

İÇİNDEKİLER**TABLULAR LİSTESİ**

Tablo 1	İhtiyaçlar	69
Tablo 2	Teorilerin Motivasyona Katkıları	102
Tablo 3	Motiv Faktörler	131
Tablo 4	İş Karakteristik Modeli Yeniden Dizayn Opsiyonları	147
Tablo 5	Birinci Derecede Önemsenen Boyutların Dağılımı	155
Tablo 6	İş Yeri Boyutları Önem Sıralaması Dağılımı	155
Tablo 7	Ankete Katılan Gruplar Arası Birinci Derecede Önemsenen Boyutların Yüzdesele Dağılımı	156
Tablo 8	İnsan Kaynaklarının Yaş Grubuna Göre Birinci Öncelikli İş Yeri Boyutu Seçimlerinin Dağılımı	161
Tablo 9	Yöneltilen Sorular Ve Genel Tatmin Seviyesi	162
Tablo 10	Tatmin Seviyeleri Genel Analiz Sonucu	163
Tablo 11	Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı	163
Tablo 12	İş Yeri Boyutları Genel Memnuniyet Tablosu	163
Tablo 13	Başarı Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri	166
Tablo 14	Takdir Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri	167
Tablo 15	İşin Mahiyeti Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri	169
Tablo 16	Sorumluluk Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri	170
Tablo 17	İlerleme Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri	171
Tablo 18	Büyüme Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri	173
Tablo 19	İş Yeri Politikası Ve Yönetim Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri	175
Tablo 20	Yönetici Personel Arasında Kıdem Esasına Göre İş Yeri Politikası Ve Yönetim Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri Karşılaştırması	176
Tablo 21	Amir İle İlişkiler Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri	177
Tablo 22	Çalışma Koşulları Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri	179
Tablo 23	Çalışma Koşulları Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri Dağılımı	180
Tablo 24	Yönetici ve Eğitici Personel Arasında Çalışma Koşulları Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri Karşılaştırması	181

Tablo 25 Ücret Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri Karşılaştırması	183
--	-----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Motivasyon Süreci	59
Şekil 2 İş-Kişi Etkileşimi	62
Şekil 3 Motiv Güdüleme	64
Şekil 4 Motivasyon Süreci	66
Şekil 5 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	67
Şekil 6 İhtiyaçlar	68
Şekil 7 Motivasyon Faktörleri	74
Şekil 8 Tatmin Edici Ve Olmayanların Karşılaştırılması	76
Şekil 9 Klasik Şartlandırma	84
Şekil 10 Sonuçsal Şartlandırma	84
Şekil 11 Basitleştirilmiş Beklenti Modeli	88
Şekil 12 Vroom Motivasyon Modeli	92
Şekil 13 Lawler-Porter Modeli	93
Şekil 14 Memnuniyet-Çaba İlişkisi	113
Şekil 15 İyileştirme Planı	128
Şekil 16 Performans Faktörleri	132
Şekil 17 İş-Reaksiyon Sonucu	132
Şekil 18 İş Karakteristik Modeli	146
Şekil 19 1753 Kişinin İş Memnuniyet Faktörleri	149
Şekil 20 1844 Kişinin Memnuniyetsizlik Sebepleri	150
Şekil 21 Herzberg Modeli	151
Şekil 22 Motivasyon Döngüsü	153
Şekil 23 İş Yeri Boyutların Birinci Derece Önemslenme Dağılımı	156
Şekil 24 Motivatör Boyutların Birinci Derece Önemslenme Dağılımı	157
Şekil 25 Demotivatör Boyutların Birinci Derece Önemslenme Dağılımı	158
Şekil 26 İnsan Kaynaklarının Yaş Grubuna Göre Birinci Öncelikli İş Yeri Boyutu Seçimlerinin Yüzdesel Grafiği	161
Şekil 27 İş Yeri Boyutları Genel Memnuniyet Grafiği	164

III

Şekil 28 Başarı Boyutu Karşılaştırma Grafiği	166
Şekil 29 Takdir Boyutu Karşılaştırma Grafiği	167
Şekil 30 İşin Mahiyeti Boyutu Karşılaştırma Grafiği	169
Şekil 31 Sorumluluk Boyutu Karşılaştırma Grafiği	170
Şekil 32 İlerleme Boyutu Karşılaştırma Grafiği	172
Şekil 33 Büyüme Boyutu Karşılaştırma Grafiği	173
Şekil 34 İş Yeri Politikası Ve Yönetim Boyutu Karşılaştırma Grafiği	175
Şekil 35 Yönetici Personel Arasında Kıdem Esasına Göre İş Yeri Politikası ve Yönetim Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri Karşılaştırma Grafiği	176
Şekil 36 Amir İle İlişkiler Boyutu Karşılaştırma Grafiği	178
Şekil 37 Çalışma Koşulları Boyutu Karşılaştırma Grafiği	179
Şekil 38 Çalışma Koşulları Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri	180
Şekil 39 Yönetici ve Eğitici Personel Arasında Çalışma Koşulları Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri Karşılaştırma Grafiği	182
Şekil 40 Ücret Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri Karşılaştırma Grafiği	183
Şekil 41 Ücret Boyutunda Memnun Olan Ve Memnun Olmayan Personelin Yüzdesel Karşılaştırma Grafiği	184

KISALTMALAR	VIII
--------------------	-------------

GİRİŞ	IX
--------------	-----------

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ, MOTİVASYON KAVRAMI

VE İŞ MEMNUNİYETİ	1
--------------------------	----------

1. KURUM KÜLTÜRÜ	1
-------------------------	----------

1.1. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI	1
----------------------------	---

1.1.1.Kurum Kültürünün Özellikleri	5
------------------------------------	---

1.1.2. Kurum Kültürünün Önemi	7
-------------------------------	---

1.2.	KURUM KÜLTÜRÜNÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ	8
	1.2.1 Kurum Kültürü ve İş Performansı	8
	1.2.2 Kurum Kültürü ve Kurumsal Tasarım	10
	1.2.3 Kurum Kültürü ve Liderlik	11
	1.2.4 Kurum Kültürü ve Motivasyon	13
	1.2.5 Kurum Kültürü İş ve Çalışma Ahlakı	15
	1.2.6 Kurum Kültürü ve Stratejik Yönetim	18
	1.2.7 Kurum Kültürü ve Kurumsal İklim	20
1.3	KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE NEDENLERİ	24
1.4	KURUM KÜLTÜRÜNÜN BİÇİMLENME SÜRECİ	26
	1.4.1 Kurum Kültürünün Oluşumu	26
	1.4.2 Kurum Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler	28
	1.4.3 Kurumsal Sosyalleştirme	29
	1.5 KURUM KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI	31
	1.5.1 Kurum Kültürünün Temel Unsurları	31
	1.5.1.1 Kültürünün Esas Öğeleri	32
	1.5.2 Kültürün İfade Biçimleri (Görünen Yüzü)	35
1.6	KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ	39
	1.6.1 Varlığını Sürdürme ve Dış Çevreye Uyum Problemlerinin Çözümünde Kurum Kültürünün İşlevleri	41
	1.6.2 İç Bütünleşme Problemlerinin Çözümünde Kültürün İşlevleri	41
	1.6.3 Endişeyi Azaltmada Kültürün İşlevleri	42
1.7.	KÜLTÜR DEĞİŞİMİ	43
	1.7.1.Değişimin Özellikleri	43
	1.7.2.Kurum Kültüründe Değişimi Zorunlu Kılan Nedenler	44
	1.7.3.Kültürel Değişimin Yönetimi	45
	1.7.3.1 Kurumun Politik Ve Tarihsel Evrimi	46

1.7.3.2 Yönetim Ve Organizasyon	46
1.7.3.3 Çalışanlar	47
1.7.4 Kültürel Değişimin Önündeki Dirençler ve Dirençlerin Azaltılması	49
1.8. KURUM KÜLTÜRÜNÜN KATILIMCI MEMNUNİYETİ VE MOTİVASYONU İLE İLİŞKİSİ	53

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE İŞ MEMNUNİYETİ	56
2.1.MOTİVASYON KAVRAMI	56
2.1.1.Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi	57
2.2.BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ	63
2.2.1. Kapsam Teorileri	64
2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	65
2.2.1.2. Çift Faktör Teorisi	73
2.2.1.3. Başarı Motivasyon Teorisi	79
2.2.1.4. Erg Yaklaşımı	82
2.2.2. Süreç Teorileri	83
2.2.2.1. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı	83
2.2.2.2. Beklenti Teorisi	88
2.2.2.3. Eşitlik Teorisi	96
2.2.2.4. Amaç Teorisi	100
2.3.BEŞ ALTERNATİF MOTİVASYON YÖNTEMİ	102
2.3.1. Güçlü Ol Yaklaşımı	103
2.3.2. İyi Ol Yaklaşımı	105
2.3.3. Gizli Pazarlık	108
2.3.4. Rekabet	109
2.3.5. İçselleştirilmiş Motive	111

2.4.	İNSAN KAYNAKLARININ MOTİVASYONUNU YÖNLENDİREN FAKTÖRLER	115
2.4.1.	İnsana Yatırım	116
2.4.2.	İnsan Kaynaklarını İyileştirilmesi	118
2.4.3.	İnsan Kaynaklarının Gelişen Teknolojiye Adaptasyonu	119
2.4.4.	İnsan Kaynaklarının Performansının Yükseltilmesi	126
2.4.5.	Rasyonel Ücret Politikası	129
2.4.6.	Ödüllendirme	133
2.5.	YÖNETİCİLERE MOTİVASYON ÖNERİLERİ	139
2.6.	İŞ DİZAYNI VE MOTİVASYON	140
2.7.	YENİ TEKNOLOJİLERİN MOTİVASYONA ETKİLERİ	148

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

	MEMNUNİYET ANKETİ ÇALIŞMASI	151
3.1.	HERZBERG MODELİ	151
3.2.	ANKET KAPSAMI VE UYGULAMASI	154
3.3.	ANKET KATILIMCILARININ ANALİZİ	154
3.3.1.	Organizasyondaki İnsan Kaynaklarının Demografik Özelliklerine Göre Tercihlerinin Karşılaştırılması	154
3.4.	KATILIMCI MEMNUNİYETİNİN PARAMETRELERE GÖRE ANALİZİ	159
3.4.1.	Kurumdaki Personelin Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması	161
3.4.2.	İş Yeri Boyutlarına Göre Kurum Çalışanlarının Memnuniyet Analizi	161
3.4.3.	İnsan Kaynakları Memnuniyetinin Motivatör Boyutlarda Analizi	165
3.4.3.1.	"Başarı" Boyutu Memnuniyet Analiz	165
3.4.3.2.	"Takdir" Boyutu Memnuniyet Analizi	167
3.4.3.3.	"İşin Mahiyeti" Boyutu Memnuniyet Analiz	168
3.4.3.4.	"Sorumluluk" Boyutu Memnuniyet Analizi	170
3.4.3.5.	"İlerleme" Boyutu Memnuniyet Analizi	171

VII

3.4.3.6. "Büyüme" Boyutu Memnuniyet Analizi	173
3.4.4. İnsan Kaynakları Memnuniyetinin Demotivatör Boyutlarda Analizi	174
3.4.4.1. "İş Yeri Politikası Ve Yönetim" Boyutu Memnuniyet Analizi	174
3.4.4.2. "Amir İle İlişkiler" Boyutu Memnuniyet Analizi	177
3.4.4.3. "Çalışma Koşulları" Boyutu Memnuniyet Analizi	178
3.4.4.4. "Ücret" Boyutu Memnuniyet Analizi	182
3.5. KURUM İNSAN KAYNAKLARININ ETKİLENDİĞİ ÖZEL KONULAR	184

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ	188
--------------	-----

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖZET	189
SUMMARY	190

ALTINCI BÖLÜM

TEŞEKKÜR	191
-----------------	-----

YEDİNCİ BÖLÜM

KAYNAKÇA	192
-----------------	-----

SEKİZİNCİ BÖLÜM

EKLER	X1
EK-1 Yöneticilere Göre Bugün İçin İnsan Kaynakları Konusunda Önemli Olan Unsurlar	XI
EK-2 Yöneticilere Göre Beş Yıl Sonra İnsan Kaynakları İçin Önemli Olacak Unsurlar	XII

VIII

EK-3	Yetkin Eleman Azlığının Nedenleri	XIII
EK-4	Sektörlere Göre Yetkin Eleman Bulma Zorluğunun Nedenleri	XIV
EK-5	Yöneticilerin Yeni Teknolojiler Hakkındaki Görüşleri	XV
EK-6	Yöneticilerin İşletme İle İlgili Görüşleri	XVI
EK-7	Yöneticilere Göre İnsan Kaynaklarını İşletmede Tutma Etkililiği Açısından Önemli Stratejiler	XVII
EK-8	Yöneticilere Göre İnsan Kaynakları Sirkülasyonunu Azaltma Açısından Önemli Stratejiler	XVIII

DOKUZUNCU BÖLÜM

ÖZGEÇMİŞ	XIX
-----------------	------------

KISALTMALAR

KITA	-	Harekete Geçirme
JCM	-	Job Characteristic Model
n Pow	-	Güç İhtiyacı
n Aff	-	Yakın İlişki Kurma İhtiyacı
n Ach	-	Başarı İhtiyacı
MPS	-	Motivasyon Potansiyel Skoru
SİB	-	Stratejik İşletme Birim

GİRİŞ

Kurum kültürü ile bir anlamda çalışmaya özendirme olarak da nitelenebilecek motivasyon karmaşık ve çok yönlü nitelikleri olan kavramlardır. Örgüt yönetimi, işgörenden etkin bir biçimde yararlanmak için onları örgüt amaçları doğrultusunda motive etme girişiminde bulunur. Ancak yöneticinin asıl düşünmesi gereken, başlangıçta kişisel çıkarların düşünülmesi olarak başlayan bir ilişkiyi her iki tarafın da gereksinmelerinin karşılıklı tatminini sağlayan bir sürece dönüştürmektir. Bu açıdan motivasyon, çalışma yaşamı içinde değerlendirilirken sınırlarının da çok iyi belirlenmesi gerekmektedir.

İnsanları tanımak; onların beklentilerini ve amaçlarını anlayabilmek, davranışlarını gözlemleyerek bu davranışları yorumlamak, kısaca, davranışın ne gibi etkiler altında oluştuğunu tespit etmekle mümkün olabilir. İşgöreni tanımak ve ihtiyaçlarıyla, amaçlarıyla ilgilenmek yöneticiler açısından, onları motive edecek yöntemleri tespit etmede oldukça faydalı görüşler sağlar.

Bu çalışmanın amacı bir eğitim kurumunda çalışan insan kaynaklarının davranışlarını yönlendirme ile ilgili olarak kurum kültürü ve motivasyon kavramlarına açıklık getirmek ve insan kaynaklarının motivasyonu üzerinde etkili olabilecek faktörlerini incelemek; böylelikle eğitici ve yöneticilere insan kaynaklarının motivasyonu konusunda rehber yollar kümesi çıkarmaktır.

Bu proje üç bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde Kurum Kültürü kavramı, kültürel değişim süreci, değişimin önündeki engeller ve değişimin motivasyon ile ilişkisi üzerinde durulmuştur.

İkinci Bölümde motivasyonun tanımı ve boyutları açıklanmış, motivasyon ile ilgili teoriler Kapsam ve Süreç Teorileri olarak iki başlıkta incelenmiştir. Ardından da insan kaynaklarını işe yönlentmede kullanılacak motive edici faktörler açıklanırken tercih ve önem sırasında bulunulmaksızın, örgütlerde sıklıkla kullanılacak nitelikte olanlara yer verilmiştir.

Üçüncü Bölümde ise Herzberg'in motivasyon teorisinin bir eğitim kurumunun insan kaynaklarının insanların iş memnuniyetine etkilerini motivatör ve demotivatör boyutlarda, tablolar halinde inceleyen anket sonuçları değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ, MOTİVASYON KAVRAMI VE İŞ MEMNUNİYETİ

1. KURUM KÜLTÜRÜ

1.1. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI:

Çağımızda insanlar yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli kurumlarda, geçirmektedirler. Kurumların, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir.

Kurumlar amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Kurumsal etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle kurumlar insanların varlığı ile anlamlıdır. Kurumlar bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Öte yandan kurum, yalnız içindeki süreçlerle sınırlı kapalı bir sistem değildir. Çevre ile sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistemdir. Bir açık sistem olarak kurumlar farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer kurumlardan farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, kurum içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da “kurum kültürü” olarak bilinir. Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden, bakıldığında ise, işletme veya kurum kültürü bir alt kültürdür.

Literatürde örgüt, kurum ve organizasyon kültürü kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Kurum kültürü tanımlarını incelemeyen önce, kurum kavramının tanımına baktığımızda, kurumun basit bir tanımını yapmanın birçok zorlukları bulunduğu görülmektedir. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi çeşitli

kurumlarla iç içe yaşarlar. Buna rağmen, bir kurumu oluşturan unsurları belirlemek yine de kolay olmamaktadır.

Genel olarak kurum (yada örgüt) denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır.

Edger Schein kurum kültürünü,¹ “bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme (external adaption and internal integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlanmıştır.

Farklı yaklaşımlara rağmen, *Deshpande ve Webster*² konuyla ilgili kurumsal davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derlemeler yaparak kurumsal kültürü “kişiyeye kurumsal davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni” şeklinde tanımlamışlardır.

Toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın, grup ya da kuruluş tarafından benimsenmenin temel koşulu ise, ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koyar. Üyelerin benzer davranış tutum ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için bu gerekli bir husustur.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, kurum kültürünün; aile, sosyal kurumlar, millet ve devlet gibi toplulukların karakteristiklerin yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir husus olduğu ifade edilebilir. Bu açıdan kurum kültürü *Draft'a göre* “kurum, üyelerinin paylaştığı sosyal değerler,

¹ Drafter 1989

standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu” olarak tanımlanabilir. Bir kurum içinde yaşayan ve onun üyesi olan kimseler, davranışları ile kurumun kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek kurum içinde köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar.

Kurum kültürü; o kurumun çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer kurum ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, kurumu topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her kurum kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer kurumsal kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı bulunmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez, aksi takdirde kurum yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca, çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde ise, bu yeni kültür çevreye önemli etkilerde bulunur, katkılar yapabilir.

Kurum kültürünün tanımı konusunda tam bir görüş birliği olmamakta birlikte, bu konuda yapılmış tanımları özetlediğimizde kurum kültürünü, “paylaşılmış değerler ve normlar” ve bunların taşıyıcısı olan “sembollerin” oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Kurumlar bireylerden oluşmaktadır. Birey ise, kurumsal davranışın merkezindedir ve davranışların konu olduğu her olayın gerekli bir parçasıdır. Bu oluşumda birey yalnız olabilir, ya da bir grup içerisinde olabilir, kurumun beklentilerine bir cevap olabilir, ya da dış etkenlerin etkisinde bir sonuç olabilir. Bireyin ihtiyaçlarının kurumun istekleriyle uyumlu olmadığı yerde çatışma ve stres olur. İki tarafın da tatmin edilmesi için çözüm üretmek yönetimin görevidir.

Biçimsel yada biçimsel olmayan gruplar her kurum içinde mevcuttur ve kurumun çalışması ve performans göstermesi için hayati önem taşır. Kurumlar

insan gruplarından oluşur ve hemen herkes kurum içinde bir veya birden fazla grubun üyesidir. Gayri resmi gruplar, kurum içindeki insanların sosyal ihtiyaçlarından doğar. Gruptaki insanlar birbirlerini birçok yönde etkilerler ve gruplar kendi içlerinde hiyerarşilerini ve liderlerini bile geliştirebilirler. Grup baskısının üyelerin davranışları ve performansları üzerinde önemli bir etkisi olabilir. Grubun yapısını ve davranışlarını anlamak, bireylerin davranışları hakkındaki bilgileri tamamlar ve kurumsal davranışa daha ileri bir boyut ekler.

Bireyler ve gruplar, resmi kurum yapısı içinde biçimsel ilişki kurarlar. Yapı, yönetim tarafından, bireyler ve gruplar arasında biçimsel ilişkiyi sağlamak ve kurumun çabasını amaçları doğrultusunda yönlendirecek biçimde oluşturulur. Geleneksel yapıda, kuruma kendilerini adanmış kadın ve erkek çalışanlar, kurumlarına körü körüne inanırlar. Onlar için kurum her şeyden önce gelir. Bir takımın elemanları gibi çalışırlar. Birbirleriyle gayet iyi anlaşılırlar, ücretleri yeterlidir, kıdem ve rütbeye saygı gösterirler ama gerçek yetkinin kimde olduğunun çok iyi farkındadırlar. Her ne olursa olsun kurumun yazılı olmayan kurallarına uyarlar.

Davranış, kurum işleyişinin planlandığı, yönetildiği ve kontrol edildiği, kurum yapısı, teknoloji, liderlik stilleri ve yönetim sistemlerinden etkilenir. Bu yüzden bütün dikkatlerin odağı kurumdaki insanların üzerinde etkisi olan kurum yapısı, planı ve yönetim modeli üzerindedir.

Benzer kurumların bazı özellikleri ve normları paylaşmalarına rağmen her kurumun kendi farklı ve ayırt edici özellikleri vardır. Genel olarak, sağlıklı bir kurumun aşağıdaki özellikleri göstermesi beklenebilir.

- (1) Kurum amaçları ve kişisel amaçların uyumu (entegrasyon),
- (2) Sosyal-teknik sistemin gereklerine en uygun kurum yapısı (organizasyon),
- (3) Katılımcılığın sağlandığı demokratik kurum işleyişi (korkunun olmaması),

- (4) Personel ilişkilerinde ve davranışlarda adalet (şeffaflık, kriterlere, politikalarla yönetim),
- (5) Karşılıklı güven, önemseme ve dayanışmanın kurumun değişik seviyelerinde sağlanması,
- (6) Karşı koymaktan kaçınarak, çatışmaların çözümü için tartışma ortamı yaratılması (sinerjik ortam),
- (7) Belirli durumlara uygun yönetim ve liderlik şekilleri (durumsal liderlik, esneklik),
- (8) Birey ve kurum arasındaki psikolojik anlaşmanın kabul edilmesi (pozitif iklim),
- (9) İnsanların işteki ihtiyaçları ve beklentilerinin fark edilmesi, bireysel farklılıkların ve niteliklerin dikkate alınması (performansın ölçülmesi),
- (10) Olumlu fark edilmeye dayanan ödüllendirme sistemi (tanımataaltif),
- (11) İş hayatı ve meslek planlaması kalitesi (açık iş tanımları),
- (12) Kişisel gelişme ve kariyer ilerlemesi olanakları,
- (13) Kuruma sadakat, değer verilme, önemsenme ve kimlik sahibi olma hissi.

1.1.1 KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ :

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları kurumsal kültürün özelliklerini dört ana grupta toplayabiliriz. Bunlar;

- (1) Kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Diğer bir deyimle kültür; kurumun faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri (çalışan görevlileri) etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

(2) Kurumsal kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır. Kurumsal kültür her kurum için ayırıcı bir nitelik taşıyan, kurumun kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Kuruma üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için kurumdaki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak, paylaşmalıdır. Kurumsal kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve kurumun tümünde yayılma ve anonim olma özelliğini kazanacaktır. Buna kültürün hikayelerle, sembollerle, seremonilerle yazılması ve tüm üyeler tarafından aynı şekilde algılanıp uygulanması da denebilir.

(3) Kurum kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Kurum üyelerini düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Kurum kültürü *E. Schein'e* göre, üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna üst katman diyoruz. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarını görmekteyiz. Grup üyeleri yazılı olmayan, bu değer yargılarını birbirleri ile konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşılırlar. Alt katmanda ise, kurumda genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir. Bunlar yazılı değildir. Ancak en üst katmandan en alt katmana kadar varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesi yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim paylaşım ve kurumsal öğrenmeyi zorunlu kılar. Bu yapılmaz ise birey birçok şeyi farkında olmadan öğrenir, doğru olarak kabul eder ve basma kalıp şekilde uygulamaya koyar. Bilinçliliğin geliştirilmesi ve yayılması güçlü inançları, daha bilinçli davranışlar olarak ortaya çıkarır. Bu nedenle kurumsal öğrenme ve paylaşım, yazılı olmayan veya yazılı olarak ifade edilmesi zor olan kurumsal kültürde çok önem taşımaktadır

(4) Kurumsal kültürün dördüncü özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır. Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistemi değerleri sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır. Kurumsal kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Kurum içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seramonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır. Bunların nedenleri kurum üyelerine zamanla, yeri geldikçe ve fırsatlar ortaya çıktıkça verilmeli, kurumsal öğrenme gerçekleştirilmeli ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleriyle aktarılarak pekiştirilmelidir.

1.1.2 KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ :

Günümüzde kurum kültürü, organizasyonların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü kültür, kurumun amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, seçilen stratejinin yöneticilerce uygulanmasında kolaylaştırıcı yada zorlaştırıcı olabilir.

Güçlü kurumsal kültüre sahip olan organizasyonlarda, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler vardır. Kurum kültürünü etkileyen insan kaynakları politikaları, organizasyon yapısı, yönetim sistemleri, bilgi sistemleri, karar verme biçimleri, haberleşme sistemleri, fonksiyonel politikalar, ahlaksal faktörler gibi hususlar kültürlerin oluşması için gerekli olan inançlar, değerler ve varsayımlar bütünü oluşturur. Değer, inanç ve varsayımların bir araya gelmesi ile davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkar.

Tüm stratejiler, bizim bilinçli yada bilinçsiz olarak geçmiş deneyimlerimizle ilişkilendirdiğimiz kabullerimize, paradigmalarımıza göre, bir başka deyişle varsayımlara göre oluşturulur. Stratejiler bilgi temeline dayalı gibi görünürler; fakat bilgilerin yorumlanması, inanç, değer ve varsayımların yardımıyla mümkün olabilir. Varsayımlar, alternatif stratejileri belirlemek zorunda olan üst düzey yöneticiler tarafından kurum kültürü dikkate alınarak belirlenir. Gerçekçi ve geçerli olmayan varsayımlar, organizasyonun stratejik sorunlarının nedenini oluşturur. Stratejilerde yapılan bir deyişiklik çoğu zaman kültürdeki bir deyişikliği de gerektirmektedir.

1.2 KURUM KÜLTÜRÜNÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ

1.2.1 KURUM KÜLTÜRÜ VE İŞ PERFORMANSI :

Kurumsal kültür ve iş performansı arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalarda kuşku götürmez derecede pozitif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Uzun dönemde kurumsal kültür, belki de organizasyonların hayatta kalması yada yitip gitmesinde tek başına belirleyici kriter olacaktır. Bu konudaki en ünlü çalışmalardan biri *Peters ve Waterman'a (1982)* aittir. Onlara göre IBM, HP, Procter and Gamble ve McDonalds gibi şirketlerin sağladıkları sürekli ve yüksek performans, kurumsal kültürlerinin yansımasıdır. Benzer şekilde *Morley ve Heraty (1995)*, yüksek performans gösteren organizasyonları incelemiş ve bu şirketlerin ortak özellikleri arasında geliştirilmiş özerklik ve kontrol, hiyerarşik kademeler en aza indirilmiş, yayılmış organizasyon yapıları ve gelişmiş insan kaynakları uygulamalarının olduğunu göstermişlerdir. İnsan kaynakları alanında yaygın olarak kullanılan uygulamalar ise, gerçekçi iş analizleri, guruba dayalı eleman seçme yöntemleri, açık iletişim ve geri bildirim destekleyen yönetim felsefesidir.

Kültür, kurumların en büyük rekabet avantajı olabilir. Her türlü ürün, teknoloji, strateji, prosedürler, ödül, performans sistemleri vb. rakipler

tarafından kopya edilebilirken, kurumsal kültür kopya edilemez, taklit edilemez. Bir organizasyonun kültürü uygun davranışları ve sınırları tanımlar, bireyleri motive eder ve belirsizlik durumlarında çözüm yollarını gösterir. İşte bu taklit edilemez özelliği onu sürekli bir rekabet avantajı haline getirmekte, farklı bir üstünlük yaratabilmektedir.

Açıkça tanımlanmış, paylaşılan bir vizyon ve güçlü kurum kültürü, performansın en kritik öğeleridir. Güçlü bir kurum kültürünü sürdürmek, hızlı bir şekilde değişen ortamda çok zordur, fakat imkansız değildir. Güçlü bir kurum kültürü ve felsefesi, değişimi kabul eder ve büyümeye hazırlıklı olur. Performansı yükseltecek mükemmel koşullar yaratır.

Kurumları tercih edilen yapan sadece ürünler değil, aynı zamanda onları çevreleyen olumlu ilişki ve genel iletişim ortamı ile onların değerlerine ve yaşam tarzlarına saygı duyan bir anlayıştır. Benzer şekilde, çalışanlar farklı bir konum ve deneyime sahip olduklarını düşündükleri yerlerde ve gurur duydukları kurumlar için daha da istekli çalışmaktadır.

Kazanma düşüncesi kalıcı bir sürekli iyileştirme kültürü için hayati rol oynar. Güçlü bir kültür, performans iyileştirme, tercih edilen olma ve büyümeye katkıda bulunan sürükleyici faktörler ve süreçleri belirleme üzerinde yoğunlaşmaktadır. Başarılı kurumların deneyimleri incelendiğinde, bu kurumların başarısının arkasındaki sürükleyici gücün, kurum kültürü olduğu anlaşılmaktadır. Bu kurumlar, entellektüel sermayenin değerini bilirler. En iyi personeli çekmede ve elde tutmada önemli bir avantaja sahiptirler. Organizasyonların amaçlarını destekleyen uyum sağlayıcı ve dinamik bir kurum kültürü yaratmak, değişen çevresel koşullarına uyum sağlamaya odaklanan ve hatta aşan en iyi uygulama modellerini sağlamaktadır.

Kurum kültürünü bilinçli olarak değiştirmeye/geliştirmeye karar vermek, organizasyonun elde edeceği sonuçlarda büyük bir performans

değişikliği yaratır. Göz ardı edilmeyen, üzerinde uğraşılan/çalışılan bir kültür; başarımızı arttırır, hizmetlerin kalitesini yükseltir, verimli ve tatmin edici bir çalışma ortamının yaratılmasına katkıda bulunur. İşgücü devri ve maliyetlerini azaltır. Kurum kültürünü geliştirmek; tutarlı, kararlı, iyi planlanmış bir hareket tarzı ve uzun yolculuk gerektiren bir çabadır.

Kurum kültürü, açıkça tanımlanmış ve paylaşılmış vizyonla desteklenmelidir. Vizyon, müşteri duyarlılığı üzerinde odaklanmış ekip çalışmasının güçlü değerlerini yansıtmalıdır. Değerler, yapıyı, rolleri ve sorumlulukları ve performans ölçülerini belirleyecek olan temel stratejileri ve becerileri sürüklemelidir. İş kültürü ve iş yapma biçimleri, organizasyon süreçleri içinde paylaşılmış sorumluluğu, paylaşılmış riskleri ve paylaşılmış ödülleri kurumsallaştıracak şekilde oluşturulmalıdır. Kurumun kültürü ile vizyonu arasındaki köprü sorumluluktur. Sorumluluk ve katkı iç içe giden iki önemli unsurdur.

1.2.2 KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMSAL TASARIM :

Kurumsal tasarım, kurum içinde kimin hangi yetkileri alacağını, kimin neye karar vereceğini ve kimin kimle ilişkili olacağını belirleyen yapının oluşturulmasıdır. Bu faaliyetler yönetimin örgütleme fonksiyonunda yer alan faaliyetlerdir. Örneğin, etkili bir kurum için rol kültürü, yenilikçi bir kurum için başarı kültürü, verimli bir kurum için güç kültürü ve işbirlikçi bir kurum için destek kültürü önemli olabilir. Bir kurum için bunlardan sadece birini değil ama belli oranlarda hepsini de seçme durumunda olacağı için baskın olan kültürü de buna göre belirleyecektir. Kurumun hiyerarşik yapılanması, merkezleşmiş yada merkezleşmemiş bir kurum olması, kurum kültürünün önemli bir parçasıdır ve bu da kurumsal tasarımın konusudur.

1.2.3 KURUM KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK :

Kurum kültürünün oluşturulması, yönetimi ve geliştirilmesi, kurumun üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Kurum kültürü ve liderlik arasındaki ilişki, yönetimin diğer fonksiyonlarıyla olan ilişkisinden daha sıkı bulunmaktadır. Modern liderlik teorilerine göre liderlik, lider, izleyenler ve koşulların bir fonksiyonudur. Buna göre lider, koşulları ve izleyenlerin muhtemel tepkilerini göz önünde bulundurarak kurum kültürünün sürdürülmesine, geliştirilmesine yada değiştirilmesine karar verecektir.

Lider, çalışanları ile olan ilişkileri bakımından ne ekerse onu biçecektir. Çalışanlar, sosyal davranış teorisinin doğası gereği liderlerinin direkt ya da dolaylı olarak gösterdiği yönde ilerleyeceklerdir.

Kurumsal kültürün oluşturulması, geliştirilmesi ve değiştirilmesi üst yönetimin liderliği olmaksızın başarılmaz. Kurum kültürünün çağın gereklerine cevap verebilecek şekilde oluşması ancak üst yönetimin isteği ve model olabilmesi ile gerçekleşebilmektedir.

Yönetim kademelerinin azaltılması, klasik organizasyondan, yetkilerin işi yapanlara verildiği esnek organizasyona geçilmesi, üretim ve yönetimde yalın organizasyon düşüncesinin ağırlık kazanması ancak üst yönetimin liderliği ile gerçekleşebilmektedir.

