güdülerdir. Birey bu amaçlara ulaştığı sürece kendini mutlu hissedecektir. Bu ihtiyaçlarını tatmin edemeyen insanlar kendilerini dışlanmış ve yalnız hissederek mutsuz olurlar.

2.1.2.1.3 Psikolojik Güdüler

Psikolojik güdüleri genel bir kalıp içinde değerlendirmek oldukça zordur. Bunun nedeni ise insanın davranışlarındaki çeşitliliktir. Bazı davranışlar kalıtım yoluyla gelebildiği gibi çocukluk döneminde yaşanan birçok olayda bilinçaltına işlenerek bireyin bugünkü davranışlarını şekillendirebilir. Bu nedenle psikolojik güdüleri zlemek zordur. Olaylara, kişilere göre değişiklik gösterebilir. Örneğın bazı olaylara karşı hemen sinirlenen kişiliklere karşılık aynı olayları soğukkanlılık çerçevesinde seyreden bireyler de vardır.

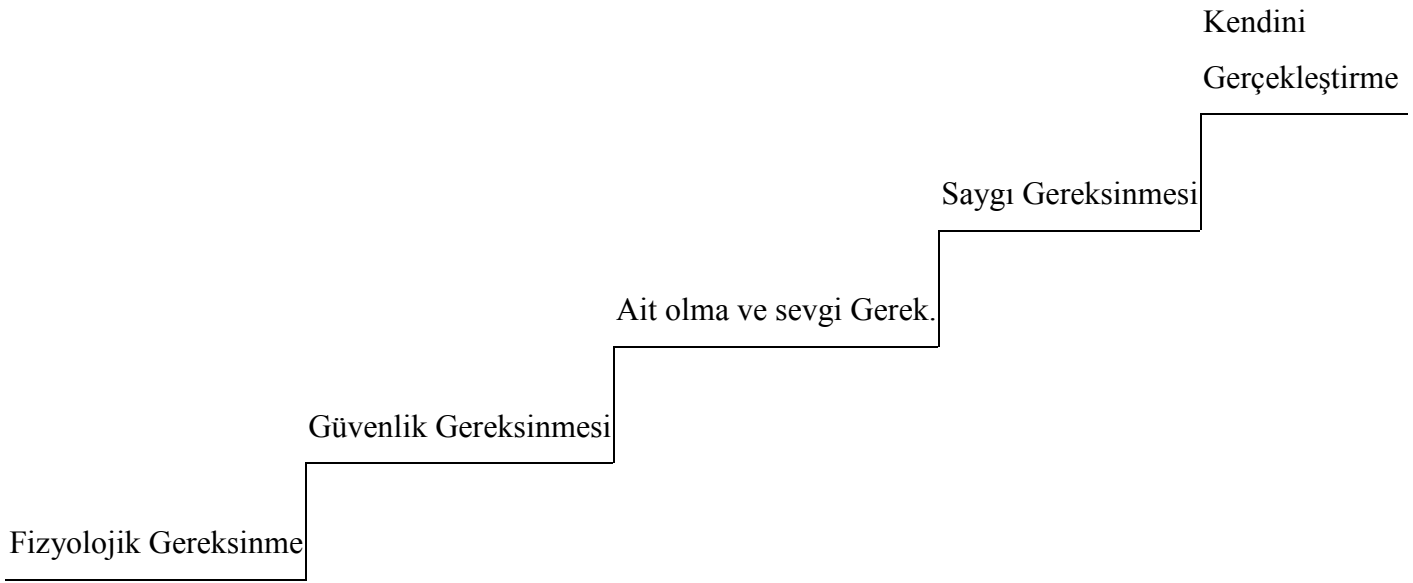
⁶⁴ Mehmet Şişman, **Genel İşletme**, A.Ü.İ.İ.B.F.Yay., 2000, Eskişehir, s.6

⁶⁵ Sabuncuoğlu- Tz. A.g.e., s.101

İnsan Gereksinimlerinin Sınıflandırılması:

Abraham Maslow'un yapmış olduğu sınıflandırmaya göre; ilk aşamadaki gereksinme doyurulduktan sonra diğer aşamaya geçilmelidir. Alt basamaktaki gereksinim iyi doyurulmazsa bir üst basamakta sıkıntı yaşanır.

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Mehmet Şahin, Genel İşletme, s.5

Şekilden de anlaşılacağı gibi birinci basamaktaki gereksinme doyurulduktan sonra ikinci basamaktaki gereksinmenin doyumu önem kazanır. İşgörenler ise ihtiyaçlarını ve isteklerini gerçekleştirdiği, geleceğe dair endişelerini giderdiği sürece mutludur. İnsan mutlu olduğu sürece performansı da yüksek olur. İşletme ile işgörenler hem kendi ihtiyaçlarını hem de işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için ortak bir işbirliği çalışması yapmalıdır.

2.1.2.1.4 İşgörenler ve Motivasyon

İşgörenler gereksinimlerini giderdikleri sürece mutlu olurlar mutlu oldukları sürece de örgütte etkin ve verimli olurlar. Yüksek performansla çalışan işgörenele

sahip bir işletmenin kısa zamanda oldukça başarılı projelere imza atması mümkündür.⁶⁶ İşletme içindeki çalışma ortamının huzurlu olması, çalışanların mutlu bir şekilde işlerini yapmalarını sağlar. Mutlu olmaları motive olmalarıyla yakından ilgilidir. İhtiyaçlarının tatmin edilmemesi, işgörenlerde huzursuzluk oluşturacaktır. Tatmin düzeylerinin düşük olması performanslarını dolayısıyla işletmenin başarı düzeyini düşürecektir.

İşletmeler işgörenleri motive eden faktörleri bularak onların her gün işe istekle gelmelerini sağlamalıdır.

2.2.YÖNETİCİLER VE MOTİVASYON

Bir yöneticinin başarısı onunla birlikte çalışan işgörenlerin başarısına; işgörenlerin başarısı ise beklenti ve ihtiyaçlarını yerine getirilmesiyle doğru orantılıdır. Bu noktada yöneticilere düşen görev işgörenlerin ihtiyaçlarının analiz edip amaçlara ulaşmak için motive etmektir. Çalışan davranışlarını işletme amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesi için yöneticinin uzun bir süreç olan çalışanı tanıma sürecini önemsemesi gerekir. Çalışanların nasıl bir ortamda hangi özendirme araçlarıyla güdüleneceği konusunda yeterli bilgi ve deneyimi olan yöneticiler başarı şansını yakalayacaktır.⁶⁷ Yöneticinin yol göstermesi çalışanların kendilerine değer verildiğini ve gelişimlerinin desteklendiğini görmelerini sağlar. Çalışanın gelişimi ile ilgili geribildirimde bulunulması güven ortamı yaratır.

2.3. MOTİVASYON DİNAMİĞİ

İnsan gereksinmelerinin sürekli değişmesiyle birey davranışlarında da farklılıklar gözlenir. İnsan davranışları kültürel yapıdan, çevre koşullarından etkilenebilir. Bu sürekli değişim olgusu motivasyonun dinamiğini yansıtır. Ruhsal gereksinmelerin durumu, hızı yüksek değişme olgusu içindedir.⁶⁸ İnsanoğlunun daha iyisini yaratma isteği insanın içinden gelen bir duygudur. Bu duygu güdülerin değişmesine ve karmaşık bir yapı içinde dinamizm kazanmasına yol açar. Güdüler etkileşim halinde birbirlerine etkide bulunarak insan davranışlarını etkilerler.

⁶⁶ Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, Kütahya,1996, s.35.

⁶⁷ a.g.e., s.37

⁶⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.103

2.4.MOTİVASYON KURAMLARI

2.4.1 Geleneksel Motivasyon Kuramları

Bu kuramı savunanlar ekonomik güdülerin işe özendirici olduğunu vurgulamıştır ve insanların daha çok çalıştırılarak ekonomik insan olgusunun oluşmasına katkıda bulunmuşlardır. Geleneksel motivasyon kuramına göre insan işini kaybetme korkusuyla yaşayan, sadece para için çalışan varlıktır.⁶⁹ İşgörenin yüksek ücret alma hırsı kendisindeki sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin ikinci plana itilerek başka çalışanlar ile kıyaslama içine girmesine neden olur. Ücret konusunda eşitsizlik hisseden çalışan hoşnutsuzluk ve huzursuzluk duymaya başlar. Eşitlik ilkesine uyulmayıp, haksızlığa uğradığını ve değer verilmediğini düşünmesi motivasyonunu azaltır.

2.4.1.1 Taylor ve Bilimsel Yönetim Kuramı

Taylor'a göre insan örgüt içinde işletme ve kendi çıkarına çalışan ekonomik bir unsur ve yönlendirilmesi gereken bir robottur.⁷⁰ Taylor insanın sosyal varlık yönünü dışarıda bırakarak insanın ekonomik güdülerin etkisi altında kaldığını vurgular. Örgütte uzmanlaşmaya önem vererek, işçi ücretlerinde Taylor ücret sistemini geliştirmiş ve başarıyla uygulamıştır.⁷¹ İşçi işveren ilişkileri boyutunda işveren en düşük ücreti vererek maliyetleri kısma amacındayken işçiler de en az çalışmayla en yüksek ücreti alma hesabı içindedir. Bu çatışma verimliliği ve çalışanın moralini de olumsuz etkilemektedir. Taylor'un geliştirdiği Bilimsel yönetim kuramıyla iş küçük parçalara ayrılarak parça başına primli ücret sistemi ile iş üzerinden standart bir ücret alınacak, işçinin dinleme zamanları verimini arttıracak şekilde düzenlenecekti. Böylece belirlenen üretim standardına ulaşmak ve onu aşmak için çaba harcayan işgören kendi ekonomik amaçlarına ulaşmakla doyum sağlarken, işletmede işgörenlerin daha çok çalışmasıyla verimini yükseltecekti. Ancak bu kuram çalışanların davranışsal sorunlarını ortaya çıkarmıştır. İşbölümü ve uzmanlaşmanın sonucu işin bütünlüğünü kaybetmesi ve küçük parçalara bölünmesi çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapmış ve çalışma ortamına uyumu güçleştirmiştir.

⁶⁹ a.g.e., s.109

⁷⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, Ezgi Yay., Bursa 2001, s.167

⁷¹ a.g.e., s.12

2.4.1.2 Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı

Fayol bir işletmenin işlevlerini teknik, ticari, finans, güvenlik, muhasebe, ve yönetim olarak sıralar ve işletmedeki sorunların çoğunun yönetsel beceri noksanlığından kaynaklandığını belirtir.⁷² İşletmelerde insan unsuruna gereken önemi vermemiş ve Faylorizm hareketi diye tanımladığı hareketinde insanların tembel olduğunu ve işten ve sorumluluktan kaçtıklarını savunur. İnsanın aldığı yeni sorumluluk yeni bir iş demektir. Bu nedenle insanlar yönetilmeyi tercih eder.

2.4.1.3 Mayo ve İnsancıl Yaklaşım Kuramı

Birey sosyal bir varlık olması dolayısıyla başkalarıyla kurduğu ilişkilerde kuralların belirlemiş olduğu sınırları aşarak arkadaşlık, dostluk, sevgi gibi kavramları arar. Kişi başkalarıyla çalışmaya başladığında işbirliği kavramını öğrenir ve geliştirir. Mayo'nun öncülük yaptığı Beşeri İlişkiler Ekolü, geleneksel yönetim kuramına karşı insan unsurunu sosyal ve psikolojik bir varlık olarak görür. Bu ekol bireyi işe güdüleyen şeyin ekonomik değil toplumsal ve psikolojik olduğunu savunur. Yapılan Hawthorne araştırmaları göstermiştir ki işyerindeki değişik iş koşulları ile işçinin verimliliği arasında beklenen bir ilişki yoktur. Bir takım psikolojik koşullar içinde oluşan doğal gruplar üretimin arttırılmasını sağlayacak etkili bir güç haline gelmiştir. Fiziksel çalışma ortamında yapılacak bir değişiklik öncesi çalışanların görüşleri alınarak çalışanların sorunlarıyla ilgilenmek verimliliği olumlu etkileyen bir davranıştır.

2.4.1.4 Likert ve Yönetimsel Sistemler Kuramı

Yöneticilerin çalışma koşullarında insan ilişkilerine önem vermeleri halinde kazançlı olacaklarını, çalışanlar üzerinde uygulanan baskı, tehdit, sürekli gözetim ve denetim olgularının çalışanlar üzerinde moral bozukluğu ve işten ayrılmalar gibi sonuçlara gidebileceği, bireyin yaptığı işe karşı sorumluluk duygusu gelişmiyorsa bunun nedeni olarak yönetimin çalışanlara almış olduğu tavırdan kaynaklanabileceğini bunu önlemek içinde çalışanın görüş ve düşüncelerine alınan kararlarda yer verilmesiyle, o konuda çalışanın ne düşündüğünün sorulmasıyla mümkün olabileceğini savunur. Çalışanlar üzerinde emir komuta yoluyla kurulan denetim mekanizmasının

⁷² Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.13

yararlı sonuçlar doğuran bir yol olmadığını vurgular. Yöneticiler çalışanlarının yeteneklerine güvenmeli, onlara çeşitli sorumluluklar yükleyerek yapabileceklerine inandıklarını göstermeleri gerekir.

2.4.1.5 Mc Gregor ve X-Y Kuramı

Mc Gregor Geleneksel görüşün temel çizgilerini X Kuramında toplamış; daha sonra bu görüşleri eleştirerek Y Kuramının ilkelerini benimsemiştir.⁷³ Y teorisi olarak bilinen varsayımı insanları yönetmede insan tabiatına daha fazla önem verir. Daha çok Örgütsel bütünleşmeyi vurgular. X Teorisi ise geleneksel yönetim anlayışını simgeler. Y Teorisinin özü yöneticilerin elemanlarını teşvik etmesi ve gelişmeleri için onlara çeşitli olanaklar sağlamasını vurgular.⁷⁴ Bireye çalışma ortamı içinde karar verme olanağı sağlanırsa işletme amaçlarına daha kolay ulaşır. Y Kuramı bireyi yaratıcı, ileriye dönük, yenilikler açık bir varlık olarak tanımlar. İşteki verimsizlik ve huzursuzluğun kaynağını yönetici olarak görür. X Kuramına göre de huzursuzluk işgörenin kendisinden kaynaklanır. İnsanı ve çalışanı pasif, bencil, tembel bir varlık olarak görür. Çalışanın sıkı denetim ve iş disiplini içinde çalıştırılması gerektiğine inanır. Her iki teoride bireyin çevresinin davranışlarını ve tutumlarını değiştirebileceğini kabul eder. Y kuramını savunduğu yönetimin otorite gücünün alt basamaklara indirilmesi kavramı otoritenin zayıflamasını neden olur ki bu da düzensizliğe, kargaşaya sebep olabilir.

2.4.2 Modern Motivasyon Kuramları

2.4.2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'a göre insan davranışlarını yönlendiren en önemli etken gereksinimlerdir. İnsanın ihtiyaçlarını gidermek istemesi onu bu ihtiyacı gidermek için bir davranışa yöneltir. Onun teorisinde yer alan Temel ihtiyaçlar doyurulması zorunlu olan ihtiyaçlardır. Maslow'a göre tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici etkisini

⁷³ a.g.e., s.19

⁷⁴ Besim Baykal, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İst. Üniv. Yay. No:2524, 1978, s.19

kaybederek yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakır.⁷⁵ İnsan ihtiyaçlarının tatmini adım adım gerçekleşir.

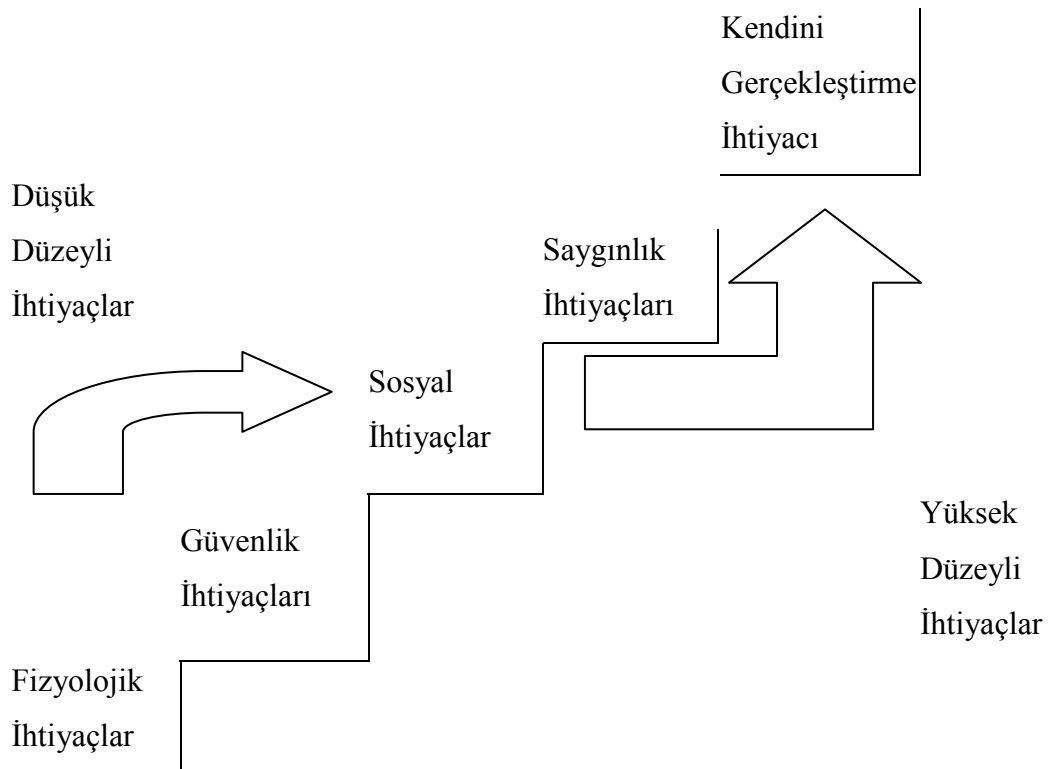
Maslow'un teorisi 3 varsayıma dayanır: İnsanı davranışa yönelten doyurulamamış ihtiyaçlarıdır. İhtiyaçlar hiyerarşik bir sıra izler (basitten-karmaşığa).İnsanın bir üst basamaktaki ihtiyacını gidermesi için bir alt basamaktaki ihtiyacını asgari düzeyde doymasına gerekir.⁷⁶ Ona göre insan gereksinmelerle dolu bir varlıktır ve bir gereksinmesinin bittiği yerde başka bir gereksinmesi başlar. İnsan sürekli daha iyiye ulaşma arzusu içinde çaba harcar. Maslow'a göre birey 5 temel ihtiyacını doymak ister: Fizyolojik İhtiyaçlar, Güvenlik İhtiyaçları, Ait olma ve sevmeye ihtiyacı, Saygı ihtiyacı ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı. İnsan fizyolojik ihtiyaçlarını (yeme, içme, giyinme vs.) tatmin ettikten sonra diğer ihtiyaçlarını karşılama yoluna gider.

