



E. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL AMAÇLARINA ULAŞMASINDA
GÜDÜLEMENİN ROLÜ
V E
ESKİŞEHİR ŞEKER FABRİKASINDAKİ UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Turgut KİREZ



Eskişehir - 1989

Eskişehir University
Library

İ Ç İ N D E K İ L E R

T A B L O L A R	VIII
Ş E K İ L L E R	X
G İ R İ Ş	1

B i r i n c i B ö l ü m

ORGUTLERE GENEL BİR BAKIŞ

I. ORGUT KAVRAMI VE ORGUTLERİN ÖZELLİKLERİ	3
II. ORGUTLERİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER	6
A. Maddi Nedenler	7
B. Sosyal Nedenler	7
C. Uzmanlaşma ve Bilgi Birikiminden Yararlanma	8
D. Zamanın Etkin Bir Biçimde kullanılması Zorunluluğu	9

III. ÖRGÜT TURLERİ	10
A. Yapısal Özelliklerine Göre Örgütler	12
1. Biçimsel Örgütler	12
2. Biçimsel Olmayan Örgütler	14
B. Saptanan Temel Amaçlarına Göre Örgütler	16
1. Ekonomik Amaçlı Örgütler	16
2. Sosyal Örgütler	17
3. Devlet Örgütleri	17
4. Dini Örgütler	18
IV. ÖRGÜTLERDE AMAÇLAR SİSTEMİ VE BAŞLICA ÖRGÜTSEL AMAÇLAR	18
A. Örgütlerde Amaçlar Sistemi	18
B. Başlıca Örgütsel Amaçlar	20
1. Örgütün Ekonomik Amaçları	23
2. Örgütün Ekonomik Olmayan Amaçları	24

İ k i n c i B ö l ü m

ÖRGÜTSEL AMAÇLARA ULAŞMA AÇISINDAN GÜDÜLEMENİN TANIMI, ÖNEMİ, GÜDÜLEMEDE ORTAYA ATILAN TEORİLER VE GÜDÜLEME İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

I. GÜDÜLEMENİN TANIMI, ÖNEMİ VE GÜDÜLEME SÜRECİ ...	27
A. GÜDÜLERİN Karmaşıklığı	31
B. GÜDÜLENME Dinamiği	32
II. GÜDÜLEMEDE ORTAYA ATILAN BAŞLICA TEORİLER	33

A. Geleneksel Yaklaşım Açısından GÜDÜLEME Teorisi	34
B. Beşeri İlişkiler Açısından GÜDÜLEME Teorisi	38
C. Çağdaş GÜDÜLEME Teorileri	40
1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	41
2. Çift Faktör Yaklaşımı	46
3. Teori X ve Teori Y	49
4. Beklenti Kuramları	52
a. Vroom Beklenti Kuramı	52
b. Lawler ve Porter Beklenti Kuramı	54
c. Cranny ve Smith Basitleştirilmiş Süreç Modeli	56
5. Başarı GÜDÜSÜ Kuramı	58
6. Davranışsal GÜDÜLEME Kuramı	60
7. Şartlandırma Kuramı	61
8. Amaç Kuramı	63
III. GÜDÜLEME İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	63
A. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının Geçerliğini Sınayan Araştırmalar	64
B. Çift Faktör Yaklaşımının Geçerliğini Sınayan Araştırmalar	66
C. Teori X ve Teori Y'ye Göre Yöneticilerin Değerlendirilmesini Amaçlayan Araştırmalar ...	66
D. Beklenti Kuramlarının Geçerliğini Sınayan Araştırmalar	67
E. Yöneticilerin "Başarı", "Fağlılık" ve "Erk" GÜDÜLERİNİ İncelemeyi Amaçlayan Araştırmalar .	68
F. Şartlandırma Kuramının Geçerliğini Sınayan Araştırmalar	69

G. Amaç Kuramının Geçerliğini Sınayan Araştırmalar	70
--	----

Ü ç ü n c ü B ö l ü m

ÇALIŞANLARIN GÜDÜLENMESİNE İLİŞKİN ESKİŞEHİR ŞEKER FABRİKASI'NDAKİ UYGULAMA

I. ESKİŞEHİR ŞEKER FABRİKASI HAKKINDA KISA BİR İLİGİ	72
II. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	73
A. Araştırmanın Amacı	73
B. Araştırmanın Kapsamı	74
III. ARAŞTIRMANIN YONTEMI	74
IV. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN SONUÇLAR	75
A. Genel Değerlendirme	75
1. İstenmeyen Davranışlar	75
2. Çalışanları İşyerine Bağlayan Etkenler	78
3. Çalışanların Çalıştıkları İşyerlerinden Ayrılmalarına yol Açan Etkenler	79
4. Yaptıkları İş Ne Kadar Daha Yapacaklarına İlişkin Düşünceleri	81
5. Çalışmaya Teşvik Amacıyla Uygulanan Yöntemler	83
6. İşyeri Mutluluğu	84
B. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçların Toplu Olarak Değerlendirilmesi	85

① Yönetici Gruplarına Göre Değerlendirme	86
1. Üst Düzey Yöneticilerine Göre	
Değerlendirme	87
a. İstenmeyen Davranışlar	87
b. Çalışanları İşyerine Bağlayan Etkenler ..	92
c. Çalışanların Çalıştıkları İşyerlerinden	
Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler	89
d. Yaptıkları İş Ne Kadar Daha	
Yapacaklarına İlişkin Düşünceleri	90
e. Çalışmaya Teşvik Amacıyla Uygulanan	
Yöntemler	90
f. İşyeri Mutluluğu	90
2. Orta Düzey Yöneticilerine Göre	
Değerlendirme	91
a. İstenmeyen Davranışlar	91
b. Çalışanları İşyerine Bağlayan Etkenler ..	92
c. Çalışanların Çalıştıkları İşyerlerinden	
Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler	93
d. Yaptıkları İş Ne Kadar Daha	
Yapacaklarına İlişkin Düşünceleri	94
e. Çalışmaya Teşvik Amacıyla Uygulanan	
Yöntemler	94
f. İşyeri Mutluluğu	94
3. Alt Düzey Yöneticilerine Göre Değerlendirme	95
a. İstenmeyen Davranışlar	95
b. Çalışanları İşyerine Bağlayan Etkenler ..	96
c. Çalışanların İşyerlerinden Ayrılmalarına	
Yol Açan Etkenler	96
d. Yaptıkları İş Ne Kadar Daha Yapacaklarına	
İlişkin Düşünceleri	97

VII

e. Çalışmaya Teşvik Amacıyla Uygulanan Yöntemler	98
f. İşyeri Mutluluğu	98
4. İşçilere Göre Değerlendirme	98
a. İstenmeyen Davranışlar	98
b. Çalışanları İşyerine Bağlayan Etkenler	99
c. Çalışanların İşyerlerinden Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler	100
d. Yaptıkları İş Ne Kadar Daha Yapacaklarına İlişkin Düşünceleri	101
e. Çalışmaya Teşvik Amacıyla Uygulanan Yöntemler	102
f. İşyeri Mutluluğu	103
S O N U Ç	104
YARARLANILAN KAYNAKLAR	111
EK-1: PERSONELİN GÜDÜLENMESİNE İLİŞKİN ANKET SORU FORMU	118

T A B L O L A R

Tablo No	Tablonun Adı	Sayfa No
1	Ankete Katılanların Belirttikleri İstenmeyen Davranışlar	76
2	Çalışanları İşyerine Bağlayan Etkenler	78
3	Çalışanların İşyerlerinden Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler	80
4	Yaptıkları işi Ne Kadar Daha Yapacaklarına İlişkin Düşünceleri	82
5	İşyerinde Çalışmaya Teşvik Amacıyla Uygulanan Yöntemler	83
6	"Çalışma Grubumuz büyükçe mutlu bir aileye benzetilmelidir." Yargısı Hakkında- ki Düşünceleri	84
7	Üst Düzey Yöneticilerin Belirttikleri İstenmeyen Davranışlar	87

Tablo No	Tablonun Adı	Sayfa No
8	Ust Düzey Yöneticilerini İşyerine Bağlayan Etkenler	88
9	Ust Düzey Yöneticilerini Çalıştıkları İşyerlerinden Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler	89
10	Orta Düzey Yöneticilerinin Belirttikleri İstenmeyen Davranışlar	91
11	Orta Düzey Yöneticilerini İşyerine Bağlayan Etkenler	92
12	Orta Düzey Yöneticilerinin Çalıştıkları İşyerlerinden Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler	93
13	Alt Düzey Yöneticilerin Belirttikleri İstenmeyen Davranışlar	95
14	Alt Düzey Yöneticilerini İşyerine Bağlayan Etkenler	96
15	Alt Düzey Yöneticilerini Çalıştıkları İşyerlerinden Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler	96
16	İşçilerin Belirttikleri İstenmeyen Davranışlar	99
17	İşçileri İşyerine Bağlayan Etkenler	100
18	İşçilerin İşyerlerinden Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler	101
19	İşçilerin Yaptıkları İş Ne Kadar Daha Yapacaklarına İlişkin Düşünceleri	102
20	İşçileri Çalışmaya Teşvik Amacıyla Uygulanan Yöntemler	103

Ş E K İ L L E R

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
1	Güdüleme Süreci	29
2	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	42
3	Fizyolojik Gelişme Aşamaları	45
4	Herzberg'in Doyum ve Doyumsuzluk Yaratan Faktörleri	48
5	Vroom'un Güdüleme Modeli	53
6	Lawler ve Porter Beklenti Kuramı Şematik Açıklaması	56
7	Cranny ve Smith Basitleştirilmiş Süreç Modeli	57

G İ R İ Ő

Örgütler, basit mekanik kuruluşlar olmayıp, sosyal özelliklere sahip sistemlerdir. Yöneticiler, işletmeleri verimli ve kârlı yapacak şekilde çabalamalarına rağmen, elde edilen sonuçların önceden belirlenen amaçlara ulaşmadıklarını görürler. Bu farkı oluşturan insan unsurunun yarattığı psiko-sosyal nedenlerdir. Bu nedenle insan, kendine verilen görevleri tepkisiz karşılayıp gerçekleştiren bir nesne veya araç değildir. Örgütün diğer araçlarından farklı olarak ele alınıp değerlendirilmelidir. Örgüt veya işletme, sadece maddi ve teknolojik unsurları kullanarak ekonomik hayata canlılık getiren kolektif bir faaliyet merkezi olmayıp, onu oluşturan insan gruplarının çeşitli özelliklerini alan sosyal bir yapı, bu yapının ortaya koyduğu karmaşık ilişkiler ve bu ilişkileri yaratan beşeri unsurun bir sonucudur.

Saptanan amaçlara ulaşabilmek, örgütü oluşturan bireylerin işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Yönetim ise, işbirliğinin sağlanması ve amaca yönelik faaliyetlerin koordineli bir şekilde gerçekleştirilmesi görevini üstlenmiştir. Ayrıca birer işbirliği sistemi olan işletmelerin gerek ekonomik ve gerekse ekonomik olmayan amaçlarına ulaşmasında insan (beşeri) unsurunun önemi küçümsemeyecek kadar büyüktür.

Bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütlerin tanımı, özellikleri ve örgütlerin ortaya çıkış nedenleri belirtilmiş, amaçlarına ve yapılarına göre örgütler ile örgütsel amaçlar kısaca incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, amaçlara ulaşmada yönetimin vazgeçilmez unsuru olan çalışanların güdülenmesinin önemi açıklanmış, güdüleme teorileri tarihsel gelişim süreci içinde ele alınmıştır. Ayrıca, güdüleme ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise, Eskişehir Şeker Fabrikası'ndaki üst, orta ve alt düzey yöneticileri ile işçileri kapsayan araştırma ve araştırmadan elde edilen sonuçlar açıklanmıştır.

B i r i n c i B ö l ü m

ÖRGÜTLERE GENEL BİR BAKIŞ

I. ÖRGÜT KAVRAMI VE ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ

İnsanlar, çok eski çağlardan itibaren bir kişinin başaramayacağı işi grup halinde beraberce yapmaya çalışmışlar, ayrıca bir işin en iyi ve en kısa zamanda bitirilmesi olanaklarını aramışlardır. İnsan ihtiyaçlarının sürekli artma eğilimi göstermesi ve bunların karşılanması zorunluluğu, büyük küçük pek çok örgütün kurulmasına neden olmuştur.

Çağdaş toplumlarda giderek artan değişik nitelikteki örgütlerle birlikte yönetim kavramı da önem kazanmakta, örgüt denilen toplumsal olguların akılcı, verimli ve etken bir şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi, yoğun çalışma ve araştırmalara neden olmaktadır. Buna göre örgütler, bir yandan toplum yararına mal ve hizmet-

ler üretmeye çalışırken, diğer yandan bireyin gelişimini sağlayacak veya onun gelişiminin sağlanması için bir ortam yaratma görevini de üstlenmektedirler (1).

Günümüz modern insanı tarafından duyulabilecek istek ve ihtiyaçların karşılanabilmesi ancak çabaların birleştirilmesi yoluyla mümkün olabilmektedir. Aksi halde her birey, kendisinin ihtiyacını karşılamak zorunda kaldığında hayatını güçlüklerle sürdürebilir. Bunun aksi yapıldığında, insanlar emeklerini ve kaynaklarını birleştirdiklerinde, kuşkusuz daha kısa bir süre içinde daha iyi bir duruma gelebilirler (2). İnsanların bir amaç etrafında toplanıp, bir grup halinde eylemde bulunarak ortak çaba ve güçlerini arttırmak istemeleri, örgütün oluşumunda ilk adımı teşkil etmektedir (3).

Bu kısa açıklamadan sonra örgüt, "Ortak bir takım amaçları gerçekleştirmek için, bilinçli olarak biraraya gelmiş insanlardan oluşan ve bu insanlar arasında amaçlara ulaşmak için bölümlenmiş faaliyetlerin koordineli bir şekilde yerine getirilmesi için ortaya çıkan bir yapı" şeklinde tanımlanabilir.

-
- (1) Ayşe ONCÜ, Örgüt Sosyolojisi (Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, 1976), s.24.
- (2) Besim FAYKAL, Günümüzde Yönetim, Temel Kavramlar, Yeni Görüşler (İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayınları, 1974), s.13.
- (3) Oğuz ONARAN, Örgütlerde Karar Verme (Ankara: Ankara Üniv. S.B.F. Yayınları, 1971), s.3.

Bir toplumsal yapının örgüt özelliğini kazanabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir:

1. Ulaşılması hedeflenen ortak ve açık bir amacın varlığı bulunmalıdır (4).
2. Ortak amaca ulaşabilmek için, bireylerarası etkileşim ve etkileşim sonucu ortaya çıkan faaliyetlerin belirli kişi ve birimler tarafından yapılabilmesine olanak sağlayan işbölümünün bulunması gerekmektedir (5).
3. Bireylerin karşılıklı etkileşimleri sonucu ortaya çıkan ilişkileri, belli bir yapı içinde düzenlenmeli veya tanımlanmalıdır (6).
4. Örgütü oluşturan kişilerin kişisel amaçları bulunmaktadır. Birey, örgüte katılmakla kendi amaçlarına ulaşmak için yardım göreceğini ümit eder (7).

-
- (4) Herbert G. HICKS (Çev. O. TEKOF-E. AYTER), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve beşeri Kaynaklar Açısından (Ankara: Ankara İ.T.İ.A. Yayınları, 1977), s.31.
- (5) Robert V. PENFIELD (Çev. F. TAŞÇIOĞLU), Örgütte Beşeri Münasebetler (Ankara: M.E.F. Yayınları, 1969), s.24.
- (6) Herbert A. SIMON-D. W. SMITHEURG-V. A. THOMPSON (Çev. C. İLİÇİOĞLU), Konu Yönetimi (Ankara: Ankara Üniv. S.E.F. Yayınları, 1973), s.3.
- (7) HICKS, s.32.

11. ÖRGÜTLERİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER

Örgütler, insanların çok sayıdaki ihtiyaçlarını karşılamakta ve insan yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. İnsanın duygusal, ruhsal, sosyal ve ekonomik ihtiyaçları örgütler tarafından karşılanmaktadır. Bir kimse bir örgüte katılıyor veya bir örgüt kuruyorsa, örgüte katılmakla kendi ihtiyaçlarının bazılarının karşılanacağını bildiği için bunu yapmaktadır. Örgütlerin varlığı, toplu olarak en iyi şekilde amaçlara ulaşmayı ve ihtiyaçları gidermeyi sağlayan kuruluşlar şeklinde yalın bir tanıma bağlanabilir.

Örgütün bireyin tek başına yapamadığı işleri başarıya yeteneğine ilişkin bir başka tanım ise, bireyin yetersizliği, onun isteyip kendisini eyleme geçirmekten alıkoyan engeller biçindedir (8).

Buna göre örgütler, insanların tek başlarına üretebilecekleri yararları toplu halde ve daha az emekle üretmektedirler. Çünkü insan ihtiyaçlarını karşılamada tek başına bilgi, yetenek, uzmanlık ve zaman bakımından yetersiz bulunmaktadır. İşte bu yetersizlikler, örgütlerin oluşumunun başlıca nedenleridir

(8) İ. Cem AŞKUN, Organizasyon Teorileri (Eskişehir: Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, 1971), s.5.

A. Maddi Nedenler

İnsan yaşamının sürdürülmesi, ancak onun fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıyla mümkün olabilmektedir. İnsan temel ihtiyaçlarını (yeme, içme, barınma, giyim, v.b.) ancak örgütlenerek karşılama yoluna gitmektedir. Gıda, giysi, barınma gibi daha bir çok fizyolojik ihtiyaçların karşılanması gerçeği, örgütlerin oluşumunu zorunlu kılan etmenler arasındadır. İlk örgütler yaşama standartlarını o derece yükselttiler ve insanın bir çok faktörlerle mücadelesine yardımcı oldular ki örgütler, temel ihtiyaçların karşılanması fikrini aştılar ve daha başka alanlarda (sosyal, kültürel, bilimsel) faaliyet göstermeye başladılar (9).

B. Sosyal Nedenler

Bireyler, sadece maddi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla örgütler meydana getirmezler. Bunun yanında fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamış olan bireyler, daha başka ve ileri düzeyde başkaları ile ilişkiler kurma ihtiyacına hizmet eden örgütler meydana getirebilirler.

Bireyin toplu halde bulunup başkaları ile ilişkiler kurma ihtiyacı, sosyal nedenlerin başında gelmektedir. Bireyler sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla

(9) HICKS, s.11.

çeşitli klüp, dernek ve birliklere üye olabilir veya bu tür örgütler meydana getirebilirler (10). Bununla birlikte insanın sosyal ihtiyaçları çalıştığı işletmece karşılanabilir. Birey, sıkı arkadaşlık ilişkileri kurarak hem sosyal yönden tatmin olmuş olur hem de çalıştığı işletmede işbirliği ortamının yaratılmasına katkıda bulunabilir.

C. Uzmanlaşma ve Bilgi Birikiminden Yararlanma

Uzmanlaşma sayesinde örgütler, kişisel çabaları yapılabileceğinden daha fazla üretimin daha az maliyetle yapılabilmesini sağlamaktadırlar. Özellikle bireyler, ortak amaca ulaşabilmek için birlikte çalışırken faaliyetleri bölüp, bir insanın yalnız başına yapacağından daha az toplam bir güçle amaca ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bir kimsenin bilginin tüm dallarında uzman olması imkânsızdır. Bu nedenle birey, kapasite, bilgi ve yeteneğini belirli bir faaliyete doğru yönelterek üretime daha etkili bir şekilde katılabilir. Uzmanlaşma sayesinde birey, ya tek bir memül ya da fonksiyonu kapsayacak şekilde bilgi, yetenek ve kapasitesini kullanabilecektir. Böylece örgütler aracılığıyla sağlanan uzmanlaşma, insan verimliliğinin artırıl-

(10) R. M. STEERS-L. W. PORTER, Motivation And Work Behavior (New York: McGraw Hill Book Co., 1975), s.36.

masında çok etkin bir rol oynayabilir.

Bireyin birikmiş bilgilerden yararlanması, kendinden öncekilerin sırtından geçinmesi olarak belirtilebilir. Örgütler olmasaydı, bireyin her çağda her şeyi yeni baştan öğrenmesi gerekecekti. Başka bir deyişle örgütler, insanın kendisinden önce gelmiş olanların deneyim ve bilgilerinden yararlanmalarına yardımcı olabilecek araçlar sağlamaktadırlar (11).

D. Zamanın Etkin Bir Biçimde Kullanılma Zorunluluğu

Birey için büyük önem taşıyan fizyolojik ihtiyaçlarının örgütler aracılığı ile karşılandığı belirtilmiştir. Bu tür ihtiyaçları giderecek mal ve hizmetlerin üretimi belli bir zaman süresi içinde çeşitli bilgi, yetenek ve uzmanlıkların biraraya gelmesiyle mümkün olabilmektedir. Özellikle bireyin fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması, zaman bakımından büyük bir önem taşır. Örgütler, bu nedenle büyük bir potansiyele sahiptirler.

Zamanın etkin bir biçimde kullanılma zorunluluğu örgütler için de önem arzeder. Örneğin; çok sayıda sipariş almış işletmenin bu siparişi belirtilen zamanda karşılayabilmesi için, ikinci bir vardiya ilave edişi ile

(11) HICKS, s.18.

insan gücündeki bu artış, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan zamanı zorlayabilir (12).

