

## ÖZET

Gelişen ve değişen sosyo-ekonomik şartların bir sonucu olarak, örgütlerin büyüyerek çok sayıda insanı bünyesinde barındırması, pek çok sorunun da kaynağını oluşturmuştur. Bu sorunların başında, günlük çalışma hayatının yoğun baskısı ne giderek monotonlaşan işlerin verdiği bıkkınlık sebebiyle, çalışanların çalışmaya duydukları isteğin azalması ve verimin düşmesi gelmektedir. Çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek ve çalışandan beklenen verimliliği alabilmek için ona işini sevdirmek ve işine motive etmek gerekmektedir. Özellikle son yıllarda çalışanları motive etmek bilim adamının ve yöneticinin ilgisini çekmiş ve bu konuyla ilgili, bugüne kadar birçok model geliştirilmiş olmasına rağmen, halen çalışanların motivasyonu tam olarak çözümlenebilmiş değildir.

Çalışmanın ilk bölümünde motivasyonun tanımı, niteliği ve benzer kavramlarla ilişkileri açıklanmıştır. İkinci bölümde, örgüt ve yönetim teorilerinde motivasyon konusu üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde temel motivasyon teorileri ve bunların analizlerinden bahsedilip ardından dördüncü bölümde çalışanları işe yöneltmede kullanılabilecek motive edici faktör ve teknikler incelenmiştir.

## **ABSTRACT**

As a result of developing and changing socio- economical as many people as possible have been a source for many other problems. As a result of the intensive pressure of the routine works and boredom of the daily works that are becoming more and more monotone, workers' becoming less motivated and so getting less productivity have taken the first number among these problems. In order to be able to orient the employees to words the principles of the organization and get the necessary productivity, it is necessary to make him love his job and let him be motivated for his work. Especially in recent years it has been in the area of the scientists and the managers to motivate the employees and although a number of samples have been developed concerning this subject so far, the motivation of the workers haven't been able to come to an end yet.

In the first part of the study, there lays the definition of the motivation, its guilty and the relationship between identical concept. In the second part, motivation in the theory of organization and management has been focused on. In the third part, basic motivation theories and their analysis has been and then in the fourth part the motivating factors and techniques that can be used in the direction of the employees to their work have been observed.

## **BEYAN**

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlamasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütun bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütun bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Zerrin Deniz AYDOĞDU

## **TEŞEKKÜR**

Yüksek lisans öğrenimim süresince ve tez çalışmasının planlanması ve gerçekleştirilmesinde iyi niyetle rehberlik eden, her türlü destek ve yardımını esirgemeyen danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr Birol TOPCU'ya, katkılarından dolayı Sosyal Bilimler Enstitüsündeki hocalarıma, Namık Kemal Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi yöneticilerine ve çalışanlarına, her zaman yanımda olan değerli aileme sonsuz saygı ve şükranlarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xi
EKLER LİSTESİ.....	xii
1.GİRİŞ.....	1
2. BÖLÜM MOTİVASYON KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	3
2.1. Motivasyonun Tanımı ve Niteliği.....	3
2.2. Motivasyon Süreci.....	5
2.3. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkileri.....	9
2.3.1. Motivasyon ve Moral.....	9
2.3.2. Motivasyon ve İş Tatmini.....	12
2.3.3. Motivasyon ve Etkili İletişim.....	14
2.3.4. Motivasyon ve Duygusal Zeka (EQ).....	16
2.4. Yöneticiler ve Motivasyon.....	19
2.5. İşgörenler ve Motivasyon.....	21
2.6.Motivasyonun Amaçları.....	24
2.6.1. Etkinlik.....	24
2.6.2. Verimlilik.....	25
2.6.3. Kalite.....	27
2.6.4. Kârlılık.....	29
2.6.5. Maliyet- Fiyat Uygunluğu.....	31



3.	BÖLÜM YÖNETİM VE ÖRGÜT TEORİLERİNDE MOTİVASYON...	34
3.1.	Klasik Yönetim Teorisi.....	34
3.1.1.	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	36
3.1.2.	Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	37
3.1.3.	Bürokrasi Yaklaşımı.....	41
3.2.	Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi.....	45
3.2.1.	Klasik Beşeri İlişkiler.....	49
3.2.2.	Modern Beşeri İlişkiler.....	53
3.2.2.1	Douglas McGregor ve X-Y Teoris.....	53
3.2.2.2.	Rensis Likert ve Sistem 4 Modeli.....	55
3.2.2.3.	Kurt Lewin'in Güç Analizi.....	57
3.2.2.4.	Chris Argyris ve Olgunlaşma Teorisi.....	58
3.2.2.5.	George V. Homans ve İnsan Grubu Yaklaşımı.....	60
3.3.	Modern Yönetim Teorisi.....	63
3.3.1.	Sistem Yaklaşımı.....	64
3.3.2.	Durumsallık Yaklaşımı.....	66
3.3.3.	Teori Z.....	68
4.	BÖLÜM MOTİVASYON KURAMLARI.....	78
4.1.	İçerik Kuramları.....	79
4.1.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	79
4.1.2.	Alderfer'in E.R.G. Kuramı.....	81
4.1.3.	Gregor'un X ve Y Kuramları.....	82
4.1.4.	Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	83
4.1.5.	Maslow, Mc Gregor ve Herzberg'in Kuramlarının İlişkileri.....	85
4.1.6.	McClelland'ın Başarı Motivi Kuramı.....	87
4.1.7.	Atkinson'un Başarı Motivi Kuramı.....	88
4.2.	Süreç Kuramları.....	89
4.2.1.	Victor H. Vroom'un Bekleyiş Kuramı.....	89

4.2.2.	Lawler - Porter Bekleyiş - Değer Kuramı.....	90
4.2.3.	Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	92
4.2.4.	Locke'un Amaç Kuramı.....	93
4.2.5.	Skinner'in Yineleme Kuramı.....	93
4.2.6.	Atkinson'un Başarı Motivi Kuramı.....	94
4.3.	Motivasyonun İş Başarımına Etkisi.....	95
5.	BÖLÜM MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	97
5.1.	Sosyo-Ekonomik Teknikler.....	97
5.1.1.	Güvenlik.....	97
5.1.1.1.	Daimi İş Güvencesi.....	98
5.1.1.2.	Sosyal Güvenlik.....	98
5.1.1.3.	Özgüven ve Çevresel Güven.....	99
5.1.2.	Ödüller.....	100
5.1.2.1.	Ekonomik Ödüller.....	100
5.1.2.2.	Saygınlık Ödülleri.....	103
5.1.3.	Gelir.....	105
5.1.3.1.	Gelir Artış ve Azalışları.....	106
5.1.3.2.	Ücret Sistemleri.....	109
5.1.3.3.	İşletme Başarısı Açısından Gelir.....	112
5.2.	Örgütsel Ve Yönetmel Teknikler.....	114
5.2.1.	Mesleki Eğitim ve Terfi Etme.....	114
5.2.2.	Çalışma Ortamı ve Koşulları.....	117
5.2.3.	Örgütsel Disiplinin Sağlanması.....	118
5.2.4.	İşin Cazipleştirilmesi.....	120
5.2.5.	Etkin Bir Haberleşme Sistemi.....	122
5.2.6.	Yönetmel Katılım.....	124
5.2.7.	Grupsal ve Sendikal Faaliyetler.....	126
5.3.	Psiko –Sosyal Teknikler.....	128
5.3.1.	Rehberlik Faaliyetleri.....	128



5.3.2.	Kişisel Özerklik Verme.....	129
5.3.3.	Özel Yaşam Alternatifleri Sunma (Regreasyon faaliyetleri).....	131
5.3.4.	Kişisel Konuma Önem Verme.....	133
6.	BÖLÜM GEREÇ VE YÖNTEM.....	135
7.	BÖLÜM BULGULAR.....	138
8.	BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER.....	170
	KAYNAKÇA.....	175

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Henry Fayol'un Prensiplerinin Sınıflandırılması.....	38
Tablo 2 : Chris Argyris'in Olgun Olan ve Olgun Olmayan İnsan Modeli.....	59
Tablo 3 : Maslow, Herzberg, Gregor Kuramları Arasındaki İlişkiler.....	86
Tablo 4 : Motivasyon Araçları Anket Bulgularına Göre Veriler.....	146
Tablo 5 : Örgüt İklimi Anket Bulgularına Göre Veriler.....	148
Tablo 6 : Motivasyon Araçları ve Örgüt İklimi Alt Ölçekleri Korelasyon Analizi.	151

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 ; Motivasyon Süreci.....	6
Şekil 2 ; Homans'ın Sosyal Modelindeki Karşılıklı İlişkiler.....	60
Şekil 3 ; Açık Sistem olarak İşletme Organizasyonları.....	65
Şekil 4 ; İç- Dış faktörler ve Örgüt Yapısı İlişkisi.....	67
Şekil 5 ; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	80
Şekil 6 ; Herzberg'in Çift - Faktör Teorisi.....	84
Şekil 7 ; Vroom Motivasyon Modeli.....	90
Şekil 8 ; Lawler ve Porter'in Ümit Kuramı.....	91
Şekil 9 ; Motivasyon Öğeleri.....	96

## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Çalışanların Cinsiyet Dağılımı .....	138
Grafik 2. Çalışanların Yaş Dağılımı.....	139
Grafik 3. Çalışanların Medeni Durum Dağılımı.....	140
Grafik 4. Çalışanların Eğitim Düzeyi Dağılımı .....	141
Grafik 5. Çalışanların Eğitim Düzeyi Dağılımı.....	142
Grafik 1. Çalışanların Gelir Düzeyi Dağılımı.....	143
Grafik 2. Çalışanların Hastanede Çalışma Süresi Dağılımı.....	144
Grafik 3. Çalışanların Kıdem Süresi Dağılımı.....	145

## EKLER LİSTESİ

Ek 1. Kişileri Tanıtıcı Anket Formu.....	185
Ek 2. Motivasyon Araçları Ölçeği.....	186
Ek 3.Örgüt İklimi Ölçeği .....	188

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin kurulmasında en önemli amaç, insanların yalnız başlarına yapamayacakları iktisadi, sosyal, kültürel vb. amaçların gerçekleşmesini sağlamaktır. Bu amaçlara ulaşabilmek için ise örgütün en değerli unsuru olan insan gücünün katkı ve işbirliğine ihtiyaç vardır.

Yönetimin amacı sermaye ve teknoloji gibi maddi unsurlarla, örgütün en önemli unsuru olan beşeri kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak faaliyetlerini gerçekleştirmektir. Çünkü kaynaklar kısıtlıdır. Ayrıca günümüzün hızlı rekabet, dışa açıklık, küreselleşme gibi olguları bunu zaruri hale getirmektedir. Bizim gibi gelişmekte olan ülkeler açısından etkinlik ve verimlilik çok daha önemlidir. Başkaları vasıtasıyla iş görme olgusu karşımıza yönetim faaliyetlerini çıkarmaktadır. Yönetici, amaçlarına başkaları vasıtasıyla, diğer bir deyimle iş görenler vasıtasıyla ulaşmaktadır. Yönetimin etkin olabilmesi iş görenlerin fiziki, zihinsel ve gönül gücünü daha fazla üretim sürecine katabilmesiyle mümkündür. Bu durum ise ancak motivasyon ile sağlanabilir.

Genel bir tanımla motivasyon, insan davranışlarının belirli amaçlar doğrultusunda yönetilmesi sürecidir. Örgüt içerisindeki bireylerin hem maddi hem de psiko-sosyal olarak çeşitli ihtiyaç, beklenti ve umutları vardır. Örgütün, bireyin bu ihtiyaçlarını belirli ölçüde tatmin edememesi durumunda birey gerilim içerisinde olacaktır. Beklenti ve özlemlerinin gerçekleşmemesi durumunda ise birey hayal kırıklığına uğrayacaktır. Buna karşılık örgütte ihtiyaçları karşılanan, beklenti ve umutlarının gerçekleşmesine ortam hazırlanan bireyler de daha huzurlu ve mutlu olacaktır. Bu tür bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmesi çok daha kolaylaşacaktır. Yöneticinin bir anlamda basan(başarı) şansı bireylerin hangi ihtiyaç, arzu ve beklenti içerisinde olduklarını tespit ederek, onların nasıl güdülenebileceği konusunda sahip olduğu bilgiye bağlıdır. Çünkü, iş görenlerin nasıl ve hangi araçlarla motive edilebileceğini bilen yöneticinin başarı şansı çok daha yüksektir.

## **2. BÖLÜM**

### **MOTİVASYON KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ**

## 2.1. Motivasyonun Tanımı ve Niteliği

Motivasyon kavramı, hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamlarına gelen Latince "movere" kelimesinden türetilmiştir (Steers ve Lyman, 1975:5). Ayrıca İngilizce ve Fransızca "motive" sözcüğünden türetilen bu kavram, Türkçe'de güdülenme, isteklendirme anlamlarına gelmektedir (Eroğlu, 1984:6). Güdü, saik gibi kelimeler motivasyonla eş anlamlıdır. Güdü, saik kelimeleri ise hareket meydana getiren, harekete ait, hareket kuvveti anlamlarına gelmektedir (Aytek, 1974:45). Öyleyse hareket boyutuyla ele alınan motivasyon, bireylerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek harekete geçirmek üzere teşvik edilmeleri demektir (Yozgat,1992:216). Motivasyon kavramının anlamı genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır (Arık, 1996:2). Başka bir ifadeyle motive edilmiş bir davranış amaca yönelik davranıştır. Motive edilmiş bir davranıştaki hareketler diğerlerine nazaran daha organize edilmiş, daha yönlendirilmiş bir şekilde oluşurlar. Bu tür davranışların yapılışındaki canlılık, sarf edilen enerji, değişim ve dağılmaya karşı dirençleri devam süreleri bu davranışların motive edilmiş olduklarını gösterir (Dunn ve Stephens, 2002:11).

Bu nedenle motivasyon psikologlar tarafından genellikle hedefe yönelik bir davranışlar dizisini başlatan, yönlendiren, devamını sağlayan ve neticede durduran bir süreç zinciri olarak anlaşılmaktadır. Hedefe yönelik davranışlar çok çeşitlidir. Gıda aramak, berbere gitmek, eğitim görmek, uzlaşmak gibi birbirinden farklı çok çeşitli davranışları kapsar. Motive edilmiş davranışların çeşidi de hemen hemen davranışların çeşidi kadar çoktur. Bundan dolayı motivasyon kavramının kapsamına pek çok konu girmektedir. Aynı zamanda motivasyonla ilgili tanımlar, uygulama ve yayınlarda çok çeşitlidir.

Genel ve basit bir tanıma göre motivasyon, insan davranışlarının istenilen doğrultuya yönlendirilmesidir. Birey açısından motivasyon, kişisel ihtiyaçların karşılanmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar bir çok evreleri kapsamaktadır. Örgütsel açıdan ise



motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini, görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin ya da mekanizmaların tümü anlamını taşır. Bir başka tanıma göre ise motivasyon, cereyan etmekte olan davranışın, şiddeti, kalitesi ve yönünde meydana gelen değişmelerden sorumlu içsel ve dışsal şartlarla ilgili bir kavramdır (Jones,1992:3). İnsan davranışlarının ve bu davranışları etkileyen faktörlerin değişmesinden dolayı yeterli kalite ve miktarda verilerin elde edilememesinden herkesin fikir birliğine vardığı kesin bir motivasyon tanımı yapmak oldukça zordur. Motivasyon tanımlarının farklı olmasına rağmen ortak yönü, bireyin davranışını etkileme ve bu etkiyle beraber onu belirli amaçlar etrafında harekete geçirme anlamının olmasıdır (Eroğlu, 1984:3). Motivasyonun harekete geçirici anlamı olmasından dolayı istek, amaç, beklenti, eğilim, tatmin, moral gibi kavramları çağrıştırmaktadır.

Bilindiği kadarıyla tabiatta hiç bir nesne, hiç bir sebep olmadan kendi statik durumundan (durgunluktan) hareketli duruma geçmez. O halde insan organizmasının da hareket edebilmesi için birtakım sebepler olmalıdır (Arık, 1996:1). Bu sebepler insan organizmasının içinden ya da dışından gelen bir uyarım, bir basınç, bir dürtü, bir güdü olabilir. İnsan organizmasını hareket ya da tepkiye iten bu sebepler aynı zamanda bu hareket ve tepkilere belirli bir hedef ve belirli bir hızda tayin etmiş olurlar. Bireyi bir şey yapmak için zorlayabilirsiniz. Fakat o bireyi bu işi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gerekli arzu içimizden gelir ve motivasyon da içten zevk almamızı sağlayan, içten gelen en büyük güçtür (Hagemenn, 1997:7).

Temel motivasyon tipleri aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Erkan, 1995:31);

**a) Duygusal motivasyon yapısı:** Bunlar hırs, rekabet, sempati ve antipati gibi unsurlara dayanır.

**b) Geleneksel motivasyon yapısı:** Bunlar yaşam alışkanlıklarından kaynaklanır.

**c) Değer sistemlerine dayalı motivasyon yapısı:** Bunlar dini, etik ve politik değer yargılarından kaynaklanır.

**d) Amaçlara dayalı motivasyon yapısı:** Bunlar belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine yöneliktirler.

## 2.2. Motivasyon Süreci

İnsanlara iş yaptırabilmek her zaman kolay değildir. İnsan eğer isterse etkili ve verimli çalışır. İstemezse onu yönetmeye çalışan kişilerin işi bir hayli zordur. O halde insanın istemesi neye bağlıdır? Diğer bir deyişle, insanı harekete geçiren, bir işi yapmaya yönelten faktör nedir? Bütün insanlar bir amaca yöneldiklerinde onları harekete geçiren ihtiyaçlarıdır. İnsan hayatı boyunca ihtiyaçlarını giderme peşinde koşar. İhtiyaçlarını giderebilirse mutlu, gideremezse mutsuz insan olur. İhtiyaçların bir amaca yönelik davranışa dönüşme sürecine, motivasyon süreci denir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:122).

Motivasyon içerisinde değerlerin, güdülerin, ihtiyaçların, gerilimlerin ya da beklentilerin yer aldığı bir olgudur. Yani motivasyon insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim sürecidir. Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme iten neden olarak tanımlanırken, motivasyon bu eylemin kendisini yaratır. Kısaca motivasyon, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir. Aslında bu süreç çok karmaşık olmasına rağmen dört aşamalı bir model olarak Şekil 1'deki gibi gösterilmesi mümkündür (Sreers ve Lyman, 1975:6-7).

**Şekil 1. Motivasyon Süreci**



Kaynak: (Sreersve Lyman, 1975:6-7).

Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinmeyle başlar. Bir başka deyişle motivasyonun kaynağını gereksinmeler oluşturur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. Belirli gereksinmeler karşılanmak üzere saptadıktan ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer.

Bireyin amacı kendisine gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır. Birey doyuma ya da amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak, gereksinme karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir gereksinmenin bittiği yerde bir diğer gereksinme başlar ve motivasyon süreci her defasında aynı yolu izler. Fakat her bireyin istediği umut, istek ve özlemleri kendine özgü çizgide sürekli değişir. O nedenle motivasyonun sonuncu aşamasında yer alan doyum noktasında bireyi sürekli tutmak çok zordur. Mutluluk kavramı, birey ve doyum noktası ya da çizgisinde bulundukça varlığını korur. Ancak belirli istek ve gereksinmeler karşısında doyum noktasına ulaşamayan bireylerin ruhsal gerginliğe ve mutsuzluğa sürüklendiği toplumsal çevre içinde sık sık rastlanan olaylardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:122).

Genel olarak motivasyonun temel kavram ve unsurları ihtiyaç ya da beklentilerden, davranıştan, amaçlardan ve geri beslemeden (feedback) oluşmaktadır. Motivasyon bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreç Şekil I'de görüldüğü gibi bireyin farklı şiddetteki ihtiyaç, arzu ve beklentileriyle amaçlarına dayanmaktadır. Davranışların altındaki bu faktörleri uyararak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanacaktır (Eroğlu, 1995:247).

Motivasyon oluşma biçimi ve etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz (Boaud,1972:23 ve Sabuncuoğlu, 1994:67):

- Motivasyon bireyi harekete geçirerek belirlenen, amaçlar yönünde faaliyetlerin sürdürülmesini sağlar.

- Motivasyon uyarlanmayı kolaylaştırır.

- Motivasyon bireyi yöneltir ve yönetim düzeni sağlar.

- Motivasyon bireyin algılama gücünü artırır ve zihni çabaların gelişmesini sağlar.

Bir başka yaklaşıma göre ise motivasyon süreci aşağıdaki unsurları kapsamaktadır (Baykal,1978:32);

- Her insan organizmasında onu sabırlı ve sürekli çalışmaya teşvik edici ve yönlendirici bir takım itici gler vardır.

- Bilinçli yapılan her hareket o hareketi yapan insanın tutum ve davranışları yönünden açıklanabilir. İnsan tutum ve davranışları motivin doğurduğu bir sonuçtur.

- Her kişide çeşitli tip ve şiddetlerde pek çok ihtiyaç vardır.

- İhtiyaçların tatmin edilmesi amaçtır ya da motive edilmiş davranışların yöneldiği bir sonuçtur.

- Amaç fark edildiği ya da idrak edildiği anda arzu haline dönüşür.
- O zaman belirli bir teşvik unsuruna karşı ilgi ya da ihtiyaç duyar.
- Maksatlı ve bilinerek yapılan her faaliyet bir teşvik unsurunun uygulaması sonucunda meydana gelir.
- Maksatlı ve bilinçli yapılan bir hareket amaca erişme ve tatminkârlığın sağlanması şeklinde sonuçlanır.

Yöneticilikte motivasyon sürecini ise şu şekilde özetleyebiliriz (Baykal,1978:32);

- Yöneticiler, iş görenlerden maksimum verim arzular.
- Yöneticiler her insanın bencil olduğunu tatminkârlık yolları aradıklarını varsayarak, tatminkârlığın doğuştan mevcut olan bazı ihtiyaçların karşılanması sonucu oluşabileceğini kabul etmektedirler.
- Tatmin sağlanması için yönetici belirli bir anda bir kimsede hangi tipten bir ihtiyacın en şiddetli olduğunu tahmin eder.
- Bu tatmine dayalı olarak o iş görenin ihtiyacını karşılayabilecek özel teşvik unsurunu seçerek etkili amaç olarak kullanır.

- Bu etkinin doğuracağı arzu o kişileri işleri vasıtasıyla harekete geçirir.
- Bu çaba ve hareketin doğuracağı verimlilik, arzulanan sonucun sağlanması olacağından iş görenleri memnun edici bir faktör meydana gelmiş olur.

### **2.3. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkileri**

#### **2.3.1. Motivasyon ve Moral**

Moral, tanımlaması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Birey için kullanıldığı gibi grup içinde kullanılabilir. Genel olarak morale, bir insana ya da insan grubuna hakim olan iklim ya da atmosfer diyebiliriz (Eren, 1993:107).

Moral dinamik bir kavram olduğu için devamlı yükselip alçalabilir. Bu yüzden onu yükseltmek için sürekli dikkat gereklidir. Her an desteklenip beslenmesi gereken bir duygudur. İşletme yönetiminin moral konusuna önem vermesinin başlıca nedeni, işletme faaliyetlerinin etkin yürütülmesi ve işgörenler arasındaki ilişkilerin gelişmiş bir seviyede olmasıyla moralin çok yakın bir bağlantısının olmasındandır (Şenatalar, 1978:239).

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan işgörene kendi amaçlarını da gerçekleştirme imkânı verilerek yüksek moral duygusu sağlanabilir. Konuyla ilgili çalışmalar moral seviyesinin işletmenin faaliyet sonuçlarını etkilediğini göstermektedir. .Moralin üretim düzeyine bazen dolaylı bazen de dolaysız etkileri vardır. Eğer işgörenin yapılan işte payının ve yeteneğinin rolü büyükse moralin verime etkisi büyük olacaktır. Buna rağmen makine ve teknolojiye dayalı işlerde moralin verimlilik üzerindeki etkisi daha düşüktür. Moralın işletmenin faaliyet sonuçlarına etkilerinin yanı sıra işgörenlerin yaşama güçleri üzerinde de etkileri vardır. Çünkü

işgörenler düşük moral ile çalıştıklarında vücutlarının dış etkilere, hastalıklara ve özellikle de sinir hastalıklarına karşı direnci azalacaktır (Eren, 1993:109).

Günümüzdeki teknolojik değişikliklerle buna bağlı olarak sanayileşme süreci, işgörenlerin çoğunun büyük örgütlerde çalışmalarını gerektirmektedir. Böylece toplu olarak çalışılan yerlerde bir sosyal iklim hüküm sürmektedir (Albou, 1975:92). Sosyal iklimin olumlu olması ve bunun devam ettirilmesi motivasyonla sağlanacaktır. Moral ile iş tatmininin arasında benzerlik olmasına rağmen, iş tatmininde beklentilerin elde edilmesi gibi kısmen bir ölçü vardır. Fakat moralde böyle bir ölçü yoktur. Ancak dolaylı gözlem yoluyla tespit edilebilir. Bir işletmede yüksek moralin ortaya çıkmasını sağlayan bazı faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Tatar, 1992:78).

- İşgörenlerin kendisini işletme için önemli bir unsur hissetmesi,
- İşgörenlere gittikçe artan sorumlulukların verilmesi,
- İşgörenlerin karar verme sürecine katılması,
- İş vasıtasıyla bireysel başarı hissini verilmesi,
- İşgörenin başarısının takdir edilmesi,
- İşgörenlere işlerinde ilerleme, terfi fırsatı verilerek bu konuda teşvik edilmesidir.

Öte yandan, bir örgütteki işe devamsızlık alışkanlığı, işe gecikmelerin artması, personel devir oranının yüksekliği, o örgütteki işgörenlerin işletme ürün ve demirbaşlarına zarar verme gibi durumlar moral düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Yüksek moralli işgörenlerle bu gibi olumsuzluklar önlenilmektedir. Ayrıca yüksek moral, işi yavaşlatma ve grev gibi işçi hareketlerini azaltarak, işçi şikâyetleri, iş kazaları gibi olumsuzlukları da en aza indirecektir.

Birçok şirket elemanlarının çalışma şartları, üstleri vb. konulardaki duyguları hakkında fikir edinmek amacıyla çeşitli araştırmalar yapmaktadır. Bu tip araştırmalar iş görende psikolojik olarak önemli olduğu duygusunu meydana getirme yönünden yararlıdır. Ayrıca iş görene içini boşaltma imkânı da sağlanmaktadır (Baykal,1978:32).

İşgörenler çalışma ortamlarında ekonomik güvencenin yanı sıra psikolojik güvencenin de arayışı içindedir. Psikolojik güvence ise çalışma atmosferine bağlıdır (Sabuncuoğlu, 1994:96). Bu konuda ilk yapılacak şey çalışma havasını olumsuz etkileyen faktörlerin ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesidir. İkinci yapılacak şey ise olumlu ve nitelikli çalışma şartlarının gerçekleştirilmesidir. Çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içerisinde işin temposu, doğası ve çevresi psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içerisine girmektedir. Moral karmaşık bir konu olduğundan dolayı iyi yetişmiş modern bir yönetici, durum ve şartların gerektirdiği esnekliğe uygun yöntemler uygular (Baykal, 1974:143).

### **2.3.2. Motivasyon ve İş Tatmini**

Motivasyon ve tatmin kavramları zihinsel olmaktan çok hissi kavramlardır. İş tatmini işten elde edilen maddi çıkarlarla işçinin çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluğu akla getirir (Eren, 1993:107).Tatmin kavramı bir başka kişi tarafından doğrudan gözlenemeyen ve yalnızca ilgili fert tarafından hissedilerek tasvir ve ifade edilen zevki ve iç huzuru anlatan bir kavramdır (Eroğlu, 1995:247). İş tatmini, çalışanların işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri ya da işten beklentileriyle ilgili bir kavramdır. Tatmin kavramı birey hayatının "en ideal" vaziyetini tasvir etmektedir. "En ideal" olana ulaşmak çok zordur ve dünyada kendini çok mutlu hissedip tatminkâr olanların sayısı da azdır. O halde bireylerin hayatında esas olan tatmin değil tatminsizliktir. Tatmin ve tatminsizlik kavramı izafi olduğundan bunlarla ilgili objektif bir ölçü ortaya koymak mümkün değildir (Yıldırım, 1995:442).



İnsan hayatında genel olarak tatminsizliğin esas olduğu gibi iş hayatında esas olan iş tatmini değil iş tatminsizliğidir. Çünkü her bireyin elde ettiği sonuç, beklenti ve özlemlerinden daha düşük olmaktadır. İş tatminiyle ilgili çalışmaların çoğu aslında iş tatminsizliğini ortaya koymaktadır ve bunların azaltılmasıyla ilgili tedbirleri savunmaktadır (Eroğlu, 1995:247). Aşırı iş bölümü ve uzmanlaşmanın otomasyon ve seri üretimi doğurması sonucu işçiyi emeğinin karşılığını somut olarak görme ve kendi ile iftihar etme zevkinden mahrum bırakmıştır. İşçi çalışması sonunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa bundan gurur duyacak ve kendisi için gurur kaynağı olacaktır. F.W. Taylor'dan beri devam eden bir işin bilimsel organizasyonu ile ilgili teknik ve yöntemler bazı olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına ve bir takım zihinsel tatminsizliklere neden olmaktadır (Eren, 1993:107).

Fazla monoton işlerde işgören sadece dikkatini kullanacak ve zihinsel çalışmasına ihtiyaç kalmayacaktır. İşgörenin azda olsa zihnini kullanmasını gerektirmeyen, işler hiç bir ilgi uyandırmamakta, monotonluk ve zihinsel durgunluğun verdiği tatminsizlik halleri ortaya çıkmaktadır. Bireyin aile, okul gibi çeşitli kurumlardan ve hayatının farklı çevrelerinden elde ettiği hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk bu kavram içerisinde düşünülebilir. Birey bu alanlardan istediği imkanları bulduğu ölçüde tatmin olacak ve psikolojik açıdan huzur duyacaktır. Aksi takdirde ise tatminsizliğe uğrayarak hüsrana denenen psikolojik durum içerisine girecektir. Bireyin çalışmasının karşılığı elde ettiği tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin arasında fark vardır. Bunlardan birincisine "dışsal tatmin", ikincisine "içsel tatmin" adı verilir. Dışsal tatminler ücret, aynı yardımlar, iş güvencesi gibi araçlardan oluşurken içsel tatminler kalite ve miktar olarak bazı amaçların gerçekleştirilmesi, yeni teknik ve metotlara uyum gösterme gibi bir işi yaparken oluşan manevi zevk ve hazzı ifade eder. Dışsal tatmin dışsal ödüllerle içsel tatmin ise içsel ödüllerle sağlanmaktadır. İş tatminsizliğinin temel göstergeleri verim düşüklüğü, şikâyet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık ve gecikme gibi durumlardır (Eroğlu, 1995:161-163).

Dışsal tatmin araçlarının en önemlilerinden birisi ücretlerdir. Ücretler yapılan işin miktar ve niteliğiyle paralel olmalıdır. Ücretlerin kişisel değer, diploma ve unvanlarla doğru orantılı olması gerekir. Ücretlere ilaveten işlerin miktarı ve niteliği ile ilgili pirim ve ikramiye

tutarlarının tespit edilmesi de önemlidir. Şikâyet ve tatminsizlik sonucunda çalışanlarda ruhsal çöküntü ve moral bozuklukları gözlenmekte ve çalışma atmosferi bozulmaktadır. Ayrıca iş tatminsizliğini hayal kırıklığı ile özdeş olarak da tanımlayabiliriz. Bir anlamıyla hayal kırıklığı tatmin olmamış bireyin içerisine düştüğü durumdur. İş ortamında genellikle işgörenin isteği ile iş çevresinin sunabildikleri birbirine uyduğu zaman tatmin olgusu ortaya çıkmaktadır. Motivasyon ve tatmin arasındaki ilişki durum ve şartlara bağlı olarak değişmektedir. Bazen olumlu, bazen olumsuz, bazen de nötr olabilir. Tatmin bireyin iç huzuru ve rahatlığını ifade eden bir kavram olup, bireyin dışsal davranışını değiştirmez. Oysa motivasyon bireyin davranışlarını etkilemekte ve onu harekete geçirmektedir. Tatmin ile motivasyon arasında karşılıklı bir ilişki vardır (Eroğlu, 1995:168). Tatmin olmuş kişinin motivasyonu için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olmuş birey davranışını değiştirmeye ve güdülenmeye çok yakındır.

### **2.3.3. Motivasyon ve Etkili İletişim**

İletişim, çeşitli amaçlara ulaşmak için sözcüklerin ve diğer simgelerin kullanılmasıdır. Belli yüz ifadeleri, vücut hareketleri ve fiziksel görünüm bu diğer simgelerden bazılarıdır. Kişiler arası iletişim ise bilgi fikir ve duyguların bir kimseden diğerine aktarılma sürecidir. Böylece insanları birbirine bağlayıcı sosyal grup şeklinde bir etkileşim oluşmaktadır. İletişim, insanların belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir köprüdür (Sayers, Bingaman vd.,1993:7).

Genel olarak iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak ikiye ayrılır. Bu ayrım iletişimi örgütleyenin planladığı biçime bağlı olup olmamasına göre yapılmaktadır (Erdoğan, 1997:293). Eğer iletişim yöneticinin planladığı biçimde oluşuyorsa biçimsel, buna karşılık yöneticinin planladığının dışında gerçekleşiyorsa biçimsel olmayan iletişim söz konusudur. İletişim denince pek çok kişinin düşündüğü biçimsel iletişimdir. Açık iletişim ise haber, bilgi ve duyguların bir örgütsel yapı içinde tepeden en alta ve en alttan tepeye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışını ifade etmektedir (Hagemenn, 1997:50). Açık iletişim ve karşılıklı geri besleme örgütlerde ancak güven ortamıyla olmaktadır. Diğer bir deyişle açık iletişim insanların birbiriyle ilgilenmesi, birbirinin haklarına dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir.

Hiyerarşik yapılar hantal olduklarından dolayı bu tür örgütlerde iletişim genellikle yukarıdan aşağıya tek yönlüdür. Bu tür klasik yapılarda işgörenler bazı fikir ve önerilerle gelseler bile ciddiye alınma ihtimalleri çok zayıftır. Çünkü otoriter yöneticiler kişisel olarak eleştirildiklerini düşünerek böyle bir davranışı engellemeye çalışacaklardır (Hagemenn, 1997:29). Bazen de önerilen değişikliğin sisteme dahil edilmesi çok zor olabilir. Günümüzün modern örgütleri katılımcı, esnek yapılardan oluşmaktadır. Bunun için serbest ve açık iletişim ön planda olmalıdır. Böylece örgütün her elemanı kendisinin ne yapması gerektiğini daha iyi bilecektir.

İletişim sürecinin anlaşılması aynı zamanda başkalarını anlamada kullanılacak bir yoldur (Dinçer ve Fidan, 1996:317). Birçok kişi işyerinde konuşurken ya da problemleri çözmeye çalışırken mesajı nasıl ifade ettiğini dikkate almadığından aklından geçirmediği şeyleri söylediği için yeni problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşletme içinde kurulan iletişim sistemi; bir taraftan alınan kararların uygulanmasıyla ilgili işgörenleri bilgilendirmeyi amaçlarken diğer taraftan onların psikolojik güçlerini işletme amaçlarına uyarlamak, değiştirmek, davranışlarını yönlendirmek, onları belirli hedeflere doğru güdülemek gibi pek çok amaç sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 1994:101). İnsanların olup bitenden haberdar olmasını sağlamak güvenliği ve güveni güçlendirerek yönetimin saygınlığını arttırmaktadır (Hagemenn, 1997:53). Günümüzde güvenilir kalmak için işgörenlerle, medya ile ve örgütlerin faaliyetlerinden etkilenen diğer kişi ve çevrelerle iyi ilişkiler kurmak ve iletişim sağlamak gerekli ve önemlidir.

İletişim kanallarının sürekli açık tutularak kendilerine bilgi verilmesi ve gerektiğinde kendilerinden bilgi alınması işgörenlerin istek ve beklentileri arasındadır. Açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde yukarıdan aşağıya olduğu gibi aşağıdan yukarıya ve aynı zamanda yatay işleyen iletişim kanalları vardır. Bu tür bir iletişim politikası iyi bir atmosferin oluşmasına da yardımcı olarak işgörenlerin daha etkin ve verimli biçimde çalışmasına katkı sağlayacaktır. Çünkü işgörenler örgütte, özellikle kendileriyle ilgili konularda yazılı ya da sözlü iletişim

araçlarıyla bilgilendirilmeyi arzu ederler. İletişim, örgüt üyelerinin yönlendirilmesi ve motivasyonu için etkin bir araçtır (Telimen, 1990:24). Yönetici bir işgörene nasıl görev vereceğini, onun performansını nasıl değerlendireceğini, nasıl eğitim vereceğini ve nasıl motive edeceğini iletişim yardımıyla öğrenir (Sayers, Bingaman vd.,1993:8). Yönetim uzmanları birçok yönetici üzerinde yapmış oldukları araştırmalarda başarılı yöneticilerin mükemmel bir iletişim yeteneğine sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Zira yöneticiler zamanlarının yüzde 75 ile yüzde 95'ini iletişime ayırmaktadırlar (Wayne,1978:85).

#### **2.3.4. Motivasyon ve Duygusal Zeka (EQ)**

Duygusal zeka (emotional intelligence), kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme (empati) gibi anlamlara gelmektedir (Goleman,1998:51).

İnsanlarla ilgili IQ araştırmalarının yüz yıl gibi uzun bir zamana dayanmasına rağmen duygusal zeka yeni bir kavramdır. Araştırmalar duygusal yetenek sahibi kişilerin (kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıyan ve idare edebilen) hayatın her alanında daha başarılı olduklarını göstermektedir. İyi gelişmiş duygusal becerilere sahip kişiler hayatlarını daha etkin ve verimli bir şekilde sürdürürken, duygusal hayatını kontrol altına alamayan kişiler ise kendi içlerinde işe odaklanıp açıkça düşüncelerini sağlayan yeteneklerini yok edici çaba harcarlar (Goleman,1998:51). Goleman'a göre duygusal zeka doğuştan gelen bir özellik olmayıp çocuklukta alınan duygusal dersler hayat boyunca davranış tarzını belirlemektedir. Zeka ile ilgili çalışmalar yapan Gardner isimli araştırmacı IQ testlerinin Birinci Dünya Savaşı ile birlikte başladığını belirtmektedir. O zamanlar iki milyon Amerikan askerine uygulanan IQ testi insanların "IQ tarzı düşünme" sine yol açmıştır. "İnsanlar ya zekidir, ya değildir, o şekilde doğmuşlardır, bunu değiştirmek için yapılacak pek fazla bir şey yoktur. Testler size zeki kişiler arasında olup olmadığını söyley" (Goleman,1998:55). Fakat Gardner 1983 tarihli "Zihnin

Çerçevesi" adlı kitabıyla IQ testine karşı çıkarak, hayatta başarılı olmak için tek tip bir zekanın şart olmadığını yedi temel çeşidi olan geniş bir yetenekler grubunun olduğunu savunmuştur. IQ tekil bir görüşü yansıtırken duygusal zeka çok yönlü bir zeka tanımlaması yapmaktadır. IQ ve duygusal zeka birbirine zıt olmayan yeteneklerdir.

Gardner kişisel zekaların tanımını şöyle yapmaktadır (Gardner, 1993:57). Kişiler arası ilişkilerde zeka, diğer insanları anlamaktır. Onları ne harekete geçirir, nasıl çalışırlar ve onlarla nasıl işbirliği yapılabilir? Başarılı satıcılar, politikacılar, öğretmenler, dini liderler vb. büyük ihtimalle yüksek düzeyde kişiler arası zekaya sahiptirler. Birey içerisindeki zeka ise içe dönük karşılıklı bir yetenektir. Bireyin kendisi hakkında dikkatli ve doğru bir model oluşturup bunu hayat boyu kullanmasıdır. Gardner'ın kişiler arası zeka ile ilgili bir başka tanımlaması ise şöyledir (Gardner ve Hatch1989:57); Kişiler arası zekanın temelinde diğerinin ruh halini, mizacını, güdülerini, arzularını anlayıp ona uygun tepkiler gösterme vardır.

Son yıllarda yapılan çalışmalar eski IQ testlerinin sınırlı dil ve matematik becerileri alanında kaldığını bunun yerine çok boyutlu duygusal zekanın önem kazandığını desteklemektedir. Stenberg ve Salovey isimli bilim adamlarının da aralarında bulunduğu bir grup psikolog zekayı daha geniş bir açıdan ele alarak hayatta başarılı olmak için gerekli şartlar altında yeniden tanımlamışlardır. Salovey, Gardner'in kişisel zeka yetenekleri kavramını kendi duygusal zeka kavramına dâhil ederek duygusal zekanın özelliklerini beş grupta toplamıştır (Salovey ve Mayer, 1990:189).

**a) Özbilinç:** Kendini tanıma (bir duyguyu oluştururken fark edebilme) duygusal zekanın temelidir. Gerçek duygularımızı fark edememek bizi onların insafına teslim eder. Duygularını iyi tanıyan kişiler hayatlarını daha iyi yönetirler. Kiminle evleneceğinden hangi mesleği seçeceğine kadar kişisel karar gerektiren konularda ne düşündüklerinden emindirler.

**b) Duyguları idare edebilmek:** Duyguları uygun bir şekilde yönetme yeteneği özbilinç temelini üstünde gelişir. Kendini yatıştırma, kaygılardan ve karamsarlıktan uzak durma,

alınanlıktan kurtulma yeteneği gibi hususları kapsamaktadır. Bu yeteneği kuvvetli olanlar hayatın zorlukları karşısında daha başarılı olurlarken, zayıf olanlar ise sürekli huzursuzluk içerisindedirler.

**c) Kendini harekete geçirmek:** Duyguları belirli bir amaç üzerinde yoğunlaştırabilme, dikkat edebilme ve kendine hakim olabilme başarı için gereklidir. Duygusal öz denetim (doyumunu erteleyebilme ve fevri davranışları kontrol edebilme) tüm başarıların altında yatan özelliştir.

**d) Başkalarının duygularını anlamak (empati):** Empati insan ilişkilerinde temel bir beceridir. Empatik kişiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren taleplere karşı duyarlıdır. Bu da onları öğretmenlik, satıcılık, yöneticilik gibi insan ilişkilerinin ön planda olduğu mesleklerde başarılı kılmaktadır.

**e) İlişkileri yürütebilmek:** İlişki sanatı büyük ölçüde başkalarının duygularını idare etmeyle ilgili bir kavramdır. Sosyal yeterlilik ve ilişkilerde becerili olma liderliğin, kişiler arası iletişimin altında yatan unsurlardır. Bu becerilerini çok geliştirmiş insanlar diğerleriyle sürtüşmesiz bir etkileşim sürdürmeye dayalı, aktif ve başarılı bir sosyal hayat yaşarlar.

Duygusal zeka ile motivasyon arasında yakın bir ilişki vardır. Motivasyon sürecinde insanların davranışlarını değiştirebilmek ve belirli hedeflere doğru yönlendirebilmek için bu davranışların altında yatan faktörlerin bilinmesi gerekir. Duygusal zekanın temelinde ise kendini başkalarının yerine koyabilme (empati) vardır. Empati vasıtasıyla yöneticiler işgörenlerin ihtiyaç beklenti ve arzularına daha duyarlı olarak onları kolayca anlayabilirler.

Duygusal zekanın bir diğer unsuru ilişki kurma, iletişimdir. Açık iletişim vasıtasıyla insanların birbirini, birbirinin ihtiyaç beklenti ve arzularını daha yakından tanıma imkânı vardır.

Yine kendini harekete geçirebilme vasıtasıyla bireyler dikkatlerini belirli amaçlar üzerinde yoğunlaştırarak daha kolay motive olabilirler. Kişisel davranışlarını geri planda tutarak daha üst seviyeli davranışlara yönelebilirler. Kültürümüzde bunun karşılığı nefis terbiyesidir. Kendini tanımada (özbilinç) bireyin duygusunun farkına varması ve ne istediğini bilmesi vardır. Bu ise bireyi hayatta daha başarılı, istikrarlı ve azimli yapacaktır. Zorluklara göğüs gerebilme duygusal zekânın bir diğer unsurudur. Olaylar karşısında sıkıntıya düşmeme ve iyimser yaklaşabilme bireyleri motive ederek hayatta daha başarılı yapacaktır (Şimşek, 2011:199).