Kendini gerçekleştirme fırsatı veren bir örgüt kültürü işgörenlere yeteneklerini ve becerilerini kullanma şansı vererek çalışanların kendi potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmaktadır. Yönetici işgöreni nelerin motive edebileceğini saptadıktan sonra duruma uygun bir yönetim şekli belirleyerek onları motive edebilmelidir. Maslow'a getirilen eleştiri ise ihtiyaçların her zaman belli bir sıra izleyemeyeceği, her birey için aynı sırayı takip etmemesi ve güdülenmenin bireysel bir boyutta ele alınmış olmasıdır. Ayrıca ihtiyaçlar hiyerarşisini evrensel bir şekilde ele alarak her kişinin çalıştığı ortamın örgütsel yapısından etkilenerek bu hiyerarşik sırayı izleyemeyeceği gerçeği göz ardı edilmiştir. İşgören örgütün kültürel değerlerinden, alışkanlıklarından etkilenerek ihtiyaçlar dizisini sıra ile izleyemeyebilir. Toplumların da ekonomik, sosyal ve kültürel yapıları gereksinimlerin yönünü, doyurulma biçimlerini etkiler. Ekonomik sorunlarını düzene sokmuş bir ülkede yaşayan bireyler için fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri önemini yitirir; ancak çalışma güvenliğinin bulunmadığı bir toplumda bireyler için fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri ön planda güdüleyici rol oynar.

⁷⁵ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik,a.g.e., s.137

⁷⁶ Aşkın Keser, **Çalışma Hayatında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yay.s.14

Şekil 2: ihtiyaç ve motivasyon ilişkisi



Kaynak: Aşkın Keser, Çalışma Hayatında Motivasyon, s.18

2.4.2.2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in çift faktör teorisine göre, çalışanların işten ayrılmasına, iş tatminsizliğine neden olan faktörler ile çalışmanı işe bağlayan, tatmin sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması gerekir. Motivasyonel faktörler (işin kendisi, yükselme, başarıma duygusu, başarıma sonucu elde edilebilecek ödüller, sorumluluk alma, anlamlı ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma) güdüleyici faktörler olurken; Hijyen faktörler (çalışma şartları, maaş ve ücret, iş koşulları, yan ödemeler, ikramiye, yönetim politikaları, kişiler arası ilişkiler) bireyin iş tatminsizliğine engel olmaktadır. Amaç bireyin tatminsizliğini önleyerek motivasyon faktörlerinin yaratacağı güdülenmeye ortam hazırlamaktır.⁷⁷ Hijyen faktörler memnuniyetsizliği önler ancak memnun etme açısından yeterli sayılmaz. Motivasyonel faktörler iş tatmini ve motivasyon düzeyini yükseltir. Motivasyonel faktörler işin özü ve içeriğiyle ilgilenir; hijyen faktörler ise işin çevresel şartları ile ilgilenir.

⁷⁷ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik,a.g.e., s.139

Yöneticiler moralle ilgili bir problemle karşılaşırlarsa daha yüksek ücret, daha iyi çalışma ortamı, daha iyi bir sosyal güvence sağlayarak durumu toparlamaya çalışırlar ancak Herzberg'e göre sadece hijyen faktörleri düzene sokarak işgöreni güdülemek mümkün değildir. Hijyen faktörleri sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak personeli motive etmeye yetmeyecektir.⁷⁸ Ücretteki iyileştirmeler motivasyonu arttırmada tek faktör değildir ancak destekleyici bir faktördür.

Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları Herzberg'in hijyen faktörleri ile. Maslow'un kendini gerçekleştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları Herzberg'in motivasyonel faktörleri ile özdeştir. Herzberg'e göre işte memnuniyeti sağlayan başarılı olmaktır, ekonomik faktörler ikinci planda yer alır. Maslow'a göre ekonomik faktörler ilk sırada yer alır ve bunlar giderildiği sürece başarılı olunabilir.

2.4.2.3 Vroom ve Beklenti Kuramı

Vroom'un teorisi kişinin bir davranışı yaptıktan sonra beklentisinin ne ölçüde gerçekleşmiş olması ya da arzu ettiği bir şekilde sonuç alabileceğine inanması durumunda motive olabileceğini belirtir. Bireyin motivasyon gücü sonuçların gerçekleşebilme ihtimali ile bu sonuçlara verilen değerlerin çarpımının toplamına eşittir.⁷⁹ İşgörenin yaptığı şey sonuca değer mi sorusuna karşılık yaptığı işten beklentilerine uygun bir sonuç alabiliyorsa motive olmuş olur. Bireyin sonucunu tercih ettiği her ne ise istek duygusu ile birleştiğinde motivasyona dönüşebilmektedir.

Şekil 3: Beklenti ve motivasyon ilişkisi

Beklenti Teorisinde Motivasyon= Beklenti x Araçsallık x Çekicilik

Arzulama Derecesi \Rightarrow Bekleme Süresi \Rightarrow Motivasyon

Kaynak: Aşkın KESER, Çalışma Hayatında Motivasyon, s.39

Bu teoriye göre birey sonuca ulaştığı zaman ödül kazanacağına inanmalıdır. Sonuca bağlı olarak elde edeceği ödülü istemelidir. Birey kendisine ve yaptığı işi

⁷⁸ Meral Aşıkoğlu, a.g.e., s.101

⁷⁹ Aşkın KESER, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, s.38

başaracağına inanmalıdır. İşgörenler verilen ödülleri değerli saymıyorlarsa üretken çalışma anlamında motive olamayacaklardır.

2.5 MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Her çalışanın kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değer yargıları birbirinden farklı olduğu için çalışanları belirli yönlere kanalize ederek motive etmek oldukça zordur. Çalışanları ortak bir amaç etrafında toplamak amacıyla birtakım araçlardan yararlanır. Bu araçlar işgöreni olumlu yönde motive etmede etkilidir.

Motivasyonda özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermemekle birlikte etkililiği de değer yargılarına, çevresel faktörlere, toplumsal yapıya göre değişiklik gösterir. İşletmelerin işgörenleri motive etmede kullandıkları araçlar ise şunlardır:

2.5.1 Ekonomik Araçlar

Her işletme yüksek düzeyde kar elde etmek amacını taşırken çalışanlar da yaptıkları iş karşılığı hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar.⁸⁰ İşgöreni çalışmaya iten motiv yaşam standardını yakalamak; hayatını idame ettirebilecek ücreti elde etmektir. Ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül verme gibi ekonomik araçlar ile çalışan motive edilir. Ücret çalışan tatminin belirleyen en önemli unsurlar arasında yer alır. Ücret bireyin toplum içindeki statüsünü ve konumunu da belirler.⁸¹ Çalışan elde ettiği gelir ve statü ile toplum içinde yer edinir. Aldığı ücret toplum içindeki yerini belirler bu doğrultuda kendisine uygun olan grubun üyesi olarak yaşamını sürdürür.

2.5.1.1 Ücret Artışı

Bir işletmede çalışan işgörenlerin performanslarını yükseltmede ve onları olumlu yönde motive etmede ücret faktörünün etkisi tartışılmaz. İşgören eşit işe eşit ücret ister bunun tersi bir durum işgörende moral bozukluğuna neden olur. Ücret işgörenin maddi ihtiyaçlarını karşılarken ona aynı zaman da belirli bir saygınlık kazandırır.

⁸⁰ Meral AŞIKOĞLU, Motivasyon, s.45

⁸¹ Aşkın KESER, a.g.e., s.79

İşletmede işgörenin ücretini belirleyen eğitim durumu, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin tehlike boyutu, araçları başarıyla kullanabilme gibi kriterler vardır.⁸² İşverenlere düşen görev işgörenlerin ücretlerindeki artışlarda çalışanın niteliği ve yaptığı iş doğrultusunda adil bir tavır takınılarak düzenlenmesidir. Aksi durumda çalışan hakettiği ücreti alamadığını düşünürse performansı ve morali olumsuz yönde etkilenir.

2.5.1.2 Primli Ücret

İşgörenleri aldıkları sabit ücretin dışında daha çok ve verimli çalışmaya özendirilmesi için prim adıyla ek ücret verilir. İşgören bir işi zamanından önce veya planlanandan fazla bir şekilde icra etmişse işgörene belirli oranlarda primler verilerek onları motive olmaları sağlanır. Primli ücret parça başına dayalı ücret sistemidir. Ne kadar parça yaparsa o kadar ücret alır böylece daha fazla iş yapmaya işgören teşvik edilmiş olur. Ancak işgörenin daha çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesi göz ardı edilmemeli. İşgörenin fazla yorulması dikkat kaybına ve iş kazalarına yol açabilir.⁸³ Sürekli aynı işi yapıyor olmasının getirdiği rutinlik iş tatminsizliği yaratabilir.

2.5.1.3 Kâra Katılma

İşgörenin işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha azimle ve verimlilikle çalışmasını sağlar. İşgörenin kara katılması sonucu elde edeceği kazanç çalışanlara eşit bir şekilde dağıtılırsa işgören performansı ve memnuniyeti de artmış olur. İşgörenin performansının yükselmesiyle işletmenin başarıya ulaşması kolaylaşır. Bu durumdan hem işgören hem de işveren kazançlı çıkar. Sistemde elde edilen kâr çalışanlara paylaştırılarak emek faktörüne vurgu yapılır. Çalışanlara emeğin işletme için önemli olduğu duygusu yaşatılarak, çalışanların örgüte bağlılıkları arttırılmış olur. İşgören işletmeye ne kadar katkı sağlarsa bunun kendisine geri dönüşü o kadar çok olur.

⁸² Aşıkoğlu, a.g.e., s.46

⁸³ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, s.132

2.5.1.4 Ekonomik Ödül

İşgöreni işe özendirmek amacıyla başarı gösterenlere çeşitli ekonomik ödüller verilerek diğer çalışanların da aynı performansı göstermeleri beklenebilir. Çeşitli ekonomik ödüller verilerek işgörenlerin motivasyonu arttırılır. Çalışanın yaptıkları ile ödül arasında kurulan bağ zayıf olursa çalışan ödülün verilmiş amacını unutarak motive olamayacaktır.⁸⁴ İşgörene verilen ödülün ne amaçla verildiği belirtilmeli ve diğer çalışanlara da örnek olması beklenmelidir. İşgörenlerin hangi davranışlarına ekonomik ödüllerin verileceği belirlenmeli bu yönde olabildiğince adil davranılmaya çalışılmalıdır.

2.5.2 Psiko- Sosyal Araçlar

2.5.2.1 Bağımsız Çalışabilme

Çalışanların bağımsız çalışabilmeleri ve yeri geldiğinde inisiyatif kullanabilmeleri motivasyonlarını arttıran önemli bir faktördür. Çalışanı sürekli kontrol altında tutan otoriter yaklaşımlar bireyde sürekli olarak sorgulanmakta olduğu hissi uyandırarak çalışanın sürekli hata yapmasına, yaratıcı ve yenilikçi yönünün zarar görmesine neden olur. Baskı altında çalışmak işgörenlerin işten uzaklaşmasına neden olur. Ayrıca bu kavramın hiç kimseye karşı sorumlu olmadığı anlamına gelmediği çalışanlara açıkça belirtilmelidir. Çalışmada bağımsızlık kavramının belli bir derecesi olduğu çalışanlara hissettirilmelidir.

2.5.2.2 Sosyal Katılma

Çalışanlar sosyal varlık olmaları yönüyle belirli bir gruba ait olma ve bir grupla sürekli iletişim halinde olma ihtiyacı hissederler. Bu iletişim ise bireyin motivasyonunu yükseltmektedir. Bir işgörenin grup içinde huzurlu olması yakaladığı iletişimin düzenli ve yakın olmasına bağlıdır. İşletme içinde iletişim problemi yaşayan birçok çalışan işi bırakmak durumunda kalabilir bu da moral olarak çalışanı olumsuz etkiler. Hawthorne

⁸⁴ Aşkın KESER, a.g.e., s.167

araştırmaları bir gruba dahil olan ve grup ilişkilerinden hoşnut olan çalışanların iş verimliliklerinin arttığını göstermektedir.⁸⁵

2.5.2.3 Değer ve Statü

Üstleri tarafından beğernilme bireyi işine ve işyerine daha fazla bağlamaktadır. Takdir etmek, işgörenlerin düşüncelerine ve beklentilerine değer ve önem verildiğini hissettirmek işgören motivasyonu açısından son derece önemlidir. Her işgören işletme içinde belirli bir yeri ve değerli olmasını ister. Çalışanın bir yerinin olması toplumdaki yerini belirler ve işgörene güven duygusunu verir. İşletme içinde yeri ve statüsü olan birey daha istekli ve verimli çalışır. Çalışanın statüsü yükseldikçe verimliliği de artar.

2.5.2.4 Yükselme Olanakları

İşletme içinde çalışan işgören kısa süre sonra ilerleme ve gelişmeye çalışır. Yaptığı işler bir süre sonra sıradanlaşarak bulunduğu mevkideki yetki ve sorumluluklarını yetersiz bularak tatmin olmamaya başlar. Bu durumda ise çalışma azmi ve isteği sekteye uğrar. Daha yüksek mevkide çalışmayı arzu eder. Yükselme olanaklarının açık olması işyerinde teşvik yani güdüleme aracıdır. İlerleme ve yükselme yolları tıkanmamalı, işletme içi ve dışı eğitim programları ile bu süreç hızlandırılmalıdır.

2.5.2.5 Çevreye Uyum

Çalışma ortamının fiziksel Şartlarının iyi düzenlenmiş olması çalışanları işletmeye bağlayan unsurlar içindedir. İşletmenin aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçlerin varlığı gibi fiziksel koşulları işgörenin etkin performans göstermesinde etkili olacaktır. alışan işletme çevresinin geleneklerine, göreneklerine, kurallarına kısa zamanda alışmalı yabancılık çekmemelidir. Bunun için işletme yöneticileri çalışanlarını oryantasyon eğitimine dahil etmelidir. İşgören çevresiyle ne kadar uyumlu olursa o kadar mutlu ve huzurlu olur.

⁸⁵ a.g.e., s.53

2.5.2.6 Öneri Sistemi

İşgörenlerin fikirlerinin önemsenerek yöneticiler tarafından değerlendirilmeye alınması onların düşüncelerinin değerli olduğu hissi yaratır. İşgörenlerin de yönetimde söz sahibi olması onları olumlu yönde motive edecektir. Çalışan bir takım önerilerle işletmeye çok değerli maddi kazanımlar sağlayabilir. Öneri getiren çalışan hem kendine olan güvenini sağlamlaştırır hem de işletmenin göremediği eksiklikleri göstererek işletmeye maddi kazanç sağlar. İşgörenlerin önerilerinin yöneticiler tarafından değerlendirilmesi işveren - işgören iletişimine olumlu yönde katkıda bulunur.

2.5.2.7 Psikolojik Güvence

Psikolojik güvenceden kasıt çalışma ortamını havasını bozan olumsuz psikolojik öğelerin ortamdaki kaldırılmasıdır. Psikolojik güvence hisseden çalışan kendini işe daha fazla verecek ve daha verimli olacaktır. Çalışma ortamındaki işin temposu, doğası, çevresi psikolojik güvence konusunun ilgi alanına girer. Yöneticiler çalışma ortamını olumsuz etkileyen koşulları ortadan kaldırmak için gerekli önlemleri alarak çalışanlarının işlerine karşı motive olmalarını sağlamalıdır.

2.5.2.8 Sosyal Uğraşlar

İşletmenin düzenlediği sportif faaliyetler, geziler, piknikler, konserler, turnuvalar, çalışanların önemli günlerinin hatırlanması, belirli aralıklarla şirket yemeği düzenlenmesi gibi sosyal ve kültürel her türlü aktivite sosyal uğraş olarak kabul edilir. Bu aktivitelerle yapılmak istenen çalışanları biraz olsun işin stresinden kopararak birbirleriyle kaynaşmalarını sağlamaktır. Bu tür etkinliklerle başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderler de saptanmış olur. Yapılan nitelikli ve içerikli sosyal uğraşların düzenlenmesi çalışanları motive eder.

2.5.2.9 Sosyal Kolaylıklar

Çalışanlara şirket içinde veya dışında daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yarardır. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, gün içindeki çay kahve servisi, özel sağlık sigortası, bazı personele giyecek alınması, yakıt parası verilmesi gibi uygulamalar şirketlerin zorunlu olmadıkları

halde çalışanlara sağladığı sosyal kolaylıklardır. Bu tür kolaylıklar çalışanlara tasarruf yapmaları suretiyle ekonomik katkı sağlar.⁸⁶ Dolayısıyla çalışanlar alternatif iş olanakları ararken bunları göz önünde bulundurlar. İnsan kaynakları alanında rekabet arttıkça sosyal olanakların çeşit ve içerik kapsamı genişleyecektir.

2.5.3 Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Bir işgöreni işe bağlayan iş yapmada onu olumlu yönde motive eden faktörler sadece ekonomik ve psiko-sosyal kökenli değildir. Bunun yanında işgörenleri motive eden örgütsel ve yönetsel bir takım araçlar vardır ki bu araçlar uygun yer ve biçimde kullanılırsa işgörenleri motive etmede olumlu rol oynar.

2.5.3.1 Amaç Birliği

Bir İşletmede örgütsel başarı ancak topyekün bir uyumla sağlanabilir. İşgörenin örgütün hedeflerinden haberdar bir şekilde uyum içinde çalışması hem kendi çıkarına hem de örgütün çıkarına hizmet eder. Amaç birliğinin olması örgütsel birliğe yol açar. İşgören örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varmalıdır. Bu örgütsel başarı geri dönüşümü aslında çalışana olacaktır. Örgütün başarısı için çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının uyum içinde olması önemlidir. Ancak bazen örgütün amaçları ile bireyin amaçları arasında farklılıklar nedeniyle çatışmalar yaşanabilir. Bu nokta da önemli olan hepsini bir denge noktasında birleştirebilmektir.

2.5.3.2 Yetki Devri

Buradan kastedilen üst yöneticilere ait olan bir takım görev ve sorumlulukların işgörenlere devredilmesidir. Böylece çalışan kendisine örgüt tarafından değer verildiğini düşünerek daha istekli işine sarılır. İşletme içinde her astın bir üst yöneticiye bağlanması yönetimdeki kargaşayı önler ve çalışan sorumluluğunun gerektirdiği çalışma düzenine girer. Yetki devrinin birden fazla kişiye verilmesi işlerin yürütülmesini zorlaştırır.⁸⁷ Doğru zamanda doğru kişilerin yetkili kılınması ve bu

⁸⁶ Mehmet Cemil Özden, “Motivasyon Yönetimi”, http://www.mozden.com/ikf_indeks, Eylül, 2000

⁸⁷ Meral Aşıkoğlu, a.g.e, s.63

kişilerin yetkilerini doğru yerlerde kullanması, üst yönetim ise işlerin daha hızlı ve verimli bir şekilde yürümesi için yetkilerini uygun şekilde devretmelidir.