III. ÖRGÜT TÜRLERİ

Herhangi bir bakanlık, işletme ve dernek birer örgüt örneğini oluştururlar. Bu örgütler aynı ya da farklı mıdır? gibi sorular örgütlerin analizi için açıklayıcı sorulardır. Örgütler, karmaşık yapıları nedeniyle yapılacak herhangi bir sınıflama yine bu karmaşıklığı yansıtacaktır. Genel bir sınıflama, örgütlerin hareket alanını, örgüt içinde işleyiş ve örgütsel davranışların sonuçlarını kapsamak durumundadır.

Etzioni'ye göre, örgütlerin sınıflandırılmasında esas ölçüt, bağlılık ve boyun eğmedir. Etzioni'ye göre yetki zorlayıcı olduğu zaman, bağlılık ve boyun eğme bireyi yabancılaştırıcı bir biçimde etkilemektedir. Yetkinin özünde olumlu bir karşılık saklı ise, olumlu bir boyun eğiş ortaya çıkmaktadır. Bir yetkinin özünde ahlak ve değer hükümleri varsa, yetkinin kabul gücü derecesine, boyun eğme ahlak değerlerine bağlı kalmaktadır (13).

(12) Herbert G. HICKS-G. Ray GULLETT (Çev. B. BAYKAL), Organizasyonlar: Teori ve Davranış (İstanbul: İstanbul İ.T.İ.A. yayınları, 1981), s.54.

(13) Amitai ETZIONI (Çev. ODTÜ İşletmecilik Böl.), Modern Örgütler (Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fak. Yayınları, 1969), s.79.

Bu açıklamalara göre örgüt türlerini şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- Zorlayıcı (yabancılaştırıcı) Örgütler,
- Ödüllendirici (Karşılıklı) Örgütler,
- Faydacıl Örgütler.

Elau ve Scoot dört temel örgüt türünü önermekte, sınıflandırma türü olarak ise, örgütün kime fayda sağladığını ele almaktadır. Bu ayrıma göre örgütler (14):

- Ortak Yarara Dayalı Örgütler: Örgütün işleyişinden birinci derecede faydalananlar, yine örgütle ilgili olanlardır.
- İşbirimler: Bu türe örnek olarak çeşitli iş ortaklıkları gibi, ^{hizmet} yalnızca sahiplerine yarar sağlamak amacıyla kurulan örgütler gösterilebilir.
- Servis Örgütleri: Müşterilerine hizmet sağlayan örgütlerdir.
- Kamu Yararına Yönelik Örgütler: Eütün topluma yarar sağlayan örgütlerdir.

Örgütler en çok kullanılan sınıflama türüne göre,

(14) E. Furat ÖZGÜVEN, Örgütsel Davranış (Bursa: Bursa İ.T.İ.A. Yayınları, 1979), s.6.

yapısal özelliklerine göre ve saptanan temel amaçlarına göre örgütler olmak üzere iki bölümde incelenebilir (15).

A. Yapısal Özelliklerine Göre Örgütler

Yapısal özelliklerine göre örgütler, biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler olmak üzere iki şekilde sınıflandırılabilir. Ancak örgütleri biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde kesin çizgilerle birbirinden ayırmak pek mümkün görünmemektedir. Çünkü çoğu zaman bu iki yapı iç-içe girmiş bulunmaktadır. Buna göre örgütler, analizi zor olan sistemlerdir (16).

1. Biçimsel Örgütler

Örgüt fikrinin kişinin bütün ihtiyaç ve isteklerini tek başına karşılamaya yeterli olmadığı görüşünden ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Genellikle modern toplumlarda işbirliğine dayalı olan örgütler, basit tanımından daha ileri bir düzeyde biçimsel bir yapı içinde meydana gelmektedirler.

Biçimsel örgüt kavramının temel unsurlarından birisi, karşılıklı işbirliğine dayanan çabaların koordinas-

(15) HICKS, s.22.

(16) Chris ARGYRIS, Integrating The Individual And The Organization (New York: Jhon Willey Sons. Inc., 1969), s.11.

yonu olmaktadır. Bununla birlikte, koordinasyonun yararlı olabilmesi için ulaşılmaması gereken bir takım amaçların bulunması, bu amaçlar konusunda çabalarını birleştiren insanlar arasında bir anlaşmanın bulunması gerekir. Örgüt kavramının ikinci önemli unsuru ise, kişilerin çabalarını koordine edilirken ortak bazı amaçlara ulaşmaktır. Kararlaştırılan amaçların akılcı bir şekilde gerçekleştirilmesi, ancak değişik işleri değişik kişilerin koordineli bir şekilde yapmasıyla mümkün olabileceğinden işbölümünün gereği ortaya çıkmaktadır. Böylece biçimsel yapıda bireylere görevler, yetkiler ve sorumluluklar verilir. Örgütün işbölümü ve koordinasyonun yanı sıra, yetki hiyerarşisine de ihtiyacı bulunmaktadır. Koordinasyondan amaç, her bir örgüt ünitesinin ortak amaca ulaşabilmek için bir yetkiye sahip olmasıdır.

Barnard örgütü, "iki ya da daha çok kimsenin bilinçli ve koordineli olarak oluşturdukları faaliyetler sistemi" olarak tanımlamaktadır (17). Gerald D. Bell ise, örgütü "Ortak bir amaca ulaşmak için, bireylerin ilişkilerini kattı bir yapı içinde biçimlendiren kurallar ve ilişkiler sistemi" olarak tanımlamaktadır (18).

-
- (17) Chester I. BARNARD, Function Of The Executive (Massachusetts:Harvard Univ. Press, 1964), s.73.
(18) Gerald D. BELL, Organizational And Human Behavior (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1967), s.79.

Biçimsel örgütü daha kapsamlı bir şekilde ele alan Edgar H. Schein örgütü, "İşbölümü ve fonksiyonların belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların basamaklaştırılması ile açıkça belirlenmiş ortak amaçların gerçekleştirilmesi için, belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir şekilde koordine edilmesini sağlayan, bir yapı ve süreç" şeklinde tanımlamaktadır (19).

2. Biçimsel Olmayan Örgütler

Biçimsel örgüt, görevlerin karşılıklı ilişkilerinin bir modelidir ki bununla örgütün kârlılık ve verimlilik amaçlarına ya da çabalarına hizmet eden bir yapı sağlanır. Biçimsel olmayan örgüt ise, biçimsel örgütteki çalışma durumu içinde olan bireylerin doğal davranışları sonucunda meydana gelen gruplaşmış yapı olmaktadır. Birden çok ve değişik türde biçimsel olmayan örgütler bulunmakla birlikte, bütün bunlar topluca biçimsel olmayan örgüt olarak adlandırılabilir. Örgütsel sistemi biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler birlikte oluştururlar (20).

Elton Mayo ve F. J. Roethlisberger, 1927-32 yılları arasında Hawthorne'deki Western Electric Company'de bir

(19) Edgar H. SCHEIN, (Çev. A. SAGIÖR-Ş. ÖZ-ALP), Örgütsel Psikoloji (Ankara: Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, 1976), s.9.

(20) Keith DAVIS (Çev. A. TOSUN ve Diğr.), İşletmede İnsan Davranışı (İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayınları, 1982), s.362.

dizi araştırmalar yapmışlardır. Gözlemler sonucunda, bi-
 çimsel örgütteki gruplar arasında, bireylerarası ilişki-
 ler sonucunda kendiliğinden doğan bir sosyal ilişkiler sis-
 teminin olduğu gözlenmiştir (21). Doğal rgt bir başka
 adıyla sosyal yapıyı oluşturan küçük iş grupları, sadece
 yönetimin karşısında değil, kendi üyelerinin tutum ve dav-
 ranışları konusunda da etkinliği bulunan bir örgütsel ger-
 çek olarak kabul edilmiştir. Liçimsel yönetimin ödüllendir-
 me ve cezalandırma gibi kullandığı araçların çalışan in-
 sanı güdüleyici kuvveti giderek azalırken, sosyal yapının
 kullandığı aynı araçların etkinliği artmaya başlamıştır.

Bireylerin biçimsel olmayan örgütlere katılmaları-
 nın en esaslı nedeni, sosyal ihtiyaçlarının tatmini ile il-
 gilidir. Sıkı ilişkiler içinde bulunma arzusu, başkaları
 ile ilişkiler kurabilme ihtiyaç, insanlardaki en kuvvet-
 li güdülerden birisidir (22).

Yönetim, biçimsel olmayan örgütün varlığını, norm
 ve kurallarını kabul edip sayęı gösterdiği taktirde, iyi
 ilişkilerin oluşmasını sağlayıcı bir ortam yaratmakla be-
 raber, örgütsel amaçlara ulaşma açısından daha etkili bir
 ortam yaratabilir (23). Ancak bazen de bu gruplar yesi

(21) Harold KONTZ-Chyiril O'DONNELL-Heinz WEIHRICH, Essen-
 tials Of Management (New York: McGraw Hill Book Co.,
 1986), s.11.

(22) HICKS-GULLET, s.83.

(23) Dale S. BEACH, Personnel: Management Of People At
 Work (New York: McMillan Co., 1970), s.494.

buldukları örgütün amaçlarına tamamen zıt ve bu amaçlara ulaşmaya engel olacak şekilde de davranış gösterebilirler.

B. Saptanan Temel Amaçlarına Göre Örgütler

Her örgüt kendi üyelerinin isteklerini, ihtiyaçlarını karşılamak ya da amaçlarına ulaşmada yardımcı olmak gibi geniş bir biçimde tanımlanan bazı amaç ya da amaçlara ulaşmak için kurulur. Örgütleri kendi üyelerinin amaçlarına ulaşmalarında yardımcı olmaları bakımından dört şekilde sınıflandırmak mümkündür (24).

1. Ekonomik Amaçlı Örgütler

Ekonomik amaçlı örgütler, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve gelir elde etmek amacıyla mal ve hizmetler gibi değerleri üretirler. Ekonomik amaçlı örgütlerin iki yönlü işlevi bulunmaktadır. Bir yandan toplumun ihtiyaçlarını karşılarlar, diğer yandan da gerek işletmede çalışanlara ve gerekse sermayedarlara gelir sağlarlar. İhtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin üretilebilmesi, örgüt üyelerinin fiziksel ve düşünsel yetenek ve kaynakların biraraya getirilmesiyle gerçekleşmektedir. Bu karşılıklı çıkar ilişkileri ekonomik örgütlerin önemli özelliklerinden biridir.

(24) HICKS, s.22.

ekonomik amaçların saptanması, işletmelerin yaşayabilmesinin ön koşuludur (25).

2. Sosyal Örgütler

İnsanlar, sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla örgütler meydana getirebilirler. Birey, sürekli olarak başkaları ile etkileşim halinde olduğundan, bu etkileşimleri sonucu başkaları ile yakın ilişkiler kurma gereğini duyar. İnsanın sosyal bir varlık olması, bu ihtiyaçlarını karşılayacak örgütler kurmasına neden olmuştur. Örneğin, Klup, dernek, birlik v.b. gibi (26).

3. Devlet Örgütleri

Daha ziyade kamu menfaatini koruyan, toplumun menfaat ve süreklilik ihtiyacını karşılayan örgütlerdir. Devlet örgütlerinin yönetim merkezi, aslında toplumu idare eden makamdır. Amaç, toplum menfaatinin korunmasına yönelik olduğuna göre, yapılan hizmetlerden herhangi bir ücret talep edilmez. (27).

(25) Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama (İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayınları, 1979), s.85.

(26) STEERS-PORTER, s.36.

(27) Kemâl TOSUN, İşletmelerde ve Müesseselerde Sevk ve İdare (İstanbul: İstanbul Üniv. İktisat Fak. Yayınları, 1961), s.343.

4. Dini Örgütler

Dini örgütlerin amacı diğer örgütlerden farklı bir nitelik taşımaktadır. Dini örgütlerde amaç, şartlara ve zamana göre değişme göstermez. Bu örgütler insanın ruhsal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmaktadır. Toplumun refah ve mutluluğunun sağlanmasında önemli rol oynarlar (28).

IV. ÖRGÜTLERDE AMAÇLAR SİSTEMİ VE BAŞLICA ÖRGÜTSEL AMAÇLAR

A. Örgütlerde Amaçlar Sistemi

Bir örgütün varlığını sürdürmesinde en önemli etken olan örgütsel amaçlar, kısaca örgütün ortaya çıkış nedenleridir. Başka bir deyişle örgütün yaşamını devam ettirebilmesi, saptanan amaçlara ve bu amaçlara ulaşabilmek için harcanan çabalara bağlıdır.

Örgütsel amaçlar örgütün sürekliliğini, kârlılığını ve büyümesini sağlayabilmesi için yerine getirmesi gereken fonksiyonel görevlerdir. Bu görevlerin başarıya ulaştırılması, örgütsel etkinliğin sağlanması demektir. Örgütsel amaçların belirlenmesi, bireysel faaliyet ve çabalar için rehberlik görevini görür. Örgütsel amaçlar bir örgüt üyesine yalnızca ne yapılması gerektiğini göstermezler, aynı

(28) TOSUN, s.343.

zamanda bireyin faaliyet ve kararlarının mantıklı olmasında etkendirler. Amaçlar bir örgüt üyesinin faaliyetlerindeki başarısının belirlenmesinde yardımcı olurlar (29).

Amaçlar, belli bir takım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşılmak istenilen durumlardır. Bu nedenle amaçlar mevcut davranışları ve tepkileri yönlendiren, kişisel ve sosyal olarak saptanmış birer değerdirler. Bu amaçlar örgütün gelecekte gerçekleştirmeye çalıştığı koşullara ve durumlara yön verici niteliktedirler (30). Aynı zamanda amaçlar, bölümler arasındaki koordinasyonun sağlanmasında yardımcı olduğu gibi, bireyler için de belirli davranış standartlarının oluşumunda katkıda bulunur. Amaçların açık ve kesin olarak belirlenmesi, tüm bireylerin arasında çatışmaların azalmasına, ortaya koymuş olduğu üretim standartları ile, işletmede performansın arttırılmasına önemli bir katkı sağlayabilir (31).

İşletme örgütlerinin amaçlarının oluşumunda, örgüt içi üyeler önemli rol oynamaktadırlar. Buna göre hissedarlar, işletmenin kârlı ve verimli çalışmasını ve dolayısıyla gelirlerini arttırmak istemektedirler. Aynı şekilde yönetici ve özellikle örgütün ayakta kalıp yaşaması bakımından

(29) Justin G. LONGENECKER-Charles D. PRINGLE, Management (Columbus: Werrill Publishing Co., 1984), s.92.

(30) ETZIONI, s.5.

(31) William F. GLUECK, Strategic Management and Business Policy New York: McGraw Hill Book Co., 1980), s.38.

önemli bir role sahip olan işgörenler de gelirlerini arttırmanın yanında, çeşitli ekonomik olmayan sosyal bir takım amaçlara da sahiptirler. Başka bir deyişle, yönetimin kendine özgü örgütsel amaçlarının yanında örgüt üyelerinin yine kendine özgü amaçları bulunmaktadır. Yönetime düşen önemli görev, işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan bir politika izlemesidir. Zira işgörenlerin işbirliği olmaksızın işletmenin faaliyette bulunması imkansızdır (32). Buna göre, örgütte yönetimin amaçları ile örgüt üyesi olan bireylerin istek veya ihtiyaçları veya kişisel amaçları birbirine yaklaştıkça örgütün amaçlarını gerçekleştirme olanağı artabilecek, uzaklaştıkça azalma eğilimi gösterebilecektir (33). Modern yönetimin başlıca sorunu örgütü oluşturan bireylerin amaçlarının analiz edilmesi ve örgütsel amaçlara ulaşılmasında bir teşvik unsuru olarak kullanılması olmaktadır (34).

B. Başlıca Örgütsel Amaçlar

Genel olarak işletme örgütleri, toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin üretilebilmesi amacıyla yönelik

(32) HICKS-GULLET, s.32.

(33) Paul HERSEY-Kenneth H. BLANCHARD, Management of Organizational Behavior (New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1972), s.103.

(34) J. Sterling LIVINGSTON, "Pygmalion Management", Harvard Business Review, C.47, S.4 (Temmuz-Agustos), s.82.

bulunmaktadırlar. Ancak işletmelerin bu amaca paralel olarak saptanmış ve ulaşılmaması hedeflenen bir çok amaçları bulunmaktadır. Örneğin, kârlılık, büyüme, gelişme, ve örgütsel yapının devamlılığının sağlanması gibi (35). Aynı şekilde işletmelerin amaçları kârlı yüksek kaliteli mal ve hizmetlerin üretimi ve bu üretimin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi olabilir Amaç hangisi olursa olsun bunun gerçekleşmesi işletmenin iç ve dış uyumunun sağlanmasına bağlı olmaktadır (36). İşletmenin iç uyumu fiziksel, teknolojik ve beşeri unsurlar arasındaki dengeyi ifade etmektedir. Dış uyum ise, işletmenin çevresel şartlarına uyumdur.

İşletmenin kısa dönemli amaçları olabileceği gibi uzun dönemli amaçları olabilir. İşletme uzun dönemde varlığını devam ettirme ve üretim amacına yönelik bulunmaktadır (37). Bunun yanında örgüt, üretim ve satışlarının verimliliğini arttırma, yeni üretim ve satış teknikleri kullanma, en az masrafla en fazla üretim ve satışlarını gerçekleştirme amaçlarına da sahip olabilmektedir. Geliş-

(35) William H. NEWMAN, (Çev. K. SÜNGİT) Sevki ve İdare (Ankara: TODAİE Yayınları, 1979), s.27.

(36) Arthur H. WALKER-Jayw LORSCH, "Organizational Chouse: Produce Use Function", Harvard Business Review, C.46, S.6 (Kasım-Aralık, 1968), s.128.

(37) Igor ANSOFF, Corporate Strategy (New York: McGraw Hill Book Co., 1965), s.65.

me ve büyüme de işletmenin başta gelen amaçları arasındadır (38).

Peter F. Drucker'a göre işletmenin başlıca amaçları, sekiz özgül alana ayrılmıştır. Bu özgül alarlar (39):

- Pazar Durumu,
- Yenilik,
- Verimlilik,
- Finansal ve Fiziksel kaynaklar,
- Kârlılık,
- Yönetici Başarısı ve Geliştirilmesi,
- İşçi Başarı ve Tutumu,
- Toplum Sorumluluğu olmaktadır.

Ayrıca toplumdaki ekonomik değişme ve gelişmeler Drucker'a göre işletmeyi ve işletmede çalışanları etki altına alabilmektedir (40).

-
- (38) Rwayne MONDY-Arthur SHAPLIN-Holmes FLIPPO, Management: Concepts and Practice (Massachusetts: Allyn and Bacon Inc., 1986), s.79.
- (39) Peter F. DRUCKER, The Practice Of Management (New York: Harper and Row Publishers Inc., 1986), s.63.
- (40) Peter F. DRUCKER, "Management New Role", Harvard Business Review, C.47, S.6 (Kasım-Aralık, 1969), s.54.

Örgütsel amaçlar konusunda üzerinde durulması gereken önemli bir husus da saptanan amaçların genel ve soyut bir nitelik taşımalarıdır. Genel amaçların ikincil veya uygulamaya yönelik amaçlar şeklinde ayrıma tabi tutulması da gereklidir. İşletmenin ikincil veya uygulamaya yönelik amaçları genel amaçlara ulaşmada birer araç rolünü oynayıp, işgörenleri güdüleyici bir etki yaratabilmektedir (41).

1. Örgütün Ekonomik Amaçları

İşletme örgütündeki ekonomik olaylar, işletmenin ekonomik yönünü meydana getirirler. En az emek ile en çok verim elde etmeye yönelik olarak çalışmak anlamında olan rasyonellik ilkesi ekonomik çaba ve faaliyetlerin temelidir. Bu nedenle işletme ekonomik yönü güçlü olan kuruluştur. Aile, devlet, ordu gibi her türlü örgütlerde rasyonellik ilkesinin uygulanması gereği gittikçe şiddetlenmekle birlikte, işletmelerde bu uygulama en etkin şeklini bulmaktadır.

İşletmenin ekonomik amaçlar olarak saptadığı hedefler, faaliyet ve fonksiyonlarının verimi ve bu verimin artırılması ile ilgilidir. İşletme, faaliyetlerinin kârlılığını korumak için yeni kaynaklar bulmak veya onları günün

(41) R. D. AGARVAL, Organization and Management (New Delhi: Tata, McGraw Hill Publishing Co., Ltd. 1982), s.58.

koşulları ve gereklerine göre yenilemek, mevcut pazarlarda söz sahibi olabilmek için pazarlar aramak zorundadır. Uzun süreli amaçların (verimlilik, kârlılık, nakit akışı, ürün farklılaştırma, müşteri miktarını arttırma) her biri işletmenin kâr beklentilerinin bir kısmını oluşturmakla birlikte büyüme, esneklik ve güvenlik gibi işletmenin yaşama ve gelişme amaçlarına da hizmet ederler (42).