#### **2.4. Yöneticiler ve Motivasyon**

Yönetimin temel amacı mevcut kaynakların (maddi ve beşeri) etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Çünkü kaynaklar kısıtlıdır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin bu çabalarında başarılı olmaları mevcut kaynaklarını iyi kullanmalarına bağlıdır. Yönetim faaliyetlerinin özü olan insan unsurunun bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünün daha fazla üretim sürecine katılması çabaları motivasyon olgusunu gündeme getirmektedir. Yöneticinin temel görevlerinden birisi olan etkinlik, etkin bir teşvik sistemi sağlanmasıyla olacaktır (Hicks, 1975:362).

İşgörenin verimliliğinin artırılması onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasını gerektirir. Bu faktörlerden en önemlisi personelin ihtiyaçlarını uyanan motivasyon yapısını ortaya çıkarmaktır. Çünkü personelin işletme amaçlarına katkıları için teşvik araçlarının belirlenmesi ve güdülerin ortaya çıkarılması gerekmektedir (Aytek, 1974:45). Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır (Sabuncuoğlu, 1994:113). İşgörenin hangi şartlarda, nasıl ve hangi teşvik araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgiye sahip yöneticinin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansı çok daha yüksektir. Örgütün çalıştırdığı işgörenden, işgörenin de örgütten bir takım beklentileri vardır. Yazılı olan sözleşmelere ilaveten ayrıca tarafların davranışsal olarak da birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır (Eroğlu, 1995:247).

Örgütler ekonomik güç yoluyla beklentilerini gerçekleştirmeye çalışırken işgörenlerin örgütten başlıca beklentileri ise ücretlerin tam ve zamanında ödenmesi, örgütsel adaletin ve iş güvencesinin sağlanması gibi konulardır. Örgütlerin amaçlarına ulaşması işgörenlerin bu amaçlara uygun davranmalarıyla mümkündür. İşgörenlerin etkin ve verimli çalışabilmesi kendilerini iyi algılayabildikleri durum ve şartlara bağlıdır. Yoksa örgüt ile işgörenler arasındaki psikolojik anlaşma bozulacak ve bundan da çoğunlukla örgüt ve yönetim zararlı çıkacaktır. Örgüt ve işgörenin beklentilerini dengelemeyen bu anlaşmanın bozulmasıyla örgüt ya hiçbir şey yapmayacak ya işgöreni uyarıp sonrada işten çıkaracak ya da onu motive edecektir. Dolayısıyla motivasyon örgütü bu tür sorunlardan koruyan etkili bir araçtır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:126).

Geleneksel yöneticilik yaklaşımıyla modern yöneticilik yaklaşımının motivasyonla ilgili görüşleri de farklıdır. Geleneksel yönetim tarzı insan tutum ve davranışlarında "dış kontrol araçlarına" ağırlık verirken modern yönetim tarzı sosyal ve kişisel bütünlük kavramına inanarak, çalışanların "kendi kendilerini kontrol etmelerini ve yönetmelerini" kabul etmiştir. Clarence Francis isimli düşünür motivasyonla ilgili şöyle demektedir (Baykal,1978:31). "Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; belirli bir yerde insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz; hatta belirli bir ölçüde mahareti gerektiren bedeni faaliyetlerini de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz; ama bir kimsenin inisiyatifini satın alamazsınız, sadakatini satın alamazsınız, kalben ve zihnen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınamazlar ancak kazanılabilirler."

Bu gibi özellikler satın alınamayıp ancak kazanılabileceğine göre günümüz yöneticisinin yönetilenlerin işlerini kolaylaştıran, onları destekleyerek sevgi ve bağlılık aşılayabilen bir kişiliğinin olması gerekmektedir. Bu ise sadece örgütle ilgili şartları belirleyip yerine getirmekle değil aynı zamanda işgörenlerin enerji ve çabalarını örgüt amaçlarına doğru yönlendirmekle diğer bir deyişle motivasyonla mümkündür.



## 2.5. İşgörenler ve Motivasyon

İşgörenler, örgüte mal ya da hizmet üretmek gibi bir amacı gerçekleştirmek için girmişlerdir. Bu amacı gerçekleştirmelerinin karşılığında kendilerine bazı şeyler vaat edilerek belirli bir yöne kanalize edilirler. İşgörenler genel olarak ekonomik ve psiko-sosyal araçlarla teşvik edilmek isterler. İşgörenler esas olarak çalışmalarının karşılığında yeterli bir ücret alabilmeyi ve güvenlik içinde olmayı isterler. Sanayileşme süreci ile birlikte şehirleşme hızlanmış, üretim ve refah düzeyi yükselerek çok çeşitli ihtiyaçlar gündeme gelerek tüketim toplumuna geçiş teşvik edilmiştir (Şimşek, 2011:206). Bunun sonucunda ise bireyler daha çok tüketmek için daha çok kazanmak ve harcamak durumunda kalmışlardır. Bundan dolayı etkin bir motivasyona olan ihtiyaç artmıştır.

Motivasyonda en önemli konu işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek önünde ise bir amaç vardır, amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Bu istekler bireyin içinden gelebileceği gibi (içsel) dış çevreden de (dışsal) kaynaklanabilir. Birey amaçlarına ulaşabildiği ölçüde mutludur. Aksi takdirde birey amaçlarına ulaşamadığından dolayı huzursuzluk ve gerilim içerisindedir. Bu da çoğu zaman bireyi işe karşı isteksiz yapar. Motivasyonun amacı işgörenlerde daha fazla çalışma istek ve arzusu oluşturabilecek faktörleri bulmak ve bunları mümkün olduğunca karşılamaya çalışmaktır. Başka bir ifadeyle her gün işbaşı yapılırken işgörenlerin istekle gelip istekle çalışmalarını sağlamaktır. Güdülerin kaynağını tespit etmek kolay olmadığından kalıplaşmış güdüleyici amaçları uygulamak her zaman geçerli değildir. Bu nedenle işletmenin iç ve dış çevre şartlarını, işgörenlerin davranışlarını etkileyen temel faktörleri tespit edip esnek bir motivasyon politikası uygulaması daha etkin olur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2010:180).

Motivasyon işgörenlerin ihtiyaçlarını ortaya çıkarılması ve bu ihtiyaçlara uygun metotların sağlanmasıyla olur. Motivasyon bireyin çaba ve faaliyetlerini örgütsel amaçlar

doğrultusunda yönlendirmektir. Bu yönlendirmeyi başarabilmek için ise bireyin ihtiyaçlarını, arzu ve beklentilerini karşılayabileceği ortamı hazırlamak gerekir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar vasıtasıyla tatmin ederek işgörmeye arzusunu artıracaktır. Kişinin amaçlarına yardımcı olarak çeşitli içsel ve dışsal araçlar onun çalıştığı örgütün amaçları benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına başka bir deyişle motivasyonuna neden olacaktır. İşgöreni motive etme, eğitim ve öğretimden daha güç belki de daha pahalı bir iştir. Çünkü insanın yapısı ve onun tutum ve davranışlarını etkileyen, belirleyen sosyal ve psikolojik, siyasal, kültürel, ekonomik vb. pek çok faktör vardır (Tosun, 1990:523).

Çağımızdaki baş döndürücü gelişmelere rağmen insanı tanımaya ve onun tutum ve davranışlarını açıklamaya yönelik bilimsel çalışmalar son derece azdır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi insanı tanımaya, anlamaya yönelik çalışmalara ve bunların sonuçlarını uygulamaya yönetici ve işletmelerin yeterli derecede ilgi ve dikkat göstermemeleridir. Rasyonel bir motivasyon sistemi psikoloji ve sosyoloji ilkelerine dayalı, örgüt amaçları ile işgören amaçlarını dengeleyici bir yapıda olmalıdır. Bu durumda motivasyon sisteminden işgören ve işletmeye şu faydalar beklenebilir (Şimşek, 2011:206) ;

- İşgörenlerin temel ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasına imkân hazırlamak.
- İşgörenlerin psiko-sosyal, kültürel, güvenlik, aile yardımı gibi toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasına imkân hazırlamak.
- İşgörenlerin kararlara katılma, danışılma, toplantılara katılma vasıtasıyla egolarını tatmine yardımcı olmak.
- İşgörenlerin yeteneklerini geliştirecek imkânlar sağlamak.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmak.

- Değişen sosyoekonomik ve kültürel şartlara uygun şekilde işletmelerin "esnek motivasyon sistemi" geliştirmelerini sağlamak.
- Örgüt ile işgören amaçlarını uyumlaştırmaya yardımcı olmak.

## **2.6. Motivasyonun Amaçları**

### **2.6.1. Etkinlik**

Etkinlik, günümüzde artık ihmal edilemez bir konuma gelmiştir (Drucker, 1992:12). Etkinlik, işletmenin kuruluş amaçlarına ne derece ulaştığının bir ifadesidir. İşletmede verimliliğin sağlanması, büyüme ve gelişme, çevreye uyum ve rekabet edebilme durumu, işgörenlerin tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar etkinliğin sağlandığının göstergeleridir (Kaldırımçı, 1985:87). Bir şeyin etkili olması onun istenen sonucu vermesi demektir. Bir örgütün ideal etkinlik seviyesine ulaşabilmesi için arzulanan biçimde faaliyet göstermesi gerekir. Bir başka ifade ile etkinlik faaliyet ve çabaların amaca ulaşmadaki derecesini ifade eden bir kavramdır. Örgüt amaçlarına önceden planladığı gibi ulaşabilmiş ise etkin demektir, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için iç ve dış kaynaklarına uyum sağlayabilmesi için bütün imkânların harekete geçirme yeteneğidir.

Örgüt etkin çalışabilmek için çeşitli araçlardan yararlanır. Başta insan gücü olmak üzere, iyi araç-gereç kullanımı, teknolojik hammadde ve enerji kullanımı gibi örgütlerde faaliyetler işgörenler vasıtasıyla gerçekleştirdiğinden, işgörenlerin örgüt amaçlarına uygun şekilde motivasyonu etkinlik için son derece önemlidir. Motivasyonla işgörenin etkinliğinin artması, dolayısıyla işletme amaçlarına daha çok katkısı sağlanacaktır. İşgörenin birey ya da grup olarak etkinliğini artırmanın yolu özendirici ya da güdüleyici araçların kullanılmasıdır (Dicle, 1984:2).

Çoğu örgütsel etkinlik yaklaşımları dikkatlerini özellikle kar, verimlilik vb. gibi örgütsel çaptaki değişkenler üzerinde yoğunlaştırarak, etkinliğe makro açıdan yaklaşımlardır (Steers, 1989:57). Dolayısıyla bu modeller bireysel davranışlar örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi ihmal etmişlerdir.

Etkinlikle ilgili ilk modeller örgütsel başarının ölçümünde tek kriter kullanan monist görüşlerdir. Fiili ürün verileriyle ölçülen verimlilik, çalışanlara uygulanan anketlerin sonucuna göre tespit edilen kâr ya da kazanç oranı şeklinde ifade edilmiştir. Buna karşılık daha karmaşık ve modern yöntemler çok sebepliliği esas alarak etkinliği pek çok değişken tarafından ölçmeye çalışmaktadır. Esneklik, verimlilik, kârlılık gerginliğin yokluğu, büyüme ve gelişme, sosyal sorumluluk, açık haberleşme varlığını devam ettirme vb. değişkenler modern yaklaşımlar tarafından etkinliğin ölçümüyle ilgili kullanılan temel kriterlerdir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2010:183).

### **2.6.2. Verimlilik**

Son yıllarda gelişmiş ya da az gelişmiş hemen hemen bütün ülkelerde üzerinde ısrarla durulan temel konulardan birisi de hiç şüphesiz verimlilik konusudur (Talas, 1998:45). Verimlilik konusu az gelişmiş ülkeler için çok daha önemlidir. Çünkü verimliliğin ve bunun sonucunda milli gelirin artması bu tür ülkelerde hayat standardının yükselmesinin başlıca şartlarından birisini teşkil etmektedir.

Verimlilik ya da rasyonellik geniş anlamda ve günlük konuşmalarda akla uygunluk ve doğru ile yanlış birbirinden ayırabilme gücü manalarında kullanılmaktadır. Verimlilik en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmek ya da belirli bir sonucu en az araç kullanarak elde etmek şeklinde de tanımlanabilir. Genel olarak pay ve payda ile temsil edilen bu ilişki şu şekilde gösterilebilir (Drucker, 1992:184).

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretim Miktarı} / \text{Kalitesi}}{\text{Üretim Faktörleri}}$$

Başka bir tanıma göre ise verimlilik, belirli bir zaman periyodunda bir grup ya da birey tarafından başarılmış iş birimlerinin miktarıdır. Bu tanımda birey tarafından harcanan enerji miktarı ile üretilen birim sayısı arasında bir ilişki olduğu varsayımına dayanılmaktadır. Bu nedenle verimlilik ancak kişisel ve örgütsel amaçların birbirleriyle uyumlaştırılmasından doğmaktadır. Böylece bu iki amaçtan birisine ulaşılması diğer amacın da başarıldığını gösterir (Kazmier, 1974:263 ve Bingöl, 1983:181). Örgütler faaliyetlerinden iyi randıman elde etmek için masraflarını düşürücü ve gelirlerini artırıcı çeşitli tedbirler alırlar (Eren, 1993:81). Böylece mevcut üretim süreci içinde toplam gelire katma değer oranını yükselterek verimliliği artırmayı hedeflerler. Bir örgütün verimliliğinde rol oynayan pek çok faktör vardır. Bunlar arasında, makine, araç-gereç, materyal gibi çeşitli teknolojik unsurlar ve işbölümü, haberleşme, statü, rol gibi yapısal unsurları sayabiliriz. Bununla birlikte verimliliğin artırılmasında örgütteki işgörenin yeri ve yönetici-işgören ilişkileri çok daha önemlidir (Talas, 1998:45).

Örgüt üyeleri vasıtasıyla verimlilik artırılıp azaltılacağından onları motive etmek yönetimin temel görevlerinden birisidir. Bireylerin verimliliği onların yetenekleriyle motivasyon durumunun bir fonksiyonudur diyebiliriz. Yetenek onların ne yapabileceklerini gösterirken, motivasyon ne yapmak istediklerini göstermektedir. İşgörenin yaptığı işten memnun olmasını sağlamak, verimliliği arttırmak vb. durumlar yöneticinin onları motive edebilmesine bağlıdır.

### **2.6.3. Kalite**

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kalite kavramı, sadece üretilen mal veya hizmete bağlı olarak düşünülmemekte, "pahalı", "lüks" şeklinde dar bir bakış açısıyla tanımlanmaktadır (Bayrak, 1997:18). Bu tanım ise kalitenin üretim sürecinde düşünülmediğini ve tüketicilerin lüks ve pahalı ürünlerle daha çok ilgilendiğini göstermektedir. Klasik anlayışta faaliyetler sonuca

göre değerlendirilmekte, süreç ihmal edilmektedir. Günümüzde ise kaliteyi sonuçta değil süreçte arayan modern yönetim felsefesi geçerlidir. Kalite ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Günümüzde müşteri tatminini ön planda tutan kalite anlayışına göre kalite; müşterinin istediğidir. Ya da daha net bir ifade ile kalite; müşterinin ürün ve hizmetlere karşı tutumunun bir ölçüsüdür şeklinde tanımlanabilir (Yenersoy, 1997:54).

Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik gibi pek çok karakteristiği kapsamaktadır. Klasik yönetim anlayışında iş tatmini, motivasyon gibi kavramlara sadece verimliliği arttırmak, daha çok üretmek ve daha çok satmak amacıyla ilgi duyulmuştur. 1970'li yıllarda General Motors Japonlara karşı rekabet başlatarak her düzeydeki işgörenin yaratıcı gücü, aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişimin sağlanamayacağı, bu nedenle insana her zamankinden daha çok değer verilmesi gerektiğini vurgulayarak "Toplam Kalite Yönetimi (TKY)" anlayışını başlatmıştır (Yenersoy, 1997:54). Toplam kalite yönetimi tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağımlılığının sağlanmasına yönelik modern katılımcı bir yönetim anlayışıdır (Türkmen, 1996:146).

TKY' de firma sahiplerinin tedarikçi ve müşterilerin, bayilerin, çalışanların ve müşterilerin aynı anda memnuniyeti ve firmaya bağlılıkları esastır. Tüm taraflarla işbirliği içerisinde çalışmak ön plandadır. TKY'de kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi için çalışanların firmaya bağlılıklarını arttırmak gerekmektedir.

Bu amaca ulaşmak için ise TKY'de insan kaynaklarının motivasyonu, grup çalışması, yetki devri ve karşılıklı güven gibi unsurlara ağırlık vermek gerekmektedir. Hem üretici hem de tüketici açısından Toplam Kalite insani değerler içermektedir. Çünkü insan faktörü olmadan üretime Toplam Kalite değerleri yerleştirilemez. TKY anlayışıyla işletmelerde sürekli olarak insani değerler eyleme, eylemlerde insani değerlere dönüşmektedir (Arioğlu, 1996:25).

TKY'de kalite çemberlerinin oluşturulmasıyla söz söyleme, fikir üretme, problemleri çözmeye katkıda bulunma, en alt düzeydeki işgörenlerin bile yaratıcılıklarını kullanma, başarıdan gurur duyma, fark edilme, sorumluluk taşıma gibi kavramlar işgörenlerin motivasyonunu sağlamaktadır. Çünkü hiç bir şey birey için; "Bana gereksinim duyuyorlar" duygusundan daha etkili değildir (Yenersoy, 1997:54).

İşgörenlerin karar verme yetkisini, katılımını, zihinsel ve psikolojik güçlerini üretim sürecine katmasını sağlayan yüzyılın başlarındaki klasik yaklaşımlar günümüzün esnek ve hızlı değişen şartlarına cevap verememektedir. Teknolojinin hızla gelişmesi, bilgisayarların ve otomasyon sistemlerinin giderek daha fazla kullanılması işgörenlerin daha kalifiye, daha eğitilmiş olmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle eğitim düzeyi artan iş gücüne, daha cazip, daha aktif ve zihinsel yeteneklerini tam olarak kullanabilecekleri iş ortamları hazırlamak kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Kalite iyileştirmede esas olan örgütün yapısından ziyade örgütteki beşeri ilişkilerdir. Kaliteyi yükseltme çabalarının başarısı daha çok işgörenlerin bilgi davranış ve yeteneklerini kullanmalarına bağlıdır. İşgörenler teknik konular, davranış, motivasyon ve ekip ruhu ile ilgili bilgilere sahip değillerse en mükemmel örgüt şeması dahi işe yaramayacaktır (Bozkurt, 1996:202). Diğer bir deyişle işgörenler ve davranışları değiştirilmeden örgütlerin değiştirilmesi bir anlam ifade etmeyecektir.

Bireyin öne çıktığı günümüz modern toplumlarında TKY'de temel motivasyon unsuru, başarıya gururdur. Yöneticinin görevi işgörenleri başarılı olmaya teşvik ederek Toplam Kaliteye katkılarını arttırmaktır. Bu nedenle işgörelere başarılı olmaları için gerekli ortam ve imkanları sağlamak gerekmektedir. Temel motivasyon başarıya onurudur (Tümer,1996:51).

#### **2.6.4. Kârlılık**

İşletmelerin temel ekonomik amaçlarından birincisi kârdır. Kâr, işletme sahiplerinin işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve işgörenlerin temel motivasyon aracını oluşturmaktadır. Bir işletmenin kârlılığı bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kâr arasındaki ilişkiden doğmaktadır. Verimlilik fiziki miktarların birbirine oranı olduğu halde kârlılık belirli bir dönemde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır (Oluç, 1959:74).

Ansoff kârlılığı şu şekilde formüle etmiştir (Eren, 1993:86);

$$\text{Kârlılık} = \frac{\text{Kar}}{\text{Sermaye}} \times 100$$

"Kâr = Satış tutarı - Maliyet masrafları" olduğuna göre karın yüksek olması için satış tutarının yüksek olması gerekmektedir. Bunun için ise ya fiyatın ya da satılan miktarın yüksek olması lazımdır. Bir işletmede toplam sermaye kârlılığının düşüklüğü yönetimin başarısızlığının bir göstergesidir. Eğer yönetici planladığı kârlılık hedefine ulaşamamış ise ürünlerini daha kârlı hale getirebilmek için iki önemli araç kullanacaktır (Eren, 1993:87).

*i-* Yönetici ve işgörenlerin yetenekleri başarı potansiyelinin bir bölümünü teşkil etmektedir. Yönetimin kalitesi, işgörenlerin gizli güçlerini ortaya çıkaracak, onları motive edecek teşvik araçlarını kullanmakla yükseltilebilecektir. Zira yönetim faaliyetlerini, amaçlarını işgörenler vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Yönetimin faaliyetlerine ve işletme amaçlarına işgörenlerin katma değerlerini arttıracak, işgörenlerin amaçlarıyla örgütün amaçlarını uyumlaştıracak motivasyon sistemini kurması ve geliştirmesi, işletmenin kârlılığına ve amaçlarına önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.

*ii-* İşgörenlerin motivasyon yoluyla katma değerinin yükseltilebilmesinin yanı sıra işletme, teknolojik alandaki yenilikleri takip ederek de kârlılığını yükseltebilmektedir.



### 2.6.5. Maliyet- Fiyat Uygunluğu

En geniş anlamaıyla maliyet kavramı bir amaca ulaşmak, bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakarlıkların tümüdür (Yükçü, 1993:22). Ticari işletmelerde satın alınan mal bedeli ile bu malın elde edilmesi için yapılmış tüm giderler toplamı (sigorta, taşıma, depolama vb.) o malın maliyetini oluştururken üretim işletmelerinde üretilen bir malın tamamen mamul hale getirilmesi için üretim ile ilgili katlanılan tüm fedakârlıkların toplamıdır. Diğer bir deyişle maliyet üretimde bulunmak için işletmenin sağlamış olduğu girdiler karşılığında yaptığı ödemelerdir (şimşek, 2011:206).

Geleneksel yönetim tarzında bir firma planlanan kârlılık oranına ulaşamıyorsa, yapması gereken maliyetleri kısmaktır. Diğer bir deyişle para kazanılamıyorsa para harcamamaya çalışmaktır. Bu da maliyetlerin kontrol altına alınıp, kısılması demektir (Weaver, 1997:30). Yönetim bilimi bunu basit bir denklemle açıklamaktadır.

"Kazançlar = Gelir- Maliyet" dir. Eğer denklemin gelir (satışlar) tarafındaki beklentiler gerçekteşmemiş ise masraflarda (maliyetlerde) kısıntıya giderek kazanç sağlanabilir. Bir kar-zarar bilançosundaki en büyük maliyet hedefi emektir, işgücüdür. Emek maliyetini kısmanın çeşitli yöntemleri vardır (Weaver, 1997:30). İşgörenlere (ister hak ettikleri için isterse enflasyonun etkilerini dengelemek için olsun) verilen ücret artışlarını geri almak, sağlık ve emeklilik harcamalarından kurtulmak için tam zamanlı işgören yerine parttime işgören çalıştırmak, asgari ücretle çalışan işgörenleri istihdam etmeye öncelik tanımak, işgörenlerin yerine makine ve robotlardan yararlanmak, emekli olanların yerine yeni eleman almayıp geri kalan işgörenlerden daha fazla yararlanmaya çalışmak gibi. İşgörenlerden daha fazla yararlanmaya yönelik çalışmalar karşımıza motivasyon olgusunu çıkarmaktadır. Motivasyonla işgörenlerin fiziki ve zihinsel yeteneklerinin üretim sürecine daha fazla katılması sağlanarak üretilen mal ya da hizmetin daha az maliyetle elde edilmesi sağlanmaktadır. Emek maliyetlerini azaltmanın en keskin yolu işçi çıkarmaktan yeniden düzenleme, bazı fonksiyonları bir dış

kuruluşa verme şeklinde adlandırılabilir. Geleneksel örgütlerde emek bir girdi olarak basit duygusallıktan uzak bir kapsamda ele alınmaktadır. Emek aynı zamanda sendika sözleşmeleri gibi nedenlerle genellikle sabit maliyetli bir girdidir. Emek maliyeti sabit olduğundan yönetim için önemli sorun emek girdisi birimi başına en fazla çıktının nasıl sağlanacağı olur. Diğer bir deyişle işgücünden en çok iş hangi yöntemler, hangi yollar aracılığı ile sağlanabilir sorusu olmaktadır. Yöneticiler için çalışanlardan daha fazla yararlanma araçlarının başlıcaları rekabet ve motivasyondur. Geleneksel yöneticiler işgörenler arasındaki rekabetin en iyileri ortaya çıkaracağını rekabet nedeniyle işgörenlerin ellerinden gelen bütün çabaları sarf edeceklerine inanmaktadırlar. Oysa yöneticinin en önemli görevi sistemi optimize etmektir. Rekabet ise bunu imkânsız hale getirmektedir (Weaver, 1997:33).

Bunlardan ikincisi ise motivasyondur. Çoğu yönetici ücret, terfi, güvenlik, ödül gibi dışsal motivasyon araçları yerine bir işin yapmaktan gelen özsaygı gurur gibi içsel motivasyon araçlarından yararlanmanın daha iyi olduğunu belirtmektedir (Weaver, 1997:66). İçsel motivasyonu harekete geçirip yönetmek dışsal motivasyona oranla daha zor ve daha karmaşıktır. Bazı yazarlar dışsal motivasyondan (örneğin; satışlarda %6 oranında bir artış sağlama) yararlanmanın ve amaca ulaşıp ulaşılamamasına bakarak ödüllendirip ya da cezalandırmanın daha kolay olduğunu öne sürmektedirler. Halbuki içsel motivasyondan yararlanmak çok daha zordur. Örneğin; içsel motivasyonu, öz saygıyı, gururu açıkça ve kesin olarak tanımlamanın çok zor olması gibi.

Bu nedenle geleneksel yönetim tarzında yöneticiler dışsal motivasyondan yararlanmayı tercih ederler. İşgörenleri dışsal etkenlerle motive etmenin içsel etkenlerle harekete geçirmeden daha kolay olduğu düşüncesinden hareket ederler (Weaver, 1997:35). Geleneksel yöneticiler çalışanların aslında çalışmak istemedikleri gibi bir varsayımdan hareketle işlerinin önemli bir parçasının işgörenleri motive etmek olduğuna inanırlar. Motivasyonda ise ödül ve ceza yöntemlerine ağırlık verirler. Ödül vaat etmeyi iyi iş çıkarmak için gerekli motivasyon aracı sayarlar. Yaşanan tecrübeler birçok yöneticiye gruplara, bireylere ödül vaat etmenin yarar

sağlamadığını göstermiştir. Ödül vaat etmenin grupları mahveden bir şeye yani rekabete yol açtığı bunun yerine grup üyelerinin iş birliği yapmaları gerektiği ağırlık kazanmıştır.

Yönetim uzun vadede hiç bir işe yaramayacak ödüller verme şeklinde kolay yolu seçmek yerine, grupların daha iyi iş çıkarabilecekleri ortamı sağlama gibi daha ciddi bir işe yönelmelidirler. Doğru eğitim aldıkları ve fırsat buldukları takdirde bütün işgörenler daha iyi işler başaracaktır.

### **3. BÖLÜM**

#### **YÖNETİM VE ÖRGÜT TEORİLERİNDE MOTİVASYON**

Yönetim bilimi literatürünü incelediğimizde karşımıza üç temel yaklaşım çıkacaktır. Birincisi, Klasik Yönetim Teorisi; ikincisi Neo-Klasik Yönetim Teorisi, üçüncüsü ise Modern Yönetim Teorisidir. Bu üç yaklaşım arasında kesin sınırlar mevcut olmayıp, ayrıca bu yaklaşımları birbirleriyle ikame etmek de mümkün değildir. Bu yaklaşımları, yöneticinin karşılaştığı problemleri çözmede kullanabileceği araçların sayı ve etkinliğini arttırmayı

amaçlayan yaklaşımlar olarak ele almak mümkündür. Yaklaşımların ilki Klasik Yönetim Teorisidir.

### 3.1. Klasik Yönetim Teorisi

Yönetim teorilerinin ilki olan Klasik teori 19. yüzyıl ile I. Dünya Savaşı arasında kalan dönemin şartlarının bir ürünüdür. James Watt'ın 1774 yılında buhar makinesini keşfetmesiyle o zamana kadar olan teknolojik, ekonomik ve sosyal yapıda çeşitli değişimler ve yeni anlayışlar başlamıştır. Bu değişikliklerin en önemlisi üretici ile tüketicinin birbirinden ayrılmasıdır. Önceleri daha ziyade kendi ihtiyacını karşılamak için üretim yapan insanlar, yeni gelişme ve değişimlerle birlikte başkaları için üretim yapmaya başladılar. Bu durum ise kitle üretiminin ortaya çıkması ve pazarın doğması gibi iki önemli sonuç ortaya çıkarmıştır. Böylece tarım toplumundaki küçük esnafın üretim birimleri, evlerdeki dağınık üretimler ve el sanatları vb. bir çatı altında toplanmaya ve diğer bir deyişle kitle üretiminin yapıldığı fabrikalar ortaya çıkmaya başlamıştır (Efil, 2013:39).

Zamanla işletmeler, örgütler sanayi toplumunun en önemli kurumu haline gelmiştir. Bu gelişmeler yönetim literatüründe, "işletmecilikte devrim" veya "örgütsel devrim" olarak adlandırılmaktadır. Sanayi devriminin ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan birisi de müteşebbisin fonksiyonları arasında yer alan yönetimin, bu işi, ücretli ve meslek olarak yapan yöneticilere devretmesi ve sahiplik ile yöneticiliğin birbirinden ayrılmasıdır. Teknolojik gelişmeler, işletmelerin giderek büyümesi ve karmaşık bir hale gelmesi, fonksiyonlarının çoğalması vb. nedenler bu işi bir meslek olarak yapan profesyonel yöneticilere olan ihtiyacı artırmıştır. Böylece yönetici sınıfı oluşmaya başlamıştır. Bu gelişmeler de yönetim literatüründe, "yönetimde devrim" olarak adlandırılmaktadır. Kitle üretimi ve kille tüketimiyle bol miktarda üretimin amaçlandığı bu dönemde fabrikalarda istihdam edilen işgücünün çoğunluğu ise köyden şehre yeni göçmüş tarım ve hayvancılıkla uğraşan kimseler oluşturmaktadır. Ayrıca eğitim seviyeleri düşük olan bu işgörenlerin amaçları daha çok maddi kazanç sağlamaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996:103).Klasik yönetim düşüncesinin fikirlerini üç ana grupta toplayabiliriz (Efil, 2013:40-41):

a) Çalışmaları insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Maddi ve yapısal faktörler doğrultusunda insanın hareket edeceği varsayılır.

b) Makine-insan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgüt yapısının oluşturulmasında rasyonellik ön plandadır.

c) Klasik teori, örgütü kapalı bir sistem olarak ele almıştır. Özellikle birinci ve ikinci dünya savaşları arasındaki teknolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel değişikliklerle önemini büyük ölçüde yitiren klasik teoriyi üç ana gruba ayırarak inceleyebiliriz. Bunlardan ilki Bilimsel Yönetim Yaklaşımıdır.

### **3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

Öncülüğünü Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımının ortaya çıkışı. 18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere'de başlayıp daha sonraları Avrupa ve Amerika'da yayılan sanayi devrimine dayanmaktadır (Birdal, 1992;16). Sanayi devriminden sonra örgütlerin yerine getirdikleri fonksiyonlarla üretim kapasitesi ve işgören kapasitesi hızla artmıştır. Teknolojik gelişmelere ilaveten bu artış iş bölümü ve uzmanlaşmayı zorunlu hale getirmiştir. Bu durum ise bilimsel yönetim yaklaşımının doğmasına zemin hazırlamıştır. 1900'lü yılların başlarında Taylor ve arkadaşları endüstrideki verimliliğin nasıl artırılacağı ve ayrıca işçi işveren çıkarlarının nasıl birleştirileceği ile ilgili çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Taylor, kendisi de işçilik yaptığından ve çalışmaya en alt basamaklardan

başladığından dolayı, etkili araç-gereç, yöntem ve teşvikler sunulamamasının sorumlusunun yönetim olduğunu düşünüyordu (Weaver, 1997:30).

Taylor yaptığı çalışmalarda, işgörenlerin işlerini yaparken, çoğu zaman gereksiz hareket yaptıklarını, vücut organlarından tam olarak yararlanamadıklarını dolayısıyla işin süresinin uzayarak işgörenlerin kendilerini çok daha fazla yorduklarını tespit etmiştir. Ayrıca dinlenme süreleri yeterli değildi. Bundan dolayı Taylor ve arkadaşları hareket ve zaman etütleri yapılmasını istemişlerdir. Hareket ve zaman etütleri için işler en küçük parçalara ayrılıp, her parça iş için gerekli zaman ve hareketler kronometre ile tespit edilip standart ücret hadleri belirlenecektir. Gerekli ölçümler yapılırken makine hızı, hammadde miktarı vb. faktörler de dikkate alınacaktır. Ayrıca iş akışının, kontrol tekniklerinin, işçi yoğunluğu gibi faktörlerin de bu çalışmaları etkileyeceği belirtilerek etkinlik için işgören ve işletme yönetiminin işbirliği vurgulanmıştır. Ayrıca işgörenleri azami derecede üretim yapmaya özendirmek için prim ve ikramiyeler gibi parasal teşvikler savunulmuştur.

Taylor'un hareket ve zaman etüdüne ilaveten örgüt teorisine yaptığı bir diğer önemli katkı ise planlama ve uygulama faaliyetlerini birbirinden ayırmasıdır. Diğer bir deyişle emir komuta faaliyetleriyle kurmay faaliyetleri birbirinden ayrılarak farklı uzmanlık alanlarına bırakılacaktır. Taylor'a göre uzmanlaşmış bir işgören uzmanlığını sadece kendi departmanında değil tüm örgüt içerisinde kullanabilmelidir. Bu yaklaşımıyla Taylor "fonksiyonel ustabaşılık" ya da "formen"lik kavramını ortaya çıkarmıştır (İrmiş, 1985;52). Ustabaşılardan yaptıkları görevler onların uzmanlaşmasını engellememelidir. Örneğin bir ustabaşı bir departmanda nezaret görevini yaparken başka bir departmanda üretim işlerinde çalışabilmelidir. Dolayısıyla bir ustabaşı bilgi, tecrübe ve uzmanlığından kaynaklanan yetkisini sadece kendi uzmanlık alanında fakat farklı departmanlarda kullanabilecektir. Fakat böyle bir yaklaşım her bir asta birden fazla üst düşmesine neden olduğundan klasik yönetimin emir-komuta birliği ilkesini ihlal etmektedir. Taylor'un en çok eleştirilen yönü beşeri unsurla ilgili görüşleri olmuştur. Zira Taylor, insanı ekonomik güdülerle hareket eden, en az çalışmayı arzulayan, bireyci ve bencil, pasif bir varlık olarak algılamıştır (Yeniçeri,1993;27).

Klasik teorinin ikinci yaklaşıımı Yönetim Süreci Yaklaşımıdır.

### 3.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Fransız mühendis Henry Fayol'un kurduğu Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nda örgütün bütünü ele alınıp, iyi bir örgüt yapısı ve yönetim ilkeleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Fayol, uzun yıllar maden işletmelerinde teknik eleman ve yönetici olarak çalıştığından elde ettiği bilgi ve tecrübeler sonucunda örgüt faaliyetlerini; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim olarak altı grupta toplamıştır.

Ayrıca Fayol en önemli işletme faaliyeti olarak gördüğü, yönetim faaliyetlerini aşağıdaki biçimde beş önemli fonksiyona ayırmıştır.

- i. Öngörme ve planlama
- ii. Örgütlenme
- iii. Emir ve kumanda etme
- iv. Koordine etme
- v. Kontrol etme

Bu nedenle Fayol'un yaklaşımı "fonksiyonel yönetim" yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır. Fayol, etkin bir yönetim ve örgütlenme için 14 ilke geliştirmiştir. Bu ilkeler daha sonra Gibson, Ivancevich ve Donnelly tarafından yapı ile ilgili olanlar, süreçle ilgili olanlar ve sonuçla ilgili olanlar şeklinde üçlü bir şekilde sınırlandırılmıştır (Gibson, 1973;69).

**Tablo 1.** Henry Fayol'un Prensiplerinin Sınıflandırılması

Örgüt yapısı ile ilgili ilkeler	Süreçlerle ilgili ilkeler	Sonuçlarla ilgili ilkeler
<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşbölümü</li> <li>- Yetki ve sorumluluk</li> <li>- Yönetim birliği</li> <li>- Merkezcilik</li> <li>- Hiyerarşi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kumanda birliği</li> <li>- Disiplin</li> <li>- Adil ve eşit davranma</li> <li>- Çalışanların ödüllendirilmesi</li> <li>- Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Düzen</li> <li>- Personelin devamlılığı</li> <li>- İnisiyatif</li> <li>- Birlik ve beraberlik ruhu</li> </ul>

Kaynak: (Dinçer ve Fidan, 1996:317)

Fayol'un bu ilkelerinin anlamlarını kısaca şu şekilde özetleyebiliriz (Dinçer ve Fidan, 1996:317):

*a) Örgüt Yapısı İle İlgili İlkeler*

Örgüt yapısı ile ilgili ilkeleri beş başlık altında toplamak mümkündür.

**i. İşbölümü:** İşgörenler arasında bilgi yetenek ve tecrübeye göre işbölümü yapılarak uzmanlaşmaya gidilmesi. İşbölümü verimliliği artırır, çünkü işbölümü uzmanlaşmaya imkân hazırlamaktadır.

**ii. Yetki ve Sorumluluk:** Yetki, emir verme hakkı, itaat ettirme gücüdür. Yetki kullanımı ile beraber bir sorumluluk olup, sorumluluk yetkinin ayrılmaz bir parçası ve tabii bir sonucudur.



**iii.** Yönetim Birliği: Bu ilkeye göre aynı amaca hizmet eden faaliyetler bir plan ve programa bağlı olarak aynı yönetici tarafından yürütülmelidir.

**iv.** Merkezcilik: Merkezcilik göreceli bir kavram olup, asgari ölçüde merkezcilik koordinasyonun gerektirdiği bir zorunluluktur. Ayrıca yönetim yetkisinin bütünlüğünü bozmayacak derecede ademi merkeziyetçilik de faydalıdır. İşletmelerde bu ikisinin optimal seviyesi belirlenmelidir.

**v.** Hiyerarşi: En üst yönetim kademesinden en alt kademeye kadar uzanan kumanda zinciridir. Haberleşme ve diğer faaliyetler bu yolu takip eder. Kademe sayısının çok fazla olduğu örgütlerde üst yöneticiye sonuçtan bilgi vermek şartı ile aynı seviyedeki astların aralarında haberleşmesine imkan tanınmalıdır. Fayol buna "köprü (geçit) ilkesi" adını vermiştir. "Köprü (geçit) ilkesi" ile hiyerarşik yapı içindeki faaliyetler daha basit, akıcı ve hızlı gerçekleşmektedir.

*b) Süreçle İlgili İlkeler*

Süreç ile ilgili ilkeleri beş başlık altında toplamak mümkündür.

**i.** Kumanda Birliği: Bu ilkeye göre her ast sadece bir üste bağlı olmalıdır. Bir işgören yalnızca bir üstten emir almalı, ona rapor vermelidir. Bu ilke uygulanmadığı

zaman örgütlerde yetki zedelenmesi, disiplin bozulması, düzensizliklerin ortaya çıkması gibi durumlar kaçınılmazdır.

**ii.** Disiplin: Bir işletmedeki itaat, çalışkanlık, işe devamlılık, örgütle örgüt üyeleri arasındaki anlaşma hükümlerine saygı göstermek gibi hususlardan oluşmaktadır.

**iii.** Adil ve Eşit Davranma: Kuralları, tüm işgörenlerin çıkar ve yeteneklerine uygun biçimde hakkaniyet ve eşitliğe bağlı olarak uygulamak gerekir.

**iv.** Çalışanların Ödüllendirilmesi ve Ücretler: Adil bir ücret sistemini savunan Fayol, ücretlerin belirlenmesinde; hayat pahalılığı, işçi arz ve talebi, örgütün mali durumu gibi işletme sahibinin iradesi dışındaki hususlarla, çalışanların değeri vb. gibi işletme sahip ve yöneticilerinin iradesinde bulunan faktörlerin de göz önünde bulundurulmasını istemiştir.

Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü: Örgütün başarısı ve çıkarları tek tek örgüt bireylerinin kendi çıkarlarından üstün tutulmalıdır. Fayol ayrıca örgüt çıkarları ile işgörenlerin çıkarları arasında uyum sağlanması gerektiğini, bunun ise çok kolay bir iş olmadığını belirtmiştir.

*c) Sonuçlarla İlgili İlkeler*

**i.** Düzen İlkesi: Bu ilke ile "her şeye bir yer ve her şey yerli yerinde" deyişi anlatılmak istenmiştir. Her iş, araç-gereçlerin yerinin iyi seçilmesi gerekir. Örgütteki maddi ve beşeri aracın yerinin ilgili araçtan en etkin çıktının alınmasını sağlayacak şekilde olması ifade edilmiştir.

**ii.** Personelin Devamlılığı: İşgörenlerin yeni işe girdiklerinde işe alıştırmaları gerektiğini, işgörenin işe alışmasına engel olacak tutum ve davranışların işten ayrılmalarına neden olabileceğini, personel devir oranının düşük olması gerektiğini ifade eder.

**iii.** İnisiyatif: İşgörenlerin iş başında tüm yetenek ve güçlerini harcamalarına, fırsatları değerlendirmeye ilgili tahmin ve girişimcilik ruhuna sahip olmalarını ifade eder.

**iv.** Birlik ve Beraberlik Ruhu: İşgörenler arasında birlik ve beraberliğin yerleşmesi, işgörenlerin örgüte bağlılığı, örgüt içi uyum ve birliğin sağlanması için çalışmayı ifade eder.

Fayol bir sosyal bilimci olmadığından dolayı geliştirmiş olduğu ilkelerin çoğunun, insan davranış ve psikolojisine ters düşen klasik yönetim anlayışının temel ilkeleri olması önemli ve aynı zamanda ilginçtir. Fayol'un ilkelerinin bir kısmı uzun zamandan beri geçerliliğini korumaktadır. Ama o, yönetimin incelenip öğretilebilecek bir bilgi birikimi olduğu düşüncesini ortaya atan ilk kişidir (Weaver, 1997:15). Fayol'un kafasında canlandığı ortalama (vasat) insan tembeldir. Bundan dolayı onları yola getirecek sıkı ve müsamahasız bir kontrol ve ceza sisteminin olması gerekir, astlara güvenmemek ve onları sürekli denetlemek lazımdır. İnsanların sorumluluğu korku kaynağı olarak algıladıkları ve ondan kaçmayı, yönetilmek

istedikleri görüşünü savunmaktadır. Fayol'un arkadaşları olan Ralley, Graicunas ve Urvick de insanların psiko-sosyal yönünü incelemekten ziyade bölümlere ayırma, fiziksel ilişkiler, bu ilişkilerin kontrolü ve optimum kontrol alanı gibi konular üzerinde durmuşlardır (Eren, 1993:107).

Bundan dolayı Fayol ve takipçileri insanın üstün yetenek ve becerileri ile meydana getiriciliğine zıt bir şekilde onu tabiatına aykırı bir biçimde tanımlayarak üretim için duygusuz bir araç ya da robot olarak algılamışlardır. Bu durum ise, insan için davranışsal bir problem kaynağı olmuş ve başarıya ulaşamamıştır. Dolayısıyla ne insanın mutluluğuna ne de yönetimin etkinliğine katkıda bulunamamıştır.