Kurumsal kültürün bilinmesi, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar:

- (a) Organizasyonel yaşamın geniş bir çadırı olan kurumsal kültür, çatışma konuları ve uzlaşma yollarını görmesini sağlar.
- (b) Organizasyonel yapılanmadan kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanınmasına yardımcı olur.

(c) Günlük kararları değerlendirmeye ve kurumsal kültürün çalışanların rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.

(ç) Kurumsal eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.

(d) Farklı grupların kurumsal verimliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Liderler, kurumsal kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken, gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları kurumsal kültürün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve kurumsal değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla kurumsal kültürün güçlenmesini sağlayabilir.

Liderler, iletişime anlam kazandırmak için olduğu kadar, sembolik görevi yerine getirebilmek için daha çok sezgisel anlamlar taşıyan törenler düzenlemeye ihtiyaç duyarlar. Efsaneler (myte), anlaşılmayan inançları ve görünmeyen gerçekleri gün yüzüne çıkarırlar. Törenler örgütsel etkinlikleri süsleyen önemli öğelerdir. Liderler, sadece semboller, törenler ve efsanelerden yararlanmazlar. Efsaneler, törenler, organizasyonun kurumsallaşmasında rol oynayan temel öğelerdir. Bunlar sosyal sistemi bütünleştirmeye yardım ederler.

Liderlik Gücünün Dört Önemli Dayanağı Vardır :

(a) Liderliğin kültürel-sembolik gücü : Liderin organizasyonun amaçlarını, temel değerlerini ve anlamını açıklayabilme yeterliğine dayanır. Sembolik bakış açısı, adet, sembol, tören ve şifrelerin, tasarlanmasını, düzenlenmesini, kutlanmasını ve modelleştirilmesini içerir.

(b) Liderliğin eğitsel gücü : Liderin astların gelişimi, öğrenme kuramları, sosyalleşme, yönetsel programının çerçevesini belirleme konularındaki yetişme düzeyine dayanır.

(c) Liderliğin insan boyutuna ilişkin gücü : İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma, insan potansiyelini anlama kavramlarıyla açıklanabilir.

(ç) Liderliğin teknik gücü: Organizasyonel yapı, politikalar ve programlar konusundaki gerçekçi yaklaşımlar olarak ifade edilebilir.

1.2.4 KURUM KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON :

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü “bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktöre” denir. Gdüler, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. Gdüleri incelersek;

(a) Fizyolojik Gdüler : Bu tür gdüler insan yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinmelerin elde edilmesine yönelmiş gdülerdir. Beslenmek, giyinmek, ısınmak gibi.

(b) Sosyal Gdüler : Birey toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Her toplumun kendine özgü kural, gelenek ve baskıları vardır. Birey toplumsal düzen içerisinde bu değerlere saygılı olmak zorundadır. Bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, tanınmak, özgürce düşünmek, sevmek sevilme gibi. Birey bu amaçlara ulaştığı sürece kendisini mutlu hisseder.

(c) Psikolojik Gdüler : Bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan gdüleridir. Bu gdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Psikolojik güdü bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ iktidar olma arzusudur.

Yönetici açısından çalışanın motivasyonu çalışanın işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek ve arzularak yapmasıdır. Çalışan belirli amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve bu amaçları gerçekleştirmek için bütün

yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa o durumda bir motivasyondan bahsedilebilir. O halde bireylerin davranışlarını izleyerek motive olup olmadıkları rahatlıkla anlaşılabilir. İşte burada yöneticiye düşen görev çalışanların davranışlarını amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda yönlendirmektir. Bunun baş şartı da çalışanların ihtiyaçlarının tanınması yönünde gayret sarf etmektir.

Kişilerin gösterdiği çabalar organizasyonun amaçlarına yönelik olması ve bu çabaların kalitesi önem taşımaktadır. Öte yandan kişilerin ihtiyaçları organizasyonun amaçları ile uyumlu ve tutarlı olmalıdır. Dolayısıyla motivasyon organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliğini ifade etmektedir. Ancak bu isteklilik çabaların bazı kişisel ihtiyaçları tatmin koşuluyla ortaya çıkar.

Yöneticinin, astlarını motive etmesinde göz önünde bulundurması gereken ilkeler şunlardır;

- (a) Bireylere gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
- (b) Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
- (c) Bireyleri sürekli eğitmek,
- (ç) Bireylere başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,
- (d) Bireylerin sorunları ile ilgilenmek,
- (e) Bireylere örnek olmak ve onların başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak.
- (f) Bireylere belli ölçülerde sorumluluk yüklemek.
- (g) Bireylerin olumlu davranışları ve başarılarına ödül vermektir.

Motivasyonda temel amaç çalışanın istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bunun için yöneticiler tarafından çeşitli özendirici araçlar

kullanılır Merkezci ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetime tabidir. Oysa merkezci olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde ekonomik araçlar kadar sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlara eşit ölçüde yer verilir. Uzun dönemde bu ikinci yönetim politikasının motivasyon konusunda daha başarılı olduğu söylenebilir.

Motivasyon tekniklerinden bir yada birkaçının uygulanması ve bunların uygulanma şekilleri, kurum kültürünü belirleyen bir diğer önemli etmendir. Örneğin daha çok klasik yönetim anlayışına yakın olan otokratik bir yönetim anlayışı çalışanları korku temeline dayalı olarak harekete geçirmeye çalışacaktır.

Yönetim otokratik bir lidere bırakıldığında, işler kısa vadede yolundaymış gibi görünebilir. Ne var ki, korkunun performansı artırmak için yapay bir faktör olarak kullanılması, düşünüldüğünün aksine performansı artırmaz. Çünkü liderin korkuyu kullanması çalışanları düşünmekten, fikir üretmekten, inisiyatif kullanmaktan alıkoyacak, hataları gizleme eğilimini artıracak ve çalışmanın eğlencesinden de mahrum bırakacaktır. Yaratıcı düşünce gücü ve potansiyeli eriyen çalışanların motivasyona yönelik bütün güdüleri de böylece yok olacaktır. Çalışanların korku ögesiyle performanslarını arttırmaya çalışmak sadece açıklanamayan israf ve kayıplara neden olacaktır. Güçlü kurum kültürlerini ayrıcalıklı yapan da, denetim kelimesinin yerine liderlik kelimesinin koyulmasıyla, organizasyonda tepeden en alta kadar her çalışanın bu anlayışa hizmet vermeye teşvik eden bir yapısının bulunmasıdır.

1.2.5 KURUM KÜLTÜRÜ İŞ VE ÇALIŞMA AHLAKI :

İş ahlakı, özellikle 1990'lı yıllarda işletme literatürüne hakim olmuş bir terimdir. İşletmenin hem çalışanlarına, hem müşterilerine, hem toplumun tümüne, hem de içinde yer aldıkları doğal çevreye karşı sorumlulukları vardır.

İşte bu sorumlulukların nasıl algılandığı kurum kültürü ile ilgilidir. Başka bir deyişle bir işletmenin kurum kültürü işletmenin ahlaki yapısını da kapsamaktadır.

İş ahlakını oluşturan üç temel alanın varlığından söz edilebilir. Bunlar, çalışma ahlakı, meslek ahlakı ve işletmecilik ahlakıdır.

Çalışma ahlakı dendiğinde ilk akla gelen bir kültürde çalışmaya ve işe karşı geliştirilen kişisel tutum ve davranışlardır. Ancak bu tutum ve davranışlar elbette içinde yaşanılan toplumun kültür ve değerlerinden etkilenecektir. Meslek ahlakı belli bir mesleğin mensuplarının uyması gereken ahlaki ilkelerdir. Bu ilkeler genellikle toplumsal kültür ve değerlerden bağımsızdır. İşletmecilik ahlakı ise bir organizasyonun kurumsal ahlakını temsil eder. Kurum kültürü organizasyonu kültürel bir birim haline getirdiği için aynı zamanda organizasyon ahlaki bir bütün haline gelmektedir. Yani organizasyon içinde çalışan bireylerin tek tek kişisel ahlaki eğilim ve felsefeleri, çalışma ahlakları, meslek ahlakları olduğu gibi onlardan ayrı olarak organizasyonun da kendine özgü bir ahlaki eğilimi ve felsefesi vardır.

İş ve işletmecilik ahlakı dendiğinde genellikle organizasyonların müşterilerine ve ilişkide bulunduğu diğer kuruluşlara yönelik tutumu anlaşılır ancak organizasyonun çalışanlarına karşı tutumu da en az müşterilerine karşı tutumu kadar önemlidir. Günlük hayatta bununla ilgili olarak pek çok örnekle karşılaşabiliriz. Örneğin torpil ve kayırmacılık, çalışanlara eşit ve adil davranmamak, cinsiyet ayrımcılığı, yükselmek amacıyla kurum içinde rüşvet vermek vb.

Bir organizasyonun uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanlarına karşı ahlaki bir tutum içinde olması bir gerekliliktir. Aksi durumda çalışanlar arasında huzursuzluk artacak, bu da motivasyon eksikliği ve verimsizliğe yol açacaktır.

Ahlaki olmak çalışanlara karşı yumuşak davranıp disiplini bozmak olarak da anlaşılmamalıdır. İnsan kaynakları fonksiyonunda ahlakilik her şeyden önce çalışanlara adil ve genel kabul görmüş ahlaki ilkeler doğrultusunda davranmaktır.

Organizasyonların çalışanlarına karşı sorumluluğu, yönetsel fonksiyonlar uygulanırken adalet, fırsat eşitliği, mahremiyet ve liyakat gibi ilkelere dikkat edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar ise çalışma ahlakına uygun olarak kendilerinden beklenen görevleri eksiksiz olarak yerine getirmeli, kurumun sınırlarını tutmalı ve çabalarını kurumun gelişmesi yönünde sarf etmelidirler.

Çalışma disiplini, verimlilik, kalite, etkililik gibi kavramlar çalışma ahlakının içinde yer alan hususlardır. Ülkemizde Osmanlı İmparatorluğunun yükselme döneminde çok yüksek olan çalışma ahlakı, Kanuni Sultan Süleyman'dan sonra düşüşe geçmiş, ancak Atatürk ve Cumhuriyet inkılaplarıyla birlikte bu konuda bir dönüşüm yaratılmak istenmiştir. Atatürk'ün inkılapları bir bütün olarak değerlendirildiğinde; Türk toplumunda çalışmanın topluma karşı ahlaki bir ödev ve aynı zamanda bir sorumluluk duygusu olarak yerleştirilmeye çalışıldığı görülecektir.

Çok kültürlü bir toplumsal hayatta iş dünyası farklı kültürlerden bireyleri bir araya getirmektedir. Bu fiziksel birlikteliğin amaç birlikteliğine dönüşmesi için ortak ahlaki değerlerin geçerli olması bir gerekliliktir.

Yerleşmiş bir çalışma ahlakı, kuru ve biçimsel iş ahlakı normlarından daha fazla bir etkiyle ahlaki olmayan iş uygulamalarını engelleyebilecektir. Bir benzetme yapacak olursak, iş ahlakı testi kırıldıktan sonra cezalandırmak gerektiğini öngörürken, çalışma ahlakına dayalı bir kurum kültürü testi kırıldıktan sonra veya kırmadan önce cezalandırmak yerine testinin kırılmasını önleyecek zihniyeti yerleştirmeye çalışmaktır.

1.2.6 KURUM KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK YÖNETİM:

Stratejik yönetim, kurum üst yönetiminin felsefesine ilişkin bir kavram olduğu için kurum kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Strateji her şeyden önce organizasyonel amaçlara ulaşmak için, rekabetçi çevreyle etkileşim halinde olan bir planlama sürecidir. Bu tür planlar genellikle biçimsel, açık, uzun dönemli ve organizasyonun çevresinde nasıl davranacağını önemli ölçüde etkileyen planlardır. Strateji, biçimsel bir plan olmanın ötesinde bir yönetim felsefesi olarak da tanımlanmaktadır. Bu anlamda strateji, değişen çevre koşullarına uyum kabiliyetinin bir ögesi olarak doğrudan kurum kültürünün kapsamı içine girmektedir.

Hem strateji hem de kültür kurum içindeki anlatım ve yorumlar konusunda rehberlik yapar, geçmişteki karar ve eylemlerdeki tarz ve modeller ile bunların nedenlerinin/ gerekçelerinin açıklığa kavuşturulması gibi faaliyetleri içermektedir. Her iki kavram da kurumda düzen, anlam ve bağlılık gibi kavramların yerleşmesine çalışmaktadır. Yok edici rekabet koşullarında üstünlük sağlamak için geleceğin yönetilmesine olanak sağlayan fark yaratacak stratejiler oluşturulurken kurum kültürü bağlayıcı ve yönlendirici olmaktadır.

Kültür ile strateji arasındaki ilişkileri şu noktalar çerçevesinde açıklayabiliriz. Stratejiyi oluşturanları etkileyen kültürel varsayımlar, çevrenin belirsiz yada kontrol edilebilir olup olmadığı konusunu da içerir. Çevresel tarama olarak adlandırılan çevreden bilgi almaya yönelik faaliyetlerin aktif yada pasif bir özelliğe sahip olup olmayacağı kurumsal kültürün bir parçasıdır.

Çevresel tarama sürecindeki hakim varsayımlar, çevredeki bazı bilgileri alıp bazılarının ihmal etmeye yönelik bir filtre mekanizması haline gelir. Veriler toplandıktan sonra değerlendirmeye tabi tutulur. İşte bu aşamada yine kurum kültürü belirleyici olur. Toplanan verilerin kurumlarca yorumlanma biçimleri hem kurum kültürü hem de ulusal kültürce belirlenir. Örneğin rasyonalite ve

gayri şahsiliik üzerine oturan batılı kurumlar oldukça biçimsel ve matematiksel tahmin yöntemleri kullanırken,duygusal, irrasyonel doğu kültürünün hakim olduğu kurumların sezgiye dayanan duygusal kararlar verme olasılığı daha yüksektir.

Veriler yorumlanıp neden sonuç ilişkileri belirlendikten sonra, kurum bu yorumlar ışığında nasıl davranacağına karar verecektir. Bu da ahlaki bir seçimi gerektirir. Stratejiler sadece akıl ve mantık üzerine bina edilmezler. Kuruma hakim olan değerler ve ahlaki kabuller de bunda etkili olur. Özellikle organizasyonların sosyal sorumluluk anlayışları verecekleri ahlaki kararlarda belirleyici rol oynar.

Organizasyonların alacakları stratejik kararlar onların geçmiş uygulamaları ve kabullerinden etkilenir. Kimi zaman geçmişte geçerli olan ancak bugün için yetersiz hatta zararlı politikalar (şam alışkanlığı gibi) geçmişten gelen bir alışkanlıkla uygulamaya konur. Stratejik miyopi denilen bu tür davranış tarzlarına özellikle üst düzey yöneticilerde rastlanabilmektedir. Aslında bu durum değişime direncin farklı bir görüntüsü olup, değişimdeki belirsizlik korkusunun bir yansımasıdır. Atatürk'ün inkılapçılık ilkesine de ters düşen bir durumdur.

Kurumsal kültürün sürekli rekabet avantajı sağlayabilmesi için üç özelliği taşıması gerekir. Öncelikle kültür değer katıcı olmalıdır. Değer katıcı olmak, finansal anlamda yüksek performans demek olduğu için kurumsal kültürün böyle bir performans yaratabilmesi ekonomik etki ve sonuçları olmasına bağlıdır. İkinci olarak kültür az rastlanır olmalıdır. Kurumsal kültür karakteristik özellikleriyle diğer kurumların kültürlerinden farklı olmalıdır. Son olarak da kültür özgün ve taklit edilemez olmalıdır. Böyle kültürlerle sahip olmayan kurumlar, sürekli değişim içerisinde gerekli karakteristik özellikleri kazanmak için kültürlerini değiştirme yönünde hareket edemezler. Eğer bu tür şirketler kurumsal kültürlerini taklit yoluyla geliştirmeye çalışırlarsa, taklit

ettikleri kuruma göre saygınlık ve deneyim gibi alanlarda her zaman bir dezavantajları olacaktır.

1.2.7 KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMSAL İKLİM:

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci kurum iklimini kurum kültürüyle birlikte ele almıştır. Yarım yüzyıl önce [Kurt Lewin](#) ve takipçileri verimliliği farklı biçimlerde etkileyen farklı liderlik biçimleri ileri sürdüler. Yaptıkları araştırmalar insanların otoriter veya demokratik yönetim biçimleri altında üretkenliklerinin değişmediğini gösterdi. Fakat, çalışanlar demokratik bir yönetim altında çalıştıkları zaman, verimlilik artıyor, daha doyurucu ve daha uyumlu çalışıyorlardı. Bu çalışmalar iş ve endüstride iklim kavramı çalışmalarını başlattı.

Kurumsal iklim, çevresel güçlerin birleşmesinden meydana gelen coğrafi bölgeler iklimine yada hava tanımlamalarına benzetilebilir. Bu çerçevede kuruma uyarlandığında, kurumu çevreleyen yaygın atmosfer, moral düzeyi, kurum üyeleri arasında iyi niyet, ait olma duygusunun gücü şeklinde ifade edilebilir. İklim, kuruma yönelik çalışan algılarının temeline dayanır.

[Katz ve Kahn](#) "her kurum kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir" demektedirler. Kurumlar kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir kurumun iklimi ve kültürü hem biçimsel organizasyonun değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal organizasyondaki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal kurumlarda da yeni örgüt üyelerine bırakılan kurumsal norm ve değer kalıpları vardır.

Kurum iklimi, kuruma kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, kuruma egemen olan özellikler

dizisidir. Her kurumun kendine özgü bir kişiliği vardır. Kurumsal iklim işte bu kişiliktir. Kişilik birey için ne ise, iklim de kurum için odur.

Kurumsal iklim ile kurumsal kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok kurumun görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Kurumsal kültür, temel gurupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış kurumsal düşünce ve duyguları ifade eder. Bu durum kurumun dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak kurumsal kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte, karşılıklı etkileşime bağlı yakın bir ilişki de vardır. Bu ilişkide tetikleyen kurum kültürü olup, iklimin oluşmasında değerlere bağlı atmosfer yaratırken, oluşan atmosfer kurum kültürünü besleyici etki yapar. Bu bağlamda kültür ve iklimin kurumun temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Kurumsal kültür, eylemlerde süreklilik, kurumsal davranışlarda uyum sağlar, böylece kurumsal iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar.

Denison (1996) kurum kültürü ve iklimi üzerinde yapılan araştırmalardaki yöntem farklılıklarına değinerek, kültürün kurum üyeleri tarafından kabul edilen kökleşmiş inanç, değer ve varsayımları kapsadığını, iklimin ise, kurumsal değer sistemi içerisindeki kurumsal çevreyi tasvir ettiğini, fakat bu çevreyi muhtemelen istatistiksel terimlerle anlattığını belirtmektedir.

Kurum iklimi, çalışanların genel iş çevresine ilişkin duyuşsal algılarını kapsayan geniş bir kavramdır. Kurum iklimi, biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyon, katılanların kişilik yapıları ve kurumsal liderlik üzerinde etkide bulunmaktadır. Basit bir ifadeyle kurumun iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir kurumu diğerlerinden ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Bir takım iç özellikler seti olarak kurumsal iklimin belirlenmesi, önce kişiliğin

tanımlanmasını gerektirir. Kurum iklimi hemen her kurumun bir kişiliği olarak görülebilir. Bir başka deyişle kurum iklimi, kurumun bireysel kişiliğidir.

İklim, kurumsal atmosferi değerlendirmekten ziyade, tanımlamaya veya ona karşı duygusal tepki göstermeyle ilişkilidir. Kurumun tümünü içeren bir iklim olmasına karşın özel çalışma guruplarında iklim farklı olabilir.

Çalışanlar hakim kültür değerlerini benimsediğinde, değerlere bağlı olumlu veya olumsuz, ancak güçlü bir kurumsal iklim oluşur. Çalışanların kültürel değerleri yaygın biçimde benimsemediği durumlarda ise, iklim olumsuz ve zayıf bir özellik gösterir. İklim geçici bir özelliğe sahipken, kültür genellikle uzun dönemli, stratejik, değişimi çok zor bir özellik taşır.

Kurum iklimi, algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir ve kurumun çalışanlar için psikolojik açıdan ne ölçüde anlamlı olduğunu gösterir.

Açık iklim, ilişkilerin net ve berrak olduğu, değerlerin kabul görmüş ve paylaşılmış olduğu kurum üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir kurumsal durumu belirtmektedir. Böyle bir organizasyonda insan ilişkileri istenen düzeydedir. Kurum yöneticilerinin yönetim politikaları, çalışanların görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışanlar arasında samimi, dürüst ilişkiler vardır; çalışanlar bu ilişkiden bir doyum sağlarlar. Ancak kapalı iklime sahip kurumlarda belirsizlik ve kaos olup, güvensizlik en üst düzeydedir, çalışanların iş doyumunu düşüktür.

Sağlıklı bir iklim tek başına kurumun etkili çalışabilmesi için yeterli değildir. Eğer iklim kurum içinde dayanışma ruhunu uyandırıyor ve eğer üyeleri istekli ve verimli olmaları için motive ediyorsa, optimum performans elde edilebilir.

Scheneider ve diğeri (1996) kurum ikliminin boyutlarını dört kategoride toplamaktadır.

(a) Kişiler Arası İlişkilerin Doğası : Kurumda karşılıklı bir paylaşım ve güven veya güvensizlik var mıdır? İşlevsel bölümler arasında ilişkiler işbirliği veya yarışmacı bir özellik göstermekte midir? Kurum yeni gelen çalışanların sosyalleşmesine önem vermekte midir?

(b) Hiyerarşinin Doğası : Kararlar sadece tepe yönetim tarafından mı verilmektedir? Kurumda takım çalışması yaklaşımı mı yoksa bireysel yarışmacı bir yaklaşım mı sergilenmektedir?

(c) İşin Doğası : Kurumdaki işler çalışanlar tarafından yapılmaya uygun mudur? Kurum işler için çalışanlara gerekli kaynakları tam olarak sağlıyor mu?

(ç) Ödüller ve Destek Biçimi : İşin amaçları ve standartları yaygın bir biçimde biliniyor ve paylaşılıyor mu ? Kurumda çalışanlara yönelik nasıl bir destek var ? Çalışanların performansları nasıl ödüllendiriliyor ?

Lussier (1990) ise kurumsal iklimin boyutlarını yedi başlık altında toplamaktadır:

(a) Yapı : Süreçler, kurallar ve bunların çalışanları sınırlama derecesi. (b) Sorumluluk : Çalışanların işleri üzerindeki kontrol derecesi.

(c) Ödüller : Ödül-çaba; hata-yaptırım arasındaki ilişki.

(ç) Canlılık : İnsan ilişkileri ve çalışanların işlerindeki doyum derecesi.

(d) Destek : Birliktelik ve çalışanların birbirlerine ve yönetimin çalışanlara yardımının derecesi.

(e) Kurumsal Bağlılık : Çalışanların kuruma aidiyetlerinin derecesi.

(f) Risk : Kurum içerisinde çalışanların risk almaya cesaretlendirilmesinin derecesi.

Kurumsal iklimin boyutlarının değerlendirilmesi sonucunda kurum ikliminin kurumdaki uygulamalar, stratejiler, ödöl ve destek sistemleri gibi dış gözlemlere dayalı ve kısa vadeli görüntüler olduğu söylenebilir.

1.3 KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE NEDENLERİ:

Kurum kültürü kavramı 1980’li yılların başında ortaya çıkmış ve yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kurum kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının esas olarak üç nedeni vardır.

Birincisi, Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya’nın 1970’li yılların sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi bir çok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya itmiştir.

İkincisi, Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının Pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalmaları, Avrupa ve Amerika’da artan iflaslar kurumsal başarının doğasını anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi kurumsal kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, kurumsal hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini sağlamıştır.

Son olarak da, kurumsal araştırmalarda esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde kurumsal yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda sayısal olmayan ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

[Lundberg](#) kurumsal kültürün şirketlerin yönetiminde bu kadar popüler olmasını üç temel nedene dayandırmaktadır.

Bunlardan birincisi, daha önce “makine” ve “organizma”ya benzetilen organizasyonları anlamak ve anlatmak için kurumsal kültür kavramının yeni ve temel bir metafor (Metafor-İstiare; Bir şeyi anlatmak için ona benzetilen başka bir şeyin adını eğreti olarak kullanma, eğretileme. Türk Dil Kurumu Sözlüğü, Ankara, 1998.) olarak kullanılmaya başlanmasıdır. Kültürel metafor, kurumları anlayabilmek için ortaya çıkış nedenlerinin, işleyiş biçimlerinin, yapılan işlerin sonuçlarının ve etkilerinin bir arada incelenmesi gerektiğine dikkat çeker.

İkinci olarak kurumsal kültür kavramı kurumları anlayabilmek için geliştirilen çeşitli metafor, model ve fikirleri bir şemsiye altında toplayarak birbirlerine bağlamıştır.

Üçüncü olarak ise kurumsal kültür birçok kişi tarafından değişim yönetimi için bir araç yada bir hedef olarak gösterilmektedir.

Kurum kültürü yaklaşımlarından rasyonalist, sembolik ve işlevselci yaklaşımın bakış açıları aşağıda özetlenmiştir.

(a) Rasyonalist Yaklaşım :

Rasyonalist görüş, kurumsal kültürü bir hedefin etkili olarak gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görür. Bu çerçevede kültür, paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, beklentiler, tutumlar, belirli bir topluluğun birlikte ördüğü normlar olarak tanımlanır.

(b) İşlevselci Yaklaşım :

İkinci önemli yaklaşım olan Edgar Schein'in önemli katkılarda bulunduğu işlevselci yaklaşımda, kültürün nasıl doğduğu, hangi işlevlere sahip olduğu, nasıl yayıldığı ve değiştiği sorularına cevap aranır. İşlevselci yaklaşım, kurumu doğal bir sistem olarak görür ve gerekli işlevleri başarmak suretiyle kurumsal yaşamın süreceğini varsayar. Bu çerçevede kurum kültürüne, kurumsal yaşama olan katkıları açısından bakılır. Schein'e göre kültür belirli bir gurubun dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli

sayılabilecek kadar iyi işleyen, dolayısıyla yeni üyelere bu sorunlarla ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimi olarak öğretilebilecek paylaşılan temel tavırlar demetidir.

(c) Sembolik Yaklaşım :

Sembolik yaklaşım, kurumlarda etik anlamlar dizisinin yaratılması üzerine odaklanır. Sembolik yaklaşıma göre kültür; “sembollerle anlamlandırılmış tutumlar demeti”, “Paylaşılan anlam yada semboller sistemi” olarak tanımlanmaktadır.

[Smircich \(1985\)](#) kurum kültürünü semboller merkezli olarak anlamlandırmamız gerektiğini, kültürün insanların etkileşimlerinden bağlantısız bir şekilde oluşmadığını, insanların kültürü zihinlerinde oluşturduklarını ve zihinlerinde ne olduğunu tam olarak bilemeyeceğimizi belirterek, göstergeler veya sembollerini bilebileceğimizi ileri sürmektedir.

1.4 KURUM KÜLTÜRÜNÜN BİÇİMLENME SÜRECİ

1.4.1 KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU:

Kurum kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde kurum kurucularının önemli bir rolü vardır.

[Schein \(1983\)](#) bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir gurubun etkisiyle başladığını ileri sürerek, her kurumun tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ve dört aşama izlediğini belirtmektedir.

- (a) Bir kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahip olur.
- (b) Kurucu gurup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hem fikir olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.

(c) Kurucu gurup kurumun temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.

(ç) Kurucuların belirlediği ilkelere göre kuruma alınan diğer çalışanlar işlevlerini icra etmeye ve kurumun tarihini geliştirmeye başlarlar.

Schein kültürün oluşumuyla bağlantılı olarak kültürün öğrenilmesini sosyal travma modeli içerisinde düşünülebilecek endişe ve zorlukların üstesinden gelme ve başarı modeli çerçevesinde düşünülebilecek olumlu ödül ve destekle öğrenildiğini ifade etmektedir.

Sosyal travma modelinde gurup bir krizi algıladığında ve üstesinden geldiğinde bir rahatsızlıktan da kaçınma yolunu öğrenir. Önceki krize benzer endişe verici durum tekrarlandığında gurup endişeyi azaltmak için daha önce yaptığı şeyi tekrarlayacak ve burada işlerin yapılış tarzı düşüncesine ulaşacaktır.

İkinci önemli öğrenme mekanizması olumlu ödüllendirme ve destektir. Kurumların başarılı olma inançlarına dayalı eylemler, gurubu başarıya götürdüğünde, gurup tekrarlamayı öğrenecek ve dünyanın gerçekten böyle olduğu fikrini paylaşacak ve bu çerçevede kültür yaratılacaktır.

Bu iki durum kurumdaki liderleri olaylar karşısındaki tutumları ile kültürün oluşumuna yaptıkları katkıda göstermektedir. Şöyle ki sebepler iyi analiz edilmeden yaratılacak endişe ortamı veya ödüllendirme de o tutumun kültüre dönüşmesi açısından ileride karşılaşılabilecek olumsuzlukların da temeli olacaktır. Ancak unutmamak gerekir ki lider davranışları da kurum kültürüne tabidir. Bu durum da lider kadroların seçiminde kurum kültürü boyutu ile önemini göstermektedir. Bu bağlamda seçimin temeli kurum kültürü değerlerinden de etkilenen performans boyutları ile oluşturulmalıdır.

Cavalari ve Obloj (1993) kurumun kuruluş aşamasında stratejik hedeflerin belirlendiğini ifade ederek, bu aşamayı kültürün oluşumunda değerlerin seçimi aşaması olarak adlandırmaktadır. İkinci aşama fikirlerin geçerliliği tecrübeyle onaylanmış ve muhtemelen bir çok kurum üyesi tarafından benimsenmiştir. Değerler ve normlar başarıya ulaşma sonucunda kuvvetlenmiştir. Üçüncü aşama değerlerin idealize edilme aşamasıdır. Adetler, kahramanlar, argo gibi artifaktların (görünürdeki mevcut usuller) görünüşü daha da kuvvetlenir. Dördüncü ve son aşama ise değerlerin dengelenmesi aşamasıdır. Bu aşamada kurumsal tarih yaratılarak başarının nedenlerini açıklayan mesajlar, değer ve normlar gittikçe artan bir şekilde doğru kabul edilir ve zaman içerisinde yayılırlar.

Kurum kültürü sadece kurucuları tarafından oluşturulan felsefelerle gerçekleşmez. Kuruma çalışan olarak gelen insanlar sahip oldukları değer ve normları da kuruma taşırlar. Bu açıdan bakıldığında kurumların birçok kültürel altyapıya sahip insanlardan oluştuğu söylenebilir.

Çalışanlar, kuruma getirdikleri bu kültürel yapıları ortak bir payda da birleştirmek için o kuruma özgü bir kültür oluştururlar. Bu kültür çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini düzenleyen ölçütler olarak ortaya çıkar. Ortak yararlar için ortaklaşa davranmak, bunun için de ortak bir dil, değer ve normlara gereklilik vardır. Çalışanlar tarafından oluşturulan kültür yeni gelenlere aktararak gelecek kuşaklara taşınır.

Tüm kurumlar çevreleriyle etkileşim halinde olduklarından çevrenin de kültürün şekillenmesinde önemli bir rolü vardır.

1.4.2 KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER:

Tosi ve diğerleri (1996) kurum kültürünün oluşumuna etki eden faktörleri; Genel dış etkiler, Toplumsal değerler ve Milli kültür ve Kuruma özgü faktörler şeklinde sınıflandırmaktadır.

Swales (1995) kurum kültürünün oluşumunda kurucuların, kurumun iç ve dış çevresinin, yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi olduğunu belirtmektedir.

(a) Kurucuların etkisi : Kurucuların başarıları, kişilikleri ve vizyonları kurumsal inanç ve geleneklerin özünü oluşturur.

(b) Kurumun iç ve dış çevresi : Kültürü etkileyen iç faktörler; kurumun biçimi, biçimsellik derecesi, ödüllendirme ve değerlendirme kriterleri, kullanılan teknoloji ile kontrol ve bilgi sistemleridir. Farklı dış çevrelerin farklı talepleri kurumların kültürlerini ve çevrelerin çizdiği sorumluluklar çerçevesinde değiştirmek zorunda bırakır.

(c) Yönetim uygulamaları : Kurum büyüdükçe ve geliştikçe kurucuların etkisi azalmaya başlar. İşlerin yapılış tarzı zamanla uygun olmayan bir şekle dönüşebilir. Kurumun büyümesi ve değişen çevrenin getirdiği yeni sorumluluklar o andaki yönetimin kültür üzerindeki potansiyel etkisinin daha büyük olmasını sağlayacaktır.

(ç) Ulusal kültür : Son olarak da kurum kültürü, ulusal kültürün bireye güç ve kontrole bakış açılarını yansıtacaktır.

1.4.3 KURUMSAL SOSYALLEŞTİRME:

Kurumlar karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem kurumun hem de çalışanların kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi, kurumsal ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabilir. Bu uzlaştırma süreci ise kurumsal sosyalleşme olarak adlandırılmaktadır.