2. Örgütün Ekonomik Olmayan Amaçları

Bu amaçlar işletmenin temel ekonomik amaçlarından doğrudan doğruya elde edilen nitelikte olmayıp, ancak bu tür amaçların işletmelerin örgütsel amaçlarına ulaşmasında büyük bir etkisi olabilir (43).

Bir işletmenin ekonomik olmayan ya da sosyal amaçları, işletmenin çevresi ile ilgilidir. İşletmenin gerek iç ve gerekse dış çevresinde bulunan çıkar grupları, işçiler, yöneticiler, işletme sahipleri, satıcılar, müşteriler, toplum ve devlet olarak sayılabilir. İçsel ve dışsal grupların yararlarını maksimize edebilmek için işletme düzeyinde girişmiş oldukları faaliyetler, kendileri için ekonomik bir amaçtır. Ancak işletme açısından bu durum bir ta-

(42) EREN, s.95.

(43) EROL FUMİN, İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim (Ankara: Ankara İ.T.İ.A. Yayınları, 1974), s.33.

kim ödünler vermeyi gerektirdiği için, bazı hallerde ekonomik amaçlarına ters düşen ekonomik olmayan amaçlarını oluşturur. Çünkü işletme bir takım ödünler verirken, maddi yönden bir takım özverilerde bulunmak zorundadır.

Ekonomik olmayan amaçlar aslında, işletmenin ekonomik amaçlarını kısıtlayıcı nitelikte bulunurlar. Örneğin; devlet bir kanun çıkararak tröstleşmeyi engelleyebilir. İşletmelerde devletin baskısı karşısında amaçlarını buna göre düzenlemek zorunda kalırlar. Toplum, devlet ve yerel yönetimler işletmeleri, çevreyi kirletmeme ve hatta düzenleme ve kalkındırma çabalarına katılma yılında amaçlar edinmelerinde baskı unsuru olabilirler. İşletmenin çevresinde yaşayan halk, işletmeden daha fazla istihdam olanakları yaratmasını isteyebilir. Böylece işletme bölge halkına daha fazla istihdam olanakları yaratmak açısından çalışmalarını düzenlemek yeluna gidebilir. Bazı işletmeler iç pazarlarda olduğu kadar, dış pazarlarda da ün yapmak ve müşteri sayılarını arttırmak için sosyal saygınlık kazanmak açısından ekonomik olmayan bir amacı gerçekleştirmeyi arzu ederler. Bu amaçlar bazen işletmelerin kârlılık amacına ters düşebilir.

Ekonomik olmayan amaçlar her ne kadar işletmenin ekonomik amaçlarına ters düşse veya güçlerini azaltsa da aslında işletmenin çevrede kabul görmesi, yaşayabilmesi ve gelişebilmesi için benimsemek zorunda olduğu amaçlar

grubunu oluştururlar (44).

Saptanmış olan ortak amaçlara ulaşabilmek, her ne kadar maddi ve teknolojik unsurların varlığını gerektiriyorsa da bu unsurları kullanan beşeri faktörün önemi büyüktür.

Bireyleri ortak amaçlara yönlendirme, yönetimin en önemli fonksiyonudur. Yönetimin bu fonksiyonunu yerine getirebilmesi, iyi bir güdüleme sisteminin uygulanması ile mümkün olabilir. Güdüleme sisteminin kurulup uygulanması, yönetimin en güç görevlerinden birini teşkil etmektedir. O halde bundan sonra iyi bir güdüleme sisteminin kurulup uygulanmasının örgütün ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlara ulaşma veya bu amaçlara ulaşmada işletme örgütünün başarısı üzerindeki rolü konusu incelenebilir.

(44) ELEN, s.123.

Burdan Başlıyor

İ k i n c i B ö l ü m

ORGÜTSEL AMAÇLARA ULAŞMA AÇISINDAN GÜDÜLENENİN TANIMI, ÖNEMİ, GÜDÜLENMEDE ORTAYA ATILAN TEORİLER VE GÜDÜLENME İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

1. GÜDÜLENENİN TANIMI, ÖNEMİ VE GÜDÜLENME SURECİ

"Motiv" kelimesinin Türkçe karşılığı güdü, saik ve harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca güdüleme insanı belli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. O halde "Motiv" harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip güç demektir. "Motiv" temel kavramından türetilen güdüleme ise, "birden çok insanı belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır" (45).

(45) Erol ERGEN, İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi (İstanbul: İstanbul Univ. İşletme Fak. Yayınları, 1979), s.252.

Güdüleme, yönetimin temel ve vazgeçilmez faktörlerinden birisidir. Gerçekten başarılı bir yönetim güdülemesiz sağlanamaz. Örgüt, önceden saptanmış amaçların başarılması için biraraya gelmiş bireylerden meydana gelir. İşletmedeki bireylerin bu amaçlar için mücadele etmeleri, ancak iyi bir güdüleme sistemi kurmakla olur. Bu gün yönetimin en belli başlı fonksiyonlarından olan güdüleme, sadece kullanıldığında verimi arttıran basit bir teknik ya da araç değildir. Güdüleme bir düşünce şekli, bir felsefe ve bir yaşama tarzıdır (46).

Yönetimin yöneltme işlevi, işgörenlere görevlerini başartma demektir. Bu açıdan güdülemenin yöneltme işlevinde kendine özgü bir yeri olduğu söylenebilir (47).

Kişinin davranışını yönlendiren ve etkileyen birçok uyarıcı unsur bulunmaktadır. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşur. Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe, bir dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır. İnsan varlığının derinliklerinde bulunan bu ihtiyaçları belirleyen güdülerdir.

(46) İnan ÖZALP, "Motivasyon Teorisindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkisi", Adana İ.T.İ.A. İşletme Enstitüsü Dergisi, Y.I, S.1 (Mart, 1977), s.18.

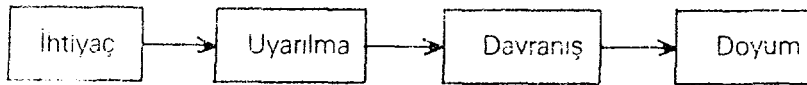
(47) Edwin E. FLIPPO, Management: A Behavioral Approach (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1966), s.224.

Güdüleme kavramının özünü, güdü oluşturur. Güdü, bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerlerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü faktörlere denir (48).

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olabilir. Gizli gerilimin boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler, dışarıdan kolaylıkla gözlenip ölçülemez, bunun aksine değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesi ile bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir (49).

Güdüleme, güdülerin etkisi ile eyleme geçme ve gerçekleştirme süreci olduğuna göre, bu sürecin oluşmasında dört aşamadan söz edilmektedir (50).

Şekil-1 Güdüleme Süreci



İhtiyaç: Bireyi harekete geçmeye yönelten ilk aşama, ihtiyacın belirmesidir. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında,

(48) PENFIELD, s.79.

(49) MEN, İçletme..., s.253.

(50) Edwin B. FLIPPO-Gary F. MUNSINGER, Management, (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1982), s.510.

bireyde ihtiyacı karşılama isteği belirir. İnsan ihtiyaçları başlıca iki ana grupta ele alınabilir. Birinci grup ihtiyaç türü, fizyolojik ihtiyaçlardır (yeme, içme, uyuma, dinlenme gibi). İkinci grup ihtiyaç türü ise, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar şeklinde belirtilebilir (taktir edilme, saygı görme, terfi, gruba ait olma v.b.).

Uyarılma: Bireyde itici bir gücün oluşması için ikinci aşamada yer alan uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Uyarıcılar, fizyolojik karakterli olabileceği gibi sosyo-psikolojik yapıda da olabilirler. Birey, organizmada oluşan bu iç ya da dış uyarıcıların etkisi ile davranışa geçer.

Davranış: Güdüleme sürecinin üçüncü aşaması olan davranış, ihtiyacın doyurulması amacıyla harekete geçmektedir. Davranışların içinde her ne kadar istek ve ihtiyaçlar saklı bulunsa da bunların yanında kişinin davranışını etkileyen ve yön veren bir çok uyarıcı unsur^(stimüle) bulunmaktadır. Bu unsurlar, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardır (51).

Amaca Ulaşma veya Doyum: Ortaya çıkan ihtiyaç tatmin edilmişse birey doyuma ulaşır, böylece güdüleme süreci tamamlanmış olur. Birey doyuma ulaşmazsa, gerilim meydana gelebilir. Bu gerilim çalışan kişinin veriminde

(51) PENFIELD, s.78.

düşmelere, ilişkilerinde çatışmalara, isteksizlik ve hatta bazen saldırganlığa yol açabilir (52). İhtiyaçlar ile doyuma ulaşma arasındaki görülen denge bozukluklarının giderilmesi, çalışanların iş mutluluğu ve morali üzerinde olumlu etkiler yapabilmektedir (53).

A. Güdülerin Karmaşıklığı

İhtiyaçlardan kaynaklanan güdüler arasında ilginç gelişmeler bulunmaktadır. Örneğin; benzer davranışlar çoğu zaman, benzer güdüler ve ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkabilir. Ekonomik güdülerin simgesi olan para, bazıları için sadece bir gelir kaynağı, bir başkası için ise, toplum içinde otorite ve saygınlık kazanma aracı olarak değerlendirilebilir. Bazıları ise fizyolojik ihtiyaçlarını daha iyi koşullarda karşılamak, daha iyi gıda almak, eğlenmek, giyinetilmek için daha çok para kazanmak isteyeceklerdir.

Bu açıklamalara göre, insan hareket ve davranışlarında güdülerin gerçek anlamını çıkarmanın doğurduğu güçlükler, güdülemeyi daha da zorlaştırmaktadır. Ancak şu kadarını belirtmek gerekir ki birey önem verdiği bir konuda tatmin edildikçe ya da onun çalışmaları maddi ve ma-

(52) EUMİN, s.160.

(53) Jack HOLLARAN, Personnel and Human Behavior Management (New Jersey: Englewood Cliffs, 1986), s.219.

nevi destek gördükçe, davranışlarını etkilemek mümkün olabilecektir (54).

F. GÜDÜLENME DİNAMIĞI

Güdüler, insan davranışlarında çok önemli bir role sahiptirler. Çünkü davranışlar bunlar tarafından yönlendirilirler. İnsan davranışlarını etkileyen güdüler, bazen açık fakat bazen de kökleri derinlerde, insanın fizyolojik yapısında ve bu yapının değişken koşullarında olabilir. Nedeni ister fizyolojik ister psikolojik olsun, güdülerin varlığı bireyleri çeşitli yönlerde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında başka bir değişle güdünün gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak ihtiyaçlar, doyurulmuş güdüleri yeniden uyandırabilir. Bu durum güdülerin dinamik bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir.

Bazı ihtiyaçlar tatmin edildikçe kaybolmazlar ve hatta daha da kuvvetlenirler. Terfi ettirme, üstün sosyal mevkiler kazandırma gibi tatminler işgören üzerinde bu tür etkiler yaratabilir.

üzerinde dikkatle durulması gereken bir başka husus da, bir kişinin bir arzusu tatmin edildikçe yeni bir arzunun baskısı altına gireceği ve davranışlarının

(54) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Çalışma Psikolojisi (Bursa: Uludağ unv. Yayınları, 1984), s.70.

da bu arzusunun etkisi altında kalacağıdır (55).

Bu dinamik ve karmaşık yapı içinde çalışan bireyi sürekli doyum noktasında tutmak çok güçtür. Bununla birlikte yöneticiye düşen görev, çalışanları doyuma götüren yolları grup olgusu içinde ya da kişisel istek doğrultusunda bulmaya çalışmaktır.

11. GÜDÜLEMEDE ORTAYA ATILAN BAŞLICA TEORİLER

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun doğal uzantısı olan uzmanlaşma olayı ve diğer etkenler, işletmelerde zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizlik yaratmıştır. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze kadar bir çok araştırmacı, bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli insan kılmanın yollarını araştırmış ve güdüleme konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu, çalışanların davranışlarını, işe olan farklı yaklaşımlarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktır. Özellikle yanıtını aradıkları soru şuydu: işletmelerde çalışan işgörenlerin bir bölümü işlerini büyük bir arzu ve istekle yaparken, aynı koşullarda ve benzer niteliklere sahip diğer bir bölüm işgörenlerin isteksiz ve dü-

(55) EREN, İşletme..., s.256.

şuk verimle çalışmalarının nedenleri nelerdi? Bu soru işletmelerde güdüleme konusunun özünü oluşturan fakat yanıtı aranırken, başka bir değişle işgörenleri işlerine istekli olarak bağlamanın, yeniden kazanmanın gerçek güdüleri araştırılırken çeşitli görüşler ortaya atılmıştır.

Çağdaş işletmecilik anlayışı içinde günümüz araştırmacıları ve işletme yöneticileri çalışan insanların işe en etkili biçimde nasıl güdüleneceğini bilimsel yaklaşım içinde araştırmaya koyulmuşlardır. Güdülemeye ilişkin görüş ve çalışmalar, esas olarak örgüt kuramlarındaki gelişmeleri izlemiştir. Gerçekten güdüleme, her örgüt kuramının önemli bir kısmını meydana getirmiş ve kuramı meydana getiren ana fikirlerin paralelinde ele alınmıştır. Örgüt kuramlarını geleneksel, beşeri ilişkiler ve çağdaş olmak üzere üç ana başlık halinde incelemek mümkündür.

A. Geleneksel Yaklaşım Açısından Güdüleme

Teorisi

Bilindiği gibi geleneksel örgüt kuramının özünü, bilimsel yönetim veya "Taylorizm" adı verilen fikir akımı teşkil etmektedir. Bilimsel yönetimde işçiler ve onların üretime yönelik faaliyetleri, üretimin ekonomik faktörleri arasında sayılmaktaydı. İnsan hakkındaki varsayımlar, klasik iktisattan elde edilmişti. İşgörenler

de üretimin diğer faktörleri gibi, aynı iktisadi analizlere tabi tutuluyordu.

Bilimsel yönetimin güdülemeye ilişkin öne sürdüğü varsayımlardan en önemlisi, insanları işten atma tehditi ile onları çalışmaya zorlamak ve çalışmasının en önemli nedeninin para kazanmak arzusu olduğunu iddia etmesidir. Başka bir deyişle geleneksel güdüleme kuramının özünü, geleneksel yönetim yaklaşımında bulmak mümkündür (56). Bu yaklaşım Douglas McGregor tarafından X kuramı adı altında somut bir biçimde açıklanmış, "Havuç-Sopa" ikilemi içinde ekonomik güdülerle denetim işlevi ön planda tutulmuştur.

Geleneksel güdüleme kuramında birey, işten kaçan, tembel, para düşkünü ve işini kaybetme korkusu ile çalışan kişidir. Bu görünüm içinde iyi yönetim anlayışı, işgörenlere aşırı olmayan fakat, güdüleyecek güçte yeterli ücretin ödenmesi ilkesine dayanır.

Bazı kişiler sadece zengin olma arzusu ya da işini kaybetme korkusu ile sürekli güdülenir. Bazı kişiler ise, bu güdüleme faktörlerinden aynı ölçüde etkilenmezler. Bunları güdüleyen başka faktörler vardır. Geleneksel güdüleme kuramları ile çağdaş güdüleme kuramları arasındaki farklılık, temelde iki tür birey kategorisinin

(56) PENFIELD, s.76.

tanımlanmasına dayanır. Başka bir deyişle geleneksel güdüleme kuramı, ekonomik güdülerin işe özendirici ve daha çok çalıştırıcı etkisini savunmalarına karşın, çağdaş kuramcılara göre ekonomik güdülerin tek başına fazla bir önemi yoktur.

Geleneksel güdüleme kuramında insan, ekonomik bir varlık olarak ele alınmaktadır. Verimliliği arttırmanın en geçerli yolu olarak ücret artışı gösterilir. Bu görüşe göre ücret arttırıldığında çalışma isteği de artacaktır. Bu basit mantığın ortaya çıkardığı sonuç şudur: Çalışma verimi artarsa, ücret artmalıdır. Ücret arttığında çalışma verimi yükselir. Bu durumda sürekli ve düzenli olarak ekonomik ödüllendirmeye gitmek, güdülemenin en güçlü yolu olarak gösterilmektedir. Taylor bu görüşü benimsemiş, geliştirdiği parça başına primli ücret sistemi ile de geleneksel güdüleme kuramının en ilgi çekici örneğini vermiştir. Bu sistemde, belirlenen üretim standardına ulaşmak ve onu aşmak için çaba harcayan işgören kendi ekonomik amaçlarına varmakla doyum sağlarken, işletme de işgörenlerin daha çok çalışmasıyla verimi yükseltme amacına ulaşmış olmaktadır. Belirlenen standartlara ulaşamayan birey, sadece az ücret almakla kalmayacak, bu başarısız çalışması devam ederse işinden olabilecektir. İşini koruma güdüsü, işten atılma korkusu ekonomik güdülerle birleştiğinde, en etkin bir güdüleme modeli ortaya çıkacağı geleneksel görüşü benimseyenlerce savunulmaktadır.

Geleneksel güdüleme kuramı içinde ekonomik ödüllendirmenin daha etkileyici ve özendirici olması için bazı öneriler sunulmuştur (57).

- Kişiyeye yönelik güdüleme sistemi, grup güdüleme sisteminden daha etkilidir.
- Üretimdeki artış, ödenen ücret yoluyla derhal yansıtıldığı takdirde güdüleme sisteminin etkisi daha büyük olur. Yıl sonunda ödenen primin etkisi, hafta sonunda ödenen primlerden daha az etkilidir.
- Üretimin karşılığı ödenen primin miktarı yükseldikçe, güdüleme unsuru olarak etkisi de o oranda artar.

Bu öneriler geleneksel güdüleme kuramının temel çizgilerini oluşturmaktadır. Üretimde artış sağlayan prim, prime hak kazananlara peşin ödeme ve gruplara değil kişilere prim ödenmesi özde ekonomik insan görüşünü yansıtır. Ancak bu görüş çağdaş güdüleme kuramı içinde varlığını büyük ölçüde yitirmiş ve günümüzde "ekonomik insan" olgusu "sosyal insan ve psikolojik varlık olarak insan" sentezi içinde değerlendirilmeye başlanmıştır.

(57) BAYKAL, s.136.

B. Beşeri İlişkiler Açısından GÜdüleme Teorisi

Güdülemede ikinci yaklaşım, neo-klasik örgüt kuramının da özünü oluşturan beşeri ilişkiler yaklaşımıdır. Beşeri ilişkiler fikir akımı esas olarak insanın korku, tehdit ve ekonomik güdülerle isteklendirilebileceğini öngören bilimsel yönetime bir tepki olarak ortaya çıkmıştır.

Elton Mayo ve F.J. Roethlisberger, 1927-32 yılları arasında Hawthorne'deki Western Electric Şirketinde yapmış oldukları araştırmalarla beşeri ilişkilerin dayandığı esasları ortaya çıkarmışlardır (58).

Bu esasları şu şekilde özetlemek mümkündür (59):

- İnsan başka amaçlara hizmet eden bir araç değil, kendi başına bir amaçtır.
- Örgütler gerçekte toplumsal sistemlerdir.
- Yönetim insanların çabalarını koordine etmek için planlanmış bir süreçtir.
- En iyi örgütler, içinde insanların kendi gelişmelerine yardımcı olabilecek örgütlerdir.

(58) KONTZ-O'DONNELL-WEINRICH, s.11.

(59) Ü. DİCLE-İ. Atilla DİCLE, "İsteklendirme (Motivasyon)" İstanbul Univ. İşletme Fak. Dergisi, C.1, S.1 (Nisan, 1973), s.78.

- Yönetim, farklılaşmış olmaktan çok bütünleşmiş bir süreçtir.

Bu esasların doğal bir sonucu olan beşeri ilişkilerde insanı en iyi mutlu kılmak, yönetime katılmak ve bir grup üyesi olarak kabul edilmek yoluyla çalışmaya güdülenebileceği ve insanların işte tatmin edilmesiyle örgütte verimliliğin artabileceği kabul edilmektedir.

Fayo ve Koethlishberger Ulusal Araştırma Kurumu ile beraber, işyeri aydınlatma ve diğer çalışma koşulları gibi fiziksel koşulların işçiler üzerinde yaptığı etkileri araştırmayı amaçlamışlardır. Fakat sonuçta, fiziki çalışma koşullarının işçilerin verimliliği üzerinde önemli bir etkisi olmadığı, verimlilik artışının işçilere gösterilen yakın ilgiden kaynaklandığı ortaya çıkarılmıştır. Bu nedenle dikkatler insanın başka yönlerine yani, sosyal ve psikolojik yönlerine çevrilmiştir. Bu da "insanın tatmini verimliliği sağlayacaktır" varsayımının beşeri ilişkiler fikir akımına esas teşkil etmesine yol açmıştır (60).