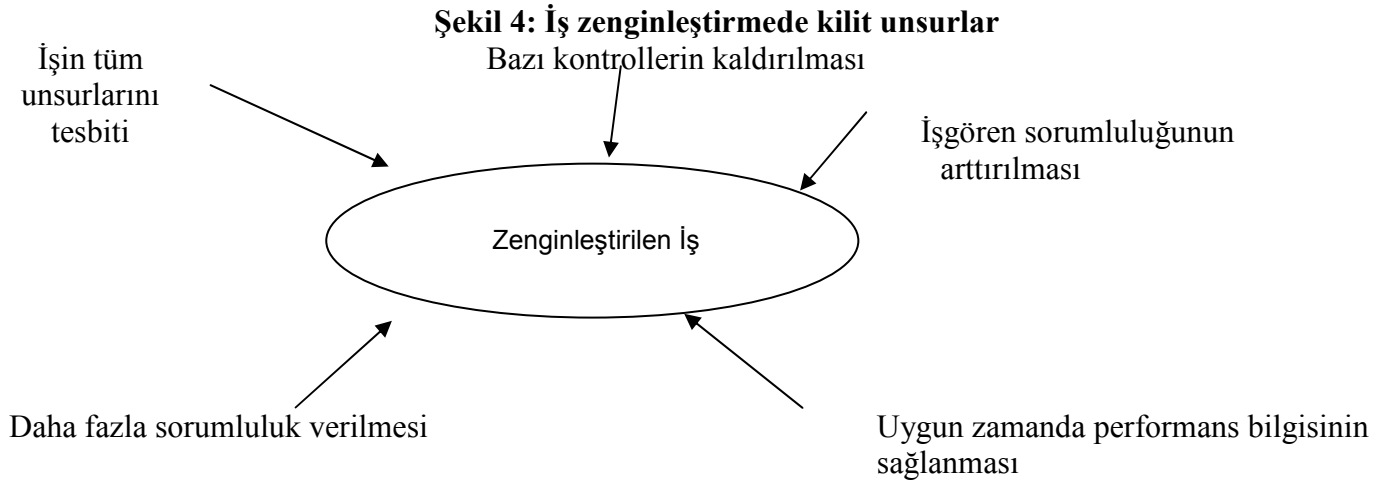
2.5.3.3 Eğitim

Sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına uygun olarak işgörenin kendisini geliştirmesi ve yenilemesi gerekir. Üst yönetim, eğitime ve işgörenin sahip olduğu bilgi ve tecrübe potansiyellerini arttırmasına destek olmalıdır. Eğitim yoluyla işgören kendi eksiklerini tamamlayacak ve kendini yeniden keşfedecektir. İşletme içinde eğitim programları düzenlemek, işgörenlerin bilgi ve beceri düzeyini yükseltmek işletme yöneticilerinin temel sorumlulukları arasındadır. Yükselme fırsatı yakalayan çalışan kendine daha çok güvenir, yetkilerinin artması nedeniyle daha istekli çalışır.

2.5.3.4 Kararlara Katılma

Herzberg'e göre çalışanlara işlerinde sorumluluk yüklemek onların başarısını arttırır.⁸⁸ Çalışanların kararlara katılımı sağlanmıyorsa bireylerde işe yabancılaşma görülerek tatminsizlik, işe devamsızlık vb. durumlar görülebilir. Katılnalı yönetim tarzının uygulanması ile işgörenler kararların alınmasına katkıda bulunurlar ve bu kararlar kolay ve istekle benimsenerek hayata geçer. Katılnalı yönetim İş, zenginleştirme ve geliştirmede İşgörenlere yeni sorumluluklar vererek işin monotonluğunu ve tatminsizliğini azaltmada etkili bir motivasyon aracıdır.

⁸⁸ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, s.133



Kaynak: Meral Aşıkoğlu, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, s.70

2.5.3.5 İletişim

Çalışanlar iletişim sayesinde sorunlarını açıkça dile getirerek örgütteki çatışmayı azaltabilirler. Belirsizlik, güvensizlik durumları iletişimle giderilir. İşgörenlerin sorunlarına işverenlerin açık olması gerekir, aksi durumda işgören kendisiyle ilgilenilmediğini düşünerek işinden ve örgütten soğur. İşgörenlerin üst yönetime sıkıntılarını, beklentilerini rahatça bildirmesi onları olumlu yönde motive eder. İletişim sorunların çözülmesi için gereklidir. İletişimin güçlü olduğu örgütlerde iş devamsızlığı, hata sayısı daha azdır. İşletmelerde hem yukarıdan aşağıya doğru hem de aşağıdan yukarıya doğru iletişimin kuvvetli olması gerekir.

2.5.3.6 İşe Uygun Eleman Seçilmesi

İşgörenin istediği işi severek yapıyor olması motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Örgütün bireyin kişilik ve tecrübesine uygun iş vermesi çalışanın yaratıcılığına destek olur çalışanın yeteneklerini köreltmez ve örgütün verimliliğini artırır. Yanlış eleman seçimi hem çalışana hem de işletmeye hiçbir fayda sağlamaz. Çalışan girdiği işte kendi özelliklerinin altında bir iş yapıyorsa motivasyonu düşük olacaktır. Personelin alımı sırasında çeşitli psikolojik ve kişilik testlerine yer verilmesi işe uygun eleman seçiminde yol gösterici olur. Bu amaçla çalışan memnuniyeti anketi, Açık kapı

uygulaması (yönetici çalışanların danışmanıdır; yardım istediklerinde geri çevirmemektedir.), Öneri programı, Özgür ifade programı⁸⁹ uygulanmaktadır.

2.6 MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL DEĞERLER İLİŞKİSİ

2.6.1 İnsancıl Yaklaşım

İnsancıl yaklaşıma göre bireyin güdülenmesinin temelinde gereksinimler yer almaktadır. İnsancıl yaklaşım insanı her yönüyle bütün olarak inceler ve zihinsel, duygusal ve sosyal faktörlerin güdülenmeyi nasıl etkilediği üzerinde durur.⁹⁰ Sağlıklı insanların güvenlik, ait olma, sevgi, saygı ve özgüven gereksinimlerini giderdikleri ve kendini gerçekleştirme yolunda ilerlediklerini savunur. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi örnektir. Buna göre insanları harekete geçiren, doyurulmayan gereksinimlerdir. Bu gereksinimler sıralıdır ve bir alt basamaktaki doyurulmadan bir üst basamaktakine geçilirse ileri de problemler yaşanabilir. Bir alt basamaktaki gereksinim doyurulduktan sonra bir üst basamaktaki gereksinmeye geçilmelidir.

2.6.2 Davranışçı Yaklaşım

Davranışçılara göre güdüler modellerden öğrenme yoluyla kazanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre öğrenmelerde koşullanma süreçleri önemlidir. Davranışsal yaklaşımın etkililiği pekiştiricilere bağlıdır. Pekiştiriciler yoluyla bireyin davranışlarının biçimlendirilmesi olanaklıdır. İstendik davranışlardan sonra verilen ödüller öğrenmeye güdüler istendik davranışların gösterilmesini sağlar; ceza ise kötü alışkanlıkların önlenmesi, yanlış davranışların tekrarlanmasına engel olmak için kullanılmalıdır.

2.6.3 Bilişsel Yaklaşım

Davranışlar üzerinde algılama, dengeleme, dünyayı anlama gibi gereksinimler etkili olmaktadır. Bilişsel yaklaşımda içsel etkenler önemlidir. Sevdiği işi yapan bir işgören yorgunluğunu, uykusuzluğunu hissetmez hatta iş dışındaki sıkıntılarını da unuttur ve yaptığı iş ona terapi gibi gelebilir. Amaçlarını gerçekleştirmek yaptığı işte

⁸⁹ "Hedefe varmak için önce çalışanın desteğini sağlayın", Dünya Gazetesi, 28.09.2001, s.10

⁹⁰ <http://eesorun.sitemynet.com/gudulenme.html> , 15.11.2006

yeterli olma gibi içsel gereksinimlerin etkisi altındadır. Çalışanı motive eden amaçlarını gerçekleştirmek için kendi zihinsel sürecinden geçirdiği duygularıdır.

2.6.4 Sosyal Öğrenme Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre çevresel değişkenler ve bilişsel özellikler kadar öz yeterlilik, bağımlılık, başarı gibi özellikler çalışanların davranışlarını etkiler. Çalışan sadece dışsal uyarıcılardan etkilenmez içsel etkilerle de yönlendirilebilir. Bu yaklaşıma göre güdülenmede çalışanın amaca ulaşma beklentisi, amacın birey için değeri, bireyin yapılacak işe yönelik tepkisi gibi etkenler vardır. Çalışanın yaptığı iş onu tatmin ediyorsa başarılı olacaktır. Bu başarısı işletme için faydalı olacaktır.

2.7 MOTİVASYON KONUSUNDA YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR

2.7.1 Geleneksel Yaklaşım

2.7.1.1 Üretim Merkezli

Bu yaklaşıma göre işçi tembeldir ve para ile motive olabileceği gerçeği üzerine temellendirilmiştir. Çalışanları motive etmede parça başına ücret sistemi kullanarak ödeme yapılmasını savunur. İşlerin zenginleştirilmesinden çok basitleştirilmesini ve bölümlere ayrılmasını amaçlar.⁹¹ Taylor üretim ve verimliliğin artmasıyla birlikte ücretlerin de artacağı gerçeğinden yola çıkarak bu yaklaşımı işgörenlerin menfaatine uygun olarak nitelmişlerdir. Ona göre işverenin işçiye en düşük ücret vererek maliyetleri kırmayı ve işçilerde en az çalışma ile en yüksek ücreti almayı amaçlamaktadırlar. Bu çatışma her iki tarafı da de-moralize eder. Bunu önlemek için iş gözlenebilir en küçük parçalar ayrılarak her bir parçayı işlemek için gerekli zaman ve hareketler kronometre ile saptanarak standart ücret hesaplanacaktır. ⁹² İşlerin küçük bölümlere ayrılması ve otorite paylaşımı ile üretim organizasyonu gerçekleştirilmiş bu da aşırı uzmanlaşma ve tek kumanda hattına yol açar. Ona göre daha hızlı çalışma ancak en uygun alet ve çalışma koşullarının uygulanması ve kooperasyonun mutlaka sağlanması ile gerçekleştirilebilir. Aşırı uzmanlaşma örgüt içinde yabancılaşmaya yol

⁹¹ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, s.134

⁹² Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, s.13

açmıştır. İş verimini yükseltmek için zaman ve hareket etüdülerine yer vermiştir. Taylorizm Akımı iş verimi ve üretim artışı sağlmasına rağmen işçilerin psiko-sosyal sorunlarına hiç eğilmemesi nedeniyle eleştirilmiştir. İnsanın sosyal bir varlık olduğu görüşü inceleme alanı dışında kalmış insan ekonomik bir varlık olarak görülmüştür. Taylorist ilkeler örgütlenmelerin çalışanları ihmal ettiğini, çalışanların sadece maddi unsurlarla motive edilebildiğini, çalışanların her şeyden önce insan olduğunu ve bunun ihmal edilmesinin işçiler kadar işletmeler açısından da sakıncalar yaratabileceğini vurgular.⁹³

2.7.2 İnsan İlişkileri Modeli

2.7.2.1 İnsan Merkezli

Bilimsel Yönetim hareketinin hız kazanmasıyla birlikte motive edici gücün paradan başka faktörlere de bağlı olduğu gerçeği önem kazanmıştır. Bu görüşe göre birey sosyal bir varlık olması nedeniyle başkalarıyla kurduğu ilişkiler de sevgi, saygı, arkadaşlık gibi kişisel ve toplumsal gereksinimler peşinde koşar. İşgören diğerleriyle birlikte çalışmaya başladığında ilişkiler kurmakta ve işbirliği kalıpları geliştirmektedir.⁹⁴ İşgören performansında insan faktörü üzerinde durmuş ve insanla ilgilenmiştir. İnsan-makine ilişkilerinden çok organizasyonda çalışan insanın grup ilişkilerini daha iyi anlam doğrultusunda yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalar Elton MAYO aracılığıyla Hawthorne Araştırmaları ile yapılmıştır. Bu ekol bireyi işe güdüleyen en güçlü motifin ekonomik güdüler olmadığını, toplumsal ve psikolojik güdülerin daha etkili olduğunu savunur.

2.7.3 Modern ve Post- Modern İnsan Kaynakları Modeli

2.7.3.1 Verimlilik ve İnsan Merkezli

İşin yapısı, Denetleme biçimi, sosyal etkiler gibi birçok faktörün bireysel davranışı etkileyebileceğini kabul eden bir yaklaşımdır. İşgörenlerin birçoğu çalışırken kendi kendini yönetme ve kontrol etme konularında özgürlük istemektedir. Modern ve

⁹³ Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yay., İstanbul, 1997, s.44

⁹⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, **İşletme**, Ezgi Yay., Bursa, 2001, s.172

Post Modern Yaklaşımlar günümüz insan kaynakları olgusu üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Çalışanların işlerinden tatmin olması için işe uygun kişinin seçilmesi önemlidir. Ekip çalışmaları ve kararlara katılım işgören motivasyonunun üzerinde olumlu etkiler gösterir. Modern ve Post Modern Yaklaşımlarda işgören motivasyonu ve performansını sağlayacak etkenler göz önüne alınarak buna uygun çalışma koşulları sağlanır. İşgörenin amaçları ile işletmenin amaçları dengeli ve uyumlu olmalıdır. İşgören işletmenin amaçlarından haberdar şekilde hareket etmelidir. İşletmenin kazanması, başarılı olması demek işgörenin başarılı olması demektir. İşletmeler bu nedenle işgörenin emeğini göz ardı etmemelidir. Performansı arttıracak önlemlerin alınması için İnsan Kaynakları departmanları çalışmalar yapmalıdır.

2.7.3.2.Yönetmel Sistemler Yaklaşımı

İşletmelerde üretimi amaç edinen ve zorlayıcı nitelik taşıyan emir kumanda yoluyla kurulan denetim mekanizmasının yararlı sonuçlar doğuracak bir yol olmadığını, emir kumanda yetkisi çalışanların istekleri doğrultusunda gerçekleşirse üretimde artış görüleceğini, uzun süreli bir verimlilik isteniyorsa bunun sürekli gözetim, baskı, tehdit unsurları ile olamayacağını bu durumun işten ayrılmalara, moral bozukluğuna, üretimin kasıtlı olarak yavaşlatılmasına kadar hoş olmayan durumlara sebep olabileceğini vurgular. Çalışanlara sorumluluk duygusu verilerek yaptıkları işleri kendilerinin denetleyebilme hakkının verilmesi, çalışanın yönetime ortak edilmesi gerekir. Bu ortaklık mülkiyete değil alınan kararlara katılabilmesi anlamındadır.

2.7.3.2.1 Fordist Yönetim Anlayışı

Ford, Taylorist ilkelerden hareketle sipariş usulü üretimden kitle halinde üretime yönelmiştir. Parçaların birbirinin üzerine tam ve uygun gelmesi, değiştirilebilir olması ve birbirine bağlanmasının önemli olduğu iddia edilir. Bu süreçte işçinin herhangi bir görüş bildirmesi, alınan kararlara katılması söz konusu değildir. Uzmanlaşma ileri düzeydedir. Herkes kendi önündeki işe bakar kimse kimsenin işine karışmaz. İşçi karar sürecinin tamamıyla dışında tutulur. İşçinin üretim üzerindeki kontrolü tamamen

ortadan kaldırılmaya çalışılmış ve işçilerin tatmini ise ücret artışıyla sağlanmaya çalışılmıştır.⁹⁵

Endüstri toplumunun şekillenmesinde oldukça etkili olan Fordist üretim biçiminin yaygınlık kazanmasıyla fabrika endüstri toplumunun merkezi haline gelmiştir. İşçinin işe zamanında gidip gelmesi, amirlerinin vereceği emirleri tartışmadan yerine getirmesi, rutin işlerini yapması çalışanı belli standartlar içine sokar ve çalışanın işine yabancılaşarak yaptığı işten tatminsizlik duymasına yol açar.

⁹⁵ Veysel Bozkurt, a.g.e., s.47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNDE ÖRGÜT VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

(Eskişehir Sarar A.Ş Örneği)

3.1.Araştırmanın Evreni, Yöntemi ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini mavi yakalı çalışanlar (işgörenler) oluşturmaktadır. Örgüt kültürü içinde çalışan işgörenlerin iş tatmini ve motivasyon düzeyleri incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırma, işgörenlerin iş tatmini ve motivasyon durumlarını belirleyerek, şirketin insan kaynakları uygulamalarında elde edilen verileri kullanabilmesine alt yapıyı hazırlamaya yöneliktir. İşgörenler arasındaki eğitim farkı dikkate alınarak değerlendirme yapılmıştır.

50 soruluk bir anket hazırlanmış ve 100 mavi yakalı işgörene uygulanmıştır. Ankette iş memnuniyeti, çalışma ortamının fiziksel yeterliliği, motivasyon, örgütsel dayanışma ve uyum, yönetici-işgören ilişkileri, işgörenlerin beklentilerine ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Bu araştırma Eskişehir’de Sarar Tekstil fabrikası çalışanlarına uygulanmış ve anketler tek tek kontrol edilerek tüm sorulara cevap vermeyenler de (missing-kayıp) değerlendirilmeye alınmıştır.100 anketten elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Teorik kaynaklar incelenerek araştırmanın teorik çerçevesi oluşturulmuştur.

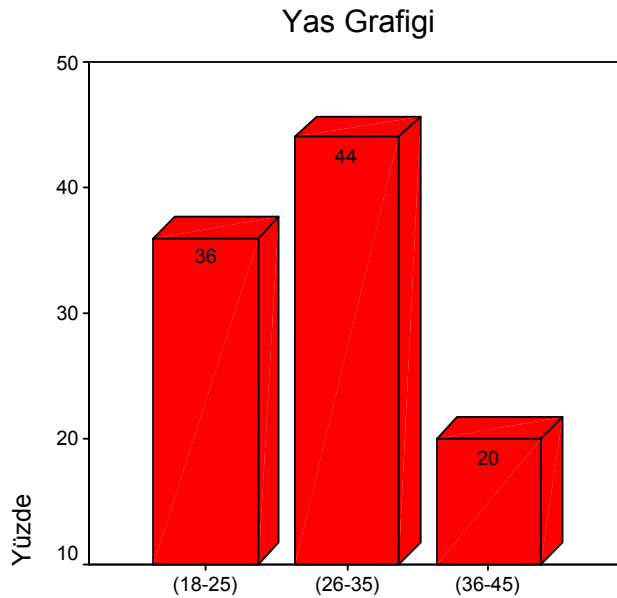
Araştırmamızın hedef örneklem grubu tekstil sektöründe çalışan mavi yakalı işgörenlerdir. Örneklemimiz tesadüfi örneklem yöntemleriyle oluşturulmuştur. İş gören arasında cinsiyet açısından örneklem gurubu oluşturulurken sayısal eşitlik aranmamıştır.

3.2.ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLANMASI

3.2.1. İşgören Grubunun Kimliği

Tablo 1. İşgörenin yaşa göre dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli (18-25)	36	36,0	36,0	36,0
(26-35)	44	44,0	44,0	80,0
(36-45)	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



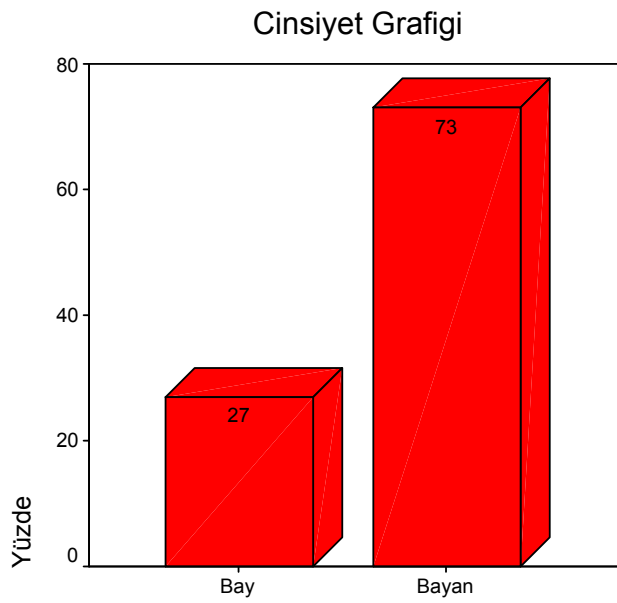
Grafik 1 iş görenin yaşa göre dağılımı

Tablo 1’de görüldüğü gibi çalışanların büyük kısmı % 44’lük dilimde 26-35 yaş arasında bulunmaktadır, % 36’sı 18-25 yaş grubunda, % 20’si 36-45 yaş gurubunda yer almaktadır.