### **3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı**

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı, MaxWeber tarafından geliştirilen "İdeal Bürokrasi" kavramıdır. MaxWeber'e göre bürokrasi bir örgütlenme ve yönetim biçimidir. Bürokrasi kavramı ortaya çıktığı ilk dönemde kapalı sistem yapısına uygun ideal anlamı ile günlük dildeki işlerin geciktirilmesi, yokuşa sürülmesi anlamının tam aksine bir amaca ulaşmada ideal bir yapıyı göstermektedir. Dar anlamıyla ise bürokrasi kamu yönetimi ve devlet idaresinde yer alan memurların toplamıdır. 19. Yüzyıldaki sanayi devrimi ile beraber köyden şehirlere göçler başlayarak şehirler endüstri merkezleri olarak hızla büyümüştür. Sanayi devrimi ile beraber örgütlerin büyümesi, istihdamın artması, işgörenlerin çoğunun vasıfsız ve eğitim seviyelerinin düşük olması, kitle üretimine ağırlık verilmesi gibi nedenler bürokratik yapıların doğmasına zemin hazırlamıştır. Zira tarım toplumunun ihtiyaçlarına cevap verebilen, örgüt yapıları sanayi devrimiyle ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma gelmiştir. Örgütlerin büyüklüğü bürokrasinin en belirgin özelliğini oluşturur. Bundan dolayı sanayi devriminden sonra ekonomik amaçlı örgütlerde de bürokratikleşme eğilimi başlamıştır. Bunlara ilaveten sendika, siyasi parti vb. gibi ikincil gruplarda giderek bürokratikleşmeye başlamışlardır. Bürokratik örgütlerde yüksek iş bölümü, iyi tanımlanmış otorite ve sorumluluk hiyerarşisi ile işgörenlerin gayri şahsi ilişkileri ve

yazılı kurallar ön plandadır. Weber'e göre bir örgüt aşağıdaki beş özelliğe sahip olduğu müddetçe rasyonelliğini koruyacaktır (Abadan, 1959;46):

**a)** Bürokrasiler eskisine kıyasla daha yüksek bir iş bölümü ve uzmanlaşmaya sahip olmalıdırlar. Görevler mümkün olan en küçük parçalara, yüksek seviyede uzmanlaşmayı sağlayacak şekilde bölünür.

**b)** Bürokratik yapılardaki ileri düzeydeki iş bölümü koordinasyonun önemini ve gereğini artırır. Parçalanmış işler arasındaki koordinasyon otoritenin merkezileşmesiyle sağlanır. Örgütlerde emir komutaya dayalı dikey hiyerarşik bir yapı esastır, ast örgütte kendisine verilen emre kayıtsız şartsız uymak zorundadır.

**c)** İstihdam edilecek işgörenler önceden belirlenmiş objektif kriterlere göre seçilir. İş ile birey arasında uygunluğun sağlanması esastır. Cinsiyet, ırk, etnik köken ve sosyal sınıf ayrımına dayalı yapılan istihdam örgütün etkinlik ve verimliliğini azaltacaktır.

**d)** Bürokratik yapılar açıkça belirtilen politika, kaide ve kurallara sahip olmalıdır. İşgörenlere verilen yetki ve sorumluluklarda yazılı kurallar ön plandadır. Örgüt işgörenlerine ve müşterilerine karşı kuralları objektif bir şekilde uygulamalıdır.

**e)** Weber' e göre örgütün devamlılığı için ilişkiler ve haberleşme yazılı olarak yürütülür. Ayrıca detaylı bir dosyalamanın yapılması şarttır.

MaxWeber'in üzerinde durduğu bürokrasi yaklaşımı 20. Yüzyılın başlarındaki siyasi, ekonomik ve sosyo kültürel şartların bir ürünüdür. Bürokrasinin en yaygın olumsuz sonuçlarını amaçların yer değiştirmesi, aşırı kırtasiyecilik, katılık ve değişmezlik, ağır ve hantal işleme, sorumluluktan kaçma, sorumluluğu yayma, imparatorluk kurmaya yönelme şeklinde sayabiliriz. Bu tür klasik yapılar günümüzün hızla değişen esnek şartlarına cevap verememektedir. Hızlı

teknolojik değişim, bilgisayar ve otomasyon sistemlerinin giderek daha çok yaygınlaşması, işğörenlerin daha kalifiye ve eğitim seviyelerinin daha yüksek olması onlar için daha cazip, daha aktif ve daha katılımcı ortam ve yapıları hazırlamayı gerektirmektedir. 1980'lerden sonra ağırlığını hissettiren küreselleşme insanı üretim sürecinin pasif bir girdisi ve emredilene yapan bir varlık olarak algılayan klasik bürokratik yapıların etkin olmayacağı gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bunun yerine dışa açık, şeffaf, esnek, ademi merkezîyetçi, bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını ön plana çıkaran ve üretim sürecine katan rekabetçi yapılar önem kazanmıştır. Geleneksel örgüt teorisini oluşturan her üç yaklaşımın da temel özelliği "en iyi örgüt yapısı nasıl oluşturulabilir?" sorusu etrafında yoğunlaşmaktadır. Ayrıca geliştirilen ilke ve yöntemlerin tüm şartlarda ve her yerde geçerli olduğu yanılığına düşölmüş ve insan faktörü sadece fiziki gücünden yararlanılabilen pasif bir unsur olarak değerlendirilmiştir (Weaver, 1997:300).

Sonuç olarak klasik yönetim tarzında yöneticiler insanların çalışmayı sevmediklerine inandıklarından dolayı motivasyonda ödöl ve ceza sisteminin gerekli olduğuna inanırlar. Klasik yöneticilerin çoğu insanın mecbur kalmadıkça çalışmayacağını savunurlar. İşğörenleri motive etmenin kendi görevleri olduğunu düşünerek' en fazla katkıda bulunan işğörenlere ödöl vaadinde bulunurlar. Ödöl vaat etmenin iyi bir iş yapmak için gerekli motivasyonu sağlayacağını sanırlar. İşğörenlere ödöl vaat etmek yanılıştır. Örgüt üyelerinden hangisinin en fazla katkıda bulunduğunu tespit etmek çok zordur. Ayrıca işğörenlere ödöl vaadinde bulunmak rekabeti ortaya çıkarmaktadır. Yaşanan tecrübeler işğörenlere ödöl vaat etmenin işe yaramadığını göstermiştir. Ödöl vaat etmek rekabete yol açıp işğörenleri ve örgütü olumsuz etkilediğinden dolayı işğörenlerin iş birliğine yönelik tutum ve davranışları daha gerçekçi ve anlamlı olmaktadır(Hagemenn, 1997:42).

Klasik yöneticilere göre çoğu insanın çalışmasının tek nedeni para kazanmaktır. Oysa para hep zannedildiği gibi güçlü bir motivasyon aracı değildir. Motivasyon elbette paraya da bağlıdır. Fakat yüksek maaş otomatik olarak insanların işlerinden zevk almalarını ve motive olmalarını sağlayamaz. İnsanları daha fazla çalışmaya özendiren şey daha çok kişisel refahla, mutlulukla, insan ilişkileri düzeyi ve yapılan işin bütünüyle ilgilidir. Nitekim Alman Manager

Magazine dergisinin Boston Danışma Grubu'yla beraber üç büyük sanayileşmiş ülke olan Japonya, ABD ve Almanya'da ar-ge çalışmaları üzerine bir anket düzenlenmiştir. "İnsanları gerçekten ne motive eder?" sorusuna verilen cevaplarda yüksek maaş sıralamada en alt basamakta yer alırken, karar alma sürecinde daha fazla enformasyon ve katılım isteği listenin en üstünde yer almıştır (Hagemenn, 1997:43).

Klasik yöneticiler insanların çalışmayı sevmediklerine inandıkları için zamanlarının önemli bir kısmını işgörenleri motive etmeye, onları pohpohlamaya, denetlemeye ya da baskı uygulamaya ayırırlar. Klasik yaklaşımlara göre insanları sadece çıkarlarıyla ve fizyolojik ihtiyaçlarıyla motive etmek mümkündür. Dolayısıyla klasik yönelim "iktisadi bir mal" gibi düşündüğü insanın duygularını, değerlerini, amaçlarını beklenti ve özlemlerini hiç hesaba katmamıştır.

### **3.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi**

20 yüzyıla doğru, başlangıç yıllarındaki klasik örgüt teorisinin nedenleri ve şartları hızlı teknolojik gelişmelerle beraber değişmeye başlamıştır. Sanayi devrimiyle birlikte köyden şehre göçenlerin sayısı artarak makineyle ilk defa yüz yüze gelen, onun hakkında bilgi sahibi olmayan işgörenin yerini daha tecrübeli ve bilgili işgörenler almıştır. Bu arada işverenin de iş ve örgüt yönetimi hakkındaki bilgisi anarak makineyi çalıştıran işgörenin artık başka bir makine olmadığı düşüncesi ağırlık kazanmaya başlamıştır. İşgörenin işinin başındayken bile ayrı bir ruh alemi olduğu örgütün içinde ve dışında sosyal yaşamı olan psiko sosyal bir varlık olduğunun farkına varılmıştır (İrmiş, 1985;52).

Klasik yönetim teorisi, insanı sadece kendi çıkarları peşinde koşan akılcı-iktisadi insan olarak gördüğü, insanı organizasyonu tamamlayan bir parça gibi düşündüğü, aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma ile yabancılaştırdığı, örgütü çevresinden bağımsız kapalı bir sistem olarak ele aldığı için birçok eleştirilere uğramıştır. 1929 Dünya Ekonomik krizinin ortaya çıkması ve büyüyen

işletme sorunlarının artması klasik teorinin etkinliklerini, yetersizliklerini ortaya çıkarmıştır. 1929 Dünya Ekonomik krizinin sonucunda insan kaynağının azalması ona verilen önemin daha da artmasına neden olmuştur. Ayrıca Amerika'da Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış oldukları Howrhone çalışmalarının da neo-klasik örgüt teorisinin ortaya çıkmasına önemli katkısı olmuştur. Neo-klasik yönetim teorileri aslında klasiklerin kavram ve ilkelerine dayanmaktadır. İnsan davranışını ön planda tutan bu yaklaşım "Beşeri İlişkiler Yaklaşımı" ya da "Davranış Bilimleri Yaklaşımı" ve günümüzde de "Organizasyonel Davranış" olarak da bilinmektedir.

Geleneksel örgüt anlayışının yetersiz kalmasını sağlayan bir diğer gelişme kâr amaçlı örgütlere ilaveten dernek, siyasi parti ve kooperatif gibi işgörenlerin ve yöneticilerin üyesi olabildikleri ve işleyiş ve kararlarına çeşitli derecelerde katılabildikleri örgütlerin ortaya çıkmasıdır. Bu tür örgütlerde kararlara katılma vasıtasıyla yeni demokratik bir ortam oluşmaya başlamıştır. Bu tür örgütlerle işgörenler işyerleri dışında da kendini tanıyabilme, bilgi ve tecrübesini geliştirme imkânı bulmuştur. Aynı dönemde hızlı şehirleşmenin getirdiği sosyal problemlere çözüm bulmada sosyoloji ve psikoloji bilimlerinden de yararlanılmaya başlanması davranış bilimlerinin önemine dikkat çekerek daha katılımcı, daha demokratik insana ve insan davranışlarına önem veren Beşeri İlişkiler denen yeni bir örgüt teorisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Beşeri ilişkiler (İnsan ilişkileri) yaklaşımının sosyolojiden, psikolojiden ve sosyal psikolojiden almış olduğu çeşitli varsayımlar vardır. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz (Seott, 1967:35):

**a) Psikolojiden alınan varsayımlar:**

- İşgörenler çeşitli şekillerde motive edilir ve harekete geçirilirler.



➤ İnsanlar her zaman rasyonel davranmazlar, çoğu zaman bekledikleri ödülle ilgili irrasyonel davranabilirler.

➤ İnsanlar birbirine bağımlıdır, bundan dolayı ferdi davranışların genellikle işyerindeki şartlarla açıklanması gerekir.

➤ Yöneticiler, insan ilişkileri hakkında eğitilebilirler.

***b) Sosyolojiden Alınan Varsayımlar:***

➤ İşletmedeki sosyal ortam hem yöneticiler hem de grup üyeleri tarafından etkilenir.

➤ Aynı zamanda grup üyeleri de işyerindeki sosyal ortamın etkisi altında kalır.

➤ İşletmelerde hem resmi hem de gayri resmi örgüt ve klikler vardır. Bunlar resmi örgütle karşılıklı etkileşim içerisindedirler. Onları hem etkiler, hem de onlardan etkilenirler.

➤ İşlerin gerektirdiği roller iş tanımlarında belirlenenden çok daha karmaşıktır. Bu durum iş analizlerinde göz önünde bulundurulmaz.

➤ Örgüt karşılıklı etkileşim içerisinde olan sosyal alt sistemlerden oluşan bir yapı olarak düşünölmelidir.

***c) Sosyolojiden Alınan Varsayımlar:***

➤ İnsanlar genellikle kendi amaçlarına örgüt amaçları açısından bakmazlar. Bu konuda onları etkilemek ve yönlendirmek gerekir.

➤ Örgütün iletişim kanalları, örgütün rasyonel ve ekonomik biçimde çalışmasını sağlayan bilgileri taşıdığı gibi işgörenlerin his duygu ve düşüncelerini de yansıtır.

➤ Örgütte kararlara katılma, moral ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler sağlar.

➤ İsbetli kararlar ve işbirliği için takım halinde çalışmak gerekir.

Neo-klasik yakışımıla ilgili 1930-1950 yılları arasında yapılan çalışmaları Klasik Beşeri İlişkiler. 1950'den sonraki çalışmaları ise Modern Beşeri İlişkiler olarak ikiye ayırabiliriz (Baransel Atilla, 1975;57).

### 3.2.1. Klasik Beşeri İlişkiler

Klasik Beşeri İlişkiler Horwood, Yankee City, Harwood, Tavistock Enstitüsü, Liderlik ve Grup Hayatı Araştırmaları gibi çok çeşitli araştırmaları kapsamaktadır. Fakat bunlardan en önemlileri Western Electric şirketinin Hawthorne isimli fabrikada Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan Hawthorne araştırmaları ile Harwood imalat işletmesinde yapılan Harwood araştırmasıdır.

#### *a) Hawthorne Araştırması:*

1924 yılında başlayıp 1932 yılına kadar süren Hawthorne Araştırmaları Elton Mayo ve arkadaşları tarafından klasik örgüt teorisinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılmıştır. Işıklandırma, dinlenme araları, kısa çalışma süreleri vb. faktörlerdeki değişikliklerin verimlilik üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla Harvard Üniversitesi ile işbirliği yapılmıştır (Dinçer ve Fidan, 1996:145).

İlk deney ışık şiddetindeki artış ya da azalışın verimlilikle ilişkisini tespit etmeye dayanır. Röle Montaj odası adı verilen ikinci deneyde ise fiziki yorgunluğun, çalışma süresinin kısaltılıp dinlenme süresinin uzatılmasının verimlilikle ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Üçüncü deneyde de teşvik edici ücret sistemiyle verimlilik konusu araştırılmıştır. Mika yarma test odası denilen dördüncü deneyde ise işgörelere ücret artışı yapılmadan mola ve çalışma sürelerinin artırılmasıyla ilgili çalışmalar yapılmıştır, araştırmacıların başlangıçtaki hipotezleri şudur: Işıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça verimlilik de artacaktır. Fakat deneyler sırasında bir takım iyileştirmeler verimliliği hiç arttırmaz iken bazen de hiçbir iyileştirme yapılmamasına rağmen verimliliğin arttığı gözlemlenmiştir. Bu durum onları beşinci ve altıncı deneyleri oluşturan işgörelere mülakat yapmaya yöneltmiştir. Diğer bir deyişle araştırmacılar dikkatlerini fiziki faktörler yerine sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir. Bu aşamada yeni hipotez; verimlilik ancak işgörelere motivasyonu, uygulanan

nezaret şekli, tatmini ve aralarındaki ilişkiler tarafından yani sosyal faktörler tarafından belirlenebileceği olmuştur (Koçel, 1999:144).

Böylece üretimde sağlanan artışların fiziki ve ekonomik şartlardaki iyileştirmeye bağlı olduğu varsayımının yanlış olduğu anlaşılmıştır. Deney sırasında çalışan işgörenlerin başında herhangi bir nezaretçi bulunmuyordu. Çalışma şartlarıyla ilgili bir değişiklik yapılmadan önce işgörenlerin fikri soruluyordu. İşgörenlerle sık sık mülakat yapılarak sağlık muayenelerine tabi tutuluyorlardı. Ayrıca işgörenler arasında arkadaşlık ve serbest iletişim kurabilme imkânları da vardı. İşgörenler artık sosyal bir grup oluşturarak birbirlerine samimi davranıyor ve yardım ediyorlardı. Deneyler sonucunda şu sonuca varılmıştır. Üretim ve verimlilik artışına fiziki ve ekonomik faktörlerin etkisi sınırlı olup, buna karşılık psikolojik ve sosyal çevre faktörlerinin katkısı daha fazladır. Mayo ve arkadaşları yaptıkları bu çalışmalar sonucunda verimlilik artışının nedenlerini iki faktöre bağlamışlardır. Bunlardan birincisi, çalışma ve dinlenme sürelerinin işgörenlerin psiko-sosyal yapısını bozmayacak şekilde ayarlanması, sağlık kontrollerinin yapılması, doğum günlerinin düzenlenmesi gibi davranışlar işgörenlerin kendilerine ve örgüte duydukları güven ve saygıyı artırmaktadır. Diğer bir deyişle işgörenler için kural ve ilkelerden daha ziyade psiko-sosyal faktörlerin etkili olduğu ortaya çıkmıştır. İkincisi ise, işgörenler küçük iş grupları vasıtasıyla birbirlerini daha yakından tanıma ve samimi ilişkiler geliştirme fırsatı bulmuşlardır. Karşılıklı güven ve saygının olduğu bu tür ortamlarda verimlilik artmaktadır (Efil, 2013:54).

Hawthorne araştırmalarında insan tabiatı ile ilgili şu sonuçlara varılmıştır (Dinçer ve Fidan, 1996:317) :

- İnsan esas olarak sosyal ihtiyaçlarla motive olur.
- Sanayi devriminden bu yana işlerin gittikçe rasyonelleştirilmesi, işçiler açısından işlerin anlam kaybetmesine neden olmuştur. Bu anlam kaybının sosyal ilişkilerle giderilmesi önem kazanmıştır.

- İşgörenler yönetimin kendileriyle ilgili ödül ve denetimlerinden ziyade arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.

- Yönetime karşı duyarlı olma, nezaretçilerin "sosyal" ve "kabul edilme" ihtiyaçlarını tatmin edebilme derecelerine bağlıdır.

- Klasiklerdeki "rasyonel insan"ın yerini bu yaklaşımda "sosyal insan" almıştır.

***b) Harwood Araştırmaları:***

Harwood imalat işletmesi pijama imal etmekte olup II. Dünya Savaşı'ndan sonra değişen müşteri taleplerine uygun olarak sık sık model değişikliği yapan bir kuruluştur. Bu model değişiklikleri ise işçi şikâyetlerine, işe devamsızlıklara ve işten ayrılmaların artmasına yol açıyordu. Ayrıca yapılan değişiklikler nedeniyle üretim hızla düşüyor ve tekrar eski seviyesine ulaşması uzun zaman alıyordu. İşten ayrılanların yerine alınan yeni işçiler yeni modellere göre üretim yapmada eski işçilerden çok daha başarılı oluyorlardı. Bundan dolayı şirket bu tür olumsuz sonuçları ortadan kaldıracak ya da azaltacak bir takım araştırmaların yapılmasına karar vermiştir. Bu amaçla üç ayrı gruptan oluşan deneklere üç ayrı yöntem uygulanmıştır (Eren, 1993:25).

Birinci grup adeta kontrol grubu özelliği taşımaktadır. Yeni pijama modeli ustabaşı tarafından işgörenlere açıklanıyor, nasıl kesim ve dikim yapılacağı söylenerek eski üretim modelinden yeni üretim modeline geçiliyordu. İkinci grupta işçiler kendi seçtikleri temsilcilerden bir komite grubu kurdular. Bu komite üretim miktarıyla ilgili standartların belirlenmesi ve parça başına ücretlerin tespiti için ustabaşı, desinatör ve personel yönetimi ile görüşüp kararlara katılarak yapılacak model değişikliklerini işgörenlere bildiriyordu. Dolayısıyla işçiler tarafından kısmi yönetime katılma söz konusu oluyordu. Üçüncü grupta ise komite

yoktu. Gruptaki işçiler kişi başına ücreti, model değişikliklerini, üretim standartlarını kapsayan tüm kararlara tam olarak katıldılar. Bu değişik üç gruptan alınan sonuçlar ise şöyledir (Eren, 1993:26-27):

İlk denek grubunda model değişikliğinden sonra üretim düşerek bir daha yükselmemiştir. Üretim miktarının sınırlandırılması, işle ilgili şikâyetler, devamsızlıklar, yöneticiye karşı olumsuz tavırların yanı sıra işçilerin yüzde 17'si işi terk etmiştir. İkinci grupla ise üretim miktarı başlangıçta hızla düşmüş fakat kısa bir süre sonra öncekinden daha fazla yükselmiş, işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma ve şikâyetler gibi olumsuzluklar azalmıştır. Tam katılımın olduğu üçüncü grupla ise başlangıçta üretim miktarı düşmüş fakat ikinci haftanın sonundan itibaren üretim ortalama yüzde 22 artmıştır. İşe geç gelmeler, devamsızlıklar gibi olumsuzluklar azalmış ve işi terk etme olayına hiç rastlanmamıştır. İşgörenlerin örgüte ve yöneticiye bağlılıkları artarak şikâyetleri bitmiştir.

Özellikle üretim değişikliklerine maruz kalan işgörenler bu tip değişiklikleri, kendilerini tehdit eden bir olay olarak algılamakta ve değişime karşı direnmektedirler. Oysa Harwood araştırması sonuçlarına göre işçiler değişiklikle ilgili planlara katıldıkları zaman değişimi kendileri için yeni bir imkân olarak görebilirler. Çünkü kararlara katılma işgörenler için psiko-sosyal tatmin sağlayacaktır. Fakat gerçek kararlara katılma faaliyeti işçilerin doğrudan ilgili oldukları alanlarda yapılmalıdır. Aksi takdirde işgörenlerin bilgi sahibi olmadığı, örgütün hayatiyetini etkileyecek kadar önemli stratejik kararlarda yapılacak kararlara katılma faaliyeti olumsuz sonuçlar doğurabilir.

### **3.2.2. Modern Beşeri İlişkiler**

Modern Beşeri İlişkilerin gelişmesinde rol oynayan esas faktör II. Dünya Savaşından sonra Davranış Bilimleri ile ilgili araştırmaların hızlanmasıdır. Bu araştırmanın esas gayesi işletmede işgörenin kendini tanımasına imkân vermek ve örgütle çevre arasında uyumu

sağlamaktır. Modern beşeri ilişkiler yaklaşımı doğrudan doğruya çalışanların sorunlarıyla ilgilenmek yerine daha çok yönetimle ilgilenmiştir. Modern Beşeri İlişkiler yaklaşımına en çok katkısı olan bilim adamları, Douglas McGregor, Rensis Likert, Kurt Lewin, Chris Argyris ve George V. Homans'dır (Eren, 1993:27).

### **3.2.2.1. Douglas McGregor ve X-Y Teorisi**

Douglas McGregor teorilerinde iki insan tipinden bahseder. Bunlardan ilki X, ikincisi ise Y teorisi'dir. Bu iki teori iki ayrı ucu ya da sınırı temsil etmektedir. McGregor'a göre yönetim fonksiyonlarının büyük bir kısmı X teorisinden ortaya çıkmış olup bu teorilerin özellikleri şu şekildedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:189 ve Erdoğan, 1997:194-196):

#### **X teorisinin varsayımları şunlardır**

- Ortalama bir insan doğuştan çalışmayı sevmez ve işten kaçma isteği duyar.
- İnsanların çoğu çalışmayı sevmeyip kaçtığı için, örgütsel amaca yönelik yeterince çalışmalarını amacıyla onları zorlamak, denetlemek, yönetmek ve cezayla korkutmak gerekir.
- Ortalama bir insan yönetilmeyi tercih eder. Güvenlik onun için önemlidir. Bundan dolayı sorumluluk almayı sevmez ve yükselmek terfi etmek için az hırs gösterir.
- İnsan tabiatı ile ilgili bu varsayımları kabul eden bir yönetici, klasik yaklaşıma uygun şekilde, insanı maddi örgütün yapısına uyan pasif bir unsur olarak algılayacak ve otoriter bir davranış sergileyecektir. McGregor'a göre X teorisini benimseyen yöneticiler, işçönlere, kendi kendisine, arkadaşlarının kendisine saygı duymasını ve başarıyı sağlayamaz. Bundan dolayı bireysel amaçlarla örgütsel amaçların kaynaştırılması adını verdiği Y teorisini ortaya atmıştır.

- İnsan davranışlarıyla ilgili araştırmaların, bilgi birikiminin artması nedeniyle MçGregor Y teorisi adını verdiği yeni bir teori geliştirmiştir.

**Y teorisinin varsayımları ise şunlardır:**

- Ortalama bir insan doğuştan çalışmaktan nefret etmeyip, çalışmak onun için oyun ve dinlenme kadar eğlencelidir.

- Dış kaynaklı kontrol ve cezalandırma yöntemleri işgörenleri örgütün amaçlarını doğru yönlendirmek için tek bir yol değildir. İnsanlar örgüt amaçlarını benimsedikleri takdirde kendi kendilerini kontrol etmek ve yönetmek için arzu duyarlar.

- Örgüt amaçlarına bağlılık, başarıya eşlik eden ödüllendirmenin bir sonucudur. Bu ödüllerin başında benliğinin ve benliğini idrak etme ihtiyacının tatmin edilmesi örgütsel amaçlara yönelmiş çabaların sonuçları ve ürünleri olabilir.

- Ortalama bir insan uygun şartlar sağlandığında sadece kabul etmeyi değil, aynı zamanda sorumluluk aramayı da öğrenir.

- İnsanların çoğunluğu örgüt problemlerinin çözümünde yüksek dereceli hayal gücü, maharet ve yenilikçilik yeteneklerini kullanma eğilimindedirler.

- Modern sanayi hayatının şartlarında, ortalama bir insanın mevcut potansiyellerinin sadece küçük bir kısmından yararlanılmaktadır.



- Eğer işgörenler tembel, ilgisiz, geçimsiz, sorumluluktan ve işbirliğinden kaçan kimseler ise bunun nedeni yöneticilerin örgütlenme ve denetimlerinin yanlış olmasıdır.

Y teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortamın sağlanmasıyla gerçekleşeceğini esas alır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen bir yönetici katılımcı bir yönetim ve davranış tarzı göstererek astlarını kontrol yerine geliştirmeyi amaçlayarak motive edecektir. McGregor'a göre etkin ve başarılı bir yönetim Y teorisinin uygulanmasıyla gerçekleşir.

### **3.2.2.2. Rensis Likert ve Sistem 4 Modeli**

Likert yönetici davranışları ve yönetim sistemleri ile ilgili olarak birden dörde kadar yeni bir sistem önermiştir. Bu sistemde Sistem 1 ve Sistem 2 Klasik Teoriyi (X Teorisi), Sistem 3 ve Sistem 4 ise Neo-klasik Teoriyi (Y Teorisi) ifade etmektedir. Likert'e göre insan ve sermaye kaynakları bir örgütün en önemli kaynaklarıdır. Sermaye kaynaklarındaki kayıplar sigortalama, ödünç alma vb. şekilde giderilebilir. Fakat insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolay kolay kapatılamaz. O halde Likert'e göre örgütlerin en önemli serveti insandır. Likert ve arkadaşları geliştirdikleri yaklaşımla örgütlerin X teorisinden Y teorisine geçmelerine, olgun olmayan davranışları olgun davranışlara çevirmeye, hijyen faktörleri yerine motive edici faktörleri doyurmaya yönelmiştir. R. Likert, teorisinde dört sistem ve yönetim şekline bahseder (Erdoğan, 1997:196).

#### ***Sistem 1- Sömürüye Dayanan Yönetim***

Bu sistemde yöneticiler astlarına güvenmez. Astlarını çalıştırmak için korku, tehdit ve cezalandırma gibi yöntemlerle bazen sadece fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayacak imkânlar sunarlar. Çok nadir olarak astların kararlara katılmasına izin verirler. Ast üst arasındaki ilişkiler hem az hem de korku ve güvensizlik doludur. Kararların, amaçların ve politikaların

büyük bir kısmı üst yönetimce belirlenip emir komuta zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilir. Likert bu tip bir yönetim tarzını hiç tasvip etmemektedir (Tümer, 2004:316).

### ***Sistem 2- İyiliksever Otoriter Yönetim***

Yöneticinin astlara sınırlı da olsa güveni vardır. Karar, amaç ve politikaların çoğunluğu üst yönetimce belirlenmesine rağmen, bazı kararların getirilen sınırlamalarla birlikte alt kademe tarafından alınmasına izin verilir. Astları motive etmede hem ödül hem de güçlü cezalar kullanılır. Üstlerin astlara davranışları, üstler tarafından adeta bir lütuf olarak görülürken, astlar tarafından algılanan şekli ise korku ve temkinli olmayı gerektirecek şekildedir.

### ***Sistem 3- Dayanısmaya Dayanan Yönetim***

Yönetimin astlara önemli ölçüde, fakat tam olmayan bir güveni vardır. Karar, amaç ve politikalar büyük ölçüde üst yönetim kademelerince verilir astlara alt düzeydeki özel teknik kararlarla ilgili izin verilir. Haberleşme aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya çift yönlü işler. Kontrol faaliyetleri ise üst, orta ve alt-kademeler tarafından birlikte yapılır.

### ***Sistem 4- Katılmaya Dayanan Yönetim***

Üstlerle astlar arasında tam ve karşılıklı bir güven vardır. Karar verme dengeli ve koordineli bir şekilde bütün örgüte dağıtılmıştır. Haberleşme aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve aynı zamanda yatay olarak işlemektedir. Astlara ödülleri, amaçları, faaliyet sonuçlarını değerlendirme imkânı verilmiş ve tam bir güdülenme

imkânı sağlanmıştır. Kontrol sürecinin yapılmasıyla ilgili tüm astlara gerekli yetki ve sorumluluklar verilmiştir.

Sonuç olarak Sistem I göreve yönelik, biçimsel otoriter bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 4 ise işbirliği ve karşılıklı güvene dayanan bir yönetim sistemini göstermektedir. Likert'e göre bir örgütün yönetim tipi sistem 4'e ne kadar çok yakınsa, o kadar yüksek ve devamlı bir verim sağlanacaktır (Eren, 1993:31).

### **3.2.2.3. Kurt Lewin'in Güç Analizi**

Kurt Lewin'e göre örgüt iki grup gücün çarpıştığı bir alandır. Örgüt içerisindeki her değişik durumu sosyal ve psikolojik baskı unsurları olan bu güçler harekete geçirir. Şu halde örgütü anlamak ve bu güçler arasındaki dengeyi sağlayabilmek için yöneticilerin başlıca yardımcısı davranış bilimleri ve psikoloji olmaktadır (Eren, 1993:31).

Bu güçlerin ilki olan itici güçler örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılan örgüt gücünü temsil etmektedir. Verimliliği artırmak için yöneticilerin, işgörenler üzerinde baskı oluşturmasını, onları özendirici araçlar kullanmasını, rekabet ortamları oluşturmasını itici güçlere örnek olarak gösterebiliriz. İtici güçler örgütteki değişimi teşvik eder ve kolaylaştırırlar.

Bu güçlerin ikincisi ise itici güçlerin etkisini azaltan ya da sınırlayan sınırlayıcı güçlerdir. Araçların kötü kullanımı ve yetersiz bakımı, husumet, artan üretime karşı kayıtsız olmak gibi sorumlulukları sınırlayıcı güçlere örnek olarak verebiliriz. Kurt Lewin'e göre örgüt içinde dengenin sağlanması itici güçler toplamının sınırlayıcı güçler toplamına eşit olduğu noktada başlar. Bu denge, itici ve sınırlayıcı güçlerle beraber azalır artabilir. Örneğin, bir yönetici kısa dönemli verimlilik elde etmek amacıyla işgörelere baskı yapabilir ve kısa dönemde verimliliği artırarak örgüt lehine bir değişim gerçekleştirebilir. Fakat baskı, sonradan işgörelere düşmanca tavırlar göstermesine, kayıtsız kalmalarına neden olarak değişen

dengenin tekrar örgüt aleyhine bozulmasına neden olabilir. Dengenin sürekliliği ve örgüt lehine bozulması için itici güçlerin çoğaltılıp, sınırlayıcı güçlerin azaltılması gerekmektedir. Bu ise örgütlerde, uygulanacak problem çözme teknikleriyle, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi uzun dönemli düzenlemelerle mümkündür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2010: 215).

#### 3.2.2.4. Chris Argyris ve Olgunlaşma Teorisi

Chris Argyris yapmış olduğu çalışmalarla, insanlara işyerinde yükselme ve yetki kullanma imkânının verilmesiyle onları motive etmenin, örgütsel amaçları gerçekleştirmede önemli bir yöntem olduğunu ortaya çıkarmıştır. Argyris'e göre kişiler geliştikçe olgun olmayan kişi halinden olgun bir kişi haline geçerler. İnsanlar çocukken henüz olgunlaşmamıştır. Bundan dolayı bir çocuk başkalarına aşırı derecede bağımlı, her şeyi onlardan bekleyen, ilgileri yüzeysel, sınırlı davranış gösteren, geleceğe karşı ilgisiz pasif bir insan tipini temsil eder. Olgun insan ise kendini tanıyabildi, inisiyatifini kullanabilen, bağımsız hareket edebilen, olayların farklı yönlerini görebilen, geçmiş, şimdiki zaman ve gelecekle ilgilenen insan tipini oluşturmaktadır. Olgun olmayan ve olgun olan insanın özelliklerini şu şekilde bir tablo ile gösterebiliriz (Dinçer ve Fidan, 1996:160).

**Tablo 2.** Chris Argyris'in Olgun Olan ve Olgun Olmayan İnsan Modeli

<b>Olgun Olmayan Özellikler</b>	<b>Olgun Olan Özellikler</b>
Pasif	Aktif
Bağımlılık	Bağımsızlık
Sınırlı Davranış Gösterme	Değişik Davranış
Yüzeysel İlgi	Gösterebilme
Kısa Dönemli Bakış Açısı	Derin İlgi
Astlık Durumu	Uzun Dönemli Bakış Açısı
Kendi Duyarlılığından Yoksun	Üstlük Durumu
	Kendine Duyarlı Olma

Kaynak: (Dinçer ve Fidan, 1996:160).

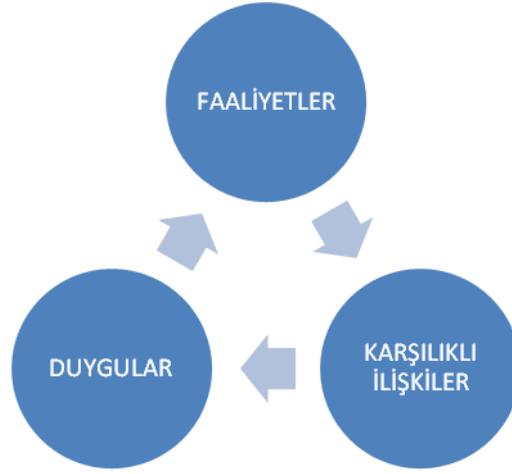
Argyris'e göre bir kişi normal gelişim sürecinde çocukluktan çıktıkça olgun davranışlar gösterecektir. Fakat kişinin olgunlaşma durumu içinde bulunduğu kültüre, normlara ve çevreye göre değişmektedir. Argyris, örgütlerin özelliklerini de inceleyerek, işbölümü, liderlik, emir komuta zinciri, denetim alanı gibi ilkelerin olgun insanın özellikleriyle tamamen zıt olduğunu belirtmiştir (Şimşek, 2011:209).

Klasik örgütler olgun insanlardan ziyade, olgunlaşmamış ve çocukların nitelikleriyle uyum içindeki ilkelerle, kurallarla yönetilmektedir. Çünkü klasik örgüt ilkeleri insanların pasif, bağımlı ve ast biçiminde davranmalarını, rutin işler yapmalarını öngörmektedir. Olgun insan ise bu ilkelere karşı duyarsız olma, mücadele etme ya da işi terk etme şeklinde tepki gösterebilir. Diyebiliriz ki, Argyris olgunlaşmamış insan tipiyle klasik örgüt teorisindeki insan tipini, olgunlaşmış insan tipiyle de neo-klasik örgüt teorisinin insan tipini temsil etmeye çalışmıştır.

### **3.2.2.5. George V. Homans ve İnsan Grubu Yaklaşımı**

George V. Homans insan grubu yaklaşımıyla örgütte biçimsel olmayan iş gruplarının varlığını ve yöneticilerin bu gruplardan korku duydukları ifade etmiştir. Biçimsel olmayan iş gruplarının kendi iç bağımlılıklarının kuvvetli olması, yönetimin onları kontrol etme gücünü zayıflatmakta, bu durum ise verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle Homans örgütlerdeki biçimsel olmayan ilişkileri tespit etmeye yönelmiştir. Homans'ın modelinde, faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygular olmak üzere üç unsur vardır. Bu modeli Şekil 1 ile gösterebiliriz (Eren, 1993:26).

### **Şekil 2. Homans'ın Sosyal Modelindeki Karşılıklı İlişkiler**



Faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygular birbirlerinden ayrı olmalarına rağmen iş grubu içerisinde sıkı bir ilişkileri vardır. Zaten grubun biçimsel olmayan yapısı da bu ilişkilerden doğmaktadır. Bu üç öğeden herhangi birinde meydana gelen bir değişme diğer iki öğede de bir takım değişikliklere neden olacaktır. Bir sosyal örgütte, örgüt üyelerinin yaptıkları işlerle ilgili çeşitli faaliyetler ve bu faaliyetleri yaparken de karşılıklı ilişki ve etkileşimleri söz konusudur. Ayrıca insanların işlerini yaparken, etkileşimde bulunurken bir takım duyguları da vardır. Mesela, örgütteki bir işgörenin örgütten ve iş arkadaşlarından memnun olup olmaması, morali, iş tatmini onun duygularıyla ilgilidir.

İşgörenlerin duyguların karşılıklı ilişkileri başlatarak devamlılığını sağlamaktadır. Eğer duygular olumlu ise ilişki kurma ve devamını sağlama çabaları artacaktır. Kurulan ilişkilerde faaliyetleri etkilemektedir. Faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygular arasındaki ilişki dengeye vardığında grup üyelerinin faaliyet ve duygularının homojenliği artacaktır.

Grup içi bağlılık yeterli dereceye çıktığında grup üyeleri için çekici hale gelecek ve üyeler gruptan kopmak istemeyeceklerdir. Üyeleri grup normlarına uydurmak için grup cezalarına da başvurulmaktadır. Homans'ın bu yaklaşımı, örgütlerin psikolojik bir etkileşim sistemi olduğunu bel inmektedir. Fakat gayri resmi iş grupları örgüt için tehdit edici değildir.

Örgüt yöneticileri, grup amaçlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edebilirse biçimsel olmayan gruplar örgüt için etkili hale getirilebilir. Zira, Mayo'nun Hawthorne araştırmalarına göre eğer bu gruplar kendi amaçlarına, örgütsel amaçlar için çalışarak ulaşabileceklerine inanırlarsa örgütün devamlılığı ve amaçları için güçlü bir işbirliği oluştururlar. Bu durum ise yöneticilerin, grup üyelerinin amaçlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmesiyle, motivasyonla mümkündür (Dinçer ve Fidan, 1996:317).

Sonuç olarak, neo-klasik yazarların önem verdikleri konuların başında; psikososyal yönüyle insanı anlamak, insanların ihtiyaçlarını karşılamada yardımcı olmak, bu şekilde onların motivasyonlarını arttırmak gibi konular gelmektedir. Ayrıca liderlik, grup dinamikleri, kişilik, kişiler arası ilişkiler ve katılım gibi konular da neo-klasiklerin önem verdikleri konular arasındadır.

Verimlilik, klasik yönetim tarzında fiziki şartların bir fonksiyonu iken neo-klasik yönetimde psiko-sosyal şartların bir fonksiyonudur. Neo-klasik teori insanın hayatını ve yeteneklerini geniş ölçüde etkisi altında bulduran "duygular sistemine" ağırlık vermektedir. Dolayısıyla klasiklerin motivasyon için kullandıkları maddi araçlar yerine neo-klasikler psiko-sosyal araçlara ağırlık vermişlerdir (Eren,1974:139-151).

Neo-klasik teorinin doğuş ve gelişmesine öncülük eden düşünürlerin hepsi psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji ve antropoloji gibi çok değişik davranış bilimleri alanından gelmişlerdir. İnsanların örgüt içerisinde "nasıl davranmaları gerektiğinden" çok "nasıl davrandıklarını", yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmışlardır. Bundan dolayı örgüt içerisinde insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı, yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmışlardır. Dolayısıyla, insan ilişkileri yaklaşımı metodolojik açıdan normatif olmayıp, açıklayıcı, tarif ve tasvir edici (descriptive) bir nitelik taşır. Bu nedenle işgörenleri motive etmede de davranışlara, psiko-sosyal araçlara ağırlık vermişlerdir (Baransel, 1979:221).

Neo-klasik yönetim teorisinde insan, klasiklerde olduğu gibi ekonomik çıkarları için uğraşan akılcı insan değil, sosyal insandır. Belirli bir grubun üyesi olarak yaşar fakat o grubun diğer üyelerinden farklıdır. Bu nedenle kişi ve grup bu teoride iki önemli değişkendir. Bu iki değişken karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Klasik teorinin rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen kavramlarına ağırlık vermesine karşılık, neo-klasik teori insan özellikleri, davranışlar, kararlara katılma ve tatmin gibi kavramlarla motivasyonu açıklamaya çalışmıştır. Klasik teorinin maddi araçları ve yapıyı ön plana çıkararak insan unsurunu ihmal etmesine karşılık, neo-klasik teori de sadece insan unsuruna gereken önemin verilmesiyle her şeyin halledileceği gibi bir uç noktaya yönelmiştir. Bu iki yaklaşımın sentezini yapan ise modern teori olmuştur.

### **3.3. Modern Yönetim Teorisi**

Modern Yönetim Teorilerinin temeli modern beşeri ilişkiler yaklaşımına dayanmaktadır. Fakat bu teorinin esas gelişimi 1950'lerden sonra olmuştur. Klasik teoriler "insansız örgüt"ü incelerken neo-klasikler ise "örgütsüz insan"ı incelemeye çalışmışlardır. Örgüt, insan, dış çevre ilişkilerinin karşılıklı etkileşimleri pek fazla dikkate alınmamıştır. Her iki teoride de ideal tek tip oluşturulmaya çalışılmıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki gelişmelerle beraber örgütlerin kendi kendilerine yetemeyecekleri gerçeği ortaya çıkmıştır. Çünkü içerisinde faaliyet gösterdikleri çevre, istihdam ettikleri işgören ve kullandıkları teknoloji farklılaşmıştır (İrmiş, 1985;69).

Ayrıca örgüt amaçlarının sürekli değişen çevreye uydurulması gerektiği ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı eskiden statik, mekanik ve dışa kapalı olan örgütlerin yerini dinamik, organik ve dışa açık örgütler almaya başlamıştır. Bu nedenle bilimsel kavram ve denetlere ağırlık verilmiş senteze varmaya, sistem kurmaya çalışılmıştır. Bu teoriye göre insan karmaşık bir yapıya sahiptir. İnsan aynı zamanda başkalarıyla ilişkilerinde de karmaşıktır. Bu karmaşıklık değişkenlik özelliğine de sahip olduğundan dolayı modern yaklaşımında her zaman geçerli ve herkes üzerinde uygulanabilecek "ideal bir yönetim tarzı" yoktur. Modern Yönetim Teorisini,



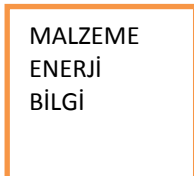
Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı ve Teori Z olarak üç grupta inceleyebiliriz (Eroğlu, 1995:27).

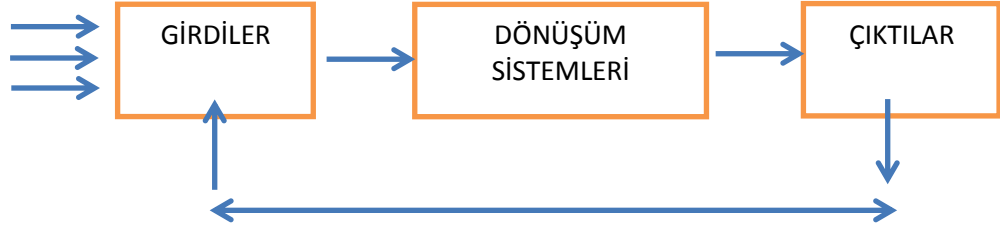
### 3.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem kavramı bilimsel olarak ilk kez 1920'lerde Bertalanffy tarafından kullanılmıştır. Bu dönemdeki çalışmalar tüm sistemler için geçerli olan genel ilke ve prensipleri oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik matematik ve biyoloji ağırlıklı bir alanda yapılmıştır (Koçel, 1999:80). Sistemi, belirli parçalardan oluşan bir bütün şeklinde tanımlayabiliriz. Başka bir tanımla sistem; "belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütündür" şeklinde tanımlayabiliriz(Şimşek, 2011:97).