Bu varsayımı doğrulayan çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yöneticiler, işçilerde yüksek moral ve tatmin sağlamak suretiyle başarılı sonuçlar elde etmişlerdir. Ancak bu varsayım, her zaman yöneticileri yanlış kararlar almaya sevkedebilir. Eğer gerçekten işçilerin tatmin edilme-

(60) KONTZ-O'DONNELL-WEIHRICH, s.11.

ni, kuşkusuz geleneksel örgütün hiyerarşik yapısal özellikleri karşısında örgüte katılan bireyin edilgen, bağımlı ve yaratıcılıktan yoksun kalmalarını önlemek ve esnek norm düzeninin egemen bulunduğu bir toplumdaki gelen bireylerin, en az çatışma ile biçimsel örgüte uyumunu sağlamaktır. Başka bir deyişle çağdaş güdüleme teorilerinin amacı, hiyerarşik yapı işbölümü ve uzmanlaşma gibi kimi özelliklerle belirlenen biçimsel örgütün yapısında ve işleyişinde kimi değişiklikler yapılarak, çalışanların örgütsel sisteme daha az bağımlı, daha az otoriteye konu olduklarını ve kendilerini örgüt için gerçekten bir değer oldukları yolunda bir duygu geliştirmeye yönelmiştir.

Özetle, çağdaş güdüleme teorilerinin çabaları temelinde, örgüt içindeki bireylerin işlerini doyurucu, ilginç ve çalışmaya değer bulmalarını sağlayacak bir ortam yaratmaya ve gerekli yöntemleri geliştirmeye yönelmiştir.

1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham H. Maslow güdüleme kuramında, bir ihtiyaçlar dizisinin bulunduğuna ilişkin bir görüşe işaret etmektedir (62). Söz konusu kademelendirme şu şekildedir:

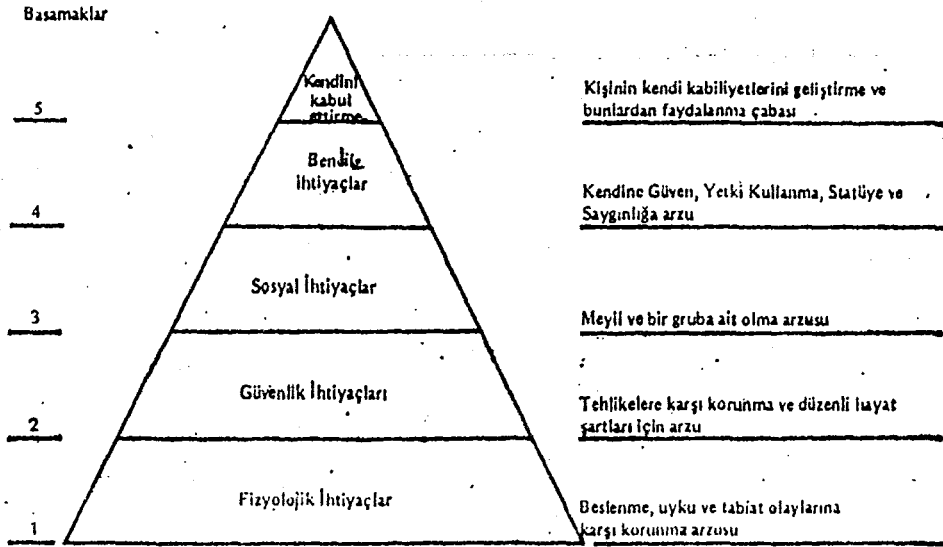
- Fizyolojik İhtiyaçlar (yeme, içme, uyuma, dinlenme, varlığını devam ettirme),

(62) Abraham H. MASLOW, "A Theory Of Motivation", içinde: R.M. STEERS-L.W. PORTER (Der.), Motivation And Work Behavior (New York: McGraw Hill Book Co., 1975), s.34.

- Güvenlik ihtiyaçları (hastalık, yaşlılık, sakatlık gibi durumlarda kendini ve geleceğini güvence alma),
- Sevgi ve Ait Olma ihtiyaçları (arkadaşlık ilişkileri kurma, sosyal beğeni ve başkaları ile sevgi bağları kurma),
- Saygınlık kazanma ve Değer İhtiyaçları (tanınma, kendine saygı duyma, başkalarından saygı görme),
- Kendini Gerçekleştirme (Sorun çözme, Yaratıcılık, kişisel gelişim).

Şekil-2'de görüldüğü gibi ihtiyaçlar, birbirine bağlı ve üst üste binmiş durumda bulunmaktadır

Şekil-2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Maslow insan ihtiyaçlarını açık, sistemli ve bilimsel bir şekilde incelemiştir. İnsan davranışlarını yönlendirici saydığı ihtiyaçlar hiyerarşisini beş ana grup altında toplamıştır.

Fizyolojik ihtiyaçlar, tüm canlı organizmalar için geçerli olan evrensel nitelikteki gereksinimlerdir. Yemek, içmek, dinlenmek gibi ihtiyaçlar, bu türün tipik örnekleridir. Fizyolojik ihtiyaçlar, süreklilik göstermezler. O halde doyum bulmuş bir fizyolojik ihtiyaç, belli bir süre sonra güdüleyici niteliğini yitirir. Ancak organizma, bir süre sonra tekrar dengesizlik durumuna ulaşır.

Organizmanın fizyolojik dengeye ulaşması, bireyi, bu dengeyi sürdürme ihtiyacına yöneltir. Birey artık geleceğini güven altında tutmak isteyecektir. İnsan güven ihtiyaçlarını, birarada yaşamının gereği başkaları ile ortak davranışlara yönelerek sosyal açıdan da sağlamak istemektedir. Koruma, bağımlı olma, korku ve karışıklıktan kaçınma, sosyal yapı, yasalar ve sınırlamalar ve bunun sonucu olarak sosyal sigortalar, yaşlılık kaza, işsizlik gibi sigorta türleri bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla meydana getirilmişlerdir.

Fizyolojik ve güven ihtiyaçları karşılanmış birey, artık sosyal yönü ağır basacak olan ihtiyaç türlerine yönelcektir. Bunlar, daha çok duygusal nitelikler gösterecek ihtiyaç türleri olacaktır. Örneğin; birey belli bir çev-

re ve ortama ait olma istegini duyacak, çevrenin diğer üyelerini sevme ve onlarca sevilme ihtiyacını duyacaktır.

Ait olma ve sevgi ihtiyacını karşılamış olan birey, saygı görme ihtiyacının peşine düşecektir. Ancak birey, saygı görme ihtiyacını karşılayabilmesi için, bazı kişisel özelliklerini geliştirmek zorundadır. Bunlar; başarılı olmak, güçlü olmak, yeterli olma, güven duyulmak, yetenekli olmak şeklinde sıralanabilir. Bu aşamadan sonra birey, itibar, sosyal mevki, tanınma, onur, kabul edilme, takdir edilme türünden ihtiyaçlarını giderme yoluna gidecektir.

Kendini gerçekleştirme aşamasında birey, tatmine ulaşabilmesi için potansiyel gücünü ortaya koyması gerekecektir. Örneğin; şair, bilim adamı, mühendis, ressam, avukat kendi konusundaki yaratıcı yeteneklerini ortaya koyarak kendini gerçekleştirmeye çalışacaktır. Birey, kendini belli bir konuda kabul ettirip otorite olma amacındadır. Bu ihtiyaç daha önce sayılanlara oranla daha az belirgindir. Çünkü bazı bireyler, bu ihtiyacın varlığının farkına varmamışlar ya da gerçekleştirecek koşulları henüz bulamamışlardır (63).

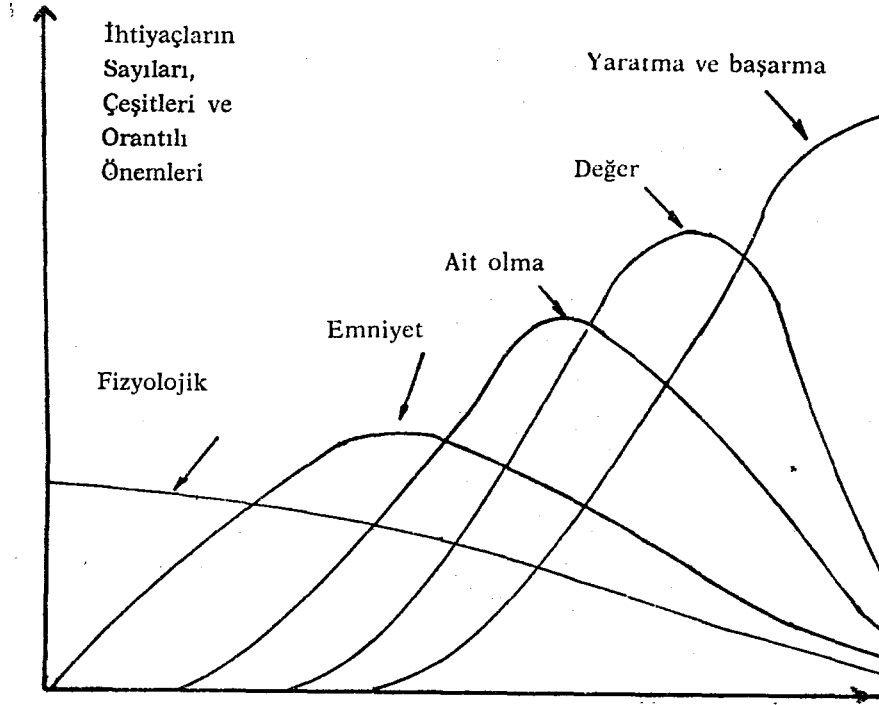
Maslow'un güdüleme kuramı yöneticiler için büyük bir anlam ve önem taşır. İşgörenlerin güdülenmesinde yöneticiler, bu kuramdan geniş ölçüde yararlanabilirler.

(63) Tuğray KAYNAK, Yönetim Psikolojisi II (Ankara: TODAİE Yayınları, 1982), s.373.

Bu kuram herşeyden önce örgüt üyelerinin bir bütün olarak sadece sevgi ve yakınlık gösterme yoluyla güdülenemeyeceğini ortaya koymaktadır. İnsanlar devamlı olarak bir takım ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar ve bu ihtiyaçlarının şiddeti oranında güdülenirler (64).

Şekil-3'de Maslow tarafından düzenlenen ve ihtiyaçların sayılarını, çeşitlerini ve önemlerini belirten grafik görülmektedir.

Şekil-3 Fizyolojik Gelişme Aşamaları



(64) G. A. COLE, Management: Theory and Practice (Islands: The Guernsey Press Co., 1986), s.39.

Kuramdaki analiz sonucunda ortaya iki önemli hususun çıktığı görülmektedir. Bu hususlardan biri insanın ihtiyaçlarla dolu bir organizma olduğudur. Ancak varolan ihtiyaçlar tatmin edildikçe, ortaya bir takım yeni ihtiyaçlar çıkmakta ve bu süreç devam edip gitmektedir. Ortaya çıkan ikinci önemli husus, ihtiyaçların daha önce sayılan biçimde sıraya uygun olarak ortaya çıktığı, bunların insan bilincinde hep aynı sıradan geçerek belirlendikleridir (65).

Çoğu insanlar tatmin etmek istedikleri özellikle, üst düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmiş değildirler. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı Maslow'a göre, bireyi maksimum seviyede etkileyen ihtiyaç türüdür (66).

2. Çift Faktör Yaklaşımı

Maslow kişisel arzu ve ihtiyaçları ele alıp güdüleme teorisini kişisel yönden geliştirmeye çalışırken, Herzberg özendirme araçlarını dikkate alıp konuyu örgütsel olarak ve araçlar bakımından ele alıp incelemiştir. Frederick Herzberg ve Arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan motivasyon teorisi, motivasyon-hijyen veya çift

(65) David R. HAMPTON, Contemporary Management (New York: McGraw Hill, International Book Co., 1981), s.46.

(66) Arthur G. BEDEIAN, Management (New York: CBS College Publishing, 1986), s.437.

faktör yaklaşımı olarak bilinmektedir. Herzberg ve Arkadaşları Pittsburg'taki bir işyerinde yaptıkları mülakatı esas alarak iş şartlarındaki motivasyon ve hijyen faktörlerini ayırmışlardır. Mülakatta çalışanlara, işlerinden hoşlanıp hoşlanmama nedenleri sorulmuştur (67).

Bu araştırma sonucunda ortaya ilginç sayılabilecek sonuçlar çıkarılmıştır. Bu sonuçlardan bazısı beklenen ya da tahmin edilen türdendi. İşyerindeki bazı çalışma koşullarının yokluğu, çalışan elemanlarda bir takım huzursuzluklara neden olmaktaydı. Fakat dikkati çeken bir diğer husus da, yönetim tarafından birer güdüleyici etmen olarak kabul edilen bazı etmenlerin varlığının yokluğundan daha fazla tatminsizlik doğurmasıydı. Örneğin; bazı objektif iş ölçütlerine dayanmayan subjektif prim ve terfi yöntemleri huzursuzluk kaynağı olmaktaydı (68).

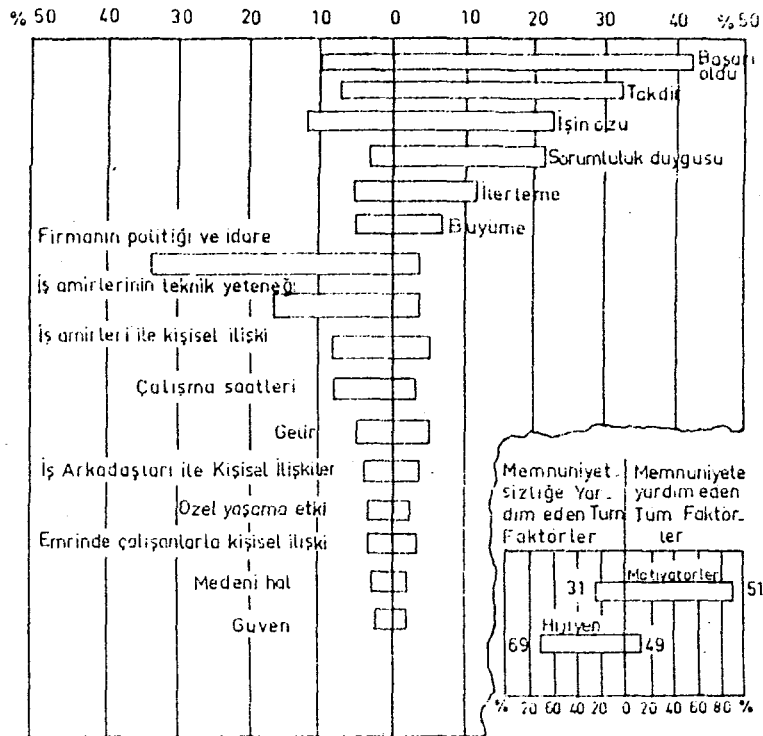
Herzberg, işgöreni bezdiren ve huzursuzluk yaratan faktörlere hijyen faktörleri adını vermektedir. Bu faktörler işletme yönetim ve politikası, teknik gözetim, ücret, nezaretçiler-kişilerarası ilişkiler ve çalışma koşullarıdır. Eğer işyerinde bu sayılan faktörlerin durumu işçi için memnuniyet verici ya da tatmin edici değilse, işten ayrılma eğilimleri artmakta ve böylece insan gücü kaynakları yiti-

-
- (67) R. M. TÜRKÖ, Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon (Ankara: Ankara Üniv. İşletme Fak. Yayınları, 1973), s.64.
 (68) Frederick HERZBERG, "One More Time: How Do You Motivate Employess", Harvard Business Review, C.46, S.1 (Ocak-Şubat, 1968), s.53.

rilmiş olmaktadır. Ancak bu faktörlerin tatmin edici bir biçimde varlığı da işgören için harekete geçirici veya güdüleyici bir rol oynamaktan uzak bulunmaktadır. O halde güdüleme için öncelikle hijyenik nitelikte bulunan bu faktörlerin sağlanması zorunluluk arz etmektedir.

Motivasyon faktörleri, varlığı halinde doyuma yol açar. Bu faktörler de başarı, işte ve iş çevresinde tanınma, saygınlık, ilerleme olanakları, işin kendisinin verdiği tatmin olanakları olarak sıralanabilir (69).

Şekil-4 Herzberg'in Doyum ve Doyumsuzluk Yaratan Faktörleri



(69) Frederick HERZBERG-B.NAUSNER-E.B.SYNDEFMAN, The Motivation To Work (New York:Jhon Willey Sons.Inc.,1959),s.81.

Şekil-4'de de gösterildiği gibi, sıfır noktasından sol tarafında kalan (-) frekanstaki uzantılar hoşnutsuzluk derecesini, sıfır noktasının sağ tarafında kalan frekans-taki uzantılar ise, hoşnutluk derecesini belirleyen faktörleri yansıtmaktadır.

3. Teori X ve Teori Y

McGregor, geniş çapta Maslow'un etkisinde kalmıştır. McGregor'un klasik görüşten ayrılıp yeni fikir ve görüşler ortaya koyması, hem araştırmalara ve hemde tecrübelerine dayanmaktadır (70).

McGregor, önceleri F. Taylor ve H. Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının betimlenmesine girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonra da bu teoriyi şiddetle eleştirerek, Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır.

McGregor'un X kuramı varsayımları şunlardır (71):

- Ortalama bir insan doğal olarak iş yapmayı sevmez. Olanak bulursa iş görmekten kaçınır.
- İnsan pasif bir varlıktır, hırslı değildir. Yönetilmeyi tercih eder ve sorumluluk almaktan ka-

(70) ÜZALP, s.26.

(71) Douglas MCGREGOR, "The Human Side Of Enterprise" İçin-
de: Max D. RICHARDS (Der.), Readings In Management
(Ohio: South Western Publishing Co., 1982), s.355.

çar, güvenliğe olan tutkusu fazladır.

- Kişisel amaçlarını örgütsel amaçlara tercih eder.
- Yenilik ve değişikliklerden hoşlanmaz, bunlara karşı direnç gösterir.
- İnsanların çoğunu örgüt amaçlarına doğru yönlendirmek ve iş gördürebilmek oldukça zordur. Bu nedenle yönetim insanları sıkı bir şekilde denetlemeli, ceza ile tehdit etmeli ve maddi bakımdan ödüllendirmelidir.

Klasikleri bu biçimde betimleyen McGregor daha sonra onları ağır biçimde eleştirmiştir. Ona göre, klasik kuramın koşullarına sadık kalan yöneticiler işgörene saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma olanaklarını sağlayamaz. Çünkü, klasik kuram katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır. Ona göre insan, iş arkadaşlarını sever ve örgütü benimserse, yönetim yetki ve sorumluluğu yüklenmeye hazırdır.

McGregor, "bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması" adını verdiği Y kuramı varsayımlarını ortaya atmıştır:

- İş yerindeki işgörenin fiziksel ya da düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.

- Ortalama insan işten nefret etmez, iş bir başarı ve tatmin kaynağıdır. Sıkı denetim ve ceza ile korkutma, bireyi örgütsel amaçlara yönlerecek tek yol değildir.
- Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır. Amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan bireyler ödüllendirilmelidir.
- Elverişli koşullar sağlandığında normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçma doğuştan kazanılan hususlar değildir, ancak kötü yönetimin insanları etkilemesinin bir sonucudur.
- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil, geniş ölçüde dağıtılmıştır.
- Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları, insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeye olanak vermektedir.

Özetle Y kuramı insanı çalışkan, uyanık ve ruhsal doyum arayan önemli, düşünsel ve yaratıcı katkısı olabilecek bir varlık olarak görmektedir. Buna göre yönetimin görevi, insanın tüm potansiyelini kullanabileceği bir or-

tanı hazırlamaktır. McGregor güdüleme sisteminin "örgüt amaçları ile işgören ihtiyaçlarının bağdaştırılmasına dayandırılmasına" dikkati çekmiştir (72).

4. Beklenti Kuramları

Beklenti kuramları insanın yalnızca ihtiyaçları nedeniyle davranışta bulunmayacağını, bunun yanında bireyin davranışta bulunması için, bu davranışın ihtiyaçları gidermede amaca ulaşacağı yolunda bir beklentinin de olması gerektiğini savunmaktadırlar (73).

a. Vroom Beklenti Kuramı

Vroom güdülemeye bir davranışı göstermeye zorlayan asıl nedenleri inceleyerek yaklaşmıştır. Bu nedenle beklenti kuramı daha çok davranışsal ve kişisel amaçlara dayanmaktadır. Beklenti kuramı, kişinin belli bir davranışta bulunmanın onun bu davranışı göstermekle elde edeceği çıkar ya da kayıplara ve bu çıkar ve kayıpları elde etme hususundaki beklentisine bağlı olmaktadır. Bir kimseyi çalıştığı iş kolunda belli bir davranışa ve başarıya yönelten güdüleme, onun göstereceği faaliyetler ve bunun sonucunda elde edeceği ödüller arasında kuracağı ilişkile-

(72) Toker DEBELİ, Organizasyonlarda Davranış (İstanbul: Ar Yayınları, 1981), s.261.