Tablodan anlaşılacağı üzere örneklem grubunun çoğunluğunu 26-35 yaş arası çalışan oluşturmaktadır. Bu durum şirketin dinamik ve genç bir çalışan grubuna sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: İşgörenin cinsiyete göre dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bay	27	27,0	27,0	27,0
	Bayan	73	73,0	73,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

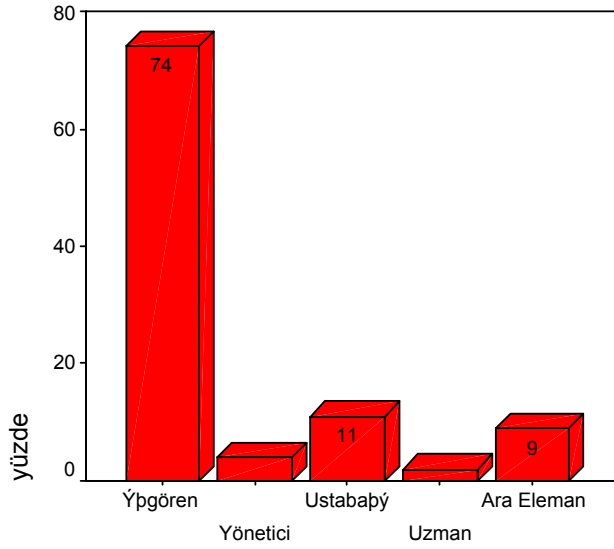
**Grafik 2. İşgörenin cinsiyete göre dağılımı**

Tablo 2’de görüldüğü gibi çalışanların % 73’ü bayanlardan % 27’si baylardan oluşmaktadır. Tekstil sektöründe dikiş ve onarım işlerine bayanlar daha çok yatkın oldukları için sayıca fazla olmaları normaldir.

Uygulama çalışması Tekstil Fabrikası’nda yapılması dolayısıyla çoğunluğunu bayanların oluşturduğu bir çalışma ortamına sahiptir. Bayanlar üretim kısmında, baylar ise daha çok yönetim kısmında çalışmaktadır.

Tablo 3: İşgörenin görev dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli İşgören	74	74,0	74,0	74,0
Yönetici	4	4,0	4,0	78,0
Ustabaşı	11	11,0	11,0	89,0
Uzman	2	2,0	2,0	91,0
Ara Eleman	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

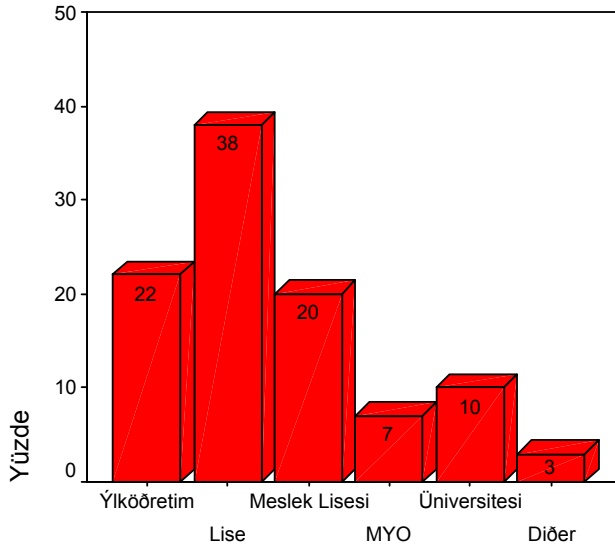
Görev Dağılımı Grafiği**Grafik 3. İşgörenin görev dağılımı**

Ankete katılanların görev dağılımına bakıldığında % 74'lük kısmı işgörender % 11,2lik kısmı usta başı % 9'luk kısmı ara eleman % 4'lük kısmı yönetici % 2'lik kısmı uzman oluşturmaktadır. Çalışanların büyük bir kısmının işçi olduğu görülmektedir.

Yapılan uygulama çalışmasında hedef örneklem grubu; üretim ilişkisine daha yakın olmaları dolayısıyla mavi yakalı çalışanlar (İşgörender) olarak belirlenmiştir ve onlara uygulanmıştır. Tablodan da anlaşılacağı gibi İşgörender çoğunluktadır. Uygulama yapılan yer üretimin olduğu bir fabrikadır.

Tablo 4: İşgörenin eğitim durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli İlköğretim	22	22,0	22,0	22,0
Lise	38	38,0	38,0	60,0
Meslek Lisesi	20	20,0	20,0	80,0
MYO	7	7,0	7,0	87,0
Üniversitesi	10	10,0	10,0	97,0
Diğer	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

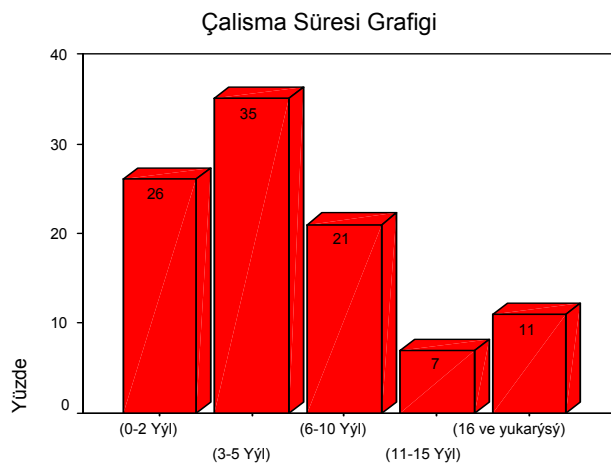
Öğrenim Durumu Grafiği**Grafik 4. İşgörenin eğitim durumu**

Ankete katılanların öğrenim durumlarına bakıldığında % 38'lik kısmı ise lise mezunu, % 22'lik kısmı ilköğretim mezunu, % 20'lik kısmı meslek lisesi mezunu, % 10'luk kısmı üniversite mezunu % 7'lik kısmı MYO mezunu ve % 3'nü diğer mezunlar oluşturmaktadır. Çalışanların eğitim seviyeleri çok yüksek olduğu söylenemez.

Örneklem grubunu tablodan da anlaşılacağı gibi lise mezunları oluşturmaktadır. Bayanların çoğu liseyi bitirince ekonomik anlamda özgürlüklerini kazanmak amacıyla işe girmişlerdir. Eğitim durumu standardı tepe noktalarda değildir.

Tablo 5: İşgörenin çalışma süresi dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	(0-2 Yıl)	26	26,0	26,0	26,0
	(3-5 Yıl)	35	35,0	35,0	61,0
	(6-10 Yıl)	21	21,0	21,0	82,0
	(11-15 Yıl)	7	7,0	7,0	89,0
	(16 ve yukarı)	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Grafik 5. İşgörenin çalışma süresi dağılımı**

Ankete katılanların çalışma süresine göre dağılımı tablo 5 de gösterilmiştir. Çalışanların şirkette çalışma sürelerine bakıldığında % 35'lik kısmın 3-5 yıl çalışmış olduğu, % 26'lık kısmın 0-2 yıl arası çalışmış olduğu, % 21'lik kısmın 6-10 yıl çalışmış olduğu, % 11'lik kısmın 16 ve yukarı, % 7'lik kısmı ise 11-15 yıl arası çalıştığı görülmektedir.

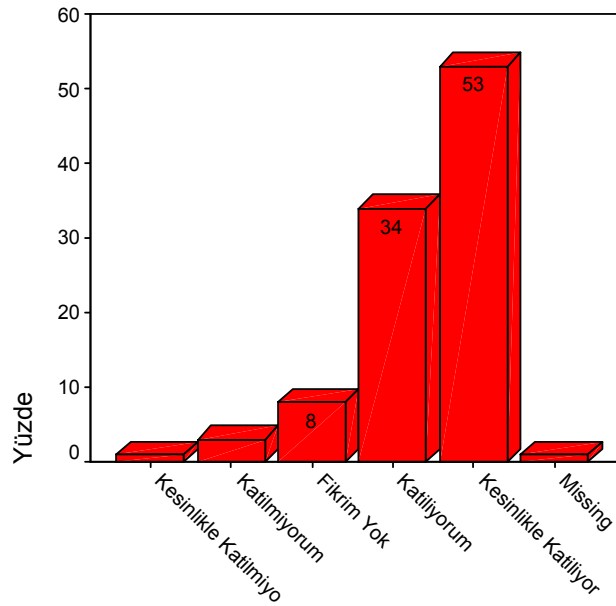
Uygulama çalışmasının yapıldığı işletme genç nüfuslu bir yapıya sahip olduğu için iş deneyimi konusunda uzun yıllar çalışan işgörene çok fazla rastlanmamıştır. İşsizlik sirkülasyonu ile birlikte işgörenlerin de sistemin bir parçası olarak sürekli değiştiği görülmüştür. Bu kurumun çalışanlarına uzun süreli çalışmalarına imkan sağlamamasından ya da daha iyi imkan sunan işyerlerine geçmelerinden kaynaklanabilir.

3.2.2. İşgörenlerin Çalışma Ortamı Açısından İş Motivasyonu

3.2.2.1. İşgörenin Örgüt Memnuniyeti

Tablo 6: İş memnuniyeti durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,0	1,0	1,0
	Katılmıyorum	3	3,0	3,0	4,0
	Fikrim Yok	8	8,0	8,1	12,1
	Katılıyorum	34	34,0	34,3	46,5
	Kesinlikle Katılıyorum	53	53,0	53,5	100,0
Total		99	99,0	100,0	
Kayıp	Değer	1	1,0		
Total		100	100,0		

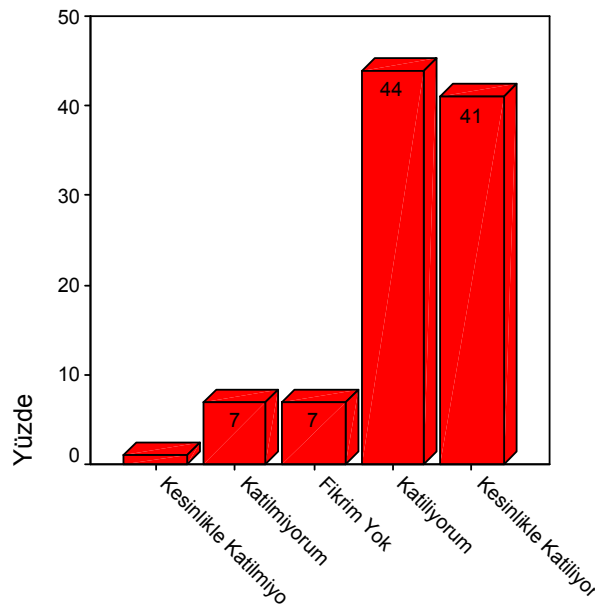


Grafik 6. İş memnuniyeti durumu

Tablo 6'dan anlaşılacağı gibi işgörenlerin %53'ü işinden memnundur. İş memnuniyeti yüksek olan işgören işletmeye daha verimli olacak ve istekli bir şekilde çalışacaktır. Dolayısıyla ücret açısından işgörene yansması olumlu olacaktır.

Tablo 7: İş arkadaşları ile olan ilişkilerine ilişkin memnuniyet durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,0	1,0	1,0
	Katılmıyorum	7	7,0	7,0	8,0
	Fikrim Yok	7	7,0	7,0	15,0
	Katılıyorum	44	44,0	44,0	59,0
	Kesinlikle Katılıyorum	41	41,0	41,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

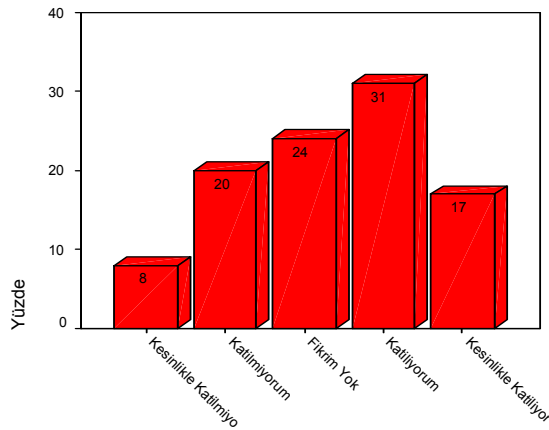
**Grafik 7. İş arkadaşları ile olan ilişkilerine ilişkin memnuniyet durumu**

Tablo 7'den anlaşılacağı gibi işgörenlerin %44'ü iş arkadaşları ile olan ilişkilerden memnundur.

İşgörenlerin iş arkadaşları ile olan ilişkileri karşılıklı yardımlaşma ve uyuma dayanmaktadır. İş ortamının huzurlu ve güvenilir olması işgören motivasyonu açısından önemlidir. Ortak paylaşımları olması işlerin düzenli ve disiplin içinde ilerlemesi açısından da önem taşımaktadır. Amaç birliğinin olması örgütsel birliğe yol açar.

Tablo 8: İşgörenin kendisini geliştirmesinde İşletmenin rolü

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	8	8,0	8,0	8,0
	Katılmıyorum	20	20,0	20,0	28,0
	Fikrim Yok	24	24,0	24,0	52,0
	Katılıyorum	31	31,0	31,0	83,0
	Kesinlikle Katılıyorum	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

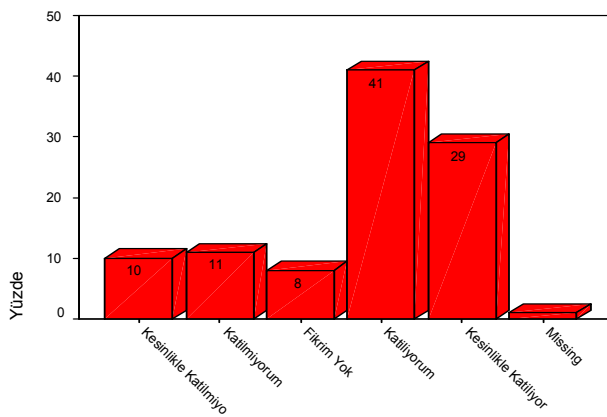
**Grafik 8. İşgörenin kendisini geliştirmesinde İşletmenin rolü**

Tablo 8’den anlaşılacağı gibi işgörenlerin %31’i kendini geliştirmede işletmenin rolü olduğunu düşünmektedir.

Herzberg’ göre özendirici faktörlerden biri olan işinde kendini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı çalışmalar ile çevresine olumlu katkıda bulunabilme çalışan tatminini artırıcı bir faktördür. İşletmenin işgörenin kendini geliştirmesine fırsat vermesi, gerekli teknik- araçsal donanımına sahip olması işgören motivasyonunu artırır. İşgörenin sosyal faaliyetlere (piknik, yemek, turnuvalar v.s.) katılımını sağlayarak kendini geliştirmesine yardımcı olunması hem işinde hem de sosyal hayatında sağlıklı birer çalışan olmasını sağlar. Kendini gerçekleştirme fırsatı veren bir örgüt kültürü işgörelere yeteneklerini ve becerilerini kullanma şansı vererek çalışanların kendi potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmaktadır. İş zenginleştirme ve geliştirme İşgörelere yeni sorumluluklar vererek işin monotonluğunu ve tatminsizliğini azaltmada etkili bir motivasyon aracıdır.

Tablo 9: Çalışma Ortamının fiziksel özelliklerinin (ısınma, havalandırma, sessizlik, oturma planı) yeterliliği

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	10	10,0	10,1	10,1
	Katılmıyorum	11	11,0	11,1	21,2
	Fikrim Yok	8	8,0	8,1	29,3
	Katılıyorum	41	41,0	41,4	70,7
	Kesinlikle Katılıyorum	29	29,0	29,3	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Kayıp	Değer	1	1,0		
Total		100	100,0		



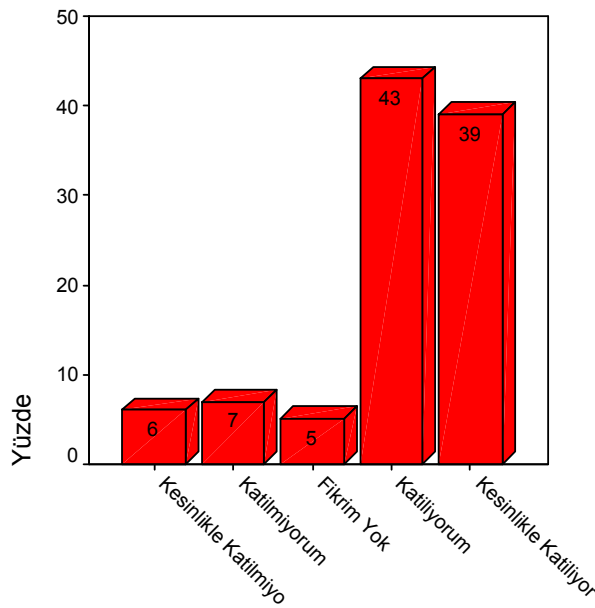
Grafik 9. Çalışma Ortamının fiziksel özelliklerinin (ısınma, havalandırma, sessizlik, oturma planı) yeterliliği

Tablo 9'dan anlaşılacağı gibi işgörenlerin %41'i çalışma ortamının fiziksel özelliklerinin yeterli olduğunu düşünmektedir.

İşgörenlerin çoğu iş ortamının fiziksel koşullarından (havalandırma, ısınma, oturma düzeni v.s.) memnundur. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının iyi düzenlenmiş olması çalışanları işletmeye bağlayan unsurlar içindedir. Fiziksel çalışma koşullarının yeterli olması işgören motivasyonunu artırır. Sosyal açıdan yeterlilik kadar fiziksel açıdan yeterlilik de önemlidir. Yöneticiler moralle ilgili bir problemle karşılaşırlarsa daha yüksek ücret, daha iyi çalışma ortamı, daha iyi bir sosyal güvence sağlayarak durumu toparlamaya çalışırlar ancak Herzberg'e göre sadece hijyen faktörleri düzene sokarak işgöreni güdülemek mümkün değildir. Motive edici faktörleri de (ilerleme imkanı, statü, başarıma, saygınlık, tanınma) devreye sokmak gerekir. Hawthorne araştırmaları ile de işyerindeki fiziksel ortamın verimliliği etkilediği görülmüştür.

Tablo10: İşyerinin teknolojik (araç-gereç) bakımından yeterliliği

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	6	6,0	6,0	6,0
	Katılmıyorum	7	7,0	7,0	13,0
	Fikrim Yok	5	5,0	5,0	18,0
	Katılıyorum	43	43,0	43,0	61,0
	Kesinlikle Katılıyorum	39	39,0	39,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

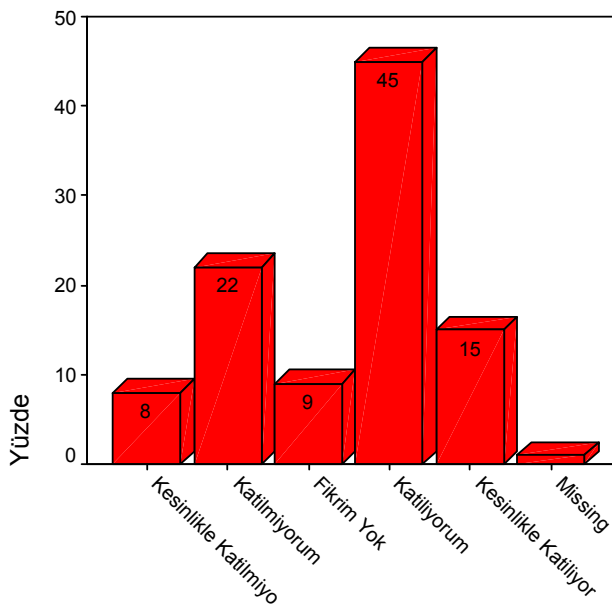
**Grafik 10. İşyerinin teknolojik (araç-gereç) bakımından yeterliliği**

Tablo 10'dan anlaşılacağı gibi işgörenlerin %43'ü işyerinin kendilerini geliştirmede teknolojik araç-gereç bakımından yeterli olduğunu düşünmektedir.