Kurumsal sosyalleştirme, bir kurumda işlerin yapılış tarzının kurumsal amaçların ve kurumsal normların yeni üyelere aktarılması ve kuruma yeni katılan üyelerin kendilerinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenme sürecidir. Sosyalleştirmenin amacı, çalışanı kurumun etkili bir üyesi durumuna getirmek için, bireysel ve kurumsal çıkarları birleştirmek ve böylece çalışanı

kurumun etkin bir üyesi konumuna getirmektir. Kurumsal sosyalleştirme, hem eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, hem de kurum amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, kurumsal değer ve normların öğrenilmesini içerir.

Kurumlar, bireysel inanç ve değerlerin, kurumsal değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Kurumsal sosyalleşme, kurumun bireysel boyutunun biçimsel boyutuyla kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte çalışanlar, kurumsal değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar, kurumsal sosyalleşme sürecinde kullanılan mekanizmalardan bazılarıdır. Kurumsal sosyalleşme, kurumun kültürünü oluşturan, değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme, bunlara uyum sağlama sürecidir.

Yeni katılanlar bu beklentileri ve normları kurum tarafından bilgilendirme yoluyla yada diğer çalışanların davranış biçimlerini taklit ederek öğrenebilirler. Kurum üyelerinin kurumda var olan değerleri kurumun diğer üyelerinin davranışlarına bakarak öğrenmeleri kurum için riskli olabilir. Çünkü yeni gelenler kabul edilmeyen davranışlarda bulunan eski üyeleri taklit ederek istenmeyen bir davranış tarzını benimseyebilirler.

[Cherrington \(1994\)](#) kurum tarafından yürütülen sosyalleştirme sürecini, oryantasyon (intibak) programları, eğitim ve geliştirme programları ve performans değerlendirme olarak üç başlık altında toplamaktadır.

Oryantasyon programları, yeni çalışanların kurum içerisinde takip etmeleri beklenen temel kurallar ve süreçler ile kurumun misyonu hakkında bilgilendirilmelerini kapsamaktadır.

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanları özel iş becerileri ve kurum tarafından beklenen uygun değer ve tutumların öğrenilmesine yardım eder.

Performans değerlendirme süreci, çalışanlara tutum ve davranışları hakkında geri besleme sağlayarak ödül ve ceza sisteminin biçimlendirilmesine hizmet eder.

Sosyalleştirme sürecinin sonucunda çalışanlar, sistemin özünde nasıl işlediğini, g ve yetkinin kimlerin elinde olduğu yada olmadığını, kurum içindeki politik ilişkiler ve yapılması gereken jestler gibi güvenilir olan yada olmayan informal kanalların çalışma şeklini ve uyumsuzluk ve çatışma sorunlarını en aza indirgemek durumundadır.

Sosyalleştirme güçlü bir iletişim aracıdır. Bu kültürel iletişim kurum kültürünün yeni çalışanlara aktarılmasında anahtar bir rol oynar. Çalışanların kurumsal değerlerin ve varsayımların farkında olmalarını sağlayarak, düşüncelerinin, tutumlarının ve davranışlarının şekillenmesine yardım eder.

1.5 KURUM KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

1.5.1 KURUM KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI:

Kurum kültürünün unsurları konusunda kültür kavramının tanımında olduğu gibi değişik yaklaşımların olduğu görülmektedir. [Gordon \(1991\) kültür öğelerini](#); inançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar, mitler ve hikayeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler (bireysel yönelim yada kollektif yönelim gibi) olarak altı gurupta toplamaktadır. Kurum kültürünün unsurlarını kültürün esas öğeleri ve kültürün ifade biçimleri (kültürün görülebilen yüzü) şeklinde ayırma tabi tutmak daha kapsamlı bir değerlendirme imkanı sağlayabilir. Kültürün esas öğelerini varsayımlar, değerler, inançlar ve normlar

olarak, kültürün ifade biçimlerini diğer bir deyişle görülebilen yüzünü; ritüeller, törenler, hikayeler, mitler, kahramanlar ve dil olarak ifade edebiliriz.

1.5.1.1 KÜLTÜRÜNÜN ESAS ÖĞELERİ:

Varsayımlar, kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetmelerine ilişkin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, varsayımların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla varsayımlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Varsayımlar ile kurumsal kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verilir. Türk Silahlı Kuvvetleri için mutlak itaat savaş koşullarında gerek şart olduğu gibi. Bu noktadan hareketle mutlak itaat kültürünü tesis edecek “üst daima haklıdır” yaklaşımı ceza sistemi içinde bile korunmaktadır.

Değerler, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir. Değerler davranış anlamada önemli anahtarlardan birisidir. [Holfstede \(1980\)](#) değerleri belirli bir durumu diğerlerine tercih etme eğilimi olarak tanımlarken, aynı zamanda kültürün yapı taşları olarak nitelendirmektedir. Bu bağlamda bir asker için “şovalyelik ruhu “ bir değerdir. Kurum kültürünü tümüyle tanımlayabilmek için kurum kültürünün derinliklerindeki paylaşılmış değerlere kadar gitmek gereklidir. Paylaşılmış değerler [Schermehorn \(1994\)](#)’a göre şu işlevleri icra eder.

(a) Belirli bir değeri olan olağan eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine yardım eder.

(b) Kurumu toplumun etkili değerlerine bağlar.

(c) Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlar.

(d) Paylaşılmış değerlerden kasıt, kurum için neyin önemli olduğudur ki, bir kurumda neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirler.

(e) Kurumun kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Galgardi'ye göre kurumsal değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir (1986).

(i) Kurumun kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda kurumun bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

(ii) Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.

(iii) İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan kurum üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar kurumda zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.

(iv) Sorgusuz benimsenen değerler, giderek kurum üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

(f) Kurum içerisindeki değerler sistemi işlevsel (fonksiyonalist) ve seçkinci (elitist) olarak iki şekilde oluşabilir.

(i) İşlevsel değerler, çalışanların eylemlerini yürütme biçimlerini kapsar. Bu değerler özellikle amaçlarda ve bu amaçlara odaklanmış işlevlerde ve uygulama biçimlerinde görülür. Bu değerleri üretimde kalite, müşteri hizmetleri ve yenilik çerçevesinde., müşteri her zaman haklıdır, yeni bir fikri asla öldürme, kalite işimizdir şeklinde ifade edebiliriz.

(ii) Seçkinci değerler ise, üstünlük gibi daha çok güçlü duygular şeklinde oluşur. Kurumun ürünlerine, üyelerine ve özellikle diğer kurumlarla olan ilişkilerinin önemine ilişkin değerlerdir. Seçkinci değerler bir nevi kurum milliyetçiliğini yansıtan doğaları içerisinde karşılaştırmalı değerlerdir. Bu değerleri, bir numarayız, en iyisiyiz şeklinde ifade edebiliriz.

Normlar, kurumsal kültür içinde davranışı doğrudan etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, çalışanların kurum içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir. Normlar, çalışanın giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, çalışanın kurum içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterirler. Normlar davranışın yazılı olmayan kuralları olarak, yönetim biçimini, kurum iklimini, çalışanların nasıl birlikte çalışacaklarını ve görevlerini ne şekilde icra edeceklerini güçlü bir şekilde etkileyebilme özellikleri vardır. Normlar sosyal olarak yaratılmış standartlar olup, olayları yorumlamaya ve değerlendirmeye yardım ederler. Çalışanların rolleri, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, çalışanların kuruma karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Kurumun kültürel normları bir çalışandan beklenen rolleri belirlediği gibi, çalışanın bu rolleri yapmasını da onaylar. Ayrıca normlar, bir çalışandan haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece normlar, çalışanın hangi rolleri oynayacağını hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir. Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler.

İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur. İnançlar bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisini tamamı olarak ifade edilebilir. İnançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp neye inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü bir çok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir. Bir kurumda paylaşılan

değerlerin ve inançların, çalışanların davranışlarını etkileyen normları besleyici rolleri bulunmaktadır. Değerler, genellikle grup normlarıyla uyumludur. Yani davranış normları değerleri, değerler de davranış normlarını yansıtır.

1.5.2 KÜLTÜRÜN İFADE BİÇİMLERİ (GÖRÜNEN YÜZÜ):

Törenler, toplumsal yaşamda olduğu kadar kurumsal yaşam içerisinde de önemli bir yere sahiptir. Kurumsal törenlerin kurum üyelerini kurumsal amaçlar etrafında bütünleştirmek ve kurumsal sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra etmekte olduğu söylenebilir. Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür. Bu bağlamda yapılan törenlerin çalışanların katılımını özendirilmesi, sevdirmesi ve cazip hale getirilmesi sağlanmalıdır. Törenler çok çeşitli amaçlara hizmet ederler. Bunlar :

- (a) Kurumsal düzenin sürdürülmesine hizmet eder.
- (b) Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar.
- (c) Sembolik mesajları kurum üyelerine aktarır.
- (d) Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar.

Kurum kültürünün kökleşmesine önemli bir role sahip olan bir diğer kavram ise seremonidir. Seremoni, özel bir olay için bir araya gelen bir grup için yapılan planlanmış bir faaliyetlerdir. Bu faaliyetle kurumun araçlarına, değer ve normlarına kusursuz hizmet etmiş bulunan kimselerin başarıları dile getirilir. Bu kişiler ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile yad edilerek diğer üyelere örnek olmaları sağlanır.

Ritüeller (adetler), kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek, kurum üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için yapılan bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standardize edilmiş törensel eylemlerdir. Kurumun içerisinde önemli, tekrarlanmış ve alışılmış eylemlerdir. Ritüeller,

değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri, çalışma programları gibi öğeleri kapsar.

Hikayeler, gerçek olaylara dayalı ve kurum üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni çalışanları kurum hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir. Kurum kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle kurumun geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve masallar, kurumun geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler ve mevcut uygulamalara açıklık ve meşruiyet kazandırır. Hikaye ve masallar, kurumsal değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurken kurumsal kültür hakkında da önemli ipuçları verirler. Kurumun kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Kurum kahramanları hakkındaki hikayeler, kuruma örnek teşkil eder ve kurumun öz değerlerinin öğrenilmesini sağlar. Örneğin bir kurumun kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, kurumsal değerler de bu doğrultuda gelişir.

Mitler, genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır. Mit, insana yapmaya hazırlandığı şeyin daha önceden yapılmış olduğu konusunda güvence vererek, girişiminin sonucunda aklına gelebilecek kuşkuvarın giderilmesinde yardımcı olur. Mit, bir sahte inanç olarak değil, bir kurumun ayırt edici tarihi, efsaneleri, hatıraları olarak tanımlanmalıdır. Mit geçmişi bugüne bağlar ve kurumsal yaşamın toplumsal uygulamalarını meşrulaştıran bir anlam oluşturur. İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eden mitler, bir gurubun bireyleri arasındaki bağları pekiştirirken bir gurubu diğerinden ayırmaya da yardım eder. Kurum mitleri, gelenekler, tercihler, ön yargılar yada klişelerden türer. Bir kurum değişime giriştiğinde üyeleri için yeni mit ve semboller yaratmak zorundadır. Mitler içeriklerine göre rasyonelleştirici, değerlendirici, nitelendirme-uzaklaştırma ve ikilik mitleri olarak değişik kategorilere ayrılabilirler. Rasyonelleştirici mitler, kurumda daha önce

yaşanmış olan olayları rasyonelleştirir ve bunlar arasında ilişkiler kurarak gelecekteki eylemler için yasalar oluşturur. Değerlendirici mitler, statü farkları iyi-kötü, uygun olan-olmayan durumlar arasında düzen yaratan mitlerdir. Bu mitler doğrudan kurumun değer sistemine dayanan mitlerdir. Nitelendirme ve uzaklaştırma mitleri, değerlendirici mitlerle ortaya konan özel kategorilerle, kişiler için zıtlıkları belirten öykülerin bütününden oluşur. (biz, siz, onlar, benim kurumum vb.) İkilik mitleri, kurum gerçeği ile toplum değerlerinin yansımasından doğan, çalışanların değerleri arasında var olabilecek gerilimleri açıklayan mitlerdir. Bu açıklamalar çerçevesinde, mitlerin kurum içerisinde şaşırtıcı olabilecek olay yada eylemlerin açıklamasına yardımcı olan kurgusal öyküler olduğu söylenebilir.

Dil, kültürün en önemli parçası ve toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisidir. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her kurumun da içerisinde o kuruma özgü bir dil vardır. Bu dili kurumun üyeleri en iyi biçimde anlayabilir ve kullanabilirler. Kurumların kendilerine özgü olan bu dile; şarkılar, işaretler, metaforlar (mecazlar) ve çalışanların oluşturduğu ve özel anlam yüklediği dil biçimleri (argo) örnek olarak verilebilir. Kurum üyelerince paylaşılmış bir dil, çalışanlara topluluk hissi ve gurup kimliği kazandırır. Bir terminoloji bir kere özümzendikten sonra, belirli bir kültürün yada alt kültürün üyelerini birleştiren ortak bir payda haline gelir.

Semboller, kültürün içerisinde özel anlam taşıyan kelimeler ve objelerdir. Sembol, kavrama sürecine yardım eden herhangi bir nesne, eylem, olay, nitelik ve ilişki olarak tanımlanabilir. Semboller kurumun işareti olarak kullanılan objeler, desenler, sloganlar, şarkılar, ritüellerdeki ilişkiler ve eylemlerdir. Ayrıca sembollere, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi, kurumun ismi örnek olarak verilebilir. Fiziksel çevrenin düzenlenmesinin sembolik belirleyiciliği vardır. Bu tür düzenlemeler, yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkilerin mahiyeti hakkında bir fikir verir. Sembolleri, kurum içerisindeki bir takım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların

iletmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü nesnelere, objelere veya eylemlere olarak ifade edebiliriz. Güçlü kültüre sahip kuruluşlar, kurumlarında kendilerinin ve kuruma yeni giren üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. **Bartol'e göre** kültür ile sembol arasında bir ilişki vardır ve “sembol kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne (cisim), resim, faaliyet ve olay”dır. Sembol veya semboller sayesinde kurum üyelerinin duyguları galeyana gelir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller, üyelerin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerinde de aracılık eder. Örneğin, bir örnek giysiler, uniformalar, yakalarda taşınan rozetler, duvarlara asılı anlamlı tablolar ve afişler kurum ve kurum dışında üyelerin heyecanlarını artırmak, görevlerini hatırlatmak, kültürlerinin değer ve felsefesine uymak konusunda arzuları artırır. Yapılan çalışmalarda sembol ve mitlerin çok güçlü güdüleme araçları olabileceği tespit edilmiştir. Sembol ve mitler davranışı sürükleyebilir ve işin amaçlarını belirleyebilirler.

Kahramanlar, kültür içerisinde yüksek değere sahip hayal mahsulü veya gerçek insanlar olup, çalışanların davranışına model oluşturarak, kurumsal kültür değerlerinin kişiselleşmesine yardım ederler. Güçlü kültürlerde bir değil birçok kahraman vardır. **Hill ve Jones'a göre**, bu insanlar geçmişte kurumlarına yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş, kurumu amaçlarına erdirmeye zafere ulaştırmış başarılı kimselerdir. Bunlar yol gösterici birer dev sembol de sayılabilir. Çünkü, çalışanlar veya kurum üyeleri için kahramanlar, kurum kültürünün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, model oluşturan kimselerdir.

Kurum üyelerini duygulandıran ve heyecandıran, enerjilerini açığa çıkartan ve onları harekete geçiren bir diğer husus da slogandır. Slogan, kültürün benimsendiğini, üyelerin bunu her zaman ve gerektiği her yerde uygulamaya hazır oldukları izlenimini etrafa, özellikle de rakip kurumlara (işletmelere) veren için bir araçtır. **Koontz ve Weihrich'e göre**, “Slogan, bir

kurumun bir değerini, bir amacını, bir inancını ya da normunu başarı ile ifade eden kimse, satır veya cümledir.” Bu kelime, satır veya cümle bizzat kültürün kendisi ya da bir parçası olduğu için çalışanlara özel bir anlam ifade eder, onların arzu ve enerjilerini pozitif yönde harekete geçirir.

1.6 KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ

Kurum kültürü bir kurumun başarısı için birkaç nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak kurumun benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır. Kurum kültürü bir denge kaynağı olduğu için kurum üyelerine güvenlik duygusu sağlar. Aynı zamanda kurumsal kültür çalışanların işlerini istekli bir şekilde yapmalarında teşvik edici bir rol oynar.

[Schneider \(1988\)](#) kurum kültürünün temel işlevlerini; kontrol, koordinasyon ve bütünleştirme olarak üç başlık altında toplamıştır. [Unutkan \(1995\)](#), [Schneider’in](#) sınıflamasına ek olarak kültürün işlevlerine motivasyonu artırıcı bir boyut eklemekte, kurum kültürünün ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin duygusu yarattığını ve bireyin motivasyonunu artırıcı bir rol oynadığını belirtmektedir.

[Greenberg ve Baron \(1995\)](#) kurum kültürünün işlevlerini, kurum üyelerine kimlik duygusu kazandırmak, kurumun misyonuna bağlılığı arttırmak ve davranış standartlarını açıklamak ve desteklemek olarak ifade etmektedirler.

[Deal ve Kennedy \(1982\)](#) kültürün işlevlerine güçlü kültürler ve zayıf kültür açısından bakmaktadır. Güçlü bir kültürde çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini ve belirli bir durumda nasıl hareket edeceklerini bildiklerinden, karar verme durumunda kaldıklarında verecekleri kararlar ilgili olarak az bir zaman kaybedeceklerdir.

Zayıf kültürlerde ise çalışanlar, ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını hesaplamayla uğraşırken zamanlarının çoğunu harcayacaklardır. Ayrıca kültür, çalışanların sorumluluklarını şekillendirerek, onları hızlı yada yavaş bir çalışan, yetkeci yada arkadaş canlısı bir yönetici yapacaktır.

Kurum kültürünün, o kurumda çalışanlar ve yöneticiler açısından işlevlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

(a) Kurum kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur.

(b) Kurum kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur.

(c) Kurum içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde kurum kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir, bireyleri birbirine ve kuruma bağlar. Kurum kültürünün geniş bir şekilde paylaşılması durumunda ise guruplaşmalar ve ikilikler önlenir.

(ç) Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama ve farklılıklarından, ilişki ve güç dağılımından vb.) kurum kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir.

(d) Kurum kültürü sembollerle, seramonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktararak organizasyonel yaşamı sürekli kılar.

(e) Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir kurum hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

Schein (1989) kültürün kurumsal problemlerin çözümü üzerindeki etkilerine değinerek, kurum kültürünün işlevlerini, “hayatta kalma ve dış uyum problemlerini çözme”, “iç bütünleşme” ve “endişeleri giderme” olarak üç ana başlıkta incelemektedir. Bu işlevler aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.6.1 VARLIĞINI SÜRDÜRME VE DIŞ ÇEVREYE UYUM PROBLEMLERİNİN ÇÖZÜMÜNDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ:

Misyon ve Strateji : Temel görev ve ana misyonun açık ve gizli işlevlerinin çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılması.

Amaçlar : Ana misyondan türetilmiş amaçlar ekseninde ortak anlayışlar geliştirme.

Araçlar : Yetki dağılımı, ödül sistemi, iş bölümü ve kurumsal yapı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar üzerinde ortak fikirler geliştirme.

Ölçümler : Bilgi ve kontrol sistemleri gibi gurubun amaçlarını nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan kriterler üzerinde ortak fikir geliştirme. **Düzenlemeler :** Amaçlara ulaşılama durumunda uygun iyileştirici yada onarıcı stratejiler oluşturma hususunda ortak fikir geliştirme.

1.6.2 İÇ BÜTÜNLEŞME PROBLEMLERİNİN ÇÖZÜMÜNDE KÜLTÜRÜN İŞLEVLERİ :

Ortak dil ve kavramsal sınıflamalar : Eğer çalışanlar birbirlerini anlamazlar ve iletişime girmezlerse birbirlerini anlayamazlar ki, böyle bir durumda bir sosyal kurum yada gurubun varlığından söz edilemez.

Gurup sınırları ve kriterler : Herhangi birinin gurup üyeliğini belirleyen kriterler oluşturma ve kimin içeride, kimin dışarıda olduğunu anlamada ortak fikir geliştirir. Üyeler böylece kurumsal sınırlarla ve kuruma katılma koşullarını ve nedenlerini anlarlar.

Güç ve statü : Her kurum kendi hiyerarşisi, belirlediği roller ve kriterleri içerisinde, bir kimsenin gücü nasıl kazanacağını, nasıl sürdüreceğini çözüme kavuşturmak zorundadır. Bu alandaki uzlaşma üyelerin uyum sağlamasını kolaylaştıracak, muhtemel anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçilebilecektir.

Samimiyet, arkadaşlık ve sevgi : Kurumlarda bireyler arası ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi bağları oluşturmak, birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gerekli ortamın kurallarını oluşturmalıdır.

Ödüller ve cezalar : Her gurup, hangi davranışların güç ve statü sağlayacağını, hangi davranışların ise statü kaybettireceğini ve cezalandırılacağını bilmek zorundadır.

İdeoloji ve din : Bütün kurumlar, diğer tüm sosyal guruplarda olduğu gibi açıklanamayan bazı olaylarla karşılaşır. Bu olayların gurup üyeleri tarafından kurum kültürü değerleri ile yorumlanabilecek bir ideolojik, manevi veya dinsel anlamlarının oluşması, açıklanamayan veya yorumlanamayan durumların oluşturduğu endişe ve korkuları ortadan kaldıracaktır.

1.6.3 ENDİŞEYİ AZALTMADA KÜLTÜRÜN İŞLEVLERİ :

Kurum kültürünün çok önemli bir görevi de, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından etkilerini hafifletmesidir. Birey çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku ve endişeye kapılabilir. Ancak birey öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri anlayabildiği, yorumlayabildiği zaman kendisine gelen uyarımları, tehditleri ayıklar ve başa çıkmak için varsayımlar geliştirir. Kültürün temelini oluşturan bu değerler/normlar çevrenin, birey için anlam ifade eden bölümlerini

algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu sayede bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkularını azaltmaktadır. Kültürel değişimlere karşı olan tutumlar da belirsizliğin yarattığı endişeyi azaltma, korkuları yenme içgüdüleri ve eğiliminden kaynaklanmaktadır.

1.7. KÜLTÜR DEĞİŞİMİ

1.7.1. DEĞİŞİMİN ÖZELLİKLERİ:

Her kurum değişmek ve kendini yinelemek durumundadır. Değişim olgusundan bahsedildiğinde rastlantılara bağlı bir değişimden ziyade planlı bir değişimden bahsedilmektedir. Kurumlar değişim faaliyetlerini uygulamaya koyduklarında değişimin doğası hakkında bir takım bilgilerin ışığında hareket etmek durumundadır.

Rye, (1996) değişimin özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir.

- (a) Eğer kurum durgunluktan kaçınmak zorundaysa değişim hayati öneme sahiptir,
- (b) Değişim bir anlık bir olay olmayıp, bir süreçtir,
- (c) Değişim olağandır ve süreklidir,
- (ç) Değişim teknolojik gelişmenin hızı ve rekabete dayalı olarak artar,
- (d) Kurumun dış çevresinin baskılarına dayalı olarak değişim “doğal”, “evrimsel” veya uyarlamacı olabilir,
- (e) Değişim üst yönetim tarafından uygulanan şekliyle zorlayıcı veya katılımcı olabilir,
- (f) Değişimin etkisi önceden bütünüyle kestirilemez,
- (g) Değişim düzensizdir ve planlı değişim tecrübe ve uygulamaların ışığında sıklıkla yeni düzenlemelere ihtiyaç duyar,
- (h) Bütün bunlardan daha önemlisi değişim ile kurum kültürü arasında bir ilişki vardır.

1.7.2. KURUM KÜLTÜRÜNDE DEĞİŞİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER:

Bir organizasyonun kuruluşundan itibaren oluşmaya başlayan ve kurumun tarihsel seyri içerisinde süregelen bir hal alan kurumsal kültür, gerek iç çevre ve gerekse dış çevredeki değişmelerin zorlamasıyla değiştirilmek durumunda kalınabilir.

Değişim daima kültürü tehdit eder. Çalışanlar, günlük yaşamın adetlerine, işyerindeki sembol ve törenlere güçlü bağlılıklar geliştirirler. Değişim bu ilişkileri bozar ve çalışanları şaşkın, endişeli ve sıklıkla kızgınlık içerisinde bırakır. Kurumsal veya kültürel bir değişimden bahsedildiğinde organizasyondaki insanların davranışlarındaki gerçek bir değişmeden bahsediyoruzdur. Kültür değişmesinin anahtar kavramlarından bir başkası, gücün yeniden dağılımı, insanların ve sembollerin değiştirilmesidir.

Kültürü değiştirmek insanların değerlerini, inançlarını, kurumda kabul gören temel varsayımları değiştirmektir. Kültür değişimi sadece yeni bir teknolojiyi uygulamak, süreçleri değiştirmek demek değildir. Çünkü bütün bunlar değişimin bir parçasıdır.

Kurum kültürü eğer şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamada uygun değilse değiştirilmelidir. Kurumun önceki değerleri ve inançları kurumda fayda sağlamaması kültürün değişimine işaret eder.

Kültür değişimi, değişimin en zor parçasını oluşturmaktadır. Araştırmacılar, kurum kültürünün değişme nedenlerini şu başlıklar altında toplamaktadırlar :

- (a) Yeniden yapılanmada,
- (b) Kurum felsefesinin değişmesi halinde,
- (c) Yönetimin öncelikleri değiştiğinde,
- (ç) Kurumun ana hedefini destekler niteliğini kaybetmesi halinde,

- (d) Bir krizin ortaya çıkması halinde,
- (e) Kurum değişen çevreye uyum sağlayamayan güçlü değerlere sahipse,
- (f) Çevre çok rekabetçi ve yıldırım hızıyla değiştiğinde,
- (g) Kurum performans açısından kötü veya ortalama bir seyir izlediğinde,
- (h) Kurum hızlı bir şekilde büyümeye başladığında kültürel değişim oluşabilir.

Kurum kültürü en çok tepe yöneticilerin değişmesine bağlı olarak değişiklik gösterir. Yeni yöneticilerin çalışma alışkanlıklarının, uzmanlık alanlarının, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılığı kurum kültüründeki değişmeyi açıklayıcı bazı etkenlerdir. Örnek olarak yeniliklere açık, çevreyi çok iyi tanıyan ve risk almaya yönelimli yeni bir yönetici kurumun başarı standartlarını, ödül sistemlerini ve kurumsal sıçramayı değiştireceğinden bu değişim aynı zamanda kurum kültüründe de bir değişimi zorunlu kılacaktır.

1.7.3. KÜLTÜREL DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ:

Kurum kültürünün değişiminde yönetici açısından önemli olan nokta, yöneticinin etkili bir şekilde kurum kültürünü değiştirebilmesi yada statükoyu (mevcut kurum kültürünü) koruyabilmesidir. Kurum kültüründeki değişim yönetilirken unutulmamalıdır ki, değiştirilmek istenen statik değil, dinamik bir süreçtir. Kültürel değişim, kuruluşun temelini oluşturan sistematik değerlerin, ortak anlayışın ve karşılıklı sadakatin yeniden oluşturulmasını ve bunların herkes tarafından bilinmesini gerektirir. Belli bir vizyon ve strateji olduğunda, çalışanların katılımı sağlandığında ve daha iyi bir geleceğin onları beklediğini bildiklerinde, kültürel değişim herkes tarafından benimsenecektir.

Organizasyonlarda değişimi planlayanlar, üç kurumsal unsuru dikkate almalıdırlar. Değişimin yönetimi ile ilgili olarak dikkate alınması gereken kurumsal unsurları Rye (1996) kurumun politik ve tarihsel evrimi, yönetim ve organizasyon ile çalışanlar olarak sınıflamaya tabi tutmaktadır.

1.7.3.1 KURUMUN POLİTİK VE TARİHSEL EVRİMİ :

Kurumun politik ve tarihsel evrimi değişimin kabulü ile anlamlı bir şekilde ilişkilidir. Bir kurumda değişim planlandığında aşağıdaki sorular anlam kazanacaktır.

- (a) Kurumun kökleri nerededir ve ortak değerleri nedir?
- (b) Çalışanların davranışlarının kökeni neye dayanmaktadır?
- (c) Çalışanlar yeni bir değişime temel teşkil edecek önceki dönemlerden kalan olumlu veya olumsuz tecrübelerle sahip midirler ?
- (ç) Çalışanların ve yönetimin alışkın olduğu değer ve normlar nelerdir ?
- (d) Kurumdaki değişim sonucunda güç dengelerindeki değişimin etkisi ne olacaktır ?
- (e) Değişim sonucunda kimler kazanacak veya kimler kaybedecektir ?

1.7.3.2 YÖNETİM VE ORGANİZASYON :

Değişim kurumun uygulamalarını, yapısını ve yönetimin rollerini kaçınılmaz olarak etkileyecektir. Bu etkiler şu şekilde ifade edilebilir.

- (a) Tepe yönetim daha çok stratejik tutumlar takınır.
- (b) Bölümler ve birimler arasındaki sınırlar bulanıklaşır.
- (c) Proje ve grup çalışmaları artar.

1.7.3.3 ÇALIŞANLAR :

Değişimde dikkate alınması gereken yukarıda sayılan ana başlıklarla birlikte değişimin temelinde insan unsuru yatmaktadır. Kurumda çalışan herhangi bir personelin işini etkilemeyecek bir değişim modeli yoktur. Bu nedenle değişim uygulamalarında bu unsur dikkate alınarak her iş üzerindeki değişimin etkisinin dikkatli bir biçimde hesaplanması gerekir.

Kurumsal değişim planlamasında dikkate alınması gereken bu üç unsura kurumun kültürel yapısı da başka bir unsur olarak eklenebilir. Çünkü kurumsal kültür sürekli ve değişimi zor bir özellik taşımaktadır. Kültürü değişime hazırlayan yönetim, kurumsal değişimi daha çabuk ve kalıcı bir şekilde başarabilir. Çalışanlara, kariyerlerindeki değişimi ümit etmeye hazırlamak, beklentilerini karşılayacak devamlı gelişen bir çevre yaratmak, onları eğitmek ve etkili bir değişim yönetimi oluşturmak şeklindeki uygulamaların kurumsal kültürdeki değişimi hızlandıracağı söylenebilir.

Trice ve Beyer (1993) kültür değişmesinin yönetiminde yedi ana noktaya dikkat çekmektedirler.

(a) Olağan Üstü Fırsatlardan Faydalanmak :

Kurumla ilgi bir problem çıktığında problemin ivmesinin yaratacağı avantajları kullanmak kültür değişmesini doğrulayabilir.

(b) İyimserlikle Tedbirli Olmaya Birleştirmek :

Yöneticiler ve çalışanlar kültürel değişimin avantajları hususunda iyimser olma ihtiyacıdır. Aksi bir durumda uygulama için isteksizlik baş gösterecektir. Kültürel değişimin negatif etkileri olabileceğinden kurum tedbirli bir yol izleme ihtiyacı duyar.

(c) Kültürel Değişmeye Olan Direnmeyi Anlamak :

Değişmeye direnmeyi teşvik eden kaynakların ortadan kaldırılması gereklidir.

(ç) Bazı Unsurları Değiştirmek Bazılarını İse Devam Ettirmek :

Kültür içerisinde sil baştan bir düzenleme yerine, kültürle örtüşen bazı unsurlara dokunmamak.

(d) Uygulamanın nemini Bilmek :

Planlı değişim stratejileri ve kültür değişimi uygulamalarının % 90'nın başarısızlıkla sonuçlandığını bir çok araştırma göstermiştir. Değişim planlarındaki büyük oranda başarısızlığın nedeni fikirlerin başarısızlığı olmaktan ziyade uygulamanın başarısızlığından kaynaklanmaktadır. Yönetim, bir vizyon ve bir plana sahip olmanın belirli bir konuyla ilgili yapılacak mücadelenin sadece bir parçası olduğunu bilmelidir.

(e) Sosyalleştirme Süreçlerini Değiştirmek :

Sosyalleştirme süreçleri kültürü öğrenmenin temel yolu olduğundan doğru sosyalleştirme süreci etkili bir değişim yaklaşımıdır.

(f) Yenilikçi Liderler Bulmak Ve Yetiştirmek :

Kültürel değişim kurumun tepesinde başlar ve etkili bir liderlik gereklidir

Kurumların büyük bir kısmı, belli bir kültür yaratmak için bilinçli olarak çaba göstermemektedir. Çok az sayıda kurum bilinçli bir Şekilde kendi kültürünü yaratmaktadır. Örneğin; Hewlett Packard bilinçli olarak kültürünü oluşturan bir Őirkettir ve yıllardır bunu sürdürmek için sıkı bir biçimde çalışmaktadır. Hewlett Packard'ın kurum kültürü; 1) başkalarına saygı, 2) bir toplum duyusu 3) sade, dürüst, sıkı ve etkin çalışma ve 4) kaliteli mal ve hizmet üretmeye dayalıdır. Bu ilkeleri esas alarak, çalışanlarına yoğun eğitim imkanı sağlayarak kendilerini geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. Yıllardır Hewlett Packard büyüme ve başarısını büyük lde kültürüne borçludur.

st yönetimin en önemli görevlerinden biri kurum kültürünü yönetmek ve kontrol etmektir. Yöneticiler liderlik yeteneklerini kullanarak çalışanları ikna ve telkin yolu ile yeni bir kültürün değerlerini kabul etmelerini sağlayabilirler.