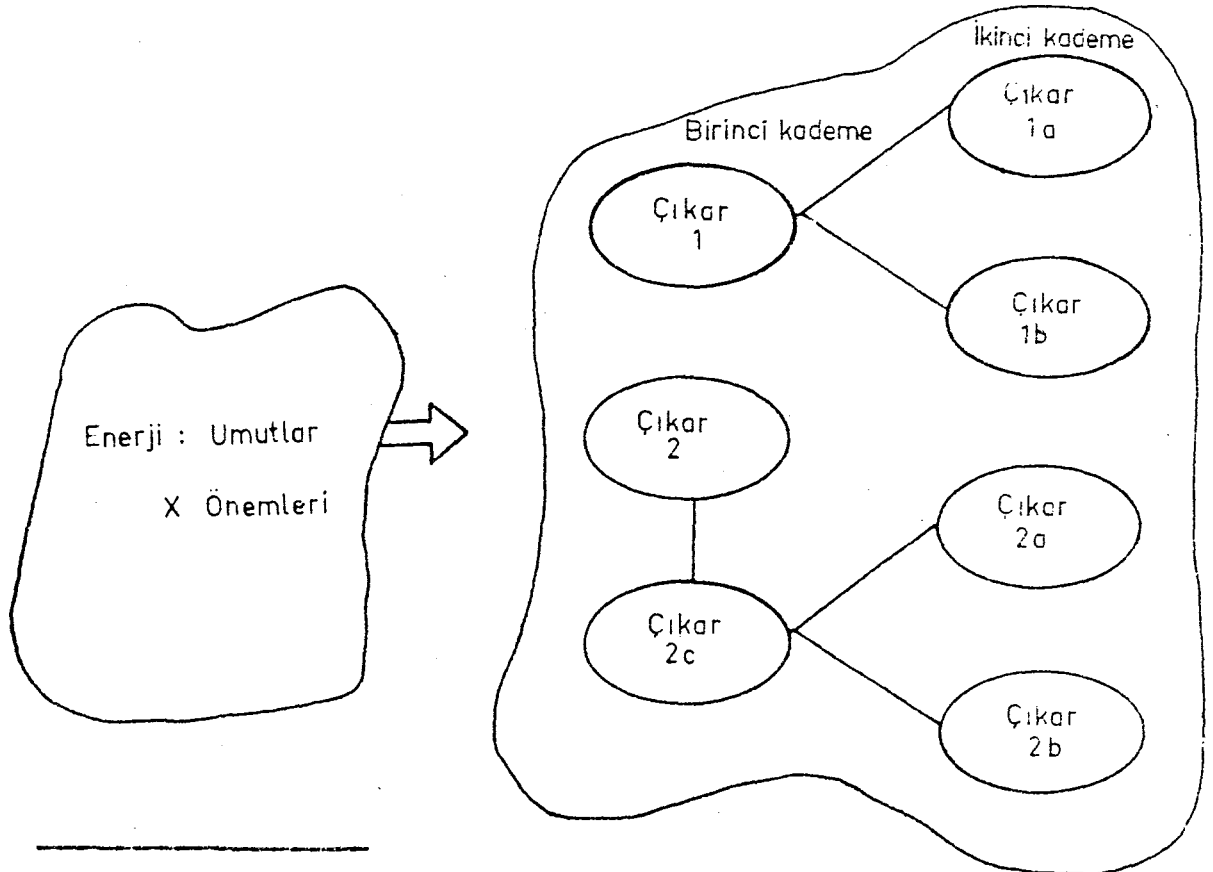
(73) Gülten İNCİR, Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış (Ankara: MPM Yayınları, 1985), s.31.

re dayanır. Ayrıca birey kendisinden istenen davranışı göstermekle elde etmek istediği ya da istemediği çıkar ve kayıplara ulaşma beklentisinin derecesi bireyin güdülenmesinde etkili olmaktadır (74).

Kurama göre, sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için bireyler çok çalışacaklar, buna karşın istenen fakat sonuç beklentisi zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır.

Şekil-5'de Vroom'un güdüleme süreci modeli görülmektedir.

Şekil-5 Vroom'un Güdüleme Modeli



Vroom kuramıyla ilgili görüşlerini bir denklem yardımcılığı ile açıklamaktadır. Bu denklemi şu şekilde yazmak mümkündür:

$$G: V \times B$$

Burada G'nin simgelediği anlam güdüleme, V: tercin edilebilirlik, B: davranışın çıkar ya da kayıpları elde etme beklentisidir.

Vroom bu faktörlerden birinin ya da her ikisinin bireyde bulunmadığı sürece güdülemenin gerçekleşmeyeceğini savunmaktadır. Ona göre güdülemede esas unsur, beklenti ve bireyin elde edeceği çıkar ya da kayıpları isteme derecesidir (75).

Ayrıca Vroom modelinde iki tür ödülün söz konusu olduğunu belirtmektedir. İçsel ödüller, bireyin yaptığı işten ve onu tamamlamaktan duyduğu mutluluktur. Dışsal ödüller ise, işte başarılı olmaktan dolayı üstleri tarafından verilen ikramiyeler, ödüller, ücret, terfi ve iş güvenliği gibi konuları kapsamaktadır.

b. Lawler ve Porter Beklenti Kuramı

Vroom'un ortaya attığı beklenti kuramının ışığı altında Lawler ve Porter bu kuramı daha da geliştirmişlerdir(76).

(75) Roger OLDEN, Management: A Fresh Approach (London: Pan Books, 1982), s.229.

(76) Robert M. FULMER, Practical Human Relations (Homewood, Illinois:Richard D. Irwin Inc.,1983), s.132.

Başka bir değişle, kurama onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkılardan birincisi, bireyin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ödüllendirme adaletine ilişkindir. Birey, kendisine verilen ödül ile başarılarını ve aynı zamanda başkalarına verilen ödülü karşılaştırmakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını anladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde etkilenmektedir.

Lawler ve Porter'in beklenti kuramına yapmış oldukları ikinci önemli katkı ise, örgüt içinde yetki ve sorumlulukların belirlenmemesi, görev tanımlarının yapılmaması halinde meydana gelen rol çatışmalarının başarıyı ve güdülemeyi etkileyebileceğini vurgulamalarıdır. Aynı şekilde kişinin ödüllere verdiği değer, çabanın ödül ile sonuçlanması olasılığı, kişinin sarfettiği çaba, sahip olduğu yetenekleri ve kendine düşen işlerle ilgili düşünceleri etkileyebilir (77).

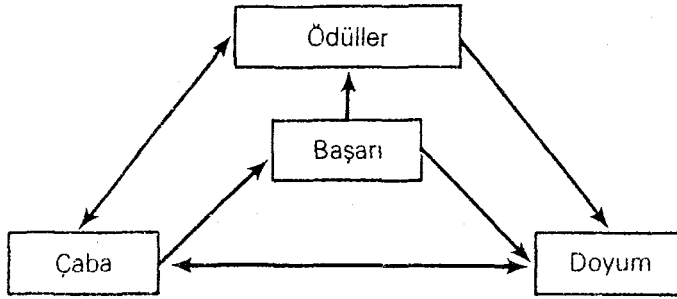
Lawler ve Porter'in kuramlarında sözünü ettikleri içsel ödüller Herzberg'in güdüleme faktörlerine benzeti-
lebilir. Bunlar genellikle bireyin içinde varolan maddi olmayan beklediği ödülleri kapsamaktadır (78). Tanınma, taktir edilme, sorumluluk alma ve başarı içsel niteliktedirler. Dışsal ödüller ise, örgüt tarafından bireye

(77) RICKS-GULLET, s.230.

(78) FULMER, s.133.

lır hale getirmek gereklidir. Düşünürler, bu fikirden hareket ederek dört kavram arasındaki ilişkileri bir model geliştirerek ortaya koymuşlardır. Şekil-7 bu modeli simgelemektedir.

Şekil-7 Cranny ve Smith Basitleştirilmiş Süreç Modeli



urada ödül, doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen söz konusudur. Bu üç değişken birbiri üzerinde ya tek yönlü ya da karşılıklı etkide bulunmaktadır. Başarı, modelin ortasında yer almakta, ödül ve doyum üzerinde tek yönlü bir etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Modelin vurgulamak istediği husus, ödüllendirmenin yalnız başına başarıyı etkilemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur. Kuşkusuz çaba ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. O halde sadece ödüllendirmeye değil, aynı zamanda çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli bireyler bulma ve çalıştırmanın da güdülemede önem-

li rolü bulunmaktadır. Bunlar çabanın artmasını sağlayan unsurlardır (79).

5. Başarı Güdüsü Kuramı

İş çevresinde ya da örgütsel yaşamda rol oynayan güdüleri David McClelland, üç ana grup altında toplamıştır. Bunlar başarı güdüsü, bağlanma güdüsü ve erk güdüsüdür.

McClelland araştırmaları sonucunda, saydığı bu üç tür güdünün hemen hemen bütün insanlarda mevcut olduğunu fakat ağırlıklarının insandan insana değiştiğini ortaya koymuştur. Düşünürce göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma, mükemmeli arama duygularının altında başarı güdüsü saklıdır (80).

Bağlılık ihtiyacı, insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan diğer kişi ve gruplar içinde bulunacağını vurgulamaktadır.

Erk güdüsü ise, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak her türlü

(79) Besim BAYKAL, Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış (İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayınları, 1978), s.50.

(80) William C. HOWELL-Robert D. DIPPBOYE, Essentials Of Industrial and Organizational Psychology (Chicago: The Dorsey Press, 1986), s.58.

amaca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak, erk güdüsünün başlıca belirtileridir (81).

McClelland bu üç tür güdü içinden en çok başarı güdüsünün bireyleri ve örgütleri etki altına aldığını ileri sürmektedir. McClelland araştırmalarında, başarı güdüsünün yöneticilerin başarı ve gelişmesinde diğer bütün güdülerden daha önemli bir rol oynadığını ortaya çıkarmıştır (82).

Yönetim açısından başarı güdüsünün önemi, örgütlerde bireyi harekete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkularını ortadan kaldırarak, kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Bu noktadan sonra birey, başarılı olmak için harekete geçebilir. Bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için, başarısızlıklarının kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekir. Bu önlemleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgütlerde gerçekçi ölçüde amaç ve standartlar açık ve kesin olarak belirlenmelidir.
- İş basitleştirme, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırları belirlenerek bireysel görev

(81) H. Sami GÜVEN, "İşgörenlerin Güdülenmesi", Amme İdaresi Dergisi, C.14, S.3 (Eylül, 1981), s.16.

(82) HOWELL-DIFBOYE, s.58.

ve sorumluluklar bakımından bireyler özendirilmelidir.

- Saptanmış olan amaç ve standartlara ulaşılma derecesine göre başarı değerlendirme ve buna bağlı ödül ve terfi sistemleri geliştirilmelidir.

6. Davranışsal Güdüleme Kuramı

Leon C. Megginson'un geliştirdiği güdüleme kuramı, nisbeten basit fakat uygulaması oldukça zor bir düşünce sistemidir. Bu kuramda güdüler verimliliğe yol açan sebep-sonuç ilişkileri biçiminde açıklanmaktadır. Eğer yöneticiler örgüt üyelerinin güdülerini onların davranışlarını açıklayacak şekilde kullanabilirlerse, onlar üyelerin davranışlarını önceden tahmin edebilirler. Eğer yöneticiler, davranışların ne olacağını önceden bilebilirlerse, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bu davranışlara yön verebilir ve onları denetleyebilirler (83).

Yöneticilerin özellikle bilmeleri gereken husus, insanların ekonomik çıkarları ön planda tutmalarının başlıca nedeni, güvenlik güdülerini tatmin etmek zorunda olmalarındandır. Bu noktadan sonra, güvenlik güduları karşılanmış bireyler daha başka güdüler özellikle maddi olmayan güdülerin etkisi altına girerler (84).

(83) DICKLE, s.88.

(84) L. C. MEGGINSON, Personnel Management: A Human Resource Approach (Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1981), s.442.

7. Şartlandırma Kuramı

Davranışçılar olarak bilinen bir grup psikoloğun görüşü, Vroom'un modeline oldukça benzemektedir. Etki kanunu adı verilen ilkeye göre, çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırılan davranışlar ise tekrar edilmemektedir.

Skinner etki-tepki teknikleri ile güvercinleri eğiterek onlara bir takım karmaşık işleri gördürmüştür. Skinner daha sonra çalışmalarını insanlar üzerinde yoğunlaştırmıştır (85). Yapmış olduğu araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı tekrar etmeyecektir. Başka bir deyişle ödüllendirme ve cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma sonuçta memnun olduğu davranışı tekrar edecektir.

Belirli olumlu davranışları göstermek, onları pekiştirmek ve alışkanlık haline getirmek için dört yöntemleri sürülmüştür. Bu yöntemler olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır (86).

Olumlu pekiştirme, arzulanan bir davranışı yapan bi-

(85) HICKS-GULLET, s.228.

(86) DAVIS, s.84.

reyin bu davranışı sürekli tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller verilmektedir.

Olumsuz pekiştirme, birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenilen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerden oluşur.

Son verme, bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını tümüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Bu yöntemde bir davranışı bıraktırma ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Sadece işgörenin eğer aynı davranışı veya hareketi tekrar edecek veya sürdürecektirse, örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğinin bilincine varması amaçlanmaktadır.

Cezalandırma yöntemi, istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için işgöreni cezalandırmadır. Ceza gören bir işgören istenmeyen davranışları tekrarlamayacak veya onlardan vazgeçebilecektir. Ancak cezanın, yönetimce istenilen davranışları yaptırıcı gücü yoktur. Hatta cezalandırılan bir işgören bazen olumsuz bir davranışa son verseye de olumlu bir davranış ya göstermeyecek ya da etkin bir şekilde ortaya koymak istemeyecektir. Şu halde, cezalandırmanın güdüleyici bir unsur olmaktan çok, yöneticilere karşı kırgınlık ve moral bozukluklarına neden olan bir tutum olduğu ifade edilebilir.

8. Amaç Kuramı

İnsanların kişilik gelişimlerinin ve özlem düzeylerinin belirlendiği çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar onların davranışlarını yönlendirir. Amaçlarla davranışlar arasındaki bu yakın ilişkiden yola çıkan amaç kuramı, amaçların iş performansını belirleyeceği varsayımını kabul etmektedir. Kuramın diğer temel varsayımı, özendiricilerin amacı etkileyerek iş performansı üzerinde etkili olacaklarıdır.

Kuramın varsayımlarını sınavan çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Araştırma sonuçlarından, amaç tesbitinin iş performansı üzerinde etkili olduğu ve iş performansını artırdığı gözlenmiştir. Buna karşılık kuramın diğer varsayımı özendiricilerin amaç yoluyla iş performansını etkileyeceği varsayımı, araştırma sonuçlarıca doğrulanmamıştır. Araştırmalar, özendiricilerin doğrudan doğruya iş performansını etkilediği sonucuna varmıştır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, uygulamaya dönük sonuçlar içeren kuramın iş yaşamına uygulanmasının yararlı olacağı ve iş performansını arttıracığı belirtilebilir (87).

Burcu Kadar

III. GÜDÜLEME İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Görüldüğü gibi insan davranışlarının nedenlerini

kavrayabilmek ve açıklayabilmek için, düşünce evrimi içinde çeşitli güdüleme kuramları geliştirilmiştir. Oldukça fazla sayıda olan bu kuramlardan bazıları zaman içinde önemini yitirmiş, bazıları ise gelişerek günümüze kadar gelmiştir. Söz konusu kuramların belli başlılarına ve eğer varsa ülkemizde yapılmış bu kuramları sınavan araştırmalara değinilebilir.

A. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının Geçerliğini Sınavan Araştırmalar

Bu kuram ile ilgili çalışmalar yapan ve en fazla bilgi toplayan porter olmuştur. Porter çalışmalarını Amerika ve diğer 13 ülkedeki yöneticiler üzerinde yoğunlaştırmıştır. Araştırmalarında fizyolojik ihtiyaçlar dışında bütün ihtiyaçları ölçmeye çalışmıştır. Porter Amerika ve İngiltere'ye ait bulgularında ihtiyaçlar hiyerarşisinin Maslow'unkine benzer olduğunu belirtmiştir. Sonuçta hangi ülke ve örgüt olursa olsun, en önemli ihtiyacın en az tatmin edilen ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Maslow'un modeliyle ilgili bir başka araştırma, Beer tarafından yapılmıştır. Kadın yöneticiler üzerinde yapılan bu çalışma sonucunda, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde belirttiği kendini gerçekleştirme, ait olma ve sevgi gibi sosyal ihtiyaçlarının önemli ihtiyaçlar olduklarını, saygı ve güvenlik ihtiyaçlarının ise, daha az önemli olduğu ortaya çıkarılmıştır. Beer sonuçta, Maslow'un kura-

minin endüstriyel güdülemeye son derece yararlı olduğunu belirtmiştir.

Lawler ve Porter tarafından yapılan bir araştırmada ise, yöneticilerin ihtiyaçlarının tatmini ile başarı düzeyleri arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada, üst düzey ihtiyaçların tatmini ile başarı arasında bir ilişki bulunmuştur (88).

Ülkemizde Tuğray Kaynak'ın üç büyük işletmede, işgörenler ve yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzer bir ihtiyaç sıralaması ortaya çıkarmıştır (89).

Oğuz Onaran'ın kamu işyerlerindeki uzmanlar arasında yapmış olduğu araştırmada, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde sıralanan ihtiyaçların ne derece karşılandığı saptanmaya çalışılmıştır. Sonuçta, Maslow'un kuramını doğrular nitelikte olmayan bir ihtiyaç sıralaması elde edilmiştir. Buna göre, en az tatmin edilen ihtiyaç kategorisinin fizyolojik ihtiyaçlar, en fazla tatmin edilen ihtiyacın ise, saygınlık ihtiyacı olduğu ortaya çıkarılmıştır (90).

(88) Enver ÖZKALP, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış (Eskişehir: Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, 1982), s.139.

(89) KAYNAK, s.370.

(90) Oğuz ONARAN, Yönetim Psikolojisi II (Ankara: TODAİE Yayınları, 1979), s.138.

B. Çift Faktör Yaklaşımının Geçerliğini
Sınayan Araştırmalar

Ülkemizde Ertekin'in DSI yöneticileri ve işçileri arasında yaptığı araştırmalarda, ücret, yönetim anlayışı, üstlerin tutum ve davranışları gibi etkenlerin yanında, işin içeriği ile ilgili olan yükselme, sorumluluk, başarı gibi etkenlerinde doyumsuzluğa neden olabileceği ortaya çıkarılmıştır (91).

Erbesler'in banka, kooperatif ve Yerel Yönetim Planlama Müdürlüğü'nde çalışan 112 uzman arasında yapmış olduğu araştırmada, çalışanları işyerine bağlamadameslek gerçekleştirme ve kendini geliştirme etkenlerinin iş doyumunu ve güdüleyici etkilerinin yoğun olduğu, buna karşın, işin dışsal özelliği ile ilgili etkenlerden olan ücretin de işgörenler üzerindeki etkisinin büyük olduğu sonucuna varılmıştır (92).

C. Teori X ve Teori Y'ye Göre Yöneticilerin
Değerlendirilmesini Amaçlayan Araştırmalar

Ülkemizde Alev Ergenç, KİT yöneticilerinin X ve Y teorilerine göre eğilimlerini saptamak amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, Y kuramı varsayımlarının X kuramı varsayımlarına oranla daha yük-

(91) Yücel ERTEKİN, Orgüt İklimi (Ankara: TODAİE Yayınları, 1978), s.96.

(92) İNGİR, s.30.

sek puan elde ettiği, başka bir değişle yöneticiler tarafından Y kuramının benimsendiği ortaya çıkmıştır. Ancak davranış ve uygulama bakımından X kuramının ağırlık kazandığı belirlenmiştir.

Dilber, Türk özel kesim yöneticilerinin X ve Y teorilerinden hangisini benimsediklerini incelemek amacıyla 1966 ve 1978 yıllarında iki ayrı araştırma yapmıştır. Sonuçta yöneticilerin güçlü X kuramının etkisi altında buldukları, yetki devretmekten kesinlikle kaçındıkları, bu konuda pay sahibi yöneticiler ile yürütücüler arasında bir farkın mevcut olmadığı görülmüştür. Ancak araştırma sonuçlarında, 1966 yılına oranla 1978 yılında Y kuramının benimsenme oranının kısmen de olsa arttığı gözlenmiştir (93).

D. Beklenti Kuramlarının Geçerliğini

Sınayan Araştırmalar

1967 yılında iş hızlarını denetleyebilen 32 işgören arasında Vroom'un kuramını sınayan bir araştırma yapılmıştır. Araştırmacılar ek yardımlar, üstlerin desteği, ücret, yükselme ve kümece kabul edilmeden oluşan beş amaç ele alarak işgörenlerin bu amaçlara verdikleri değer-

(93) Mustafa DILBER, Yönetim Psikolojisi II (Ankara: TODAİE Yayınları, 1981), s.274.

lerin ve bu amaçların gerçekleşmesi konusundaki beklentilerinin iş başarımlarına olan etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda işgörenler, üstün desteğine ve ücrete önem verdikleri ve çabalarını hızlandırırırlarsa, ücretin ve üstün desteğinin artacağına inandıkları için iş başarımlarını yükseltmişlerdir (94).

Lawler ve Porter yaptıkları bir araştırmada, iş başarımlarının ücret artışına yol açacağına inanan yöneticiler ile, iş başarımları ve ücret arasında bir ilişkinin bulunmadığına inanan yöneticileri karşılaştırmışlardır. Araştırma sonucunda iş başarımının ücret artışı sağlayacağına inanan yöneticilerin diğer yöneticilerden daha başarılı oldukları gözlenmiştir (95).

E. Yöneticilerin "Başarı", "Bağlılık" ve "Erk" Güdülerini İncelemeyi Amaçlayan Araştırmalar

Ergun, Türk kamu yöneticilerinin önderlik davranışını incelemeyi amaçlayan araştırma kapsamına 11 kamu kuruluşunu almıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin astlarına yetki devretmekten kaçındıkları, bu yüzden de merkezci bir eğilim gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin otoriter bir kişiliği vardır ve genellikle sos-

(94) ÖZKALP, s.157.