Modern örgüt ve yönetim teorilerine göre örgütü anlamak için onu, parçaları arasındaki ilişkileri ve sistemdeki değişikliklerin birbirine bağımlı olduğu bir bütün olarak incelemek gerekmektedir. Sistem yaklaşımında bütünü anlayabilmek için alt sistemleri ve birbirleriyle ve üst sistemle karşılıklı ilişkilerini anlamak gerekir. Yani önemli olan bütündür ve parçalar bütüne katkıda bulunduğu kadar önemlidir. Örneğin, insan vücudu, kan dolaşımı, solunum sistemi, iskelet sistemi gibi alt sistemlerden meydana gelmiştir. Diğer bir örnek ise dünya ve diğer uydulardan meydana gelen Güneş Sistemidir. Aynı şekilde devlet bir sistemdir. Ekonomi onun bir alt sistemidir. Çeşitli işletmeler de ekonominin bir alt sistemidir. İşletmelerde çalışan işgörenler de işletmelerin bir alt sistemidir. Bir sistemi 4 temel ögesi vardır. Sistemin girdisi (input), çıktısı (output), süreci (transformasyon, process) ve geri besleme (feedback) (Öktem,1991:47). Sistem açısından bir işletmeyi şu şekilde gösterebiliriz(Eren, 1993:38).

### Şekil 3. Açık Sistem olarak İşletme Organizasyonları





Kaynak: (Eren, 1993:38).

Yönetim sürecinde sistem yaklaşımı, örgüt faaliyetlerinin başarılı olması için iç ve dış çevre faktörlerinin bir bütün olarak görülmesini ve değerlendirilmesini esas alır. Bu yaklaşımın ağırlık noktası örgüt elemanları ya da alt sistemler arasındaki ilişkilerdir. Örgüt sisteminin ilk ögesi birey ve bireyin örgüte getirdiği şahsiyet yapısıdır. Birey kişiliği, ümitleri ve örgütten beklentileri doğrultusunda davranışlarda bulunur ve isteklerini tatmin etmeye çalışır (Birdal ve Aydemir, 1992:34).

Resmi örgüt yapısı sistemin ikinci ögesini oluşturmaktadır. Resmi örgüt yapısında mantık ve rasyonellik ön plandadır. Üçüncü öge ise gayr-ı resmi örgüt yapısıdır. Bu çeşit örgütlerde duygular ön plandadır. Örgüt işgörenden istediği davranış biçimlerini beklerken birey de isteklerinin, beklentilerinin tatmin edilmesini, motive edilmesini beklemektedir. Sonuçta resmi örgüt bireyi, birey de örgütü karşılıklı olarak etkileyerek birbirlerinin beklentileri doğrultusunda davranışlarda bulunmaktadır. Yöneticilerin görevi, işletmenin bir alt sistemi olan işgörenlerin beklenti, ihtiyaç ve isteklerini tespit etmeye çalışarak bunları tatmin suretiyle işgörenleri motive etmek ve örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmektir. Diğer bir örgütlenme ögesi ise statü ve rol düzenleridir. Bunlar resmi bir örgütte hiyerarşik bir sıralamaya bağlanmasına karşılık gayr-ı resmi örgütlerde itibari durumlarına göre sıralanmaktadır. Başka bir öge de faaliyetlerin gerçekleştirildiği yer olan fiziki ortamdır (Şahin 2004: 535-536).

Yönetimde sistem yaklaşımını gerektiren iki ana neden vardır. İlki, teknolojik gelişmeler, örgüt çevre arasındaki ilişkilerin artması, ürün çeşitliliği gibi nedenlerle örgüt yapısının gittikçe karmaşıklaşmasıdır. İkincisi ise; yönetimle ilgili yeni gelişmelerdir. Sistem

yaklaşımı klasik anlayışın katılığı ve kapalılığından kurtulmak için gerekli olmuştur. Örgütlerde esneklik sağlayarak, örgütlerin ve alt sistemlerinin daha geniş ve daha kapsamlı bir şekilde incelenmesine zemin hazırlamıştır. Bu teoride beşeri faktör sosyal bir sistem olarak ele alınmıştır ve biçimsel olmayan örgüt yapısı geçerlidir. Kişisel özellikler, güç, ilişkiler, iletişim gibi konulara ağırlık verilerek her örgütün çeşitli psiko-sosyal alt sistemlere sahip olduğu belirtilmiştir (Kara 2005: 141).

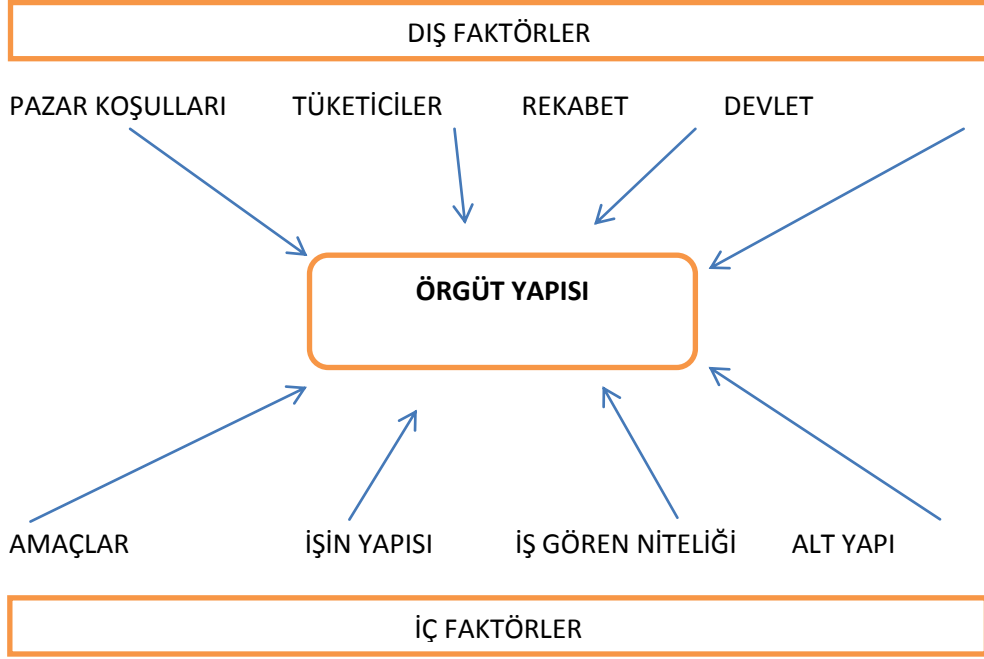
### **3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı**

1960'lı yılların başından itibaren klasik ve neo-klasik yaklaşımlar örgüt ve yönetim problemlerini çözmede yetersiz kalmıştır. Bu nedenle örgüt ve yönetim alanında yeni bir yaklaşım doğmuştur. Durumsallık yaklaşımı daha önceki klasik ve neo-klasik teoriler gibi "en iyi örgüt yapısı oluşturmak" ve "ilişkiler geliştirmek" yerine her yer ve zamanda en iyi tek örgüt yapısı olmadığı, "en iyi" kavramının durum ve şartlara bağlı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Yani "en iyi örgüt yönetimi" kavramı durum ve şartlara bağlı olarak değişecektir. Örgütün yapısı bir bağımlı değişkendir. Bu bağımlı değişkenin değeri iç ve dış şartların durumuna göre belirlenecektir (Carlisle, 1976:391). Klasik örgüt yönetim teorileri örgüt ve yönetimde ilke ve kurallara ağırlık verirken, neo-klasik teoriler davranışsal boyuta ağırlık vermişlerdir. Durumsal yaklaşımı ise örgüt ve yönetim tarzlarının içinde bulunduğu şartlara göre şekilleneceği yönetilebileceği ve faaliyet gösterebileceğini ifade etmektedir. Bundan dolayı durumsallık yaklaşımı, klasik ve neo-klasik teorileri bir tarafa bırakmayıp mevcut durum ve şartlara göre bunlardan yararlanmaktadır. Mesela, belirli durum ve şartlarda Weber'in bürokratik örgüt ve yönetim tarzı etkili olabilirken başka durum ve şartlarda ise Likert'in sistem 3 ya da sistem 4 teorileri etkili olabilmektedir (Alper Ay, 2006:120).

Örgütün içinde bulunduğu durum ve şartlara göre yönetileceğini savunan bu yaklaşıma göre her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğerlerinden farklıdır. Her örgütün iç ve dış şartları farklı olduğundan, her örgütün derecesi, yönetim ve sistemi de kendine has olacaktır. Genel olarak bir işletmenin örgüt yapısı ve yönetim tarzı yapılacak işin niteliği, kullanılan teknoloji, personelin niteliği, amaçları vb. çeşitli iç çevre faktörleri ve müşteriler,

devlet müdahalesi, rekabet, pazar şartları vb. dış çevre faktörleri tarafından etkilenmektedir. Bu durumu şu şekilde gösterebiliriz (Carlisle, 1976:391):

**Şekil 4.** İç- Dış faktörler ve Örgüt Yapısı İlişkisi



Kaynak: (Carlisle, 1976:391).

Her yönetim ve organizasyon olayını işletmenin kendi şartlarına, çevre şartlarına, kullanılan teknolojiye, personelin sosyo-kültürel özelliklerine vb. faktörlere göre ele almak ve bu verilere dayalı olarak problemlere çözüm aramak gerekmektedir. Örgüt yapısı ve örgüt içinde kullanılan liderlik, motivasyon gibi süreçlerle iç ve dış faktörler arasındaki ilişkileri araştıran bu yaklaşım bir sistem olarak ele alınmaktadır. Durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımının bir uzantısı ve gelişmiş bir şeklidir. Modern yönetim yaklaşımı insanı karmaşık ve anlaşılması güç bir varlık olarak tanımladığından dolayı motivasyonla ilgili yaklaşımı da çok boyutludur. Motivasyon araçları ve yaklaşımları durum ve şartlara bağlı olarak değişmektedir. Çünkü insan çeşitli durum ve şartlara göre hem klasik teorinin hem de neo-klasik teorinin varsayımlarına uygun bir yaratılışa sahiptir (Alper Ay, 2006:122).

### 3.3.3. Teori Z

Batıda ve özellikle ABD' de sanayileşme süreci ile birlikte bilimsel ve teknolojik gelişmeler sosyal değerlerin erozyona uğramasına, aşınmasına neden olmuştur. Bu süreçle beraber bilim ve teknoloji kültüre kıyasla ön plana geçmeye başlamıştır. Batı kapitalizminin değerini temsil eden protestan ahlâkı ise bireyciliği körükleyerek, toplumda var olan sosyal bütünlüğü önemli ölçüde yıpratmıştır. İkinci dünya savaşı sonraları dünyada birçok sanayi dalında egemen olmaya başlayan Japonya'da verimlilik ve üretim miktarında yıldan yıla hızlı bir artış olurken ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde bu artış çok yavaş olmaktadır. Üstelik ABD fabrikaları yeni teknolojilerle çalışmakta ve sürekli yenilenmekte iken Japonların makine araç-gereçleri daha eski ve ortalama yaşları daha yüksektir (Şimşek, 2011:108).

ABD ve batıda işbirliğine yeterince önem verilmemesi sonucu verimlilikte düşüşler ve işgörenlerin motivasyonunda azalmalar görülmüştür. Bu durum kısa vadede önemsenmemesine rağmen uzun dönemde ciddi problemler ortaya çıkarmıştır. 1980'li yıllardan itibaren verimlilik artışlarıyla örgütlerdeki işgörenlerin yönetimi ilişkisi arasındaki çalışmaların yoğunlaşmasıyla yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlara Japon firmalarının örgüt ve yönetim şekilleri iyi bir model teşkil etmektedir. Japon örgütlerinin başarıya ulaşmalarının nedeni çalışma ahlâk ve kurallarına, zamanla gelişen işbirliğine, karşılıklı güven, sadakat ve toplumsallık gibi toplumsal değerlere önem vermeleridir. Amerika'da yeni bir örgütle yönetim anlayışı geliştiren Z teorisi 1981'de William Ouchi tarafından ortaya atılmıştır. Çoğu zaman McGregor'un X ve Y teorilerinin devamı olarak düşünülen Z teorisi günümüzün kalite anlayışını nitelendirmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996:199).

Ouchi yapmış olduğu çalışmalarda Amerikan ve Japon örgütlerini karşılaştırmıştır. Bu çalışmalar sonucunda Japonların başarı nedenlerinin teknoloji değil insanları yönetmedeki izledikleri yol olduğu anlaşılmıştır. Çünkü Japon yönetim tarzı uygulayan Amerikan örgütleri

Amerikan personel çalıştırıyor olsa bile Amerika'daki diğer örgütlerden daha başarılı olmuşlardır. Aynı şekilde Japonya'da kurulan Amerikan örgütleri de Japon yönetim tarzını uyguladıkları zaman başarılı olmuşlardır. Ouchi'nin Z teorisindeki örgütler Japon ve Amerikan örgütlenmesinin karışımı olmasına rağmen Japon örgüt ve örgütlenme tipi ağır basmaktadır. Z teorisinin temeli işgörenler arasında güven duygusu oluşturan bir yönetim sistemine dayanmaktadır. Zira verimlilik ve güven el ele yürümektedir. Bu teoriyi benimseyen işletmeler kârlılığı temel amaç olarak kabul etmemektedirler. Z tipi örgütlerde kararların demokratik olarak alınması, bilgilerin geniş alanlara yayılması, takım ruhunun gelişmesine ve işgörenlerin motivasyonuna katkıda bulunmaktadır. Üst yönetim tarafından kontrol olmaksızın çalışanların oto kontrol yoluyla kendi kendilerini kontrol etmeleri bu teorisinin bir diğer özelliğidir (Ouchi, 1989:9-10).

Z teorisinin yedi özelliğini daha ayrıntılı olarak şu şekilde açıklayabiliriz (Şimşek, 2011:108).

#### ***a) Ömür Boyu İstihdam***

Japonya'da personel uzun süreli istihdam edilmektedir. Bu tür uzun süreli istihdam işgörenin iş hayatı ile iş dışı hayatını bütünleştirmektedir. Yapılan araştırmalara göre Japonya'da ömür boyu istihdam her işletmede ve her personel için geçerli değildir. Japonya'da iş gücünün %35'i büyük şirketlerde ve devlet bürolarında çalışmaktadır. Uzun süreli istihdam birey ve örgüt bütünleşmesine katkıda bulunmaktadır. Japonya'da bir işgören 55 yaşında emekliye ayrılmaktadır. Şirketler emekliye ayrılanlara 5-6 yıllık maaş tutarı ikramiye ödemektedir. Fakat emekli olan kişi örgütten ayrılmak zorunda değildir. Zira örgüt bu kişilere fason iş yapan işletmelerinde günde bir kaç saat iş vermektedir. Bu imkânı kullanmak istemeyen işgörenler kendilerine küçük bir işyeri açmaktadırlar. Bir Japon 55 yaşına kadar bir işletmede çalışarak ikramiyesini hedeflediğinden ve başka bir sosyal güvencesi olmadığından dolayı işletmeye bağlanmak zorundadır. Japonya işletmelerinde sosyal sigorta ve emeklilik

olmadığından personel başka iş yerine transfer edilmemektedir. Oysa batı ülkelerinde sosyal sigorta ve emeklilik güvencesi olduğundan işgörenler kolayca başka işletmelere geçmekte çok az sayıda işgören işe başladığı işletmeden emekli olmaktadır (Ouchi, 1989:21).

Yani kısa dönemli istihdam ve işletmeler arası iş değiştirme yaygındır.

### ***b) Yavaş Değerleme ve Terfi***

Japon yönetim biçiminin bir diğer özelliği yavaş değerlendirme ve terfidir. Bu sistemde herkes 8-10 yıl gibi bir süre çalıştıktan sonra değerlendirmeye tabi tutulur. Personel ne kadar bilgili, zeki ve çalışkan olursa olsun terfi için belirli bir süre çalışmak zorundadır. Bu durum ise işbirliği ve beraberinde motivasyonu sağlamaktadır. Japonların çalıştıkları bürolar arasında hiç bir duvar ya da bölme olmayıp büyük salonlardan oluşmaktadır. Yani tüm personel büyük bir salondaki masalarda çalışmaktadır. Üstlerin astları denetlemelerine ve astlar hakkında gizli rapor tutmalarına gerek kalmamaktadır. Çünkü birlikte çalışma nedeniyle herkes birbirinin ne yaptığından haberdardır. Dolayısıyla kimin çok çalıştığı, kimin kaydardığı, kimin sorumluluktan kaçtığı açıkça görülebilmektedir. Ayrıca ast ve üstlerini daha yakından tanıdıkları için adaletli bir değerlendirme yapılarak işgörenlerin motivasyonuna katkı sağlamaktadır. Batılı sosyologların son yıllardaki araştırmalarına göre bireyin ait olduğu gruplar onun davranışlarını, düşünce yapısını diğer toplumsal olaylardan daha fazla etkilemektedir. İşgörenler iş arkadaşlarının ve yakınlarının kendileri hakkındaki düşüncelerine çok fazla önem vermektedirler. Bundan dolayı Japon örgütlerinde işgörenler ekip çalışmasına, ekip ruhuna hazırlanarak iş arkadaşlarına bağlılık duygusu aşılacaktır. Böyle bir ortamda ise motivasyon için önemli olan dışarıdan yapılacak bir ödüllendirme ve değerlendirme sistemi değil, bireyi iş arkadaşlarının içten, samimi ve özel olarak değerlendirmesidir. Çünkü bireyin mesai arkadaşları onun tanıklarındır ve kolay kolay aldanmazlar. Yavaş değerlendirme ve terfi sistemi batı ülkelerinde uygulanmayan ve yadırganan bir sistemdir. Batı ülkelerinde yetenekli ve zeki bir kişi bir kaç yıl içerisinde hızlı bir

şekilde terfi ederek önemli bir yönetici konumuna gelebilir. Hızlı değerlendirme ve terfi batı sisteminin özünü oluşturmaktadır (Ouchi, 1989:32).

### ***c) Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme***

Japonlar çalıştırdıkları insanlarda kişisel mesleki bilginin gelişmesine önem vermektedirler. Bu gelişme batıdaki gibi bir işletme fonksiyonu ya da o fonksiyonun belirli bir kısmı ile sınırlı değildir. Japonya'da yeni işe başlayan bir kimse bir yıl süre ile işletmeyi bir bütün olarak tanıyabilmek için tüm servisleri dolaşacak ve bilgi edinecektir. Daha sonra öğrenmesi gereken faaliyette çalışacak, örneğin sekiz yıl geçtikten sonra sırası gelip terfi edecektir. Fakat işgören için orası çalışacağı tek şube değildir. Terfiden sonra başka bir bölüm ya da şubeye geçerek tefinin verdiği heyecan ve istekle yeni bölümü öğrenmeye ve başarılı olmaya çalışacaktır. Böylece işgören emekli oluncaya kadar işletmenin farklı bölümlerini gezer ve onlardan haberdar olur. Üst düzey bir yönetici olduğunda ise işletmeyi bir bütün olarak görme ve bilgi sahibi olma imkânına kavuşur. Değişik bölümlerdeki işgörenlerin yerine kendisini koyarak (empati) onların istek ve ihtiyaçlarını daha yakından tanıma imkânına ve bunlara uygun cevaplar vererek onları motive etme şansına kavuşur.

Amerika ve Batı Avrupa ülkelerinde ise işgörenlerin yalnız tek bir fonksiyon üzerinde uzmanlaşmaları esastır. İlgili fonksiyonun önemi zayıfladığında ya da gerek kalmadığında ise işgörenler işten ayrılmak zorunda kalabilmektedirler. Bu durum ise motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

### ***d) Müşterek Karar Verme***

Japon örgütlerinin en iyi bilinen özelliklerinden birisi de karar vermedeki katılımcı yaklaşımlardır. Bir Japon örgütünde önemli bir karar verilecekse bu karardan etkilenecek



herkesin görüşü alınır. Üç kişilik bir ekip seksen kişi ile görüşür. Gerçek bir fikir birliğine varıncaya kadar bu işlem tekrarlanır. Dolayısıyla herkes karar konusunda bilgili ve sorumlu olur. İşgörenlere kararlar ilgili fikirlerinin sorulması onların kendilerini işletme için önemli hissetmelerine, kendini gösterme ihtiyaçlarının tatmin edilerek motivasyonlarına yardımcı olmaktadır. Japonya'daki bir şirkette önemli bir karar alınacağı zaman eldeki en iyi olduğu düşünülen seçenek görüş alınmak üzere yazılı bir öneri haline getirilir. Örgütün en genç ve tecrübesiz elemanı bu öneriyi yazmak üzere görevlendirilir. Müdür ve müdür yardımcısı gerçekte en iyi çözümü bilmelerine rağmen genç elemanı bu konuda bilgilendirmezler. Ortak bir görüş birliğine ulaşmak için genç eleman yöneticiyi tanıyanların fikirlerini alarak herkesle görüşür. Ayrıca genç eleman kendi düşünce ve görüşlerini de bu rapora ekler. Tecrübeli yöneticiler hataların bazı kayıplara neden olmasıyla birlikte, yenilikçi bazı fikirlere ilham kaynağı olduğundan ve hata yaparak öğrenmenin bir kısım faydalarından dolayı genç elemanı uyarımazlar. Belge hazırlanıp öneri haline getirildiğinde alt kademelerden üst kademelere doğru dağıtılır. Her bir basamaktan geçerken kararlar ilgili yönetici kendi mührünü (ring) belgeye (şo) basarak onayını belirtir. Böylece belge altmış-yetmiş hatta bazen yüz kişinin onayından geçerek ortak bir karara varılır. Japonlarda karar verme sürecinin çok uzun olmasına karşın Amerika'da bu süre çok kısadır. Bu uzun karar verme süreci değerler, inançlar ve felsefe üzerindeki bir fikir birliği çerçevesinde yapılmaktadır. Bununla birlikte stratejik kararlar ring-şo yapıldıktan sonra mutlaka üst kademe yöneticilerin katıldığı ortak yürütme kurulunda (Jamukai) alınmaktadır (Ouchi, 1989:49).

Ring-şo yöntemi çalışanları motive etmekte, işgörenleri eğitmekte alt ve üst kademeler arasındaki bilgi akışını hızlandırmakta ve her kesin eşit şekilde kararlar katılmasını sağlamaktadır. Fakat bu sistemde karar verme ve hazırlık süreci çok yavaş işlediğinden uzun zaman alabilmektedir.

#### ***e) Müşterek Sorumluluk***

Japon şirketlerinde ortak bir sorumluluğun olması hangi kararlardan kimin sorumlu olduğunun bilinmesini güçleştirmektedir. Batı Avrupa ve ABD'nin yönetim sistemlerinde her bir yöneticinin karar yetkisinin nerede başlayıp nerede bittiği açık seçik belirgindir. Görev tanımları ile yetki ve sorumluluklar ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır.

Z tipi örgütlerde ise kararlar ortak alınıp sorumluluğun kim tarafından yüklenildiği kolay kolay anlaşılabilir. Bununla beraber kararı alan grup kendi içinde kimlerin nelerden sorumlu olduğunu ve görevlerini açıkça bilir. Z tipi örgütleri Japon örgütlerinden ayıran ve Amerikan örgütlerine benzeten en önemli husus kişisel sorumluluğun üstlenilmesi olmaktadır (İrmiş, 1985:87).

#### ***f) Örtülü Kontrol Mekanizmaları***

Örtülü kontrol mekanizması Japon örgütlerinde ekip halinde karar alma ve uygulama faaliyetlerinin bir sonucudur. Daha önce de belirtildiği gibi büroların bölme ve duvarlarının olmaması, herkesin bir arada çalışması, ekip ruhu ve işbirliği birbirlerini doğal olarak denetleyen üstü örtülü kontrol mekanizmaları geliştirmiştir. Daha az bencil ve daha çok iş birliğine yönelik bir yönetim anlayışı, işgörenlerin birbirini daha yakından tanıma, karşılıklı görüş alış verişinde bulunma ve birlikte hareket etme duygularını geliştirerek motive olmalarına yardımcı olmaktadır. Oysaki Batı Avrupa ve ABD örgütlerinde yöneticinin kontrol yetkisi ve hangi organın kimleri ve nasıl kontrol edeceği bellidir. Buna ilaveten örgütlerde yönetici dışında merkezi, kontrol birimleri, kontrol grupları ve iç kontrol sistemleri geliştirilmiştir.

#### ***g) Bütünlük Kavramı***

Japon yönetim sisteminin temelini oluşturan son özellik bütünlük kavramıdır. Bu eğilimin temeli sosyo-kültürel yapı ve geleneklerden kaynaklanmaktadır. Çünkü Japon sanayileşme sürecinde fabrikalar köylere yakın yerlere kurulmuş, yörenin insanları istihdam edilerek köy hayatı ile iş hayatı birbirine daha yakın ve fonksiyonel hale getirilmiştir. Şirketler büyük şehirlerde çocukları hayata hazırlamak için okullar, yurtlar ve spor alanları yaptırmışlardır. Dolayısıyla çalışanların yalnız işe dayalı ilişkiler geliştirmek yerine köklü sosyal ilişkiler geliştirmelerine, birlik beraberlik ruhunun güçlendirilerek motive edilmelerine zemin hazırlanmıştır. Şirketlerle köy hayatı adeta bütünleşmektedir. Şirkete ait lojmanlarda oturanlar, okullarda okuyanlar, spor kulüplerinde oynayanlar arasında sosyal bütünlük ve dayanışma artmaktadır. Şirkete yeni alınan bir işgören işe başlama törenine ailesi ile birlikte katılarak ailesinden yeni işgörenin başarılı olması, örgüte bağlanması ve katkıda bulunması için destek vereceğine dair söz alınır. Artık örgüt işgörenin hayatının ayrılmaz bir parçasıdır ve ömür boyu bu örgütte faaliyet gösterecektir. Ünlü sosyolog Emile Durkheim değişen bir toplumda her şeyin değişmesine karşılık insanın işinin hayatı boyunca değişmeyeceğini belirtmiştir. Eğer bu iş hayatı Z tipi örgütlerde olduğu gibi bir tek kuruluşun sınırları içinde kalırsa toplumsal düzenle ahlâki uyum, kişinin çevresiyle dayanışması daha iyi anlaşılabilir. Bu uyum ve dayanışma ise samimiyet ve sadakati artırarak işgörenleri motive edecektir (Ouchi, 1989:178).

ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde ise fabrikaların kente yakın kurulması ve farklı bölgelerden kişilerin istihdam edilmesi Japonya'daki gibi ortak sosyo-kültürel faktörlerin etkisini zayıflatmaktadır. Çok değişik örf ve adetlere sahip insanların bir arada çalışmaları, güvensizliğe ve bencillığe yol açmıştır. Bu durum ise onların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Japonya'da inanç, değer ve geleneklerde benzerlikler olması kişisel hedeflerde uyumluluk insanların birbirine karşı açık olması, adil ve yavaş değerlendirme ile terfi gibi faktörler insanları birbirine daha çok yaklaştırmaktadır. Böylece kader birliği, güven ve anlayış gittikçe büyüyerek kişilerin birlik ve bütünlük duygularıyla motive olmalarını sağlamaktadır. Z tipi örgütlerin özelliklerinin tek başlarına fazla bir anlamı yoktur, ancak bu özellikler bir bütün içerisinde bir araya gelebiliyorsa, işletme için bir kültür oluşturabiliyorsa, yapılan çalışmalar daha etkin olabilecektir (Dinçer ve Fidan, 1996:208).

Sonuç olarak modern yönetim teorisine göre insan karmaşık ve değişken bir varlık olmasından dolayı değişik yönetim ve motivasyon yaklaşımlarının uygulanması mümkündür. Yani modern yaklaşıma göre herkes üzerinde ve her zaman uygulanabilecek ideal bir yönetim ve motivasyon sistemi yoktur.

Sistem yaklaşımının motivasyon açısından yöneticiye sağladığı en iyi imkân yöneticilerin motivasyon için kullanabilecekleri araç ve kavramların sayısını çoğaltmış olmasıdır. Bu araç ve kavramlar ise her ortamda her durum ve şartta geçerli değildir. Yönetici sistemi, alt sistemleri, bunların birbirleriyle ve dış çevre ile karşılıklı ilişkilerini iyi tanıyarak nerede, nasıl ve hangi araçlarla işgörenleri motive edebileceğini belirlemelidir. Klasik teori gibi modern teori de bir davranışın çeşitli istekler yoluyla motive edilebileceğini kabul eder. Modern teori açısından örgütlerin varlığı üyelerin bu örgütler vasıtasıyla bazı amaçlarını tatmin edebilmeyi umdukları için vardır. Fakat modern teori tüm amaçların örneğin kâr sağlamak gibi tek amaca indirgenebileceği görüşüne katılmamaktadır.

Her yönetim, organizasyon ve motivasyon olayını işletmenin kendi şartları, çevresel şartlar, teknoloji, personelin sosyo-kültürel özellikleri ile birlikte ele almak ve problemlere çözüm aramak gerekir. Örgüt yapısı ve örgüt içinde kullanılan liderlik, motivasyon vb. örgüt içi ve dışı faktörler arasında ilişkileri araştıran bu tür bir yaklaşım örgütü bir sistem olarak ele alır. Durumsallık yaklaşımı ise bir tarafından örgütteki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkileri bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevre ile karşılıklı ilişkileri üzerinde durmaktadır.

Durumsallık yaklaşımında en iyi örgütü, yönetim ve motivasyon şeklini durum ve şartlar belirlemektedir. İnsan hem klasik hem de neo-klasik teorisinin varsayımlarına uygun özellikler taşıdığından dolayı bu yaklaşımın insana bakış açısı ve motivasyonla ilgili yaklaşımı hem klasik hem de neo-klasiklerin görüşlerinin bir kombinasyonudur. Z teorisine göre ise başarının, motivasyonun gerçek nedeni teknolojidenden ziyade insanları yönetmede izlenen yoldur. Japon örgütlerinin başarılı olmalarının temel nedeni iş birliği, karşılıklı güven, sadakat ve toplumsallık

gibi sosyo-kültürel değerlere önem vermeleridir. Z teorisinde işgörenlerin yönetime katılmasıyla motive olmaları esastır. Z tipi örgütlerde uzun süreli istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, karşılıklı güven, işbirliği gibi değerlere önem verilmektedir. Bu gibi araçlarla işgörenlerde birlik ve beraberlik ruhu sağlanarak motive edilmeleri söz konusudur. İşgörelere sağlanan insanca çalışma şartları, motivasyonla beraber üretim ve verimliliği artırarak işletme kârını yükseltmektedir (Alper Ay, 2006:125).

#### 4. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon kuramı davranış bilimcilerinin yanında özellikle yöneticilerin de yoğun ilgi göstermiş oldukları bir konudur. Bu konunun çalışma hayatını yakından ilgilendirmesi, ortaya atılan kuramları da fazlalaştırmıştır. Bu kuramlar genelde küçük boy kuramlardır.

Motivasyon konusunu ele alanların çoğu, motivleri sınıflandırma yoluna gitmişlerdir. Bu sınıflandırma, çevrimsel olan çevrimsel olmayan veya zorunlu motivler, tamamlayıcı motivlerdir. Açlık, uyku gibi giderildikten bir süre sonra yeniden ortaya çıkan çevrimsel gereksinimler, çevrimsel olmayanlar da çevredeki değişikliklere uymak için yapılan etkililiklerin akındaki motivlerdir. Zorunlu motivler, kişinin kendi yaşamı ya da türünün yaşamını sürdürmesi için gerekli gereksinimler, tamamlayıcı motivler de kişinin daha çok toplumsal çevrede kazandığı motivlerdir. Bunun yanında motivasyon kuramları, genel kuramsal yaklaşımına göre, iki bölüme ayrılabilir (Onaran, 1981:1 ve Güldal, 2006: 40).

Bunlar işlemsel koşullanma kuramı ve bilişsel motivasyon kuramları olarak ifade edilirler.

İşlemsel koşullanma, yeni davranışlardan özellikle Skinner'in çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Bilişsel kuramlar ise, Tolman ve Levin'in çalışmalarına dayanır. Aralarındaki ayrıma gelince, işlemsel koşullanma, uyarın - tepki bağlantısına dayanmakta, fakat inceleme konusu olarak, sadece davranış sonucu elde edilen ödüllerin davranışı nasıl koşullandırdığı üstünde durmaktadır. Bilişsel kurallar ise davranışı açıklamakta, bilişsel ara değişkenler üstünde durmakta, başka bir deyişle, kişinin belli uyarınlar karşısında belli tepkilerde bulunmasını bilişsel değişkenlerin nasıl etkilendiğini incelemektedir. Pekiştirme kuramında bilişsel öğeler az yer tutmakta, işlemsel koşullandırmada ise hiç bulunmamaktadırlar (Onaran, 1981:2). Motivasyon ile ilgili kuramları, incelenen alanın niteliğine göre, Campbell, Lawler ve Weicle

"İçerik Kuramları" ve "Süreç Kavramları" diye ikiye ayırmışlar ve bu ayrım oldukça tutulmuştur (Özgen, 2002:305).

#### **4.1. İçerik Kuramları**

İçerik kuramları, insanı neler motive etmektedir? sorusundan hareket ederek olaya yaklaşmaktadır. Bu nedenle, insan ihtiyaçları da ön planda tutulmuş ve gereksinimleri belli bir gruplandırmaya tutmuşlardır.

##### **4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, hemen hemen tüm davranış ve yönetimle ilgili yazılarda, ilk karşımıza çıkan kuramdır. Kuram, Amerikalı psikolog Abraham Harold Maslow (1908-1970) tarafından ortaya atılmış ve bilim çevrelerinde büyük ilgi uyandırmıştır. Maslow, yaptığı klinik gözlemlerden yararlanarak, insanın temel ihtiyaçlarının neler olduğunu saptamış ve yaptığı gözlemlerinin sonuçlarını "Motivation and Personality" (Güdülenme ve Kişilik) adlı eserinde yayınlamıştır (Aslan, 2002:102). Maslow, insanın temel ihtiyaçlarını önem derecesine göre şu şekilde sıralamıştır (Maslow, 1954: 80'dan Akt. Özgen, 2002:305).

- Temel fizyolojik ihtiyaçlar (açlık, susuzluk, cinsellik vb.),
- Güvenlik ihtiyaçları (güven duygusu, düzen isteği, sağlık, emeklilik, sigorta vb.),
- Ait olma ihtiyaçları (sevgi, şefkat, yakınlaşma, özdeşleşme),
- Benlik ihtiyaçları (saygınlık, kendine saygı, basan vb.),

- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları (yapabileceğini yapma isteği, kişisel memnuniyet, yaratıcılık vb.).

-

Bu ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 6'da gösterilmiştir.

### Şekil 5. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi



Kaynak. (Aslan, 2002:102).

Şekil 5'e göre kişi öncelikle ilk kademedeki gereksinimlerini gidermeye çalışacaktır. Bu süreç 5. kademeye doğru devam etmektedir.

#### 4.1.2. Alderfer'in E.R.G. Kuramı



Aldefer'in E.R.G. Kuramı Maslow'un kuramından hareket edilerek ortaya atılmış bir kuramdır. Bu kuram Maslow'un beş basamaklı ihtiyaçlar hiyerarşisini şu şekilde düzenlemiştir (Gordon, 1990: 431).

- Varlık (Existence): Varlığı sürdürme gereksinimleri, yani açlık, susuzluk, güvenlik gibi bu gereksinimlerin giderilmesi örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.

- İlişki (Relatedness): İlişki kurma gereksinimleri. İnsanın başka kişilerle ilişki kurma gereksinimleri bu basamakta toplanmıştır. Kişi ancak başka kişilerle ilişki kurduğu takdirde doyuma ulaşabilir.

- Gelişme (Growth): Bir insanın kendisi ya da çevresi üstünde etkileyici, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de burada toplanmıştır.

Alderfer, düşüncelerini dört aksiyona dayandırmaktadır (Tınar, 1988:6-7).

- Bir gereksinim doyuma ulaşmadığı ölçüde egemen kalır.
- Bir gereksinim doyurulmadığında, bir alt plandaki gereksinim ön plana çıkar.

- Bir gereksinim doyurulmasıyla, bir üst basamaktaki gereksinim uyarılır.

- Bir gereksinimin doyurulmaması da kişilik gelişmesine katkıda bulunabilir ve üst basamaktaki gereksinimleri harekete geçirebilir.

Bu aksiyonlar çalışanların olumlu veya olumsuz yönde motivasyonunda doğrudan etkili olmaktadır.

#### **4.1.3. Gregor'un X ve Y Kuramları**

McGregor, Maslow'un kuramından etkilenecek, X kuramı (geleneksel yönetim ve denetim gücü) ile Y kuramı (kişisel örgütsel amaçların kaynaştırılması) adı verilen iki kuramı ile sürmüştür (McGregor, 1960:33). Aslında bu iki kuramın kuram olmaktan çok, yönetimle ilgili iki karşıt görüş olduğu da belirtilmektedir. X kuramına göre, insan genellikle iş yapmayı sevmez, işten kaçır; bu nedenle, işletme amaçlarının elde edilmesi için işçiler korkutulmalı ve yönetilmelidirler. İnsan genellikle yönetilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçır, hırsı azdır, ancak aradığı güvenlidir (Öktem,1991:47).

Y Teorisi X teorisinden farklı olarak ve hatta tam tersine kurallara değinmektedir. Bu kurallar işletmelerde emek faktörünün davranışlarını etkileyen ve insana özgü diyebileceğimiz davranışları özetlemekte ve bunlara yeni bir anlam kazandırmaktadır (Koçer, 1972:224). Y teorisine göre, normal kişi işini sevmemelik etmez, örgütsel amaçları başarmada kendi kendini yönlendirir ve kontrol eder. Benlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının tatmini için harcanan çabalar, örgütsel amaçları tatmin amaçlarıyla uyum içinde olmalıdır. İnsan sorumluluktan kaçır, tam tersine, koşullar uygun ise daha fazla sorumluluk almak ister. Kişilerin çoğunun örgütsel sorunları çözmeye oldukça yaratıcı güçleri vardır ve endüstride kişilerin bu yeteneklerinden yararlanılmaktadır (Gürgen, 1997:205).

X ve Y kuramları, biraz evvel de belirttiğimiz gibi iki karşıt ve aşırı ucu simgeleyen görüşlerdir. Yöneticiler, genellikle bu iki uç arasında bir yerde bulunurlar. Önemli olan nokta,

kişilere yönelik bakış açısının, yöneticilerin uygulamalarını fazla etkilemediğidir. Aslında yöneticilerin kişilere bakış açısı, iş başarısını ve yönetimini etkiler. Diğer bir deyişle kurumsal iklim, çalışanların davranışını etkileyen en önemli faktörlerin başında yer almaktadır.

#### **4.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Maslow'un Modelinden hareket eden, fakat gereksinimleri özsel olarak değil de, bir araştırmadan çıkardığı bulgulara göre sınıflandıran, sonra da bir yığın araştırma ile tanışmaya yol açan bir kuramdır. Herzberg, gereksinimleri iki esas parçaya bölmekte, bunların bir kısmına hijyen, bir kısmına motive edici etmenler adını vermektedir. Tatmini oluşturan motive edici olup, daha çok iş ile ilgili faktörlerdir; tatminsizlik oluşturanlar ise hijyen (koruyucu) etmenlerdir. Herzberg ve arkadaşlarınca oluşturulan çift etmen kuramında, tatmin oluşturan etmenlerin diğer bir özelliği, bazı etmenlerin hem tatmin hem de tatminsizlik oluşturabilmektedir. Motive edici faktörlerin varlığı tatmine katkıda bulunur, fakat bunların yokluğu tatminsizliğe sebep olmaz (Koçer, 1972:289).

Hijyen faktörler, ücret - maaş, çalışma koşulları gibi kişi için dışsal sayılabilecek faktörlerdir. Motive edici faktörlerin ise içsel faktörler olup, işin özünden doğmakta ve varlıkları halinde motive kaynağı olabilmektedir. Bunlar ise basan kazanma, takdir edilme ve kendini gösterme, yükselme vb. faktörlerdir (Yalçın, 1991: 210).

#### **Şekil 6. Herzberg'in Çift - Faktör Teorisi**



Kaynak: (Koçel,1995:389).

Şekil 6'da görüldüğü gibi hijyen faktörleri asgari bulunması gerekli olan faktörlerdir. Bunlar olmadan motivasyon mümkün olmamaktadır. Motivasyon için gerekli ortamı sağlarlar. Bu faktörlerin sağlanmasından sonra motive edici faktörlerle motivasyon gerçekleştirilebilir (Koçer, 1972:389).

#### 4.1.5. Maslow, McGregor ve Herzberg'in Kuramlarının İlişkileri

Maslow, kişinin çalıştığı işten psikolojik kaynaklı sosyal gereksinimlerini irdelerken, F. Herzberg yönetici ve uzman çalışanların, değişken ilerici toplumda üst düzey gereksinimlerinin, motivasyon gücünün yüksek olduğunu vurgular. Bu durumda alt gereksinimler düzeyinde bulunan çalışanlar bu toplumdaki ayrılmış olmaktadır. Çünkü bunlar henüz motive edici düzeyde olmayıp durum koruyucu faktörler düzeyindedirler. Sürekli değişmekte olan çalışanların bir kısmı bazı durum koruyucu faktörleri motive edici olarak görebilirler. Çünkü daha küçük sosyo-ekonomik etkinlik seviyesinde bulduklarından durum koruyucu etmenler onlar için motive edici olabilmektedir (Davis, 1982:71). Herzberg, tatmin sağlayıcı faktörleri hijyen faktörlerinin tatminsizliği nötr hale getirmesinden sonra motive edici olarak görür. McGregor, motivasyon kavramına çalışanları harekete geçiren motivasyonlarla ilgili varsayımlar içeren "Y" kuramı yoluyla yaklaşır.

Bir yönetici çalışanlarını motive edebilmek için ya üst düzey gereksinimleri, ya motive edici faktörleri veya "Y" kuramı varsayımındaki esasları tercih edebilecektir. Çünkü her üçü de aynı özellikteki ilişkileri açıklar (Hicksve Gullett, 1981: 225-226).

**Tablo 3.** Maslow, Herzberg, Gregor Kuramları Arasındaki İlişkiler

<b>Maslow Gereksinim</b>	<b>Herzberg, Çift Faktör</b>	<b>McGregor, "X", "Y"</b>
<b>Hiyerarşi Kuramı</b>	<b>Kuramı</b>	<b>Kuramı</b>
Üst düzey gereksinim	Motivatörler	"Y" Kuramı

Kendini gerçekleştirme ve Doyum (kişisel bütünlük, itibar görme)	Başarı Yükselme Olanğı Sorumluluk İşin kendisi	* İtibar görme ve kişisel bütünlük gereksinmelerinin tatmini * Sorumluluk * Hayal gücü ve yaratıcılık Kendini kontrol etme ve yönetme
Saygı ve statü	İlerleme Takdir Statü	
Alt düzey gereksinim	Hijyen faktörleri	"X" Kuramı
Ait olma ve sosyal gereksinimler	Gözetim Eşdüzeyliler Astarlar Kişilerarası ilişkiler	* Her şeyin üstünde iş güvenliği * Yönlendirme * Cezalandırma tehdidi
Güvenlik gereksinimleri	Gözetim – teknik İşl. Politikası ve Ynt. İş Güvenliği	
Fizyolojik gereksinimler	Çalışma koşulu Koşullar Maaş Kişisel Yaşam	

Kaynak: (Hicksve Gullett, 1981: 225-226).

#### 4.1.6. McClelland'ın Başarı Motivi Kuramı

David McClelland, insan gereksinimi erini, başarı, bağlılık ve güçlülük gereksinimleri diye üç grupta toplamıştır. Fakat McClelland, bu üç gereksinim içinde en çok başarı motivinin kişi ve toplumu etki altında bıraktığını, başarılı olma isteğinin kişiyi faaliyete yönelteceğini

savunmuştur (Başaran, 1982:182-183). McClelland'a göre başarıya yönelmiş kişilerin ortak özellikleri şunlardır (Tınaz, 2000:32).