1.7.4. KÜLTÜREL DEĞİŞİMİN ÖNÜNDEKİ DİRENÇLER VE DİRENÇLERİN AZALTILMASI :

Değişimi anlamak ve yönetebilmek için değişime karşı reaksiyonlar hesaba katılmalıdır. Rye (1996) Değişimin çalışanlar üzerindeki etkilerini değişimin yönelimi çerçevesinde üç başlık altında incelemektedir.

(1) Değişim özellikle bireysel ve kurumsal normlarda oluşmayacak, sadece biçimsel olursa, beklentilerin karşılanmaması nedeniyle çalışanlar üzerinde şiddetli bir sarsıntı.

(2) Değişimin sonuçları belirsiz ve zaman içerisinde ortaya çıkacaksa gerilim.

(3) Çalışanlar değişimin doğası ve uygulaması hakkında hiçbir şey söyleyemediklerini hissediyorsa çalışanlarda kızgınlık beklenmelidir.

Yukarıda sayılan üç sonuç, planlı değişime karşı negatif reaksiyonlar olarak varsayılabilir. Değişime karşı tüm bu olumsuz karşı çıkışların ortadan kaldırılabilmesi için iletişimin açıklığına önem verilmelidir.

Kurum kültüründeki değişime şu veya bu şekilde bir direnç olacaktır. Değişime direncin kaynakları şunlar olabilir :

(1) Algıda Seçicilik :

Kurumun mevcut yapısından memnun olanlar, her türlü değişimi kendileri için tehdit edici bulabilirler.

(2) Alışkanlık :

Alışılmış işleri yapmak kişilere rahat ve güvenlik duygusu verir. Bu alışkanlıklarda değişimin önerilmesi alışkanlık sahiplerince dirençle karşılanır.

(3) Güvenlik :

Halen uygulanmakta olan yöntemler çoğunlukla yeni sunulan yöntemlere göre daha az tehdit edicidir ve psikolojik olarak daha fazla güven vericidir. Mevcut uygulamaların riskleri bilinmektedir.

(4) Ekonomik :

Çalışanların ücret, ödeme ve madde çıkarlarını tehdit edici yenilikler, bu yenilikler kurum için çok gerekli olsa dahi çalışanlar tarafından dirençle karşılanacaktır.

(5) Statü ve Saygınlık :

Bireylerin statüsünde ve saygınlığında azaltma yapma ihtimali olan değişimler, bu bireylerin direnciyle karşılaşacaktır.

Her organizasyona yapısı içinde değişebilme yeteneğinin yerleşmesi Drucker'ın üzerinde durduğu bir olgudur. Drucker'e göre, değişebilme yeteneğinin bir organizasyon içinde yerleştirilmesi gereken yer, sadece iş planları ve süreçler değil, aynı zamanda çalışanların zihinleri olmalıdır.

Değişime direncin ortadan kaldırılması, uzun bir sürece dayanır. Keza, çalışanları zihinsel ve fiziksel olarak farklı bir ortama çekmeye çalışmak, yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı oldukça zordur. Değişime yönelik bu direnci gidermek, toplam kalite yönetimini uygulama sürecindeki ilk adımdır. Çalışanların, toplam kalite yönetiminin onların problemlerini çözeceği ve iş memnuniyetlerini artıracığı konusunda üst yönetim tarafından yavaş yavaş ikna edilmeleri gerekir. Bu durum, haşlanmış kurbağa örneği ile güzel bir biçimde açıklanabilir. Bir kurbağayı kaynar suyun içine koyarsanız kendini hemen dışarı atmaya çalışacaktır. Ama eğer kurbağayı oda sıcaklığında bir suyun içine koyarsanız ve korkutmazsanız kımıldamadan öylece duracaktır. Bu arada su sıcaklığı yavaş yavaş artırıldığında kurbağanın tepki vermeden yeni sıcaklık düzeylerine alıştığı görülür. Onu dışarı fırlamaktan alıkoyacak hiçbir şey olmamasına karşın, kurbağa orada oturup haşlanmayı bekleyecektir. Çünkü kurbağanın hayatına yönelen tehditleri algılayan dahili aygıtı onun

çevresindeki ani değişmelere programlanmıştır. Yavaş ve tedrici değişmeler dikkatini ve tepkisini çekmez.

Yukarıdaki örneğe uygun olarak, insanların değişime göstereceği direnç, genellikle değişimin büyüklüğü ve mekanik zorlamalara dayalı olması ile doğru orantılı olarak artacaktır. Ani koşulların hepsinin bir anda dikta ile çalışanlara sunulduğu bir değişim sonuçlarını kısa vadede gösterse bile, uzun vadede değişime yönelik direnç, çalışmaların sonucunu olumsuz yönde etkileyecektir. Çünkü böyle bir değişim, motivasyon için gerekli olan yaratıcılığı ve katılımı desteklemediğinden, çalışanların iş tatminine yönelik duygularını engellemektedir.

Evrimci bir yaklaşımda ise, öğrenme ve uyum sağlama yetenekleri temeldir. Böyle bir yaklaşımda insanlar değişim sürecinin içinde yer alırlar. Bu yaklaşım tarzı ile, hayata geçirilmiş bir vizyon ve bununla uyumlu bir kurum kültürü ve değerler sistemi yaratılarak kuruluşun derinliklerine işleme olanağı elde edilir. Böylece, değişimin etkileri azaltılacak, iletişim, eğitim, katılım, kolaylaştırma ve destek gibi fonksiyonların motivasyonu güçlendirmesi ile değişime direnç en aza indirebilecektir.

Ne var ki, böyle bir gelişmenin sağlanabilmesinde liderlere düşen rol oldukça büyüktür ve yöneticilerin işe önce kendilerini değiştirerek başlamalarını gerektirir. Yöneticiler, önce kendilerini değiştirmeli ve ardından bizzat kendileri değişim çabalarının içersinde yer almalıdırlar. Böyle bir çaba, iletişim ve destek fonksiyonları ile desteklendiğinde, çalışanların değişime yönelik olarak üzerlerinde hissettikleri etkiler en aza inecek ve katılımcı bir çalışma ortamının sağlanması ile iş tatmini yükselecektir.

Yönetim, kültür değişiminin kolay bir süreç olmadığını fakat kültürün değişebileceğinin bilincinde olmalıdır.

Robbins ve Caulter (1996) değişime direnmeyi azaltma yöntemlerini altı başlık altında toplamaktadır.

(1) Eğitim ve İletişim :

Çalışanların değişimin mantığını görebilmeleri için onlarla iletişime girmek değişmeye direnmeyi azaltabilir. Bu yöntem direnmenin kaynağının yetersiz iletişim ve eksik bilgilendirmeden kaynaklandığı varsaymaktadır. Eksik bilgilendirme ortadan kalkar ve çalışanlar tüm gerçekleri kavrarlarsa, değişmeye direnme azalacaktır. Bu yöntemde karşılıklı tartışmalar, grup toplantıları şekliyle uygulanabilir.

(2) Katılma :

Çalışanlar değişim kararlarına katıldıklarında, direnme göstermeleri zorlaşır. Değişim uygulamaya konulmadan önce değişime karşı olan çalışanlar karar sürecine dahil edilebilir. Katılımcıların anlamlı katkılar yapabilecek uzmanlığa sahip oldukları varsayılırsa, onların değişime bağlılıkları direnmeyi azaltabilir. Yalnız bu yöntemin, yetersiz çözümler ve uzun zaman alması gibi dezavantajları vardır.

(3) Kolaylaştırma ve Destek :

Değişim ajanları direnmeyi azaltmak için destekleyici çabaları sunmak durumundadır. Çalışanların korku ve gerilimleri yüksekse, değişim ajanları, çalışanlar için danışma ve terapi, yeni beceri eğitimleri, destekleyici uyum gibi yöntemlere başvurabilirler. Bu yöntem pahalı ve uygulanması da başarıyı garantilemeyebilir.

(4) Müzakere :

Bu yöntem, direnme güç kaynaklı olduğunda gerekli olabilir. Eğer direnme daha güçlü birey merkezliyse, bu bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak özel bir ödül paketi müzakere edilebilir. Bununla birlikte yüksek maliyetlerin ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir. Ayrıca direnmeyi azaltmak için yapılan müzakerelerdeki bir değişim ajanının güce sahip diğer bireylerin tehditlerine açık olduğu bilinmelidir.

(5) Göz Boyama (Manipulation) ve Yandaş Yapma (Cooptation) :

Manipülasyon terimi insanları etkilemenin örtülü teşebbüsleridir. Gerçekleri daha çekici kılmak için, gerçeklere yanlış anlam vermek, tahrif etmek, yanlış söylentiler çıkarmak ve bilgiyi elinde tutmak çalışanların direnmelerini azaltıcı manipülasyon örnekleridir. Cooptasyon; hem katılımcı, hem de manipülasyon yönetiminin bir karışımıdır. Cooptasyon değişime karşı gurupların liderlerinin yandaşlığının sağlanması ve değişim sürecinde onlara anahtar rol verilmesini içerir. Bu yöntemler muhaliflerin desteğini kazanmak için ucuz ve kolay yöntemlerdir. Eğer muhalifler, kullandıklarını ve aldatıldıklarını anladıklarında yöntemlerin başarısızlığı kaçınılmazdır. Aldatılmışlık keşfedildiğinde değişim ajanlarının itibarı sifra inebilir.

(6) Zorlama :

Bu yöntemde direnen güçler doğrudan tehdit edilir. İşten çıkarma tehdidi, ödül kaybı, olumsuz performans değerlendirme, yetersiz referans mektubu verme gibi uygulamalar bu yöntemlere örnek olarak verilebilir.

Değişime direnmeyi azaltma yöntemleri incelendiğinde bir değişim ajanının direnmeyi etkili bir şekilde azaltmak için sadece bir yöntemi uygulamaya koyması beklenen sonuçları sağlamayabilir. İstenen sonuçlara ulaşmada kolaylık sağlaması için birden çok yöntemin uygulanmaya konulması önerilir.

1.8. KURUM KÜLTÜRÜNÜN KATILIMCI MEMNUNİYETİ VE MOTİVASYONU İLE İLİŞKİSİ

Kurum kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Böylece ilişki kurma ihtiyacını ortadan kaldırarak personeli motive eder.

Kurum kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur ki bu da kendini tamamlama ihtiyacının gidererek personeli motive eder.

Kurum içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde kurum kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir, bireyleri birbirine ve kuruma bağlar. Kurum kültürünün geniş bir şekilde paylaşılması durumunda ise guruplaşmalar ve ikilikler önlenir.

Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama ve farklılıklarından, ilişki ve güç dağılımından vb.) kurum kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir.

Kurum kültürü sembollerle, seramonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktarılarak organizasyonel yaşamı sürekli kılar.

Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir kurum hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

Kurum kültürünün çok önemli bir görevi de, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından etkilerini hafifletmesidir. Birey çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku ve endişeye kapılabilir. Ancak birey öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri anlayabildiği, yorumlayabildiği zaman kendisine gelen uyarımları, tehditleri ayıklar ve başa çıkmak için varsayımlar geliştirir. Kültürün temelini oluşturan bu

değerler/normlar çevrenin, birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu sayede bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkularını azaltmaktadır. Kültürel değişimlere karşı olan tutumlar da belirsizliğin yarattığı endişeyi azaltma, korkuları yenme içgüdüleri ve eğiliminden kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak kurum kültürü sağladığı kolaylıklarla katılımcıların motive olmasını sağlayacak temel ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE İŞ MEMNUNİYETİ

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Bir makinenin elektrikle aktive olduğu gibi bir organizasyon da katılımcılarının motivasyonu ile aktive olur. Motivasyon, şahsi (kişisel), içerden olabilir veya dıştan bir etkenle, örneğin bir yöneticinin uyarısı ile olabilir. Motivasyon teorileri, kişilerin içeriden veya dışarıdan aldığı motivasyon etkilerini açıklamak için kullanılan yöntemlerdir.¹⁰

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sağlamak konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan kesin göstergelere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan; kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir.¹¹

Bazı kişilerin neden geç vakitlere kadar çalıştığı; neden bazılarının, iş bitiş saati yaklaşırken bürosunu terk etmek üzere hazırlanmaya başladığı; kişileri farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörlerin neler olduğu; kişilerin neden ve ne yönde davranış gösterdikleri; kişilerin aynı davranışları tekrar göstermeleri ya da göstermemeleri nasıl sağlanabilir; gibi soruların cevabı, motivasyon konusu ile ilgilidir. Dilimizde güdüleme, güdümlenme, güdülenme, olarak da ifade edilen bu kavramlar, yöneticilerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisi ile ilgilidir. İşletmelerde önceleri personel yönetimi olarak ifade edilen departmanlar, motivasyonu sağlanmış çalışanlar ile artık insan kaynakları kavramı ile anılır olmuştur.

¹⁰ Minner John B., Industrial Organizational Psychology , Int. Ed.,1992 ,s.56.

¹¹ a.g.e,s.57

Teknolojinin daha önceleri insanın kol gücünün yaptığı işleri daha ekonomik ve hızlı düzeyde yapmaya başlamış olmasıyla birlikte, işletmelerde çalışanların niteliği de değişime uğramaya başlamıştır. Motivasyon ile çalışanların tamamının düşünsel yeteneğinin işe yansıtılması hedeflenmektedir.

2.1.1. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir.

Yönetici açısından önemli olan kişilerin, organizasyonun amaçları doğrultusunda davranışlarıdır. Motivasyon kişisel bir olaydır.¹²

Motivasyon yalnızca bugünün sorunu değildir. Tarihin tüm liderleri etkin iletişim yolu ile motivasyonu sağlamakta ustaydı. Shakespeare'in "Danimarka Prensi Hamlet" üçüncü perde ikinci sahnesinde yer alan ve özetleyeceğimiz şu diyalog, motivasyonun özünü çok güzel anlatıyor:

"Kral, yeğeni Hamlet'in kafasındaki planları öğrenmek için peşine iki ajanını takar. Hamlet bu ajanlarla konuşurken, müzisyenlerden bir flüt alır ve karşısındakinden çalmasını ister. Ajanlardan Guildenstern'in cevabı hazırır:

- "Lordum, ben flüt çalmasını bilmem. Flütün perdelerine ve tonlarına egemen olacak maharete sahip değilim" der Hamlet, kralın hak ettiği şu cevabı verir:

¹² Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern Çağdaş Yaklaşımlar, Yenilenmiş 6.b., İstanbul, 1998, s.32

-“Yedi delikli bir kamyş parçasını bile çalamıyorsun. O halde benden istediğin sözleri nasıl alabileceksin. Ruhumun derinliklerini, sırlarını, perdelerini, tonlarını bilmeden benden nasıl istediğin sesleri çıkarabileceksin. Beni çalmayı flüt çalmaktan daha kolay mı sanıyorsun...?”

İnsanlardan istediğiniz sesleri, ürünü ve verimi almak gerçekten zor bir iştir. Motivasyonu sağlarken, insanları bilgisayarın tuşları, makinanın dişlileri gibi görmemeli, onların gizli dünyalarına nüfuz ederek ruhlarında onları ateşleyecek notaları, perdeleri, anahtarları bulmaya çalışmalı, onların yaratıcılıklarını frenleyen engelleri ortadan kaldırabilmek için çaba göstermelidir.

Motivasyon, insanları severek, çalışanların kişiliğine saygı duyarak yapıldığında, ortaya çıkacak ahenk kişinin kendisini bile şaşırtabilir.¹³

Motivasyonu “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarını” şeklinde tanımlamak mümkündür.¹⁴

Başka bir deyimle;

Motivasyon, kişinin davranışlarının verilen hedefe ulaşmaya yöneltici şekilde harekete geçirilmesidir.¹⁵

Anne babaların kızlarına ya da oğullarına atıfta bulunurken yıllar boyunca söyledikleri klişeleşmiş sözler vardır. “Yeteneği var ama geliştirmek istemiyor”. Çok azımız ya da buna yakını,yeteneğimizi geliştirmeye çalışmak potansiyelimizi geliştirmek konusunda pek de istekli davranmayız. Einstein, “Dehanın %10’u ilham, %90’ı terleme (çalışma)” dediğinde başarıyı

¹³ Türkoğlu Faruk, ‘Motivasyonun Sihri’, ‘Sabah’, (7 Mayıs 2000),s.1

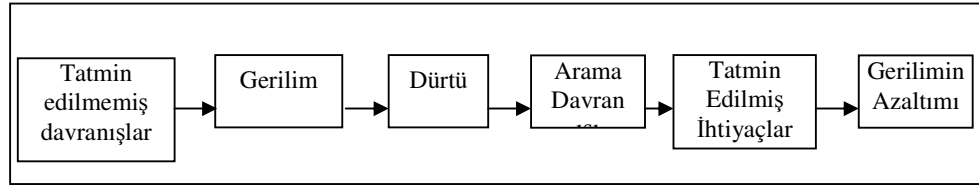
¹⁴ Koçel,s.35.

¹⁵ Abaron Robert, Behaviors In Organizations Understanding & Managing The Human Side Of Work, Third Ed., Allyn&Bacon Inc.,1990,s.73.

yakalamak için çok çalışmanın önemi üzerine olan inancı anlatmaktadır. Gerçek olan bazı insanların diğerlerinden çok çalıştığı ya da daha çok efor sarf ettikleridir. Sonuç olarak, motivasyon sayesinde daha az yetenekli bireyler daha fazla ödüllendirilmiş emsallerinin dışına çıkabilir.

Bu nedenden dolayı, bireyin işindeki ya da sosyal yaşantısındaki performansı sadece yeteneği kadar motivasyonuna da bağlıdır. Bu bölümde, bazı insanların neden işlerinde diğerlerinden daha fazla efor sarf ettiğinin değişik açıklamalarını incelemeye ve bu sayede çalışanları daha verimli olarak motive etmeye yardımcı olabilecek bir rehber yollar kümesi çıkartılmaya çalışılacaktır..

Motivasyonu dışarı bir davranış olarak tanımlamak mümkündür. Motive edilmiş insanlar, motive edilmemişlerden daha fazla bir efor sarf ederler.



Şekil : 1 Motivasyon Süreci

Kaynak: . Robins Stephen P, Essentials Of Organizational Behaviors,Second Ed. Prentice Hall Int. Inc.,U.S.A
1998, s.9

Daha betimsel (tanımlayıcı) ama daha az bir isimsel tanımla motivasyon, bir şeyler yapma isteği ve bireyin bazı ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneğinin şartlandırılmasıdır denilebilir. Terminolojimizde ihtiyaç, sonuçları çekici yaptıran fiziksel ve psikolojik eksiklik anlamında da kullanılmaktadır.. Bu motivasyon şekli, Şekil: 1’de görülebilir.

Tatmin edilmemiş bir ihtiyaç, bireydeki dürtüleri harekete geçiren bir gerilim yaratır. Bu dürtüler; eğer ulaşırsa, ihtiyacı tatmin edecek ve gerilimin azaltılmasını sağlayacak belirli amaçları bulmak için bir arayış yaratır.

Motive edilmiş çalışanlar bir gerilim durumundadırlar. Bu gerilimi rahatlatmak için, aktiviteyle ilgilenirler. Gerilim ne kadar artarsa rahatlama imkanını da daha fazla vermek gerekir. Bu yüzden, çalışanları bazı aktivitelerde sıkı çalışırken gördüğümüzde, değer verdikleri bazı amaçlarını başarma isteğiyle hareket ettikleri kararına varabiliriz.¹⁶

Görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibarıyla,

a.Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları,

b.Amaçları,

c.Davranışları,

d.Kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi (feedback) konularıyla ilgilidir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri (davranış amaçlarını), kişilerin amaçları, ve davranışları sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. Motivasyon; istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdüler “dürtü” insanlara özgü başarma isteği gibi yüksek dürtülere de “ihtiyaç” adı verilmektedir.

Bir yönetici, astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır.

Başka bir deyişle, bir yöneticinin başarısı, astlarını, örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Yönetici bunu nasıl sağlayabileceğini ve ne gibi güç kaynaklarını (power) kullanabileceğini

¹⁶ Robins Stephen P., Essentials Of Organizational Behaviors,Second Ed. Prentice Hall Int. Inc., 1998, s.9.

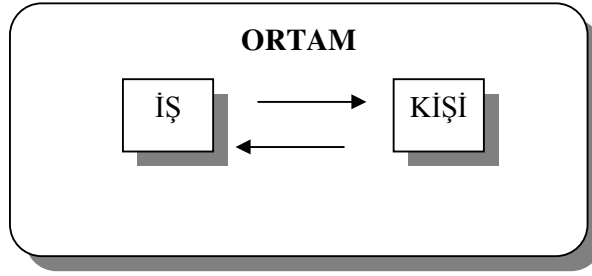
düşünür. Avrupalı yüksek kademeli işletme yöneticileri arasında yapılan bir çalışma, bu yöneticilerin en önemli sorunlarından birisinin personelin motivasyonu olduğunu, yöneticilerin mevkie dayanan yetkilerini kullanamadıklarını göstermiştir. Büyük Atatürk'ün Çanakkale savaşları sırasında verdiği “Ben sizlere savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum” komutu, motivasyon konusunda anlamlı ve önemli bir örnektir.

Görüldüğü üzere motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Motivasyon, gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir.

Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur. Motivasyon konusu önderliğin tamamlayıcısıdır. Pek çok durumda etkin önderlik, personelin motivasyonunu da etkilemektedir. Bu nedenle motivasyon konusu işletme yöneticilerinin üzerinde önemle durmaları gereken konulardan birisidir.

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır; birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birini motive eden herhangi bir durum ve olay bir başkasını motive etmeyebilir. İkincisi, motivasyon ancak insanın davranışlarından gözlenebilir. Yöneticinin personelinin motive etmek konusunda ne yapabileceği, bu konuda kullanabileceği başlıca araçların neler olduğu konusunu incelemeden önce motivasyon olayına başka bir açıdan bakmak yararlı olacaktır.

Motivasyon olayı kişinin iş yapma, faaliyette bulunma sonuç alma arzusu ile ilgilidir. Bu durumda kişinin özellikleri ve beklentileri ile yapılan iş arasında yakın ilişki olduğu söylenebilir. Yani kişi işten, iş kişiden etkilenmektedir. Bu karşılıklı etkileşim, iş ortamı içinde cereyan etmektedir. (Şekil : 2)



Şekil : 2 İş -Kişi Etkileşimi

Kaynak: Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik

Modern Çağdaş Yaklaşımlar, Yenilenmiş 6.b., İstanbul 1998, s.435

Yapılan iş, iş yapan kişi açısından değişik anlamlar taşımaktadır.

Bunların başlıcaları şunlardır:

- İş'in ekonomik değeri ve anlamı
- İş'in sosyal statü ve prestij değeri ve anlamı
- İş'in psikolojik değeri ve anlamı

Aynı şekilde iş için de kişi önemlidir. Çünkü iş'in gelişmesi bunu yapan kişiye bağlıdır. Bu anlamda kişi bilgisini, yetenek ve becerilerine, arzu ve hırsını işe getirmekte ve iş performansını yükseltmeye çalışmaktadır.

Motivasyon açısından önemli olan, kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır. İşi yapan yaptığı işi bu şekilde algılamadığı sürece motivasyon daima bir sorun olacaktır. Bu konuda şu yakıştırma önemlidir. "Astronotları nasıl motive ediyorsunuz" sorusuna NASA yetkilisi şu cevabı vermiştir. "Biz motive etmiyoruz fakat kimi seçtiğimize çok dikkat ediyoruz".¹⁷ Burada vurgulanan işe uygun kişinin seçilmesidir, daha doğrusu belli bir iş için kendi kendini motive etmiş kişilerin bulunmasıdır. Dolayısıyla motivasyon olayı bir açıdan personel seçim olayıdır.

¹⁷ Abaron,s.74

Kendi motivasyonlarını tam olarak tanımayan bir kişi için iş seçmek zor olduğu gibi, personel seçim kararını veren kişiler için de bu tür çalışanların belirli işlere yerleştirmek zordur. Toplam Kalite ve çağdaş kavram ve yaklaşımların ön gördüğü yönetim uygulamalarında “güçlendirme” ve “takım bazında organizasyon” kavramlarının yukarıda sözü edilen motivasyon olayından büyük ölçüde etkilendiğini burada belirtmek gerekmektedir.¹⁸

2.2.BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılarından gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel (cognitive) ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya ve kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir.

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok, dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler, kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda sorun “personelin nasıl motive edilebileceği” sorunu olmaktadır. Sözü edilen bu sorun, personele veya çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale etmekle çözülmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu teorilerin ağırlık noktası, kişinin içindeki niyetlerini keşfetmek (anlamak) yerine, kişinin çevresinde bulunması (dışsal) ve kişinin davranışlarına etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerindedir.

Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup Kapsam (Content) Teorileri olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere

¹⁸ Koçel, s.38.

ağırlık veren teorileri, ikinci grup ise Süreç (Process) Teorileri olarak adlandırılabilir ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorileri kapsayacaktır. ¹⁹

Bu durum şu şekilde ifade edilebilir:

Kapsam Teorisi

(İçsel Faktörler)

DAVRANIŞ ÖNCESİ

1. Maslow (İhtiyaçlar)

2. Herberts (Çift faktör Misyon)

3. McClelland (Başarma ihtiyacı)

4. ERG Teorisi

Süreç Teorisi

(Dışsal Faktörler)

DAVRANIŞ SONRASI

1. Davranış şartlandırma teorisi

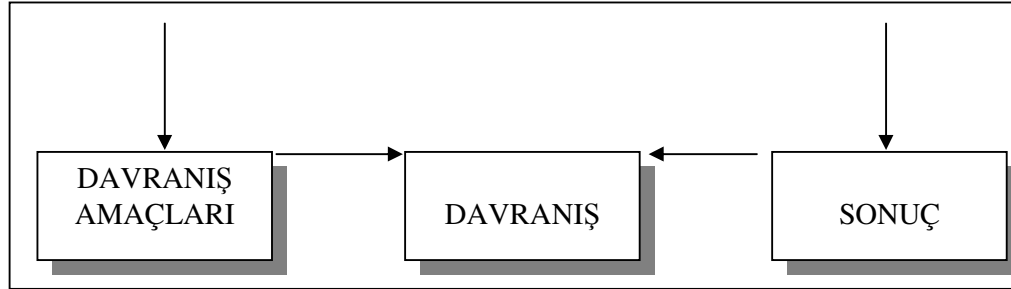
2. Bekleyiş teorisi (Beklenti)

- Wroom Beklenti
Teorisi

- Lawler'ın Beklenti
Teorisi

3. Eşitlik Teorisi

4. İhtiyaç Teorisi



Şekil : 3 Motiv Güdüleme

Kaynak: Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik

Modern Çağdaş Yaklaşımlar, Yenilenmiş 6.b., İstanbul 1998, s.437

2.2.1.KAPSAM TEORİLERİ

Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlere davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun

arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilir ise bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.

Kapsam teorileri adı altında gruplanan üç adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı; Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen-Motivasyon Teorisi) ile David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı (Achievement) Teorisidir.²⁰

2.2.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı:

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıdır.

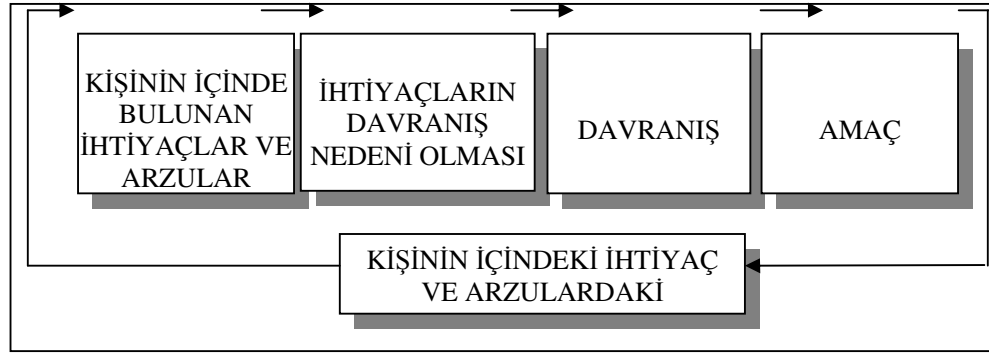
Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla bu teoriye göre ihtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli bir faktördür.

Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayımına göre kişi belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranış gerekçesi olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar.

¹⁹ a.g.e,s.436

Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir.

Bu yaklaşımın esas aldığı motivasyon sürecini Şekil : 4’de olduğu gibi göstermek mümkündür.



Şekil : 4 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Motivasyon Süreci

Kaynak: Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik

Modern Çağdaş Yaklaşımlar, Yenilenmiş 6.b., İstanbul 1998, s. 438

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşik düzen ise şöyledir:

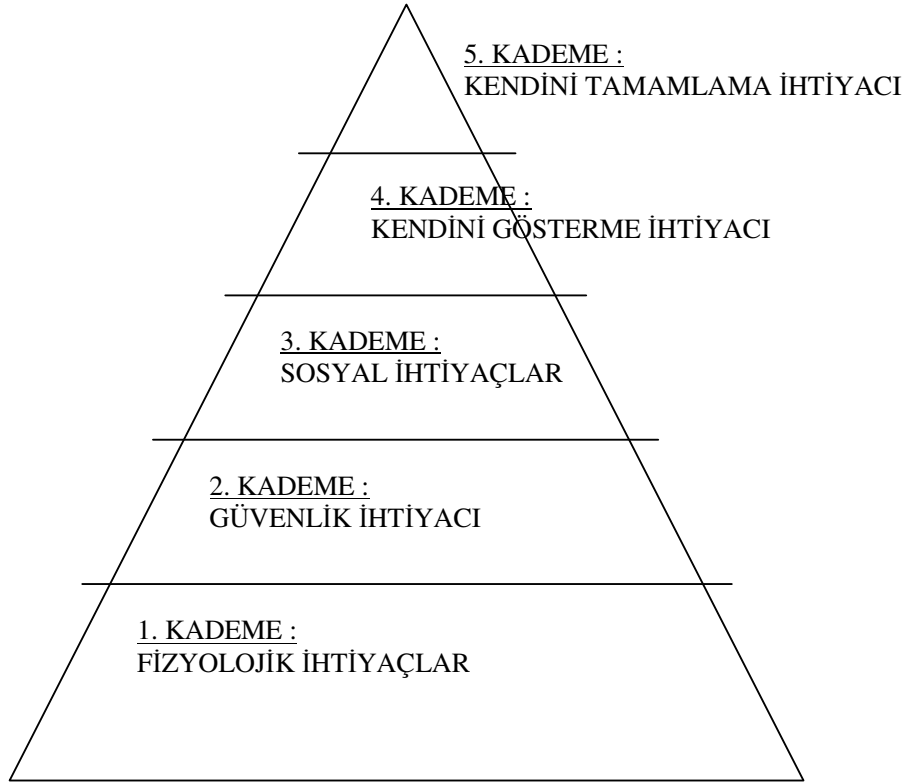
- 1.Fizyolojik İhtiyaçlar : Yemek yeme, su, uyku, seks,
- 2.Güvenlik İhtiyaçları : Can ve iş güvenliği, tehlikelerden koruma,
- 3.Sosyal İhtiyaçlar : Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,

4.Kendini Gösterme İhtiyacı : Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma,

5.Kendini Tamamlama (Self – Actualization) İhtiyacı : Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını (3.grup) tatmin etmeğe çalışarak motive etmek mümkün değildir.

Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır.Bu ihtiyaçlar hiyerarşisini Şekil : 5’de olduğu gibi göstermek mümkündür.

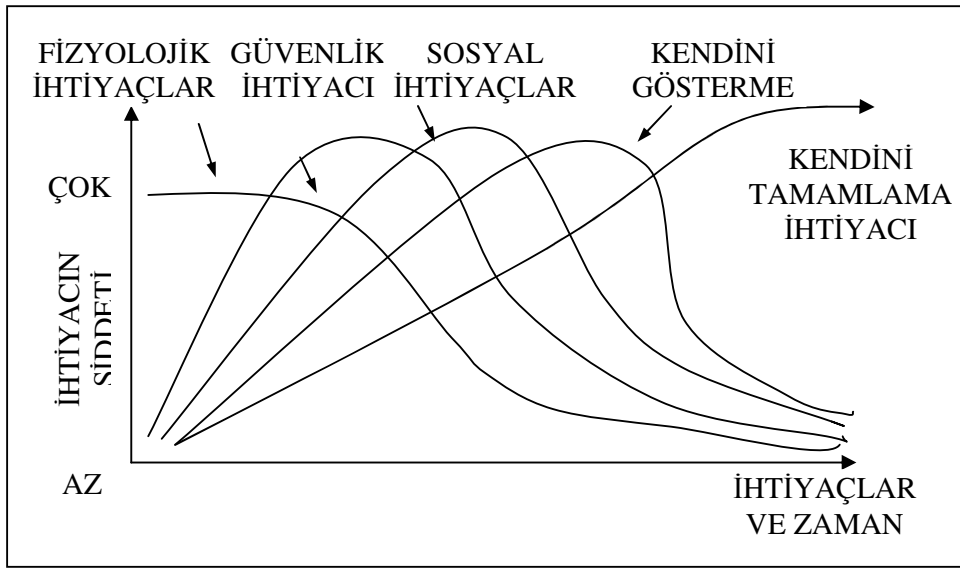


Şekil : 5 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Kossen Stan, The Human Side of Organizations,VI. Ed.,Harper Collins College Publishers, ,U.S.A 1994 s.230

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes eitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Nitekim Maslow'da, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür.