Teknik araç-gereç yeterliliği olan işletmelerde işgörenler kendilerini geliştirme fırsatı bulurlar. Yeni fikirler geliştirerek işletmenin büyümesine katkıda bulunurlar. Tabloda da imkanlar yeterli görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının insana yatırıma dönüşmesi, işletmenin İK uygulamalarına yeterli bir bütçe ayırması, AR-GE departmanlarının araştırmalara olanak sağlaması çalışanları motive eder.

Tablo 11: Çalışanlar arasında uzlaşma ve dayanışma ortamının yeterliliği

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	8	8,0	8,1	8,1
	Katılmıyorum	22	22,0	22,2	30,3
	Fikrim Yok	9	9,0	9,1	39,4
	Katılıyorum	45	45,0	45,5	84,8
	Kesinlikle Katılıyorum	15	15,0	15,2	100,0
Total	99	99,0	100,0		
Kayıp	Değer	1	1,0		
Total		100	100,0		

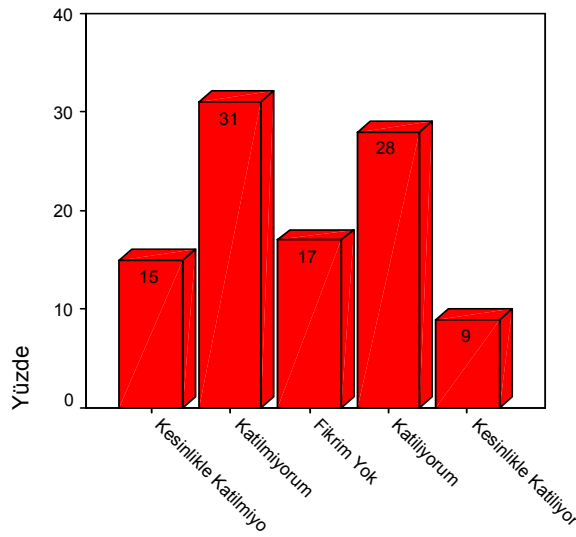
**Grafik. 11 Çalışanlar arasında uzlaşma ve dayanışma ortamının yeterliliği**

Tablo 11'den anlaşılacağı gibi işgörenlerin %45'i çalışanlar arasında uzlaşma ve dayanışma ortamının olduğuna inanmaktadır.

İşgörenler arasında yeterli bir yardımlaşma ve dayanışma ortamı vardır. Bir işgörenin grup içinde huzurlu olması yakaladığı iletişimin düzenli ve yakın olmasına da bağlıdır. İşletme içinde iletişim problemi yaşayan birçok çalışan işi bırakmak durumunda kalabilir bu da moral olarak çalışanı olumsuz etkiler. Hawthorne araştırmaları bir gruba dahil olan ve grup ilişkilerinden hoşnut olan çalışanların iş verimliliklerinin arttığını göstermektedir. Grup içinde yardımlaşma, ortak amaç doğrultusunda hareket etmelerini sağlayarak işletmeye değer kazandırır.

Tablo 12: İşteki başarısızlığının çalışma ortamının sıkıcı ve stresli olmasından ileri geldiği düşüncesine bakış

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	15	15,0	15,0	15,0
	Katılmıyorum	31	31,0	31,0	46,0
	Fikrim Yok	17	17,0	17,0	63,0
	Katılıyorum	28	28,0	28,0	91,0
	Kesinlikle Katılıyorum	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



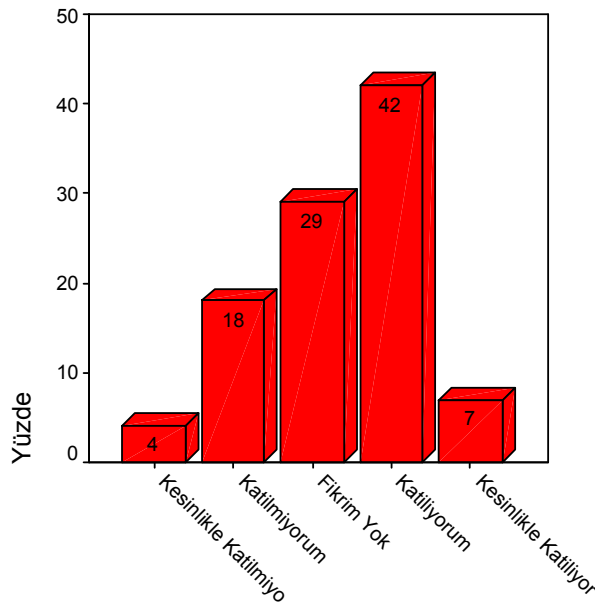
Grafik 12. İşteki başarısızlığının çalışma ortamının sıkıcı ve stresli olmasından ileri geldiği düşüncesine bakış

Tablo 12’den anlaşılacağı gibi işgörenlerin %31’i işteki başarısızlığını çalışma ortamının sıkıcı ve stresli olmasına bağlamamaktadır.

İşgören işteki başarısızlığını çalışma ortamının sıkıcı ve stresli olmasına bağlamamaktadır. Bazı sorumlulukların yetki devrinin tam olarak yapılmamış olması, yetki devrinin birden fazla kişiye verilmesi işlerin yürütülmesini zorlaştırır. Doğru zamanda doğru kişilerin yetkili kılınması ve bu kişilerin yetkilerini doğru yerlerde kullanması, üst yönetim de işlerin daha hızlı ve verimli bir şekilde yürütmesi için yetkilerini uygun şekilde devretmelidir.

Tablo 13: İşteki başarısızlığın nedeni olarak şirketin organizasyon yapısının görülmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,0	4,0	4,0
Katılmıyorum	18	18,0	18,0	22,0
Fikrim Yok	29	29,0	29,0	51,0
Katılıyorum	42	42,0	42,0	93,0
Kesinlikle Katılıyorum	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



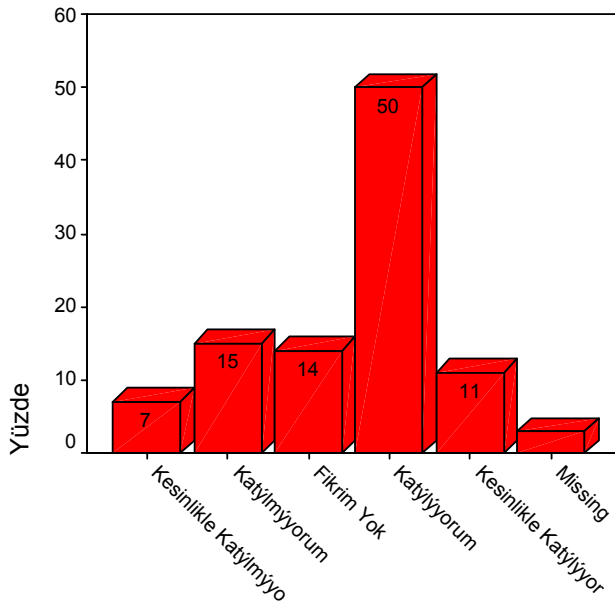
Grafik 13. İşteki başarısızlığın nedeni olarak şirketin organizasyon yapısının görülmesi

Tablo 13'den anlaşılacağı gibi işgörenlerin %42'si başarısızlığını sağlam bir organizasyon yapısının olmamasına bağlamaktadır.

Tabloya göre, işteki başarısızlığın nedeni olarak sağlam bir organizasyon yapısının olmaması, çalışanın girdiği işte kendi özelliklerinin altında bir iş yapıyor olması, yetki ve sorumlulukların uygun olmayan kişilere verilmesi gösterilebilir.

Tablo 14: Organizasyon içinde sağlıklı ve demokratik bir ast-üst ilişkisinin olup olmadığı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,0	7,2	7,2
	Katılmıyorum	15	15,0	15,5	22,7
	Fikrim Yok	14	14,0	14,4	37,1
	Katılıyorum	50	50,0	51,5	88,7
	Kesinlikle Katılıyorum	11	11,0	11,3	100,0
	Total	97	97,0	100,0	
Kayıp	Değer	3	3,0		
Total		100	100,0		



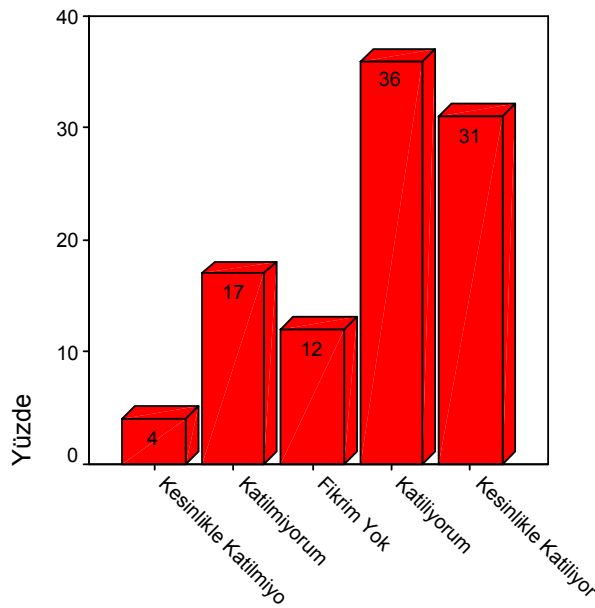
Grafik 14. Organizasyon içinde sağlıklı ve demokratik bir ast-üst ilişkisinin olup olmadığı

Tablo 14'ten anlaşılacağı gibi işgörenlerin %50'si işletmede sağlıklı ve demokratik bir ast-üst ilişkisinin var olduğuna inanmaktadır.

İşletmede demokratik ve sağlıklı bir ast üst ilişkisi vardır. Ancak yöneticilerin bazı çalışanları kendisine daha yakın bularak diğer çalışanları dışlaması, organizasyon yapısı içindeki bazı kademelere tanıdıklarını getirmeleri, adam kayırma politikaları nedeniyle ast üst ilişkisi çok şeffaf olamamaktadır.

Tablo 15: İşgörenin kendini çalışırken güvende hissedip hissetmediği

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,0	4,0	4,0
	Katılmıyorum	17	17,0	17,0	21,0
	Fikrim Yok	12	12,0	12,0	33,0
	Katılıyorum	36	36,0	36,0	69,0
	Kesinlikle Katılıyorum	31	31,0	31,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

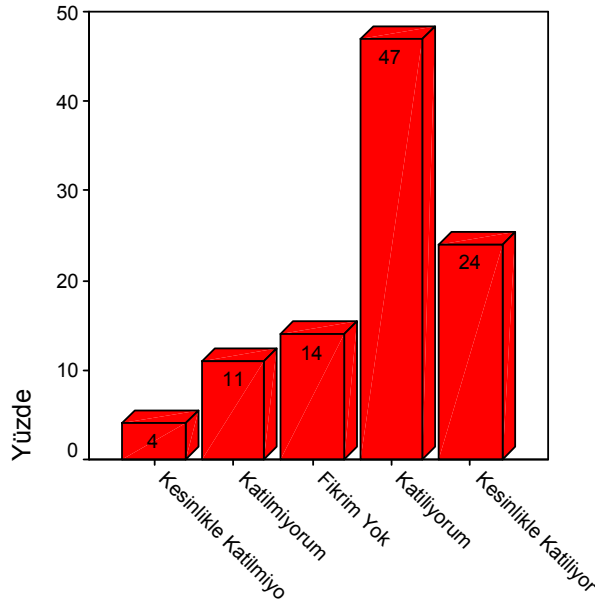
**Grafik 15. İşgörenin kendini çalışırken güvende hissedip hissetmediği**

Tablo 15'ten anlaşılacağı gibi işgörenlerin %36'sı çalışırken kendini güvende hissetmektedir.

Tabloya göre işgören kendini güvende hissetmektedir. Ücret ve fiziksel çalışma koşullarından memnun olması, kendisine yapılan sağlık sigortası güvende hissetmesini sağlamaktadır. Kendisini güvende hissetmeyen işgören yaşadığı endişe ile birlikte yaptığı işe konsantre olamaz. Bu durum da başarısını olumsuz etkiler.

Tablo 16: İşgörenin iş ortamı ve arkadaşlarının kendisine huzur verdiği görüşüne bakışı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,0	4,0	4,0
Katılmıyorum	11	11,0	11,0	15,0
Fikrim Yok	14	14,0	14,0	29,0
Katılıyorum	47	47,0	47,0	76,0
Kesinlikle Katılıyorum	24	24,0	24,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Grafik 16. İşgörenin iş ortamı ve arkadaşlarının kendisine huzur verdiği görüşüne bakışı

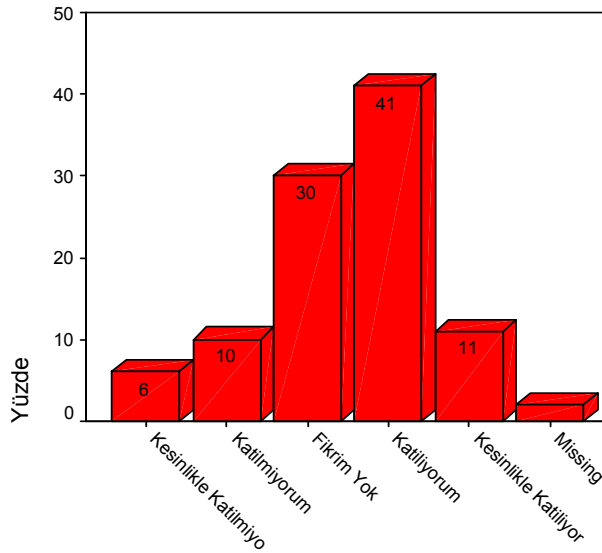
Tablo 16'dan anlaşılacağı gibi işgörenlerin %47'si iş ortamı ve arkadaşlarının kendisine huzur verdiğini düşünmektedir.

İşgörenlerin iş ortamı ve arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden memnun oldukları sonucu çıkmıştır. İş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma hem şirkete hem de işgörene fayda sağlar. Verimlilik ve motivasyonu artırır.

3.2.2.2. İşgörenin Örgüt Memnuniyetsizliği

Tablo 17: Başarılı olduğunda yöneticilerin takdir etmesinin örgütsel bir memnuniyet yaratıp yaratmadığı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	6	6,0	6,1	6,1
	Katılmıyorum	10	10,0	10,2	16,3
	Fikrim Yok	30	30,0	30,6	46,9
	Katılıyorum	41	41,0	41,8	88,8
	Kesinlikle Katılıyorum	11	11,0	11,2	100,0
Total		98	98,0	100,0	
Kayıp	Değer	2	2,0		
Total		100	100,0		



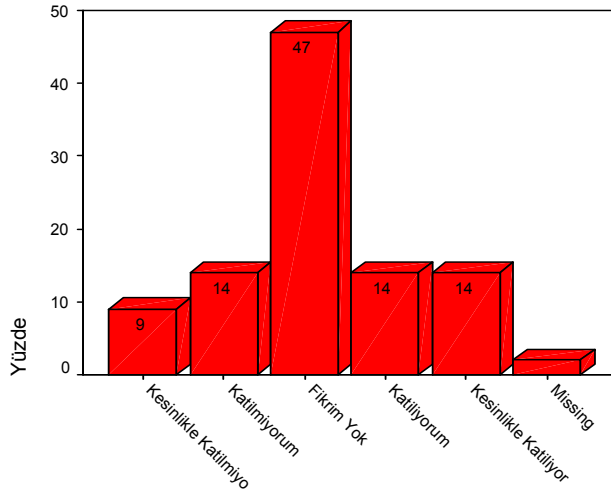
Grafik 17. Başarılı olduğunda yöneticilerin takdir etmesinin örgütsel bir memnuniyet yaratıp yaratmadığı

Tablo 17'den anlaşılacağı gibi işgörenlerin %41'i yöneticilerinin kendilerini takdir etmesinin örgütsel bir memnuniyet yarattığını düşünmektedir.

Takdir edilmek, işgörenlerin düşüncelerine ve beklentilerine değer ve önem verildiğini hissettirmek işgören motivasyonu açısından son derece önemlidir. Her işgören işletme içinde belirli bir yeri ve değeri olmasını ister. Tabloya göre yöneticilerin işgöreni takdir etmesi örgütsel anlamda bir memnuniyet yaratmaktadır.

Tablo 18: İşini iyi yaptığında kendisini örgüt içinde kıskananlar olduğunu düşünmesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	9	9,0	9,2	9,2
	Katılmıyorum	14	14,0	14,3	23,5
	Fikrim Yok	47	47,0	48,0	71,4
	Katılıyorum	14	14,0	14,3	85,7
	Kesinlikle Katılıyorum	14	14,0	14,3	100,0
	Total	98	98,0	100,0	
Kayıp	Değer	2	2,0		
Total		100	100,0		



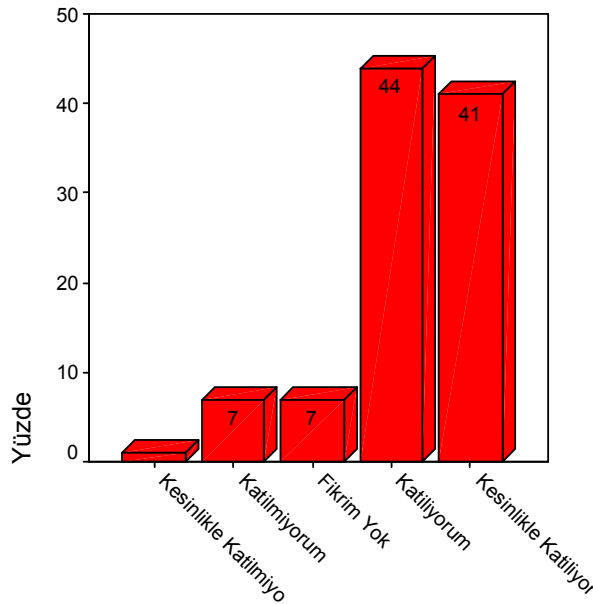
Grafik 18. İşini iyi yaptığında kendisini örgüt içinde kıskananlar olduğunu düşünmesi

Tablo 18'den anlaşılacağı gibi işgörenlerin %47'sinin başarılı olduklarında kendilerini kıskananlar olduğunu düşünmesi doğrultusunda kararsız davrandıkları gözlenmiştir.

İşgörenlerin bu soruda kararsızlık yaşadığı görülmüştür. İşgörenlerin daha önce birbirleriyle uyum içinde çalıştıklarını belirtmiştik. İşyerinde kıskançlıktan dolayı yaşanan her hangi bir sorun işgörenin iş tatminini olumsuz etkiler ve işgörenin motivasyonu bozulur. Bu nedenle işgörenlerin huzursuzluk yaratacak ortamlardan uzak durdukları, sadece yaptıkları işe konsantre oldukları gözlenmiştir.

Tablo 19: Örgütsel anlamda çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerden memnuniyet düzeyi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,0	1,0	1,0
Katılmıyorum	7	7,0	7,0	8,0
Fikrim Yok	7	7,0	7,0	15,0
Katılıyorum	44	44,0	44,0	59,0
Kesinlikle Katılıyorum	41	41,0	41,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



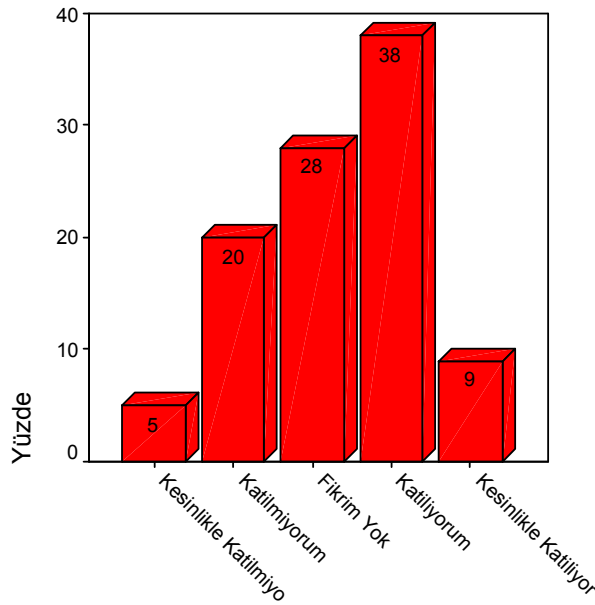
Grafik 19. Örgütsel anlamda çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerden memnuniyet düzeyi

Tablo 19'dan anlaşılacağı gibi işgörenlerin %44'ü örgütsel anlamda çalışma arkadaşları ile olan ilişkisinden memnundur.