- Başarı neticesinde elde edilen tatmin, dışsal ödüllerden çok, içsel ödüllerle, yani başarmak fiilinin kendisinden doğmaktadır.

- Başarılı olmak isteyen kişi, sorun çözmede sorumluluk yüklenmek ister ve bundan hoşlanır.

- Başarıya yönelmiş kişi, gerçekleştirilmesi çok kolay işlere veya gerçekleştirilmesi çok güç sorumluluklara girmekten kaçınır. Kendisi için orta derecede olan güç başarı amaçlarını saptar

- Başarıya ulaşmak isteyen kişi, başarıya ne ölçüde ulaştığını kontrol edeceği geri besleme mekanizmasına gereksinim duyar.

McClelland'a göre, başarı motivini etkileyen etmenler ise şunlardır (Akat, 1984:178).

- Irk ve Çevre; Bazı ırklar daha enerjiktir, bu nedenle başarı motivleri de yüksektir. İklimler de başarı motivini etkiler (Sönmez, 1982:125).

- Din; Farklı dinlerde başarı motivi düşük ve yüksek olan kişileri incelemiş ve Musevilerin daha çok başarı motivine sahip olduklarını saptamıştır.

- Aile; Otoriter ailelerde başarı motivli kişilerin çıkma olasılığı düşüktür.

- Çocuk Yetiştirme Biçimleri; Çocuk küçük yaşlardan itibaren özgür yetiştirilmelidir. Anne-Çocuk bağılılığı çocuğun yalnız kalmayacağı biçiminde kullanılmalı, çocuk başarılarına özendirilmelidir.

#### **4.1.7. Atkinson'un Başarı Motivi Kuramı**

Atkinson, McClelland'ın modelini daha da geliştirerek, örgütlerin yönetiminde uygulanabilirliği bakımından daha somut bir model ortaya çıkarmıştır. Atkinson iş başarımını etkileyen değişkenleri şu şekilde sıralamıştır (Tınar, 1988:10).

- Kişinin iş başarımını düzeyini elde etme olasılığı,
- Kişinin başarısızlıktan kaçma isteği veya başarıya ulaşma arzusu,
- Kişiyi başarılı olmaya özendiren etmenlere verilen değer ile başarısız olmanın olumsuz sonuçlarına verilen değer.

Bu değişkenlere bakarak, davranışlarda etkili olan iki motiv tespit etmiştir. Bunlar başarılı olma motiv ile başarısızlıktan kaçınma motividir. Bu iki motiv, kişide tek başlarına değil, genelde birlikte bulunurlar. Ayrıca Atkinson, kuramını matematiksel olarak da ifade etmiştir. Kuramla ilgili yapılan laboratuvar araştırmalarının sonuçları şunu göstermektedir: Başarıya motive olmuş kişiler, başarıya ulaşma olasılığı orta derecede olan görevleri, başarısızlıktan kaçınanlar ise başarı olasılığı yüksek ya da az olan görevleri üstlenme eğilimini göstermektedirler (Tınar, 1988:10).



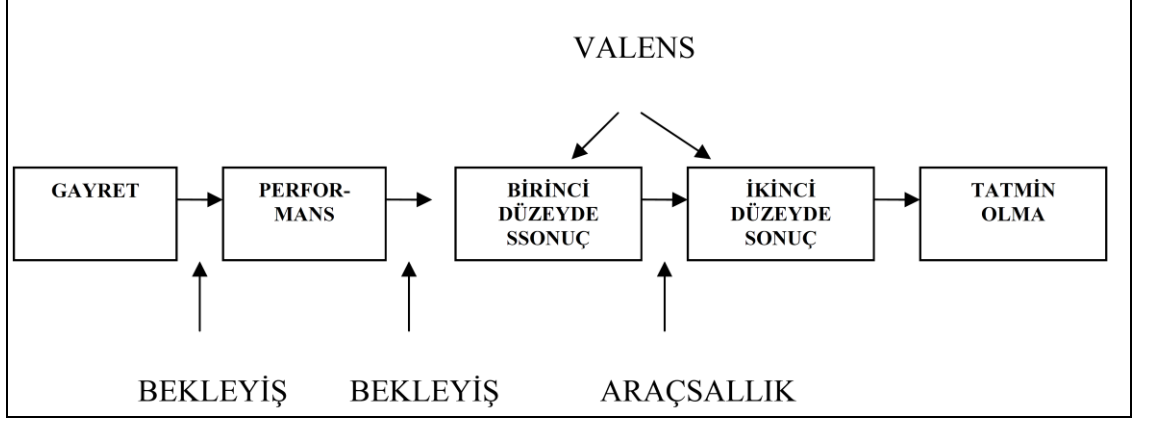
## 4.2. Süreç Kuramları

Buraya kadar izah ettiğimiz içerik kuramları, gereksinimlerin, amaçların ve motivasyon açısından önemli çevre faktörlerinin araştırılması ve açıklanması ile ilgilenirken; süreç kuramları, çalışan insanın gereksinimlerini sıralamak yerine, üretime neden ve nasıl yöneleceğini, daha başarılı çalışmasında hangi etmenlerin rol oynadığını araştırarak çalışan insanın motivasyonunun işleyişini ortaya çıkarmaya çalışmıştır (Onaran, 1981:3). Bu kuramlar aşağıda kısaca izah edilecektir.

### 4.2.1. Victor H. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Victor H. Vroom'un Bekleyiş Kuramı, süreç kuramları arasında ilk ve en önemlisi sayılan ve matematiksel yönü ağır basan bir kuramdır. Vroom, kişinin çeşitli hareket biçimleri karşısında karar vermek zorunda olduğunu savunmuştur. Kişi, bu çeşitli hareket biçimleri arasında bir seçim yapmak durumundadır. Model, kişinin yapacağı bu seçimi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Vroom, iki ya da daha çok amaca karşı duyulan isteklerin güçleri arasındaki ilişkiyi göstermek üzere "valence" terimini kullanmıştır. Bir amaca ulaşmak isteniyorsa, bu amaca ulaşmanın, amaca ulaşmamaya üstün geliyorsa, bu amacın valence'si (+), bunun tersiyse (-) olacaktır. Amaca karşı bir ilgisizlik varsa, o zaman valence sıfırdır. Vroom motiv terimini daha geniş kapsamlı kullanmaktadır. Motiv tek bir amacı değil, amaçlar topluluğunu içine alan bir terimdir, (+) değerinde olan bir motiv, valence'leri (+) olan amaçları içine alır. Buna karşılık (-) değerdeki bir motiv valence'leri (-) olan amaçları kapsar. Bu da kaçınma motividir. Beklenti kavramı belli ve geçici olan inanç, olarak tanımlanmaktadır. Buradaki geçicilik, bu inançların sürekli olmadığını, değişebileceğini ve bir eylem - sonuç ilişkisini göstermektedir. Vroom'a göre kişi motive edilmişse güç harcayacaktır. Buna dayanarak, bir insanın bir eylemde bulunma gücü, bütün sonuçların valence'leri ile beklentilerinin çarpımlarının toplamına eşittir (Keser, 2006:37-38).

**Şekil 7.** Vroom Motivasyon Modeli



Kaynak: (Koçel,1995:395).

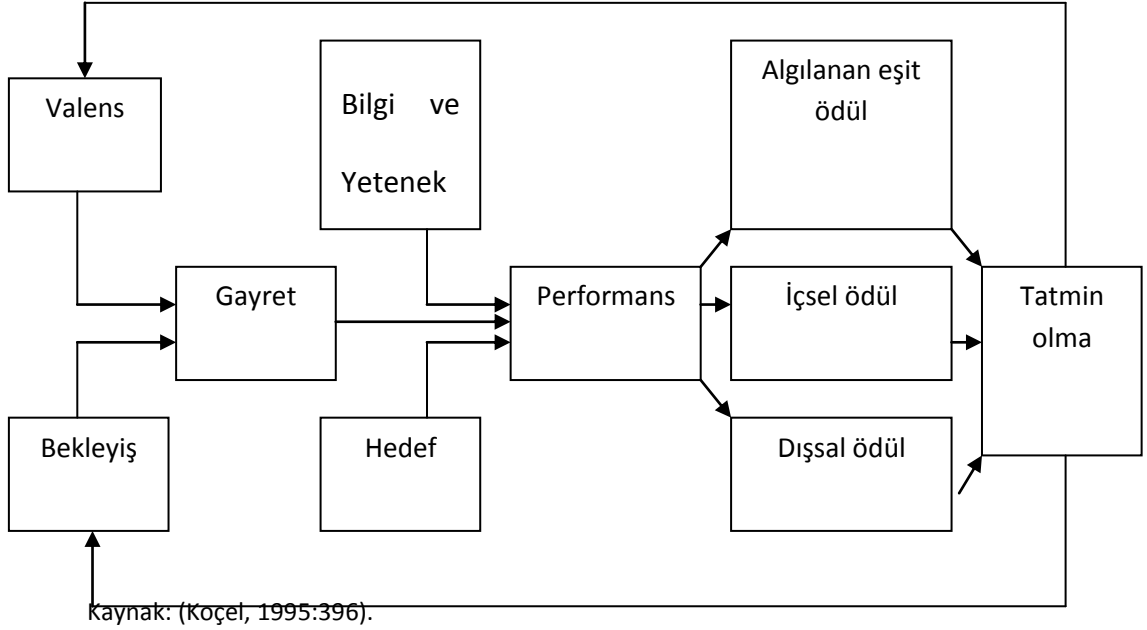
Vroom daha çok yönetim açısından konuya yaklaşmıştır. Modeli örgütsel davranışın incelenmesinde bir değer ifade etmektedir. Çalışan kişinin iç dünyası yerine, onun için gerçekleştirilmesi önemli olan amaçlar üzerinde dikkati yoğunlaştırmıştır. Kişi daha üst düzeyde ücret almayı, yükselmeyi, ilginç bir iş yapmayı isteyebilir. Bir başkası için oldukça farklı bir amaç topluluğu bulunabilir. Hangi ihtiyaçların bu amaçlara ulaşmak isteğini oluşturduğu konusunda bir yargıya varılamaz. Önemli olan çalışanların hangi amaçları öngördükleridir (Koçel,1995:410).

#### **4.2.2. Lawler - Porter Bekleyiş - Değer Kuramı**

Lawler ve Porter, Vroom'un kuramını biraz geliştirerek, bu kuramda olmayan bazı olumsuz değişkenleri, kendi kurumlarında ele almışlardır. Zaten Bekleyiş - Değer kuramının özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıda değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir. Lawler ve Porter'in Vroom'un kuramına yaptığı katkıları şöyle değerlendirebiliriz. Bunlardan birincisi, kişinin başarısına bağlı olan ödüllendirme adaletine bağlı olmaktadır. Kişi başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeyle karşılaşarsa olumsuz

şekilde etkilenecektir. Kuramın ikinci kalkışı ise, örgütteki işçinin davranışlarındaki rol çatışmasının, çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmesidir. Lawler ve Porter'in geliştirilmiş modeli, aşağıdaki Şekil 9'da gösterilmektedir (Eren,1984:440).

**Şekil 8.** Lawler ve Porter'in Ümit Kuramı



Bu kuramda, yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için, çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir.

#### 4.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams, ABD'de yaptığı araştırmalar neticesinde, ödöl adaletinin çalışanları motive etmek bakımından çok önemli olduğu neticesine varmıştır. Kişiler örgüte çeşitli girdiler getirirler. Mesela bunlar eğitim, zekâ, deney, yaş, toplumsal statü, işte gösterdiği çaba gibi bir takım niteliklerdir. Kişi, buna karşılık, örgütten ödöller kazanır. Bu ödöller ücret statü artışlar, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzer hususlardır. Kişinin örgüte sunduğu girdiler sonucu elde ettiği ödöllerini diğer kişilerle karşılaştırır ve bu ödöllerin eşitliği veya eşitsizliği, kişiyi motive etmede etkili olmaktadır. Eğer bu karşılaştırmada eşitlik söz konusuysa, o zaman haklılık vardır (Konur, 2006:57-58).

**Eşitlik** söz konusu olduğunda;

$$\frac{\text{çalışanın Aldığı Ödöl}}{\text{çalışanın Katkısı}} = \frac{\text{Diğer alışanların Ödöleri}}{\text{Diğer alışanların Katkıları}}$$

**Eşitsizlik** söz konusu olduğunda;

$$\frac{\text{çalışanın Aldığı Ödöl}}{\text{çalışanın Katkısı}} < \text{veya} > \frac{\text{Diğer alışanların Ödöleri}}{\text{Diğer alışanların Katkıları}}$$

biçiminde ifade edilebilecektir.

işte bu dengesizlik, kişiyi örgütte tekrar dengeyi sağlamak üzere faaliyete geçirecek ve örgütte değişik aksiyonlara sebebiyet verecektir (Eren, 1987:130).

#### **4.2.4. Locke'un Amaç Kuramı**

Bu kuram özellikle amaçlar üzerinde yoğunlaşarak, motivasyonu anlatmaya çalışmıştır. Bu kurama göre, bir kişinin işteki başarisının belirlenmesinde, onun kişisel amaçları büyük bir önem taşımaktadır. Bunun dışında, dışarıdan örgüt tarafından verilen zendiriciler, çalışanların amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek, iş başarısı üstünde etkili olurlar. Her Şeyden önce kişiler, çevresel gözlemlerde bulunurlar ve buna ilişkin bazı uygulama ve değerleme süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirme, bir sonuca varma, yani bir yargılama niteliğindedir. Yargılar kişisel tepkilere yol açarak, bir takım duygulan ortaya çıkarır. Bu ortam içinde kişi, kendi davranışının biçim ve yönünü belirleyecek, kişisel amalanın seçebilecektir. Bu amaçlara uygun olarak yapacağı davranışlarda iş başarisını etkileyecektir (Eren, 1987:138).

#### **4.2.5. Skinner'in Yineleme Kuramı**

Örgütsel davranış düzeltimi olarak da adlandırılan bu kuram, davranışın, sonuçlarına bağlı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Skinner, yaptığı araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranış sonucunda kişi haz duymuşsa, bu davranışı tekrar edecek, Őayet acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Bilişsel kuramlarda, gereksinimlerin davranışa yol açtığı savunulurken bu kuramda, dışsal sonuçların davranışı belirleme eğiliminde olduğu öne sürülmektedir (Davis, 1982:83).

Kişi, istenen neticelere yol açan davranışı yineleme, istenmeyen neticelere sebep olan davranışı ise yinelememe eğilimindedir. Kişinin davranışında etkili olan yineleme Şekilleri ise Şöyle sıralanabilir: olumlu yineleme, olumsuz yineleme, ortadan kaldırma ve cezalandırma. Olumlu yinelemede kişi, istenen davranışı devamlı surette tekrarlaması için teşvik edilir. Olumlu yinelemede kullanılan en iyi zendiriciler, para, övgü vb. olmaktadır. Olumsuz yineleme ise kişinin benimsenmemiş bir davranışının tekrarını önlemek için başvurulan tedbirlerdir. Fakat bu tedbirler cezadan farklıdır. Ortadan kaldırma ya da son verme birbirine yakın kavramlardır. İstenmeyen bir davranışın tekrarını önlemek için kullanılan araçlar söz konusudur. Aynı zamanda: Olumlu ve olumsuz yineleme Şekilleri. İstenen davranışları tekrar

ettirmeye yönelik hususlardır. Buna karşılık son verme ve cezalandırma gibi yineleme şekilleri ise istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yönelik davranışlardır (Yüksel, 2000:145-146).

#### **4.2.6. Atkinson'un Başarı Motivi Kuramı**

Atkinson, McClelland'm modelini daha da geliştirerek, örgütlerin yönetiminde uygulanabilirliği bakımından daha somut bir model ortaya çıkarmıştır. Atkinson iş tasarımı etkileyen değişkenleri şu şekilde sıralamıştır (Tınar, 1988:10).

Kişinin iş başarımı düzeyini elde etme olasılığı,

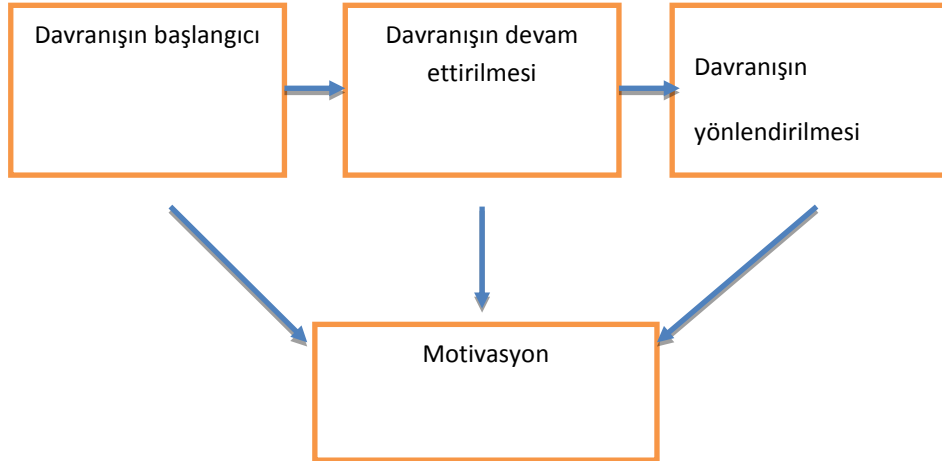
- Kişinin başarısızlıktan kaçma isteği veya başarıya ulaşma arzusu,
- Kişiyi başarılı olmaya özendiren etmenlere verilen değer ile başarısız olmanın olumsuz sonuçlarına verilen değer.

Bu değişkenlere bakarak, davranışlarda etkili olan iki motiv tespit etmiştir. Bunlar başarılı olma motivu ile başarısızlıktan kaçınma motividir. Bu iki motiv, kişide tek başlarına değil, genelde birlikte bulunurlar. Ayrıca Atkinson, kuramını matematiksel olarak da ifade etmiştir. Kuramla ilgili yapılan laboratuvar çalışmalarının sonuçları şunu göstermektedir: Başarıya motive olmuş kişiler, başarıya ulaşma olasılığı orta derecede olan görevleri, başarısızlıktan kaçınanlar ise basan olasılığı yüksek ya da az olan görevleri üstlenme eğilimini göstermektedirler (Tınar, 1988:10-11).

#### **4.3. Motivasyonun İş Başarımına Etkisi**

İnsanları istenilen doğrultuya sevk eden, belli bir amaç için harekete geçiren güçlerin motivasyon olduğu daha önce belirlenmişti. Motivasyonla hedeflenen: Çalışanların Örgütte kalmalarının, keşfedilmemiş kabiliyetlerini kullanmalarının, iş başarımlarını arttırmalarının sağlanmasıdır. Motivasyon, davranışın başlatılması, devam ettirilmesi ve istenilen yöne sevk edilmesi, şeklindeki süreçten oluşturmaktadır. Çalışanların iş başarımlarını, yetenek ve motivasyon faktörleri belirleyip yönlendirmektedir. Çalışanın yeteneklerinin kapasitesi üstesinden gelebileceği işi, motivasyon düzeyi ise ortaya koymuş olduğu işi belirler. Çalışanın, ortaya koyduğu işin üstesinden gelebileceği işe eşit olması halinde iş başarımları kavramı anlam kazanmış olur. Bunun gerçekleşmesi için, çalışanın yeteneklerini kullanmaya istekli olması ya da çalışma ve başarımları arzusunun bulunması gereklidir. Bu da ancak motivasyonla mümkündür (Sancar, 1976:79-80). Bir örgütte çalışanın iş başarımları düzeyi yeteneklerini kullanma isteği düzeyinden doğrudan etkilenir. Yeteneklerini kullanma düzeyi ise, motivasyon düzeyiyle doğru orantılıdır (Erdil, Keskin ve Zehir, 2003:48).

**Şekil 9.** Motivasyon öğeleri



Kaynak: Motivasyon Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi 5, MPM Yayınları, Ankara,

s.6.

Yani, iş başarımının etkin olması için, o çalışanın motivasyon düzeyi matematiksel olarak sıfırın üstünde olması gerekir. Eğer motivasyon düzeyi sıfırın altına düşerse, o çalışan örgüte yeteneklerinin kullanımı açısından yararlı olamama durumuna düşer. Sonuç olarak diyebiliriz ki, yetenekleri gelişmemiş bir çalışanın örgüte yararlılık ve başarı düzeyi nasıl düşük oluyorsa, motivasyon düzeyi düşük olan yetenekli ve tecrübeli bir çalışanın da örgüte yararlılığı ve başarı düzeyi düşük olabilir. Bu nedenle çalışanların motive edilmeleri için, motive edici teknik ve araçların tespit edilmesi etkinliklerinin belirlenmeye çalışılması ve devamlılığının sağlanması gerekir. Çalışmanın ikinci bölümünde bu motive edici teknikler ve etkinlik güçlen inceleme konusu yapmıştır.

## **5. BÖLÜM MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

### **5.1. Sosyo-Ekonomik Teknikler**

Sosyal ve ekonomik sorunların henüz çözememiş gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için gelir ve güvence en öncelikli hususlardır. Bu sebeple işletmelerde çalışanları motive etmede en önemli motivasyon teknikleri ekonomik yarar sağlayanlardır. Sosyo-ekonomik teknikleri güvenlik, ödüller, ücret olmak üzere üç kısma ayırarak inceleyebiliriz.

#### **5.1.1. Güvenlik**

Güvenlik gereksinimi insanların temel zaruri gereksinimlerinden sonra, gereksinim hiyerarşisinde ikinci sırada yer almaktadır. Kişi temel ihtiyaçlarını giderdikten sonra bir kademe



daha ilerleyerek geleceğini sosyal ve ekonomik olarak güven altına almak isteyecektir. Toplumsal yaşamın sonucu olarak her insan gereksinimlerini ortaklaşa karşılıklı yarar sağlamak şeklinde gidermek durumunda kalmaktadır. Korunma, bağımlı olma, korku, sosyal yapı, düzen, yasa ve sınırlamalar kişinin güven gereksinimlerini doğurduğu toplumsal değer ve yapılarıdır (Kaynak, 1990:117-118).

#### **5.1.1.1. Daimi İş Güvencesi**

Doğal olarak bir aile geçindirmek zorunda olan bir kişi için ailesinin geçimini devam ettirebilecek bir iş güvencesi öncelikli konulardan biridir. İş güvencesi her ne kadar sağlanmaya çalışılsa da, daimi bir iş güvencesinin ülkemizde henüz sağlanamadığı bilinmektedir. Bu nedenle iş güvencesi çalışanlar için öncelikli bir konudur. İş güvencesi İşletmenin başarısını doğaldan etkileyen önemli sosyo-ekonomik faktörlerdendir. İş ilişkilerinin güvence altında olması, işletmenin edeceği ile ilgili olarak ele alındığında büyük ölçüde genel ekonomik koşullara bağlı olmaktadır (Adal, 1981:6). Özellikle ülkemizde iş güvencesi çalışanları işe bağlamada ve motive etmede en önemli özendiricilerin başında gelmektedir. Ülkemizde dikkat çeken diğer hususla, iş güvencesinin kamu sektöründe, özel sektöre göre daha fazla olması, buna rağmen özel sektörde ücretlerin kamu sektörüne oranla daha yüksek olması, fakat sadece iş güvencesi nedeniyle kamu sektöründe çalışmanın daha fazla tercih edilir olmasıdır.

Daimi iş güvencesi, denilince akla gelen diğer bir husus çalıştığı işten ayrılan bir çalışanın, yeni bir iş bulabilme imkânlarının ve alternatiflerinin bulunabilmesi durumudur. Yani her çalışana yeni iş fırsatı verebilseydi çalışma daha rahat bir ortam içinde yapılır ve dolayısıyla çalışanların motivasyonu arttırılarak daha yüksek verimler sağlanabilirdi (Sönmez, 1982:77).

#### **5.1.1.2. Sosyal Güvenlik**

Ülkemiz şartlarında sosyal güvenlik çalışanların vazgeçilmez bir gereksinimi durumuna gelmiştir. İnsanların karşılıklı çıkar ilişkisine dayanan toplumsallaşmanın bir sonucu olarak sosyal güvenlik kurumları, emeklilik, işsizlik, hayat, kaza ve hastalık gibi sigorta türleri kişisel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla toplumun sosyal yapısında yer almaktadırlar.

Alınan bu önlemlerin çoğu kamu aracılığı ile sağlanmakla beraber, bazı işletmeler kendi çalışanları için çeşitli önlemler almaktadırlar. Bu tür önlemler, personelin işinden memnun olmasına, tatmin hissi duymasına yardımcı olur. Örneğin, bazı kuruluşların devlet sigortası yanında çalıştırdıkları her personele ferdi kaza sigortası yaptırmaları önemli bir motivasyon unsuru olmaktadır. Refah düzeyi yüksek batılı ülkelerde sosyal güvenlik gereksinimlerinin tamamının devlet tarafından garanti altına alınması onlar için bu tür gereksinimlerin kişiyi motive etme olasılığını en aza indirmiştir. Fakat ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeler açısından ise bu sürece ulaşılmadığı açıktır. Örneğin ülkemizde en azından bir işsizlik veya kaza sigortasının dahi henüz kurulamamış olması, sosyal güvenlik ihtiyacının çalışanlar açısından ön planda olmasına ve motivasyonda etkili olmasına neden olmaktadır (Kaynak, 1990:118).

### **5.1.1.3. Özgüven ve Çevresel Güven**

Güvenlik duygusunu, sadece ekonomik olarak düşünmemek gerek. Güvenlik deyince kişinin kendine ve iş dolayısıyla ilişkili olduğu kişilere karşı olan güveni de akla getirir. Güven duygusu, belirli bir ortama uyabilmekten doğan kendi kendine güveni de içine almaktadır. Görev yönünden kendi kendine güven pek çok faktöre bağlı bulunmaktadır. Bir işletmede ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını bilen bir kişinin kendine güveni çok daha artacaktır. Görevini ve onu iyi yaptığını bilememesi sebebiyle şaşkın durumda olan ve karşı karşıya bulunduğu işi yapabilecek yetenekle olduğundan emin bulunmayan bir kimsenin durumu birbirinden çok farklıdır. Durumu, işi nasıl yapacağını, kiminle çalışacağını bilmeme güvensizlik duygusu oluşturur. Yöneticilerin astlarını ilgilendiren bilgi ve gelişmeleri onlarla paylaşmaları güvensizlik ortamının kalkmasına yardımcı olur. Bu da çalışanları motive etmede

önemli bir araçtır. Üstler astlara kendilerini etkileyecek olan değişiklikler hakkında yeteri kadar bilgi vermelidirler. Bu gibi değişikliklerin oluşturduğu endişeyi ortadan kaldırmanın en iyi yollarından biri bu değişiklikten etkilenecek olanların tümünün, değişikliğin tartışılmasına ve programlanmasına katılmalarını sağlamaktır işleri gören astlar olduğu için, onların bu çalışmalar sırasında yararlı önerilerde bulunmaları doğaldır. Onlara değişikliğin nedenlerini anlama fırsatı verir ve kendilerini etkileyen hususları tek tek ortaya çıkararak açıklarsak endişeleri ortadan kaldırabiliriz (Eren, 1993:410).

Yapılan araştırmalar sonucunda ülkemiz şartlarında, daimi iş güvencesi gibi maddi niteliklerin sağladığı güvenlik duygusu kadar kendine ve çevreye karşı güven duygusu, çalışanları motive etmede doğrudan fazla etkili değildir. Bu güvenlik gereksinimi sadece genel ve muhtemelen olumsuz anlamda birer teşvik aracıdır. Olumsuz stresli durumlarda kendine ve çevresine güven duymayanların gayreti, başarıma düzeyi azalır. Öte yandan bu gibi endişelerden uzak olan kişiler bütün dikkat ve enerjilerini işlerine vererek, işletmede daha başarılı olabilirler. Çalışanların güvenini kazanan ve kişisel motivasyonu tam yerleştirebilen işletmeler personellerinden daha fazla verim elde edebilirler.

## **5.1.2. Ödüller**

### **5.1.2.1. Ekonomik Ödüller**

İşletmeler çalışanların azmini ve şevkini arttırmak ve onlardan daha çok verim elde edebilmek için, teşvik edici ödüller vermelidirler. Ödül, çalışanın bir çabası sonucunda elde ettiği basan değerine karşılık verilen yararların tümünü anlatan bir kavramdır. Ödül çalışanın duyduğu psikolojik hızları da içeren bir terim olmasına karşın işletmelerde daha çok elde ettiği, maddi yarar ve hizmetler için kullanılmaktadır (Başaran, 1982:139).

Ödül sistemi, bir bakıma isteklendirme kavramının uygulanmaya konulması olup ödül sistemi psikolojinin temel ilkelerinden birine dayanmaktadır.“Ödüllendirilen eylem ve

davranışlar yinelenir” ilkesi, psikolojinin temel ilkelerinden biridir. Uslun basan, örnek davranışların yinelenmesi ve böylece çalışanların özendirilmesi isleniyorsa, bu tür eylem ve davranışların ödüllendirilmesi gerekir. Ödül çalışanların örgüte bağlılığını arttırır, kişiliğini ve yaratıcılık yeteneklerinin geliştirilmesine olanak verir. Yapıcı fikirleri ortaya çıkarmasında etkili bir araç rolünü oynayabilir. Ödül sistemi iyi kullanıldığı takdirde, örgüte para ile ölçülebilecek somut yararlar sağlar. Kaldı ki para ile belirtilebilecek bir yarar ortaya çıkmasa bile ödül sistemi, en azından örgütte çalışanları düşünce ve fikirlerinin belirtilmesine olanak vermek suretiyle örgütteki sorun alanlarının neler olduğu konusunda ipuçları verebilir. İşletmelerde ödüle hak kazandıran eylem, davranış ve önerileri üç grupta toplamamız mümkündür. Bunlar, “buluş ve öneriler”, “özel basanlar”, “üstün hizmet” (Tutum, 1999:186).

Bu gruptan yeni fikir ve uygulamaların ortaya çıkması anlamına gelen buluş ve önerilerin değerlendirilmesi özen isteyen bir konudur. Ödüle hak kazandırıcı öneriler çok değişik olabilir. Burada maddi yarar sağlayan buluş ve öneriler genelde para ile ödüllendirilmektedir. Özel başarılarla gelince görevini basan ile yerine getiren veya özel bir eylem ya da hizmet karşılığı olarak verilen parasal ya da bu nitelikte olmayan ödülleri belirtir. “Üstün Hizmet” ödülüne gelince sürekli nitelikte üstün basan ile hizmet eden personele tanınan kademe ilerlemesi hakkıdır. Ödüllerin, işletme başarısını yükseltici etkide bulunması için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Başaran, 1982:140).

- i. İş görenin paraya olan gereksinmesi yüksek ise,
- ii. İş görenin gereksediği paranın miktarı çok ise,
- iii. Ödül olarak verilen para çalışanın işi ile ilgili ise, çalışanların aldığından yüksek ise para bir ödül olarak çalışanı motive edebilmektedir.

İşletme başarısı açısından ödülün motivasyon aracı olarak kullanılmasında çok dikkat etmek gerekir. Buna yeterince dikkat edilmediği takdirde yararsız hatta olumsuz sonuçlar ortaya çıkartabilir. Bu düşüncede olanlar ödül sisteminin dayandığı temel düşünce doğru olsa bile sistemin uygulanmasının doğuracağı zorlukların bu aracın değerini azalttığı kanısını ileri sürmektedirler. Bir kez üstün başarının ya da örnek davranışların saptanması sanıldığı kadar kolay bir iş değildir. Ödül çoğu kez nesnel olmayan yargılara dayandırılmaktadır. Kaldı ki tek başına ödüllendirme yoluyla kişinin davranışlarının ve eylemlerinin değiştirilmesi olanaksızdır. Kurumsal düzeyde iyi ve yapıcı düşüncelerin ancak ödül sistemiyle ortaya çıkabileceği düşüncesi her zaman geçerli değildir. Fakat ödül sisteminin ülkemiz şartlarında motive edici bir unsur olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir (Tutum, 1999:186-187).

Ödüllendirme sistemlerinde iki temel yaklaşımdan yani, ödüllendirme kişilere yönelik olduğunda kişisel, gruplara yönelik yapıldığında grupsal ödüllendirmeden söz edilebilir. Bu iki yaklaşımdan hangisinin çalışanları motive ettiği çok tartışılmıştır. Kimi örgüt bilimcileri, ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arasında bir yarışma ortamı doğacak, çok çalışan ödüllerden daha çok yararlanacağından çalışanlar motive edilmiş olacaklardır... görüşünü ortaya atarken, kimi örgüt bilimcileri de kişilerin tek tek ödüllendirilmesinin çalışanlar arasında huzursuzluk oluşturacağını ve onları olumsuz motive edebileceğini, bu nedenle kişilerin tek tek ödüllendirilmesinin tercih edilmemesi gerektiğini savunmuşlardır. Buradaki izlenim, durumun işletmedeki çalışanların psikolojik algılarıyla ve ekonomik durumlarıyla ilgili olmasıdır. Yani belirli şartlarda her ikisi de motive edici olabilir. Önemli olan işletme şartlarına uygun olanının saptanabilmesidir (İncir, 1990:28).

İşletmelerde motivasyon politikalarının oluşturulmasında ülkemiz şartlarında öncelikli olarak ekonomik nitelikli tekniklere, bunun yanında ikinci derecede etkili olan diğer motivasyon tekniklerine de dengeli biçimde yer vermek gerekmektedir. Böyle bir politikanın izlenmesi işletmenin başarısının arttırılmasına dönük olacağından işletme verilerine en uygun ve en doğru bir motivasyon planının oluşturulmasına yardımcı olacaktır. İşletme başarısının

sağlanması için ekonomik motivasyon teknikleriyle diğer psiko-sosyal teknikler işletme imkanları ve çıkarları noktasında entegre ettirilmelidir.

### 5.1.2.2. Saygınlık Ödülleri

Çalışanların motivasyonunda önemli bir teknik olan saygınlık ödülünden kastedilen yapılan işin yöneticiler tarafından takdir edilmesidir. Saygınlık ödülleri, küçük bir teşekkür etmeden terfi ettirmeye kadar çeşitli aşamalar için de uygulanabilir. Çalışanın yaptığı iş gerçekten takdir edilmeyi gerektiriyorsa, bunu açıklamakta hiçbir sakınca yoktur. Ancak birçok yöneticinin bunun üzerinde durmadıklarını ve yapılan bir işi beğendikleri halde ilgili kişiye bunu göstermediklerini, hatta buna gerek duymadıklarını görmekteyiz. Böyle bir durumda hiç bir şey söylememek ve de hatalı yapılan işlerden dolayı çalışanları devamlı azarlarken iyi işler karşısında sadece susmak doğru bir davranış değildir. Bunun yanında tabi olarak övgünün ve takdir etmenin ölçüleri içinde olması gerekmektedir. Ölçüsü kaçırılan takdir, motivasyondan ziyade gevşekliğe ve kendini beğenmişliğe yol açabilir (Baykal, 1978:64).

Yapısı gereği bazı insanlar takdir ve övgüyü sevmiyormuş izlenimini verebilirler veya fazla övgüye karşı çıkarlar. Bazı kimseler de bu durumları sanki kendileri için önemli değilmiş gibi bir tavır takınarak, açıklama yoluna gidebilirler. Buna bakarak övgüye karşı ilgisiz oldukları sonucunu çıkartmamak gerekir (Baykal, 1978:64). Tüm bunlara rağmen takdir etmenin motive edici özelliğinin yeterince sağlanabilmesi için adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanılması zorunludur. Her ne kadar ekonomik teknikler ön planda olsalar da yapılan bazı araştırmalar ekonomik güvenliği garantilemiş çalışanlarda bir takım manevi özendiricilerin de önemli rol oynadığını göstermiştir. Örneğin, MPM'de 1985 yılında yapılan "Sanayide İnsan Faktörü ve Verimlilik" konulu araştırma sonucunda büyük bir fabrikada çalışanların %42.8'i yönetimin onlar için yapabileceği en önemli şeyin "insanca davranış" ve "takdir" olduğunu belirtmiştir. Çalışanların sadece % 19,4'ü daha yüksek gelir elde etmeyi öncelikli görmüştür (Yener, 1991:30).

Manevi ödül konusunda ayrıca saygılıktan da bahsetmek gerekir. Gösterdiği gayretten, üstün başarısından, olağanüstü davranışlarından dolayı çalışana maddi değerden çok manevi değer kazandıran, toplum içinde kariyer sahibi olmasını sağlayan ödüller saygınlık ödülleri. Saygınlık ödüllerinin kapsamında, takdirname, madalya, nişan gibi çalışanın taşıyabileceği belgeler, protokolde ön sıraya geçirilme gibi durumlar, örgütte daha iyi, rahat ortamı olan yerde çalışma gibi uygulamalar da yer almaktadırlar. İşletme başarısını sağlaması açısından saygınlık ödülleri, çalışanın örgüte bağlanmasını sağlayabilmekte ve verimliliğini yükseltebilmektedir. Kimi kez, saygınlık ödülü alan çalışan, aynı düzey makamlarda bulunan çalışanlardan daha önce ücret ve terli yükselmesi sağlayabilmektedir. Böylece saygınlık ödülü parasal ödüle dönüşebilmektedir. Bu tür uygulamalar yeri geldiğinde işletmelerde daha fazla motive edici ve verimi arttırıcı yönde etki etmektedirler (Başaran, 1982:177).

### **5.1.3. Gelir**

Ülkemiz şanlarında işletmelerde çalışanların motive edilmesiyle ilgili olarak Herzberg'in araştırmalarına göre ekonomik motivasyon tekniklerinin diğer motivasyon tekniklerine göre daha fazla etkili olduğu tespit edilmiştir. Ancak bazı durumlarda tam tersi de olması mümkündür. Çoğu kimse için daha yüksek gelir elde etme imkânı, çalışmak ve işbirliği etmek için oldukça önemli bir faktör olmaktadır. Çalışan için toplum şartlarına uygun olarak hayatını devam ettirebilmede en önemli gelir kaynağı ücrettir. Gelir, en genel tanımı ile çalışan bir kişinin bedenen ve fikren ortaya koyduğu emeğin karşılığıdır. Zira geliri ifade eden ücretler sadece emeği karşılığında çalışan kişinin elde ettiği gelir değil, aynı zamanda çalışanın toplumsal yaşam standartlarının da bir göstergesidir. Bu bağlamda çalışana, neticede başarıya götüren en önemli itici güç daimi ve başarıya endeksli, artan nitelikte bir gelir elde etmesidir. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerde işsizlerin ve niteliksiz işçilerin sayısının oldukça yüksek olduğu bilinir. Bunların alternatif çalışma olanakları yoktur. Bundan dolayı işini kaybetme korkusu

kişiyi, işletmenin kendisinden beklediği çerçevede çalışmaya yöneltecektir. Bu da iş imkanları kısıtlı olan ülkelerde gelirin oldukça önemli olduğunu hatta en etkili motivasyon tekniği olduğunu ve işletme başarısına doğrudan etki ettiğini göstermektedir (Sancar, 1996:45).

Motivasyon tekniklerinin tarihi sürecinde bilimsel yönetim, işçinin davranışını etkileyen temel teşvik aracı olarak parayı görmekteydi. Fakat endüstricilerin parasal teşvik araçlarına verdiği önemin istenen düzeyde verimi doğurmadığı görüldü. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden de anlaşılacağı üzere hiyerarşinin özellikle üst düzeyine çıktıkça paranın önemini gittikçe yitirdiği görülür. Bununla birlikte paranın önemi oldukça büyüktür. Her şeyden önce her çalışanın fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini tatminkâr olarak karşıladıklarını söyleyemeyiz. Öte yandan örgütün alt düzeylerine inildikçe paranın görece önemi daha da artmaktadır. Bazen para diğer gereksinimlerin tatmininde de rol oynar. Örneğin yüksek gelir bir statü simgesi olabilir (Davis, 1984:204).

Ekonomik yarar sağlayan bir araç olarak gelirin motivasyon üzerindeki etkisini iki aşamada incelemek yararlı olacaktır. İlk aşamada gelir artış veya azalışlarının işletme başarısı üzerindeki etkisi, ikinci aşamada ise gelir sisteminin işletme başarısı üzerindeki etkisine değinilecektir. Daha sonra çalışanları motive edebilmede gelir ile ilgili yapılan araştırma ve incelemelere yer verilecektir.

#### **5.1.3.1. Gelir Artış ve Azalışları**

Motivasyonda en çok başvurulan ekonomik teknik gelirin sürekli nitelikte arttırılması olması veya kademe yükselmesi ile birlikte arttırılmasıdır. Bu yöntem bir motivasyon aracı olarak öteden beri kullanıla gelmiştir ve bundan sonra da kullanılmaya devam edileceğini söyleyebiliriz. Çünkü insanlar için gelir her zaman öncelikli olacaktır. Çalışanlara emekleri karşılığında hak ettikleri geliri verme konusunda mümkün olduğunca kısıtlamaya gidilmemelidir. En ideal gelir sistemini uygulayan işletmede bile, kesin ve son bir ücretten söz



edilmesi olanağı yoktur. Çalışan kişinin, yüksek bir performans göstermesi ile daha iyi bir gelire hak kazanabileceğine daima inanması gerekir. Daha iyi maddi imkânlarla kavuşmayı istemek, beklemek ve oraya ulaşmaya çalışmak çalışan için olduğu kadar üstün bir başarının da temel bir öğesidir.

Çalışkan kişinin yüksek gelir elde etmesi ve iyi imkânlarla sahip olması genellikle kendi çabalarıyla elde edilememektedir. Böyle bir imkân: hazırlamak, daha çok işletmenin görev ve yetkisine dâhildir. Çünkü işletmenin teknik yönde gelişmesi ve personelin de bu gelişmeye paralel yetiştirilmesi, yönlendirilmesi işletmenin uygulayacağı politikalara bağlıdır. "Yönetim çalıştırdığı insanların her bakımdan ilerlemek arzularına ve onların beşeri yaratılışlarının gereklerine ne derece kolaylıkla nüfus edebilirse, kendi amaçlarına da o kadar çabuk ve kolay ulaşır (Sönmez, 1981:83).

Çalışan kişinin daima aklında bulundurması gereken en önemli şey, daha yüksek bir gelir ve bunun sonucu olan daha uslun bir hayat seviyesinin bir hak olduğu kadar, bir değer işi de olduğudur. Hak ve yükümlülüklerinin birlikte yürütülmesi gerekmektedir. İşte kişinin sürekli olarak daha fazla gelir elde etme düşüncesi, aynı kişiyi daha fazla çalışmaya, daha fazla üretmeye sevk edecektir. Tabi ki bu durum hem kişinin isteklerine hem de işletmenin amaçlarına ulaşmada olumlu bir etki yapacaktır. Fakat kişinin daha fazla gelir elde etme düşüncesi içinde bulunmasında çeşitli sakıncalar bulunmaktadır. Kişinin sürekli daha fazla geliri düşünmesi, sosyal ilişkilerinin zayıflamasına neden olabilir. Ayrıca işletmelerde kullanılan daha az gelir verme tehdidi de, yüksek gelir düzeyine alışmış kişileri daha fazla çalışmaya özendirici bir teknik olarak kullanılabilir. Modern personel yönetiminde bu gibi tedbirlere pek olumlu bakılmamaktadır. Bu tür yöntemlere ancak herkes tarafından kabul edilen ve benimsenen kurallara aykırı davranışlarda bulunma durumunda başvurulmalıdır (MPM, 1985:6).