(95) Muzaffer SENCER, "Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral", Amme İdaresi Dergisi, C.15, S.1 (Mart, 1982), s.12.

yal ilişkilere girmekten çekinip, kendisiyle işgörenleri arasındaki etkileşim yetersiz düzeyde bulunmaktadır. Ayrıca yönetici, astlarına danışma gereği duymaz (96).

N. M. Bradburn Türkiye'de yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına dayanarak, Türk yöneticilerin Amerika'daki yöneticilere oranla daha düşük başarı güdüsüne sahip olduklarını ve sosyal ilişkilere girmekten çekinmelerinin başlıca nedeninin otoritelerinin sarsılacağı inancından kaynaklandığını ileri sürmüştür.

Araştırmalar incelendiğinde Türk yöneticisinin başarı ve bağlanma güdüsünün düşük, erk güdüsünün yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir.

F. Şartlandırma Kuramının Geçerliğini

Sınayan Araştırmalar

Kişi davranışının denetlenmesi amacını güden bu kuram, bir çok araştırma ve uygulamaya konu olmuştur.

Araştırmacı J. R. Adam'ın yaptığı bir alan araştırmasında, gözetmenler işgörenleri her hafta toplayarak iş başarımlarına ilişkin bilgi vermişler, ortalama iş çıkarıcılarla ortalamanın altında iş çıkarıcılardan iş başarımlarını artırmaları istenmiştir. Sonuçta miktar yönünden iş ba-

(96) Turgay ERGUN, Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı (Ankara: TODAİE Yayınları, 1981), s.103.

şarımının arttığı görülmüştür.

Araştırmacı Pedalino ve Gamboa'nın yaptıkları bir araştırmada, parasal ödüller kullanıldığında devamsızlığın %18,27 oranında azaldığı gözlenmiştir.

Şartlandırma kuramı, çalışanların davranışlarını yönlendirmeye yönelik yöntemleri içermesi bakımından yönetim için yararlı olabilecek nitelik taşımaktadır (97).

G. Amaç Kuramının Geçerliğini Sınayan Araştırmalar

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, amaca ilişkin beş özellikle iş başarımı arasında bazı ilişkiler bulunmuştur (98).

- Amaç ne kadar belirgin olursa, iş başarımı da o kadar artmaktadır. Amaçlar açıkça belli olduğunda, işgörenler çabalarını hangi yöne yönlendireceklerini bildiklerinden iş başarımları yükselmektedir.
- Amaçlar güçleştikçe iş başarımının arttığı gözlenmiştir. Başarılı kişiler, güç amaçlara daha çok önem vermekte ve bunlara ulaşmak için daha çok çaba harcamaktadırlar.

(97) INCIER, s.54.

(98) INCIER, s.37.

- Amaçların iş başarımını arttırması için, işgö-
renlerce benimsenip kabul edilmesi gerekir. Amaç-
ların benimsenmesi, bir bakıma kişilerin özlem-
leri ile amaçların benzer olduğunu gösterir. Ki-
şiler benimsedikleri amaçlar için daha çok çaba
harcarlar.
- İşgörenlerin kendi işleri ile ilgili konularda
kararlara katılmaları iş başarımını arttırmak-
tadır. Katılma işgörenlerin işlerini daha çok
benimsemelerini, işleri ile daha çok ilgilenme-
lerini sağlayarak güdülemeyi arttırmakta ve do-
layısı ile iş başarımını yükseltmektedir.
- İşgörenlere yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin
bilgiler verilmesi, iş başarımını arttırmaktadır.
Kendisine geriye bildirim verilen işgören, iş
başarımını kendi ölçülerine göre değerlendire-
rek amaçlarını yükseltmekte ve iş başarımını
çoğaltabilmektedir.

Ü ç ü n c ü B ö l ü m

ÇALIŞANLARIN GÜDÜLENMESİNE İLİŞKİN ESKİŞEHİR ŞEKER FABRİKASI'NDAKİ UYGULAMA

I. ESKİŞEHİR ŞEKER FABRİKASI HAKKINDA KISA BİR BİLGİ

5 Aralık 1933 tarihinde, 3,633,708 metrekarelik alan üzerinde kurulmuştur. Ust yönetim organı, Türkiye Şeker Fabrikaları A. Ş. Genel Müdürlüğü'dür. Sermayesinin yarıdan fazlası devlete ait olan bir üretim işletmesidir. İşletmede toplam, 1612 kişi istihdam edilmektedir.

Amacı, önceleri toplumun ihtiyaçları olan şeker üretimine katkıda bulunmak olup, sonra Makina ve İspirto Fabrikaları ile daha çeşitli ürünlerin üretimine yönelmiştir. Eskişehir Makina Fabrikası, özel ve kamu kuruluşlarının ve aynı zamanda kendi kapsamındaki birimlerin tarımsal araç ve gereçlerinin üretimini gerçekleştirerek, sanayiye ve ulusal ekonomiye katkıda bulunmaktadır. Eskişehir Şeker ve

İspirto Fabrikası yan ürün olarak melas, kuru küspe, kuru maya ve füzeli yağı üretiminde de bulunmaktadır. Pancar üreticisi olan çiftçilerin aynı ve nakli krediler yoluyla desteklenerek, rasyonel çalışmalarıyla verimlerinin arttırılması amaçlanmaktadır. Şeker Fabrikasına ait tarımsal işletmelerde hayvancılık üretimi de yapılmaktadır.

11. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

A. Araştırmanın Amacı

İşgörenlerin davranışlarını işletmenin amaçlarına uydurmak isteyen yöneticiye düşen görev, çalışanların beklentilerini olumlu yönde gerçekleştirmek, işgörenleri duyarlı oldukları güdülerle işlerine bağlayıp verimlerini arttırmaktır.

Buna paralel olarak hazırlanmış anket formunda:

- Çalışanlar üzerinde işte ve işyerinde tatminsizlik yaratan etkenlerin,
- Çalışanları işyerine bağlayan etkenlerin,
- İşten ayrılmalarına yol açan etkenlerin,
- Yaptıkları işi ne kadar süre daha yapacaklarına ilişkin düşüncelerin,
- Çalışmaya teşvik amacıyla işletmede uygulanan yöntemlerin,

- işyeri mutluluğu hakkındaki düşüncelerin, sistemli bir şekilde belirlenebilmesi amaçlanmaktadır.

B. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamına, Eskişehir Şeker Fabrikası üst, orta ve alt düzey yöneticileri ile işçiler alınmıştır. Her yönetim kademesindeki yöneticilerin güdülenmesiyle birlikte, alt düzey çalışanlarının (işçilerin) güdülenmesinin tüm olarak değerlendirilmesi bakımından araştırma, işletme düzeyinde geniş bir kapsamda gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya üst düzey yöneticisi olarak 2 müdür yardımcısı, 2 uzman ve uzman yardımcısı alınmıştır. Orta düzey yönetim kademesine ise, 4 kısım şefi dahil edilmiştir. Alt düzey yöneticisi sıfatıyla 3 ustabaşı ve 22 işçi araştırma kapsamına alınmıştır.

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma verilerinin elde edilmesinde anket yöntemi uygulanmıştır. Hazırlanmış olan anket sorularına, yönetici ve işçilerin kısıtlı zaman süreleri içinde, sağlıklı yanıtlar alınabilmesi amaçlanmıştır. Uygulanan anket formu karşılıklı görüşme yöntemi ile de desteklenmiştir. Araştırma kapsamına alınan yönetici ve işçi gruplarının anlamakta güçlük çektikleri soruların açıklanmasında, gö-

rüşme yönteminden yararlanılmıştır.

Uygulanan anket formunda başlıca iki türde, üçer adet soru kullanılmıştır. Bu sorulardan ilk üçü derecelendirme türündeki sorular olup, araştırmaya katılanlardan 1,2,3, şeklinde değer vermeleri istenmiştir. Uygulanan bu tür soru yöntemi ile elde edilen sonuçların cetvellenebilmesi ve karşılaştırma yapılabilmesi amaçlanmıştır. Son üç soru ise, seçenek soru niteliğinde olup, araştırmaya katılanlardan kesin bir bilgi alınabilmesi amacıyla, sadece bir seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, yüzdeler halinde cetvellennmiş ve önce genel bir değerlendirme yapıldıktan sonra, her yönetim kademesindeki (üst, orta, alt) yöneticilerin ve işçilerin her soru için güdülenme durumları ayrı ayrı ele alınarak yorumlar yapılmıştır.

IV. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN SONUÇLAR

Ek-1'deki anket formundan da görülebileceği gibi, işletme çalışanlarının güdülenme durumlarının belirlenmesi araştırmanın genel amacını oluşturmaktadır.

A. Genel Değerlendirme

1. İstenmeyen Davranışlar

Anket formununun ilk sorusu, işyerinde çalışma iste-

gini kıran ve çalışanlar üzerinde tatminsizlik yaratan etkenlerin belirlenmesi amacıyla yönelik olarak hazırlanmıştır. Araştırmaya katılanların bu soruya verdikleri yanıtların Tablo-1'deki dökümü, istenmeyen davranışları önem sırasına göre göstermektedir.

Tablo-1 Ankete Katılanların Belirttikleri
İstenmeyen Davranışlar

Etkenler	Ankete Katılanların Yüzdesi (%)
Parasal Etkenler	100
Yükselme Olanaklarının Sınırlı Oluşu	66
Taktir Edilmeme	46
İşe Sürekli Müdahale	33
Değer Verilmeme	30
Sıkı Kontrol	26
Dürüst Olmayan Davranışlar	22

Tablo-1'de de görülebileceği gibi araştırmaya katılanların tümü, çalıştıkları işin parasal yönünü eleştirmektedirler. Birinci seçenek olarak parasal etkenlerin tatminsizliğe yol açabileceğinin ortaya çıkması, paranın ülkemiz koşullarında her dönemde bir güdüleyici etken olduğu belirtilebilir. Buna göre para-

sal etkenler çalışanların (her düzey yönetici ve işgörenlerin) çalışma şevkini kırabilmekte ve tatminsizliğe neden olabilmektedir.

İşletme çalışanlarının önemli buldukları yükselme olanaklarının sınırlı oluşu, çalışma hevesini kırmaktadır. Yükselme olanaklarının sınırlılığı, araştırmaya katılanların %66'sı tarafından önemli bulunmaktadır. Çalışanın bulunduğu mevkiden bir üst mevkiye terfi etmesi, onun hem parasal hem de manevi yönden tatminine neden olabileceğinden, yönetici ve işgörenlerin güdülenmesi açısından önemli bir araç olma özelliğini taşımaktadır.

Üçüncü derecede tatminsizliğe neden olan etken, taktir edilmemesidir. Çalışanların %46'sı bir üst yönetici tarafından taktir edilmemenin tatminsizliğe neden olabileceğini belirtmektedirler. Buna göre taktir, işletmede çalışanların parasal etkenler kadar ve hatta daha fazla tatminine neden olabilir. Taktir, çalışanın gerek işe gerekse işletmeye bağlanmasında önemli bir etken olabilir.

Anketi yanıtlayanların %33'ü işe sürekli müdahalenin tatminsizliğe neden olabileceğini belirtmişlerdir. Ankete katılanların %30'u değer verilmeme, %26'sı ise, sıkı kontrolden şikayetçi olmaktadır. %22'si ise dürüst olmayan davranışların çalışma istegini kırabileceğini belirtmektedirler. Bu davranışlar arasında aynı düzeyde olan yönetici ve işgörenlerin üstlerine iyi görünmek için

giriştikleri eylemler ve işgörenlerin objektif olmayan ölçütlere göre değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan eşitsizlik durumları olarak sayılabilir.

2. Çalışanları İşyerine Bağlayan Etkenler

Araştırma kapsamına alınan çalışanlar üzerinde uygulanan anket formunun ikinci sorusu derecelendirme türündeki, işyerinde neden çalıştıklarının belirlenmesine yöneliktir. Bu amaçla hazırlanmış soruya verilen yanıtlar, Tablo-2'de toplu olarak görülebilir. Bu soruya verilen yanıtlarla birlikte, çalışanları işe ve işletmeye bağlayan etkenlerin de belirlenmesi mümkün olabilmektedir.

Tablo-2 Çalışanları İşyerine Bağlayan Etkenler

Etkenler	Ankete Katılanların yüzdesi (%)
Yeterli Düzeyde Ücret	91
Manevi Tatmin	79
İyi Çalışma Koşulları	66
Yükselme Olanakları	46
Uzmanlaşma ve Mesleki Gelişim	26

Tablo-2'nin incelenmesi sonucu, araştırmaya katı-

lanların önemli bir bölümü (%96'sı), halen çalıştıkları işletmenin verdiği ücretin kısmen yeterli olduğunu, bu nedenle iş ve işyerlerine bağlı olduklarını belirtmektedirler.

Araştırmaya katılanların %79'u çalıştıkları işletmede manevi tatmin bulduklarını belirtmişlerdir. Manevi tatmin seçeneğinin kapsamına ise, üstlerin anlayışlı davranışı, güleryüzlü yöneticinin varlığı ve yapılan işin taktir edilmesi alınmıştır.

Çalışılan işyerinin fiziki rahatlığı ve çalışma esnasında kullanılan araç ve gereçlerin yeterliliği çalışma koşullarının iyiliği şeklinde belirtilebilir. Buna göre çalışma koşullarının iyi oluşu, araştırmaya katılanların %66'sının işe ve işletmeye bağlanması açısından önemli bir etken olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılanların %46'sı işletmeye bağlanmalarının nedenini yükselme olanaklarının sağlanmasına bağlamışlardır. Ayrıca, uzmanlaşma ve mesleki gelişim olanaklarının sağlanması %26 oranında işe ve işyerine bağlanmanın nedenini oluşturmaktadır. Mesleki gelişim ve uzmanlaşma, özellikle üst düzeydeki yöneticilerin tercih sıralamasında önemli bir yer tutmaktadır.

3. Çalışanların Çalıştıkları İşyerlerinden Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler

Anket formunda yer alan sorulardan üçüncüsü, çalışanların işyerlerinden ayrılmalarına neden olabilecek etkenlerin saptanması amacıyla yönelik olarak hazırlanmıştır.

Tablo-3 Çalışanların İşyerinden Ayrılmalarına
Yol Açan Etkenler

Etkenler	Ankete Katılanların Yüzdesi (%)
Maddi Tatminsizlik	98
Sosyal Huzursuzluk	81
Haksızlık	38
Taktir Edilmeme	36
Yükselme Olanaklarının Sınırlı Oluşu	36
İşgüvenliğinin Bulunmaması	13

Tablo-3'de de görülebileceği gibi, çalışanların işyerlerinden ayrılmalarına yol açabilecek etkenlerin başında, %98 ile maddi tatminsizlik gelmektedir. Bu durumda ücretin çalışan ile işletme arasında olumlu bir ilişki için önemi büyüktür. Konuya işgücü verimliliği açısından bakılacak olunursa, çalışanları maddi bakımdan tatmin etmenin verimliliği önemli ölçüde arttırabi-

leceği söylenebilir. Bütün bunlara rağmen insanı maddi bakımdan doyurmanın güç olduğunu da belirtmekte yarar vardır.

Çalışanların %81'i sosyal huzursuzluk (sürtüşmeler, beşeri ilişkilerde aksaklıklar) %36'sı ise, yöneticilere aynı düzeydeki personele farklı davranışı dolayısıyla ortaya çıkan haksızlık durumlarında işyerlerinden ayrılabilceklerini belirtmişlerdir. O halde, işletmede beşeri ilişkilere verilen önem yeterli düzeyde bulunmamakta ve hatta bu durum çalışanın çalıştığı işyerinden ayrılmasına da neden olabilmektedir.

Araştırmaya katılanların %36'sı takdir edilmemenin ve yine %36'sı yükselme olanaklarının sınırlılığı halinde işyerinden ayrılabilceklerini belirtmişlerdir. Çalışanların %13'ü ise, işgüvenliğinin bulunmaması halinde (iş esnasında karşılaşılan kazalar, hastalık, sakatlık v.b. tehlikeler), çalıştıkları işyerini değiştirebileceklerini belirtmişlerdir.

4. Yaptıkları İş Ne Kadar Daha Yapacaklarına İlişkin Düşünceleri

Uygulanan anketin dördüncü sorusu, çalışanların yaptıkları işi daha ne kadar yapmak istediklerini saptamak amacıyla yönelik olarak hazırlanmıştır.

Anket verilerinin değerlendirilmesi sonucu, işlet-

mede çalışanların büyük bir bölümü (%48'i) daha yüksek ücret veren bir işletmede çalışma olanağını bulduklarında işyerinden ayrılacaklarını belirtmişlerdir. Ankete katılanların sadece bir seçeneği işaretlemeleri istenen sonuçlar Tablo-4'de görülebilir.

Tablo-4 Yaptıkları İş Daha Ne Kadar Yapacaklarına İlişkin Düşünceleri

Düşünceleri	Ankete Katılanların Sayısı	Yüzdesi
Daha Yüksek Bir Ücret Veren İşletme	16	48
İşyerini Değiştirmek İstemeyen	12	38
Şimdiki Ücretini Veren Başka Bir İşletme	4	12
Ücreti Ne Olursa Olsun Başka Bir İşletme	1	3

İşletmede çalışanların önemli bir bölümü de (%38'i) çalıştıkları işletmeden memnun olduklarını, işyerinden ayrılmalarının söz konusu olmadığını belirtmişlerdir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasındaki neden, piyasadaki iş olanaklarının kısıtlılığından ya da işletmede çalışanlara sağlanan olanakların genişliğinden kaynaklanabilir. Ankete katılanların %12'si şimdiki ücreti-

ni alabileceği bir başka işletmede %3'ü ise, ücreti ne olursa olsun iş bulduklarında başka bir işletmede çalışabileceklerini belirtmişlerdir.

5. Çalışmaya Teşvik Amacıyla Uygulanan Yöntemler

Anket formunda yer alan beşinci soru, işletmede uygulanan güdüleme sistemi ile yakından ilgilidir. Amaç, yöneticilerin çalışanları teşvik amacıyla uygulanan yöntemleri ortaya çıkarmak ve hangi yöntemin sıklıkla uygulandığını belirlemektir.

Çalışmaya teşvik amacıyla işletmede uygulanan yöntemler Tablo-5'de toplu halde görülebilir.

Tablo-5 İşyerinde Çalışmaya Teşvik Amacıyla Uygulanan Yöntemler

Yöntemler	Ankete Katılanların Sayısı	Yüzdesi
Maddi Teşvik	7	21
Manevi Teşvik	2	6
Ceza ve Tehdit	6	20
Her Üçü Birden	15	46
Teşviğin Önemsizliği	3	7

Ankete katılan 33 kişiden 15'i işletmede hem maddi hem manevi yönden teşvik gördüğünü, ancak ceza ve tehditle de karşı karşıya bulduklarını ifade etmişlerdir. Ceza ve tehdit yönteminin çalışanı çalışmaya teşvik amavıyla uygulanması durumunda yönetime ve işletmeye karşı olumsuz tutumlara yol açabileceği belirtilebilir. Ceza ve tehdit yoluyla güdülemenin %18 gibi önemli bir oranda uygulandığı görülmektedir. Çalışanların %21'i ise, maddi yollarla teşvik edilmekte, manevi açıdan %6 gibi küçük bir oranda teşvik edilmektedirler. Araştırma kapsamına alınanların %9'u ise, üstlerinin teşvige önem vermediklerini belirtmektedirler.

6. İşyeri Mutluluğu

Anket formunda yer alan altıncı ve sonuncu soru, çalışanların "işyeri Mutluluğu" kavramı hakkındaki düşüncelerinin belirlenmesi amacıyla yönelik olarak hazırlanmıştır. Aynı zamanda bu sorudan alınan yanıtlarla, çalışanın nasıl bir işyeri arzuladığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Tablo 6'da bu sonuçlar toplu halde görülebilir.

Tablo-6 "Çalışma grubumuz büyükçe mutlu bir aileye Benzetilmelidir." Yargısı hakkındaki Düşünceleri

Düşünceleri	Ankete Katılanların Sayısı	Yüzdesi
Çok Doğru Buluyorum	17	55
Doğru Buluyorum	10	25
Doğru Bulmuyorum	6	20

Günlük zamanlarının yaklaşık üçte birini çalıştıkları işyerlerinde geçiren işgörenin büyük bir bölümü işletmede iyi iş ve arkadaşlık ilişkilerinin kurulmasını arzu etmektedir. Ancak %20 gibi bir oran, çalışma grubunda mutluluğun bulunmaması gerektiğine inanmaktadır.. %20 grubuna dahil edilen çalışanların büyük bir bölümünün ustabaşılar olması ilginç bir sonuçtur. Bu durumda ustabaşılarının işçileri güdülemede yetersiz kalacakları söylenebilir.

B. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçların Toplu Olarak Değerlendirilmesi

Eskişehir Şeker Fabrikası çalışanları üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek olursa, bir takım sonuçlara ulaşmak mümkün olabilecektir. Buna göre:

- Çalışanlar üzerinde tatminsizlik yaratan ve istenmeyen davranışlar olarak nitelendirilen etkenlerin başında parasal etkenler gelmektedir. Yükselme olanaklarının sınırlılığı, takdir edilmeme, çalışanın işine sürekli müdahale edilmesi ve değer verilmeme de çalışanların çalışma heveslerini kırabilmektedir.
- Çalışanları işyerine bağlayan etkenlerin başında ise en fazla önem taşıyanlar, yeterli düzeyde ücret, çalışanın işinden manevi tatmin duy-

ması ve iyi çalışma koşullarının sağlanması olarak belirtilebilir.

- Araştırma sonuçlarına göre ilk sırada maddi tatminsizliğin ortaya çıkması, işyerinde sosyal huzursuzluğun bulunması, haksızlık ve takdir edilmeme durumlarında çalışanlar işyerinden ayrılacaklarını belirtmişlerdir.
- Çalışanların büyük bir çoğunluğu, halen çalışmakta oldukları işyerinden ayrılmak istemediklerini ancak yine büyük bir çoğunluğun ise, daha fazla ücret veren bir işletmede çalışma olanağını bulduklarında işyerinden ayrılacaklarını belirtmişlerdir.
- İşletmede çalışmaya teşvik amacıyla uygulanan yöntemlerin büyük bir kısmı maddi teşvik, manevi teşvik, ceza ve tehdit yoluyla gerçekleşmektedir.
- Araştırma sonuçları, çalışanların büyük bir çoğunluğunun çalıştıkları işyerinin veya grubun içinde oluşan sosyal ilişkilerin iyi bir tarzda işlemesinden yana olduklarını göstermektedir.

C. Yönetici Gruplarına Göre Değerlendirme

Araştırma kapsamına alınan yönetici grupları üst,

orta ve alt düzey yöneticileri olmak üzere, üç ana grupta ele alınabilir.

1. Üst Düzey Yöneticilerine Göre Değerlendirme

Uygulanan anket formu, üst düzey yöneticisi sıfatıyla 2 müdür yardımcısı ve 1 uzman l'de uzman yardımcısını kapsamına almaktadır.

a. İstenmeyen Davranışlar

İşletmenin üst düzey yöneticilerine göre, işte ve işyerinde çalışma hevesini kıran ve tatminsizlik yaratan etkenler Tablo-7'de görülmektedir.

Tablo-7 Üst Düzey Yöneticilerin Belirttikleri
İstenmeyen Davranışlar

Etkenler	Anket Yanıtlarının Yüzdesi(%)
Parasal Etkenler	100
Taktir Edilmeme	77
İşe Sürekli Müdahale	50
Yükselme Olanaklarının Sınırlı Oluşu	50
Dürüst Olmayan Davranışlar	25

Üst düzey yöneticilerinin tümü, parasal etkenlerin işte ve işyerinde tatminsizlik yarattığını belirtmektedirler. Yöneticilerin %77'si ise, takdir edilmemenin çalışma istegini kırabileceğini belirtmektedirler. İşletmede yükselme olanaklarının sınırlı olması %50 oranında kabul edilirken, yöneticiler işlerine müdahaleden de şikayetçi olmaktadır. Yöneticilerin %25'i ise, dürüst olmayın davranışların çalışma istegini kırabileceğini belirtmektedirler.

b. Çalışanları İşyerine Bağlayan Etkenler

Tablo-8'de de izlenebileceği gibi, üst düzey yöneticilerini işyerine bağlayan etkenlerin başında, yeterli düzeyde ücret ve iyi çalışma koşullarının sağlanması gelmektedir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin işyerlerinde manevi tatmin bulmaları söz konusudur. Yükselme olanaklarının tanınması, üst düzey yöneticileri tarafından önemli bir etken olarak görülmektedir.

Tablo-8 Üst Düzey Yöneticilerini İşyerine Bağlayan Etkenler

Etkenler	Anket Yanıtlarının Yüzdesi (%)
Yeterli Düzeyde ücret	100
İyi Çalışma koşulları	77
Manevi Tatmin	77
Yükselme Olanakları	25

c. Çalışanların Çalıştıkları İşyerlerinden
Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler

Üst düzey yöneticilerini çalıştıkları işyerlerinden ayırmayı düşündüren etkenlerin başında maddi tatminsizlik ve sosyal huzursuzluk gelmektedir. Tablo-9'da da bu durum izlenebilir.

Tablo-9 Üst Düzey Yöneticilerini Çalıştıkları İşyerlerinden Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler

Etkenler	Anket Yanıtlarının Yüzdesi (%)
Maddi Tatminsizlik	100
Sosyal Huzursuzluk	100
Haksızlık	50
Yükselme Olanaklarının Sınırlı Oluşu	25
Taktir Edilmeme	25

Maddi tatminsizlik kadar yöneticilerin işyerinden ayrılmalarına neden olabilecek etkenlerden bir diğeri, de sosyal huzursuzluktur. Sosyal huzursuzluk çeşitli şekillerde oluşabilmektedir. Örneğin; kişisel sürtüşmeler, tartışmalar gibi. Ayrıca haksızlığa uğrayan yöneticilerin işyerinden ayrılacaklarını belirtenlerin oranı ise,

%50 dir. Yöneticiler taktir edilmemeleri ve yükselme olanaklarının sınırlandırılması halinde işyerinden ayrılacaklarını belirtmektedirler.

d. Yaptıkları İş Ne Kadar Daha Yapacaklarına İlişkin Düşünceleri

Anket kapsamına alınan 4 üst düzey yöneticisinden 1'i daha yüksek ücret elde edebileceği bir işletmede çalışma olanığı bulduğunda işletmeden ayrılabilceğini 3'ü ise, çalıştıkları işletmeden memnun olduklarını ve işyerinden ayrılmayı düşünmediklerini belirtmişlerdir.

e. Çalışmaya Teşvik Amacıyla Uygulanan Yöntemler

Üst Düzey yöneticilerini teşvik amacıyla uygulanan yöntemlerin başında %75 oranı ile, maddi teşvik unsurlarının kullanılması gelmektedir. Yöneticiler %25 oranında manevi tatmin ve %25 oranında ise, ceza ve tehditle karşı karşıya bulunmaktadır.

f. İşyeri Mutluluğu

Anket uygulanan yöneticilerin tümü, işyerinde iyi arkadaşlık ilişkilerinin kurulmasından yana olduklarını belirtmişlerdir.

2. Orta Düzey Yöneticilerine Göre

Degerlendirme

Anket uygulaması yapılan işletmedeki 4 kısım şefi, orta düzey yöneticisi kapsamına alınmıştır. Buna göre, orta düzey yöneticilerinin güdülenme durumları, sonuçlar itibariyle belirtilebilir.

a. İstenmeyen Davranışlar

Orta düzey yöneticilerinin çalışma istegini kıran ve tatminsizlik yaratan etkenlerin başında Tablo-10'da da görüldüğü gibi parasal etkenler gelmektedir.

Tablo-10 Orta Düzey Yöneticilerinin Belirttikleri İstenmeyen Davranışlar

Etkenler	Anket Yanıtlarının Yüzdesi (%)
Parasal Etkenler	100
Taktir Edilmeme	50
Yükselme Olanaklarının Sınırlı Oluşu	50
Sıkı kontrol	50
Dürüst Olmayan Davranışlar	25
Değer Verilmeme	25

Orta düzey yöneticileri ayrıca yükselme olanaklarının sınırlılığı, sıkı kontrol ve takdir edilmemenin tatminsizliğe yol açacağını, dürüst olmayan davranışların da istenmediğini belirtmektedirler. Üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticilerinin tatminsizlik yaratan etken sıralamaları arasında büyük bir benzerlik bulunmaktadır.

b. Çalışanları İşyerine Bağlayan Etkenler

Üst düzey yöneticilerinde olduğu gibi, orta düzey yöneticilerini işyerine bağlayan etkenlerden birinci derecede önemli olanı daha fazla ücret almalarıdır. Elde edilen araştırma sonuçları, Tablo-11'de verilmiştir.

Tablo-11 Orta Düzey Yöneticilerini İşyerine Bağlayan Etkenler

Etkenler	Anket Yanıtlarının Yüzdesi (%)
Yeterli Düzeyde Ücret	100
Yükselme Olanakları	77
Uzmanlaşma ve Mesleki Gelişim	77
Manevi Tatmin	25
İyi Çalışma Koşulları	25

İkinci derecede önemli etkenler arasında, yüksel-

me olanaklarının bulunuşu ve işletmenin mesleki gelişim ve uzmanlaşmaya olanak tanımmasıdır. İyi çalışma koşulları ve manevi tatmin üçüncü derecede önemlidir.

c. Çalışanların Çalıştıkları İşyerlerinden
Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler

Anket kapsamına alınan orta düzey yöneticilerinin işletmeden ayrılmalarını düşündürecek etkenlerden birinci derecede önemli olan maddi tatminsizliktir. Etkenlere verilen ağırlıklar Tablo-12 de görülebilir.

Tablo-12 Orta Düzey Yöneticilerini Çalıştıkları
İşyerlerinden ayrılmalarına yol açan Etkenler

Etkenler	Anket Yanıtlarının Yüzdesi (%)
Maddi Tatminsizlik	100
Yükselme Olanaklarının Sınırlı Oluşu	77
Haksızlık	50
Taktir Edilmeme	50
Sosyal Huzursuzluk	25

Çalışanların % 77'si yükselme olanaklarının sınırlandırılması halinde işyerinden ayrılacaklarını belirtmişlerdir. İş ve iş çevresinde oluşacak sosyal huzur-

suzluklar, orta düzey yöneticilerini işyerinden ayrılmaya iten nedenler arasında sayılabilir. Haksızlığa uğrama ve takdir edilmemesinde işyerinden ayrılmaya yol açması beklenebilir.

d. Yaptıkları İş Daha Ne Kadar Yapacaklarına İlişkin Düşünceleri

Anket uygulaması kapsamına alınan 4 kısım şefinin 3'ü daha yüksek ücret olanağını elde edebilecekleri bir başka işletmede çalışmak istediklerini belirtirken, 1'i çalıştığı işletmeden memnun olduğunu belirtmiştir.

e. Çalışmaya Teşvik Amacıyla Uygulanan Yöntemler

Orta düzey yöneticilerin güdülenmesi için, daha çok maddi araçlardan yararlanılmaktadır (%50). Ayrıca %25'i hem maddi hem manevi yönden teşvik edilmekte, ceza ve tehdit yöntemiyle de karşı karşıya bulunmaktadırlar. %25 oranındaki yöneticiler ise, üstlerinin teşvige önem vermediklerini belirtmektedirler.

f. İşyeri Mutluluğu

İşyerinde sosyal ilişkilere önem verilmesi gerektiğine inanan yöneticilerin oranı %75 dir. İşletmede sosyal ilişkilerin önemli olmadığını, kişiler arasında iyi ilişkilerin kurulmasının gereksizliğini savunanların oranı ise %25 dir.

3. Alt Düzey Yöneticilerine Göre Değerlendirme

Alt düzey yöneticilerin kapsamına, üç ustabaşı alınmıştır.

a. İstenmeyen Davranışlar

Alt düzey yöneticileri tarafından istenmeyen davranışlar, Tablo-13 de toplu olarak görülmektedir.

Tablo-13 Alt Düzey Yöneticilerin Belirttikleri
İstenmeyen Davranışlar

Etkenler	Anket Yanıtlarının Yüzdesi (%)
Parasal Etkenler	100
Yükselme Olanaklarının Sınırlı Oluşu	100
Taktir Edilmeme	66
İşe Sürekli Müdahale	33

Buna göre parasal olanaklar ile yükselme olanaklarının sınırlı oluşu (%10), çalışanlar arasında tatminsizlik yaratan etkenlerin başında gelmektedir. Ankete katılanların %66'sı ise, taktir edilmemenin çalışma nevesini kıracağını, %33'ünün işine müdahale edilmesinden şikayetçi olduğu görülmektedir.

b. Çalışanları İşyerine Bağlayan Etkenler

Alt düzey yöneticilerini işyerine bağlayan etkenlerden en önemlisi, işletme tarafından verilen ücrettir. Buna göre sonuçlar, Tablo-14 de toplu olarak görülebilir.

Tablo-14 Alt Düzey Yöneticilerini İşyerine Bağlayan Etkenler

Etkenler	Anket Yanıtlarının Yüzdesi (%)
Yeterli Düzeyde Ücret	100
İyi Çalışma Koşulları	66
Yükselme Olanakları	66
Manevi Tatmin	33
Uzmanlaşma ve Mesleki Gelişim	33

Çalışanların %66'sı işletmenin kendilerine iyi çalışma koşulları sağladığını ve %66'sı da yükselme olanaklarının bulunduğu için bu işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların %33'ü işletmede manevi tatmin bulduklarını, %33'ü ise, işletmenin kendilerine uzmanlaşma ve mesleki gelişim olanakları sağladığını belirtmektedirler.

c. Çalışanların İşyerlerinden Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler

Alt düzeydeki yöneticiler, ücret yetersizliği ve sosyal huzursuzluk durumlarında işletmeden ayrılacaklarını belirtmişlerdir. %66 gibi önemli bir kısmı ise, takdir edilmemenin %33'ünün ise, haksızlığa uğradıklarında işyerlerinden ayrılacaklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar önem sıraları dikkate alınarak Tablo-15 de olduğu gibi gösterilebilir.

Tablo-15 Alt Düzey Yöneticilerini Çalıştıkları İşyerlerinden Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler

Etkenler	Anket Yanıtlarının Yüzdesi (%)
Maddi Tatminsizlik	100
Sosyal Huzursuzluk	100
Taktir Edilmeme	66
Haksızlık	33

d. Yaptıkları İş Ne Kadar Daha Yapacaklarına İlişkin Düşünceleri

Alt düzey yöneticilerinin %33'ü daha yüksek ücret alabilecekleri bir işletmede çalışmak istediklerini, %33 ü şimdiki ücretini veren bir işletmede çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. %33'ü ise çalıştıkları işyerinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

e. Çalışmaya Teşvik Amacıyla Uygulanan Yöntemler

Araştırmaya katılan alt düzey yöneticilerinin %33 ü maddi olarak, %33'ü manevi olarak, %33'ü ise hem maddi hem manevi ve hemde ceza ve tehditle çalışmaya teşvik edilmektedirler.

f. İşyeri Mutluluğu

Araştırma verilerinin değerlendirilmesi sonucunda alt düzey yöneticiler (%52) işyerinde sosyal ilişkilere önem verilmemesi gerektiğini savunmaktadırlar. Ancak %46 sının işyerinde çalışma arkadaşları arasında iyi ilişkilerin kurulmasından yana oldukları görülmektedir. Bu durumun özellikle işçileri olumsuz yönde etkilemesi ve işletmede iyi ilişkilerin kurulmasını engellemesi beklenbilir.

4. İşçilere Göre Değerlendirme

Anket uygulaması yapılan işçilerin kapsamına, işletmenin üretim ve iç hizmet bölümlerinde çalışan 22 işçi alınmıştır.

a. İstenmeyen Davranışlar

Anket uygulanan işçilerin tatminsizliğine neden olan ve çalışma isteğini kıran etkenlerin başında, her düzeyde

olduğu gibi parasal etkenler gelmektedir. Çalışanların yükselme olanaklarının kısıtlanması, tatminsizlik yaratan ikinci derecede etkendir. alışana değer verilmemesi ve başarılarının taktir edilmemesi, nc derecede çalışma isteğini kırmaktadır. Çalışanların %27 si işlerine sürekli müdahaleden yakınırken, %27'si de sıkı kontrolden şikayetçi olmaktadır. Ayrıca alışanların %10'u dürüst olmayan davranışların tatminsizliğe ve huzursuzluğa neden olabileceğini belirtmektedirler. Sonuçlar Tablo-16 dan izlenebilir.

Tablo-16 İşçilerin Belirttikleri İstenmeyen Davranışlar

Etkenler	Anket Yanıtlarının Yüzdesi (%)
Parasal Etkenler	100
Yükselme Olanaklarının Sınırlı Oluşu	70
Taktir Edilmeme	30
Değer Verilmeme	30
İşe Sürekli Müdahale	27
Sıkı Kontrol	27
Dürüst Olmayan Davranışlar	10

b. Çalışanları İşyerine Bağlayan Etkenler

İşçileri işyerine bağlayan etkenlerden birincisi kısmen de olsa yeterli ücretin verilmesidir. İkinci önemli etken ise, iyi çalışma koşullarının sağlanması olmaktadır. Ayrıca yükselme olanaklarının bulunduğu inancı çalışanları işe ve işletmeye bağlayan etkenlerin başında gelmektedir. Çalışanların %70'i gibi önemli bir oranı çalıştıkları işyerinde manevi tatmin bulduklarını, %20'sinin ise uzmanlaşma ve mesleki gelişime olanak tanıdığından şu anda buldukları işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir. Buna göre sonuçların önem sıralarına göre tablo haline getirilmesi mümkündür.

Tablo-17 İşçileri İşyerine Bağlayan
Etkenler

Etkenler	Anket Yanıtlarının Yüzdesi (%)
Yeterli Düzeyde Ücret	95
İyi Çalışma Koşulları	77
Manevi Tatmin	70
Yükselme Olanakları	30
Uzmanlaşma ve Mesleki Gelişim	27

c. Çalışanların İşyerlerinden Ayrılmalarına
Yol Açan Etkenler

Çalışanların tümü maddi tatminsizliğin işyerinden ayrılmayı düşündürebileceğini belirtmektedir. Aynı zamanda işçiler için önem taşıyan iş güvenliğinin bulunmayışı ve meydana gelen kişisel sürtüşme ve çatışmalar ikinci önemli etken olarak belirlenmektedir. Çalışanların %30'u yükselme olanaklarının olmaması, taktir edilmeme ve haksızlığa uğramanın işyerinden ayrılmak için bir neden olabileceğini belirtmişlerdir. Bu etkenlerin önem dereceleri Tablo-18 de gösterilmiştir.

Tablo-18 İşçilerin İşyerlerinden Ayrılmalarına
Yol Açan Etkenler

Etkenler	Anket Yanıtlarının Yüzdesi (%)
Maddi Tatminsizlik	100
İş Güvenliğinin Bulunmayışı	54
Yükselme Olanaklarının Sınırlı Oluşu	30
Taktir Edilmeme	27
Haksızlık	27

d. Yaptıkları İş Ne Kadar Daha Yapacaklarına
İlişkin Düşünceleri

İşçilerin %65'i daha yüksek ücret veren bir işletmede çalışma olanaklarını bulduklarında şu anda çalıştıkları

rı işletmeden ayrılacaklarını belirtmişlerdir. %20'si ise işyerini değiştirmek istemediğini, %10'u şimdiki ücretini alabileceği başka bir işletmede çalışmak istediğini belirtmiştir. Ücreti ne olursa olsun başka bir işletmede çalışmak isteyenlerin oranı ise, %5 dir. Bu durum Tablo-19 da gösterilebilir.

Tablo-19 İşçilerin Yaptıkları İş Ne Kadar
Daha Yapacaklarına İlişkin Düşünceleri

Düşünceler	Ankete Katılanların Yüzdesi (%)
Daha Yüksek Ücret Veren Bir İşletme	65
İşyerini Değiştirmek İstemeyenler	20
Şimdiki Ücreti Veren Başka Bir İşletme	10
Ücreti Ne Olursa Olsun Başka Bir İşletme	5

e. Çalışmaya Teşvik Amacıyla Uygulanan
Yöntemler

İşçilere uygulanan anket formundan elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda, ortaya ilginç sayılabilecek sonuçlar çıkmıştır. Buna göre işçilerin %36 gi-

bi büyük bir bölümünün ceza ve tehditle karşı karşıya buldukları ortaya çıkmıştır. %36 oranında da maddi teşvik uygulanmaktadır. Çalışanların %13'ü hem maddi hem manevi ve hemde ceza ve tehdit yöntemleriyle çalışmaya teşvik edilmektedirler. Manevi olarak desteklenme oranı %10 dur. Ayrıca çalışanların %5'i amirlerinin çalışmaya teşvik etmediği inancındadır. Bu yöntemlerin aldıkları yüzdeler, Tablo-20 de olduğu gibi gösterilebilir.

Tablo-20 İşçileri Çalışmaya Teşvik Amacıyla
Uygulanan Yöntemler

Yöntemler	Ankete Katılanların Yüzdesi (%)
Maddi Teşvik	36
Manevi Teşvik	10
Ceza ve Tehdit	36
Her Üçü Birden	13
Teşviğin Onemsizliği	5

f. İşyeri Mutluluğu

İşçilerin tümü işyerinin sosyal ilişkilere açık olması gerektiğini, verimlilik için iyi arkadaşlık ilişkilerinin önemli olduğu inancını taşımaktadırlar.

S O N U Ç

İşletme örgütleri, elindeki fiziki ve beşeri olanaklarla belirli amaçlara ulaşmayı amaçlayan işbirliği sistemleridir. Bu nedenle yapılacak faaliyetler planlanır, organize edilir ve amaçlara hangi yollardan ulaşılabileceğinin esasları belirlenir. Aynı şekilde işletmede çalışanlardan bu amaçlara ulaşacak şekilde çalışmalarını beklenir.