İşgörenlerin iş arkadaşları ile olan ilişkileri karşılıklı yardımlaşma ve uyuma dayanmaktadır. İş ortamının huzurlu ve güvenilir olması işgören motivasyonu açısından önemlidir. Ortak paylaşımları olması işlerin düzenli ve disiplin içinde ilerlemesi açısından da önem taşımaktadır. Amaç birliğinin olması örgütsel birliğe yol açar.

Tablo 20: Yöneticinin takındığı tavrın örgütsel anlamda memnuniyetsizliği gidermede etkili olduğuna inanılması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,0	5,0	5,0
	Katılmıyorum	20	20,0	20,0	25,0
	Fikrim Yok	28	28,0	28,0	53,0
	Katılıyorum	38	38,0	38,0	91,0
	Kesinlikle Katılıyorum	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



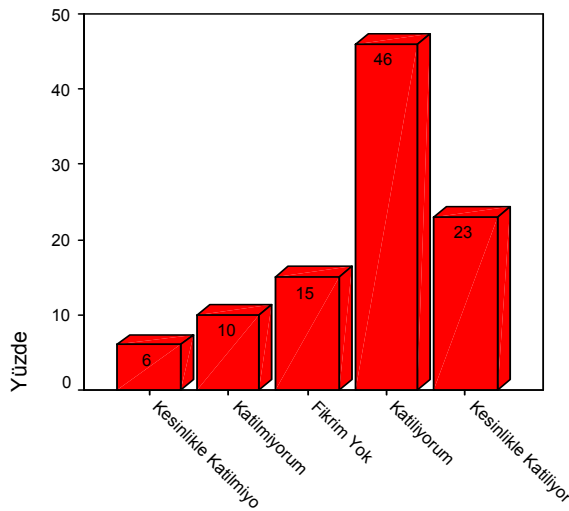
Grafik 20. Yöneticinin takındığı tavrın örgütsel anlamda memnuniyetsizliği gidermede etkili olduğuna inanılması

Tablo 20'den anlaşılacağı gibi işgörenlerin %38'i yönetici davranışının örgütsel anlamda memnuniyetsizliği giderdiğini düşünmektedir.

İşgörenlerin üst yönetime sıkıntılarını, beklentilerini rahatça bildirmesi onları olumlu yönde motive eder. Yöneticinin açık kapı politikası uygulaması, geri bildirimlerde bulunması, çalışanlara adil bir tavır takınması işgörenin yöneticisine olan güvenini artırır. Tabloya göre yöneticinin tavrı örgütsel anlamda memnuniyet durumunu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 21: Yöneticinin karar alırken işgörenin fikrini alması iş memnuniyetsizliğini ve tatminsizliğini azalttığı görüşüne inanılması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	6	6,0	6,0	6,0
	Katılmıyorum	10	10,0	10,0	16,0
	Fikrim Yok	15	15,0	15,0	31,0
	Katılıyorum	46	46,0	46,0	77,0
	Kesinlikle Katılıyorum	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



Grafik 21: Yöneticinin karar alırken işgörenin fikrini alması iş memnuniyetsizliğini ve tatminsizliğini azalttığı görüşüne inanılması

Tablo 21’den anlaşılacağı gibi işgörenlerin %46’sı yöneticinin kendisine fikir danışmasının memnuniyetsizliği azalttığını düşünmektedir.

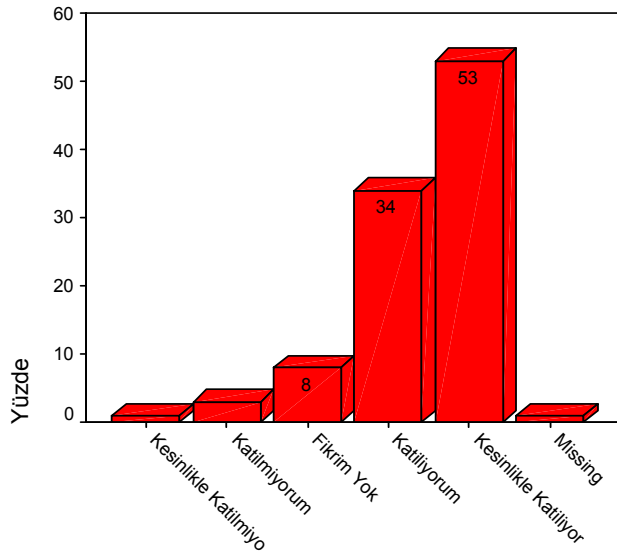
İşgörenlere kararlara katılma hakkının verilmesi, işgören fikrinin alınması iş memnuniyetsizliği ve tatminsizliğini azaltır. Çalışanların kararlara katılımı sağlanmıyorsa bireylerde işe yabancılaşma görülerek tatminsizlik, işe devamsızlık vb. durumlar görülebilir. Katılnalı yönetim tarzının uygulanması ile işgörenler kararların alınmasına katkıda bulunurlar ve bu kararlar kolay ve istekle benimsenerek hayata geçer. Katılnalı yönetim uygulamasında İş zenginleştirme ve geliştirme işgörenlere yeni sorumluluklar vererek işin monotonluğunu ve tatminsizliğini azaltmada etkili bir motivasyon aracıdır.

3.2.3. İşgörenlerin Çalışan Açısından Motivasyonu

3.2.3.1. İşgörenin İş Memnuniyeti

Tablo 22: İşgörenin işinden memnun olup olmadığı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,0	1,0	1,0
	Katılmıyorum	3	3,0	3,0	4,0
	Fikrim Yok	8	8,0	8,1	12,1
	Katılıyorum	34	34,0	34,3	46,5
	Kesinlikle Katılıyorum	53	53,0	53,5	100,0
Total		99	99,0	100,0	
Kayıp	Değer	1	1,0		
Total		100	100,0		



Grafik 22. İşgörenin işinden memnun olup olmadığı

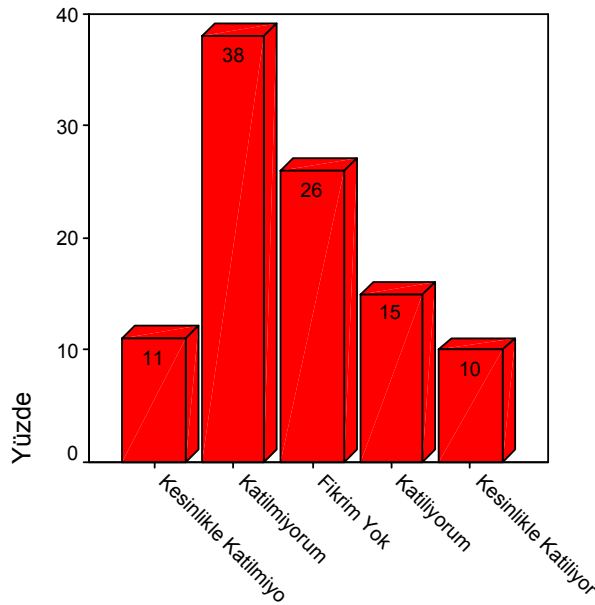
Tablo 22'den anlaşılacağı gibi işgörenlerin %53'ü işinden kesinlikle memnundur.

Kesinlikle memnun olmaları işi mecbur kaldıkları için yapmadıkları anlamına gelir. İşlerini severek yapıyor olmaları kendilerinin kısa sürede daha iyi pozisyona gelmelerine yardımcı olacaktır. Vroom'a göre işgörenin terfi beklentisi içine girmesi ya da sonunda alacağı ödüle odaklanması işini daha iyi ve severek yapmasına yardımcı olacaktır.

3.2.3.2. İşgörenin İş Memnuniyetsizliği

Tablo 23: İşgörenin yaptığı işin karşılığını aldığına inanması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	11	11,0	11,0	11,0
	Katılmıyorum	38	38,0	38,0	49,0
	Fikrim Yok	26	26,0	26,0	75,0
	Katılıyorum	15	15,0	15,0	90,0
	Kesinlikle Katılıyorum	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



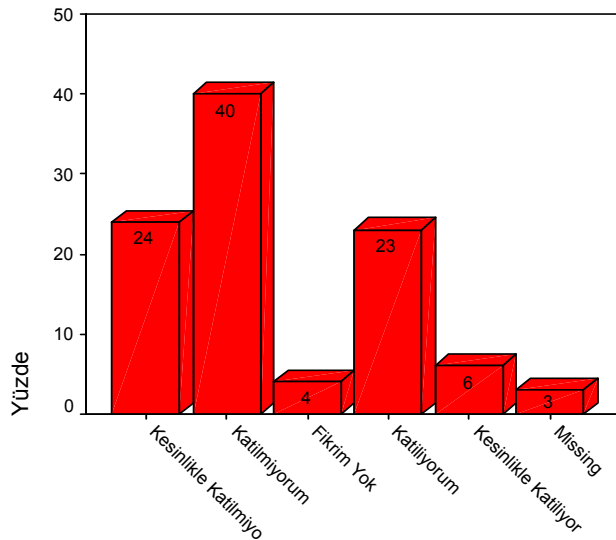
Grafik 23. İşgörenin yaptığı işin karşılığını aldığına inanması

Tablo 23'den anlaşılacağı gibi işgörenlerin %38'i yaptığı işin karşılığını almadığını düşünmektedir.

İşlerinden memnunlar; ancak yaptıkları işin karşılığını aldığına düşünmüyorlar. İşgörenleri çalıştıkları ortama bağlayan başka nedenler olabilir. Mesela çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinden memnuniyeti ya da işyerinin kendisine sunduğu servis, erzak yardımı, düzenli bir sigorta güvencesi sağlaması gibi olanakları iyidir ve daha iyi koşulları başka bir yerde bulamayacaklarını düşünerek işlerinde çalışmaya devam ederler.

Tablo 24: İşgörenin yaptığı işi sevdiği için değil mecbur kaldığı için yaptığına inanması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	24	24,0	24,7	24,7
	Katılmıyorum	40	40,0	41,2	66,0
	Fikrim Yok	4	4,0	4,1	70,1
	Katılıyorum	23	23,0	23,7	93,8
	Kesinlikle Katılıyorum	6	6,0	6,2	100,0
	Total	97	97,0	100,0	
Kayıp	Değer	3	3,0		
Total		100	100,0		



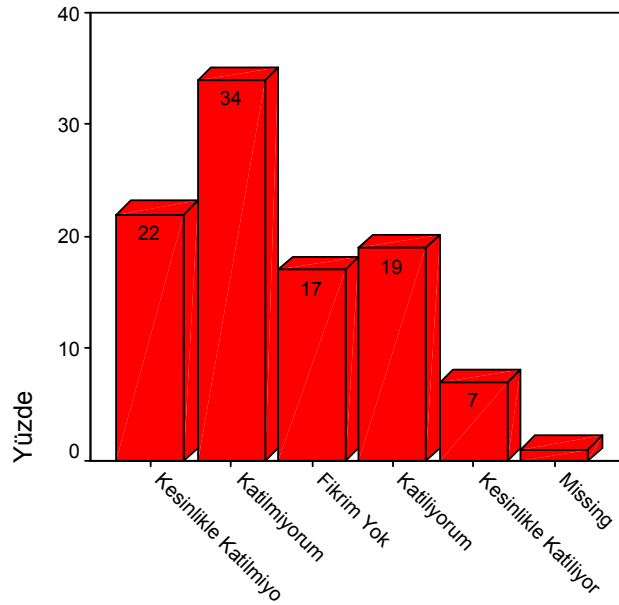
Grafik 24. İşgörenin yaptığı işi sevdiği için değil mecbur kaldığı için yaptığına inanması

Tablo 24'den anlaşılacağı gibi işgörenlerin %40'ını işe bağlayan başka nedenler vardır ve işlerine devam etmelerini sağlayan da bu nedenlerdir.

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi işgöreni işe bağlayan ya da işyerinden memnuniyetini sağlayan başka nedenler vardır. İşgörenlerin yaptıkları işi mecbur kaldıkları için değil de çalışma ortamından, işletmenin sağladığı imkanlardan, arkadaşlarından memnuniyetleri dolayısıyla işe devam ettikleri sonucu çıkmaktadır.

Tablo 25: İşgörenin yaptığı iş karşılığı tatmin edici bir ücret aldığına inanması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	22	22,0	22,2	22,2
	Katılmıyorum	34	34,0	34,3	56,6
	Fikrim Yok	17	17,0	17,2	73,7
	Katılıyorum	19	19,0	19,2	92,9
	Kesinlikle Katılıyorum	7	7,0	7,1	100,0
Total	99	99,0	100,0		
Kayıp	Değer	1	1,0		
Total		100	100,0		

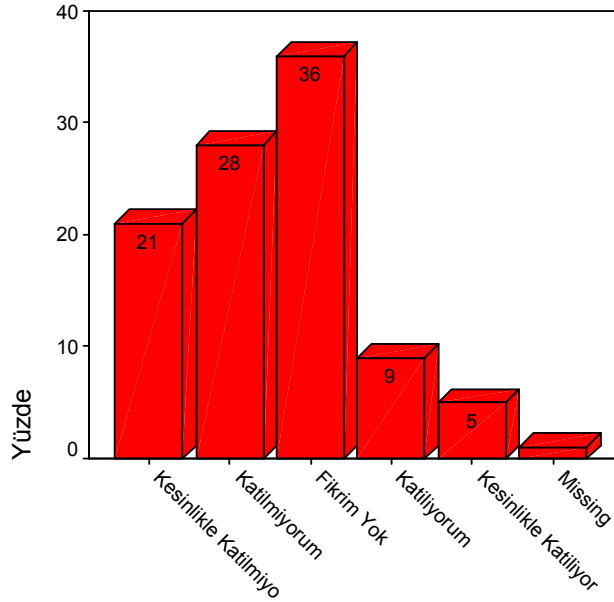
**Grafik 25. İşgörenin yaptığı iş karşılığı tatmin edici bir ücret aldığına inanması**

Tablo 25'ten anlaşılacağı gibi işgörenlerin %34'ü tatmin edici bir ücret almadığını düşünmektedir.

İşgörenler yaptıkları iş karşılığı tatmin edici bir ücret aldıklarına inanmıyorlar. Tatminsizlik yaratan durum insanın sonsuz olan fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarıdır.

Tablo 26: İşgörenin daha iyi koşullarda iş bulması durumunda işini değiştirmeye meyilli olması durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	21	21,0	21,2	21,2
	Katılmıyorum	28	28,0	28,3	49,5
	Fikrim Yok	36	36,0	36,4	85,9
	Katılıyorum	9	9,0	9,1	94,9
	Kesinlikle Katılıyorum	5	5,0	5,1	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Kayıp	Değer	1	1,0		
Total		100	100,0		



Grafik 26. İşgörenin daha iyi koşullarda iş bulması durumunda işini değiştirmeye meyilli olması durumu

Tablo 26'dan anlaşılacağı gibi işgörenlerin %36'sı daha iyi olanaklı bir iş bulduğunda işini değiştirme konusunda kararsız davranmaktadır.

İşgörenlerin iş değiştirme konusunda kararsız oldukları gözlenmiştir. İşgörenleri işe bağlayıcı başka yolların (sosyal olanaklar v.s.) olması dolayısıyla

3.3. ÖRGÜT KURAMLARI AÇISINDAN ÇALIŞAN VE İŞ MOTİVASYONU

3.3.1. Klasik Örgüt Kuramcıları Açısından Motivasyon Göstergeleri

3.3.1.1. Taylor “Bilimsel Yönetim Anlayışı”

Taylorist görüş örgüt ve çalışanları mekanik unsurlar olarak görmektedir. Üretimde maksimum verimliliği amaçlayan rasyonalizasyon hareketlerini içerir. Taylor bilimsel yönetim hareketleriyle hem işveren hem de işçi için kazançlı olacak yöntemler geliştirmiştir. “İş küçük parçalar ayrılarak standart ücret hadleri aşıldığında günlük ücreti dışında ek prim verilerek işçi motive edilmelidir ” demektedir. Ona göre insan örgüt içinde işletme ve kendi çıkarına çalışan bir ekonomik varlıktır.

Tablo 27: Ücret – Performans İlişkisi

Count		S10					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D2	Bay	3	7	9	5	3	27
	Bayan	19	27	8	14	4	72
	Total	22	34	17	19	7	99

Taylor’a göre işçiye verilen ücret ile performans arasında yakın ilişki vardır. İşçi standart üretim düzeyine ulaştığı zaman günlük ücretin dışında belli bir prim verilerek motive edilmelidir. Taylor’a göre maksimum üretim amaçlanmalıdır. İşgörenin yüksek ücret alma hırsı sosyal hayatına gereken önemi vermemesine, her şeyi kendisine sağladığı ekonomik yönüyle görmesine neden olmaktadır.

Tablodan da anlaşılacağı üzere ücret ile performans arasında ilişki vardır. Yaptığı iş karşılığı tatmin edici bir ücret alıyor olması işgörenin sosyal hayatına da olumlu katkı sağlar. Kendini çalıştığı alanda geliştirerek uzmanlaşmasında etkili olur.

Tablo 28: Taylorist görüşün örgütü ve insanı “mekanik” unsur olarak görmesi

Count		S11					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D2	Bay	6	14	4	1	2	27
	Bayan	15	14	32	8	3	72
	Total	21	28	36	9	5	99

Taylor’a göre insan sosyal bir varlık olması yönüyle değil ekonomik bir varlık “homo economicus” olması yönüyle ele alınır. Taylor örgütün mekanik boyutu ile ilgilenmiştir. Ona göre en iyi yöntem günlük üretimi en yüksek ortalama düzeye çıkaran yönetim anlayışıdır. Taylor örgüt içindeki insanı ve ilişkilerini araçsallaştırmaktadır.

3.3.1.2. Elton Mayo “ Hawthorne Araştırmaları Ya da İnsancıl Yaklaşım ”

İnsan-makine ilişkisinden çok insan-grup ilişkilerinde yoğunlaşmıştır. Hawthorne Araştırmaları bireyi işe güdüleyen en güçlü motifin ekonomik güdüler olmadığını toplumsal ve psikolojik güdülerin etkili olduğunu savunur. İşyerindeki fiziksel ortamın (ışıklandırma, havalandırma, oturma planı) verimliliği etkilediğini ve farklı gruplar üzerinde farklı sonuçlar ortaya çıktığı saptanmıştır.

Tablo 29: Çalışma ortamının fiziksel (ısınma, havalandırma, dinlenme araları vs.)yeterliliği- verimlilik ilişkisi

Count		S18					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D2	Bay	5	1		16	5	27
	Bayan	5	10	8	25	24	72
	Total	10	11	8	41	29	99

Hawthorne araştırmalarının desteklediği sonuçlara göre işyerindeki fiziksel ortam verimliliği etkilemektedir. Tabloya göre fiziksel ortamın yeterliliği ve verimlilik

arasında bir anlamlılık saptanmıştır. Hawthorne araştırmaları psikolojik koşullar üzerinde de durarak Mayo'nun İnsancıl yaklaşımı teorisinin temeli olmuştur.