Ayrıca, yukarıda bahsedilen ölçüler içinde kullanıldığı zaman bile ücretin; azaltılması ihtimali, böyle bir ihtimal olmadığı takdirde daha gevşek davranması mümkün olan çok sayıda

personel için teşvik aracı olarak kullanmak yararlı olmaktadır. Geçici işten çıkarma, kıdem indirmesi veya temelli işten çıkarılma tehlikesi, işletmelerin personel sayısını azalttığı veya bu gibi azaltmaların kıdem esasına göre yapılmadığı hallerde daha etkili hale gelir. Bu gibi durumlarda mali imkânları azaltma tehdidi altında bulunan bir kimse atlatma kaygısıyla hareket eder. Bu sebeple, personelin isteyerek işbirliği yapmasını sağlamak için başka çarelere başvurulmalıdır. Gelirin diğer bir etkisi de toplumsal konumu belirlemesidir. Çalışanların maddi gereksinimlerinin yanı sıra onlara belirli bir saygınlık ve çevre kazandırması bakımından da gelirin önemli bir etkisi vardır. İşletmelerde genelde iki türlü yapılan ücret arttırmaları çalışanların motive edilmesinde etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, gösterdikleri performans nedeniyle çalışanların tek tek ödüllendirilmesi, ikincisi ise işletmede çalışan tüm personelin ödüllendirilmesidir. Ancak ücretin motive edici etkisi, işteki başarı ile orantılı olmasından dolayı tüm personelin ödüllendirilmesi çok çalışan ile az çalışan arasında bir ayırım yapılması bakımından kişisel ödüllendirmeye göre daha az etkilidir. Gelişmiş ve sosyal refah düzeyi yüksek ülkelerde ücret artırımını motivasyonda kullanılan bir araç olarak etkisi azalırken, ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde hala çalışanların motivasyonunda Herzberg'inde belirttiği gibi ücret oldukça etken bir rol oynamaktadır (Ayaz, 1989:23).

Ayrıca bir işletmede sürekli olarak ücret artışına alışmış bir çalışanın, bu uygulamadan vazgeçilmesi durumunda işletmeyi eleştirme, tatminsizlik, isteksizlik ve moral bozulduğu olumsuzlukların sürüklenmesi ihtimalinin yüksek olması da bu tür uygulamaların getireceği olumsuz sonuçlar arasındadır. Bu noktaya da dikkat edilmelidir.

Farklı ülkelerde yapılan araştırmalarda, yetersiz görülen gelirin işten ayrılma nedenleri arasında birinci sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Yine yapılan araştırmalarda elde edilen diğer bir sonuca göre, gelir tatminsizliğinin büyük bir kısmının gelir adaletsizliğinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu da eşit işe eşit ücret ilkesinin önemini arttırmıştır. Dolayısıyla çalışan, gelirin tatmin edici olup olmadığını aynı düzeyde çalıştığı kişilerle kıyaslayarak, verimi ile işlen elde ettiği gelir arasında bir eşitlik olmasını ister. Daha önce de gördüğümüz gibi çalışan kişi kendisinin harcadığı çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu karşılaştırır. Çalışanın ücretinden

memnun olması, alınan ücretin miktarı ile olması gerektiğini düşündüğü miktarın eşit olmasına bağlıdır. Çalışanın alınması gerektiği miktardan daha düşük bir gelir elde ettiğine inanması, olumsuz motivasyona, dolayısıyla işletme başarısının düşmesine yol açar (MPM,1985:5).

### 5.1.3.2. Ücret Sistemleri

Her bir işletmenin kendi şartlarına göre benimsediği, ücret oluşturma sisteminin personelin başarısına psikolojik yönden etkisi bulunmaktadır. Ücret ödeme ile ilgili sistemleri en genel olarak, zaman esasına dayanan ücret sistemleri ve üretime dayanan özendirici ücret sistemleri olarak ayırmak mümkündür. Zaman esasına dayanan ücret sistemi, en eski ücret sistemlerindedir. Zaman esasına dayanan ücret sistemlerinde, çalışanlar belirli bir işi yaparak zaman esasına (ay, yıl, gün vb.) göre "iş değerlendirme" ve toplu pazarlıkla belirlenmiş bir ücret alırlar. Bu ücret karşılığında çalışanlardan belli bir çalışma performansı beklenir. Bu performans "Normal Standart Performans düzeyi" olarak adlandırılır. Bu sistemde çalışanın performans düzeyi alacağı ücretle ilgili değildir. Çalışanın performansı standart performans düzeyine eşit, bu düzeyin altında veya üstünde de olsa bu ücreti alacaktır. Eğer çalışanların performans düzeylerinin yükseltilmesi isteniyorsa veya çalışanlar sürekli olarak standart performans düzeyinin üstünde bir performans gösteriyorsa, teşvik etme ve ödüllendirme gibi motive edici yöntemlerin kullanılması gerekir (Zaim 1986:252-262).

Parasal Özendirme Planı çalışanın işe daha çok motive olması örgüt amaçlarını benimsemesi ve daha etkin çalışmasını sağlamak amacıyla uygulanan sistemdir. " Bu sistem temelde Güdüleme - Performans - Ücret ilişkisine dayalıdır ve güdülenme aracı olarak para veya para yerine geçen değerler kullanılmaktadır (MPM,1985:6).

Parasal özendirme planları günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadırlar. Bu planlar işletmelerde verimlilik artışlarını gerçekleştirmek, çalışanları işletme amaçlarına yönlendirmek amacıyla işletmenin veya çalışanların kişisel çalışma sonuçlarını standart çalışma sonuçları ile karşılaştırarak ve standart çalışma sonuçlarının üzerinde gerçekleşen çalışmalara karşılık

çalışanlara parasal ödemeler temin eden sistemlerdir. Parasal özendirme planlarını üç sınıfa ayırmak mümkündür (Berzek, 1984: 39-40);

i. Çalışanların kişisel çalışma sonuçlarını dikkate alarak çalışanı ödüllendiren parasal planlar.

ii. Çalışan grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak çalışanı ödüllendiren parasal planlar,

iii. İşletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak çalışanı ödüllendiren parasal planlar.

Çalışanın kişisel çalışma sonuçlarını dikkate alarak çalışanı ödüllendiren parasal planlar, çalışanlara standart çalışma sonuçlarının üzerinde üretimi gerçekleştirmeleri için maddi ödüller sunan özendirme planlarıdır. Bunlar; Parça Başına Ücret Sistemleri ve Üretimin zaman birimi ile ölçülmesine dayanan ödeme planlarıdır ki, bunlara örnek olarak, Merrich ve Emerson'un Seçici Planları, Halsey, Rowan, Bedeux Planları, Standart, Zaman Planları ve Gantt'in Karma Planları verilebilir (Zaim 1986:252-262).

Bu planların işleyiş tarzını ve dayanağını söyle belirtebiliriz; çalışan çalışmasındaki amaç sürekli olarak daha fazla kazanma isteğidir, bu nedenle kendisine temel ücretinin veya maaşının dışında temin edilecek olan ek parasal ödüller ile onun kişisel çalışma sonuçlarını artırabilmektedir. Yani bu görüşe göre kişinin kazanandaki bir artış, çalışmasında olumlu yönde etki edecektir. Özellikle yaptığı işler gereği fazla personeli bulunan işletmelerin bu tür teşvik edici planlarından yararlanmaları çok pahalıya mal olmaktadır. Diğer taraftan bu tür maddi özendirme planları çalışanlar arasında işbirliğini ve dayanışmayı özendirici özelliklere sahip değildirler. Bunun yanında bu planlar, yeni teknolojilerden ve üretim yöntemlerinden yararlanılması karşısına engelleyici bir unsur olarak çıkmaktadır. Çünkü bu tür planların kapsamındaki çalışanlar, mevcut çalışma koşullarının ve standartların kendi aleyhlerine

değişeceğiinden ve hatta işlerini kaybedeceklerinden korkarak yapılacak uygulama ve değişiklikleri benimsememe tavrını gösterirler göre (Berzek, 1984: 55-58).

Çalışan grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak çalışanı ödüllendiren sistemler, gelişen örgüt yapılarına ve teknolojiye bağlı olarak üretim faktörlerinin başarılı olarak gerçekleştirilebilmeleri için çalışanlar arasında işbirliğinin ve dayanışmanın gerekli olması neticesinden doğmuştur. Bu tür planların asıl amacı ise çalışanlar arasında iş birliği, beraberliği, geliştirip takım ruhuna dayalı başarılı çalışmalar yapmalarını sağlamaktır (Berzek, 1984: 59).

Bunun yanı sıra bu planların bazı istenen özellikleri olduğu gibi, kişisel ödüllendirme olmadığından çalışan personelin haksızlığa uğradıkları yönünde düşünmelerine sebep olan işlenmeyen yönleri de ortaya çıkmaktadır. İşletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak ödüllendiren sistemler ise, işveren ile çalışanlar arasında işbirliği geliştirmek fikrine dayanılarak geliştirilmişlerdir. Bu sistemlerin asıl amacı üretim girdilerinin maliyetlerini azaltmaktır. Diğer amaçları ise çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak, çalışanlar arasında işbirliğini ve dayanışmayı geliştirerek işgücü devrini ve işyeri devamsızlıklarını azaltmak ve çalışanlara belirli konularda yönetime katılma hakkı tanıyarak onlarda işletmenin bir parçası oldukları duygusunu oluşturmaktır (Berzek, 1984: 59).

Yukarıda bahsedilen parasal planların birçok amacı olmasının yanı sıra asıl nitelikleri, personelin kâra katılmasını sağlayarak motivasyonu oluşturmalarıdır. Bu planlar çalışanları motive etmede önemli faktörlerdir. Normal ücretinin yanında işletme başarısından gelen kârı paylaşan personel, doğal olarak daha fazla gayret gösterecek ve işine daha fazla adapte olacaktır.

### **5.1.3.3. İşletme Başarısı Açısından Gelir**

İşletmede personel başarısının sağlanması konusunda gelirin etkisini açıklayan beş görüş bulunmaktadır. Bunlar (Baykal, 1978:42-43);

i. Gelirin Genel Bir Pekiştirme Unsuru olması; Bu görüşe göre para, daha etkili ve gereksinmeyi karşılayıcı unsurlar ile yakından ilgili olmakla beraber, motivasyon açısından yan bir faktör olarak kabul edilmektedir.

ii. Gelirin Koşulsal Bir Teşvik Unsuru Olması; Bu görüşe göre gelirin bir teşvik unsuru olarak değer kazanması, daha temelli nitelikte olan diğer teşvik unsurlarına özdeşliği nedeniyledir. Bu tip bir koşulsallığın oluşabileceği gösterilebilecek laboratuvar bilgileri mevcut olmakla beraber gerçek iş durumuna uygulanabilmesi güçtür.

iii. Gelirin Kuşkulanan Giderici Bir Unsur Olması, Bu görüşteki ana fikir, parasızlık halinin genellikle kuşku oluşturması ve bu nedenle huzursuzluk oluşturan bir durum olması, aksi halin ise kuşkuyu azaltan bir faktör niteliğini kazanmasıdır.

iv. Gelirin Bir Hijyen Faktör Olması; Herzberg'e göre para, esas itibariyle tatminsizlik doğuran bir faktördür. Diğer bir deyişle var olmayışı tatminsizlik doğurur. Var olma hali ise tatminkarlığa katkısı çok azdır.

v. Gelirin Diğer Gereksinimleri Karşılabilme Aracı Olması; Örneğin para olumlu bir amaç olan güven yönünden bir araç olarak düşünüldüğünde, aranan bir destek niteliği kazanır. O zaman, para

sağlayabilmek amacıyla hareket eden bir kimsenin tutumu güven gereksinimini karşılayabilmek çabasında olan bir kimsenin durumunun yansımından ibaret olacaktır. Yani, para sağlayabilme çabasında olan kimsenin aslında beklediği şey yarınından emin olabilmesidir.

Yöneticiler ve konuyla ilgilenen bilim adamlarının çoğuna göre para motivasyon faktörlerinden en güçlüsü ve en önemlisidir. Onları bu şekilde düşünmeye yönelten iki önemli neden bulunmaktadır (Baykal, 1978:67).

i. Gelirin ekonomik yönden, motive edici bir faktör olduğu ve öneminin hemen hemen bütün insanlar tarafından kabul edilmiş olması.

ii. Çalışanların gelir dışındaki faktörler yoluyla da motive edilebileceği görüşünü kabul ettirebilmenin güçlüğü.

Görüldüğü gibi gelir önemli motivasyon faktörlerinden biridir. Hatta bazılarının göre çalışanların motivasyonunda para tek başına en önemli teşvik edici bir araçtır. Fakat bizce bu düşünce her zaman ve her kişi için geçerli değildir. Çünkü para bir noktaya kadar en önemli motivasyon faktörü olmasına rağmen Maslow'un da belirttiği gibi belli bir noktadan sonra para kişinin gereksinimlerinin bütününe değil de, belli bir oranını tatmin ettiği zaman kişi bir üst basamağa yönelmektedir. Doğal olarak bu üst basamak para ile elde edilemeyen bir tür olduğundan, para motive edici niteliğini kaybetmektedir. İşletmelerin verdikleri geliri bir tahrik ve teşvik unsuru olarak kullanması sağlıklı bir yöntem değildir. İşletmede maddi teşvik edici tekniklerin, bir baskı ve tahrik aracı olarak kullanılması, çalışanların işletmeye karşı olumsuz tavır simalarına, işletmeyi sadece kendi çıkarları doğrultusunda değerlendirmelerine sebep

olacaktır (Sönmez, 1981:81). Ayrıca çalışanların manevî dünyasına dahi etki yapacaktır. Dolayısıyla bu da işletme başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

## **5.2. Örgütsel ve Yönetmel Teknikler**

Çalışanın başarısını arttıran ve işine motive eden sadece ekonomik nitelikli teknikler değildir. Bunun yanında çalışanı motive eden örgütsel ve yönetmel teknikler de bulunmaktadır. Fakat bunların etkileri ekonomik teknikler kadar olmamaktadır. Ülkemiz henüz gelişmekte olan ülkeler sınıfında olduğu için, ekonomik nitelikli motivasyon tekniklerinin öncelikli olduklarını söyleyebiliriz.

### **5.2.1. Mesleki Eğitim ve Terfi Etme**

Kişinin mesleğiyle ilgili eğitim ve tecrübesi, onun iş başarısını önemli ölçüde etkileyebileceği gibi, motive olmasında da aynı derecede etkili olmaktadır. Sistemleri kurulmuş ve buna göre uygun elemanların yerlerine yerleştirildikleri bir kurumda, en önemli husus bu insan kaynağının gelişen teknik ve çalışma yöntemlerine uyacak şekilde devamlı olarak eğitilmesidir. Çağımızda teknik ve teknoloji baş döndürücü tuzla gelişmekle eski teknik ve teknolojiler gerek üretimde ve gerekse hizmette yerlerini tamamen yeni gelişmelere bırakmaktadır. Hatta bazı meslekler değerlerini zamanla kaybetmekte ve yerlerine yenileri ortaya çıkmaktadır. Bilgisayar teknolojisi takım tezgâhlarına dahi nüfuz etmiş, basit daktilo makineleri önce yerlerini hafızalı olanlara, buna takiben Wordprocessor olarak adlandırılan basit bilgisayara terk etmiş bulunmaktadır. Bu hızlı değişmeye okullar ve özellikle meslek kuruluşları ayak uydurmakta sıkıntı çekmektedirler. Ayak uydurmaları halinde bile kurumların, her birkaç yılda bir kere elemanlarını yeni teknolojileri özümlemiş yeni mezunlarla değiştirmeleri düşünülemez. Bunun için özellikle işletmeler personelinin çağın gerektirdiği değişime uygun olarak sürekli eğitip geliştirmelidirler (Garih, 199:133).



Gerçekten bir işletmede eğitim ile yükselmeyi birlikte ele almak gerekir. Çünkü bir işyerinde çalışanın sürekli olarak yükselebilmesi için yükseldiği kademelerde kullanacağı bilgi ve beceri düzeyine sahip olması gerekir. Bunun yanında, işyerinde çalışanın yeterli olabilmesi için ele, uğraştığı konuya» çözdüğü soruna gereken bilgi ve becerileri kazanmış olması gerekir, işyerinde yeterli kılmanın anlamı ise ona gereken bilgiyi beceriyi kazandırmak demektir. Tabi ki bu da işletme içinde veya dışında personelin eğitilmesiyle gerçekleştirilebilir. Çalışanlar çalıştıkları işlerinde yükselme olanaklarının olmasını isterler. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde yükselme, işyerinde en önemli özendiricilerin başında gelmektedir (Eren, 1993:410-411).

Her çalışan bulunduğu örgütle bilgi, yetenek, deneyim, görgü ve becerisini geliştirmek ister. Çalışanın bu isteği iki nedene dayanır. Birincisi yaptığı işte başarılı olmaktır. İkincisi ise ileride yapmayı düşündüğü ya da yönetim tarafından yapması istenilen bir işin gereklerini şimdiden öğrenme isteğidir. İş hayatında alınan mesleki eğitim ve beceri çalışanın her mesleğinin tekniklerine daha çok egemen olmasını temin etmeyi amaçlayan bütün tamamlayıcı formasyon çalışmalarını kapsar. Bunun doğal sonucu olarak çalışanların başka kadrolara terfi etmelerine imkân verir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1989:100-101).

Kişisel yetenekleri gelişen ve bilgi ufukları genişleyen çalışan, işletme için en büyük yatırımdır. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak bir yandan da sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programları düzenleyerek çalışanlara güven duygusu aşılanır ve motive olmaları sağlanır (Bise ve Milhaud, 1990:74).

İşletmelerde çalışanların eğitiminde, öğrenme psikolojisinin yöntem ve ilkeleri kullanılabilir. İşletmelerde bunlara ilaveten işletme içi eğitimi için şu öneriler de bulunulabilir (Başaran, 1982:228).

i. İstenen yeterliliğin bilişsel, duygusal, devinsel ökeleri önceden belirlenmeli, bunlar önceliklerine göre sıralanmalı, basamaklandırılmalıdır.

ii. Bu öğelerin öğrenilme süreleri, araçların yöntemleri saptanmalıdır.

iii. Öğrenme için elverişli ortam hazırlanmalıdır.

iv. Çalışan öğrenmeye elverişli yöntemlerle motive edilmelidir.

v. Çalışanın ne derece yeterlik kazandığı nesnel olarak değerlendirilebilmelidir.

İşletmede, yaptığı işte gelişmesi için bir eğitimden geçen kişinin bilgi ve becerisi artacağından yükselme konumuna da geldiğini söyleyebiliriz, O halde eğitim ve yükselmenin iç içe ve birbirlerinin ön koşulu olduklarını da söyleyebiliriz. Bir başka anlatımla eğitim, çalışanı mesleğe hazırlarken, yükselme çalışanı daha üst basamaklara yöneltir. Yükselme, bazen eksiklik derecesine bazen de işteki başarı durumuna göre düzenlenir. Önemli olan yükselmede eğitilmiş olma şartının aranması ve eğitim, beceri ölçülenine uygun tarafsız ölçülerle yükselmenin yapılmasıdır (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1989:101).

Yapılan araştırmalarda, çalışanlara terfi etmenin şartları sorulduğunda, bilgi, tecrübe, yönetici çevrelerine yakınlık, işletme içinde iyi ilişkiler kurmak, başarılı olmak gibi durumların çalışanların yükselmeye hak kazandıklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar bu koşulların gerçekleştiklerini anladıkları zaman bir bekleyiş içine girmektedirler. Yükselme ile ilgili bu bekleyişlerin g kazanması, ilerleme ve yükselme algılanması halinde yöneticinin yükselme olanağı konusunda gelişmeleri değerlendirmesi ve yapacağı uygulamalar çalışanın üzerinde olumlu bir etki sağlayacaktır. Yönetici bunu gremediğinde ise, çalışanda bu bekleyiş olumsuz etkiye başlayacaktır. Bu da işletme başarisını düşürecek yönde etki edecektir (Kılıç, 1983:64).

Ayrıca terfi etmenin motivasyon tekniği olarak işletme başarisı üzerine etkisine değinecek olursak; terfi etmek hareketli bir yaşantı sürdürmek isteyen her çalışanın özlemidir. Terfi şansı elde eden çalışan kendisine daha çok güven duyar, kişiliği değişir, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği artar. Işletmeye sadakati ve işletmeye katkı yönündeki çalışmaları artar ve böylece işletme başarisına olumlu yönde etki etmiş olur.

### **5.2.2. Çalışma Ortamı ve Koşulları**

Işletmelerde alışanları psikolojik olarak etkileyen etkenlerden biri de çalışma ortamı ve şanlarıdır. Çalışma ortamı, kişinin çalıştığı ve temas edebileceği yerlerin tümüdür. Çalışma ortamının sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olması ve estetik bir görünüme sahip olması gerekir. Çalışma ortamı ve şartları çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz yönlerde etkili olmaktadır (Eker, 1985:128).

Çalışanın çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi düzenlenmesi, örneğin iyi aydınlatma ve ısıtma uygun ve yeterli çalışma alet ve gereçlerini teinin etme, müzikli çalışma gibi morali arttırıcı uygulamalar, çalışanları ruhsal olarak zinde tutacağından işletme başarisını arttırıcı olarak etki edebilirler (Ayaz, 1989:24).

Burada Şunu da belirtelim ki görünüŐte fazla gösteriŐe kaĉarak düzenlenen ĉalıŐma koşulları da ĉalıŐanları olumsuz yönde motive edebilir. ĉnk bazı işlerin yoğun ve hareketli olması ĉalıŐanları ruhsal olarak sıkacağından, aşırı gösteriŐli, Őatafatlı yerler veya hijyen koşulları sağlanmayan yerler ĉalıŐanların başarısını düŐürebilir. Burada önemli olan olanı işin niteliğinin, Őanlarının yoğunluğunun gerektirdiği, verimliliği ĉalıŐanlara sağlatacak ortamın hazırlanmasıdır.

### **5.2.3. Örgütsel Disiplinin Sağlanması**

İŞletmelerde başarıya etki eden önemli etkenlerden biri de örgütsel disiplindir. İyi sistemize edilip kurulan bir disiplin sisteminin işletmelerde ĉalıŐanları işletme amaĉları doğrultusunda yönlendirebilir. Örgüt disiplini, ĉalıŐanların davranışlarını olumlu zendiricilerle, ödüllerle denetim altına alınması, kurallarına uymanın sağlanması, aynı zamanda davranışlarının Őartlandırılması, olumsuz karşılanan hareketlerin gelecekte tekrarlanmasını önlemek için cezai uygulamaların yapılmasıdır (Bingöl, 1990:27).

Örgüt disiplininin üç ayrı yönü bulunmaktadır. İlk yönü, kişinin kendi kendini düzenlemesi ve kontrol etmesidir. İkinci yönü ise dzerti bir davranış için gerekli koşulları oluŐturmasıdır. nc yönü ise, işletmenin uygulayacağı hukuksal ve eğitsel bir içerik taşır. Buna göre disiplin, istenilmeyen bir eylemin sonucu olarak yüklenilen bir ceza türüdür (Tutum, 1990:188:189).

İŞletmelerde rgtsel disiplinin sağlanması kamu özel işletmelerde önemli bir sorundur. İŞletmenin başarılı olabilme koŐullarından birisi de, işyerindeki davranışların son derece güvenilebilir ve hareket biçimleri ĉok önceden belirlenmiş tasan ve politikalara ĉok uygun olmasıdır. İyi iŐletmeciliĐin sağlanması işletmenin ĉaĐdaŐ gelişmelere uygun olarak geliştirilmesi işletmelerde düzenli davranışlarını netice verecek bir disiplin sisteminin

kurulmasına bağılıdır (Bingöl, 1990:32). Örgütsel disiplin sistemi yöneticilerin yönetim anlayışıyla şekillenen bir özellik arz eder.

Yöneticilerin deneyimi, eğitimleri, kişilikleri ve örgütün yönetim biçimi disipline ilişkin sistemin biçimlenmesinde oldukça etkilidirler. Yöneticilerin örgütsel disiplinin şekillenmesinde sergiledikleri davranış biçimlerini beş grupta toplayabiliriz (Başaran, 1989:158-159).

- i. Kinli tutum
- ii. Cezalandırıcı tutum
- iii. Caydırıcı tutum
- iv. Sağaltıcı tutum
- v. Özdenetim; yönlendirici tutum

Aynı zamanda disiplin sisteminin çalışanları işletme amaçları doğrultusunda motive edebilmesi için aşağıdaki hususlara da uygun olması gerekmektedir. Her şeyden evvel işletmede yöneticiler, disiplin kurallarına başvurmakta acele etmemeli, sorunları iyice irdelemeli, önce çalışan ile bahis konusu sorun üzerinde bir görüşme yapmalıdır. Bunun yanında görüşme kesinlikle, işçinin çalışma arkadaşlarının farkına varmayacağı bir şekilde yapılmalıdır. Disiplin kuralları mümkün olduğu kadar az sayıda ve basit olmalıdır. Aynı zamanda cezalar açık şekilde ifade edilmeli ve yaptırımlar tavizsiz uygulanmalıdır. Disiplin uygulamalarının, çalışanların işten doyumları üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Adil olmayan disiplin eylemleri çalışanları doyumсуuzluğa, etkinliklerini azaltmaya yönelmektedir. Disiplin sistemine mümkün olduğu kadar işçi temsilcileri de katılmalıdır. Yönetici her alanda olduğu gibi disiplin alanında da bizzat işçilerine örnek olmalıdır. Bir davranışa verilen ödül ya da ceza bu davranış hangi çalışan tarafından yapılırsa yapılsın uygulanmalıdır. Cezayı gerektiren davranıştan dolayı çalışanları hemen cezalandırma yerine, öncelikle yapıcı yaklaşılmalı ve bir daha tekrar ettirilmemek üzere tedbirler alınmalıdır. Böyle bir uygulama örgütsel disiplin

sisteminin, işletme başarısının sağlanmasında motive edici bir niteliğe girmesini sağlar (Başaran, 1989:159-160).

Ayrıca örgütsel disiplin sisteminin motive edici olabilmesi için, yaptırım ve cezaların yeterince verilmesine disiplin uygulamalarının zamanında olmasına ve objektif olarak uygulanmasına dikkat edilmelidir.

#### **5.2.4. İşin Cazipleştirilmesi**

Herhangi bir istetmede bir çalışanın yaptığı işin türü ve niteliği, işini özenle yapma isteği ve işini sevmesine etki etmektedir. Yaptığı işin çekici veya yapılmaya değer olduğuna inanan bir kişi yaptığı işe karşı daha olumlu ve yapıcı davranarak daha planlı, dikkatli ve daha gayretli hareket etmeye başlar. Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır. Bunlardan birincisi, işin gerektirdiği kişisel özen, ikincisi ise, çalışanın sahip olduğu sanatkârlık ruhudur. Bir kişi yaptığı işle ne kadar çok övünüyorsa onun kişisel tatmin arzusu o derece yüksek olacaktır. Böyle özelliklere sahip olan kişilere, bu tür görevler verildiği takdirde başkalarını ise özendirmede motivatör etkisini göstereceklerdir (Eren, 1993: 411).

Ülkemizde yapılan birçok araştırmalar, çalışanın kendisini işine vermesi, işiyle özdeşleşmesi ve bütünleşmesi sağlandığında üstün başarı için gereken düzeye ulaştığını göstermiştir. Çalışanın kendini işine verebilmesi, işiyle bir bütünlük göstermesi işinin ona çekici gelmesiyle oluşabilmektedir. Bu nedenle çalışana işini çekici kılmak için kimi yöntemler geliştirilmiştir. İş dizaynı teknikleri geliştirilen bu yöntemler içerisinde en başta gelenidir. İşlerin rutin, basit tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres, iş ve çevrelerine yabancılaşma işten uzaklaşma gibi sorunlar oluşturmuştur. Kişilerin çalışma yaşamında karşılaştıkları bu sorunların örgüt içinde devamsızlık, işgücü devri üretimin kalite ve miktarında düşüşler, kişiler arası ilişkilerde bozulmalar ve anan şikayetlere

neden olması üzerine yapılan araştırmalar işin içeriğinin örgütsel etkinlikte ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur. Böylece 1970'li yıllara kadar işin kendisinin değişmez kabul edilip çalışanları motive ederek davranış ve tutumlarını değiştirerek kişiyle işi arasında uyum sağlamayı amaçlayan görüşün yerini son yıllarda hem işin içeriğinin hem de işi yapan kişinin sürekli geliştirilmesini amaçlayan işi dizaynı kavramı almıştır (Uyargil, 1985:87).

işi dizaynı; belirli bir işi ya da birbirine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem çalışanların işi deneyimlerini hem de işleri başında verimlerini arttırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlere denir. işi dizaynının bizim için önemli olan esas amacı, çalışanlar açısından işi tatmini ve motivasyonu sağlamasıdır (Uyargil, 1985:92).

#### **5.2.5. Etkin Bir Haberleşme Sistemi**

işletmelerde çalışanların beklentilerinin ve gereksinimlerinin mümkün olduğunca karşılanması gereklidir. Ancak büyük işletmelerde çalışanlar arasında "ait olma" duygusu gibi inancan kuvvetlendirebilmek çok zordur. Bunu sağlamak ise ancak etkin bir haberleşme sisteminin kurulmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu sistemin çift yönlü olmasına zen gösterilmelidir. Gerçekten arzulanan düzeyde kişiiler arası ilişkilerin oluşturulabilmesinde etkin bir iletişim en önemli faktördür. Zira haberleşme yoluyla kişiilerle anlaşarak, onların beklentileri gereksinimleri, anlayış tarzları, fikirleri ve davranışları açık olarak tespit edilebilir. Böylece işletme başarısı için gereken tedbirler alınabilir (Kılıç, 1983:64).

Haberleşme; üstler ve astlar arasında diyalogun sağlanması, emir ve haberlerin sürecidir. Ast ile üstler arasında bir bağlantı kurma amacı olan haberleşme emir ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar (İncir,1987:32).

Etkileyici bir haberleşme, bir kaynaktan bir hedefe yöneltilen ve tutum ve davranışi değiştirme amacım taşıyan çift yönlü haberleşmedir. Bir işletmede tek yönlü bir

haberleşmeden çok, çift yönlü haberleşme işletme için daha uygun olabilir. İşletmelerde haberleşmede iki hedefe ulaşmak istenmektedir. Bunlar (Sabuncuoğlu, 1984,101).

i- Grupsal çalışmayı sağlamak için gereken bilgileri toplamak bunları değerlendirdikten sonra takım üyelerine duyurmak.

ii- İşletme başarısına sağlamak, verimliliği arttırmak gibi amaçlar nedeniyle çalışanların elbirliği yapmaları işten doyum sağlamları için gereken tutumu göstermeleri için onlara bilgi kazandırmaktır.

Bu amaçlardan birincisi çalışanlara gerekli beceri ve tecrübeyi kazandırmak, ikincisi ise onları motive etmek amacını gütmektedir.

İşletmeler özellikle yönetsel faaliyetlerde, çalışanları işletme amaçlarına yönlendirmede başarılı olabilmeleri için etkin bir haberleşme sistemi kurmaya özen göstermelidirler. Bunun yanında haberleşme sadece yönetim ile çalışanlar arasında emir ve talimatların iletilmesi olayı değil bunun yanında duygu ve düşüncelerin de yayılması olayıdır. İşletmelerde iyi bir diyalogun sağlanması insancıl ilişkilere bağlıdır, Çünkü diyalog insancıl ilişkilerin temel ögesidir ve bu kavram gerçek yaşamda birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Eğer bir işletmede özellikle astlar ve üstler arasında insancıl ilişkiler gelişmemiş ise, o işletmede etkin bir haberleşmenin olmadığını söyleyebiliriz. Veya bir işletmede etkin bir haberleşme sistemi yoksa işletme içi ilişkilerin motomot olduğunu da söyleyebiliriz.

Haberleşmede tespit edilen sorunların çözümünde, iletilerin ulaştırılmasında en etkin yol her gün yapılan yüz yüze görüşmelerdir. Çalışanlara işletmedeki görev ve sorumlulukları kendilerine niçin gereksinim duyulduğu ve işletme için önemli olduklarının açıklanması gerekir. Bir işyerinde tüm çalışanların kişisel basanlarının belirli bir konudaki işin, amaca uygun bir şekilde sonuçlandırılabilmesine bağlı bulunduğu artık herkesçe kabul edilen bir gerçektir. Başarının, sonuçlara sağlıklı ulaşabilmeye bağlı olduğunu çalışanlara açıklamakla hiçbir sakınca görülmemelidir. İşletmede oluşturulacak çift yönlü bir haberleşme sistemiyle eğer astlara özgürce ve çekinmeden yapıcı ve eleştirel fikirlerini açıklama imkanları verilebilirse,



işletmedeki sorunlar ve aksaklıklar daha çıkma aşamasında tespit edilebileceği gibi, işletme başarısı, motivasyon vb. konularda da yapıcı ve değerli öneriler elde edilebilir.

Yöneticiler işletmede motivasyona dayalı yüksek basan elde etmek istiyorlarsa çift yönlü, açık bir haberleşme sistemini tam oluşturmalarıdır Ve bu sistemin çağın gereklerine göre gelişim ve etkinliğini arttırmalarıdır. Etkin bir motivasyonla işletme başarısı için açık ve sistemimize edilmiş bir haberleşme sisteminin elzem olduğunu söyleyebiliriz.

### **5.2.6. Yönetmel Katılım**

İnsanların işlerinde başarılı olmalarını ve gereken çabayı göstermelerine teşvik eden en etkin yöntemlerden biri de çalışanların yönetim ve kararlara katılımlarını sağlamaktır.

Katılım, fertleri bütünleştirerek, kendi uğraşlarıyla ilgili olarak onaya çıkan sorunlarla ve yapıcı fikirlerle ilgili olarak görüş belirterek katılmasını sağlayan bir yönetim sürecidir. Zamanının büyük bir kısmını çalıştığı işyerinde geçiren insanı, işinde daha verimli ve tiken, duruma getirmek ona çalıştığı yerde kendine olan gerekliliği anlatabilmek için yönetmel ve ekonomik olarak bazı yetki ve hakların verilmesi gerekir (Akkuş, 1990:28).

Yönetim ve kararlara katılım çalışanın başarıya ulaşma potansiyelini harekete geçirecek ve yaptığı işten haz duyuracak bir niteliğe sahiptir. Katılımın, yararlı sonuçlar vermesi bakımından motivasyonum çok etkin bir araç olabilir. Katılım işletmede çalışanların kendine saygı ve tanınma gereksinimlerine bir karşılıktır. Katılım psikolojik boyutlu olduğundan işletmede bu gereksinimini gideremeyenler, bunu başka yollarla telafi edecektir (Kaynak, 1990:137). Tabi ki bunun için de bütün enerji ve dikkatlerini o yöne vereceklerinden, işletmede gösterecekleri başarıyı başka yerlere yönlendireceklerdir. Bu da işletme açısından bir başarı kaybı anlamına gelir.

Yönetmel katılım özellikle son yıllarda yönetim bilimcilerinin sosyologların hatta psikologların da üzerinde en çok araştırma ve inceleme yaptıkları konulardan biridir. Çalışanların kararlarının alınmasında ve işletme kârına ortak olmada söz sahibi olmasını sağlayan bu yönetim anlayışında, kararları ve fikirleri özgürce ele alma söz konusudur. Katılımlı bir yandan örgütün alt kademelerinde çalışanların kendilerini gösterme gereksinimini tatmin ettiği gibi yönetimin de daha etkin ve sağlıklı kararlar almasını ve çıkacak sorunların daha mükemmel biçimde çözümlenmesine olanak vermektedir.

Yönetmel katılımın işletmeye sağlayacağı yararları şöylece özetleyebiliriz. Çalışanların yönetmel katılımı, onların kendi kendilerine karar verme, güvenlik, statü, itibar görme gibi gereksinimlerini tatmin eder. Çalışanların, işletmenin kararlarına katılımları, neticede bunların uygulanmasında onların titizlik göstermelerine sebep olur. Çünkü insan uygulayacağı ve yapacağı işin projelendirme çalışmalarında bizzat bulunursa, işine daha sıkı sıkıya sarılır. Böylece işletmede asların tam itaati ve verimli çalışmaları üstlerin ise daha insancıl ve başarılı politikalar üretmeleri sağlanmış olunur. Hem işletme ve yönetici amaçları hem de iş görenlerin amaçları birleştirilmiş olur. Stratejik planlama ve yönetiminin temel şartlarından olan katılımlı yönetim ile ayrıca yapıcı, geliştirici fikirler elde edilir, çalışanların gayreti artar, işletmede işgören devir hızı dahi düşer (Bingöl, 1996:94).

Katılımlı yönetim işletme başarısı açısından gerekli olan motive edici bir yönetim biçimidir. Yönetmel kararları yerine getiren çalışanlar sorunun belirlenmesine, çözüm alternatiflerinin ortaya çıkarılmasına katılırlarsa, bu durum hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin motive edilmesine, hem de alınan kararların kalitesinin iyileştirilmesine neden olacaktır.

Ancak göz ardı edilmemesi gereken bir husus da şudur ki katılımlı yönetimin yararlarının yanında bir takım sakıncaları da vardır. Eğer bu sakıncaları önleyecek tarzda katılım

planlanmazsa işletmede uygulanan yönetim olumsuz motivasyona sebep olabilir. Mesela yönetici ve yönetilenlerin yaklaşması ölçülü olmazsa, çalışanlarda bir gevşeklik, itaatsizlik veya kendi fikirlerinin kabul edilmediği durumlarda karşı hareketlerde bulunabilirler. Buda işletmede motivasyonu engelleyeceği gibi, eğer grupsal bir hareket tarzı şekline dönerse işletme başarısının da düşeceğini söyleyebiliriz.

### **5.2.7. Grupsal ve Sendikal Faaliyetler**

Teknolojik gelişmelerin ön plana çıktığı sanayileşme hareketinden önceki dönemlerde görülen yardımlaşma anlayışı zamanla yerini ferdiyetçiliğe ve bencilliğe bırakmıştır. Sanayileşme ve kalkınma, beraberinde sosyal bir çözülüşü de getirmiştir. Eskiden sosyal topluluklar içinde sakin birlikçi ve rahat bir hayat yaşayan insanlar, sanayileşme ile kendilerini böyle bir ortamdan uzakta yalnızlık ve huzursuzluk içinde buldular. Fakat zamanla sosyal alanlarda gelişmelerin olmasıyla çalışan kişiler bir yere bağlanmak, bir şeye ait olmak hususunda kuvvetli bir gereksinim duymaya başladılar. Grupsal ve sendikal faaliyetler çalışanların bu yalnızlık hislerini ortadan kaldırıp birlikte hak arama gereksinimi sonucu gelişmiş sosyal yapılarıdır (Bingöl, 1996:96).

Grupsal hareketler, çalışanların ekonomik, sosyal ve kültürel ve kişisel haklarını korumak, geliştirmek ve birlikte hareket etme amacıyla kurulmuşlardır. Çalışanlar tek başlarına elde edemeyecekleri ücret alma, iş güvenliğine sahip olmak ve iyi çalışma şartları içinde çalışmak gibi gereksinimlerini toplu olarak elde etmek için sendikal faaliyetlere girerler.

Çalışanlar işletmelerde kendilerine önem verilmesi ve işle ilgili kararlarda kendilerinin de katkıda bulunması gibi konulardaki gereksinimlerini tek başlarına karşılamak durumunda olmadıklarından, sendikalar aracılığıyla bunların karşılanabileceği düşüncesiyle sendikaya üye olmaktadır. Ayrıca sendikaya üye olma ile çalışanlar tek başlarına çözemedikleri sorunları

sendika aracılığı ile işletmenin en üst kademesine ve hatta daha ileri kademelere kadar götürebilme olanağını elde edebilmektedirler. Bunun yanında iş ilişkilerinde kişiliğe önem verilmeme, haksız işlemler karşısında tek başına mücadele edememe durumlarında da kendisinin hakkının yendiği veya ezildiği düşüncesinde olan kişiler haklarının korunması amacıyla da sendikalara üye olmaktadır (Şenatalar,1978:400-401).

Neticede mensup oldukları grup aracılığı ile amaçlarının gerçekleşmiş olduğunu görmeye kendi kendine duyduğu saygı ve itibar duygusu anmış olur. Ayrıca sendikaya üye olmak suretiyle işçi kendisindeki güvensizlik ve kendini zayıf görme duygusunu ortadan kaldıracak bir yeteneğe sahip olmanın gücünü kendinde hisseder. Kişisel gereksinimlerinin de üstüne çıkan bir grubun davranışlarına, dâhil olma isteğini de yerine getirmiş olur. Bir sendikaya üye olmakla o kişi grup fertlerinin birbirine bağlılığı, başkaları tarafından tanınma gibi psikolojik yönden de haz duymaktır. Bundan başka çalışanlar için sendikaların yönetiminde görev almak olanağı dışında, onlara prestij sağlayan yönetsel işlerde sorumluluk alabilmek olanağına da kavuşmuş olmaktadır. Çalışanların çıkarlarını koruma ve hayat seviyelerini yükseltme gibi hizmetlerde bulunan sendikalar ile üst sınıfın yönetim biçimine boyun eğmek zorunda olmadığına da inanmaya başlarlar. Sendikaların motive edici özelliği vardır, fakat işletme başarısına doğrudan kalkılan olmamaktadır. Çünkü sendikalar işletmelere karşı hak arayışı için kurulmuşlardır. Özellikle ülkemizdeki sendikalar bu anlayışla hareket etmektedirler. Halbuki dünyanın ekonomik devlerinden olan Japonya da sendikalar iş kalitesini yükseltme yönünde faaliyet göstermektedirler. İşletme başarısına sendikal katkının olması için sendikaların işletme sermayesine ortak edilmeleri önerilebilir.

### **5.3. Psiko –Sosyal Teknikler**

Genellikle işletmelerde pek dikkate alınmayan bu tür teknikler son zamanlarda varlığını hissettirmeye başlamışlardır. Bu teknikler ekonomik sorunların önemli ölçüde çözümlenmiş ülkeler için işletme başarısı açısından motive edici olabilirler. Fakat ülkemizde çalışanların ekonomik

gereksinimleri daha ön planda olduğu için, işletme başarısı açısından henüz etkin motive edici bir özellik arz etmemektedirler. Fakat kısmen ekonomik sorunları aşmış çalışanlar için dikkate değer olmaktadır.

### **5.3.1. Rehberlik Faaliyetleri**

Rehberlik faaliyetleri çalışanların sorunlarını çözmeye, onları çeşitli yönlerden rahatlatmada, sorunlarının irdelenmesi ve çözüm alternatiflerinin sunulmasına yönelik faaliyetleri ifade eder. Çalışanlar gerek sosyal hayatlarında gerekse çalışma hayatlarında çeşitli sorunlar ve baskılar ile karşılaşır. Çalışanlar üzerinde önemli derecede etkili olan bu durum kişinin verimi ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. İşte rehberlik faaliyetleri bu olumsuz durumları ortadan kaldırmak veya en aza indirmek amacını gütmektedirler. Rehberlik faaliyetleriyle çalışanların moralleri yükseltmeye ve psikolojik olarak rahatlatılmaya çalışılır (Tannenbaum, 1978:103).

Rehberlik faaliyetlerinin asıl amacı, bir çalışanın duygusal sorununu anlamak ve azaltmaktır. Rehberlik faaliyetleri çalışana sorunlarını çözümlenmede çeşitli seçenekler ve daha ileri boyutta maddi yardımlar sunarak yardımcı olmaya çalışılmaktadır.

İşletmelerde kurulan rehberlik büroları iyi organize edildikleri takdirde çalışanları olumlu yönde motive edeceklerdir. Çünkü gerek sosyal yaşamında gerekse çalışma yaşamında çeşitli sorunlarla kargaşan kişiler kendilerine yardımcı olan, sorunlarını çözen faaliyetleri işletmelerde gördüklerinde işletmeye sadakatleri ve kalkılan artacaktır. Yalnız bu iş mümkün olduğunca psikoloji ve sosyoloji uzmanlarınca organize edilmelidir, işletme ayrıca bazı maddi desteklerle bu faaliyetleri takviye etmelidir.

### **5.3.2. Kişisel Özerklik Verme**

Kişisel özerkliğin temel unsurları güç ve yetkidir. Güç, bir şey yapabilme veya kabul ettirebilme veya ödüllendirebilme yetkilerine sahip olmaktır. Yetki ise bir hak veya doğruluk veya adaletin yasal, ahlaki kavramıdır. Güç sadece o yetkiye sahip olmaktır, o yetkilerin uygulanmasını ifade etmez. Bu tanımlamalar güç ile yetkinin farkını ortaya koymaktadır. Yetki yasal bir güç olarak da kabul edilebilir. Bir insan bir şey yapabilmek hususunda kişisel olarak bir güce sahip bulunabilir. İşletme açısından ele alacak olursak kişilere, örgüt tarafından verilen konum ve olanaklar, gücü yaptırım hakkı ise yetkiyi ifade eder. Yetki sahipleri başkalarının faaliyetlerini ve sorumluluklarını düzenleyecek şekilde yetkilerini kullanmalıdırlar (Hicks ve Gullettc, 1981:175).