İşletmedeki bireylerin kişisel amaç ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar ekonomik bakımdan güçlü olmak, işinde ve işyerinde yükselebilmek, takdir edilmek, değer verilme, sorumluluk ve yetkilere sahip olmak, başarıya ulaşmak şeklinde belirtilebilir. Birey amaçlarına ulaşmak için, işletmeye hizmet etme zorunluluğu ile karşı karşıya bulunmaktadır. İşletmeye hizmet ise, "iş" kavramını ortaya çıkarmaktadır. Çalışan birey, amaca yönelik

faaliyetlerin toplamı olan "iş" ile karşı karşıya gelmektedir. Bireyin kişisel amaçlarına ulaşması, işletmenin kendisine vermiş olduğu işleri başarı ile tamamlamasına bağlı olacaktır. Böylece işletmenin amaçlarına ulaşmasında rolü olan iş'lerin tamamlanmasıyla birlikte, birey de kişisel amaçlarına ulaşmada ilerleme sağlayabilecektir. Ayrıca bireyin, amaca yönelik faaliyetlere yapmış olduğu katkının derecesinin objektif olarak saptanması gerektirir de unutulmamalıdır.

Yönetimin güdüleme görevi, işletmede çalışanlara tam doyum sağlayan hareket biçiminin , aynı zamanda işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine gereği gibi katkıda bulunacak bir hareket biçimi olmasını sağlayacak bir ortamın yaratılması olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle yöneticinin güdüleme işi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışlar geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatminler sağlarken, hem de işletmenin amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunabilecektir.

Güdüleme ile ilgili bir çok teori ve modeller geliştirilmiştir. Geliştirilen model ve teoriler, farklı kültürlerde farklı sonuçlar verebilmektedir. Örneğin; Maslow kuramının geçerliliğini sınavan araştırma sonuçlarına göre ülkemizde daha değişik ihtiyaç sıralaması ortaya çıkarılmış, Herzberg'in aksine doyum sağlayan faktörlerin başında ücret ön plana çıkmıştır. Ayrıca, Amerika'daki yöneticilere oranla ülkemiz yöneticilerinin daha dü-

şük başarı güdüsüne sahip oldukları ortaya çıkarılmıştır. Uygulanan güdüleme sisteminin ülkeden ükeye ve hatta işletmeden işletmeye farklı sonuçlar verebileceği belirtilebilir.

Eskişehir Şeker Fabrikası üst, orta ve alt düzey yöneticileri ile işçiler arasında yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, çalışanların işe ve işletmeye yeterli ölçüde güdülenmedikleri ortaya çıkmıştır. Özellikle, fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli olan yeterli ücret seviyesinin bulunmaması, çalışanlar arasında tatminsizlik yaratmaktadır. Çalışanların büyük bir bölümü daha yüksek ücret elde edebilecekleri bir işletmede çalışma olanağını elde ettiklerinde işyerinden ayrılabilirliklerini belirtmektedirler. Ancak yine büyük bir bölümü, piyasadaki iş olanaklarının kısıtlılığından dolayı çalıştıkları işyerini değiştirmek istememektedirler. Sonuçta işini kaybetmeme arzusu, çalışanı işine ve işyerine bağlayan ülkemiz koşullarına göre, önemli bir güdüleyici etken olmaktadır. İşyerinde çalışmaya teşvik amacıyla uygulanan yöntemler, maddi, manevi, ceza ve tehdit yoluyla uygulanmaktadır. Maddi teşvik yöntemlerinin yetersiz de olsa uygulanmasının yanı sıra, ceza ve tehdit yoluyla güdüleme, işgöreni olumsuz yönde etkileyecek bir yöntemdir. Sonuçta, işletmede uygulanan güdüleme sisteminin geleneksel yaklaşımın öngördüğü güdüleme ilkelerini yansıtan X kuramı varsayımlarına benzediği belirtilebilir.

Ceza ve tendit yoluyla çalışmaya zorlama ve manevi teşvik yöntemlerinin (değer verme, taktir etme, saygınlık, sosyal ilişkilerin geliştirilmesi) uygulanmaması, gelecekteki yaklaşımın başlıca unsurlarıdır.

Başarılı bir yönetim, işgörenlerin ihtiyaçlarını yakından incelemeli ve izlemelidir. İnsanların içinde buldukları çevrenin etkisinde geliştirdikleri istek ve ihtiyaçlarının farklı oluşu, güdülemeyi basit bir konu olmaktan çıkarmakta, yöneticiler için başarılması güç bir görev haline getirmektedir. Güdüleme yöneticilerin kullandıkları ve astların davranışlarını istenilen doğrultuya yöneltmeyi amaçlayan bir yaklaşım biçimini ifade etmektedir.

Eskişehir Şeker Fabrikası üst, orta ve alt düzey yöneticileriyle, işçilerin işte ve işyerinde tatminsizlik duydukları etkenlerin başında, ekonomik özendirici araç olarak uygulanan ücret sisteminin yetersizliği gelmektedir. Ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu kadar, aynı zamanda iyi kullanıldığı takdirde onu işletmeye bağlayan önemli bir faktördür. Sağlanacak olan ücret artışının işletmeye sağlayacağı en önemli katkısı, verimliliği artırabileceğidir. İşletmede verimlilik arttıkça ücrette arttırılmalıdır. Bu dengenin kurulması, işletmenin olduğu kadar çalışanın da beklentisidir. Ücret artışı bireyin toplum içindeki saygınlığını ve otoritesini olumlu yönde etkiler, bireyin geleceğini güvence altına alır. İş-

İşletme yüksek ücret vermekten çok, çalışanların başarılarını dikkate alan bir ücret artışı sağlamalıdır. İşin ve işgörenin değerlendirilmesi sonucu saptanacak olan ücret sistemi adil olarak uygulanma olanağına kavuşabilir. İşgörene sürekli yüksek ücret verilmesi, onun verimliliğini belli bir süre arttırabilir ancak sürekli yüksek ücret politikası, belli bir süre sonra işletmenin çalışanlara ayırabileceği ekonomik gücü aşabilir ve ücret sisteminin güdüleyici etkisi işletme için büyük bir külfet haline gelebilir. Ayrıca sürekli ücret politikasından vazgeçildiği takdirde, birey tekrar tatminsizlik ve isteksizliğe sürüklenebilir. Ücret politikası, günümüzün objektif geçim standartlarını da gözönünde bulunduracak şekilde saptanmalıdır.

İşletme çalışanlarının çalışma şevkini kıran unsurlardan bir diğeri, yükselme olanaklarının sınırlı oluşudur. Yükselme, dinamik bir yaşantı sürmek isteyen her çalışanın özlemidir. Yükselme olanağını elde eden bir işgören, kendisine daha çok güven duyar, kişiliği gelişir ve yetkilerinin artması sonucunda çevrenin göstereceği ilgi ve taktir, çalışanın üzerinde çok olumlu bir etki yaratabilir. Uygulanması gereken yükselme sistemi, işgörenlerin objektif olarak değerlendirilmesi veya onların işletmedeki başarılarını dikkate alan bir sistem olmalıdır. Böylece, çalışanların yakındıkları dürüst olmayan davranışların da ortadan kalkması mümkün olabilecektir.

Özellikle yöneticilerin işçileri taktir etme ve de-

ğer vermede cimri davrandıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticiler bireyi en yakın arkadaşları ya da dostları arasında taktir eder ve onun değerini arttıracak sözler söylerse, bu davranışlar o kimsenin sosyal statüsüne büyük katkılar sağlayabilir. Tanındıkları ve özellikle çalışma arkadaşları arasında taktir edilen bir bireyin görevinin ve başarısının önemini başkalarının yanında açıklama, bireylerin sosyal statüsünü büyük ölçüde etkileyebilecektir. Buna göre taktir, işletmede çalışanları parasal etkenler kadar hatta daha fazla tatminine neden olabilir ve çalışanların gerek işe ve gerekse işletmeye bağlanmasında önemli bir etken olabilir. Birey, sadece yaptığı işe değil aynı zamanda kişiliğine saygı gösterilmesini ve önerdiği görüş ve düşüncelere önem verilmesini ister. Bu açıdan bakıldığında değer verilme bir ihtiyaçtır. Yönetici, her insanın değer verilmekten hoşlandığını bilmelidir. Ancak bu konuda duyarlı davranılması gerektiği unutulmamalı ve adil ölçüler içinde davranılmalıdır.

İşe sürekli müdahale edilmesi ve çalışma esnasında uygulanan sıkı kontrol bir diğer şikayet konusu olmaktadır. Yönetim, her ne kadar sıkı kontrolü gerektiriyorsa da otoriteyi katılıktan kurtarmak, onu kırıcı ve sıkıcı olmak yerine ılımlı ve yapıcı bir duruma getirmek gereklidir. İşletmede çalışanların ilgi alanlarını saptayarak, yaratıcı ve yapıcı güçlerini ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratılmalıdır.

Sonuçta, yönetim tarafından uygulanacak olan güdüleyici araçların (ücret, prim, ikramiye, yükselme, taktir etme, yetki ve sorumluluk verme v.b.) ekonomik olmasına dikkat edilmelidir. Başka bir deyişle, güdüleme sisteminin işletmenin kaynaklarını israfıya yol açmayacak şekilde uygulanması gereklidir. Güdüleme sistemi geniş kapsamlı olarak uygulanmalı, işgörenlerin sadece belirli bazı ihtiyaçlarının tatminini amaçlayan nitelikte olmamalıdır. İşgörenlerin fizyolojik ihtiyaçlarının yanı sıra, psiko-sosyal ihtiyaçlarının varlığını da kabul edecek bir sistem geliştirilmelidir. Ayrıca yöneticilerin güdüleme amacıyla seçtikleri araçların işgörenleri en fazla etki altında tutan ihtiyaçların tatminine yönelmiş olmaları güdülemede başarı için esastır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AGARVAL, R. D. : Organization And Management
New Delhi: Tata, McGraw Hill
Publishing Co. Imd., 1982.
- AMITAI, Etzioni : Modern Orgütler Ankara: ODTÜ
(Çev. ODTÜ İşletmecilik Yayınları, 1969.
Bölm.)
- ANSOFF, Igor H. : Corporate Stragety New York:
McMillan Co., 1965.
- ARGYRIS, Chris : Integrating The Induvidual
and The Organization New York:
Jhon Willey Sons Inc., 1969.
- AŞKUN, İ. Cem : Organizasyon Teorileri Eski-
şehir: Eskişehir İ.Ş.İ.A.
Yayınları, 1971.
- BAINALD, I. Chester : Function Of The Executive
Mass.: Harvard Univ. Press,
1962.

- BAYKAL, Besim : Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fak.,Yayınları, 1978.
- BAYKAL, Besim : Günümüzde Yönetim, Temel Kavramlar, Yeni Görüşler İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayınları, 1974.
- BEACH, S. Dale : Personnel: The Management People At Work New York: McGraw Hill Book Co., 1970.
- BEDEIAN, Arthur G. : Management New York: CBS College Publishing, 1986.
- BELL, D. Gerald : Organizations and Human Behavior Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc., 1967.
- BUMİN, Birol : İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim Ankara: Ankara İ.T.İ.A. Yayınları, 1974.
- COLE, G. A. : Management: Theory and Practice Islands: The Guernsey Press Co., 1986.
- DAVIS, Keith : İşletmede İnsan Davranışı İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayınları, 1982.
(Çev. K. TOSUN ve Diğ.)
- DERELİ, Toker : Organizasyonlarda Davranış İstanbul: Ar Yayınları, 1981.
- DİCLE, Ülkü-i Atilla : "İsteklendirme (Motivasyon)", Atatürk Üniv. İşletme Fak. Dergisi, Y.1, S.1 (Nisan,1972).
- DİCLE

- DRUCKER, Peter F. : "Management New Role"; Harvard Business Review, C.47, S.6 (Kasım-Aralık, 1969).
- DRUCKER, Peter F. : The Practice Of Management New York: Harper and Row Publishers Inc., 1986.
- EREN, Erol : İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi İstanbul: İstanbul Univ. İşletme Fak. Yayınları, 1979.
- EREN, Erol : İşletmelerde Stratejik Planlama İstanbul: İstanbul Univ. İşletme Fak. Yayınları, 1979.
- ERGUN, Turgay : Türk Kamu Yönetiminde Ounderlık Davranışı Ankara: TODAİE Yayınları, 1981.
- ERTEKİN, Yücel : Örgüt İklimi Ankara: TODAİE Yayınları, 1978.
- ELIPPO, Edwin B. : Management: A Behavioral Approach Boston: Allyn and Bacon Inc., 1966.
- ELIPPO, Edwin B.-Gary
M. MUNSINGER : Management Boston: Allyn And Bacon Inc., 1982.
- FULMER, Robert F. : Practical Human Relations Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1983.
- GLOECK, William F. : Management and Business Policy New York: McGraw Hill Book Co., 1980.

- GÜVEN, H. Sami : "İşgörenlerin Güdülenmesi", Amme İdaresi Dergisi, C.14, S.3 (Eylül, 1981).
- HARTON, David R. : Contemporary Management New York: McGraw Hill, International Book Co., 1981.
- HERSEY, Paul-Kenneth
H. BLANCHARD : Management Of Organizational Behavior Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall inc., 1972.
- HERZBERG, Frederick-
Bernard MAUSNER-Par-
bara B. SYNDERMAN : The Motivation To Work New York: Jhon Willey Sons Inc., 1959.
- HERZBERG, Frederick : "One More Time: How Do You Mo-
tivate Employess", Harvard
Business Review C.46, S.1
(Ocak-Şubat, 1968).
- HICKS, Herbert G. : Orgütlerin Yönetimi: Sistemler
(Çev. O. TEKOK-B.
AYTEK) ve Beşeri Kaynaklar Açısından
Ankara: Ankara İ.T.İ.A. Yayın-
ları, 1981.
- HICKS, Herbert G-
C. Kay GULDET : Organizasyonlar: Teori ve Dav-
(Çev. B. BAYKAL) ranış İstanbul: İstanbul İ.T.İ.
A. Yayınları, 1981.
- HOLLAMAN, Jack : Personnel and Human Resource
Management Englewood Cliffs,
N.J.: Prentice Hall Inc., 1985.

- HOWELL, C. William-
Robert D. DIFFOYE : Essentials Of Industrial
and Organizational Psylogy
Chigaco, illinois: The Dor-
sey Press, 1986.
- İNÇİR, Gülten : Çalışanların Motivasyonuna
Genel Bir Bakış Ankara: MPM
Yayınları, 1985.
- KONTZ, Harold-Chyrl
O'DONNELL-Heinz WEIHRICH : Essentials Of Management
New York: McGraw Hill Book
Co., 1986.
- LIVINGSTON, Sterling J. : "Pygmation Management", Har-
vard Business Review, C.47,
S.4 (Temmuz-Ağustos, 1969).
- LONGENECKER, Justin G.-
Charles D. PFINGLE : Management Columbus: Werrill
Publishing Co., 1984.
- MEGGINSON, leon C. : Personnel Management: A Hu-
man Resource Approach Home-
wood, illinois: Richard D.
Irwin Inc., 1981.
- MONDY, Rwayne-Arthur
SHAPFLIN-Holmes FLIPPO : Management: Concepts and
Practices Massachusetts: Allyn
and Facon Inc., 1985.
- NEWMAN, William H.
(Çev. K. SÜRĞİT) : İşletmelerde ve Kamu Yöneti-
minde Sevk ve İdare Ankara:
TODAYE Yayınları, 1972.
- OLDOEN, Roger : Management: A Fresh Approach
London and Sydney: Pan Books,
1982.

- ONAHAN, Oğuz : Örgütlerde Karar Verme Ankara: Ankara Üniv. S.B.F. Yayınları, 1971.
- ÖNCÜ, Ayşe : Örgüt Sosyolojisi Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, 1976.
- ÖZALP, İnan : "Motivasyon Teorisindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Yönetimine Etkisi", Adana İ.T.İ.A. İşletme Enstitüsü Dergisi, Y.1, S.1 (mart, 1977).
- ÖZGÜVEN, Murat B. : Örgütsel Davranış Bursa: Bursa İ.T.İ.A. Yayınları, 1979.
- OZKALF, Enver : Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış Eskişehir: Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, 1982.
- PENFIELD, Robert V. : Örgütte Beşeri Münasebetler Ankara: M.E.F. Yayınları, 1969.
(Çev. R. TAŞÇIOĞLU)
- RICHARDS, Max D. : Reading In Management Ohio: South-Western Publishing Co., 1982.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Çalışma Psikolojisi Bursa: Uludağ Üniv. Yayınları, 1984.
- SCHERIN, Edgar H. : Örgütsel Psikoloji Eskişehir: Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, 1976.
(Çev. A. SAGTÜR-Ş. ÖZ-ALP)
- SENCEP, Fuzaffer : "Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral", Anne İdaresi Dergisi, C.15, S.1 (Mart, 1982).
- SIMON, Herbert A.-
W. A. THOMPSON-D. W.
SMITHBURG : Kamu Yönetimi Ankara: Ankara Üniv. S.B.F. Yayınları, 1973.
(Çev. C. MİHÇİOĞLU)

STEEBS, F. Richard-
Lyman W. PORTER

: Motivation And Work Behavior
New York: McGraw HillBook Co.,
1975.

MOSUN, kemâl

: İşletmelerde ve Muesseselerde
Sevk ve İdare İstanbul: İs-
tanbul Univ. İkt. Fak. Yayın-
ları, 1961.

TÜRKÖ, Metin F.

: Bilimsel Yönetim Açısından
Motivasyon Ankar: Atatürk
Unv. İşletme Fak. Yayınları,
1973.

WALKER, Arthur H.-
Jayw LOFSCH

: "Organizational Chouse: Pro-
duce Use function" Harvard
Business Review, C.46, S.6
(Kasım-Aralık, 1968).

: Yönetim Psikolojisi I Anka-
ra: TODAİE Yayınları, 1979.

: Yönetim Psikolojisi II Ankara:
TODAİE Yayınları, 1982.

FK-1

PERFORMANSLARIN GÜDÜLEME ESASINA İLİŞKİN ANKET SORU FORMU

Bu anket formuyla elde edilen bilgiler kesinlikle gizli kalacak, formlar daha sonra imha edilecektir.

Araştırmanın amacı, Eskişehir Çeker Fabrikası personelinin güdüleme konusundaki görüş, düşünce ve davranışlarını incelemek ve veriler toplamaktır.

Aşağıda güdüleme konusunda altı anket sorusuna yer verilmiştir. 1. 2. ve 3. sorulara önem sırasına göre cevap veriniz. 4. 5. ve 6. sorulara sizin düşüncenize hangisi uygun düşüyorsa, ifadenin hizasındaki parantezin içine (x) işareti koyunuz.

1) İşyerinizde çalışma isteğinizi kıran ve sizde tatminsizlik yaratan bir takım konular aşağıda sıralanmıştır. Önem sırasına göre seçeneklere 1.2.3.. şeklinde değerler veriniz.

() Parasal Etkenler

- () Taktir Edilmeme
- () Dürüst Olmayan Davranışlar
- () İşe Sürekli Müdahale
- () Değer Verilmeme
- () Sıkı Kontrol
- () Yükselme Olanaklarının Sınırlı Oluşu

2) Sizi işyerine bağlayan etkenler aşağıda sıralanmıştır. Önem sırasına göre seçeneklere 1.2.3.. şeklinde değerler veriniz.

- () Yeterli Düzeyde Ücret
- () İyi Çalışma Koşulları
- () Yükselme Olanakları
- () Manevi Tatmin
- () Uzmanlaşmaya Olanak Verme

3) İşyerinizdeki hangi şartlar size işyerinizden ayrılmayı düşündürür? Önem sırasına göre seçeneklere 1.2.3.. şeklinde değerler veriniz.

- () Maddi Tatminsizlik
- () Sosyal Huzursuzluk
- () Haksızlık
- () Taktir Edilmeme
- () Yükselme Olanaklarının Sınırlı Oluşu
- () İş güvenliğinin Pulunması

4) İşyerinizi değiştirme isteğinizi gösteren aşağıdaki ifadelerden birini seçiniz.

- () Ücreti ne olursa olsun, başka bir iş bulduğunda ayrılacağım.

- () Yaklaşık olarak şimdiki ücretimi elde edebileceğim bir iş bulduğumda ayrılacağım.
- () Daha yüksek ücret elde edebileceğim bir iş bulduğumda ayrılacağım.
- () Çalıştığım işyerini ve işimi değiştirmek istemiyorum.

5) Amiriniz sizi çalışmaya teşvik edebilmek için aşağıdaki yollardan hangisine daha çok ağırlık verir?

- () Daha çok Maddi Yönden destekleyerek teşvike çalışır.
- () Daha çok manevi yönden tatmin ederek teşvike çalışır.
- () Daha çok ceza ve tehdit yoluna başvurur.
- () Her üç yolu da eşit ölçüler içinde kullanır.
- () Teşvik etmeye önem vermez.

6) "Çalışma grubumuz büyükçe mutlu bir aileye benzetilmelidir" yargısını doğru buluyor musunuz?

- () Çok Doğru Buluyorum.
- () Doğru Buluyorum.
- () Doğru bulmuyorum.

Anketi Dolduranaın,

Adı ve Soyadı :
 Bağlı Olduğu Fölyünün Adı :
 Ünvanı :
 İşletmede Çalıştığı Yıl :
 Sayısı :