Öte yandan bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirinden ayrılmadığını da belirtmek gerekir. şekil : 6'da gösterildiği gibi ihtiyaçlar arasında girişimler (ortak alanlar) vardır.



şekil : 6 İhtiyaçlar

Kaynak: Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik

Modern ağdaş Yaklaşımlar, Yenilenmiş 6.b., İstanbul 1998, s.440

Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, yönetici, bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler halihazırda sahibi oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler (ihtiyaçlar) tarafından davranışa sevk

edileceklerdir. Kişi hali hazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etme davranışını gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranır. İş'te yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri (ihtiyaçlarını) anlamaktır. Bu ihtiyaçları sağlama olanaklarını yaratan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranışı göstermeye yönlentmiş olacaktır.

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır.

Yapılan araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığı iddia etmişlerdir.

Ancak bu tür eleştirilere rağmen, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantuki olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorilerinden biri olmuştur.²¹

Maslow, teori üzerinde bazı testler yapmıştır. Bu testlerin sonucu olarak alt seviye ihtiyaçlar üst seviyeye oranla daha ağır çıkmıştır. Ancak bu sonuçlar bir zaman performans tahminine etkili olmamıştır. Tablo 1 tipik bir sonucu göstermektedir.

Sıra	Personeli İdareci Kadın	Ev Kadını
1	Kişisel gerçeğe varım	Kişisel gerçeğe varım
2	Özerklik	Sosyal
3	İtibar *	Özerklik
4	Güvenlik-Emniyet	Güvenlik- Emniyet
5	Sosyal	İtibar

Tablo 1 :İhtiyaçlar

²¹ a.g.e.,s.47

Kaynak : Minner John B.,Industrial Organizational Psychology,Int.Ed.,U.S.A
1992,s.56

*-Profesyonel kadında daha yüksek bulunmuştur. + Ev hanımında daha yüksek bulunmuştur

Ev hanımları yani maddi olarak eve bağımlı olanlar genellikle düşük seviye ihtiyaçlara önem vermişlerdir. Profesyonel hanımlar ise tersi. Araştırmacılar sonuçlara bakarak bu çalışmanın Maslow'un hiyerarşisine uymadığını görmüşlerdir. İhtiyaç kategorilerinin çoğu kullanışlı ve anlamlı olmasına karşın kişisel gerçeğe varım çok belirsizdir ve hiç bir zaman bir insanın ne derece bu ihtiyacı karşıladığı kesin olarak ölçülememiştir.²² İhtiyaç-hiyerarşi teorisi üzerinde iş verimliliğini arttıracığı konusunda hiç bir çalışma yapılmamıştır. Bu teoriyi birleştirici çalışmalar da yapılmıştır. Örneğin ERG teorisi; ihtiyaçları 3 gruba toplamaktadır:

1. Varoluş (fizyoloji ve emniyet ihtiyaçları)
2. İlişkililik (kişisel emniyet, sevgi, şahsi itibar ihtiyacı)
3. Gelişme (itibar, kişisel gerçeğe varım)

Fakat bu çalışmanın da anlaşılabilirliği azdır.²³

Maslow'a göre ihtiyaçların her biri gerçekten (yeterince) tatmin edildiğinde, ondan sonraki baskın olur. Motivasyon bakımından, Maslow teorisiyle hiçbir ihtiyaç tam olarak memnun edilmemesine karşın, tam olarak tatmin edilmiş bir ihtiyaç insanı uzun bir süre motive edemez.

Maslow 5 ihtiyacı üst ve alt sıralara ayırmıştır. Psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları alt sıra olarak kategorize edilmiştir. İki sıra arasındaki ayrım; alt sıra ihtiyaçları dıştan baskın olarak tatmin edilebilirken (ücretler, İş Yeri kontrolleri ve kullanım süreleri vs. ile), üst sıra ihtiyaçları içten yapılanma ile de motive edilebilir. Aslında, Maslow'un sınıflandırmasından çıkan doğal karar (sonuç)

²² Kossen Stan, The Human Side of Organizations,VI. Ed.,Harper Collins College Publishers,U.S.A 1994

²³ Minner John B., s.57

ekonomik bolluk zamanlarında hemen hemen bütün çalışan işçilerin alt sıra ihtiyaçlarını gerçekten karşıladıklarıdır.

Maslow'un teorisi, belirgin olarak uygulama yöneticileri tarafından çok geniş bir şekilde tanınmıştır. Bu, mantığa ve teorinin sezgisiyle anlaşılması ile rahatlamasına atfedilebilir. Ne yazık ki araştırma genellikle teoriyi geçerli kılmaz. Mesela, Maslow tarafından önerilen ölçüler uyarınca, organize edilmiş ihtiyaç yapıları, ya da belirli bir ihtiyacın tamamen tatmin edilmesinden sonra, bir üst ihtiyacın aktivasyona uğradığına dair öngörü için pek az destek sağlanmıştır. Her ne kadar ihtiyaç hiyerarşisi çok iyi tanınsa da, bir çok yönetici tarafından çalışanlarını motive ederken bir rehber olarak hiç şüpheye düşmeden kullanılsa da; teoriyi izleyenlerin çok iyi motive edilmiş bir iş gücü elde edeceğini gösteren deliller de mevcuttur.²⁴

İhtiyaç – Hiyerarşi Teorisini (Need-Hierarchy Theory) Abraham Maslow, 1940'ların başlarında geliştirmeye başladı. Maslow, teorisinde (1943-1954) Murray'ın insan ihtiyaçları listesini açarak incelemiş ve önemliliklerine göre hiyerarşik sıraya sokmuştur. Teoriye göre düşük seviye ihtiyaçlar, insan davranışlarını etkileyen temel unsurlardır. Fakat bu ihtiyaçlar karşılandıkça diğer yüksek seviye ihtiyaçlar etkin olur. En temel, en alt seviye ihtiyaçlar psikolojik yemek, su, sex, v.s.dir. Bu ihtiyaçlar karşılanmadan daha üst seviye ihtiyaçlara yönelmek mümkün değildir. Örneğin kişisel güvenlik veya insan ilişkileri. Psikolojik etkiler en önemlileridir ve en alt seviye ihtiyaçlar memnun edilmez ise davranış zedelenir. Maslow'a göre insan biyolojisinin ihtiyaç hiyerarşisi tüm insanlar için aynıdır. Fakat ihtiyaçlar farklı seviyede olabilir.

Maslow teorisinin en yaygın örneği olan hiyerarşiler, en yüksek seviyeden aşağı doğru:

²⁴ Robbins Stephen P., s.17

1. (Self Actualization) Kişisel Gerçeğearım : Kişinin tüm potansiyelini farkına varması, kişi olma, Maslow'un sözleriyle 'birinin, olabileceği her şeyi olması, diğer ihtiyaçlardan farklı olarak bu insandan insana değişir. Yaratıcı verimliliği de içine alabilir.

2. İtibar İhtiyacı: İnsanın kendisini doğru, güçlü, başarılı, kendine güvenli, emin, özgür hissetmesi. İlgi görme, dikkate alınma, prestij, tanınma, önem görme.

3. Sevgi (Sosyal) İhtiyacı: Sahip olma duygusu (veya sahip olunma). Hem verme hem almayı kapsar.

4. Emniyet İhtiyacı : Tehlikeden uzak, güvende olma, endişen uzak olmayı içerir.

5. Psikolojik İhtiyaçlar : Temel ihtiyaçların giderilmesi. Yemek, su, uyku, sex, fiziksel aktivite.

İkinci ve Maslow'unkinden tamamen bağımsız bir hiyerarşi 2 tip ihtiyacı kapsar.

1. Anlayış ve Açıklama İhtiyacı: Organize olma sistemli olma ve ilişki ve anlam arama

2. Bilgi İhtiyacı: Gerçeğin farkında olma, merakın giderilmesi.

Maslow'un yazıları bilimsellikten çok felsefe içerir ve çok kullanılmıştır. (Huizing 1970).²⁵

Daha önce de değinildiği gibi, Maslow'a göre insanın 5 temel ihtiyacı vardır. Psikolojik ihtiyaç, güvenlik ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini iyi hissetme ihtiyacı.

Bunlardan son ikisi motivasyon için gereklidir. İlk üçü ise tatmin için geçerlidir. Bazen motivasyon için, bazen de tatmin için gereken ihtiyaçlar yeterli gelebilir.

²⁵ Minner John B., s.60

Ancak her ikisinin de tatmin ve motivasyonu kesin olarak sağlayamayacağı koşulların bulunabileceğini gözardı etmemek gerekir.

Bazı ülkelerde (Yunanistan ve Japonya gibi) cazip bir işten çok, garantili bir iş daha kabul görür. Sosyal ihtiyaçların motivasyon üzerinde daha baskın bir etkiye sahip olduğu gerçeği kabul görmektedir. Bir araya gelmiş toplumlardaki işçiler (Pakistan gibi) kişisel ego, ait olma duygusu ile daha iyi motive edilebilir. Bu örneklerden gelinmek istenen nokta şudur: Maslow,a göre insanın 5 temel ihtiyacı motivasyon açısından toplumdan topluma farklı rol oynar. Bazen sadece tatmin yeterli gerekirken bazen daha fazlası gerekebilir. Bu ihtiyaçların motivasyon üzerinde etkisi kültürden kültüre farklılık gösterir.²⁶

2.2.1.2. Çift-Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teori de, İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından sonra, en çok bilinen motivasyon teorisi durumundadır.

Bu teori Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu çalışmada çok basit bir şekilde şu soru sorulmuştur: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız". Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken iş ile direkt ilgili olan, iş'in kendisi, başarıma, başarıma vbg. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla beraber iş'in dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vbg. kavramları kullanmışlardır. Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır:

Birinci grup Motive Edici Faktörler adı verilen gruptur. Bu grup İşin Kendisi, Sorumluluk, İlerleme İmkanları Statü, Başarma Ve Tanınma (recognition) gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.²⁷

İkinci grup faktörler ise Hijyen Faktörleri adı altında toplanmıştır. Bunlar : Ücret, Maaş, Çalışma Koşulları, İş Güvenliği, Nezaret tarzı gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür.(Şekil : 7)



Şekil : 7 Motivasyon Faktörleri

Kaynak: Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik

Modern Çağdaş Yaklaşımlar, Yenilenmiş 6.b., İstanbul 1998 s, 441

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri kişide bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen

²⁶ Addler Nancy J, International Dimensions Of Organizational Behavior, Sec. Ed., PWS Kent Publish Co., 1991, s.152

²⁷ Koçel, s.440

faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir.

Kanalizasyonun ve su temizleme sistemlerinin bulunmasının sağlığı geliştiremeyeceği fakat, sağlığın temel şartı olması, buna karşılık yokluğu halinde hastalıklar için uygun bir ortam yaratılmış olacağı gibi, hijyen faktörlerinin mevcudiyeti, yani sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması da personeli motive etmeyecek, fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratacak, buna karşılık yokluğu motivasyon ortadan kaldıracaktır. Görüldüğü üzere çift faktör teorisinde de, motive edici faktörler, esas itibarıyla, kişinin içinde bulunduğu unsurlarla ilgilidir. Herzberg'in bu teorisinin yöneticiler arasında yaygın olmasının en önemli nedenlerinden birisi, teorinin iş'le ilgili terimler kullanmış olmasıdır. Ancak bazı uygulamalı araştırma sonuçları, Herzberg'in teorisinin varsayımlarını doğrulamamıştır.²⁸

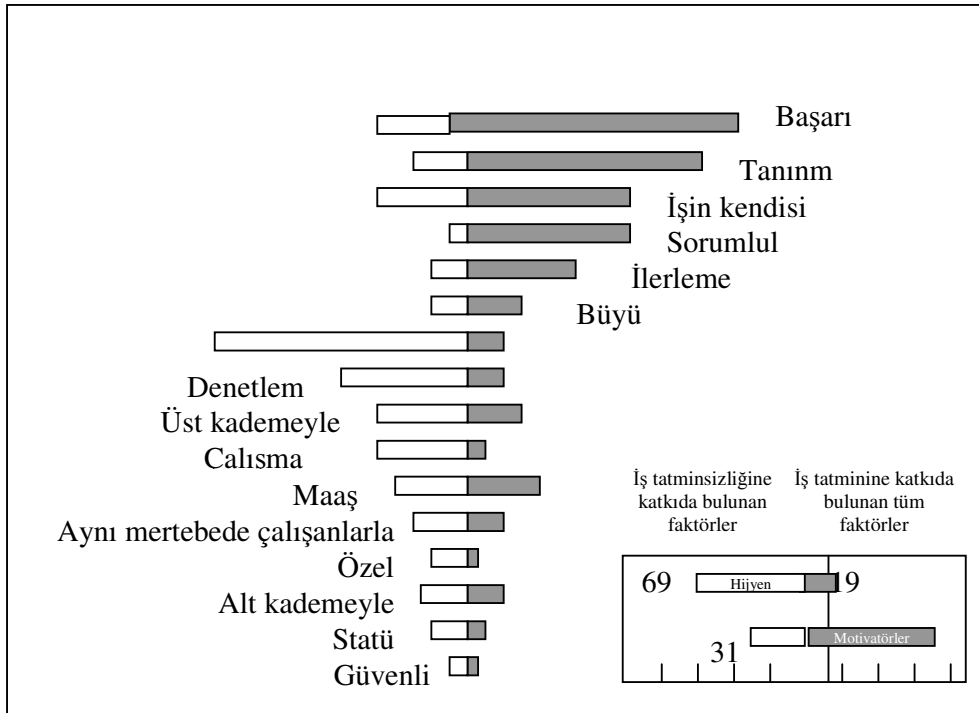
Bu düşüncede, bireyin işine ilişkisi temeldir ve işine karşı davranışı, başarısını yada başarısızlığını çok iyi belirler. Herzberg, "İnsanlar işlerinden ne isterler" sorusunu araştırmıştır. İnsanlardan, işleri ile ilgili iyi ya da kötü hissettikleri durumları tanımlamalarını isteyen Herzberg, verilen yanıtları çizelgeye dökerek, kategorize etmiş ve elde ettiği sonuçları iş davranışına etkileyen faktörler olarak sunmuştur.

Herzberg tarafından yönetilen bu araştırmaya göre, iş davranışlarına etki eden faktörler Şekil : 8'de görülmektedir. Kategorize edilmiş yanıtlardan, Herzberg, iyi hissedildiğinde verilen yanıtların kötü hissedildiğinde verilen yanıtlardan belirgin bir şekilde farklı olduğu sonucunu çıkarmıştır. Şekilde görüldüğü gibi, belirgin karakteristiklerin istikrarlı bir şekilde iş tatmini ile alakalı olmaya diğerlerinin ise iş tatminsizliğine eğilimlidir.

²⁸a.g.e., s.438

Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, terfi gibi gerçek faktörler iş tatmini ile ilgili görünür. Soru sorulan kişiler, işleri ilgili olarak kendilerini iyi hissettiklerinde, bu karakteristikleri kendilerine atfetmeye eğilimlidir. Diğer taraftan, tatmin edilmezlerse, şirket politikası, yönetim, denetim, personel arası ilişkiler ve çalışma şartları gibi gerçek olamayan faktörleri anmaya eğilimli olurlar. Herzberg'in söylediği şekilde, geleneksel olarak inanılan gibi, tatmin tersi tatminsizlik olduğunu verilerden çıkarır. Bir işten tatminsizlik yaratan karakterleri elimine etmek, işi tatminkar yapmaz. Ancak, yönetici için önem son derecede yüksektir.

Tatminsizliğe yol açan işteki 1844 olayı Tam tatmini sağlayan 1753
karakterize eden faktörler olayı karakterize eden faktörler



Şekil : 8 Tatmin Ediciler Ve Edici Olmayanların Kıyaslanması

Kaynak: Searle John G., Manage People Not Personnel. Motivation & Performance Appraisal, A. Harvard Business Review Book, U.S.A 1990, s. 68

Herzberg' in bulguları, iki tür tatminin varlığını gösterir. Bunlar: Tatminin zıttı “Tatmin yok”, Tatminsizlik' in zıttı “Tatminsizlik yok”tur.

Herzberg' e göre, iş tatminine öncülük eden faktörlerin, tatminsizliğe öncülük edenlerden ayrı ve farklıdır. Bunun için, iş tatminsizliği yaratan faktörleri elemeyi düşünen yöneticiler, barış getirebilir ama motivasyon getirmez. Motive etmekten daha çok tatminsizlik bulacaklardır. Sonuç olarak, şirket politikası ve yönetimi, denetim, personel arası ilişkiler, çalışma koşulları, ücretler gibi karakteristikler Herzberg tarafından hijyen faktörleri olarak karakterize edilmişlerdir. Bunlar yeterli/uygun olduğunda; insanlar tatmin edilmeseler de gayri memnun edilemezler. Herzberg, başarıyı tanınmayı işin kendisini, sorumluluğu ve büyümeyi vurgulamayı önerir. Bunlar insanların gerçekten ödüllendirmeyi umdukları karakteristiklerdir.²⁹

• Motivasyon –Hijyen Teorisinin Kritikleri

Motivasyon – hijyen teorisi, belirli yönleriyle kritize de edilmiştir. Teorinin kritikleri aşağıda olduğu gibidir.

1. Herzberg'in kullandığı prosedür, metodolojisi ile sınırlandırılmıştır. İşler iyi giderken, kendileri saygı (kredi) almaya eğilimlidirler. Aksi durumda, hatalarını gerçek olmayan çevreye yüklerler.

2. Herzberg'in metodolojisinin inanırlılığı tartışılmaktadır. Uzmanlar yorum yapmak zorunda oldukları için, benzer bir yanıtı farklı olarak ele alırken bir cevabı tek bir anlamda yorumlayarak anlam kargaşasına düşmeleri mümkündür.

3. Teoride,tatminin tüm ölçümü kullanılmamıştır. Bir insan, işinin kabul edilebilir olduğunu düşününceye kadar işinin bir bölümünden nefret edebilir.

4. Teori, ilk araştırmasıyla kararsızdır. Motivasyon-hijyen teorisi durumsal değişkenleri gözardı eder.

²⁹ Adler Nancy J.,s.159

5. Herzberg, tatmin ve verimlilik arasında bir bağı olduğunu varsayar. Ama kullandığı araştırma metodolojisi sadece tatmine bakar, verimliliğe bakmaz. Böyle bir konu ile ilgili araştırma yapacak birisi, tatmin ile verimlilik arasında güçlü bir bağı olduğunu varsaymalıdır.

Eleştiriler bir yana, Herzberg'in teorisi çok popüler olmuş ve az sayıda yönetici önerilerine yabancı kalmıştır. Bu noktada sonuç olarak, işçilere işlerini planlama ve kontrolde daha çok sorumluluk veren dikey pozisyondaki işler için 1960'ların sonu ve 1970'lerin başındaki gayretin çoğu belki de geniş olarak Herzberg'in bulduklarına ve önerilerine atfedilebilir.³⁰

“Work and the nature of man” (iş ve insan doğası) da Amerikan HRM'in oluşturulmasında kullanılmıştır. Frederick Herzberg “ hijyen faktörlerinin” örneğin idareciler ve işçiler arasında iyi ilişkilerin ve iyi çıkar faktörlerinin işçiyi mutlu edebileceğini fakat çalışanı daha verimli sonuçlar vermesi için motive etmenin tek yolunun ona daha çok sorumluluk ve daha zor işlerin verilmesi olduğunu öne sürmüştür.

Herzberg' in görüşleri altında iş analizi ve dizaynı bu psikolojik prensiplerle beraber HRM'in önemli bir parçası haline gelmiştir.³¹

• Teorinin Faktör Gruplaması

Herzberg, e göre iki genel faktör gurubu mevcuttur. Bunlar. Extrinsic (Dışsal) ve Intrinsic (İçsel) faktörlerdir. Dışsal faktörler iş çevresiyle kurulan ilişkiler, İçsel faktörler ise iş ile kurulan bağlılıktır. İçsel faktörler demotive ederken dışsal faktörler motive etmek için uygundur. Aynı zamanda dışsal faktörler içsel faktörlerin etkilerini azaltır ve enerji verir, motive eder.Dışsal faktör Maslow'un teorisindeki psikolojik ve güvenlik ihtiyacına karşılık gelir. Herzberg'e göre, yapılan iyi şeyler ödüllendirilmelidir, ki motivasyon etkisi

³⁰ Robbins Stephen P.,s.19

³¹ Springer Beverly & Stephen,Human Research Management In The US.,U.S.A 1992, s,41

artırılabilir. Tabii sonuç olarak bu teori de evrensel değildir. Diğer teoriler gibi uygulanan toplumlarda birebir aynı etkiyi göstermez ve farklı motive etkisi gösterebilir.³²

2.2.1.3. Başarı Motivasyon Teorisi

Maslow'un ki gibi Mc Clelland (1961-1975), teorisinde Henry Murray'ın çalışmalarından esinlenmiştir. Fakat Maslow'unkinden farklı yönleri vardır. Mc Clelland'a göre ihtiyaçlar öğrenilir ve ihtiyaçların hiyerarşik sırası her insana göre farklıdır. İnsan geliştikçe etrafındaki negatif ve pozitif olayların verdiği duyguyu yaşar. Örneğin başarının verdiği iyi duygular, başarıyı insanın hiyerarşik sıralamasının en başına koyabilir. Başarı duygusu insanın kendi kendini motive etmesine ve yaptığı işte performansının yükselmesine sebep olur.³³

Mc Clelland, üç önemli motive amacı üzerinde çalışmış Amerikalı bir teorisyendir. Bunlar başarıma ihtiyacı, güç ve yakın ilişki kurma, dır. Mc Clelland iş yapanların güç aracı üzerinde yoğunlaşmış ve bazı toplumların neden diğerlerinden daha çok ürettiği konusunu incelemiştir.

Mc Clelland teorisinde Maslow'daki durum mevcuttur. Bu teori de evrensel değildir, kişiden kişiye değişkenlik gösterebilir.³⁴

McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi, üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir.

Bunlar :

1. İlişki kurma İhtiyacı (affiliation needs)
2. Güç kazanma İhtiyacı (power needs)
3. Başarma İhtiyacı (achievement needs) dır.

³² Adler Nancy J., s. 153

³³ Minner John B., s.59

İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi , güç ve otorite kaynaklarını geliştirmekte, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir. Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla; örneğin başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından, sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işine yansıtabilecektir.³⁵

David Mc Clelland ve arkadaşları iş yerinde 3 ana ihtiyaç ve motive kaynağı olduğunu önermiştir.

1. Başarı İhtiyacı (nAch): Mükemmel olmak, standartlar topluluğuna bağlı olarak başarmak, başarıya aç olmaya harekete geçiren etken.

2. Güç İhtiyacı (nPow): Başka şekilde davrandığı şekilde davranma ihtiyacı

3. Yakın İlişki Kurma İhtiyacı (nAff): Yakın personel ve arkadaşlık ilişkileri kurma isteği

Bazı insanlar da başarılı olmaya zorlayan bir özellik vardır ama başarı ödülünden çok kişisel başarıya açtırlar. Bir şeyi daha önce yapıldada daha verimli yada iyi yapma isteği vardır. Bu özellik başarı ihtiyacıdır.

³⁴Adler Nancy J., s. 154

Mc Clelland, bu yüksek başarı sahiplerinin, işleri daha iyi yapma isteği nedeniyle diğerlerinden farklı olduğunu bulmuştur. İnsanların nerede problemlere çözüm bulma sorumluluğuna ulaşabildikleri, nerede daha iyi yapıp yapmadıklarını kolayca söyleyecek şekilde performansta hızlı ve belirli geri besleme alabildikleri, nerede yavaşça meydan okuyan amaçlar koydukları durumları araştıran Mc Clelland şu sonuçlara ulaşmıştır.:

Yüksek başarı sahipleri kumarbaz değildir. Şans yardımıyla başarmayı sevmezler. Dıştan gelenleri şansa ya da diğerlerinin etkilerine bırakmaktansa başarıyı da başarısızlık için kişisel sorumluluğu kabul etmeyi ve bir problemde çalışmak suretiyle meydan okumayı tercih ederler. Çok zor ya da çok kolay görev olduğunu fark ettiklerinde işi almaktan kaçınırlar.

Yüksek başarı sahipleri, başarının olasılığını 0,5 olarak fark ettiklerinde yani, yüzde 50-50 başarı şansı olduğunu tahmin ettiklerinde en iyi performansı gösterirler. Yüksek küsurlu sayılarla kumar oynamayı sevmezler çünkü şansını başarılarında başarı tatmin almazlar. Benzer olarak düşük küsurlu sayıları da (yüksek başarıma olasılığı) sevmezler, çünkü kabiliyetlerine bir rakip yoktur. Kendilerini bir miktar uzatan (geliştiren) amaçlar koymayı sevmezler. Başarı ve başarısızlık için hemen hemen eşit şans olduğunda, çabalarından tamamlama duygusu ve tatminini tecrübe etmek için optimum fırsat vardır.

Güç ihtiyacı ise diğerlerine karşı kontrol ve etki sahibi olma, diğerlerinden fazla olma isteğidir. nPow'un güçlü bireyleri, üzerlerine görev almaktan hoşlanırlar, diğerlerinden fazla olmaya açtırlar, rekabetçi ve statü kaynakları durumlarda olmayı tercih ederler, diğerleri üzerinde üstünlük ve etkili performansla prestij kazanmayla çok ilgili olmaya eğilimlidirler.

Mc Clelland tarafından belirtilen üçüncü ihtiyaç ise ilişki kurmadır. Bu ihtiyaç araştırmacıların çok az dikkatini çekmiştir. İlişki kurma, Dole

³⁵ Koçel, s.452

Cornegie'nin sevilme ve diğerlerince kabul edilme amaçlarına benzetilebilir. nAff'ı güçlü bireyler, arkadaşlığa açlardır, rekabettense yardımlaşmayı tercih ederler, karşılıklı yüksek derece anlaşmayı içeren ilişkileri vardır.³⁶

2.2.1.4 Erg Yaklaşımı

ERG Yaklaşımı; Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.

ERG yaklaşımı üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır.

- | | | |
|----|---|-------------|
| a. | Varolma (Existence) ihtiyacı | - alt düzey |
| b. | Aidiyet – İlişki kurma (Relatednees) ihtiyacı | ↑ |
| c. | Gelişme (Growth) ihtiyacı | ↓ |
| | | - üst düzey |

Bu ihtiyaçların baş harflerinin alınmasıyla ifade edilen ERG yaklaşımı da, aynen Maslow yaklaşımındaki gibi yorumlanmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere kapsam teorileri, esas itibarıyla, kişiyi davranışlara sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir.

Ancak pek çok araştırmacı, özellikle davranışsal şartlanma taraftarları, motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Bunlara göre, kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir. Aşağıda bu anlayışı esas alan motivasyon teorileri ele alınmaktadır.

³⁶ Robbins Stephen P., s.188

2.2.2.SÜREÇ TEORİLERİ

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişinin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranış gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre 'ihtiyaç' kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.

Süreç teorileri adı altında toplanmış olan dört adet motivasyon teorisi mevcuttur. Bunlar :

- Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma – Edimsel Şartlandırma) Yaklaşımı
- Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
- Eşitlik Teorisi
- Amaç Teorisidir.³⁷

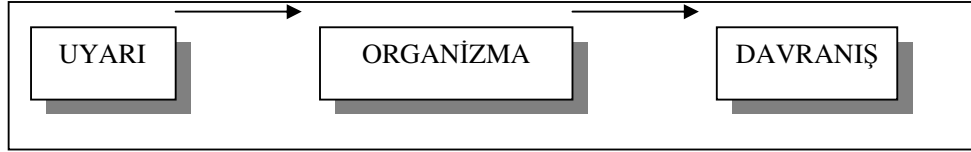
2.2.2.1.Davranış Şartlandırma Yaklaşımı

Disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma (conditioning) kavramıdır.

Bilindiği üzere şartlandırma kavramında birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal (operant) şartlandırma olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Klasik şartlandırma Pawlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir.

³⁷ Koçel,s.443

Bu durum Şekil : 9' da olduğu gibi gösterilebilir:



Şekil : 9 Klasik Şartlandırma

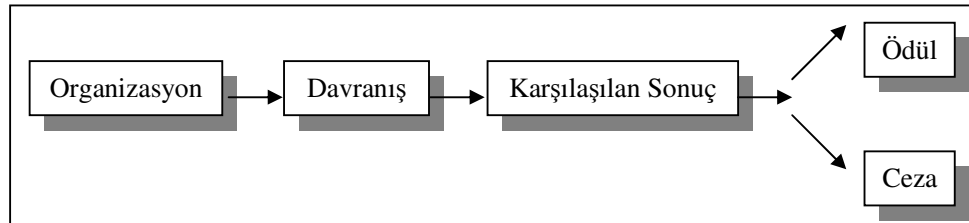
Kaynak: Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik

Modern Çağdaş Yaklaşımlar, Yenilenmiş 6.b., İstanbul 1998, s.444

Örneğin Pawlov' un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken uyarı olarak çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırma da ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma (edimsel şartlandırma, operant şartlandırma – operant conditioning), türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibarıyla B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değişirme (Organizational Behavior Modification) adı verilen yeni bir alan doğmuştur.

Sonuçsal şartlandırma Şekil :10' da olduğu gibi ifade edilebilir.



Şekil : 10 Sonuçsal Şartlandırma

Kaynak: Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik

Modern Çağdaş Yaklaşımlar, Yenilenmiş 6.b., İstanbul 1998 s, 444

Sonuçsal Şartlandırmanın ana fikri Şudur: Kişi Şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha nceki Şartlanma vs.) bir davranış gösterir. bu gösterilen davranışın karŐılaŐacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeŐidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelmiş bir personelin (davranışı geç gelme), geç gelme davranışını tekrarlamaması büyük lde karŐılaŐacağı sonuç (amirinin ikazı, uyarısı, hiç bir Şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir.

Eğer kişi davranışları; kişi tarafından “haz verici, memnun edici” olarak nitelendirilen sonuçlarla karŐılaŐırsa, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok eğer karşılaştığı sonuçlar kişi tarafından “acı verici, hoŐlanılmayan, üzücü” olarak nitelenen sonuçlar ise muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir. Örneğin, bir ğretmen öğrencilerine bir soruları olup olmadığını sorsa ve öğrencilerden bazıları el kaldırırsa (davranış); ğretmen de bu öğrencileri sınıf önünde alay konusu yapsa (sonuç), muhtemeldir ki aynı ğretmen bir daha öğrencilere soruları olup olmadığını sorduğu zaman, pek az ğrenci elini kaldırıp soru soracaktır (sonuçsal Şartlanma).

Yukarıda sözünü ettiğimiz, kişilerin sonuçları yorumlaması hususu Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu (Law of Effect) ile ilgilidir. Etki kanuna göre, kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranıŐlardan kaçınır. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlanması istenirse, o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karŐılaŐması gerekmektedir. Bu anlayış, öğrenme konusunun temel ilkelerinden birisi haline gelmiş bulunmaktadır. Kısaca, bu anlayışa göre, davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre Őartlanır.

Sonuçsal Şartlandırma kavramını, bir motivasyon aracı olarak Şu Şekilde kullanmak mümkün olabilir: Eğer personelin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici personelin bu davranışı tekrar göstermesini

arzu edecektir. Bu ise ancak davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır (etki kanunu). Dolayısıyla örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bunların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Eğer davranışları örgüt tarafından “arzu edilmeyen” davranışlar ise, yönetici bu tür davranışların tekrarlanmasını istemeyecektir. Dolayısıyla eğer bu tür davranışlar cezalandırılırsa yine etki kanununa göre, bunların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır.

Ödüllendirme (reward) ve cezalandırma (punishment) bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir. Görüldüğü üzere ödüllerin bir kısmı kişiye dışarıdan verilen maddi unsurlar niteliğindedir. Örneğin ücret ve maaş artışı. Bu tür ödülleri dışsal (extrinsic) ödül diye nitelemek mümkündür. Diğer bir kısmı ise kişinin içindeki unsurlara hitabeden övme, dostça tavır gösterme gibi unsurlardır ki bunlar da içsel (intrinsic) ödül olarak adlandırılabilir.

Cezalandırmanın ise, muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir.

Daha genel bir şekilde ifade etmek gerekirse, kişi davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç “ödül” olarak; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel (mental) olay da “ceza” olarak nitelendirilebilir.

Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzularsa, cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir. Aksine kişide bir kırgınlık, kırgınlık ve karşı koyma yaratacaktır bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir. Hatta bu anlayışın sonucu olarak, modern yönetim kitaplarında “disiplin” başlığını taşıyan bir bölümün görülmeyeğine işaret edilmektedir.³⁸

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yöneticinin şu hususlara dikkat etmesi zorunluluğunun bulunduğu söylenebilir.

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman, sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Bu yaklaşım A.B.D. de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık, işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine, pek çok işletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelme oranı çok düşük olan personelini çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir.

Bazıları bu personele ek olarak yıllık tatil günü verirken, bazıları belirli bir para vermekle veya daha farklı şekillerde ödüllendirmektedir.³⁹

³⁸ Minner John B.,s.43

³⁹ Koçel, s.446

2.2.2.2.Beklenti Teorisi

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş (beklenti) teorileri (Expectancy Theories) gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır.

Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori; diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir.