Yetki, bir şeyi yapabilme ile ilgili olarak tanınmış haktır. Yani yasal bir güçtür. Bunun yanında yetkiyi başkalarına bir iş yaptırmak için onların rızalarına dayanmayı gerekli kılan bir güçtür diye de tanımlayabiliriz. İşletmelerde genelde güç ve yetki yöneticilerde toplanmıştır. Ülkemizde daha çok yetkilerin büyük çoğunluğu üst yönetimin elinde bulunan bir yönetim tarzı benimsenmiştir. Üstler, yetkilerini kullanmakla manevi haz duyarlar. Bu yüzden insanlar, özellikle ülkemizde kişisel güç ve yetkiye sahip olmaktan hoşlanmaktadırlar. Türk toplumunun yapısı gereği ve anlayışı, yönetici adaylarının yetkileri kendi ellerinde toplama fikrine kapılmalarına neden olmaktadır (Hicks ve Gullettc, 1981:175).

Yöneticiler, astları olan kişilere yetki devrinde bulunurlarsa, onların da kendilerine düşen işleri yapmalarını sağlamış olurlar. Üstlerin, yetkilerinin bir kısmını sorumluluk olarak astlarına vermelerine yetki devri denir. İşletme başarısı açısından ele alacak olursak; yetki devri çalışmada, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini tatmin edeceğinden önemli bir motivasyon tekniğidir. Yetki devri, sayesinde çalışan eylemlerinde özgür davranır ve sorumluluk yüklenir.(Kaynak, 1990:138). Yetki devriyle astlar da sorumluluk alacaklarından işlerini daha titizlikle yaparlar. Bu durum ayrıca yöneticileri fazla yükten kurtarmış olur. Özellikle alt kademelerde tecrübe kazananlara yetki vermek mükemmel uygulama ve başarıyı da beraberinde getirebilir.

Eğer biçimsel rekabette çekememezlik durumu ortaya çıkarsa işletmede takım ruhunu bozacak sonuçlar verebilir. Fakat rekabetle hem kişisel hem de işletme çıkarları birlikte aynı yönde olduklarından genellikle başarıya teşvik unsuru olarak rekabete sıcak bakmak gerekir.

Biçimsel rekabet konusunda işletme başarısının sağlanması için dikkat edilecek diğer bir husus da şudur ki; rekabetle biçimsel gruplar biçimsel olmayan gruplara da dönüşebileceğinden işletmenin veya rekabette kazanan başarılı personelin aleyhinde faaliyetlerde bulunulabilir.

### **5.3.3. Özel Yaşam Alternatifleri Sunma (Regreasyon faaliyetleri)**

İşletmede çalışanların işletme dışında geçirdikleri vakitlerde eğlenmek, dinlenmek veya sosyal aktivitelere katılmak isterler. Çalışanların boş zamanlarında eğlenmek veya dinlenmek amacıyla katıldıkları faaliyetlere veya uğraşlara regreasyon faaliyetleri denir. Regreasyon faaliyetleri kişilerin sosyal ve psikolojik beklentilerine göre farklı olmaktadır. Kişinin sağlıklı bir ruhsal ve fiziksel yapıya sahip olmasında katıldığı regreasyon aktivitelerinin türü ve aktivitelere: katılma biçimi önemli bir etkidir, iş, aile ve boş zamanların bileşimi, tüm yaşam devrelerinde devam eden bir üçlü oluşturur. Çalışan kişi için boş zamanın değerlendirilme biçimi yaşamı ilerledikçe değişebilir, kişilerin toplumsal konumlarının zamanla değişmesiyle beklenti ve regreasyon anlayışları da buna paralel olarak değişecektir. Önemli olan kişilerin sosyal ve psikolojik yapılarına uygun faaliyetlerle motive edilmeleridir (Yener, 1989:109-110).

İşletmeler çalışanların işletmeye sadakatlerinin artırılması amacıyla çeşitli nitelikte ve içerikte regreasyon faaliyetleri düzenleyebilirler. Bu gibi regreasyon aktiviteleri, çalışanların işletmeye minnettarlığını artırır.

Regreasyon faaliyetlerinin işletme başarısına katkısını ise şu şekilde açıklayabiliriz. Sosyal aktivitelere katılan kişiler arasında basan ve etkinlikleri izlenerek üstün kabiliyetli olanlar ve çalışanların ruhsal yapılan tespit edilebilir. Ayrıca sosyal aktiviteler ile işletmede biçimsel olmayan gruplarda, aktif olan ve grupları yönlendirenler, yönlendirme biçimleri tespit edilebilir. Diğer taraftan regreasyon faaliyetleriyle takım ruhu oluşturabildiği gibi ast ve üst kaynaşması ve yakınlaşması da sağlanabilir (Sabuncuoğlu,1984:96-97).

Ast ve üstlerin bu şekilde yakın ilişkilere girmesi, karşılıklı olarak birbirlerine olan saygı sevgi ve yardımlaşma duygularının gelişmesine yardımcı olacaktır. Ancak ast ve üstler arasında kişisel ilişkilerin ölçülü olmasına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde astlarda, yöneticiye yakınlıktan dolayı bir gevşeme ve işini aksatma hareketleri görülebilir.

Aynı zamanda çalışanların kişiliğine önem vermek gerekir ve bunu sağlamanın yollarından biri de onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır, işletmede karar alırken ve planların uygulama hazırlıklarında personele tanınan söz hakkı onlara kişisel güç verecektir. Böylece çalışanın çıkarları ile işletmenin çıkarlarının birleştirilmesi sağlanacaktır (Eren,1993:416).

#### **5.3.4. Kişisel Konuma Önem Verme**

Çalışanların toplumdaki konumları onların meslekleriyle yakından ilgilidir. "Kişisel konumu kısa biçimde bir hak görevler toplamı olarak tanımlamak mümkündür". Her kişinin toplumda değişik konumları vardır ve bu konumları basta da belirtildiği gibi meslekleri ve toplum içindeki faaliyetleriyle netlik kazanır. Konum yalnızca bir değer yargısı olarak değerlendirilmemelidir. Kişisel konum, toplumun dinamik yönünü temsil eden bir kavram olarak da açıklanabilir Genellikle toplumsal konumları belirli ölçülere göre biçimsel olarak



verilmezler. Bunlar zamanla örfsel olarak kendi kendine şekillenirler. Biçimsel olarak verilen konumlarda ise belirli standartlar ve ölçüler söz konusudur. Bunlara verilmiş konumlar denir (Koçer,1982:362).

Çalışanların kabiliyetlerinden etkin olarak yararlanmanın yollarından biride onlara çeşidi konumlar vermektir. İşletmede çalışanın başarısı üzerinde konumun önemli bir etkisi vardır. Çalışanlar genelde örgütte konum kazanmak isterler ve yüksek konumlu görevlerde bulunmaktan hoşlanırlar (Can ve Tecer,1978:211:212).

Konum işletme başarısını arttıran önemli bir motivasyon tekniğidir, Hawthorne araştırmalarında yüksek konumlu kişilerin daha başarılı olduğunu göstermiştir. Çalışanlara verilen kişisel konuma örnek olarak, özel çalışma odasının verilmesi, araba park yerinin bu gruplara girdiklerini söyleyebiliriz. Biçimsel olmayan gruplara girenlerin adapte olmaları genelde farklı olmaktadır. Fakat bunu genellersek şu şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu,1984:92).

i. İlk aşamada kişi bir gereksinme sonucu bir gruba ait olma ve onunla bütünleşme isteğinde olur. Kişi daha sonra grubun üyesi olduğuna adapte olur ve belirli bir konuma sahip olmaya başlar.

ii. Daha sonra bilgi edinme ve alışkanlık durumu, grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi ve alışkanlık olmadığında grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar.

iii. Son aşamada, çalışan girdiği grubun tam bir üyesi olmanın onurunu taşıyan kişi niteliğine gelir. Grup değerleri kendi değerleri ile bütünleşir. Katılma gereksiniminin bu son aşamasında kişi kendini gösterme fırsatı bulur ve haz duymaya başlar.

Çalışanların katıldıkları gruplar ister biçimsel, isterse biçimsel olmayan gruplar olsun çalışanlar için oldukça önem ifade edebilirler. Biçimsel katılım örgüt yasa ve kurallarına bağlı olarak belirli görevlerin yerine getirilmesi için grup çalışmasına katılma şeklinde olur. Biçimsel olmayan katılım ise dostluk, arkadaşlık, yaş ve cinsiyet, meslek, uğraş ve töre gibi nedenlere dayanarak biçimsel ilişkilerin dışında çalışanların bir araya gelmesini ifade edilir. Her iki gruptan da işletme başarısı açısından istifade edebilmek için, grupların doğal liderleri ve motivatörleri tespit edilerek işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmelidirler. Ayrıca işletmenin bu gruplara zaman zaman katkıda bulunması gerekir. İşletme yöneticileri özellikle biçimsel olmayan grupların gidişatlarını ve tavırlarını takip etmeli ve yönlendirme çabası içinde olmalıdırlar.

## **6. GEREÇ VE YÖNTEM**

Bu çalışmada Betimsel Tarama Modeli uygulanmıştır. Araştırmaya Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde çalışmakta olan veri giriş elemanları ve temizlik personeline çalıştıkları üniversitedeki örgüt iklimi ve çalışanların nasıl motive edilmesine dair görüşlerini ölçme odaklı "Örgütsel İklim" ve "Motivasyon Araçları" anketleri uygulanmıştır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmakta olup, anketleri doldurmayı kabul eden 110 katılımcı çalışmaya katılmıştır.

Anket çalışmasında katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, kurumda çalışma süresi, toplam kıdem süresi gibi demografik özellikleri ile buna bağlı olarak “Örgütsel iklim” ve “Motivasyon Araçları”na dair görüşlerinin değişip değişmediği araştırılmıştır. Bu amaçla farklı eğitim durumu, gelir düzeyi, farklı birim ve kıdem ve çalışma süresine sahip çalışanların katılımına örneklemin oluşturulmasında önem verildi.

Anket çalışmasında rasgele seçilen 110 katılımcının tamamı da anketleri eksiksiz olarak doldurmuş ve tüm anketler çalışmaya dahil edildi. Örnekleme dahil edilen katılımcılar rasgele belirlendikten ve sözlü onamları alındıktan sonra basılı anket çalışmaları katılımcılara yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanmıştır.

Verilerin bilgisayar ortamına aktarılması işleminde ve istatistiksel analizlerin elde edilmesinde PASW Statistics 18 for Windows istatistik paket programı kullanıldı.

Verilerin ifade edilmesinde; oran, frekans, ortalama, standart sapma, grafik ve tablolardan faydalanıldı. Değişkenlerin Normal Dağılıma uygun olup-olmadığına Kolmogorov-Smirnov testi ile bakıldı. Normal dağılım test sonuçlarına göre parametrik olmayan test teknikleri benimsenmiştir. Buna göre, iki bağımsız grup için değişkenler arasındaki farklılıklar Mann-Whitney U testi, ikiden fazla değişken arasındaki farklılıklar Kruskal Wallis testi ile karşılaştırıldı. Kategorik verilerin karşılaştırmalarında ki-kare testi kullanıldı. İstatistiksel olarak  $p < 0.05$  değeri anlamlı olarak kabul edildi.

Araştırmada veri toplama araçları olarak katılımcıların sosyal ve demografik özelliklerine dair bilgi toplamaya yönelik formun da dahil olduğu Motivasyon Araçları Ölçeği ve Örgüt İklimi ölçeğinden (Ek 1) oluşan anket çalışması geliştirilmiştir. Motivasyon Araçları ölçeği, çalışanların nasıl motive edilmesine dair yirmi üç adet olumlu yargıdan ve Örgüt

İklimi ölçeği de çalışanların örgüt içerisindeki ortama, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilere dair on yedi adet olumlu yargıdan oluşmaktadır.

Sosyal ve demografik anket formunda katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, çalıştığı birim, kurumdaki çalışma süresi ve kıdem süresi değerleri sorgulanmıştır. Çalışmada kullanılan Motivasyon Araçları ölçeği Boylu ve ark. (2010) alışmasından alınmış, genel olarak sıklıkla kullanılan bir ölçek olup, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçektir. Motivasyon Araçları ölçeği, Ekonomik Araçlar; Psikolojik ve Sosyal Araçlar; Örgütsel ve Yönetsel Araçlar olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Örgüt İklimi ölçeği için Özdemir'in (2006) alışması dikkate alınmış olup, Rogg ve diğerleri (2001) alışmasındaki Örgüt İklimi ölçek analizinin Türkçeye tercüme edilmiş hali kullanılmıştır. Örgüt İklimi ölçeği, 17 adet ifadeden ve bunlara dair Katılım Faktörü; Bağlılık Faktörü olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır.

23 ifadeden meydana gelen Motivasyon Araçları ölçeği, çalışan gruplarında kullanılabilmekte olup üç alt boyuttan oluşmaktadır: Ekonomik Araçlar (4 madde); Psikolojik ve Sosyal Araçlar (11 madde); Örgütsel ve Yönetsel Araçlar (8 madde) (Boylu, 2010). Motivasyon araçları ölçeği anketinde 23 maddenin her bir ifadesi olumlu yargı içermekte olup her bir ifade için katılımcının 1 = "kesinlikle katılmıyorum", 2 = "katılmıyorum", 3 = "kararsızım", 4 = "katılıyorum" ve 5 = "kesinlikle katılıyorum" olmak üzere 1-5 arasında bir puanlama yapması istenmiştir. Ekonomik araçlar alt boyutu 9 ile 20 arası değerlerle; Psikolojik ve Sosyal araçlar alt boyutu 31 ile 85 arası değerlerle ve Örgütsel ve Yönetsel Araçlar alt boyutu 10 ile 40 arası değerlerle puanlanmıştır. Düşük değerler ilgili motivasyon aracının gerekliliğine katılımcının katılmadığını ve yüksek değerler de gerekliliğine katılımcının katıldığını ifade etmektedir. 17 ifadeden oluşan Örgüt İklimi ölçeği, iki alt boyuttan oluşmaktadır ancak sadece 12 madde faktör analizine dahil edilmiştir: Katılım Faktörü (7 madde), Bağlılık Faktörü (5 madde) (Özdemir, 2006). Örgüt iklimi ölçeği anketinde 17 maddenin her bir ifadesi olumlu yargı içermekte olup her bir ifade için katılımcının 1="kesinlikle katılmıyorum", 2="katılmıyorum",

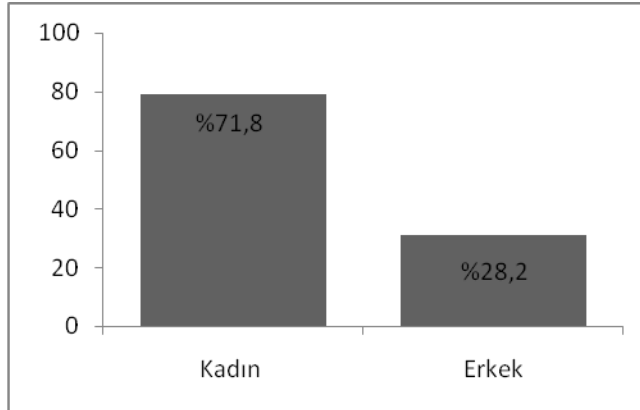
3=“kararsızım”, 4=“katılıyorum” ve 5=“kesinlikle katılıyorum” olmak üzere 1-5 arasında bir puanlama yapması istenmiştir. Katılım alt ölçeği, 7-35 arası değerlerle ve Bağlılık alt ölçeği, 8-25 arası değerlerle puanlanmıştır. Düşük değerler, katılımcının örgüt iklimine dair olumsuz yargıları olduğu ve yüksek değerler de katılımcının olumlu yargıları olduğunu ifade etmektedir.

Çalışmamız için güvenilirlik analizi değerleri hesaplanmış ve Cronbach Alpha değeri 0,887 olarak bulunmuştur. Bu da anket sorularına verilen cevapların güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

## 7. BULGULAR

Örnekleme oluşturan katılımcıların sosyal ve demografik özelliklerine dair örneklem içerisindeki sıklık ve yüzde dağılımları aşağıda özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

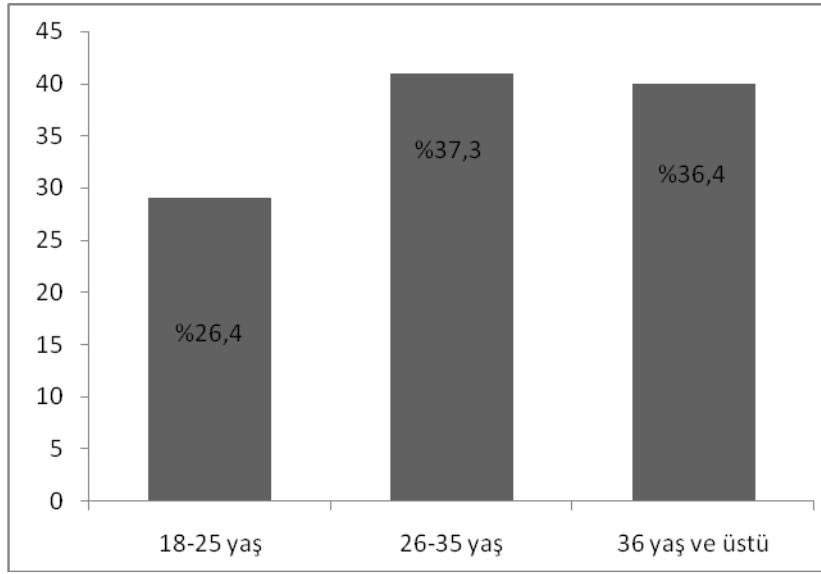
**Grafik 4. Çalışanların Cinsiyet Dağılımı**



Çalışmaya katılan 110 hastane çalışanının 79'u (%71,8) kadın; 31'i (%28,2) erkek çalışmalardan oluşmaktadır.

Çalışanların özellikle veri girişi ve temizlik personeli olduğu dikkate alındığında örnekleme kadınların oranının erkeklerin oranının iki katından fazla olması beklenen bir durumdur. Özellikle temizlik ve veri girişi gibi birimlerde çalışmayı daha yaygın olarak kadınların tercih ettiği dikkate alınırsa cinsiyet analizine göre örneklemin evreni yansıttığı varsayılabilir.

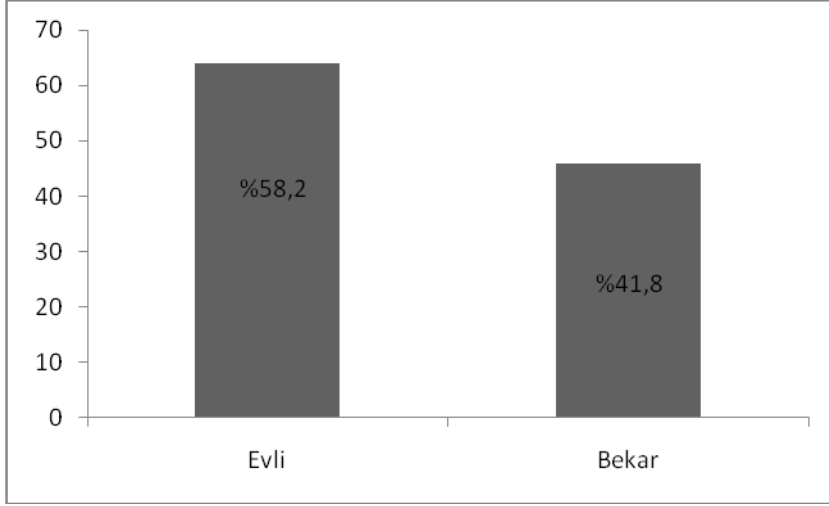
**Grafik 5.** Çalışanların Yaş Dağılımı



Çalışmaya katılan çalışanların 29'u (%26,4) 18-25 yaş grubunda, 41'i (%37,3) 26-35 yaş grubunda ve 40'ı (%36,4) da 36 yaş ve üstü yaş grubunda yer almaktadır.

Katılımcıların yaş grubuna göre dağılım analizinin de gösterdiği üzere veri girişi ve temizlik işlerinde çalışanların %70'inden fazlasının 26 yaş ve üstü grupta yer aldığı görülmektedir. Bu da Türkiye'de ortalama çalışma yaşının üniversite eğitimi sonrasında 20'li yaşların ortasına denk gelmesi durumuyla uyumludur. Esasında bu durum Türkiye'de iş gücüne katılım yaşının yükselmiş olması durumunu da destekler bir sonuç olarak yorumlanabilir.

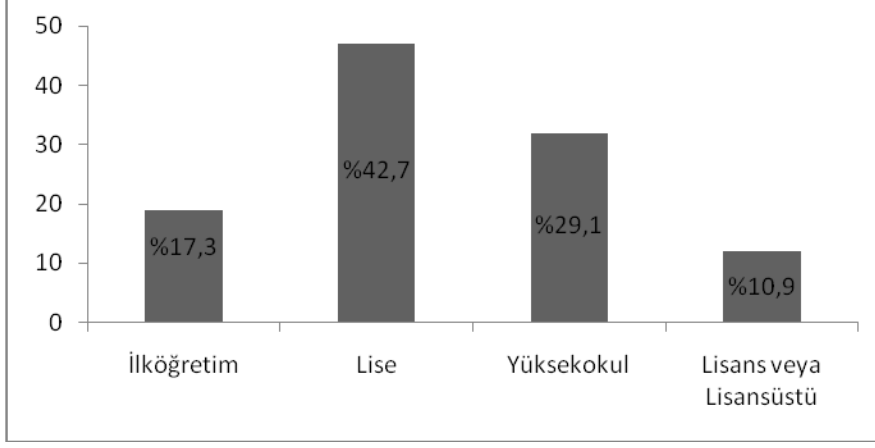
**Grafik 6.** Çalışanların Medeni Durum Dağılımı



Grafik 3'te gösterildiği üzere, anket çalışmasına katılan hastane personelinin medeni durumları dikkate alındığında personelin 64'ünün (%58,2) evli ve 46'sının (%41,8) bekar olduğu görülmektedir.

Buna göre, hastanede görevli veri giriş ve temizlik personelinin yarısından fazlası evli olup evli kişilerin bu pozisyonları daha yoğun olarak tercih ettiği sonucu olarak yorumlanabilmektedir. Bu aynı zamanda evli çalışanların çalışma saatleri daha düzenli olduğu ve ailelerine daha fazla vakit ayırabildikleri için bu birimleri tercih etmeleri olarak da değerlendirilmiştir.

**Grafik 7.** Çalışanların Eğitim Düzeyi Dağılımı

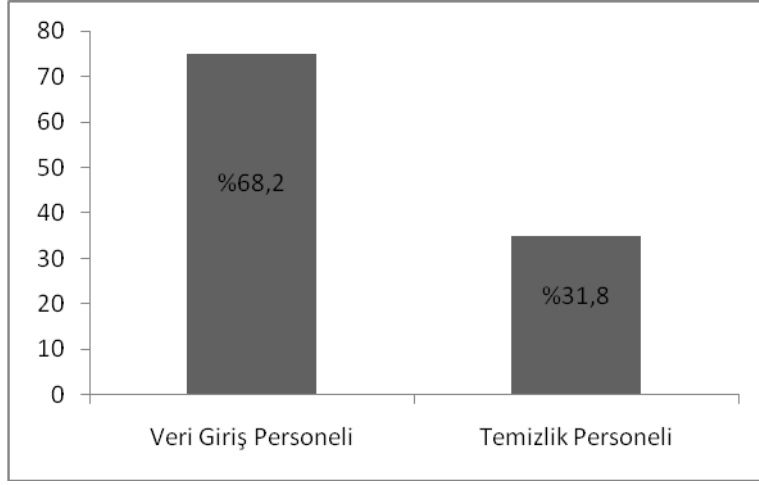


Grafik 4'te yer alan sonuçlara göre, anket çalışmasına katılan hastane personelinin 19'u (%17,3) ilköğretim, 47'si (%42,7) lise, 32'si (%29,1) yüksekokul ve 12'si (%10,9) lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Anket çalışmasının veri girişi ve temizlik personeline uygulanmış olduğu göz önüne alındığında katılımcıların büyük bölümünün (%60) lise ve altı eğitim düzeyine sahip olması beklenen bir sonuçtur. Özellikle de temizlik personeli açısından yüksek eğitim düzeyi beklentisinin olmaması da sonuçlara yansımaktadır. Ancak lise mezunu olanların oranının yüksek olması, devlet üniversitesinde personel olma koşulları ve KPSS sınavını geçmiş olma şartları dikkate alındığında oldukça dikkat çekici bir sonuçtur. Katılımcıların sadece %17,3'ünün ilköğretim düzeyi eğitime sahip olması ve %80'ininden fazlasının en az lise mezunu olması personelin eğitim düzeyinin azımsanmayacak düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre de temizlik gibi yükseköğrenim gerektirmeyen birimler için dahi personelin eğitim düzeyinin düşük olmadığı sonucuna varılabilir.

**Grafik 8.** Çalışanların Eğitim Düzeyi Dağılımı

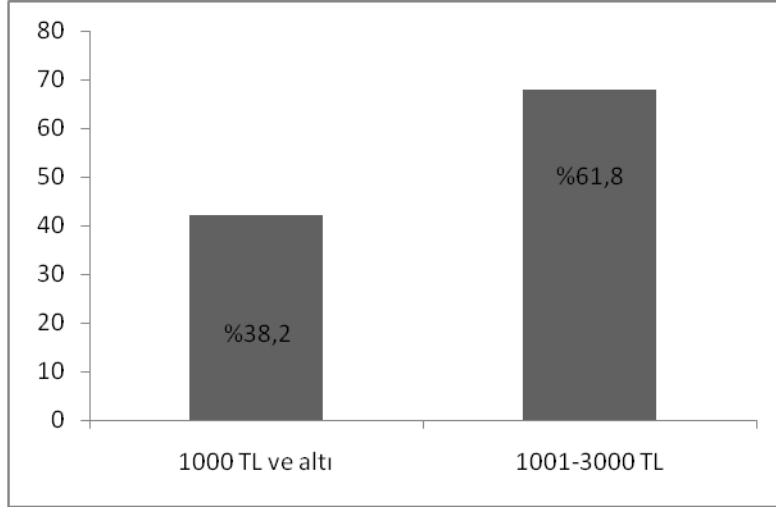




Grafik 5'te özetlendiği üzere, ankete katılan personelin çalıştıkları birime göre dağılımı dikkate alındığında 75'inin (%68,2) veri giriş personeli ve 35'inin (%31,8) temizlik personeli olduğu gözlemlenmektedir.

Türkiye iş gücü piyasasında son yıllarda gözlemlenen değişimle birlikte hastane personelinin büyük bölümünün daha çok veri girişi odaklı teknik alanda çalışıyor olması, işgücünün fiziki emekten çok zihinsel beceri gerektiren sektörler yoğun olarak değişim yaşadığının göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu iki farklı beceri ve eğitim düzeyi gerektiren birimlerin personel oranları dikkate alındığında bu durum aynı zamanda veri girişi gibi teknik alanlarda daha fazla eleman ihtiyacı olduğunun da bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

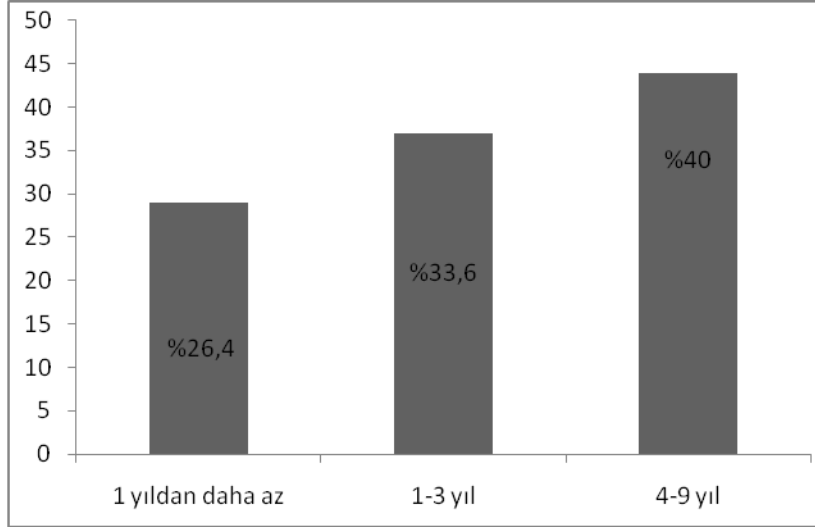
#### **Grafik 9. Çalışanların Gelir Düzeyi Dağılımı**



Grafik 6’da ankete katılan personelin gelir dağılımı durumuna göre, 42’sinin (%38,2) 1000 TL ve altı gelire ve 58’inin de (%61,8) 1001-3000 TL gelire sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Çalışmanın bu bulgularından da elde edileceği üzere, devlet ve özel sektörde temizlik sektöründe çalışan personelin genelde asgari ücret üzerinden gelir elde etmesi bu bulgularla da desteklenmektedir. Veri girişi personelinin daha çok 1001-3000 TL ve temizlik personelinin de 1000 TL ve altı gelire sahip olduğu sonucuna varılabilir. Özellikle veri girişi, teknik bilgi ve beceri gerektirdiğinden bu birim personeli açısından özellikle de gelirin asgari ücretin üzerinde olacağı varsayımıyla bu personelin de daha çok 1001-3000 TL aralığında gelire sahip olduğu yorumlanabilir. Bu bulguların da Türkiye’de asgari ücret verileri ile uyumlu olduğu varsayımı yapılabilir. En önemlisi de gelişmekte olan ekonomilerde fiziki güç gerektiren emeğin daha düşük gelirle ve teknik bilgi ve beceri gerektiren emeğin ise daha yüksek gelirle ücretlendirildiği sonucuna varılabilir.

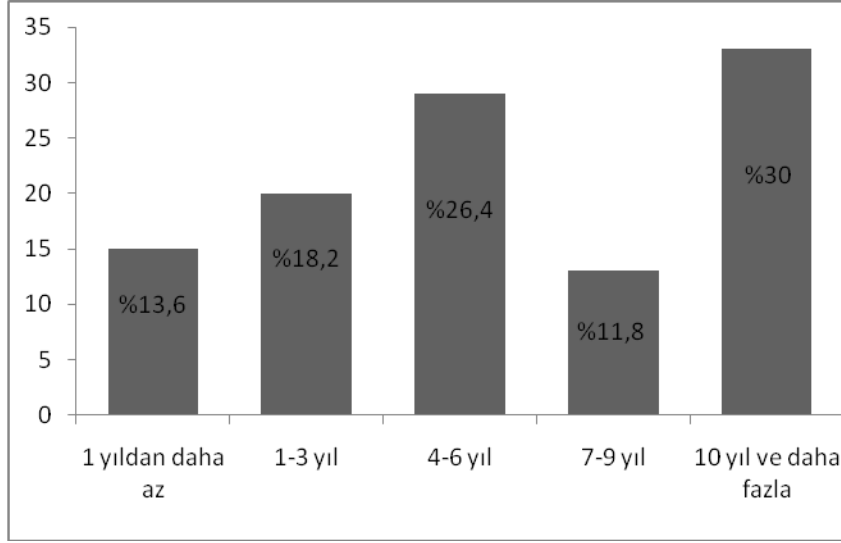
#### **Grafik 10. Çalışanların Hastanede Çalışma Süresi Dağılımı**



Yukarıdaki grafikte ankete katılan personelin hastanede çalışma süresine göre dağılımı özetlenmektedir. Buna göre, 29'u (%26,4) 1 yıldan daha az süre, 37'si (%33,6) 1-3 yıl arası ve 44'ü (%40) 4-9 yıl arası Namık Kemal Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde çalışmakta olduğu gözlemlenmektedir.

Bu analiz sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, çalışmaya katılan personelin büyük bölümünün 4-9 yıl arası bir süre boyunca hastanede çalışmakta olduğu görülmektedir. Buna göre, hastanedeki veri girişi ve temizlik personelinin uzun dönem boyunca çalışmakta olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu durumu işe devam, hastane bağlılık düzeylerinin yüksek olarak yorumlanması mümkündür. Ancak aynı zamanda 1 yıldan daha az süredir hastanede çalışmakta olan personel oranının da azımsanmayacak düzeyde olması, işe alımların da veri girişi ve temizlik birimlerinde yoğun olduğu olarak yorumlanabilmektedir.

**Grafik 11.** Çalışanların Kıdem Süresi Dağılımı



Grafik 8’te özetlenen anket çalışmasına katılan personelin kıdem süresine göre dağılımına dair, personelin 15’inin (%13,6) 1 yıldan daha az süreli kıdem süresine, 20’sinin (%18,2) 1-3 yıl arası kıdem süresine, 29’unun (%26,4) 4-6 yıl arası kıdem süresine, 13’ünün (%11,8) 7-9 yıl arası kıdem süresine ve 33’ünün (%30) 10 yıl ve daha fazla süreli kıdeme sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Ankete katılan personelin kıdem süresine göre dağılımı, örneklemin oldukça heterojen bir dağılıma sahip olduğunu ortaya koymaktadır. 1 yıldan daha az kıdem süresinden 4-6 yıl kıdem süresine doğru oranların artması dikkat çekici bir sonuç olup en önemlisi de 10 yıl ve üstü kıdeme sahip personelin oranının tüm gruplar içerisinde en yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Buna dayanarak hastane personelinin %60’ından fazlasının en az 4 yıllık kıdeme sahip olduğu görülmektedir ki bu da eğitim ve araştırma hastanesi gibi veri girişi ve temizlik hususlarının çok önemli olduğu birimlerde tecrübe aranılan niteliklerdendir. Hastane temizliğinin çok daha büyük önem arz etmesi ve benzer şekilde veri girişinin de özen ve dikkat

gerektirdiği sağlık sektöründe tecrübenin önemli olduğu sonucuna bu bulgular ışığında ulaşılabilir.

**Tablo 4.** Motivasyon Araçları Anket Bulgularına Göre Veriler

Parametre		M inimum	Ma ksimum	O rtalama	ss
Ekonomik Araçlar	10	9,00	20,00	11,18	2,15
Psikolojik ve Sosyal Araçlar	11	31,00	85,00	49,95	6,05
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	10	10,00	40,00	35,01	4,64

Tablo 1’de özetlendiği üzere, motivasyon araçlarının hastane içerisinde nasıl olması gerektiğine dair çalışmaya katılan personelin görüşleri incelendiğinde, Ekonomik Araçlar için puan ortalaması  $18,18 \pm 2,15$ ; Psikolojik ve Sosyal Araçlar puanı ortalaması  $49,95 \pm 6,05$ ; Örgütsel ve Yönetmel Araçlar puanı ortalaması  $35,01 \pm 4,64$  olarak gerçekleşmiştir.

Çalışmaya katılan personel, Ekonomik Araçlar, Psikolojik ve Sosyal Araçlar ve Örgütsel ve Yönetmel Araçlar faktörleri için ilgili hususların olması gerektiğine dair görüşlerini kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde değerlendirmişlerdir.

Ekonomik Araçlar faktöründe anket çalışmasının uygulandığı Namık Kemal Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi’nde çalışmakta olan personelin ücret artışı, primli ücret, ekonomik ve tüm diğer maddi ödüller, kar payı alımı, sosyal fayda ve desteklerin nasıl olması gerektiğine dair görüşleri sorgulandı.

Elde edilen bulgulara göre, ücretlendirme, maddi imkanlar konularına dair motivasyon araçlarını ölçen Ekonomik Araçlar faktöründe ortalama değeri 9-20 aralığında 18,18 olarak gerçekleşmiştir. Ekonomik Araçlar alt ölçeğinin puanlanmasındaki yüksek ortalama değeri, hastane personeli açısından maddi koşulların bu çalışanları motive etmede oldukça önemli olduğunu ifade etmektedir.

Psikolojik ve Sosyal Araçlar faktöründe çalışmaya katılan hastane personelinin statü ve konum, inisiyatif olarak bağımsız çalışma, örgütle uyumu, psikolojik ve sosyal güvence, öneri sistemleri, terfi ve kariyer olanakları, sosyal ve kültürel faaliyetler, rekabet durumu, başkalarından destek görme, rehberlik ve çalışma ortamı koşullarının nasıl olması gerektiğine dair görüşleri sorgulandı.

Psikolojik ve Sosyal Araçlar faktöründe ortalama değeri 31-85 aralığında 49,95 olarak gerçekleşmiştir. Psikolojik ve Sosyal Araçlar alt ölçeğinin puanlanmasındaki düşük ortalama değeri, hastane personeli açısından iş ortamındaki psikolojik ve sosyal destek koşullarının bu çalışanları motive etmede çok önemli olmadığını ifade etmektedir.

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar faktöründe anket çalışmasına katılan personelin karar verme süreçlerine katılma, yetkilendirilme, ortak amaç için hareket etme, eğitim imkanları, kurum içi iletişim, iş güvencesi, süreçlere demokratik katılım sendikalaşma, iş dizaynı ve içeriği faktörlerinin nasıl olması gerektiğine dair görüşleri sorgulandı.

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar faktöründe ortalama değeri 10-40 aralığında 35,01 olarak gerçekleşmiştir. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar alt ölçeğinin puanlanmasındaki yüksek ortalama değeri, hastane personeli açısından iş ortamındaki örgütsel ve yönetmel destek koşullarının bu çalışanları motive etmede çok önemli olduğunu ifade etmektedir.

Motivasyon Araçları alt ölçeklerine göre elde edilen bulguların gösterdiği üzere, ankete katılan veri girişi ve temizlik birimleri personeli açısından maddi ödüller, ücret gibi ekonomik hususlar ve yönetime katılım, sendikalaşma, iş güvencesi gibi daha yönetsel ve örgütsel güvence hususlarının bu çalışanları motive etmede oldukça etkili olduğu sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 5. Örgüt İklimi Anket Bulgularına Göre Veriler**

Parametre	n	Mi nimum	Ma ksimum	Ort alama	s
Katılım Faktörü	11 0	7,0 0	35, 00	21, 41	7 ,08
Bağlılık Faktörü	11 0	8,0 0	25, 00	17, 45	3 ,95

Tablo 2’de özetlendiği üzere, motivasyon araçlarının hastane içerisinde nasıl olması gerektiğine dair çalışmaya katılan personelin görüşleri incelendiğinde, Katılım Faktörü puanı ortalaması  $21,41 \pm 7,08$ ; Bağlılık Faktörü puanı ortalaması  $17,45 \pm 3,95$  olarak gerçekleşmiştir.

Çalışmaya katılan personel, Katılım Faktörü ve Bağlılık Faktörü için Örgüt İkliminin hastane içerisindeki durumuna dair görüşlerini kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde değerlendirmişlerdir.

Katılım faktöründe anket çalışmasının uygulandığı Namık Kemal Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi’nde çalışmakta olan personelin yöneticilerin görüşlerine ne ölçüde değer verdiği, birimler arası işbirliği, sorumlulukların dağıtımı ve süreçlere katılım, yönetici-çalışan ilişkilerine dair görüşleri sorgulandı.

Elde edilen bulgulara göre, yönetici-çalışan ilişkisi ve çalışanın süreçlere katılımına dair görüşlerini ölçen Katılım faktöründe ortalama değeri 7-35 aralığında 21,41 olarak gerçekleşmiştir. Katılım Faktörü alt ölçeğinin puanlanmasındaki ne çok yüksek ne de çok düşük ortalama değeri, hastane personeli açısından katılım faktörünün çok da düşük olmadığını, kısmen de çalışanların katılımını destekleyen bir örgüt ikliminin olduğu olarak değerlendirilmiştir. Ancak bu bulgular, katılımcı örgüt iklimi oluşturulmasında halen gelişme ve iyileşme alanlarının da olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, Özdemir (2006) çalışmasında Örgüt İklimi alt ölçekleri Katılım ve Bağlılık Faktörleri açısından katılımcı personelin olumlu yargıya sahip olduğu ve bu faktörlerin örgüt ikliminde bulunduğu dair görüşe katıldıklarına dair bulgu elde etmiştir.

Bağlılık faktöründe anket çalışmasının uygulandığı Namık Kemal Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde çalışmakta olan personelin örgüt içerisinde ne ölçüde hastaneye ve kuruma bağlı oldukları, çalışanlar arasında ve yönetici ve çalışanlar arasındaki güven düzeyinin ne ölçüde olduğuna dair görüşleri sorgulandı.

Elde edilen bulgulara göre, örgüt iklimi içerisinde çalışanlar ve kurum arası bağlılık ve güvene dair görüşlerini ölçen Bağlılık faktöründe ortalama değeri 8-25 aralığında 17,45 olarak gerçekleşmiştir. Bağlılık Faktörü alt ölçeğinin puanlanmasındaki ne çok yüksek ne de çok düşük ortalama değeri, hastane personeli açısından bağlılık faktörünün çok da düşük olmadığını, kısmen de çalışanların hastaneye bağlılığının ve güvenin olduğu bir örgüt ikliminin var olduğu olarak değerlendirilmiştir. Ancak bu bulgular, bağlılık ve güven odaklı örgüt iklimi oluşturulmasında halen gelişme ve iyileşme alanlarının da olduğunu ortaya koymaktadır.



**Tablo 6.** Motivasyon Araçları ve Örgüt İklimi Alt Ölçekleri Korelasyon Analizi

Parametre	Ekonomik Araçlar	Psikolojik ve Sosyal Araçlar	Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	Katılım Faktörü	Eksternalite Faktörü
Ekonomik Araçlar		0,592 (**)	0,640 (**)	0,002	0,007
		0,000	0,000	,981	,946
		110	110	10	10
Psikolojik ve Sosyal Araçlar			0,601 (**)	-0,019	-0,027
			0,000	,840	,778
			110	10	10
Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar				-0,096	,028
				,319	,773
				10	10
Katılım Faktörü					0,650(**)
					,000
					1

						10
--	--	--	--	--	--	----

Tablo 3'te yer alan Pearson Korelasyon değerleri analizine göre, Ekonomik Araçlar leği ile Psikolojik ve Sosyal Araçlar leği arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir korelasyon ( $p<0,05$   $r=0,592$ ) olduğu görülmektedir. Ekonomik Araçlar leği ile örgütsel ve Yönetsel Araçlar leği arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir korelasyon ( $p<0,05$   $r=0,640$ ) olduğu görülmektedir. Psikolojik ve Sosyal Araçlar leği ile örgütsel ve Yönetsel Araçlar leği arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir korelasyon ( $p<0,05$   $r=0,601$ ) olduğu görülmektedir.

Motivasyon Araçları alt ölçekleri arasındaki korelasyon analizine dair veriler değerlendirildiğinde, her bir alt ölçekle bir diğeri arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir korelasyon olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, hastane personeli açısından değerlendirildiğinde maddi kazanım gibi Ekonomik Araçların olması gerektiğine dair daha yüksek oranda görüş bildirmeleri halinde aynı zamanda sosyal ve psikolojik destek üzerine motivasyon araçlarının olması gerekliliğine dair yüksek oranda sonucu görüş bildirdikleri elde edilmektedir. Benzer Şekilde maddi kazanım, ücret gibi Ekonomik Araçların olması gerektiğine dair yüksek oranda görüş bildirmeleri halinde aynı zamanda yönetime katılım, örgüt içi destek gibi motivasyon araçlarının olması gerektiğine dair yüksek oranda katılım gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca, sosyal ve psikolojik motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerindeki artıŐla birlikte yönetim ve örgütsel yapıya dair motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinin de artış gösterdiği sonucu elde edilmektedir.

Bu bulgulara göre, motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinin aynı anda tüm motivasyon araçları için geçerli olacak Şekilde artış ya da azalıŐ gösterdiği sonucuna varılmaktadır. Bir başka deyişle, ankete katılan personel açısından ekonomik motivasyon araçlarının, sosyal ve psikolojik motivasyon araçlarının ve örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının olması yönünde katılım düzeyleri birlikte artmakta veya azalmaktadır. Buna göre üç

alt motivasyon ölçeği de birbirini destekler niteliktedir ve birinin artması yönünde görüş bildirilmesi, diğerleri için de aynı yönde görüş bildirilmesi olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt İklimi ölçeğine dair korelasyon analizine göre Katılım Faktörü ölçeği ile Bağlılık Faktörü ölçekleri arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki ( $p < 0,05$   $r = 0,650$ ) bulunmaktadır.