3.3.2.Modern Örgüt Kuramcıları Açısından Motivasyon Göstergeleri

3.3.2.1.Herzberg “Çift Faktör Kuramı”

Herzberg'e göre motivasyonu etkileyen motive edici faktörler ve hijyen faktörler vardır. Motive edici faktörler işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve terfi imkanı, statü sahibi olma, tanınma gibi faktörleri içerir. Bunlar kişiyi motive edecek olmadığında ise kişi motive olmayacaktır. Hijyen faktörler ise ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacak mevcut olması kişiyi asgari düzeyde motive edecektir.Sadece hijyen faktörlerini yerine getirmek motivasyonu sağlamayacaktır, motive edici faktörlerin de olması gerekir.

Tablo 30:İşte kendini geliştirme olanağı bulma-Motivasyon ilişkisi

Count		S15					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D4	İlköğretim		1	2	13	6	22
	Lise	2	7	9	11	9	38
	Meslek Lisesi	3	3	5	4	5	20
	Üniversitesi	2	7	6	4	1	20
	Total	7	18	22	32	21	100

Çalışanın işte kendini geliştirme olanağı bulması, yöneticilerin bu imkanı sağlamaları ile motivasyon arasında bir ilişki vardır. Herzberg'e göre de özendirici faktörlerden biri olan işinde kendini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı çalışmalar ile çevresine olumlu katkıda bulunabilme çalışan tatminini arttırıcı bir faktördür. Herzberg'e göre çalışanlara iş yaparken yeterli düzeyde sorumluluk ve yetki verilmesi motivasyonu arttırıcı bir faktördür. Ankete katılanların %38'i Lise mezunudur. Lise mezunu işgörenlerin Herzberg'in motive edici faktörlerinden biri olan kendini geliştirip yeni şeyler öğrenmeleri yöneticilerin geriye dönük bilgi vermeleri motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen bir faktördür.

**Tablo 31: Örgütün organizasyon yapısının dikey geçişlere müsait olması-
Motivasyon ilişkisi**

Count		S38					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D4	İlköğretim		1	3	15	3	22
	Lise	3	5	14	13	3	38
	Meslek Lisesi	1	4	7	8		20
	Üniversitesi		8	5	6	1	20
	Total	4	18	29	42	7	100

Eğitim durumuna bağlı olarak organizasyon yapısı içinde ilerleyebilme imkanı bulan çalışan motive olur.

Herzberg'e göre de işte terfi edebilme olanaklarına sahip olma özendirici bir faktördür. Ona göre çalışanın yaptığı işin ilerleme olanağı vermesi motive edici faktörler arasındadır ve çalışanın iş tatminini artırır.

Tablo 32: İşte terfi imkânının olması-Motivasyon ilişkisi

Count		S2					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D3	İşgören	2	5	12	35	19	73
	Yönetici			1		3	4
	Ustabaşı		3	2	1	5	11
	Uzman		1			1	2
	Ara Eleman			3		6	9
	Total	2	9	18	36	34	99

İşgörenler yaptıkları başarılı bir iş sonucunda çok iyi yerlere gelebileceklerine inanıyorlar. Organizasyonun ve yöneticilerin ilerleme olanağı sağlaması motivasyonu artırıcı bir faktördür. Herzberg'e göre anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma başarı duygusundan zevk alma güdüleyici etmenlerdir. Kişinin işinin bu tür olanakları vermesi iş tatminini artırarak kişiyi güdüler.

Tablo 33: Başarılı olduğunda yaptığı işten zevk alma- Motivasyon ilişkisi

Count		S8					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D4	İlköğretim	4	2	10	4	2	22
	Lise	3	5	25	2	1	36
	Meslek Lisesi		4	4	4	8	20
	Üniversitesi	2	3	8	4	3	20
	Total	9	14	47	14	14	98

Organizasyon yapısı içinde işini iyi yapanların kıskanıldığı düşünülmektedir. Kıskanma duygusu daha iyi başarı ortaya çıkarma konusunda çalışanlar arasında rekabet duygusunu tetikler. Herzberg'e göre bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk duygusu özendirici faktörler arasında yer alır. Ona göre işte memnuniyeti sağlayan yapılan işte başarılı olmaktır. Başarı doyumu ön plandadır. Ekonomik faktörler ikinci plandadır. İşyerinde başarıyla tanınma bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirme işgören motivasyonunu artırır.

Tablo 34: İşgörenin işini iyi yaptığında örnek teşkil ediyor olması-Motivasyon ilişkisi

Count		S5					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D3	İşgören	5	7	22	21	17	72
	Yönetici					4	4
	Ustabaşı			5	4	2	11
	Uzman				2		2
	Ara Eleman				4	5	9
	Total	5	7	27	31	28	98

İşgörenler işlerini iyi yaptıklarında çalışma arkadaşlarının kendilerine karşı olan tutumlarında olumlu değişiklikler olduğunu sezinliyorlar. Bu durum kendilerine olan güvenlerini artırıyor. İş arkadaşları ile olan ilişkisinden tatmin sağlayamazsa işgörenin yaptığı iş kendisine ilerleme olanağı versin öncelikle hijyen faktörleri (üst ile ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler çalışma koşulları, iş güvenliği) sağlamalıdır. Hijyen

faktörler karşılandıktan sonra motive edici faktörler(başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme, büyüme) işe yarar.

Yaptığı işten ne şekilde mutlu olacağını bilen çalışan profili şirketin verimliliğini de olumlu yönde etkiler. Yaptığı işin yetenekleri ve aldığı eğitimle paralellik göstermesi o işten yüksek düzeyde verim almasını sağlar; başarılarını çevresindeki çalışma arkadaşlarına örnek oluşturur.

3.3.2.2. Vroom “Beklenti Kuramı”

Vroom’a göre işgörenin yaptığı iş karşılığı ödülü arzulama derecesi ve gayretinin belirli bir ödülle ödüllendirileceğini düşünmesi yani “valensi” ve “bekleyişi” yüksek ise işgören motive olacaktır. Bu teoriye göre yöneticiler önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler işgörenin beklenen performansına göre eğitim almalarını ve yetiştirilmelerini sağlamalıdır. İşletme için hangi davranışın önemli olduğunu belirlemeli ve ödül ile performans arasında ilişki kurarak motivasyonu arttırmaya çalışmalıdır.

Tablo 35:Yöneticinin başarı için örgütsel engelleri ortadan kaldırdığına inanılması- Motivasyon ilişkisi

Count		S34					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D4	İlköğretim		1	2	6	13	22
	Lise	1	8		18	11	38
	Meslek Lisesi	2	1	4	8	5	20
	Üniversitesi		2	5	10	2	19
	Total	3	12	11	42	31	99

Vroom’a göre işgörenin başarıya ulaşması noktasında yöneticinin önündeki örgütsel engelleri aşmasına yardımcı olması motivasyonu artırır. İşgörenin tercih ettiği her ne ise istek duygusuyla birleştiğinde iş tatmini artar. İşgörenin örgütsel engeller ortadan kaldırıldıktan sonra başarılı olursa sonunda bir ödülle ödüllendirileceğine inanması ve ödüle odaklanması verimliliği artırır.

Tablo 36: Kararlara katılma imkanı tanınması-Motivasyon ilişkisi

Count		S22					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D4	İlköğretim	6	3	3	5	5	22
	Lise	12	14	9	2	1	38
	Meslek Lisesi	3	7	4	4	2	20
	Üniversitesi	3	3	4	9	1	20
	Total	24	27	20	20	9	100

Vroom'un Beklenti Teorisine göre yönetici çalışanlarına gereken eğitimi sağlamalı, güven duygusu aşılmalı, Çalışanı motive edecek örgütsel ödülleri bularak İşgörenin bu ödüllere ulaşması için gereken ortamı ve koşulları sağlamalıdır. Bu noktada alınan kararlarda İşgörenin de söz sahibi olması çalışma ortamının demokratik bir ast-üst ilişkisinden oluştuğunu hem de istenilen doğrultuda uygulanacak yönetim politikaları belirlenerek işgörenlerin yaptıkları işi severek ve isteyerek yapmaları sağlanmış olur. Birey amacını gerçekleştirmek için yaptığı işi severek ve isteyerek yapıyorsa motivasyonu artar.

Tablo 37: Yöneticinin çalışanlara güvenmesi – Motivasyon ilişkisi

Count		S40					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D5	(0-2 Yıl)	4	3	10	7		24
	(3-5 Yıl)	6	5	17	7		35
	(6-10 Yıl)	1	2	6	9	3	21
	(11-15 Yıl)		3	4			7
	(16 ve yukarısı)		3	1	6	1	11
	Total	11	16	38	29	4	98

Çalışanı motive edici örgütsel ödüllerin örgütte var olması işgöreni motive etmektedir. Şirketin işgörenin karar alma ve uygulama süreçlerine katılımına yatkın bir yönetim politikası izlemesi Vroom'un Teorisinde önemlidir. Yöneticilerin açık kapı politikası uygulaması örgütsel iletişimin sağlıklı ve demokratik bir şekilde ilerlemesinde önemli bir role sahiptir.

3.3.2.3. Maslow “İhtiyaçlar Hiyerarşisi”

Maslow’a göre bireylerin çalışma hayatında motive olabilmesi 5 temel ihtiyaca bağlıdır. Fizyolojik, güvenlik(iş güvenliği- ekonomik güvenlik), sevgi ve sosyal olma, kendini gösterme, kendini tamamlama. Bireyler alt basamaktaki (fizyolojik, güvende hissetme) ihtiyaçlarını giderdikten sonra üst sıralardaki ihtiyaçlara (Sosyal olma, kendini gerçekleştirme) yöneleceklerdir.Bu teori yöneticilere iş güvenliği olmayan bir işgörenin sosyal grup oluşturma vaadiyle motive edilemeyeceğini açık bir şekilde anlatır.

Tablo 38:Fiziksel İhtiyaçların (yemek, uyku vs.) öncelikli olarak doyurulması gerektiği görüşü- Motivasyon İlişkisi

Count		S46					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D4	İlköğretim		1	2	6	13	22
	Lise		5	1	17	15	38
	Meslek Lisesi	2		1	5	12	20
	Üniversitesi		3		13	4	20
Total		2	9	4	41	44	100

Maslow’un Teorisine göre öncelikli olarak doyurulması gereken fiziksel ihtiyaçlardır. Fiziksel ihtiyaçları karşılanmış olan işgören daha sonra sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir. Yani tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici etkisini kaybederek tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakır. İnsan ihtiyaçlarının tatmini adım adım gerçekleşir. Maslow’a göre insanın bir gereksinmesinin bittiği yerde başka bir gereksinmesi başlar.

Tablo 39: Yapılan işin bireysel ihtiyaçlara cevap verebilmesi- Motivasyon İlişkisi

Count		S47					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D4	İlköğretim			4	8	8	20
	Lise	2	4	8	16	8	38
	Meslek Lisesi	2		5	4	9	20
	Üniversitesi		2	1	14	3	20
	Total	4	6	18	42	28	98

Yapılan işin işgöreni bireysel anlamda tatmin ediyor olması, işgörenin ihtiyaçlarını giderebilecek ve sosyal hayatını devam ettirebilecek düzeyde yeterli bir ücret kazanması, işini bireysel ve örgütsel kalkınma aracı olarak görmesi ikinci plandadır. Öncelik her zaman fiziksel ihtiyaçların giderilmesindedir. Maslow'a göre insan davranışlarını yönlendiren en önemli etken gereksinimlerdir. İnsanın ihtiyaçlarını gidermek istemesi onu bu ihtiyacı gidermek için bir davranışa yöneltir. Onun teorisinde yer alan Temel ihtiyaçlar doyurulması zorunlu olan ihtiyaçlardır.

Tablo 40: Yapılan işe para kazanma aracı olarak bakılması- Motivasyon İlişkisi

Count		S7					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D3	İşgören	9	28	20	9	8	74
	Yönetici	1	1		1	1	4
	Ustabaşı	1		5	4	1	11
	Uzman		1		1		2
	Ara Eleman		8	1			9
	Total	11	38	26	15	10	100

İşgörenin yaptığı işi para kazanma aracı olarak görmesi belli bir süre sonra işine olan bağlılığını maddiyata dönüştürür. İşini sevmediği halde yapmak zorunda kalması verimliliğini olumsuz etkiler. İş isteyerek değil de mecbur kaldığı için yapıyor olması işgörende mutsuzluk ve yabancılaşma yaratır. İşine olan yabancılaşma sosyal hayatına da olumsuz bir şekilde yansır.

Tablo 41:Şirketin çalışanlarına sağladığı Sosyal İmkanlar- Motivasyon ilişkisi

Count		S31					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D3	İşgören	5	7	7	39	16	74
	Yönetici	1			2	1	4
	Ustabaşı		4	3	2	2	11
	Uzman		1	1			2
	Ara Eleman		5		4		9
Total		6	17	11	47	19	100

Maslow'a göre önceliğin fiziksel ihtiyaçları gidermek olduğunu belirtmiştik. Şirketin İşgörenlere sunduğu yakıt, erzak, ulaşım vs. yardımları onların işlerine daha fazla bağlanmalarını sağlar. Başka kuruluşlar ile kıyaslama içine girerek işlerinin kendilerine sunduğu imkanların yeterli olduğunu görmeleri motivasyonlarını artırır. Gereksinimleri karşılanan işgörenler bedenen ve ruhen sağlıklı kuşaklar yetiştirerek nesillerinin devamını sağlarlar.

3.3.2.4. Mc Gregor “ X ve Y Teorisi”

Geleneksel yönetimi simgeleyen X kuramı ile bireysel ve örgütsel bütünleşmeyi yansıtan Y kuramını inceleme konusu yapmıştır. X kuramı insanı pasif,bencil ve tutucu bir varlık olarak niteler. Bu yaklaşıma göre insan sıkı bir denetim ve iş disiplini çerçevesinde çalıştırılmalıdır. Y kuramı örgütsel amaçlarla işgören amaçlarının kaynaştırılması yönünde ilkeler ortaya koymuştur. Y kuramına göre işgören güdülenmesinde ekonomik motiflerin ağırlığı vardır ancak bireyin benlik ve kişiliğine dönük güduları en güçlü güdüleridir.

Tablo 42: Yöneticinin çalışanları teşvik etmesi- Motivasyon İlişkisi

Count		S23					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D3	İşgören	10	13	14	26	4	67
	Yönetici		1	1	1	1	4
	Ustabaşı		2	6		3	11
	Uzman	1		1			2
	Ara Eleman		4	4	1		9
Total		11	20	26	28	8	93

Mc.Gregor'un Y Teorisine göre; yöneticilerden beklenen asıl iş elemanlarını teşvik etmek ve gelişebilmeleri için onlara imkan vermektir. Tablodan da anlaşılacağı gibi yöneticinin çalışanları teşvik etmesi motivasyonlarını artırır.

Tablo 43: İşgörenin sürekli kontrol altında tutulması- Motivasyon İlişkisi

Count		S27					Total
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
D2	Bay	1	5		20	1	27
	Bayan	6	10	14	30	10	70
Total		7	15	14	50	11	97

Kontrol insanların düzenli çalışmalarını sağlamak ve verimsizliğini önlemek için gereklidir. Fakat Mc. Gregor Y Teorisinde insanların kontrol olundukları zamandan ziyade motive edildikleri zaman işbirliği halinde ve verimli olabileceklerini ileri sürer.Y Teorisi otorite ihtiyacını inkar etmez ancak uygun zamanlarda kullanılacak çeşitli yönetsel kontrol metodlarından biri olarak görür.

Tablodan da anlaşılacağı üzere kontrol altında tutulma işgörenlerin motivasyonunu arttırmada etkilidir. Yani aralarında bir ilişki vardır. İşgörenler bu noktada X Teorisini desteklemiş olurlar. X Teorisi çalışanın sıkı bir iş disiplini altında çalıştırılması gerektiğine inanır. Y Teorisi çalışanlara mümkün olan en fazla serbestiyi tanır.

SONUÇ

Bütün örgütler bir toplum içinde yaşamakta ve faaliyet göstermektedirler. Bütün toplumları birbirlerinden farklı kılan temel özellikse sahip oldukları kültürleridir. Her toplum kendine has değerler taşımaktadır. Örgütler de bu ulusal kültürler içinde yer almaktadırlar. Örgütler doğal olarak bu yapıdan etkilenmekte fakat neticede kendi kültürel yapılarını kurmaktadır.

Her örgüt kendini bir diğer örgütten farklı kılan bir kültür yapısına sahiptir. Bu kültür yapısı, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden meydana gelmektedir. Dolayısıyla her örgüt nasıl içinde yaşadığı toplumun kültürünün etkisinde ise her örgüt üyesi de içinde bulunduğu örgütün etkisi altında kalmaktadır.

Bir örgütün hayatını devam ettirebilmesinde sahip olduğu kültürün büyük bir önemi vardır. Çünkü örgüt ne kadar güçlü bir kültüre sahipse ve bu kültürü ne kadar etkili bir şekilde üyelerine benimsetebiliyorsa o kadar yaşama şansı fazlaşacaktır. Bunu bir toplumun sürekliliğine benzetmek mümkündür. Çünkü toplumları yüzyıllardır ayakta tutan sahip oldukları kültürlerdir.

İşte bu durumda işletme yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Çünkü örgütün kültürünü işletmeye her giren bireye benimsetebilmek, bireyin örgütle bütünleşmesini sağlamak oldukça güçtür. Bu aşamada işe giren her yeni birey bir örgütsel toplumsallaşma sürecinden geçmektedir. Güçlü kültürlere sahip örgütler aynı zamanda çalışanları motive etmede daha etkili olmaktadır. Çünkü bir kültürü güçlü yapan o kültüre inanmış ve bağlanmış insanların bir bütünlük içinde o kültürle özdeşleşmiş olmalarıdır. Böyle bir durumda çalışanların işletmeye bağlılıkları, kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri onları motive etmektedir.

İşletmelerin kültürel yapılarını kurmalarında içinde yaşadıkları toplumun kültürünü göz ardı etmeleri mümkün değildir. Çünkü toplumsal değerlere aykırı, kendini bundan soyutlamış bir örgüt kültürü kalıcı ve güçlü olamaz. O halde işletmeler önce içinde buldukları toplumun kültürünü tanımalı, onun ışığında kendi kültürel yapılarını kurmalıdırlar.

İşletmelerde örgüt kültürleri farklı farklı yapılarda bulunabilir. Buna göre kimi işletmelerde rol, kimilerinde güç, kimilerinde başarı, kimilerinde de destek kültürleri görülebilir. Bu kültürlerin biri diğerinden daha baskın olabileceği gibi birbirlerine çok yakın durumda da olabilirler. İşletmede kültür yapısının oluşturulmasında her işletmenin kendi kurucularının rolü büyüktür. Dolayısıyla işletmelerin örgüt kültürlerinde ilk kaynak kurucularıdır. Daha sonra zaman içinde bu değer, inanç, tutum, beklenti, algılar vs. gittikçe oturmakta, belirginleşmektedir.

İşletmenin sahip olduğu kültür onun işletme içinde çeşitli konulara yaklaşımını da etkilemektedir. Bunlardan biri de çalışanların motivasyonunu sağlamaktır. Çalışanları motive etmede başvurulan yollar sahip olunan kültür değerlerine göre farklılıklar gösterecektir. İşletme içinde sağlanan motivasyon işletmenin başarıyla faaliyet göstermesinde önemli bir etkidir. Bir işletme motivasyonu başarıyla gerçekleştirebildiği ölçüde hayatta kalma şansını artıracaktır. Ancak çalışanların motivasyonunu sağlamak oldukça güç bir iştir. Çünkü bu konu teoride kolay gibi görünmekle birlikte uygulamaya geçirilmesi kolay olmayan önemli bir konudur.