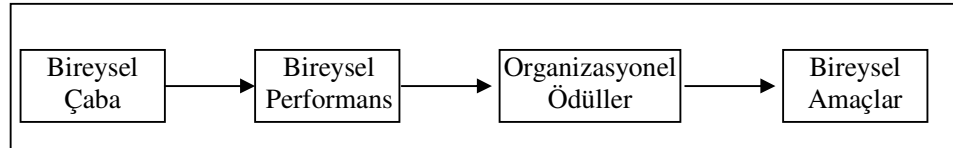
Motivasyonun en kapsamlı açıklaması, beklenti teorisindedir. Eleştirilen yanları olmasına karşılık, araştırma delilinin çoğu teorinin destekleyicisidir.

Aslında, beklenti teorisi, kesin bir şekilde davranmak için bir eğilimin gücü, bireye olan sonucun çekiciliğinde, davranışın verilen bir sonuçla izlendiği beklenti gücüne bağlı olduğunu tartışır. Bu yüzden, 3 değişken içerir.

1. Çekicilik: Potansiyel sonuç ya da ödülde bireyin yer almasının önemi iş'te başarılabilir. Bireyin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını sorgular.
2. Performans Ödül Bağlantısı: Belirgin bir seviyede bireyin çalıştığına inandığı seviyede, istenen sonuca ulaşmaya öncülük yapacaktır.
3. Çaba-Performans Bağlantısı: Verilen bir miktar çabayı sarf eden birey ise fark edilen olasılık performansına öncülük edecektir.

Bu değişkenler çok karışık gözükür ve tespit etmek gerçekten zordur. Verilen herhangi bir zamanda, birisinin üretme isteğinin olup olmadığı, bu amaçlara ulaşma yoluna paralel olarak kişinin performansına, bu değeri anlamasına ve kendisi için belirlemiş olduğu amaçlarına bağlıdır.

Teorinin aslı olan 4 basamak Şekil :11 ile gösterilmiştir.



Şekil : 11 Basitleştirilmiş Beklenti Modeli

Kaynak: Robbins Stephen P., Essentials of Organizational Behaviors, Second Ed. Prentice Hall Int. Inc., U.S.A 1998, s.23

1. İş çalışanlara ne gibi anlaşılan sonuçlar teklif etmektedir sorusunun cevabı pozitif olabilir; ücret, güvenlik, dostluk, yan ödemeler, ustalık/yetenek kullanma şansı, cana yakın ilişkiler iş'in sunduğu pozitif sonuçlardan bazılarıdır. Diğer taraftan, çalışanlar sonuçları negatif olarak algılayabilir; yorgunluk, sıkıntı, hayal kırıklığı, endişe, sıkı denetim, işten atma tehdidi gibi. Önemli olan, gerçeğin ne olduğu değildir. Burada esas olarak vurgulanmak istenen konu, anlayışının doğru olup olmadığına aldırmadan birey olarak çalışanın sonucu ne olarak anlayacağıdır.

2. Çalışanlar, bu sonuçları ne kadar çekici buluyorlar; pozitif, negatif ya da nötral olarak mı değerlendiriyorlar sorusu, şahsi davranışlarını, kişiliğini ve ihtiyaçlarını düşünen bireye ait bir iç konudur. Belirgin bir sonucu çekici bulan, pozitif değerlendiren birey buna ulaşmayı ulaşmamaya tercih edebilecektir. Oysa diğerleri bunu negatif bulabilirler ve bu yüzden buna ulaşmak istemezler ya da kararsız bir tutum içinde bulunabilirler .

3. Bu sonuçları başarmak için, çalışanlar ne türden davranışlar sergilemeleri gerektiğini bilmelidirler. Başarmak için neler yapılması gerektiği açıkça ve kesin olarak bilindikçe, sonuçların çalışan performansına etkisi olmaz. Örneğin, “ bir işi iyi yapmak” performans terimlerine göre ne anlam taşımaktadır. Çalışan için önemli olan konu, performansın hangi kriterlere göre değerlendirilmekte olduğu ve bunun gerçekçi olup olmadığıdır.

4. Çalışan kendinden istenenleri yapma şansını nasıl görmektedir. Çalışan, başarısını belirleyen bu değişkenleri kontrol etmek ve rekabetçiliğini düşündükten sonra, başarılı bir sonuçta yer alma olasılığını değerlendirmektedir.

Beklenti teorisinin ileri sürdüğü bazı konular ele alınacak olursa:

İlk önce cezaları ve ödülleri vurgulamayı öngörür. Sonunda, organizasyonun çalışanların istedikleri ile aynı ödülü teklif ettiğine inanmaları önemlidir. Bu, her bireyin beklenen tatminini maksimizeye çabalaması ve kendi merakına dayanan bir teoridir. Ödüllerin çekiciliği ile ilgili olunması

gerekir. Bu bireyin organizasyonel cezalara ne kadar değer verdiği, anlayışı ve kültür seviyesinin bilinmesini gerektirir. Bireyler, pozitif değer verdikleri şeylerle ödüllendirmek istemektedir.

İkinci olarak, beklenti teorisi beklenen davranışları vurgular. Kişi kendinden istenileni nasıl bilir ve nasıl uygular sorusunun cevabı teorisinin aslını oluşturmaktadır.

Son olarak, teori bireyin beklentileri ile ilgilidir. Mevcut durum ile ilgisizdir. Çalışanın kendi performansı, ödül, amaç ve bunlardan ulaşacağı tatminin sonucundaki (objektif sonuçlar değil) beklentisi çaba seviyesini belirler.⁴⁰

- **Vroom'un Bekleyiş Teorisi**

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. 1. Valens (kişinin dl arzulama derecesi), 2. Bekleyiş. Dolayısıyla:

[Motivasyon = Valens X Bekleyiş] olarak gösterilebilir. Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Valens (Valence) dir. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği dl arzulama derecesini belirtir.

Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekilde arzulanacaktır. Bazıları böyle bir dl son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için, böyle bir ödül, uğrunda gayret sarf etmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için Valens negatif olacaktır. Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir

⁴⁰ Robbins Stephen P., s. 22

bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. netice olarak yükselen valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.

Bu modelin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret (davranış) ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır. Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyiş yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacak yani arzu ederek çalışacaktır.

41

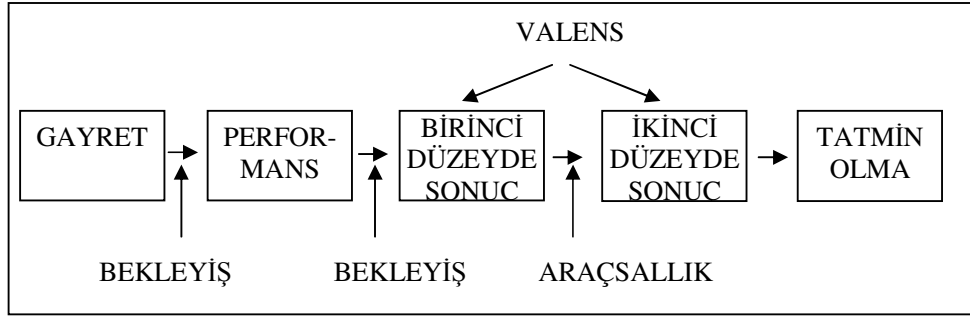
Bu modelin üçüncü kavramı araçsallık (instrumentality) kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder: kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe olarak kişinin maaşı arttırılabilir.

Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçlarının ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

⁴¹ Koçel,s.446

Bu durumda eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçları için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, kişi motive olacaktır.(Şekil : 12)

42



Şekil : 12 Vroom Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik

Modern Çağdaş Yaklaşımlar, Yenilenmiş 6.b., İstanbul 1998, s.448

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu ,
- Organizasyon için ne tür bir davranış performansın arzulanır olduğu,
- Performans ile ödül arasındaki ilişki .

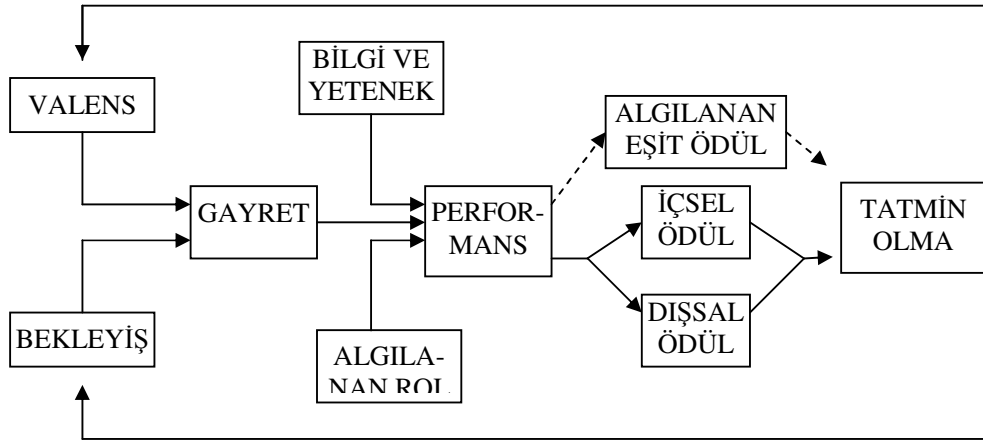
Bekleyiş teorisi, üzerinde yoğun araştırma yapılan alanlardan birisidir. Bugünkü düzeyi ile, bu teori ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori durumunda olmamakla birlikte, kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır.

• Lawler-Porter Modeli

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Lawler-Porter modelini Şekil : 13'deki gibi göstermek mümkündür.

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir.

Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir. Örneğin muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir.



Şekil : 13 Lawler – Porter Modeli

Kaynak: Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik

Modern Çağdaş Yaklaşımlar, Yenilenmiş 6.b., İstanbul 1998 s, 448

İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını, kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyon her mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstlerde astlarında belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Ancak bu motivasyon modelinde algılanan rolün ifade ettiği anlam şudur: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları (role conflicts) ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir.⁴³

Gayret, Bilgi, ve Yetenek, ve Algılanan Rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödül içsel veya dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısımdaki, algılanan eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı şudur: Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur.

Eğer kişinin fiilen aldığı ödül (içsel ve dışsal) bu algılanan eşit ödülден az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylenenlere ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır:

- Personel kendinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.

- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Bekleyiş teorilerine yöneltilen en önemli eleştiri bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştiri de, bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı bir mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir.⁴⁴

Vroom' un beklenti teorisi 'insanların beklentileri üretim düzeylerini ve performanslarını belirler' mantığına dayanır. Ödüllendirme, bu teoride üretkenliği pozitif etkiler. Bu teoride aksiyonlar hedeflere ulaşmak için birinci dereceden önemlidir. Bu teori eforlarının elde edeceklerine direk bağlı olduğunu düşünen işçiler üzerinde çok etkilidir. Ve ödüllendirme de onların hedeflerine yaklaştığı veya ulaştığı yolunda sinyallerdir. Bu teoride değişik guruplara göre 6 saptama yapılmıştır. Bunlar:

- 1- İngilizce konuşan ülkelerde kişisel başarı ve düşük güvenlik ihtiyacı.
- 2- Fransız ülkelerinde İngilizce konuşan ülkelerde olduğundan biraz daha fazla güvenlik ihtiyacı ve iyi bir iş şansı.
- 3- Kuzey Avrupa ülkelerinde iş insan hayatları ve yaşamlarını önünde gelir. Yani yapılan iş daha fazla önem arz eder.

⁴³ a.g.e,s.449

⁴⁴ a.g.e, s.450

4- Latin ülkelerinde başarı daha önemsizdir. Hem kuzey Avrupa da hem Latin ülkelerinde gelir daha ön plandadır.

5- Almanya,da yüksek güvenlik, gelir ve önde gitme arzusu değerler olarak ön plana çıkar.

6- Japonya, da iyi çalışma şartları ve iş ortamı ön plandadır.

Böylece farklı kültürlerde teoriyi ayrımlayarak diğerlerine göre evrenleştirmiş oluruz. Bu teori diğerlerine oranla en gerçekçi olanıdır.Motivasyon kültür tarafından sınırlandırılmıştır.

Sonuç olarak teorilerden,de anlaşılacağı üzere, her motive edici unsur, toplumdun topluma ve kültürden kültüre ve farklılık göstermektedir. Yani kültür motivasyon üzerinde sınırlayıcı bir etkiye sahiptir.⁴⁵

Lewi'nin görüşlerinden çıkmış olan beklentisel değerli teoriler, iş motivasyonu sahasında formüle edilmiştir. Bu görüş, organizasyon sahasında yöneticiler ve çalışanlar tarafından kabul görmüştür. Logaritmik denklemler üzerine kurulmuş olan Vroom teorisi en değerli olanıdır. Yine de Porter ve Lawler teorisiyle birlikte uygulamak yöneticiliğın çerçevesini oluşturmuştur. Bu teorilerdeki konseptlerin aynı zamanda House (1971) nin yöntem – hedef liderlik teorisinde olduğu gibi pek çok liderlik teorisinin ana elemanı olduğu görülmüştür.⁴⁶

2.2.2.3. Eşitlik Teorisi

Süreç teorilerinden biri de Eşitlik Teorisi (Equity Theory) dir. Bu teorisin ana fikri , personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda olduğu ve bu arzunun motivasyonu etkilediğidir. Esas itibarıyla J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin

⁴⁵ Adler Nancy J. ,s.60

⁴⁶ Deci H. Vroom & Edward L., Management & Motivation ,Penguin Books Inc.,1992, s.2

olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, kişi kendini, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonuç ile, aynı iş ortamında, başkalarının sarf ettiği gayret, ve elde ettikleri sonuç ile kıyaslar.

Çalışanlar baskı içinde çalışmaz. Kolej eğitiminden sonra birisi size ilk iş olarak yılda 40,000 \$'lık bir iş teklif etse, hemen teklifi kabul eder, işe istekli çalıştığınızı, ve kesinlikle ücretten tatmin olduğunuzu söylersiniz. Bir iki ay sonra, sizinle aynı yaşta biri, kolejden aynı dereceden mezun olmuş ise ve yılda 45,000 \$ ücretle işe başlarsa, nasıl davranırsınız? Tamamen şaşırırsınız. Yeni mezun biri için 40,000 \$ iyi bir para olsa da, mesele bu değildir. Mesele, ödüller çevresinde dolaşmakta ve sizin ne düşündüğünüz önem kazanmaktadır. Çalışanların aynı derecede arkadaşları ile girdi ve çıktılarını karşılaştırmalar yaparak ölçtüğü ve eşitsizliklerin, sarf edilen çabaların derecesini arttırdığı kararına varmak hiç de zor değildir .

Eşitlik teorisi; çalışanların çıktı ve girdisine bağlı olarak ne aldığını ve diğer çalışanların girdi-çıktı oranları ile kendininkileri karşılaştırdığını anlatır. Eşitsizlik olursa, çalışanlar bunu düzeltmeye çalışırlar.

Teori, eşitsizlik ücretine bağlı olarak 4 önerme sunar.

1. Zamana göre ücret verildiğinde, çok ödüllendirilmiş çalışanlar eşit ücretlendirilen çalışanlardan daha fazla üretirler.
2. Üretimin miktarına güne ücret verildiğinde, çok ödüllendirilmiş çalışanlar eşit ücretle çalışanlardan daha az ama yüksek kalitede ürün çıkartırlar.
3. Zamana göre ücret verildiğinde, az ödüllendirilenler az ya da düşük kalitede ürün çıkarırlar.

4. Üretim miktarı ile ücretlendirildiğinde, az ödüllendirilen çalışanlar, eşit ücretle çalışanlara göre düşük kaliteli mal üretirler.⁴⁷

Yapılan karşılaştırma, genellikle kişinin, gayreti ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur.

Örneğin aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir:

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarfettiği gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarfettiği Gayret}}$$

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarfettiği gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarfettiği Gayret}}$$

Yukarıdaki oranlardaki pay ve payda, kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır.

Oranlardaki “sonuç”, ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vs. şekillerde olabilir. “Gayret” ise işi başarmak için sarfedilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.

Bu teorinin motivasyon açısından kullanışı şöyledir: Yukarıdaki gibi bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplandırmak mümkündür.

⁴⁷ Robins Stephen P.,s.99

- Sarfedilen gayretin değiştirilmesi (ücretin arttırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma),
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),
- Gayret ve Sonuç tanımlarının mantiki tanımlarının değiştirilmesi-Böylece eşitsizliğin azaltılması,
- İş terketme (istifa, iş içinde değişiklik talebi, devamsızlık),
- Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmağa zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır:

- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir. Bizdeki “testiyi kıran da bir, getiren de” deyiminin ifade ettiği anlam, bir eşitsizliğin ifadesini anlatmaktadır.
- Eşitlik veya eşitsizlik, personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

Eşitlik Teorisi, Lawler – Porter modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler – Porter modeli, bir ölçüde, eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur.Çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları genel olarak eşitlik teorisinin öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır. Ancak teorinin tam olarak kabulü için, metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu belirtilmektedir.⁴⁸

⁴⁸ Koçel, s. 451

2.2.2.4.Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek bir amaç belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri ulaşılabilirlik derecesidir.

Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle Amaçlara Göre Yönetim uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler Amaç Teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir.⁴⁹

Amaç Koyma Teorisine göre amaç olarak açıklanan kararların iş motivasyonunun temel kaynağı olabileceği teorisini destekleyen deliller vardır. Şunu söyleyebiliriz ki, spesifik amaçlar performansı arttırmaya liderlik yaparlar, zor amaçlar kabul edildiğinde, yüksek performansta kolay amaçlar olarak sonuçlanabilir.

Spesifik, başarılması zor amaçlar “yapabildiğini yap” genel amacından daha yüksek seviyede çıkış üretirler. Amacın spesifikliği, bir dürtü olarak karşımıza çıkar.

Her şeyin eşit olduğu durumda, spesifik amaçlı personelin, amaçsız ya da “elinden geleni yap” amacında olan rakibinin performansını aşacağını söylemek mümkündür..

⁴⁹a.g.e, s.453

Yetenek ve amaçların kabulü gibi faktörler sabit kalmak koşuluyla, amaçların zorluğu artarsa performans seviyesinin de yükseleceğini söyleyebiliriz. Kolay amaçların hemen kabul edilebileceğini farz etmek mantıklıdır.

Çalışan bir kere zor bir iş kabul ettiğinde, amaç başarılınca , düşürülünceye ve iptal edilinceye kadar kişi yüksek seviyede bir efor kullanacaktır. Amaç koyma üzerindeki çalışmalar, spesifik ve meydan okuyan amaçların üstünlüğünü motive eden güçler olarak gösterilmiştir.

Amaç koyma projesinde çalışanların da katılımının her zaman istenen olduğuna karar verilemezken, meydan okumalarla direnç beklenen katılım belki de ödüllendirme sayesinde sağlanabilecektir. Genel sonuç olarak, amaçlarda açıklandığı gibi, kararların güçlü bir motivasyon kuvveti olduğuna dair kuvvetli deliller vardır.⁵⁰

Motivasyon konusunda bugün için mevcut olan ve yöneticinin kullanabileceği başlıca araçları (teorileri, modelleri) ana çizgileri itibarıyla belirtmiş bulunuyoruz. Bu teorileri toplu bir şekilde ve motivasyon konusuna yaptıkları katkı itibarıyla aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. Tablo 2 ⁵¹

Teori

Ağırlık Noktası ve Katkısı

İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.

Çift Faktör Teorisi

İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.

⁵⁰ Robins Stephen P., s. 16

⁵¹ Koçel, s.454

Başarma Teorisi	İhtiyacı	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
ERG Teorisi		Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi		Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Bekleyiş Teorisi		Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
Eşitlik Teorisi		Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınki ile karşılaştırır.
Amaç Teorisi		Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Tablo 2 Teorilerin Motivasyona Katkısı

Kaynak: KoçTamer 1, İşletme Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern Çağdaş Yaklaşımlar Yöneticiliği Yenilenmiş 6.b., İstanbul 1998 s, 452

2.3.BEŞ ALTERNATİF MOTİVASYON YÖNTEMİ

İnsanları çalışmaya motive etmek her toplumda temel bir problem olmuştur. Çalışanların çok az tatmin olup, yine bir o kadar az başarı ve yaratıcılık duygularını yaşadıkları günümüz toplumda, bu hiçte kolay bir iş değildir. Büyük organizasyonlarda insanlar birlikte çalışmalı, anlamadıkları ya da hiç anlayamadıkları kurallara uymak ve kendilerinin seçmediği yada hiç görmedikleri yöneticilerden emir almak zorundalar. Bu durumda çalışanların

organizasyonun amaçlarına ulaşırken kişisel ihtiyaçlarını da karşılayacakları iş ortamını sağlayabilmek oldukça önemlidir. Aslında, çalışanları sıkıcı, kendi başlarına karar alamadıkları, sloganlarının tembellik ve inatçılık olduğu işlerde nasıl motive edilebileceğini açıklayacak beş değişik motivasyon yöntemi “Alternatif Yöntemler” olarak karşımıza çıkmaktadır:

- a) Güçlü Ol Yaklaşımı,
- b) İyi Ol Yaklaşımı,
- c) Gizli Pazarlık,
- d) Yarış,
- e) İçsel Motive ⁵²

2.3.1.Güçlü Ol Yaklaşımı

Geleneksel motive yöntemi, otoritenin vurgulanıp çalışanlara ekonomik ödüllendirmenin sağlanmasıdır. Bu metot, çalışanları işten atmakla yada extra ödeme yapmamakla tehdit ederek onları çalışmaya zorlamaktır. Bu varsayımın özündeki tek düşünce, insanların sadece para kazanmak için çalıştıkları ve sadece iş kaybetme kaygısı olursa çalışacaklardır. Bu yaklaşımda çalışanların çalışmaktan hoşlanmadıkları için çok az çalıştıklarına inanıldığı için yöneticiler çalışanları sürekli gözlemleyip, günün her dakikasında ne yapacaklarını planlamışlardır. Kurallar genelde kimin patron olduğunu belirleyici niteliktedir. Endüstri devriminin ilk yıllarında bu metot tutulmaktaydı (çalışanların sadece alınıp satılabildikleri bir madde oldukları düşüncesi) fakat işten tatmin olma beklentilerinin değiştiği günümüzde bu yaklaşım gittikçe başarısız kalmaktadır. Bunun 3 sebebi şöyledir:

1. İnsanların yaşama standartlarının yükselmesiyle Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk sıralarını belirleyen fiziksel ihtiyaçlar karşılanmış ve insanlar daha çok sosyal ve egoist tatmin olma yollarına yönelmişlerdir.

⁵² Sayles Leonard R. & Strauss George, Personnel Human Problems Of Management , USA,Third Ed. s. 119

2. 50 yıl önce, evde ve okulda çocuklara büyüklerin söylediklerine katı bir şekilde baş eğme, yerine getirme öğretiliyordu. Son yıllarda çocukların yetişme tarzı da değişti. Özgür olma ve kendini ifade etme ön plana çıkarıldı. Yeni nesil kendi işini, kendi yöntemiyle yapıp kendini ifade etme vurgulamayla yetişmektedir. Sonuç olarak otokratik bir liderin söylediklerini kabul etmek genç nesil için çok zor hale geldi.

3. Bu metodun temelinde eğer işçi patronun dediğini yapmazsa işten atılacağı düşüncesi yaratılmasına rağmen, günümüzde bir çok dernek (organizasyon) ya da sendikalar sayesinde işten çıkarmalar kolay bir şey olmaktan uzaklaşmıştır.

- **Teorinin İnsanlar Üzerinde Etkisi**

1. Bu teori insanlara daha iyi çalışmalarını için hiçbir teşvik sağlamamaktadır. Aksine güçlü ol yaklaşımının baskıcı tavrı insanların verimli ve yaratıcı çalışmasını engellemektedir.

2. Bu uygulamanın özü baskıdır. Fakat çok fazla baskıya maruz kalan insanlar baş kaldıracaklardır. Eğer bir sendika üyesi değilse bu savaşı iş yerine zarar verme, sabotaj şeklinde kendini gösterecektir. Bir işçinin de belirttiği gibi iş yerinde soğuk, adı kullanılmamış birisinin kalbi vardır ve yöneticiler çalışanlara insanca muamele etmedikleri taktirde işçilerde onları saymayacaktır.

3. Çalışanlar kendilerini bu baskıdan korumak için ya sendika ve dernekler kurmaya başlarlar, ya da var olan gruplar birbirlerine daha da yaklaşır. Bu baskı yine çalışanların birbirleriyle grup bilinci geliştirip üstlere karşı çalışma arkadaşlarının hatalarını örtbas etmeye çalışmalarını kolaylaştıracaktır. Sonuç olarak üst yönetim, alt kurumlarda ne olup bittiğinden haberdar olamayacak ve “güçlü ol” yaklaşımının başarılı olmasını sağlayacak sıkı disiplin anlayışı uygulanamayacaktır.

Muhtemelen bu yaklaşımın en ciddi sorunu insan davranışı faktörünün göz ardı edilmesidir. İnsanlar baskıyla karşılaştıklarında direk olarak

kendilerini engellenmiş hissedeceklerdir. Böyle hissettikleri zaman da ister istemez çalışma verimini düşüreceklerdir. Engellemenin bir dışa vuruş şekli de sinirliliktir. Eğer bu engelleme yoğun olursa kendini psikosomatik bir hastalık ya da ciddi bir ülser olarak gösterecektir. Bu ket vurulmaya gösterilen reaksiyonlar çeşididir. Bazıları duygularını bir süre baskı altında tutup birden de patlayabilirler. Bu yoğun baskı altında çok kolay istifaya ya da toplu halde çalışmamaya karar verebilirler. Bir diğer tepki de, çalışanların içlerinde en güçsüz ve savunmasız bulduklarını “günah keçisi” olarak seçip göstermelerine sebebiyet vermesidir. Bir diğeri, ise sonuç verecek realist bir çözümden uzaklaşıp oyalanma yoluna gitmeleri olabilir. Ya da bu şekilde engellenen çalışanlar kendilerini daha başarılı olacakları alanlara (sosyal aktivite, yardım faaliyetleri – sosyal yönden kendilerini tatmin edebilecekleri) kaydırabileceklerdir.⁵³

- **“Güçlü ol” motivasyonun etkinliğinin limitleri**

Bu motive şeklinin olumsuzlukları:

1. Çalışanları sadece işten atılmamak için çalışmaya motive etmektedir.
2. Çalışanları grup bilinciyle birleştirerek birlikte hareket etmeye motive etmektedir.
3. Üretimi de olumsuz etkileyecek tepkilerin oluşumuna sebebiyet vermektedir.
4. Yönetimin baskıyı arttırmasıyla, çalışanların tepkiyi arttırması kısır döngüsü iş ortamında soğuk savaşın başlamasına sebebiyet vermektedir.⁵⁴

2.3.2.İyi Ol Yaklaşımı

Bir çok işletme günümüzde “Güçlü ol” yönteminin yerine “iyi ol” felsefesiyle hareket ederek çalışanlarının motivasyonlarını bu sayede

⁵³ a.g.e,s120

arttırmanın yollarını aramaktadır. Bir çok yönetim; çalışanların morallerini, iyi çalışma ortamları sağlayarak, çeşitli sosyal hizmet ve ayrıcalıklar, iyi bir ücret, adaletli ve zarif bir gözlem sağlayarak yükseltmeye çalışmaktadır. “Güçlü ol” yaklaşımının üzerinde durduğu fiziksel ihtiyaçların yerini, “iyi ol” yaklaşımında güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar almıştır. “İyi ol” yaklaşımının iki formunu, “babacan yaklaşım” ve “hijyenik yönetim” olarak birbirinden kolayca ayırabiliriz. Babacan yaklaşımda yönetimin çalışanlara iyi davranması halinde çalışanların da bu iyiliğe karşı bağlılık ve minnet duyarak çalışacakları anlayışı vardır. Hijyenik yönetimse bu şükran duygusunu tamamen göz ardı ederek, özgün yararların, iyi çalışma ortamlarının, arkadaşça bir denetlemenin tatmin olmuş işçiler sağlayacağını ve bu çalışanların daha çok çalışmaya motive olacaklarını varsayar.

Ne var ki babacan yaklaşımın, çalışanların bu şükran duygusuyla daha fazla çalışacaklarına inanması ve bunu beklemesi, bu yaklaşımın amacına ulaşmasında başarısızlığa yol açabilir. Gerçekte şöyle bir durumla karşılaşabiliriz:

1. Aslında insanlar diğerlerine bağımlı olmaktan hoşlanmazlar ve kendi kararlarını kendileri almak isterler. Onlar için iyi olana karar vermeleri, çalışanların kendilerini bebek gibi hissetmelerine ve önemlilik değerlerinin düşmesine sebep verebilir. Her ne kadar tersi söylene de, insanlar bazı şeyleri başkalarının vermesinden, kendilerinin olmasını tercih ederler.

2. Zaman geçtikçe sürekli verilen ödüller değerini kaybettiği gibi insanlar bunları ödül olarak görmemeye başlarlar. Bu durumda yönetimin her seferinde daha etkileyici hediyeler, ödüller sağlamasını gerektirecektir.

3. Bacan tavrın özü de “güçlü ol” yaklaşımının özüne benzetilebilir. Bu seferde çalışanların verilen ödüller karşısında çalışmalarını, söylenenleri yapmaları beklenmektedir. Aslında işi kendince yapmanın verdiği mutluluk daha ödüllendiricidir.

⁵⁴ a.g.e,s.122

Şu hatırlanmalıdır ki ödüllendirmenin pozitif yanları olduğu kadar negatif yönleri de olabilir. Hiç umulmadık bir anda insanlar aksi bir tepki geliştirilebilir.

Hijyen yönetim motive yöntemi, babacan yöntemin daha gizlice, ortaya çıkmadan uygulanan versiyonu olup, işletmelerde sıklıkla uygulanmaktadır. Çalışanların morallerini yüksek tutarak daha çok çalışmaya motive etmesini amaçlayan bu teknikte tek problem, (bu yararların tüm çalışanların eşit olarak faydalandığı yararlar olduğundan) üretimi artırmak için extra hiç bir motive ya da ödül verilmemesidir. Bu da yönetimin çalışanların moralini yükseltmesinin, üretimi her zaman arttıracığı anlamına gelmeyebilir.

“İyi ol” yaklaşımına yeni bir bakış açısı sağlayacak bir çalışmada, çalışanlardan işleriyle ilgili kendilerini tam anlamıyla iyi ve tam anlamıyla kötü hissettikleri zamanları düşünmeleri istenmiş. Daha sonra da niçin böyle olduğu sorusu sorulmuş. İlginç olarak, insanları işlerinden memnun olmalarını sağlayan faktörlerle, memnun olmamalarını sağlayan faktörlerin aynı olmadığı görülmüştür. Başka bir deyişle, çalışanların iyi hissetmelerini sağlayan faktörlerin ortadan kalkması onları mutsuz etmemekte, kötü hissetmelerini sağlayan faktörlerin ortadan kalkması da işi iyi hale getirmemektedir.

Memnun edici faktörler sorulduğunda alınan cevaplar başarı, tanınma, kendi kendine çalışabilme, sorumluluk ve ilerleme olmuştur. Bütün bu tatmin olma araçlarının özünün yapılan işin içeriğinin dışında olduğu görülür. Mutsuz edicilerse; insan ilişkileri, şirket politikası ve yönetimi, fiziksel çalışma ortamı olarak ortaya çıkmıştır. Bunlardan da anlaşılacağı üzere, genellikle direk işin kendisiyle değil de, iş çevresiyle ilgili tanımlar yapılmıştır.⁵⁵

⁵⁵ Abaron, s.98

Bu faktörler ve üretim arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, veriler değişken olsa da, Herzberg “memnun edicilerin” yüksek üretime sebep olduğunu fakat “tatmin etmeyicilerin” üretimi düşürmeyeceğini öne sürmüştür.

⁵⁶“İyi ol” tekniğinde otomatik olarak iyileştirilmiş çalışma koşulları, yüksek bir ücret, iyi bir yaklaşım çalışanları daha sıkı çalışmaya motive edecektir. Bu yaklaşım işi daha tolere edilebilir hale getirmiştir, fakat çalışanların daha fazla eforla çalışabilecekleri “direk motive” olayı bu yöntemde de çok az gerçekleşmektedir. Böylece, çalışanları en etkili nasıl motive ederiz sorusuna kısmi olarak cevap alınabilmektedir.

2.3.3.Gizli Pazarlık

Günümüzde en yaygın motive şeklidir. Bu yaklaşımda işçilerin istenilen üretimi sağlamaları karşısında üretimin çalışanlara baskı uygulamayıp “mantıklı” bir denetleme gerçekleştirilmesi esastır.

Diğer iki yaklaşımdan farkı bu teknikte her iki tarafın da istekli ve gönüllü olarak bu pazarlığa oturmasıdır. Her ne kadar yazılı bir kontrat olmasa da, her iki tarafında aşağı yukarı eşit bir güçle anlaşma masasına oturduğu varsayılır.

İşçilerin elindeki temel silah; ya istekli bir katılımı yüksek üretimin devamını sağlamak ya da aşırı bir “dikkatsizlik”, isteksizlik ve yanlış anlama , işi yavaşlatmak ve grev yapmaktır. İşverenin silahı ise, çalışanların disiplinini sağlamak için güç ve baskı kullanmaktır.