Bu bulgu değerlendirildiğinde, ankete katılan personel açısından katılımı destekleyen bir örgüt iklimine dair görüşlerdeki yukarı yönlü ve olumlu artış aynı zamanda bağlılık ve güveni de sağlayan bir örgüt ikliminin olduğu olarak değerlendirilmektedir. Buna göre, personel açısından örgüt ikliminin katılımı desteklemesine dair artış aynı zamanda bağlılık odaklı örgüt ikliminde de olumlu artış anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle, örgüt iklimi alt ölçeklerine dair görüşler, birlikte hareket etmekte ve her ikisi de olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

Cinsiyete göre; Ekonomik Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, personelin kadın ya da erkek olmasına göre maddi odaklı Ekonomik motivasyon araçlarının gerekliliğine dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p = 0,773 > 0,05$ ). Bu bulguya göre, Ekonomik motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde fark olmaması kadın ve erkeklerin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir. Benzer bulgular Gök (2009) çalışmasının da bulgularıyla desteklenmektedir. Diğer taraftan, Boylu ve diğer. (2010) çalışmasında ise özellikle erkek çalışanların maddi araçlarla motivasyonu kadın çalışanlara göre çok daha yüksek düzeyde gerekli gördüğü gözlemlenmiştir.

Elde edilen verilerle Psikolojik ve Sosyal Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, personelin kadın ya da erkek olmasına göre psikolojik ve sosyal motivasyon araçları ve faktörlerinin olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p = 0,690 > 0,05$ ).

Bu bulguya göre, psikolojik ve sosyal destek odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde fark olmaması kadın ve erkeklerin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir. Gök (2009) çalışmasında da cinsiyetin psikolojik ve sosyal motivasyon araçlarının gerekliliğine dair görüşler üzerinde etkili olmadığı sonucuna varmıştır. Ancak Boylu ve diğer. (2009) özellikle kadın çalışanların sosyal ve psikolojik motivasyon araçlarını örneğin kültürel etkinlikler düzenlenmesini çok daha gerekli gördüğünü tespit etmiştir.

Elde edilen verilerle Örgütsel ve Yönetmel Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, personelin kadın ya da erkek olmasına göre örgüt içi ve yönetim odaklı motivasyon araçları ve faktörlerinin olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,055>0,05$ ).

Bu bulguya göre, örgütsel ve yönetmel destek odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde fark olmaması kadın ve erkeklerin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir. Ancak özellikle inisiyatif alma ve yetkilendirme konularında kadın çalışanların daha yüksek oranda motivasyon sağlanacağına dair görüş bildirdiğini tespit eden çalışmalar da olmuştur (Boylu ve diğer., 2010).

Elde edilen verilerle Katılım Faktörü alt ölçeğine bakıldığında, personelin kadın ya da erkek olmasına göre örgüt ikliminin katılımcı olup olmadığına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,139>0,05$ ).

Bu bulguya göre, hastane örgüt ikliminin katılımcı yapıda olup olmadığına dair görüşlerinde fark olmaması kadın ve erkeklerin örgüt iklimini benzer görüş açısıyla değerlendirdiği anlamına gelmektedir.

Elde edilen verilerle Bağlılık Faktörü alt ölçeğine bakıldığında, personelin kadın ya da erkek olmasına göre örgüt ikliminin bağlılık ve güven odaklı olup olmadığına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,891>0,05$ ).

Bu bulguya göre, hastane örgüt ikliminin bağlılık ve güven odaklı yapıda olup olmadığına dair görüşlerinde fark olmaması kadın ve erkeklerin örgüt iklimini benzer görüş açısıyla değerlendirdiği anlamına gelmektedir. Personelin cinsiyetinin örgüt iklimine dair görüşler üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı bulgusuna aynı zamanda Özdemir (2006) çalışmasında ulaşmıştır.

Ekonomik Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, personelin yaşının maddi odaklı Ekonomik motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,960>0,05$ ).

Bu bulguya göre, maddi olanaklar odaklı Ekonomik motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde fark olmaması genç, orta yaş ve orta yaş üstü çalışanların maddi motivasyon araçlarına bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Psikolojik ve Sosyal Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, personelin yaşının psikolojik ve sosyal destek odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,760>0,05$ ).

Bu bulguya göre, psikolojik ve sosyal destek odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde fark olmaması, genç, orta yaş ve orta yaş üstü çalışanların bu motivasyon araçlarına bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, personelin yaşının örgüt içi ve yönetim odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,297>0,05$ ).

Bu bulguya göre, örgütsel ve yönetmel odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde fark olmaması, genç, orta yaş ve orta yaş üstü çalışanların bu motivasyon araçlarına bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Personelin yaşının motivasyon araçlarına dair görüşlerini etkilemediği ve farklı yaş gruplarında motivasyon araçlarına dair görüşlerin farklılaşmadığı bulgusu aynı zamanda Gök (2009) çalışmasında elde edilmiştir.

Katılım Faktörü alt ölçeğine bakıldığında, farklı yaş gruplarındaki personelin katılımcı örgüt iklimi olup olmadığına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,297>0,05$ ).

Bu bulguya göre, örgüt ikliminin katılımcı özellikte olup olmadığına dair görüşlerinde fark olmaması, genç, orta yaş ve orta yaş üstü çalışanların örgüt ikliminin katılımcı özelliğine bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Bağlılık Faktörü alt ölçeğine bakıldığında, farklı yaş gruplarındaki personelin bağlılık ve güven odaklı örgüt iklimi olup olmadığına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,882>0,05$ ).

Bu bulguya göre, örgüt ikliminin bağıllık ve güven odaklı özellikte olup olmadığına dair görüşlerinde fark olmaması, genç, orta yaş ve orta yaş üstü çalışanların örgüt ikliminin bağıllık özelliğine bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir (Özdemir, 2006).

Medeni durum açısından Ekonomik Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, personelin evli ya da bekar olmasına göre maddi odaklı Ekonomik motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,393>0,05$ ).

Bu bulguya göre, maddi olanaklar odaklı Ekonomik motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde fark olmaması evli ve bekarların bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Elde edilen verilerle Psikolojik ve Sosyal Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, personelin evli ya da bekar olmasına göre psikolojik ve sosyal motivasyon araçları ve faktörlerinin olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,366>0,05$ ).

Bu bulguya göre, psikolojik ve sosyal destek odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde fark olmaması evli ve bekarların bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Elde edilen verilerle Örgütsel ve Yönetmel Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, personelin evli ya da bekar olmasına göre örgüt içi ve yönetim odaklı motivasyon araçları ve faktörlerinin durumuna dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,366>0,05$ ).

Bu bulguya göre, örgütsel ve yönetsel destek odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde fark olmaması evli ve bekar personelin bakış açıları benzer olduğu anlamına gelmektedir (Gök, 2009). Diğer taraftan, Boylu ve diğer. (2010) çalışmaları sonucunda ekonomik motivasyon konusunda özellikle iş garantisi, ücretlendirme ve sendikalaşma gibi hususlarda evli personelin daha fazla güvence ile motive olduğunu gözlemlemiştir. Bu da esasında evli personelin ailevi sorumlulukları nedeniyle daha fazlasıyla ekonomik araçlarla motive olduğunu ortaya koymaktadır.

Elde edilen verilerle Katılım Faktörü alt ölçeğine bakıldığında, personelin evli ya da bekar erkek olmasına göre örgüt ikliminin katılımcı olup olmadığına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,151>0,05$ ).

Bu bulguya göre, hastane örgüt ikliminin katılımcı yapıda olup olmadığına dair görüşlerinde fark olmaması evli ve bekarların örgüt iklimini benzer görüş açısıyla değerlendirdiği anlamına gelmektedir (Gök, 2009).

Elde edilen verilerle Bağlılık Faktörü alt ölçeğine bakıldığında, personelin evli ya da bekar olmasına göre örgüt ikliminin bağlılık ve güven odaklı olup olmadığına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,766>0,05$ ).

Bu bulguya göre, örgüt ikliminin bağlılık ve güven odaklı yapıda olup olmadığına dair görüşlerinde fark olmaması evli ve bekarların örgüt iklimini benzer görüş açısıyla değerlendirdiği anlamına gelmektedir (Gök, 2009). Diğer taraftan, Özdemir (2006) çalışmasında evli personel açısından örgüt ikliminin bağlılık düzeyinin bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.



Eğitim durumu açısından Ekonomik Araçlar alt leğine bakıldığında, personelin eğitim düzeyine göre maddi odaklı Ekonomik motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,054>0,05$ ).

Bu bulguya göre, maddi olanaklar odaklı Ekonomik motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde fark olmaması eğitim düzeyleri farklı personelin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Psikolojik ve Sosyal Araçlar alt leğine bakıldığında, personelin eğitim düzeyine göre sosyal ve psikolojik odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,736>0,05$ ).

Bu bulguya göre, Psikolojik ve Sosyal motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde fark olmaması eğitim düzeyleri farklı personelin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar alt leğine bakıldığında, personelin eğitim düzeyine göre örgüt ve yönetim odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,553>0,05$ ).

Bu bulguya göre, örgütsel ve Yönetsel motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde fark olmaması eğitim düzeyleri farklı personelin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir. Ancak, Gök (2009) personelin eğitim durumunun özellikle de lise mezunu personelin motivasyonunun düşük olduğu ve eğitim düzeyi arttıkça motivasyon düzeyinin arttığı bulgusuna ulaşmıştır. En önemlisi de Boylu ve diğer. (2010) da çalışmalarında

özellikle üniversite mezunu personelin daha yüksek oranlarda yönetime katılım, yetkilendirme gibi örgütsel ve yönetsel araçlarla motive olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Örgüt İklimi Katılım Faktörü alt ölçeğine bakıldığında, personelin eğitim düzeyine göre örgüt ikliminin katılımcı yapıda olup olmadığına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,763>0,05$ ).

Bu bulguya göre, Örgüt İkliminin Katılımcı olup olmadığına dair görüşlerinde fark olmaması, eğitim düzeyleri farklı personelin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir (Gök, 2009). Diğer taraftan, Özdemir (2006) çalışmasında üniversite mezunları açısından örgüt ikliminin katılım faktörünün anlamlı biçimde en düşük ve ilköğretim mezunları tarafından en yüksek olarak değerlendirildiği bulgusuna ulaşmıştır.

Örgüt İklimi Bağlılık Faktörü alt ölçeğine bakıldığında, personelin eğitim düzeyine göre örgüt ikliminin bağlılık ve güven odaklı yapıda olup olmadığına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olduğu gözlemlenmiştir ( $p=0,033<0,05$ ).

Bu bulgulara göre, lise düzeyinde eğitime sahip olan personel tüm gruplar içerisinde hastanenin örgüt ikliminin bağlılık odaklı olduğuna dair en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirdiği ancak lisans veya lisansüstü eğitim düzeyine dair personelin ise en düşük düzeyde bağlılık ifade ettiği dikkat çekmektedir. Bu sonuca göre, eğitim düzeyi yüksek personelin örgüt iklimine dair bağlılık ve güven konusunda daha yüksek beklentileri olduğu ve lise mezunları kadar örgüt ikliminin bağlılık odaklı özelliklerini yeterli bulmadıkları değerlendirilmektedir. Benzer bir bulgu, Özdemir (2006) çalışmasında da elde edilmiş olup en yüksek bağlılık ilköğretim mezunlarında ve en düşük bağlılık üniversite mezunlarında görülmüştür. Üniversite ve ilköğretim mezunları arasında bu konuda istatistiki olarak fark olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Gelir Düzeyi değişkeni açısından Ekonomik Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, personelin 1000 TL altı ya da 1001-300 TL gelire sahip olmasına göre maddi odaklı Ekonomik motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olduğu gözlemlenmiştir ( $p=0,015<0,05$ ).

Bu bulguya göre, 1001-3000 TL gelire sahip personele göre Ekonomik motivasyon araçlarının uygulanması ve dikkate alınması çok daha önemli iken ve bu faktörlerin önemine daha yüksek oranda katılım görüşü bildirmektedir. Ancak 1000 TL ve altı gelire sahip personelin ise Ekonomik motivasyon araçlarının olması gerekliliği görüşüne katılımı ise daha düşük oranda çıkmıştır. Buna göre yüksek gelirli personel için terfi, maddi ödüller, ücret gibi maddi motivasyon araçlarının gerekliliği çok daha yüksek düzeydedir. Bu durum da esasında yüksek gelirli personelin daha da motive edilmesinin ekstradan maddi motivasyon araçlarına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Elde edilen verilerle Psikolojik ve Sosyal Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, personelin 1000 TL ve altı veya 1001-3000 TL gelire sahip olmasına göre psikolojik ve sosyal motivasyon araçları ve faktörlerinin olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,127>0,05$ ).

Bu bulguya göre, psikolojik ve sosyal destek odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde fark olmaması 1000 TL ve altı gelire sahip personelle 1001-3000 TL gelire sahip personelin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir. Ancak Gök (2009) çalışmasında gelir düzeyinin motivasyon araçlarına dair görüşler üzerinde etkisi olduğuna dair bulgu elde edememiştir.

Elde edilen verilerle Örgütsel ve Yönetmel Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, personelin 1000 TL ve altı veya 1001-3000 TL gelire sahip olmasına göre örgüt içi ve yönetim odaklı motivasyon araçları ve faktörlerinin durumuna dair görüşlerinde anlamlı farklılık olduğu gözlemlenmiştir ( $p=0,005<0,05$ ).

Bu bulguya göre, 1001-3000 TL gelire sahip personele göre örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının uygulanması ve dikkate alınması çok daha önemli olup bu faktörlerin önemine daha yüksek oranda katıldıklarını ortaya koymaktadır. Ancak 1000 TL ve altı gelire sahip personelin ise örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının olması gerekliliği görüşüne katılımı ise daha düşük oranda çıkmıştır. Buna göre yüksek gelirli personel için yönetime katılım, iş ortamının destekleyici olması gibi motivasyon araçlarının gerekliliği çok daha yüksek düzeydedir. Bu durum da esasında yüksek gelirli personelin daha da motive edilmesinin ekstradan yönetime katılım ve uygun örgüt şartlarının sağlanmasına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Elde edilen verilerle Katılım Faktörü alt ölçeğine bakıldığında, personelin gelir düzeyine olmasına göre örgüt ikliminin katılımcı olup olmadığına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,299>0,05$ ).

Bu bulguya göre, psikolojik ve sosyal destek odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde fark olmaması, veri giriş personeli ile temizlik personelinin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Elde edilen verilerle Örgütsel ve Yönetmel Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, personelin farklı birimlerde çalışıyor olmasına göre örgüt içi ve yönetim odaklı motivasyon araçları ve faktörlerinin durumuna dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,305>0,05$ ).

Bu bulguya göre, hastane örgüt ikliminin katılımcı yapıda olup olmadığına dair görüşlerinde fark olmaması, veri giriş personeli ile temizlik personelinin örgüt iklimini benzer görüş açısıyla değerlendirdiği anlamına gelmektedir.

Elde edilen verilerle Katılım Faktörü alt ölçeğine bakıldığında, personelin çalıştığı birime göre örgüt ikliminin katılımcı olup olmadığına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,299>0,05$ ).

Bu bulguya göre, hastane örgüt ikliminin katılımcı yapıda olup olmadığına dair görüşlerinde fark olmaması veri giriş personeli ile temizlik personelinin örgüt iklimini benzer görüş açısıyla değerlendirdiği anlamına gelmektedir.

Elde edilen verilerle Bağlılık Faktörü alt ölçeğine bakıldığında, personelin çalıştığı birime göre örgüt ikliminin bağlılık ve güven odaklı olup olmadığına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,862>0,05$ ).

Bu bulguya göre, hastane örgüt ikliminin bağlılık ve güven odaklı yapıda olup olmadığına dair görüşlerinde farklı birimlerde çalışmakta olan personelin örgüt iklimini benzer görüş açısıyla değerlendirdiği anlamına gelmektedir. Benzer biçimde, literatürde de çalışılan birim ya da işyerinin çalışanın motivasyon araçları ve örgüt iklimine dair görüşleri üzerinde etkisi olduğu tespit edilmemiştir (Gök, 2009).

Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni açısından Ekonomik Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, hastanede farklı çalışma süresine sahip personel arasında maddi odaklı Ekonomik

motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,859>0,05$ ).

Bu bulguya göre, maddi olanaklar odaklı motivasyon araçlarının gerekliliğine dair görüşlerde fark olmaması, çalışma süresinden bağımsız olarak personelin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir (Gök, 2009).

Psikolojik ve Sosyal Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, hastanede farklı çalışma süresine sahip personelin psikolojik ve sosyal odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,767>0,05$ ).

Bu bulguya göre, psikolojik ve sosyal imkanlar odaklı motivasyon araçlarının gerekliliğine dair görüşlerde fark olmaması, çalışma süresinden bağımsız olarak personelin bakış açısının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, hastanede farklı çalışma süresine sahip personelin örgütsel ve yönetim odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,751>0,05$ ).

Bu bulguya göre, örgütsel ve yönetmel imkanlar odaklı motivasyon araçlarının gerekliliğine dair görüşlerde fark olmaması, çalışma süresinden bağımsız olarak personelin bakış açısının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Katılım Faktörü alt ölçeğine bakıldığında, hastanede farklı çalışma süresine sahip personelin kurumda örgüt iklimine dair katılım faktörünün olup olmadığına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,652>0,05$ ).

Bu bulguya göre, örgüt ikliminin katılım faktörüne dair görüşlerde fark olmaması, çalışma süresinden bağımsız olarak personelin bakış açısının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Bağlılık Faktörü alt ölçeğine bakıldığında, hastanede farklı çalışma süresine sahip personelin kurumda örgüt iklimine dair bağlılık faktörünün olup olmadığına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,773>0,05$ ).

Bu bulguya göre, örgüt ikliminin bağlılık ve güven faktörüne dair görüşlerde fark olmaması, çalışma süresinden bağımsız olarak personelin bakış açısının benzer olduğu anlamına gelmektedir. Literatürde de benzer biçimde personelin kurumdaki çalışma süresinin nasıl motive olduğu ve örgüt iklimine dair görüşleri üzerinde bir etkisi olmadığı bulgusu elde edilmiştir (Özdemir, 2006; Gök, 2009).

Kıdem Süresi Değişkeni açısından Ekonomik Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, farklı kıdem süresine sahip personel arasında maddi odaklı Ekonomik motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,093>0,05$ ).

Bu bulguya göre, maddi olanaklar odaklı motivasyon araçlarının gerekliliğine dair görüşlerde fark olmaması, kıdem değişkeninden bağımsız olarak personelin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Psikolojik ve Sosyal Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, farklı kıdem süresine sahip personel arasında maddi odaklı psikolojik ve sosyal odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,164>0,05$ ).

Bu bulguya göre, psikolojik ve sosyal olanaklar odaklı motivasyon araçlarının gerekliliğine dair görüşlerde fark olmaması kıdem değişkeninden bağımsız olarak personelin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, farklı kıdem süresine sahip personel arasında örgütsel ve yönetim odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,250>0,05$ ).

Bu bulguya göre, örgütsel ve yönetim olanaklar odaklı motivasyon araçlarının gerekliliğine dair görüşlerde fark olmaması kıdem değişkeninden bağımsız olarak personelin bakış açısının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Örgüt İklimi Katılım Faktörü alt ölçeğine bakıldığında, farklı kıdem süresine sahip personel arasında örgüt ikliminin katılım faktörüne dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,465>0,05$ ).

Bu bulguya göre, örgüt ikliminin katılım özelliğine dair görüşlerde fark olmaması kıdem değişkeninden bağımsız olarak personelin bakış açısının benzer olduğu anlamına gelmektedir.



Örgüt İklimi Bağlılık Faktörü alt ölçeğine bakıldığında, farklı kıdem süresine sahip personel arasında örgüt ikliminin bağlılık ve güven faktörüne dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=0,283>0,05$ ).

Bu bulguya göre, örgüt ikliminin bağlılık ve güven özelliğine dair görüşlerde fark olmaması, kıdem değişkeninden bağımsız olarak personelin bakış açısının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

## 8.SONUÇ VE ÖNERİLER

İş dünyasının her geçen gün daha rekabet odaklı bir sisteme dönüşmesiyle birlikte sağlık sektöründe de rekabet artmaya başlamış ve hastaneler açısından bakıldığında pazarlamadan finansa pek çok faaliyet firmalarda olduğu gibi yürütülmeye başlamıştır. Elbette hastaneler artık sadece ekonomik kaynaklar için ve hastalar için birbirleriyle rekabet etmemekte aynı zamanda başarılı ve tecrübeli hastane personeli bulmak için de rekabet eder hale gelmiştir.

Hem emek piyasasında hem de sağlık hizmetleri sektöründe rekabet çok artmışken hastane yönetimleri için çalışanların beşeri ve entelektüel sermaye açısından önemi yadsınamamaktadır. En önemlisi de personeli, hastanenin misyonu ve vizyonu doğrultusunda hareket edecek ve çalışacak şekilde yönlendirmek ve motive etmek giderek çok daha önemli bir faktör haline gelmiştir. Motivasyonun yanında çalışanı destekleyecek bir örgüt ikliminin ve ortamının oluşturulması da çalışanın bağlılığını ve süreçlere ve yönetime katılımını da destekleyecektir.

Özellikle de çalışan motivasyonu ve örgüt iklimi, ortamı ve yapısının çalışanı destekler olması, çalışanın iş performansını fazlasıyla olumlu etkileyecektir. İş performansının üretkenlik ve karlılık üzerindeki etkileri yadsınamamaktadır. Bu nedenle çalışanları motive eden ve de örgüt iklimine dair algılarını etkileyen hususlara gerektiğinde müdahale ederek gerekli önlemleri alma ve çalışanları tek bir hedefe yönlendirme, iş performansını ve böylece kurum performansını da olumlu etkileyecektir.

Buna bağlı olarak, bu çalışmada Namık Kemal Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde görevli veri giriş personeli ve temizlik personeli açısından hastanenin örgüt ikliminin düzeyi ve personelin nasıl motive olduğuna dair bulguların elde edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışanların motive edilmesi maddi ve aynı zamanda psikolojik ve sosyal destek, örgütsel ve yönetime dair maddi olmayan faktörlerle de mümkün olabilmektedir. Bu konuda literatürde benzer çalışmalar yer almakta olup farklı yerli ve yabancı çalışmalar, motivasyon araçlarının belirlenmesi ve etkinliklerinin tespiti için çeşitli ölçümler geliştirmiştir (Boylu ve diğer., 2010). Benzer şekilde kurum içerisinde örgüt iklimine dair çalışanların algısını da değerlendiren ve ölçen çalışmalar da geliştirilmiştir (Özdemir, 2006; Gök, 2009).

Literatürdeki benzer çalışmalar da çalışanların farklı yöntemlerle motive olabildiğini ve örgüt ortamı ve iklimine bağlı olarak yönetime katılım gibi yetkilendirmenin gerekli görüldüğünü ve buna göre de güven odaklı örgüt ortamı beklendiği sonucunu elde etmiştir (Özdemir, 2006; Gök, 2009; Boylu ve diğer., 2010).

Bu çalışmada ise hastane çalışanlarının belli motivasyon araçlarının gerekliliğine daha fazla inandığı, böyle bir algıya sahip olduğu ve en önemlisi de örgüt iklimine dair hastane yönetiminin daha geliştirmesi ve iyileştirmesi gereken alanlar olduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak çalışmaya katılan hastane personelinin özellikle maddi ve ekonomik motivasyon araçları ve örgütsel ve yönetsel gibi yönetime katılım gibi motivasyon araçlarının gerekliliğini yüksek değerlendirdiği sonucuna varılmıştır. Örgüt iklimi analizi açısından ise katılım faktörü için de bağlılık faktörü için de hastane çalışanlarının durumu olumlu değerlendirdiği ancak yeterince yüksek bulmadıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Bununla birlikte personelin sosyo-demografik özelliklerinin motivasyon araçları üzerinde ve örgüt iklimine dair algıları üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, personelin cinsiyetinin, yaşının, medeni durumunun, hastanedeki çalışma süresinin, kıdem süresinin ve çalıştığı birimin motivasyon araçlarının gerekliliğine dair görüşlerini etkilemediği sonucuna varılmıştır. Aynı bulgular, örgüt iklimi ölçeği için de geçerli olarak değerlendirilmiştir. Buna göre, personelin cinsiyetinin, medeni durumunun, çalışma ve kıdem sürelerinin ve çalıştığı birime göre personelin motivasyon araçları ve örgüt iklimine dair görüşlerinin kendi arasında farklılaşmadığı gözlemlenmiştir.

Bununla birlikte, hastane personelinin eğitim düzeyinin örgüt ikliminin bağlılık faktörüne dair görüşlerin belirlenmesinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, personelin ilköğretim, lise, yüksekokul, lisans veya yüksek lisans olacak şekilde eğitim düzeyine göre sınıflandırılması sonrasında lise düzeyi eğitime sahip personelin hastanenin örgüt ikliminde bağlılık ve güven özelliklerini en olumlu değerlendirdiği görülmüştür. Ancak lisans ve yüksek lisans mezunlarının en olumsuz değerlendirdiği sonucuna varılmıştır. Bu da eğitim düzeyi yüksek personelin hastanenin örgüt iklimi hususunda özellikle kurum içi çalışanlar arası ve yönetim-çalışanlar arası bağlılığı ve güveni çok yeterli bulmadığı olarak değerlendirilmiştir. Esasında bu bulgu, yüksek düzey eğitime sahip personelin beklentilerinin de daha yüksek olduğu olarak yorumlanmıştır. Ancak eğitim düzeyinin diğer örgüt iklimi faktörü olan katılım faktörü ve motivasyon araçları üzerinde görüşler üzerinde anlamlı etkisi olduğuna dair bulgu elde edilememiştir.

Personelin gelir düzeyinin ise Ekonomik motivasyon araçları üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, 1000-3000 TL düzeyinde daha yüksek gelire sahip personel, ücret, maddi ödüller gibi ekonomik araçların motivasyon için çok daha yüksek oranda gerekli olduğuna dair görüş bildirmiştir. Diğer taraftan, 1000 TL ve altı daha düşük gelir düzeyine sahip personel ise ekonomik araçların motivasyon için kullanılmasındaki gerekliliğine dair daha düşük düzeyde olumlu görüş bildirmiştir. Bu da yüksek gelire sahip personelin motive edilmesi için daha fazla ekonomik aracın kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ancak

gelir düzeyinin personelin Psikolojik ve Sosyal motivasyon araçlarına dair görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğuna dair bulgu elde edilememiştir. Diğer taraftan, benzer şekilde yüksek gelir düzeyine sahip personelin örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının gerekliliğine dair anlamlı biçimde daha yüksek oranda olumlu görüş bildirdiği saptanmıştır. Bu da benzer şekilde yüksek gelir düzeyi personelin motive edilmesi için bu personelin yönetim süreçlerine katılım gibi daha çok yetkilendirilmesinin gerektiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte personelin gelir düzeyinin örgüt iklimi faktörleri üzerinde herhangi bir anlamlı etkiye sahip olduğuna dair bulgu elde edilememiştir.

Hem bu çalışma hem de benzer çalışmaların bulguları değerlendirildiğinde, kurumlarda çalışanlar fazlasıyla maddi ve yetkilendirme ve yönetime katılım ve de örgüt ortamı odaklı olanaklar ve araçlarla daha yüksek oranda motive olurken, sosyal ve psikolojik faktörler motive olmak için personel açısından çok gerekli görülmemektedir. Özellikle de gelir düzeyi ve/veya eğitim düzeyi yüksek personelin motive edilmesinde ekonomik ve örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının çok daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgüt ikliminin ise hastane yönetimi tarafından daha dikkatli analiz edilip iyileştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu hususta özellikle hem çalışanların katılımını hem de güven ve bağlılığını destekleyecek bir örgüt ortamına ve yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle de eğitim düzeyi yüksek personelin dikkat çekici biçimde örgüt ikliminde bağlılık ve güven hususlarını yeterince olumlu değerlendirmemesi, bu personelin memnuniyeti ve örgüte ve işe bağlılığının sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir.

## KAYNAKÇA

ADAL Zeki, (1981) : 'Çalışanların İş Tatmini ve Moral', İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, İstanbul..

AKKUŞ Ufuk, (1990) : 'Yönetime Katılma', Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul.

ALPER AY Ferda, (2006) : 'İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, SBE, Sivas.

ARIK İsmail A, (1996) : 'Motivasyon ve Heyecana Giriş', Çantay Kitabevi.

ARIOĞLU Ülkü, (1996) “Kalite İnsanı”, M.P.M Verimlilik Dergisi Özel Sayı, 2. Baskı.

ASLAN A. Esra vd, (2002) : ‘Örgütte Kişisel Gelişim’, Nobel Yayıncılık, Ankara.

AYAZ Mehmet, (1989) : ‘Önemli Bir Verimlilik Faktörü Olarak Motivasyonu’, İzmir Ticaret Odası Dergisi, Yıl: 62, sayı: 5, İzmir.

AYTEK Bintuğ, (1974) : ‘İşletmelerin Verimliliğinde Ücret ve Teşvik’, A.İ.T.İ.A., Yayın No:77 , Ankara.

BARANSEL Atilla, (1979) : ‘Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi’, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3295, İşletme Fakültesi Yayın No: 163 İstanbul.

BAŞARAN İ. Ethem, (1982) : ‘Örgütsel Davranış Yönetimi’, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 111, Ankara.

BAYKAL Besim, (1978) : ‘Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış’, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları No:428, İstanbul.

BERZEK Nail, (1984) : ‘İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi Ve Bir Araştırma’, Marmara Üniversitesi, Yayın No: 408, İstanbul.

BISE R. ve MILHAVD, (1990) : ‘Sanayi Psikolojisi’ , (Çev.: M. Yazgan),T.T.S.D.T. Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, II.Baskı,Ankara.

BİNGÖL Dursun, (1990) : İş Yeri Disiplini ve Çalışma Barışı, Basisen Yayınları Yayın No:21,Özgün Matbaacılık, İstanbul.

BİNGÖL Dursun, (1996) : ‘Personel Yönetimi’, 2. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, Şubat.

BİRDAL İlker – AYDEMİR N.,(1992) : ‘Yönetim Teorileri’, Sistem Yayıncılık,1.Baskı, İstanbul.

BOYLU, Y., SÖKMEN, A., & Tarakçıoğlu, S. (2010). Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi: Ankara’da bir araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, (1), 3-20.

BOZKURT Rıdvan (1996) :“Hizmet Endüstrisinde Kalite”, M.P.M. Verimlilik Dergisi Özel Sayı,II. Baskı.

CAN Halil-TECER Meral, (1978) : ‘İşletme Yönetimi’, T.O.D.A.İ.E. Yayın No: 159 Doğan Basımevi, Ankara.

DAVIS Keith, (1984) : ‘İşletmelerde İnsan Davranışı’, (Çev.: Kemal Tosun vd.),İstanbul Üniversitesi, Yayın No:3028 İstanbul.

DİCLE Ülkü-DİCLE Atilla, İsteklendirme (Motivasyon)”Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Cilt:1 Sayı.1

DİNÇER Ömer ve Yahya FİDAN, (1996) : ‘İşletme Yönetimi’, I. Baskı, İstanbul.

DRUCKER Peter F. (1992) : ‘Etkin Yöneticilik’ II. Baskı( Çeviren: Ahmet Özde, Nuray Tunalı) Eti Kitapları,İstanbul.

DUNN J.D.-STEPHENS C.E. (1972) : ‘Management of Personel Manpower management and Organizational Behaviour’, New York,mc.Graw Hill Book Co.

EFİL İsmail, (2013) : ‘İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon’, 12. Bs.Dora Yayınları, Bursa.

EKER Ayşegül, (1985) : ‘İş Ortamında Sosyal ve Psikolojik Boyutlarıyla Kişisel Davranışlar’, D.E.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü( DoktoraTezi), İzmir.

ERDİL Oya L., KESKİN Halit, ZEHİR Cemal, (2003) : ‘Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma’, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:4 Sayı:1.



ERDOĞAN İlhan, (1997) : 'İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

EREN Erol, (1993) : 'Yönetim ve Organizasyon' , İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 401, İşletme Ekonomisi Dizisi: 33, II. Baskı, Beta Yayıncılık.

EREN Erol, (1990) : 'İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim', İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:234, III. Baskı, İstanbul.

EREN Erol, (1993) : 'Yönetim Psikolojisi', IV. Bs, Beta Yayınları, İstanbul.

ERKAN Hüsni, (1995) : 'Ekonomi Sosyolojisi', D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, III. Baskı, İzmir.

EROĞLU Feyzullah, (1984) : "Motivasyon Teorisindeki Son Değişmeler ve erzurumda Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.

EROĞLU Feyzullah, (1995) : 'Davranış Bilimleri' , II. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul Ekim.

EROĞLU Feyzullah, (1995) : 'Davranış Bilimleri', II. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul Ekim.

GARDNER Howard ve HATCH Thomas, (1989) : 'Alultiple Intelligences Go to Scholl, Educational Research', Sayı:18, N. 8.

GARIH Üzeyir, (1991) : 'Deneyimlerim I-II', Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul.

GOLEMAN Daniel, (1998) : 'Duygusal Zeka', Çeviren: Banu Seçkin Yüksel, Bilim Dizisi:1, Varlık Yayınları, Sayı:487, II. Baskı, İstanbul.

GORDON Judith R. (1990) : Management and Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Nassachusetts.

GÖK, S. (2009). A study on the influence of organizational climate on motivation of employees. International Journal of Human Sciences, 6(2), 587-605.

GÜLDAL Duygu, (2006) : Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, SBE, Adana.

GÜRGEN Haluk, (1997) : 'Örgütlerde İletişim Kalitesi', Der Yayınları, İstanbul.

HAGEMENN Glisa, (1997) : 'Motivasyon El Kitabı', Çev: Göktuğ Akson, Rota yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

HICKS Herbert G. and GULLETTTC Ray, (1981) : 'Organizasyonları: Teori ve Davranış', (Çev: Besim Baykal), İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını, Yayın No: 1, İstanbul.

HICKS Herbert G.(1975) : 'Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından', (Çeviren Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Erol Bumin) A.İ.T.İ.A.

İNCİR Gülten, (1990) : 'Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme', MPM Yayınları, Yayın No: 401, Ankara.

İRMIŞ Ayşe, (1985) : "Örgüt Kültürü" Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniv. ,Erzurum.

KALDIRIMCI Nurettin, (1998) : 'Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma' Erciyes Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Temmuz.

KARA Muhammet Ali, (2005) : 'Yönetici ve İş Adamı El Kitabı İşletme Becerileri Grup Çalışması', Dilara Yayınevi, Trabzon.

KAYNAK Tuğray, (1990) : 'Organizasyonel Davranış' , İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 117, İstanbul.

KESER Aşkın, (2006) : 'Çalışma Yaşamında Motivasyon ve İş Tatmini', Alfa Aktüel yayınları, Bursa.

KILIÇ Vehbi, (1983) : 'Beşeri İlişkiler Açısından Motivasyon Ve Bir Araştırma', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı, İstanbul.

KOÇEL Tamer, (1989) : 'İşletme Yöneticiliği', İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Yayın No: 101, İstanbul.

KOÇER Melih, (1972) : 'İşletmelerde Beşeri Münasebetler', Güven Matbaası, Ankara.

KONUR Deniz Yaşar, (2006) : 'İş Yerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, İstanbul.

M.P.M. Özendirici Ücret Sistemleri, (1995) : 'Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi' Yayın No: 321, Sevinç Matbaası, Ankara.

M.P.M., Özendirici Ücret Sistemleri (1975) : 'Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi' Yayın No: 321, Sevinç Matbaası, Ankara.

MASLOW Abraham H., (1954) : 'Motivation and Personality', Harper and Row Publishers, New York, Evanston and London.

MC GRENGOR Davglas, (1960) : 'The Human Side of Enterprise', MC Graw Hill Boak Camply, New York.

OLUÇ Mehmet, (1959) : 'İşletme Organizasyonu Sevkü idare', Cilt: 1 Sermet Matbaası, İstanbul.

ONARAN Oğuz, (1995) : 'Örgütlerde Karar Verme', A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları Yay.No:321 Ankara.

OUCHİ William, (1989) : 'Teori Z. Japonların Yönetimi Tarzı Nasıl İşleniyor?' (Çeviren: Yakut Güneri), İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989

ÖZGEN, Hüseyin, (2002) : ‘Yönetici Geliştirme-Bildiriler’, Çukurova Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Üniversite Sanayi İşbirliği Yayınları, No:2.

ÖZDEMİR, F. (2006). ‘Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: tekstil sektöründe bir araştırma.’ Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZKALP Enver ve SABUNCUOĞLU Zeyyat, (1989) : ‘Örgütsel Davranış’, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi, Yay. No: 40, Eskişehir.

ÖZTEM M. Kemal, (1991) : “Güdüleme Kurumları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz” (X ve Y kurumları üzerine Bir Alan Araştırması), TOBAİE Dergisi, Cilt: 24.

PEKER Ömer, (1995) : “Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği” TOBAİE Dergisi Yay. No:258, Ankara.

ROGG, K. L., SCHMİDT, D. B., SHULL, C., & SCHMİDT, N. (2001). ‘Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. Journal of management’, 27(4), 431-449.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, (2001) : ‘Örgütsel Psikoloji’, 3.Bs. Ezgi Kitapevi, Bursa.

SANCAR İdris, (1996) : ‘İşletmede Motivasyon ve İşdoyum İlişkisi Uygulamadan Bir Örnek’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim-Org. Bilim Dalı İstanbul.

SAYERS Fran BİNGAMAN C.E. GRAHAM R. WHEELER M., (1993) : ‘Yöneticilikte İletişim’, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, 1.B, İstanbul.

SÖNMEZ Fikret, (1981) : ‘Beşeri İlişkiler’, Ege Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, Yayın No: 70, İzmir, 1981.

SÖNMEZ Fikret, (1982) : ‘Sosyal Psikoloji – Kapsam ve Temel Sorunlar’, Acargil Matbaası, İzmir.

STREES Richard M., PORTER L.W., (1975) : ‘Motivation and Work Behavior’, Mc Graw-Hill Series in Management.

ŞAHİN Ali, (2004) : ‘Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi’, Selçuk Üniversitesi Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, ss.523-547.

ŞENATALAR Ferhat, (1978) : ‘Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler’, İ.Ü. Kitapevi, 2.Baskı, İstanbul.

ŞİMŞEK Şerif, AKGEMCİ Tahir ve ÇELİK ADNAN, (2010) : ‘Davranış Bilimleri’, Gazi Kitapevi, Ankara.

ŞİMŞEK Şerif, (2011) : ‘Yönetim ve Organizasyon’, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.

TALAS Cahit, (1952) : ‘Verimliliğin Arttırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü’, A.Ü.S.B.F., Dergisi, Cilt: 7.

TANNENBAUM Arnold S.,(1978) : ‘İşletmelerde Sosyal Psikoloji’, (Çev: Nilüfer Sağtürk), Ajans Türk Sanayi, Ankara.

TATAR Tefik, ÜNLER M.,(1992) : ‘İşletmecilik İlkeler’, Gazi Büro Yayınları, Ankara.

TINAR M. Yaşar, (1988) : “İş Davranışlarını Açıklama Yeterliliği Açısından Güdüleme Kurumları” D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, İzmir.

TINAZ Pınar, (2000) : ‘Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları’, Mercek Dergisi Sayı:19.

TOSUN Kemal, (1990) : ‘Yönetim ve İşletme Politikası’, İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 125, I. Cilt.

TUNÇER Polat, (2011) : ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’, Ekin Yayıncılık, Bursa.

TUTUM Cahit, (1999) : ‘Personel Yönetimi’, T.O.D.A.İ.E. Yayın No: 179, S. 186, Ankara.

TÜMER Melih, (2004) : ‘Yönetim ve Yönetici’ , Üçler Matbaası, İstanbul.

TÜRKMEN İsmail, (1996) : “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyecek Faktörler” M.P.M. Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 2. Baskı.

UYARGİL Cavide, (1985) : ‘İşletmelerde Verim Arttırıcı Motivasyon Tekniklerinden Biri’; İş Dizaynı, MESS Eğitim Kitapları Dizisi: 8, MESS yayını, No: 95, İstanbul.

WEAVER Charles N., (1997) : ‘Toplam Kalite Yönetimin Dört Aşaması’, Çeviren: Tuncay Birkan, Osman Akınsoy, Sistem Yayıncılık, 1 Baskı, İstanbul.

YALÇIN Selçuk, (1991) : ‘Personel Yönetimi’, İ. Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul.

YENER Ergun, (1991): “Güçlü Sendikacılık Açısından Diyalogun Önemi Ve Verimlilik”, Tekstil İşveren Dergisi, Sayı: 62.

YENERSOY Gönül, (1997) : ‘Toptan Kalite Yönetimi’, 1. Baskı, Rota Yayınları.

YENİÇERİ Özcan, (1993) : ‘İşletmelerde Yöntemin, Organizasyon ve Davranış’, Tutibay Yayınları, Ankara.

YILDIRIM Selami, (1995) : “Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmin” A.Ü.S.B.F. Dergisi, Cilt 50, Sayı 12.

YOZGAT Osman, (1992) : ‘İşletme Yöntemi’, Beta yay., 8. Baskı, İstanbul.

YÜKÇÜ Süleyman, (1993) : ‘Maliyet Muhasebesi (Yöntem Açısından)’, 2. Baskı D.E.Ü.İ. İ.B.F., İzmir.

YÜKSEL Öznur, (2000) : ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’, Gazi Kitabevi, Ankara.

ZAİM Sebahattin,(1986) : 'Çalışma Ekonomisi', Filiz Kitabevi, 7. Bs., İstanbul.

**Ek 1. Kişileri Tanıtıcı Anket Formu**

<b>1. Cinsiyet</b>	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>2. Yaş</b>	<input type="checkbox"/> 18-25 yaş <input type="checkbox"/> 26-35 yaş <input type="checkbox"/> 36-45 yaş <input type="checkbox"/> 46-55 yaş <input type="checkbox"/> 56 ve üstü

<b>3. Medeni Durum</b>	( ) Evli ( ) Bekar
<b>4. Eğitim Durumu</b>	( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
<b>5. Gelir</b>	( ) 1000 TL ve altı ( ) 1001-3000 TL ( ) 3001-5000 TL ( ) 5001 TL ve üstü
<b>6. Çalıştığı nız birim</b>	.....
<b>7. Kurumda çalışma süreniz</b>	( ) 1 yıldan daha az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve daha fazla
<b>8. Toplam çalışma süreniz</b>	( ) 1 yıldan daha az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve daha fazla

## Ek 2. Motivasyon Araçları Ölçeği

1. Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır					
2. İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir					
3. İş görenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir					
4. İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir					
5. Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir					



6. İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır					
7. İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, iş gören açısından önemlidir					
8. İş görenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır					
9. Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır					
10. Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır					
11. İş görenler çalışma programlarını kendileri yapmak ve kararlarını kendileri vermek isterler					
12. İş güvenliği, iş görenler açısından çok önem verilen bir faktördür					
13. Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır					
14. Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır					
15. Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır					
16. Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır					
17. İş görenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır					
18. Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir					

19. İş görenlerin kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır					
20. Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır					
21. Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır					
22. İş görenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır					
23. Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir					

**Ek 3. Örgüt İklimi Ölçeği**

1. Yöneticiler işlerine ve hedeflerine çok önem vermektedirler					
2. Yöneticiler ve çalışanlar, işe ilişkin hedefleri ve sorumlulukları paylaşmaktadırlar					
3. Yöneticiler çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygularlar					
4. Yöneticiler tüm çalışanlara karşı saygılı davranmaktadırlar					
5. Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurmaktadırlar					
6. İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır					

7.Çalışanlar birbirine karşı güven içindedirler					
8.İşletme çalışanları, işlerinden gurur duyarlar					
9.Başka bir işletmeden teklif gelse bile, çoğu çalışan burada çalışmayı tercih eder					
10.Çalışanlar işletmenin başarısı için gerekli fedakarlığı yapmaktadır					
11.Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler					
12.Bu işyeri, iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye edilebilir					
13.Yaptığım işte kendimi verimli hissediyorum					
14.İşlerin etkili ve etkin bir şekilde yerine getirilmesinde birimler arasında işbirliği vardır					
15.Birimler işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi konusunda önemli bilgileri zamanında birbirlerine aktarırlar					
16.Yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi iş ilişkileri vardır					
17.İşletmemin ürün ve hizmetlerini herkes yakınlarına rahatça tavsiye edebilir					