Çalışanların motivasyonunu sağlamada sahip olunan değerler, inançlar, tutumlar, beklentiler vs. önem arz etmektedir. Çünkü işletme yapısı itibariyle, kendi inandığı kültür doğrultusunda bir motivasyon yapısı seçerse onu uygulamakta da zorluk çekmeyecektir. Bu durumda eğer işletmede rol ve güç kültürleri daha baskınsa bu kültür yapısı dışsal motivasyonla yani dışsal faktörlerle çalışanları motive etme yollarını tercih edecektir. Çünkü bu iki yapı birbirine daha yakın ve uyumlu kabul edilmektedir. Eğer işletmede başarı ve destek kültürleri baskınsa o zaman işletme içsel motivasyonla yani içsel faktörlerle çalışanları motive etme yollarını tercih edecektir. Çünkü bu iki yapı da birbirine daha yakın ve uyumlu kabul edilmektedir.

Anketlerden çıkan sonuca göre işgörenler Herzberg'in hijyen faktörleri arasında yer alan kişiler arası ilişkiler, çalışma şartları, iş Koşulları'ndan memnunlar ancak yaptıkları işin karşılığını aldıklarına inanmıyorlar. Herzberg'e göre Hijyen faktörler memnuniyetsizliği önler ancak memnun etme açısından yeterli değildir. Vroom'a göre işgören yaptığı iş sonucu beklenti içine giriyor ve beklediği karşılığı almak istiyor.

Anketlerden işgörenin beklediği karşılığı ekonomik anlamda alamadığı sonucu ortaya çıkmıştır. İşgörenler verilen ödüllerini değerli saymıyorlarsa üretken çalışma anlamında motive olamayacaklardır. İşgören, yaptığım şey sonuca değer mi ? Sorusuna karşılık yaptığı işten beklentilerine uygun bir sonuç alabiliyorsa motive olmuş olur.

Mc Gregor'un Y Teorisinin özü yöneticilerin elemanlarını teşvik etmesi ve gelişmeleri için onlara çeşitli olanaklar sağlaması gerektiğini vurgular. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere yöneticinin tavrı örgütsel anlamda memnuniyet durumunu olumlu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenler yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından memnundur. Yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri için uygun ortamı, imkanı sağladığına inanmaktadırlar.

İşgörenlerin yaptıkları işi mecbur kaldıkları için değilde çalışma ortamından, işyerinin sağladığı imkanlardan, arkadaşlarından memnuniyetleri dolayısıyla işe devam ettikleri sonucu çıkmaktadır.

Maslow'a göre fiziksel ihtiyaçların giderilmesi önceliklidir. Fiziksel ihtiyaçlar(yem,uyku v.s.) giderildikten sonra sosyal ihtiyaçlar (güvenlik, saygı, ait olma, kendini gerçekleştirme) giderilir. Anket sonucuna göre işgörenlerin fiziksel ihtiyaçlarını tam anlamıyla gideremedikleri görülmektedir. Ücretlerinin düşük olması sosyal hayatlarını sınırlamaktadır.

ÖNERİLER

İnsanların ihtiyaçları farklıdır. İnsanlar tutum, kişilik ve diğer önemli kişisel değişkenler açısından da farklıdır. Dolayısıyla bizler bu kişisel farklılıkları tanımalıyız.

İşe uygun elemanlar almalıyız. Örgütün bireyin kişilik ve tecrübesine uygun iş vermesi çalışanın yaratıcılığına destek olur çalışanın yeteneklerini köreltmez ve örgütün verimliliğini artırır. Yanlış eleman seçimi hem çalışana hem de işletmeye hiçbir fayda sağlamaz.

Yöneticiler çalışanlara amaçlara ulaşmada ne denli başarılı oldukları konusunda mutlaka geri bildirim sağlamalıdır. Örgütün amaçlarına çalışanlar tarafından tepki gelecektir. Çalışanlarca belirlenmelidir. Örgüt kültürü katılımcı görüşe uygun değilse o zaman üst yönetim tarafından amaçlar belirlenmelidir.

Amaçlar gerçekten ulaşılabilir olmalıdır. Çalışan amaçları ulaşamaz olarak algıladığı takdirde motivasyonu düşecektir. Çalışanların performanslarının değerlendirileceği değerlendirme süreci güvenilir ve doğru olarak algılatılmalıdır.

Yöneticiler çalışanların bireysel ihtiyaçları farklılıklarını göz önünde bulundurmalıdır. Bazı ödüller bu ihtiyaç farklılığından dolayı pekiştirici özelliği gösterir, bazıları göstermez. Bazı ödülleri bireyselleştirmelidir. Bu ödüllere bazıları ücret, terfi, özerklik ve karara katılma fırsatı olarak sıralanabilir.

Yöneticiler ödülleri performansa göre dağıtmalıdır. Ödüller bir sır olmaktan çıkarılmalı, performans ödülleri gibi yöntemler seçilebilir. Ödüller çalışanların yetenek, tecrübe, çaba ve diğer girdilerinin değerlendirilmesi sonucuna bağlı olarak belirlenmelidir. Sistemin adil olması çalışan motivasyonunu olumlu etkiler.

Performansa dayalı ücret artışları, parça başı iş ikramiyeleri ve diğer parasal teşvikler çalışan tatminine etki eden önemli unsurlardır. Ücretleri göz ardı etmemek gerekir.

EKLER

EK-1 : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ ANKET FORMU

Bu anket, Örgüt Sosyolojisi alanında, sadece bilimsel amaçlarla yapılmaktadır. **Örgüt Kültürü ile Motivasyon arasındaki ilişki ve uyumu** incelemeye yöneliktir. Elde edilen veriler, tümüyle gizli kalacak ve anonim olarak değerlendirilecektir. Lütfen formun üzerine isminizi yazmayınız ve kimliğinizi belli edecek bir işaret koymayınız. Soruları sırasıyla ve boş bırakmadan cevaplayınız. Size en uygun olanı daire içine alınız.

Ankete katkılarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Özlem ALADAĞ

Yaşınız.....

Cinsiyetiniz : Bay Bayan

Yaşınız : (18-25) (26-35) (36-45) (46-55) 56 ve yukarısı

Göreviniz : İşgören Yönetici Ustabaşı Uzman Ara eleman (Teknisyen, memur)

Öğrenim Durumunuz : İlköğretim (İlkokul-Ortaokul)

Lise

Meslek Lisesi

Meslek Yüksek Okulu

Üniversite Diğer

Çalışma Süreniz: (0-2 Yıl) (3-5 Yıl) (6-10 Yıl) (11-15 Yıl) (16 ve yukarısı)

Aşağıda belirtilen konulardaki görüşlerinizi, lütfen daire içine alarak işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.Yaptığım işte başarılı olduğumda kendime olan güvenim artıyor.	5	4	3	2	1
2.Başarılı olduğumda çok iyi yerlere gelebileceğimi düşünüyorum.	5	4	3	2	1
3.Yaptığım çalışmalarda başarılı olduğumda içinde bulunduğum pozisyondan çok daha iyi pozisyonları hak ettiğimi düşünüyorum.	5	4	3	2	1

4.İşimden memnunum	5	4	3	2	1
5.İşimi iyi yaptığımda çalışma arkadaşlarımın bana karşı olan tutumlarında olumlu değişiklikler olduğunu sezinliyorum.	5	4	3	2	1
6.Yöneticiler başarılarımı takdir ediyor.	5	4	3	2	1
7.Yaptığım işin karşılığını aldığıma inanıyorum.	5	4	3	2	1
8.İşimi iyi yaptığımda işyerinde beni kışkırtanlar olduğunu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
	<u>Kesinlikle katılıyorum</u>	<u>Katılıyorum</u>	<u>Fikrim Yok</u>	<u>Katılmıyorum</u>	<u>Kesinlikle katılmıyorum</u>
9.Yaptığım işi mecbur kaldığım için yapıyorum.	5	4	3	2	1
10.Yaptığım iş karşılığı tatmin edici bir ücret alıyorum.	5	4	3	2	1
11.Başka bir iş bulursam işten ayrılırım.	5	4	3	2	1
12.Yaptığım iş için bilgi ve tecrübemin yeterli olduğunu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
13.Başarımdan dolayı bir üst pozisyona yükseltilme olanağı verilmesi işe motive olmam açısından yararlı olur.	5	4	3	2	1
14.Çalıştığım işyeri kendimi yetiştirmem ve geliştirmem için çaba sarf ediyor	5	4	3	2	1
15.Amirlerim çalışan olarak performansımı/çalışmalarımı değerlendirerek sonuçlarını bana bildirdiğinden kendimi sürekli geliştirme olanağı buluyorum.	5	4	3	2	1
16.İşimi iyi yapabilmek için gerekli bütün teknolojik araç ve gereçler işyerimde mevcuttur.	5	4	3	2	1

17. İşimle ilgili konferans,seminer ve sempozyumlara katılabilmek için yöneticim bana imkan sunuyor.	5	4	3	2	1
18. Çalışma ortamımız temizlik sessizlik,aydınlatma,ısınma, havalandırma açısından yeterlidir.	5	4	3	2	1
	<u>Kesinlikle katılıyorum</u>	<u>Katılıyorum</u>	<u>Fikrim Yok</u>	<u>Katılmıyorum</u>	<u>Kesinlikle katılmıyorum</u>
19.Çalışma arkadaşlarım ile olan ilişkilerden memnunum.	5	4	3	2	1
20. İşyerimdeki çalışma süreleri verimli çalışabilmem için uygundur.	5	4	3	2	1
21.Şirketimizde personel için (doğum günü, yeni yıl) kutlamaları yapılarak çalışanların morali yüksek tutulur.	5	4	3	2	1
22.Şirketimiz kararlar alırken çalışanların öneri ve görüşlerine önem verir.	5	4	3	2	1
23.Yöneticilerimiz çalışanların girişimci/esnek olmalarını, yönetim sorumluluğuna katılmalarını,yetki kullanmalarını destekleyici bir yaklaşım sergilemektedirler.	5	4	3	2	1
24.Amirlerimiz çalışanlara ayırım yapmaz ve adil davranırlar.	5	4	3	2	1
25.Yöneticimiz çalışma saatlerinde esnek davranır.	5	4	3	2	1
26.Şirketimde ekip çalışmasına önem verilmektedir.	5	4	3	2	1
27.Şirketimde sağlıklı ve demokratik bir ast-üst ilişkisi vardır.	5	4	3	2	1

28.Şirketimde insan kaynakları uygulamalarına önem verilir ve bizim bu faaliyetlerden haberdar olmamız sağlanır.	5	4	3	2	1
29.Belirlenen şirket politikalarından çalışanlar bilgilendirilir.	5	4	3	2	1
	<u>Kesinlikle katılıyorum</u>	<u>Katılıyorum</u>	<u>Fikrim Yok</u>	<u>Katılmıyorum</u>	<u>Kesinlikle katılmıyorum</u>
30. Yöneticimiz kendisine sunacağımız alternatif çözüm yollarına açıktır.	5	4	3	2	1
31.Şirketimizin bize sunduğu ulaşım, sağlık, yakıt, erzak imkanları yeterli düzeydedir.	5	4	3	2	1
32.Şirket çalışanlarının düzenlenen çeşitli sosyal faaliyetler (piknikler, yemekler, turnuvalar) aracılığıyla birbirleriyle kaynaşmaları sağlanır.	5	4	3	2	1
33.Yöneticimiz etkin,yaratıcı düşünce ve davranışların gelişmesine fırsat verir.	5	4	3	2	1
34.İşimle ilgili yaşadığım sorunların üstesinden gelebilmem için amirim bana yardımcı olur.	5	4	3	2	1
35.Şirketimizin ücret politikası eğitim, bilgi ve yeteneklerimize uygun olarak belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
36.Çalışanlar olarak bilgi ve görüş alışverişinde bulunduğumuz için aramızda güçlü bir birlik ve uzlaşma ortamı vardır.	5	4	3	2	1
37.İşimle ilgili yaptığım hatalar çalışma ortamımın sıkıcı ve stresli olmasından kaynaklanmaktadır.	5	4	3	2	1

	<u>Kesinlikle katılıyorum</u>	<u>Katılıyorum</u>	<u>Fikrim Yok</u>	<u>Katılmıyorum</u>	<u>Kesinlikle katılmıyorum</u>
38.Şirketimin organizasyon yapısı iyi bir başarı göstermem için uygundur.	5	4	3	2	1
39.Şirketimizde “eşit işe eşit ücret” politikası hakimdir.	5	4	3	2	1
40.Şirketim iş görenin karar alma ve uygulama süreçlerine katılımına imkan verir.	5	4	3	2	1
41.Aldığım örgün eğitim yaptığım iş için yeterlidir.	5	4	3	2	1
42.Yaptığım iş için şirketimden hizmet içi eğitim aldım.	5	4	3	2	1
43.İşte başarılı olmak için yeni beceriler kazanmak gerekmektedir.	5	4	3	2	1
44.Şirketimde kendimi her açıdan güvende hissediyorum.	5	4	3	2	1
45.İş ortamı ve arkadaşlarım bana huzur vermektedir.	5	4	3	2	1
46.İş bir geçim kaynağı ve para kazanma aracıdır.	5	4	3	2	1
47.İş bireysel ve örgütsel kalkınma aracıdır.	5	4	3	2	1
	<u>Kesinlikle katılıyorum</u>	<u>Katılıyorum</u>	<u>Fikrim Yok</u>	<u>Katılmıyorum</u>	<u>Kesinlikle katılmıyorum</u>
48.Şirketin başarısı benim; benim başarımla şirketin başarısı demektir.	5	4	3	2	1

49.Sosyoloji ve Sosyolog hakkında yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum.

5

4

3

2

1

Kesinlikle katılıyorum

Katılıyorum

Fikrim Yok

Katılmıyorum

Kesinlikle katılmıyorum

50.İş gören ilişkilerinin daha başarılı olması için sosyologların istihdam edilmesi gerektiğine inanıyorum.

5

4

3

2

1

NOT: 'İş –Örgüt ve Motivasyon'a ait varsa görüşlerinizi yazınız.

.....

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ALAMUR, Bayram, **Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki ilişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2005
- AŞIKOĞLU, Meral, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniv. Eğitim Fak. Yayınları, No:108, Ankara, 1982
- BAYKAL, Besim, **Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış**, İst. Üniv. Yayınları, No:2524, 1978
- BOZKURT, Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1997
- ÇAKIR, Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001
- ÇETİN, Münevver Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004
- ÇOLAK, Sevinç, **Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi**, Eczacıbaşı-Vitra işletmesinde bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın Dağıtım, Eylül, 1993
- EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş sekizinci baskı, Beta Yayın, İstanbul, 2004
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 2. Baskı, Bursa, 2000

- KESER, Aşkın, **Çalışma Hayatında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2006
- NELSON, Bob, **Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu**, Rota Yayınları, İstanbul, 1999
- ORAL, Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Türkmen Kitabevi, 1998
- ÖZKALP, Enver; KIREL, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, A.Ü.Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149, Eskişehir
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; TÜZ, Melek, **Örgütsel Davranış**, Alfa Yayınları, Bursa, 1998
- ŞİMŞEK M.Şerif; AKGEMCİ, Tahir; ÇELİK, Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaa, Konya, 2003
- ŞİMŞEK, Nevin; FİDAN, Mehmet, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Tablet Yayınları, Konya, Şubat 2005
- ŞİŞMAN, Mehmet, **Genel İşletme**, A.Ü.İ.İ.B.F.Yayınları, Eskişehir, 2000
- TERZİ, Ali Rıza, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000
- TOKOL, Tuncer, **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001

Makaleler

- AŞIKOĞLU, Meral, “**Yönetimsel İletişim**”, Kütahya İ.İ.B.F. Yıllığı, Kütahya, 1992
- BARUTÇUGİL, İsmet S, “**Duyguların Yönetimi**”, **İnsan Kaynakları Dergisi**, Sayı:14, Ağustos-Eylül 2003
- BERBEROĞLU, Güneş; BESLER, Sinem; TONUS, Zümrüt, “**Örgüt Kültürü**”, **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt XIV, Sayı 1-2, Eskişehir, 1998
- GÜÇLÜ, Nezahat, “**Örgüt Kültürü**”, **Sosyal Bil. Dergisi**, S:12, Ankara

HASANOĞLU, Mürteza, “**Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi**”,
Sayıştay Dergisi, Sayı:52

KÖSE, Sevinç; TETİK, Sema; ERCAN, Cuma , “**Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler**”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt: 7, Sayı 1, 2001

SOYSAL, Abdullah, “**Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları**”, **Çimento İşveren Dergisi**, Eylül 2006

ŞİŞMAN, Mehmet, **Örgüt Kültürü “Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda bir Araştırma”**, **Anadolu Üniv.Yay.** No:732, Eskişehir, 1994

İnternet Kaynakları

AKTAN, C. Can, “Motivasyonel Araçlar”,

www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-araclar.htm,
31.05.2006

EREN, Kandemir, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kültürü”

www.sitetky.com/frameset/tsky, 20/12/2006

<http://eesorun.sitemynet.com/gudulenme.html>, 15/11/2006

ÖZDEN, Mehmet Cemil, “Motivasyon Yönetimi”

www.mozden.com/ikf, Eylül 2000

ŞAHAN, Aysun, “Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller”

www.ikademi.com/show_thread.php, 20/12/2006

Gazeteler ve Dergiler

Ekonomist Dergisi, “Verimliliğin en ön saflarında insan var.”, Sayı :49, 3-9 Aralık
2006

“Hedefe Varmak için Çalışanın Desteğini Sağlayın”, **Dünya Gazetesi**, 28/09/2001

DİZİN

B	
Bilişsel yaklaşım, 46	
Birey kültürü, 26	
D	
Davranışçı yaklaşım, 46	
F	
Fayol ve yönetim ilkeleri kuramı, 32-33	
G	
Geleneksel motivasyon kuramları, 31	
Görev kültürü, 26	
Güç kültürü, 25-26	
H	
Herzberg'in çift faktör kuramı, 36-37	
İ	
İnsancıl Yaklaşım, 45	
L	
Likert ve yönetsel sistemler kuramı, 33	
M	
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, 30	
Mayo ve insancıl yaklaşım kuramı, 33	
Mc.Gregor ve X-Y kuramı, 34	
Motivasyon konusunda yönetsel yaklaşımlar, 47-48-49-50	
Motivasyon, 28	
Motivasyonda özendirici araçlar, 38-39-40-41-42-43-44-45	
Motivasyonun oluşum aşamaları, 28	
O	
Ouchi modeli Z teorisi, 18-19-20	
Ö	
Örgüt kültürü çeşitleri, 7-8-9	
Örgüt kültürü ve iletişim, 13-14	
Örgüt kültürü ve liderlik, 14	
Örgüt kültürü ve örgüt iklimi, 13	
Örgüt kültürü ve örgütsel etkililik, 14	
Örgüt kültürü ve sosyalleşme, 14	
Örgüt kültürü, 3	
Örgüt kültürünün öğrenme ve yaşatma, 10	
Örgüt kültürünün işlevleri, 6-7	
Örgüt kültürünün öğeleri, 14-15-16-17	
Örgüt kültürünün tarihsel gelişimi, 4-5	
Örgütsel sosyalizasyon, 11-12	
P	
Parsons Agıl modeli, 18	
R	
Rol kültürü, 26	
S	
Sosyal öğrenme yaklaşımı, 46	
T	
Taylor ve bilimsel yönetim kuramı, 32	
V	
Vroom ve beklenti kuramı, 37	