Bu anlaşma kağıt üzerinde olmasa da, ilgili iki taraf tarafından da anlaşılmaktadır. Örneğin pazarlığın bir parçası olarak yöneticinin bazı kurallarına uyulmamasına göz yumması, işçilerin kahve molası vermesi, şirket

telefonundan özel görüşme yapmaları, şirket kalemlerini eve götürmeleri karşılığında çalışanların daha hırsla, istekle çalışması gibi. Bir çok durumda, “yaşa ve yaşat” politikası realist bir durumdur. Dezavantajlarına rağmen bu teknik ile istenilen üretim oranı, uyumlu işçi-işveren ilişkisi ve ahenkli çalışma-denetleme ortamını sağlamaktadır. Çalışanlar “iyi ol” ve “güçlü ol” yöntemlerinde elde edemedikleri bağımsızlık duygusunu bu şekilde yaşayabilmektedirler.

Fakat bu tekniğin de, “iyi ol” ve “güçlü ol” tekniğinin dezavantajları olduğu gibi olumsuzlukları vardır. En basiti her iki tarafta diğerini memnun etmek için “hoş olmayan” şeyler yapmak zorunda kalabilmektedir. Yöneticilik bakış açısıyla “pazarlık” üretim arttırılmasında çok az etkili olmaktadır.

2.3.4. Rekabet

Diğer bir motive tekniği de terfi ve maaş artışı için çalışanların yarışmasını sağlamaktır. Terfi kazanma ya da maaş artışı elde etme işe karşı motive olmak için bir amaç haline gelebilir. Bu amaca ulaşma, çalışanın hem sosyal ihtiyaçlarını (başarma, ilerleme, bir şeyleri tamamlama duygusu) hem de ekonomik ihtiyaçlarını karşılayacaktır. Rekabetin sağlandığı bir iş ortamında çok sıkı bir denetime de ihtiyaç yoktur. Çünkü çalışanlar amaçlarına ulaşmak için yapabileceklerinin en iyisini yapmaları gerektiğinin bilincindedirler. Fakat, fabrika işçileri için rekabet sağlama iyi bir motive tekniği değildir. Pratikte, işçiler üretimi sınırlandırmak için birlikte hareket etmeye, dolayısıyla aradaki yarış ortadan kaldırmaya başlarlar.⁵⁷

Çünkü terfi şansları, alt tabaka çalışan sınıf oldukları için çok azdır ve sadece sıkı çalışmaya dayanmaktadır. İşçiler arasındaki yarış kişiselden çok grup rekabeti şeklinde gerçekleşir. Kişisel rekabet daha çok yönetici

⁵⁶ a.g.e , s.99

⁵⁷ a.g.e, s.101

seviyesinde çalışanlarda görülür. Fakat bunlar arasında dahi olsa rekabetin motive tekniği olarak olumsuz ve istenmeyen yönleri vardır.;

1. Herkes işte ilerlemeyle aynı derecede ilgilenmemektedir. Çok hırslı insan olduğu gibi, terfi gözetmeyen, aldığı ücretten memnun olan çalışanlarda vardır.

2. Ayrıca bir çok bilim adamı ya da mühendiste terfiden çok profesyonel, akademik bir ilerlemeyle ilgilenmektedirler. Yönetimin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yarışmaktan çok, profesyonel tanınma için yarışmaktadırlar.

3. Aşırı rekabet tüm organizasyonu mahvedebilir. Buna bir futbol takımının diğer bir takımla yarışması örneğini verebiliriz. Bu iyidir, fakat sporcular takım içerisinde yarışa girerlerse kötü sonuçlar oluşturabilir. Burada yarıştan çok birlikte çalışmak önemli hale gelir.

4. Bir çok işte, kimin en başarılı yada her bir işçinin üretime katkısını tek tek belirlemek çok zordur. Bunun objektif bir karar verme şekli olsa da (kimin terfi edebileceği yada prim alacağı konusunda), bu çalışanları patronlarına bağımlı hale getirecektir. İyi iş yapmaktansa öyle görünmeye çabalayacaklardır.

5. Yarışı destekleyici eforlar her zaman için baskı olarak görülmüş ve fazla baskıda “engelleme” hissi olduğu belirlenmiştir. Bir çok terfi hiyerarşisi piramit şeklinde olduğundan,yani üstte her zaman için daha az işçi bulunduğundan, kaybedenlerin sayısı kazananlardan daha çok olacaktır.

Sonuç olarak, aşırı rekabet fayda getireceği yerde zarar verebilir. İşin özünde, rekabetin motive aracı olarak kullanılmasının altında işin ilgi çekici olmadığı felsefesi yatar. Fakat ılımlı bir şekilde kullanıldığında ve diğer motive teknikleriyle ortak kullanıldığında, grup çalışmasının şart olmadığı işlerde faydalı olacağı kesindir.

2.3.5.İçselleştirilmiş Motive

Motive problemine beşinci bir yaklaşım da, işi yapmış olmakla elde edilen tatmin olma duygusunun sağlanabileceği fırsatların oluşturduğu içselleştirilmiş motivedir. İyi bir iş yapmakla mutlu olunacağı fikriyle motivasyonu içselleştirmektir. Burada işçinin iyi bir şekilde işini yapması, alacağı tatmin olma duygusunun artması anlamına gelir. Bu yaklaşım, ekonomik motiveyi ve iş dışında ya da işin çevresinde elde edilen ihtiyaç tatminini reddeder.

“İyi ol” metodunda işçiye bu tatmin duygusu verilirken bu teknikle işçi bu duyguyu, doyumunu kendisi almaktadır. “İyi ol” yaklaşımında geliştirilmiş doyum daha çok çalışmaya yol açarken, burada bu ilişki ters çevrilmiştir. Daha sıkı bir çalışma, daha büyük bir doyum, memnuniyete yol açar. Burada yönetici, insanların istekle ve gönüllüce çalışacakları amaçlar belirlemekle yükümlüdür. Bu fırsatların nasıl sağlanacağı listelenecek olursa;

1. İşin yeni dizaynı ve zenginleştirilmesi yoluyla içsel iş doyumunu sağlanabilir.
 2. Katılımın önemi belli olup, eğer kişilere grupta kendilerinin de kişisel olarak katkıda bulunacakları fırsatlar verilirse, çalışanlarında üretime direk yoldan katılmış olması sağlanır.
 3. Yönetimde liderliğin gösteriliş şekli de önemlidir. Çalışanların kendi patronları olmalarına fırsat tanınmalı ve böylelikle iş başarıma duygusunu yaşamalarına imkan verilmelidir.
- Bu yönetimin sınırlılıkları

Bütün iyi yanlarının yanında içsel motivasyon yöntemi de her derde deva olacak bir çare değildir. Belirtildiği gibi “iyi ol”, “güçlü ol”, “gizli pazarlık” teknikleri çok az motive sağlamaktadır. Fakat yine bazı rutin işler için bu biraz motive yeterli olabilir. Ayrıca bir çok insan yaşamını işten başka şeylere odaklaştırmıştır ve içsel motive için çok az bir istekleri vardır. Bunları

cahil, olgunlaşmamış insanlar olarak değerlendirenler olsa da bu tamamıyla insanların çocukluklarından getirdikleri tutumla hatta aldıkları genel kültürle ilgilidir.

Ayrıca bu motivenin sağlanması şirkete oldukça pahalıya patlayabilir. Arttırılmış grup çalışması, çalışanların bir araya gelmesiyle verim düşüyorsa, bir fayda getirmeyebilir. Denetleme işinin ortadan kalkması, teknik olarak çok iyi ve gerekli elemanların elimine edilmesi anlamına gelebilir. Bu sağlam “özgürlük” işçilerin suistimaline uğrayabilir. Her şeyi programlanmış, ne yapılacağı belli ve makinalara bırakılmış işlerde çalışanların fikir beyan etme karar alma pozisyonlarının söz konusu olmadığı durumlarda bu teknik geçerliliğini yitirebilir. İçselleştirilmiş motivasyon en iyi sonuçlarını çalışanların otonomi (özerklik – kendi başına karar verebilme) den zevk almalarını sağlayacak iş ortamlarında, kurum amaçlarını benimsemiş çalışanlarda ve işleri yaşamlarının odağı (örneğin, mutlaka çalışmak zorunda olan işçiler) olan çalışanlarda iyi sonuç vermektedir.

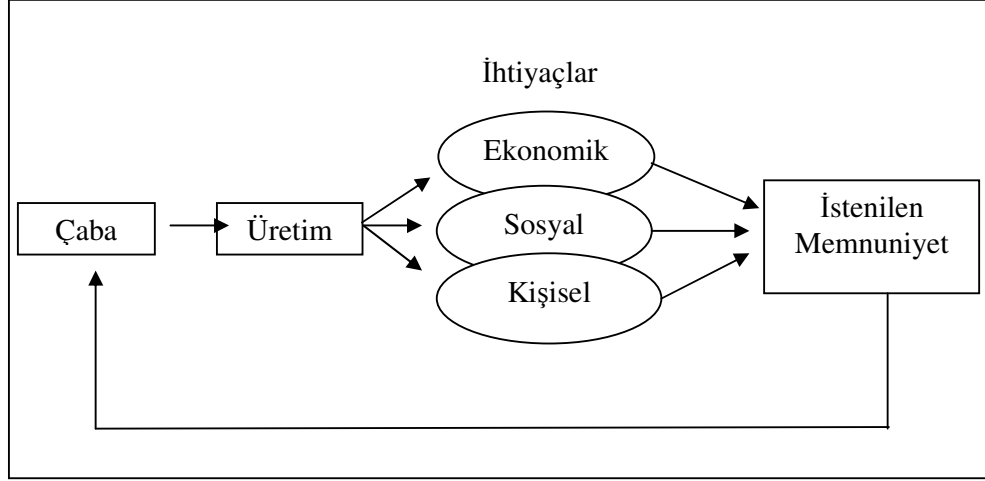
Her halükarda bu motive tekniği idealistliktir. Bu metotla bir şekilde kurumun ihtiyaçlarıyla, kişilerin ihtiyaçlarını aynı anda maksimum düzeye çıkarabileceği, biri için iyi olanın diğeri içinde iyi olabileceğini varsayılır. Açıkçası bu çok nadir bir olaydır. Normal olarak ilgilerin çatışması (yönetimle – işlerin) devam edecektir ve çalışanlar daha fazla iş tatmini, yönetim ise daha fazla üretim isteyecektir.⁵⁸

- **Yollar – Amaçlar Analizi**

Yollar-amaçlar analizi diye isimlendirilen bu yaklaşım, çalışanların üretime motive olması, sadece üretimi, kendilerinin de değer verdikleri bir hedefe giden yol olarak algılamalarıyla mümkün olduğunu öne sürer. Daha açıkçası yüksek bir üretimin, kendileri için önemli olan bir ihtiyacı giderecek,

⁵⁸ a.g.e,s.106

tatmin edecek bir ödüle götürecektir. En önemlisi, bu eforun sonunda elde edilen memnuniyet, o harcanan çabayı değerli hale getirecektir. Böyle bir ilişki Şekil :14’de gösterilmiştir.⁵⁹



Şekil : 14 Memnuniyet-Çaba İlişkisi

Kaynak: Sayles Leonard R. & Strauss George, Personnel Human Problems Of Management , USA 1992, Thrd Ed. s. 119

1. Çaba: Daha çok uğraş, daha yüksek üretim demektir.
2. Üretimse bir şekilde bir ödüllenenmeyle (ekonomik, sosyal yada kişisel) sonuçlanmaktadır.
3. Ödül çalışanın önemli ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu ödül sosyal bir onay olabilir, fakat çalışan para istiyorsa bu hiç bir motivasyon sağlamayabilir. Doğal olarak kişisel varyasyonlar burada devreye girer.
4. Duyulan memnuniyet, harcanan efora eşit olmalıdır. bu eşitlik kavramı “gizli pazarlık” tekniği yoluyla geliştirilmiştir. Verilecek ödül, belirtildiği gibi harcanan çabanın yanında çok büyük ya da çok küçük kalmamalıdır.

⁵⁹ Sayles R. & Strauss George, s. 124

5. Sonuç olarak, değerlendirme (feed-back) mutlaka olmalıdır. Eğer bu geri-iletim gecikirse, yani çalışana ödülü hemen verilmezse, motivasyonu düşecektir.

Konuyla ilgili örnek vermek gerekirse,

Montaj-hattı işçileri. Bu düzende her işçi yalnızca belirli bir işi yapar , üretilen şey tamamlanıncaya kadar yürüyen bir bant üzerinde ilerleyerek bir işçiden diğer bir işçiye geçer. Bu işte hem sıkıcı hem de herkesin eşit ücret almasından dolayı extra ekonomik ödüllendirmenin mümkün olmaması nedeniyle çok az motive sağlanmaktadır. Fakat; parça başı iş çalışanlarında ,saate göre değil de, üretilen işe göre ödeme yapılan çalışmada doğal olarak büyük bir gayret, büyük bir üretime yol açacaktır. Bu büyük üretimse, parça başına ayrıca alınan ekonomik ödüllendirmeye neden olacaktır. Fakat bu motive de bazı faktörlerle azaltılabilir. Üretimin arttırılması bazı faktörlerle azaltılabilir.

Örneğin üretimin arttırılması, herhangi bir işçinin bunu yapması, grup standartlarını bozabilir ve o işçinin grup desteğini kaybetmesi anlamına gelebilir.

Fakat işçilerin çaba sarf etmesiyle elde edilen fazla üretim, çalışanlara kendi kendine başarıma hissini sağlayabilir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, bütün iş kurumlarının ortak problemlerinden biri o kurumun amaçlarına ulaşılması için elemanlarını motive edebilmesidir. Geleneksel yaklaşımclar “güçlü ol” tekniğini uygularlar. Fakat sendikaların artması, yaşam standardının yükselmesi ve disiplin anlayışının evde ve okulda değişmesi bu yaklaşımı etkisiz hale getirmiştir. Bu yaklaşım, çalışanları işi devam ettirecek minimum seviyede motive edebilmektedir. Daha

da fazlası, engelleme ve istenmeyen yan etkiler de oluşturulabilir. Pratikte, bu sakıncalar büyük ölçüde gizli pazarlık tekniğinin uygulanmasıyla hafifletilir.

Bu teknikteki “güçlü ol” otoriter yaklaşımının sertliği “iyi ol” tekniğiyle yumuşatılabilir. Çalışanların daha istekli çalışmaları sağlanabilir, fakat “iyi ol” metodu da tek başına çok az bir motivasyon sağlamaktadır.

“Gizli pazarlık”, tıpkı “iyi ol” tekniği gibi temiz yönetim anlayışına güvenir. Bir sendikanın olduğu yerlerde bu yaklaşım en realist olanıdır. “Yaşa ve yaşat” atmosferine meydan verip, yine de çok nadir olarak üretim artışını sağlayacak motivasyona ulaşılabilir.

“Rekabetçi” yaklaşımın terfi ortamının olmadığı ya da kıdemlilik olayının geçerli olduğu iş ortamında çok az bir etkinliği vardır. Ayrıca aşırı bir yarışçı ortamda grup bilincini zedeleyip, engellenme hissine ve istenmeyen davranışlara sebebiyet verebilir.

Bir çok açıdan, içselleştirilmiş motivasyon, motive şekillerinin en iyisidir. Çalışanların kişiliklerini geliştirip, ihtiyaçlarını tatmin etmeleri için sağladıkları fırsatlar yönünden bu yaklaşım istenilen motiveyi sağlayabilmektedir fakat yine bu yaklaşımın belirttiği gibi, içselleştirilmiş ,benliğin bir parçası haline gelmiş motivasyon bazı işlerde daha uygundur ancak her iş için uygun olmayabilir. Pratikte bir çok yönetici, bu tekniklerin kombinasyonunu kullanır. Kesin olan tek şey motivasyon probleminin tek bir kesin cevabı olmayışıdır.⁶⁰

2.4. İNSAN KAYNAKLARININ MOTİVASYONUNU YÖNLENDİREN FAKTÖRLER

İnsan kaynaklarının motivasyonunu yönlendirebilecek faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

2.4.1 İnsana Yatırım

Yatırım denince, belirli bir paranın, bir ürünün meydana getirilmesi satılması ve yatırılan sermayenin normal faiz gelirlerinden daha yüksek bir getiriyle geri gelebilmesi için, arsa, bina, ekipman, makine, ham madde, ara madde, enerji ve hizmet satın alınması akla gelir.

Yatırımların planlanması sırasında yapılan etüdler, araştırmalar, seyahatler ve tüm hesaplar, masraflar genellikle büyük oranda proses, prosese uygun arazi, bina, bina inşa metodları, makine ve ekipman, montaj metodları, hammadde, ara mamul, ulaşım, pazarlama ve satış hizmetlerinin yapım şekillerinin seçimine yöneliktir.

Ancak her yatırımda önde gelen öge insandır. İnsan dehası, düşünce, tasarım ve emeği olmadan yatırımın başarılı olması asla düşünülemez. Yapabilme (know-how), yönetim (management) gelişmiş ülkelerden alınsa bile, bunların yerli olanaklara uyarlanması (adaptasyonu) ve işletme için gerekli her düzeydeki uzmanların hangi olanaklarla nasıl yetiştirilecekleri sorusunun cevabı da bulunmalıdır.

Makro olduğu kadar mikro düzeyde genel ve özel karakterlerde birer “insana yatırım planı” yapmak şarttır.

Bir tarafta yapılacak iş vardır. Diğer tarafta bu işin yapılmasında her düzeyde çalışacak uzmanlar vardır. Ayrıca bu uzmanların kendi düzeylerinde yönetecek yöneticilere gerek vardır.

Yöneticiler, yönetim düzeylerine kısmen uzmanlık, kısmen yöneticilik yapacaklardır. Alt ve orta düzey yöneticilerde teknik uzmanlık görevinin yapılmasında ağır basar. Takım tezgahlarından anlamayan bir yöneticinin bir “Talaş Kaldırma Atölyesi” şefi olması düşünülemez.

⁶⁰ a.g.e, s.128

Bu kişinin yönetici olduğu kadar, yönettiği işte uzman ve ayrıca eğitimci veya en azından eğitici olabilmesi gerekir. Yönetim düzeyi yükseldikçe uzmanlığın ağırlığı azalır. Görev büyük ölçüde yönetim tekniklerine dönüşür. Parada analiz, sentez, değerlendirme, denetim ve karar onaylama görevleri ağır basar.

Burada yönetici kişiler, yapmaktan çok ekibini çok iyi seçip işleri ekibine yaptırma durumundadır.

Gerek yöneticinin gerekse en alt düzeye kadar ekibinin “kaliteli bir iş” gerçekleştirmesi, tüm ilgililerin yetişme, eğitim şekli ve düzeylerine bağlıdır.

Eğitimin başarısı makro olsun, mikro olsun 12 ila 17 yıllık bir zaman ve ayrıca büyük bir yatırıma bağlıdır.

İyi planlanmış 20 yıllık bir süre içinde “insan” ögesine ülke çapında yapılacak yatırım, kendi kendini rejenere eden yenileyici bir yatırımdır. Nesiller boyunca kaybolmayacak bir yatırımdır.

Eğitilmiş her kişi ailesini, çocuklarını ve etrafını eğitme çabası içinde olur. İlk neslin kaliteli bir şekilde eğitim süreci, uçağın havalanmak üzere pistte hızlanma sürecine benzer. Eğitilmiş bir nesil meydana geldikten sonra havalanma başlamıştır. Bundan sonrası “Gök”tür. Sonsuzluktur. Gelecek nesillerin geleceği artık garanti altına alınmış demektir. Ancak eğitim ülke çapında topyekün şekilde planlanacak bir sürece muhtaçtır.

Belçika'nın en geri kalmış bir eyaletinin “Genetics” dalında geliştirilmesi için 10-15 yıl önce yapılmış bu tür bir projenin bugünkü parlak sonuçları ve Belçika'ya getirileri bu sistemin prensipte başarısının parlak bir kanıtıdır.

Savaştan yenik çıkmış, büyük bir kısmı yıkılmış Almanya'nın ve Japonya'nın yeniden doğuşu daha önce insanlarına yapılmış yatırımın sonucudur.

Güney Kore ve hatta Çin bugün için aynı yöntemi uygulamakta ve hızla gelişmektedirler.⁶¹

2.4.2. İnsan Kaynaklarının İyileştirilmesi

İyi bir yönetici çalışanların gelişimleri konusunda önerilerde bulunmak için çabalar. Elemanların neye ihtiyaçlarının olduğunun belirlenmesi, kariyerlerinin planlanması, eğitimlerinin sürdürülmesi, mesleki seminerler ve çalışma grupları ve elemanın sahasına özgü başka mesleki etkinlikler. Çalışanları kendilerini geliştirmeye teşvik etmek, organizasyonların önemli bir sorumluluğudur. Organizasyonlar bu konuda yaptıkları yatırımın karşılığını fazlasıyla geri alır. Çalışanlar gösterdikleri gelişmeyi işlerine yansıtıp daha verimli çalışmaya ve organizasyon etkilerine katılmaya başladıklarında, terfi ettirilerek, ücretleri yükseltilerek ya da yeni fırsatlar sunularak ödüllendirilmelidir.

Kişisel gelişimi sağlamak için uygulanan performans değerlendirmeleri, çalışanların mesleki ihtiyaç ve hedeflerine ek olarak, kişisel gelişmelerine de dikkat göstermesini de teşvik etmelidir. Bireylerin kendi kaderlerine egemen olduklarını hissetmeleri için, performans değerlendirmeleri onların hem mesleki hem de kişisel ihtiyaçlarıyla ilgili olmalıdır. İç gözlem bir çok kişi için güç bir iştir.⁶²

İyi bir yönetici, çalışanların ihtiyaçlarını nasıl ifade ettiklerini dikkatle dinleyerek, onlara kişisel gelişmeleri bakımından çok yararlı önerilerde

⁶¹ Garip Üzeyir, Deneyimlerim II, Cem Ofset A.Ş. İstanbul 1998, s.133

⁶² Palmer Margareth J., Performans Değerlendirmeleri, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, İstanbul, 1999, s.78

bulunabilir. Özgüven ve stresle başa çıkma konularında eğitim, sportif ve dinlendirici etkinlikler, boş zamanları yaratıcı bir şekilde değerlendirmenin yolları, yöneticilerin çalışanlara kendilerini geliştirmeleri konusunda yapabilecekleri önerilerin yalnızca birkaç örneğidir.

Kadınların çalışma hayatına gittikçe daha fazla katılmasıyla, çocuk bakımına ilişkin konuların önemi artmaktadır.

Çalışmak isteyen ve buna ihtiyacı olan kadınlar, çocuklarını bırakabilecekleri bir yer bulma gibi büyük bir sorumlulukla karşı karşıya kalmakta ve üzüntü, ayrılık, suçluluk gibi duygularla başa çıkmaları gerekmektedir. Bu kişisel konular, organizasyonların performans rehberliği programlarına dahil edilebilir. kişisel sıkıntıların çalışanların işe gelmemesine, hastalanmasına hatta işi bırakmasına neden olabileceğine kuşku yoktur. Organizasyonun bu konulardaki müdahalesi, çalışanların bazı sorunlarını çözmesine yardımcı olabileceği gibi, çalışma zamanının boşa geçmesini de önleyebilir.⁶³

2.4.3.İnsan Kaynaklarının Gelişen Teknolojiye Adaptasyonu

Sistemleri kurulmuş ve buna göre en uygun elemanların yerlerine yerleştirildikleri bir kurumda en önemli husus bu insan kaynağının gelişen teknolojilerin çalışma usul ve yöntemlerine uyacak şekilde devamlı olarak eğitilmesidir.

- Gelişen teknoloji ve iş yapım usulleri çalışanların devamlı eğitimlerini gerektirmektedir.

- Küçük kurumlar eğitim işini odalar veya mesleki dernekler kanalı ile kollektif şekilde yapmalıdırlar.

⁶³ a.g.e, s.79

- Her ölçekteki kurum, eğitim işini tam gün veya part-time çalışacak bir kurmay eğitim uzman aracılığıyla yapmalıdır.

Bilindiği gibi yüzyılımızda teknoloji baş döndürücü bir hızla gelişmekte, eski teknolojiler gerek üretimde gerekse hizmette yerlerini tamamen yeni olanlarına terk etmektedirler.

Hatta bazı meslekler değerlerini zamanla kaybetmekte, buna karşın tamamen yenileri ortaya çıkmaktadır.

Bilgisayar teknolojisi takım tezgahlarına dahi nüfuz etmiş, serbest rekabet ortamında talaş kaldırma teknisyenliği tamamen başka bir şekil almıştır.

Bunun yanı sıra basit daktilo makinaları önce yerlerini hafızalı olanlara, ardından “word processor” olarak adlandırılan basit bilgisayarlara terketmiş bulunmaktadırlar.

Bu hızlı değişime okullar ve özellikle meslek okulları ayak uydurmakta sıkıntı çekmektedirler. Ayak uydurmaları halinde bile kurumların, her birkaç yılda bir kere elemanların yeni teknolojileri özümlemiş yeni mezunlarla değiştirmeleri düşünülemez.

- Eğitim uzmanı her amiri bir eğitimci olarak yetiştirmelidir.
- Büyük kurumlarda “oryantasyon” ve “kurum kültürü” eğitimi mutlaka verilmelidir.

O taktirde tek çözüm, mevcut elemanların değişen iş yapım koşullarına uygun bir şekilde eğitilmeleridir. Holdingleşmiş ve bünyelerinde büyük küçük az veya çok sayıda şirket veya kar merkezlerini kapsayan orta ve büyük ölçekli kurumların yanısıra küçük müesseseler özellikle ülkemizde çoğunluktadır.

Eleman eğitimi için küçük ve büyük ölçekli kurumların uygulayacakları yöntemler birbirlerinden pek farklı olmamakla birlikte, ölçeği ne olursa olsun her kurum verimini ve ürünün kalitesini yükseltmek, maliyetlerini düşürebilmek ve ulusal veya uluslar arası pazarlarda rekabet edebilmek için her düzeydeki çalışanını eğitmek mecburiyetindedir.

Özellikle küçük müesseselerde eğitim için angaje edilecek ve belki de part-time çalışacak bir uzmana gerek varsa da bu metod oldukça pahalıdır.

Bu tür uzmanların genelde sanayi ve ticaret odaları, küçük sanayi siteleri için il sayı müdürlük veya sanayi sitesi kooperatif yönetim kurumları tarafından kollektif çalışmak üzere önerilmelerinde yarar görülmektedir.

Kullanılacak uzmanın herhangi bir konuda ders verebilecek bir teknik uzmanlığa sahip olması düşünülmemelidir.

Eğitimcilik bilgileri olan uzmanın yapacağı işler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Benzer işler yapan müesseselerin belirlenmesi
- Bu işlerin yeni yapım şekil ve usullerini bilen üniversite içinden veya dışından, gereğinde temsilci firmalardan kişilerin araştırılması, belirlenmesi
- İş sahipleri ile görüşmeler yaparak, iş yapım usullerinde çektikleri sıkıntıların araştırılması
- Bu sıkıntıların giderilmesi için uzmanlarla görüşülerek ne tür eğitim programlarına ve kurslarına gereksinim olduğunun belirlenmesi
- Bu kursların bir araya gelecek küçük kuruluşlar için özel olarak yapılıp yapılmayacağı ve mali portrelerinin araştırılması
- Bu türden kursları ülke içinde veren profesyonel kuruluşlar veya part-time üniversite-okul kursları varsa bunların ortaya çıkartılmaları

- Eğitim kurslarına gereksinimi olduğu saptanan küçük kuruluşlara en uygun optimum masraflı ve yüksek verimli eğitim şeklinin önerilip verilmesi
- Kurs sonuçlarında kurum içinde prodüktivite gelişiminin ölçülmesi
- Kursu başarı ile bitirip verimi yükselten kişilerin gelirlerinin arttırılması ile ilgili sistemlerin geliştirilerek, işverenlere önerilmesi

Yukarıda sözü edilen eğitimlerin, takım avadanlık kullanma, iş basitleştirme, kalite geliştirme gibi direkt ürün üretim sistemleri ile ilgili olabileceği gibi, yönetim, işletme muhasebesi, puantaj, bilgisayar kullanımı, standartlar, çeşitli mesleki eğitimde gelişme gibi konular üzerinde olabileceği düşünülebilir.

Holdingleşmiş bir çok şirket ve/veya şirket merkezine hükmeden orta ve büyük ölçekli kurumlarda hemen hemen yukarıda sıralanan tüm işler, bir merkezi eğitim kurmay servisi tarafından yürütülmelidir.

Eğitim müdürlüğü olarak tanımlanabilecek bu bölümdeki holding'in "Beşeri Kaynak" veya "Endüstri İlişkileri" birimlerine bağlı olması yararlı olacaktır.

Büyük müesseselerde yukarıda tanımlanan eğitimlere ek olarak, şirketin iç bünyesini departmanlarını, yerlerini, önemli kişilerini ve bunların yanısıra standartlarını ve iş yapım şekil ve karakterini kısaca "şirket kültürünü" anlatacak, sindirecek özel eğitimlere de gereksinim duyulmaktadır.

Eğitim uzmanının en önemli görevlerinden biri de amirleri birer eğitimci olarak yetiştirerek, işbaşında eğitimin yanısıra yukarıda anlatılmaya çalışılan "şirket kültürü"nü astlarına sindirtmelidir.⁶⁴

⁶⁴ Garip, s. 139

İşletmelerin uzun vadeli planlarında önemli gördükleri konular arasında iş stratejisi ve pazar planlamasından sonra üçüncü sırada yer alan, çalışanlar konusunda, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu bugün için en önemli gereksinimin “motivasyon” olduğu görüşünde birleşiyorlar (Ek-1)⁶⁵ Bunu çalışanların verimlilik düzeyini artırma gereksinimi izlemektedir. Daha sonra çalışanların temel eğitim gereksinimi ve müşteri hizmetine yönlendirilmeleri konusunda geliştirilmeleri gelmektedir. Çalışanları “elde tutabilme” yüksek bir oranda önemli bulunmakla birlikte, yöneticilerin %50’ye yakını bu unsuru önemli bir sorun olarak görmemektedirler. “Çalışma hakkı”, “sağlık ihtiyaçları” ve “özel ihtiyaçlar” ise çalışanlar için bugünün koşullarında önemli gereksinimler olarak görülmemektedir. Bu durumun bir nedeni, işletmelerin çalışanların bu konulardaki gereksinimlerini zaten karşılamış olduklarını kabul ediyor olmaları olabilir.

Yöneticilerin beş yıl sonrası için çalışanların gereksinimleri hakkındaki görüşlerine bakıldığında, motivasyon gereksiniminin yine ilk sırada yer aldığı görülüyor. Bu anlamda, yöneticiler motivasyon konusunu çalışanlar açısından her zaman en önemli unsur olarak düşünmektedirler.Öte yandan, beş yıl sonra çalışanların müşteri hizmetlerine yönlendirilmeleri önem sıralamasında ikinci sıraya yükselirken,verimlilik arayışının üçüncü sırada yer alması ilgi çekicidir.Ayrıca temel eğitim gereksinmelerinde önem derecesine göre bir azalma beklenirken, bu gereksinmelerin yine de görece önemli olacağını düşünülmesi yaygın bir görüş olarak ortaya çıkmaktadır.(Ek-2)⁶⁶

Yöneticiler çalışanların kişisel sorunlarına, bu sorunların iş performansında yol açtığı düşüş ve performansı yükseltmek için yapılması gerekenler açısından yaklaşmalıdır.

⁶⁵ Andersen Arthur,2000’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması,Hürriyet Yay.,İstanbul 1999,s.19

⁶⁶ a.g.e,s.21

Eleman kendi sorununu tartışmak istemedikçe, yönetici performansı neyin düşürdüğünü bilemeyebilir. Bilse bile, bu sorunla uğraşmak yöneticinin işi değildir. Tartışmayı işteki performansın sınırları dışına çıkarmamak, elemanın hangi bakımlardan yetersiz kaldığını saptayabilmesini sağlar. Bundan sonra performansı yükseltmek için neler yapılması gerektiği araştırılır.

Aynı yerde çalışan kişiler arasında çatışmalar ortaya çıkması beklenebilir. Bir işyerinde kişilikleri, değerleri, tutumları ve ihtiyaçları farklı insanlar bulunur ve bunlar birbirleriyle ilişki içine girer. Farklı perspektiflere sahip insanlar bir arada çalıştığında ise, anlaşmazlıklar kaçınılmazdır. Çatışmalarını olumlu bir yola kanalize etmeleri için teşvik edilmeyen elemanların performansı düşer. Kendi başına bırakıldığında bu anlaşmazlıklar düşmanlığa dönüşebilir; bu da üretkenliği azaltır.

Çatışmalar performansın düşmesine yol açtığında, yöneticinin duruma hemen müdahale etmesi gerekir. Aksi halde bu anlaşmazlıklar başa çıkılamayacak ölçüde büyüyebilir. İyi bir yönetici anlaşmazlıkları daha önemli bir yöne kanalize etmenin yollarını öğrenmelidir. Örneğin, bazı durumlarda çatışmalar yumuşatılıp farklı ekipler arasındaki bir rekabet konusu haline getirilebilir; bu da üretkenliğin artmasına yol açar. Oysa aynı anlaşmazlığın olumsuz sonuçlar vermesi, ekip çalışmasını aksatması, çalışanların moralinin düşmesine yol açması da olanaklıdır.

Çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklar ekip ruhunu yükseltme yönünde ve ortak bir çabayla ele alınmalıdır. Anlaşmazlıklar çözüldüğü ya da verimli kanallara yöneltildiği zaman, başta anlaşamayan taraflar bir şey başardıklarını ve güçlendiklerini hisseder. Bundan başka, anlaşmazlıkların üzerine el birliğiyle gidildiğinde, anlaşamayan taraflara birbirleriyle ilişkiye girme fırsatı verilmiş olur.

Güçlüklerle birlikte başa çıkma çabası tarafları birbirlerine yaklaştırır ve insanların birbirlerine destek oldukları olumlu bir ortamın yaratılmasına katkıda bulunur.

Bazen elemanlar hazır olmadıkları konumlara terfi ettirilir ya da kaydırılır. O konumda birinin bulunması gerektiğinden ya da performans değerlendirmesinin gerektiği gibi yapılmamış olması yüzünden, sahip oldukları becerilere uygun olmayan ve başka beceriler gerektiren görevleri üstlenebilirler. Bir elemanın becerileri iyice analiz edilmeden, onun belli bir konum için uygun olduğuna karar verildiğinde, işlerin aksaması büyük bir olasılıktır.

Ne yazık ki, bu gibi durumlarda performansın düşmesinden çoğunlukla eleman sorumlu görülür. Eleman ise muhtemelen yeni işinden memnundur ve büyük bir gayretle kendisini yeni koşullara uydurmaya çalışmaktadır. Ama iş yükünün altından kalkamadığını ya da işleri zamanında bitiremediğini gördükçe, düş kırıklığı kaçınılmazdır. Bu, elemanı yeni işinden memnun olmadığını üstlerine bildirmeye teşvik eden bir durum değildir. Normal olarak, elemanı ya daha çok çalışmaya ya da işin ucunu tamamen bırakmaya sevk edecektir. Her iki durumda da, sonunda performansı düşük bir eleman olarak görülecektir.

Kötü bir performansa sahip oldukları görülen elemanları etkileyen, en çok karşılaşılan durumlardan biri de işteki rollerinin açık seçik tanımlanmış olmamasıdır. Muğlak, çok genel, ya da yanlış hazırlanmış iş tanımları, çalışanların sorumlu oldukları görevleri anlamada güçlüklerle karşılaşmasına neden olur.

Organizasyonlar, her işin kapsadığı görev ve sorumlulukları açık seçik ifade etmekle sorumludur. Dahası, işe yeni eleman alınırken yöneticilerin iş tanımını ayrıntılı bir şekilde açıklamaları gerekir. Elemanlara iş tanımını ve

işten ne beklediklerini tartışma olanağı verilmelidir. Organizasyonun bu konuda yeterli hazırlığı yoksa, çalışanlar hoşnutsuzluk ve tatminsizlik içinde bocalayıp durabilir. İşgörenler, yeterli bilgi verildiğinde kendilerini daha fazla emniyette hissederler.

2.4.4.İnsan Kaynaklarının Performansının Yükseltilmesi

Bir eleman çok çalıştığı halde işinde başarılı olamıyorsa, sorunun ne olduğunu ortaya çıkarmak için daha derinlemesine bir analiz gerekir. Eleman hala organizasyondaki işinin başında olduğuna göre, durumu düzeltmek için ne yapılması gerektiğini öğrenmeye istekli olabilir. Sorun belki de basit bir yanlış anlama yada muğlak beklentilerdir. Sürekli denetim çoğunlukla iletişim sorunlarını ortadan kaldırır. Aynı zamanda, çalışanların yeni teknikleri nasıl kullanacakları konusunda yararlı bilgiler alabilmesini sağlar.

Bir elemanın başarısızlığının bir nedeni de, o işi yapabilecek becerilere sahip olamaması olabilir. Bu durumda, ya iş elemanın kapasitesine göre yeniden düzenlenmeli ya da eleman gerekli bilgi ve deneyimi edinebileceği bir eğitime tabi tutulmalıdır. Her iki durumda da, başarıya şevki devam eden ve yararlı olabilecek bir eleman organizasyonda tutulmuş olur.

Elemanın yaptığı işe uygun olmaması da mümkündür. Eğer bir elemanın performansı çeşitli analiz ve yardım çabalarına rağmen yükselmiyorsa, o elemanın o işe göre uygun olmadığına karar verilebilir.

Bir elemanın davranışını ne yönetici, ne nezaretçi, ne de bir başkası değiştirebilir; davranışını değiştirmek yalnızca o elemanın elindedir.

Bireylerin kendilerinin bile farkında olmadığı şeyleri anlamak için, onları psikolojik olarak analiz etmenin yöneticinin işi olmadığı unutulmamalıdır. Sebep ne olursa olsun, bir elemanın yaptığı işe uygun

olmadığı ortaya çıkmışsa, yöneticinin yapacağı şey, bu durumu saptayıp o elemana uygun bir iş araştırmaktır. Sonuçta elemanla karşılıklı anlaşmaya varılarak, biraz daha gayret göstermesine, başka bir bölüme yerleştirilmesine ya da organizasyondan ayrılmasına karar verilebilir.

Yöneticinin görevi, işi kolaylaştırmak ve işgörenleri en verimli şekilde çalışmaya teşvik etmektir. Yönetici performansın yükseltilmesi için çeşitli seçenekler ortaya koyabilir; hangi yolu izleyeceğine karar vermekse çalışanın yapacağı bir seçimdir. Eğer organizasyonda kalıp performansını yükseltmeyi seçmişse, sıra hangi düzeltmelerin yapılacağını ve nasıl yapılacağını planlamaya gelir.

• **Elemanı İyileştirmek**

Kötü bir performansın iyileştirilmesi için önerilerde bulunacak yöneticinin, sürecin nesnel ve verimli olmasını sağlamak için atması gereken belli adımlar vardır.

• **Problemi Teşhis Etmek,**

Performansı yükseltme yönündeki en önemli adım, problemin ne olduğunu ortaya çıkarmaktır. Yönetici performansı yükseltme sürecine, kabul edilebilir olan ve olmayan performans düzeylerini açıkça ortaya koyarak başlamalıdır. Bu konudaki değerlendirmesi objektif, belirgin ve elemana yönelik olmalıdır.

• **Gerekli İyileştirmeleri Saptamak,**

Elemanın kabul edilebilir standartlara ulaşabilmesi için yapılması gerekenler kesin bir şekilde tanımlanmalıdır.

- **Geri Besleme Vermek,**

Yapılmasına karar verilen değişiklikleri ne ölçüde gerçekleştirdiği konusunda elemana bilgi verilmelidir.

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sorunun teşhis edilmesi <input type="checkbox"/> Önerilecek iyileştirmelerin saptanması <input type="checkbox"/> Elemanın bilgilendirilmesi <input type="checkbox"/> Elemanın çabalarının desteklenmesi <input type="checkbox"/> Performansın yükselmemesi halinde olacakların açıklanması

Şekil : 15 İyileştirme Planı

Kaynak: Palmer Margareth J.,Performans Değerlendirmeleri,Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi,İstanbul,1999,s.78

- **Elemanı Desteklemek,**

Performansı yükseltmek için gösterdiği çabalarda elemana destek olunması çok önemlidir.

- **Performansın Yükseltilmemesi Halinde Olacakları Belirtmek,**

Performans yükseltme planını başarıyla uygulayan eleman ödüllendirilmelidir. Bunun tersine, başarısızlığın da bazı sonuçları olmalıdır. yöneticinin her iki durumda ortaya çıkacak sonuçları açıkça ortaya koyması gerekir. Şekil : 15' de, bir iyileştirme planının öğeleri görülmektedir.⁶⁷

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu tarafından, çalışanların firmada tutulmasının etkinliği açısından en başarılı stratejinin “çalışma koşullarının

⁶⁷ Palmer Margareth J.,s.108

iyileştirilmesi” olduğu görüşünde birleşilmektedir (Ek-7). Bunu sırasıyla “İş tanımlarının tam ve doğru yapılması”, “iş zenginleştirme programları” izlemektedir. “Ücret dışı ödüllerin arttırılması”, “prim uygulamasının arttırılması”, “taban ücretinin arttırılması” ve “endüstri imajının geliştirilmesi” stratejileri ise görece daha az bir yönetici grubu tarafından etkili stratejiler olarak görülmektedir. Bu sıralamalarda sektöre göre önemli bir farklılık gözlenmemekle birlikte, “iş zenginleştirme programları” ve “iş tanımlarının tam ve doğru yapılması” stratejilerinin, imalat sektöründe yer alan işletmelerin yöneticilerince daha yüksek bir oranda önemli stratejiler olarak görülmüş olması ilgi çekicidir. Çalışan sirkülasyonunu azaltma stratejileri açısından yöneticilerin büyük bir çoğunluğu en etkili yaklaşımın “karar verme sürecine çalışanların katılımının arttırılması” olduğu görüşündedir. (Ek-8). Bunu “kariyer alternatiflerinin arttırılması” ve “bilgi paylaşımı” stratejileri izlemektedir. Ayrıca, “çalışanların yetkilerinin arttırılması” ve “çalışma ortamının geliştirilmesi” de önemli bir yönetici grubu tarafından etkili stratejiler olarak görülmektedir. Bu alana ilişkin en önemli gözlem, çok sayıda yönetici grubunca “esnek çalışma saatleri” uygulamasının çalışan sirkülasyonunu azaltmada etkili bir yöntem olarak görülmemesidir.⁶⁸

2.4.5. Rasyonel Ücret Politikası

İşletmelerin önemli bir çoğunluğunun faaliyette buldukları sektörlerde “kalifiye eleman bulma” konusunda zorluk çektikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durumun kendi sektörü için geçerli bir durum olduğu görüşünü kabul eden yöneticilerin örneklemdaki oranı %60’dır. Bu anlamda, genel bir koşul olarak, gereksinim duyulan niteliklerde çalışan bulunamamasının en önemli nedeni kalifiye iş gücünün kısıtlı arzı olduğu düşünülebilir. Bu açıdan, önümüzdeki yıllarda, iş gücü piyasasının kalifiye

⁶⁸ a.g.e, s.26

işgücü ücretleri üzerinde baskı yaratarak, bu tür çalışanların ücretlerini yükseltmesi beklenebilir.

Araştırmanın bir başka bulgusu bu konuyla ilgili önemli bir veri sunmaktadır: Anketi yanıtlayan yöneticilerin %40'ı sektörlerinde kalifiye eleman azlığının nedeni olarak “daha iyi ücret ödeyen sektörleri göstermektedir (Ek-3).⁶⁹

Söz konusu bu nedenin sektörlere göre dağılımına bakıldığında ortaya çıkan tablo, bu durumdan en çok etkilenen sektörlerin imalat ve inşaat sektörleri olduğunu göstermektedir. Bu sektörlerin özellikle finans sektörünün daha yüksek ücretler ödüyorsa dolayısıyla kalifiye iş gücü bulma konusunda sıkıntı çektikleri düşünülebilir. Nitekim, finans sektöründe yer alan işletmelerin sadece %26'sı “daha iyi ücret ödeyen sektörleri” kalifiye iş gücü bulma zorluğu olarak gösterirken, bu oran İmalat ve İnşaat sektörlerinde %50 oranına çıkmaktadır. Diğer sektörlere göre finans sektörünün kalifiye iş gücünü çekebilme açısından rekabette daha üstün olduğu izlenimini güçlendiren bir başka bulgu ise, bu sektördeki işletmelerin yaklaşık %70'lerinin kendi sektörlerinde “daha iyi ücret ödeyen rakiplerini” kalifiye eleman bulmadaki zorluğun nedeni olarak göstermesidir.

Bu oran sırasıyla Holding türü şirketlerde %46, Hizmette %27, İmalatta %25, ve Telekomünikasyonda %17'dir. Bir başka ifadeyle kalifiye eleman bulma konusundaki yoğun rekabet Finans sektöründe sektör-içi bir durumken, diğer sektörlerde daha çok sektörler-arası bir durum olarak belirmektedir. (Ek-4)⁷⁰.

• Motivasyonun İş Yükleme Katkısı

İş zenginleştirmek (geliştirmek) için, işçilere daha fazla iş yüklemek, alışmış oldukları işle gelişmelerini sağlamak yerine, ilk iş büyütme programlarının problemi haline gelmiştir. Bu yaklaşım örnekleri ve etkileri

⁶⁹ Andersen, s. 22

⁷⁰ a.g.e, s. 23

şöyle sıralanabilir. İşçiyi beklenen üretimin üstünde bir üretim için zorlamak, örneğin günde 10000 vida sıkıştırılan birinden bunu günde 20000'e çıkarmasını istemek. Bu sıfırı, sıfırla çarpıp tekrar sıfırı elde etmek gibidir.⁷¹

Hazırlanan bir uygulamaya göre; İş büyütme projesi iki denek grup üzerinde yapıp bir grup geleneksel metodlarla, diğeri ise Tablo 3'de sıralanan motive edici faktörler sağlanarak hazırlanmış iş genişletme prensipleri uygulanmıştır.

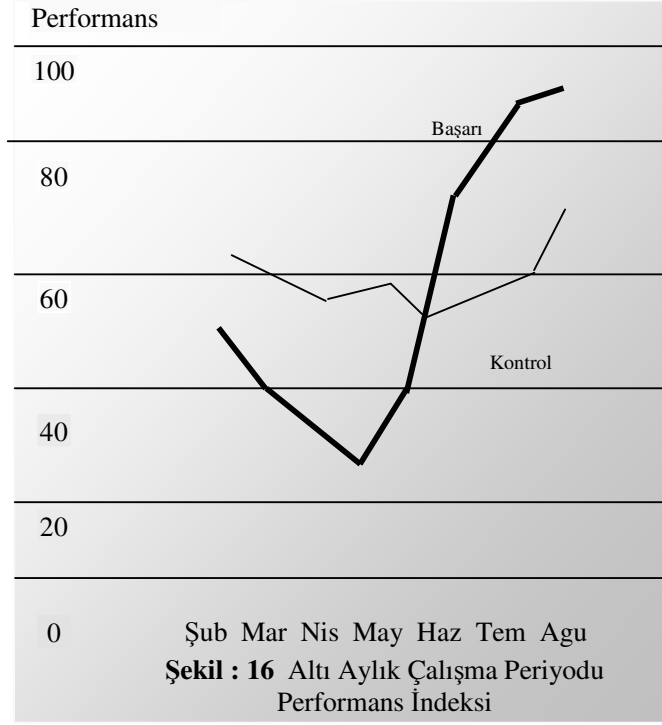
Kural	Motive Edicilik
A. Bazı kontrollerin ortadan kalkması	Sorumluluk ve kişisel başarı
B. Kişinin kendi işindeki sorumluluğun artması	Sorumluluk ve tanınma
C. Bir işin tüm bir ünitesini tek bir kişiye verme	Sorumluluk, başarı ve tanınma
D. İşçiye ek bir otorite ve iş yapma özgürlüğü verme	Sorumluluk, başarı ve tanınma
E. İşçinin, ustabaşından çok kendinin ulaşabileceği periyodik bir rapor hazırlama	İçsel yanıtıma
F. Daha önce yapılmamış yada daha zor bir görev verme	Büyüme ve öğrenme
G. Kişiye özel, belli bir görev verip uzlaşmanın sağlanması	Sorumluluk, gelişme ve ilerleme

Tablo 3 Motiv Faktörler

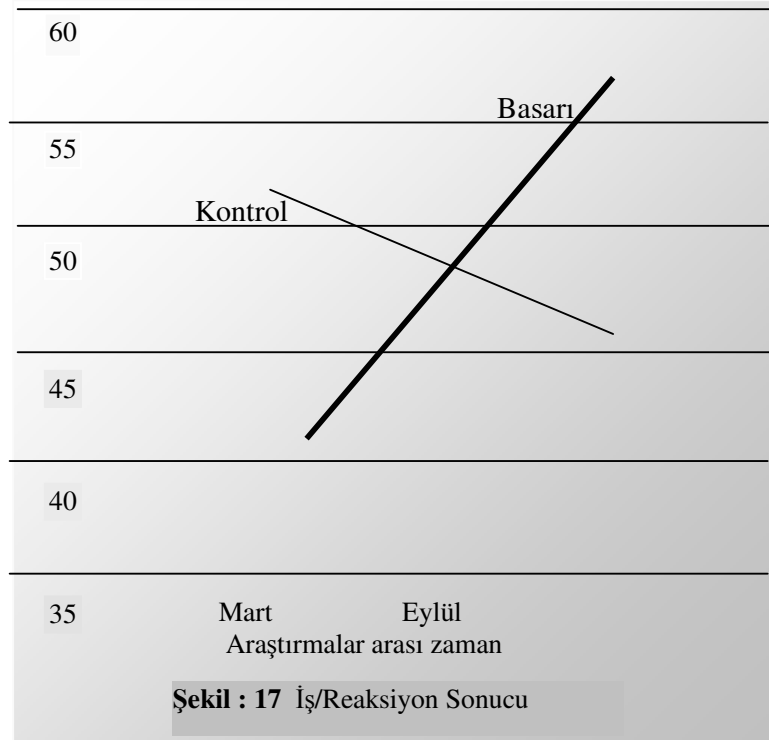
Kaynak: Dru Scot Revised Customer Satisfaction The Other Half Of Your Job, Crisp Pub.Inc.,Cal. 1991,s.45

Şekil : 16'da olduğu gibi 7 adet motivasyon faktörü sırayla çalışanlara tanınmış; 6 ay içerisinde istenilen başarı ve iş verimi alınmıştır. Performanstaki değişiklik, deney başlamadan önceki 2 ayı da (Şubat-Mart) içererek belirtilmiştir.

⁷¹ Dru Scot Revised Customer Satisfaction The Other Half Of Your Job, Crisp Pub.Inc.,Cal. 1991,s.45



Kaynak: Searle John G., Manage People Not Personnel. Motivation & Performance Appraisal, A. Harvard Business Review Book, U.S.A 1990, s.46



Özelleştiren Yorum

Şekil : 17’de ise, bu iki denek grubun işlerine olan karşı tutumlarını göstermektedir. Hemen motive ediciler tanıştırmadan önce (Martın sonu) ve tekrar Eylül sonunda ölçümler alınmıştır. Denekler 16 motivasyon sorusunu cevaplamışlardır.⁷²

2.4.6. Ödüllendirme

Genel anlamda stratejik yönetimde, daha özel anlamda stratejilerin uygulanması ve kontrolünde motivasyon ve ödüllendirme sistemleri önemli bir yer tutar. Çünkü motivasyon ve ödüllendirme sistemi, çalışanların davranışlarını şekillendirir. Etkili bir uygulamayla bunlar, kişi ile stratejik amaçlar arasında bütünleşmeyi sağlayacaktır. Bu açıdan, planlanan stratejilerin, gözle görülür gerçekler haline dönüşebilmesi için sadece yapı, politika ve süreçlerin düzenlenmesi yetmez, aynı zamanda bu çabalar, iyi bir motivasyon ve ödüllendirme sistemiyle pekiştirilmelidir.

İnsanlar, kendilerine gösterilen hedeflere yönelmek ve başarı ölçülerine göre davranmak eğilimindedirler. Çünkü sonuçta başarı, onu gerçekleştiren kişinin örgütteki yerini belirleyecektir. Dolayısıyla eğer planlanan stratejinin gerçekleştirilmesinde insanların kendi şevklerini de katmaları isteniyorsa, etkili bir motivasyondan daha iyi bir araç olamaz.

Diğer taraftan, kontrol edilmeyen hiç bir faaliyet, istenilen sonuca götürmez. Ancak faaliyetlerin etkili bir şekilde kontrolü ise, bunu gerçekten yapmaya hazır yöneticiler tarafından yürütülebilir.

Bu sebeple, eğer kontrol ve değerlendirme etkili bir hale getirilmek isteniyorsa, üst kademedan itibaren bütün yöneticiler başarıyı değerlendirmeye istekli hale getirilmelidir. Bu safhada gerçek stratejik yöneticilerin gerekse orta

⁷² a.g.e,s.46

ve alt kademedeki yöneticilerin sonuçları kontrol etmeye ve değerlendirmeye motive edilmeleri önemli bir problemdir.

Kurumda çalışan herkesin, yapılacak çalışmaların sonuçlarının kontrol edileceğini bilmesi sonuçları büyük oranda etkileyecektir. Özellikle başarının ödüllendirileceği düşüncesi, değerlendirmeyi yapmak için harekete geçirmede önemli bir motivasyon aracıdır. Bu açıdan ödüllendirme sistemi, yöneticilerin motivasyonunun ikinci yarısı olarak görülmelidir. Eğer amaçlar objektif ve yeterli bir ödüllendirme sistemi ile desteklenirse, hem çalışanlar amaçlar doğrultusunda daha etkili hale getirilebilir hem de sonuçların değerlendirilmesinde istekli kılınabilir.

Ödüllendirmeler paraya dayalı olabileceği gibi sosyo-psikolojik de olabilir. Genel olarak bir ödüllendirme sistem kurulurken ya kişi ile amaçlar karşılaştırma yapılır ya da kişiler birbirleriyle mukayese edilir. Özellikle stratejik çabaları hedef alan bir ödüllendirme sistemi amaçlarla yöneticiler arasında bir karşılaştırma yapmayı esas almalıdır. Çünkü böylece amaçları gerçekleştirilebilmesi yönündeki çabaların arttırılması mümkün olacaktır.

Diğer taraftan uygulamaların kontrol ve değerlendirmesinin yapılabilmesi için yöneticileri harekete geçirmede kişiler arası karşılaştırma yöntemleri kullanılabilir.

Ancak burada üzerinde durulması gereken bir nokta vardır: stratejik yönetim uygulamaları uzun dönemli çabaları kapsar. Halbuki ödüllendirme sistemi, başarıların kısa dönemde (en çok bir yıl) değerlendirilmesini gerekli kılar. Bu çelişki işletmenin tepe yöneticilerin açısından önemli bir risk olabilir. Çünkü ödüllendirme sistemine esas olacak başarıların tespitinde kısa dönemli işletme sonuçlarının tek kriter olarak alınması, gelecek olarak bir tehlike doğurabilir. Mesela yeni yatırımlar yapmayan bir firmada karlılık yüksek

görülebilen ve enflasyonist bir ortamda, bu reel bir kar olmadığı halde hedefler gerçekleşmiş gibi algılanır.

Bu sebeple ödüllendirme sistemlerinin oluşturulmasında kısa ve uzun dönemli başarı kıstasları ayrı ayrı ele alınmalı ve birbirlerini nasıl etkileyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Nitekim bu konuda çeşitli yaklaşım ve teknikler bulunmaktadır:

1. Çeşitli stratejik hedefleri birlikte değerlendirme: Stratejik planların genel çizgisi çerçevesinde, yöneticilerin çeşitli stratejik hedefleri gerçekleştirme durumları bir arada değerlendirilir.

2. Stratejik faktörler yaklaşımı: Bu yaklaşımda işletmenin gelecekteki karlılığının tabi olduğu kritik başarı faktörleri tespit edilir ve bunlara işletmenin özelliklerine ve kabul edilmiş stratejisine bağlı olarak uygun ağırlıklar verilir. Böylece aynı zamanda kullanılacak başarı kriterleriyle o SİB'in ana şirket portföyündeki ağırlığı da dengelenmiş olur. Stratejik fon programı, pazar payı artışı, verimlilik seviyesi, mamül-kalite ölçüleri, mamül geliştirme örgüt ve yönetici geliştirme gibi kriterler bunlar arasında sayılabilir.

3. Muhasebeden alınan kriterlerin motivasyon üzerindeki etkilerinin gözetilmesi ve finansal muhasebe modelinin bu amaca uygun olarak geliştirilmesi; bu arada amaçların stratejik ve uygulama olarak iki grupta toplanması.

4. Yöneticilerin kısa dönemli karlılık üzerinde olumsuz etkilerini düşünerek çekingen davranmalarını önlemek için mesela ar-ge gibi bazı stratejik uygulamaların riskini azaltmak üzere, bu konularda yapılan harcamaların amortismanına tabi tutulması⁷³.

Ücret dışı ödüllendirmenin motivasyona etkilerini incelemek için **işletmelerin insan** kaynakları yönetim alanındaki stratejik konumlanışlarını değerlendirme açısından ilginç bir gözlemi burada belirtmek gerekiyor. İşletmeleri %45'e yakın bir grubunda etkin bir eğitim planının olmadığı ve

yüksek performanslı çalışanlar için ücret dışı ödüllendirme sistemlerinin bulunmadığı belirtilmektedir (Ek-6).⁷⁴ Yukarıdaki çözümlenmelerde, yöneticilere göre çalışanların en önemli gereksiniminin motivasyon unsuru olduğu vurgulanmıştı. Bu durum hatırlanacak olursa, çalışanlar arasındaki motivasyon eksikliğinin bir nedeni olarak, işletmelerin eğitim planlaması ve ücret dışı ödüllendirme sistemlerini etkin ve etkili bir biçimde geliştirememiş olmaları düşünülebilir.

Bu tür planları ve sistemleri yaşama geçirebilmek herşeyden önce insan kaynakları stratejisinin formüle edilip, yazılı bir forma dönüştürülebilmesine bağlıdır.

Bu anlamda, araştırmanın ortaya çıkardığı gibi, örneklemdaki bir çok işletmeyi önümüzdeki yıllarda strateji oluşturma ve uygulama konularında ciddi arayışlar bekliyor olabilir.⁷⁵

• Motive Amaçlı Teknikler

“Eğer berbat bir yönetim istiyorsanız, size karşı gelen, kendi görüşlerinde ısrar eden, size yanlışlarınızı gösteren, kendi bölümü için çarpışan, ya da sizi herhangi bir rahatsız eden herkesi işten kovun!

Yalnızca size boyun eğenleri tutun!”

Carl Duerr⁷⁶

İnsanları bir şeyi yapmaya motive etmenin en basit, en kısa ve en kesin yolu sormaktır. Yapmak istemediklerini söylediklerinde ise inatçılıklarının sebebini belirleyecek psikolojik bir danışmana başvurmak , kişiye parasal bir teşvik sağlamak,veya kişiye kendi kendini teşvik etme yollarını göstermektir. Ancak bu da pahalı bir staj programı demektir. Daha basit bir yola ihtiyacımız

⁷³ Dincer Ömer, s. 226

⁷⁴ Andersen, s. 23

⁷⁵ a.g.e,s.24

⁷⁶ Wermter Margith,Başarıya Giden Yol,Rota Yay,İstanbul 1997, s. 31

var, o da “direk tepki” diye isimlendirilen “işten atın” diyen bir yönetici. Bu yönteme “KITA” da denmektedir. İnsanın (çalışanın) fiziksel ve de psikolojik yıpranmasını amaçlar.Psikolojik baskıdaki zorbalık görünmez niteliktedir. Bu negatif fiziksel ve psikolojik baskılar neticesinde motive olan kimse yoktur. KITA motiveyi değil sadece harekete geçirmeyi sağlamaktadır. Örneğin köpeğinizi tekmelediğiniz zaman, köpek sadece kımlıdayacaktır. Yine hareket geçirmek istediğinizde ise tekrar dürtüklemeniz gerekecektir. Sonra bir daha. İnsan için ise böylesine dışsal bir uyarıcıya ihtiyaç yoktur, kişinin istemesi gerekir.⁷⁷

• Motivasyon ve Hareket

Öncelikle Hareket etme ve Motivasyon arasındaki farkın ne olduğunu açıklayacak olursak, hareket etme cezadan korkup tepki göstermedir. Ya da dışarıdan gelecek bir hediye, veya ödülü alamama korkusuyla harekete geçme olarak tanımlanabilir. Fakat motivasyon için ilginçliği ya da zorluğu karşısında içten gelen bir istek gelişimidir. Hareket etme sürekli bir uyarıcı isteyip, kısa süreli sonuçlar verir. Tepki alabilmek için yönetimin uyarıcı olarak sürekli dış ödüller ortaya koyması gerekmektedir.

Motivasyonsa büyüyen ihtiyaçlar üzerine kurulmuştur. Uzun vadede fayda sağlayan bir makine gibidir. Motivasyonda en büyük ödül kişisel olgunlaşmadır.Burada adı geçen KITA,harekete geçirme tekniğini tanımlamak için kullanılmıştır.⁷⁸

Çevresel faktörler (hygens) in olmaması memnuniyetsizlik yaratabilir, ama bunların olması da bu memnuniyetsizlik durumu ortadan kaldırır. Bu

⁷⁷ Searle John G.,Manage People Not Personel.Motivation & Performance Appraisal,A.Harward Bussiness

Rewiew Book, s. 68

⁷⁸ a.g.e,s. 69

durumun tersine insanları işlerinde mutlu eden ve motivelerini sağlayan faktörler işin kendisiyle ilgili motivatörlerdir

Motive amaçla kullanılan bazı pratikleri inceleyecek olursak;

1. İş zamanını kısaltmak. (aslında motive olmuş insanlar daha fazla çalışma saati isterler)

2. Maaş artışı. (insanları motive eder ama bir sonraki maaş artışının ne kadar olacağını araştırmaya da yönlendirir.)

3. Kişilere özel faydalar (Aslında bu faydalar artık ödül değil, birer hak)

4. İnsan ilişkileri programı: Bu programında motivasyonu sağlamadaki başarısızlığı aslında bu programı uygulayan üst düzey yöneticilerin kişiler arası ilişkilerde başarısızlığının kanıtıdır.

5. Duyarlılık Eğitimi. Bu eğitim programının başarısızlığı aslında açık, gerçek bir hassasiyetlik programı anlayışıdır.

6. İletişim. İletişim profesörleri çalışanlara düzenlenen konferanslarda yönetimin onlar için yaptıkları, asıl olanın aradaki iletişimi sağlamak olduğunu söylerken, yöneticilerin orada bulunmadıkları ve dolayısıyla işçilerin yorumlarını dinleyemedikleri için bu da motive sağlayamamıştır.

7. İki yönlü iletişim. Yönetim anketler, planlar hazırlatıp, çalışanlarla bir araya gelip, fikir alış verişinde bulunur, fakat bu da motivasyonda bir ilerleme sağlamaz

8. İş katılımı: Burada amaç başarı duygusunu insanlara hissettirmektedir, fakat yine motivasyon olmamaktadır.

9. Çalışanlara Psikolojik Danışmanlık: İşçilerin sorunlarının dinlenildiği bir yaklaşım olup, diğer bir çok programlarında olduğu gibi, bu da işçilerin nasıl motive edileceği sorununu çözememiştir.⁷⁹

2.5.YÖNETİCİLERE MOTİVASYON ÖNERİLERİ

- Bireysel farklılıkları görebilmek
- İnsanlara uygun işler vermek
- Amaçları kullanmak
- Amaçların erişilebilir olarak anlaşıldığını sağlamak
- Ödülleri bireyselleştirmek
- Performansa ödüller ayırmak
- Sistemin eşitliğini kontrol etmek
- Parayı göz ardı etmemek⁸⁰
 - * Çağdaş motivasyonda tek tek fidanlarla uğraşmaya gerek yoktur.Asıl görev, fidanların en iyi şekilde serpilebileceği bereketli toprağı oluşturmak olmalıdır.
 - * Çalışanların kendilerini motive edecekleri koşulları yaratmak da yöneticinin görevidir.
 - * Eleman alırken, mevcut motivasyon sistemine en iyi cevap verecek kişileri seçmelidir. Çünkü onlar sizi motive edecek, siz de onları.
 - * Motivasyondaki temel amaç kişilerin kendilerini aşmaları olmalıdır.
 - * İşyerinde standart olarak “vasatı” değil “en iyi olmayı” hedef olarak koymalıdır.
 - * Başarı durumunda adil bir ödüllendirme sistemi kurulmalı, maddi ve manevi ödül arasındaki denge iyi belirlenmelidir.
 - * Motivasyonun ağırlık noktası, öğrenmek ile yeni bilgi ve beceriler elde etmek olmalıdır.
 - * Şirkette, edilgenliği değil, inisiyatifi, negatiflik yerine pozitif düşüncüyü ön plana çıkarmak gereklidir.
 - * Tüm motivasyon çabaları insana saygı –mümkünse bir de sevgi-temeline oturtulmalıdır.⁸¹

⁷⁹ a.g.e, s.70

⁸⁰ Strauss George & Leonard R. Sayles,s. 132

Motivasyon çabası sık sık aşağıdaki engellerle karşılaşılabilir:

- * Yetenekleri ve iş heyecanı sınırlı olan kişileri harekete geçirmek, büyük bir kayayı yerinden oynatmak kadar zordur.
- * Ödüllendirme, adaletsiz yapıldığı takdirde, motivasyon sisteminde kısa devre oluşur. Ücret skalasının adaletsiz ve dengesiz olması da aynı sonucu verir.
- * Şirkette “Bu kadar çalışma çok bile” düşüncesi yaygınsa, motivasyon işlemez.
- * Orta ve alt kademe yöneticinin “Adama ücretini veriyoruz. Çalışması için bir de yalvarmamız mı gerekiyor” diye düşünmesi, üst yöneticinin çağdaş motivasyon uygulamalarını bloke eder.
- * Yalnız kriz dönemlerinde ve “aynı gemideyiz..” diye başlayan nutuklarla başlayan motivasyon, inandırıcı olamaz.
- * “Manevi Rüşvet” niteliği taşıyan, insanların manipüle edildiği bir motivasyon hemen sırtır. İki yaşındaki bir bebek bile sevgisizliği anlar.

2.6. İŞ DİZAYNI VE MOTİVASYON

Bir çalışanın motivasyonel seviyesine etki eden önemli faktörlerden birisi işinin yapısıdır. Bir işin içeriğinin ve yapısının, sarfedilen çabanın seviyesini nasıl etkilediğini , ayrıca çalışanları daha çekici ve motivasyonel yapacak yeni iş dizaynları sağlamak için yöneticilerin neler yapması gerektiğini belirlemek, çalışan motivasyonunu sağlayacak unsurların temel sayılabilecek adımıdır.

Çalışanların, tatmin etmek için uğraştıkları bazı ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlardan bazıları sarfedilebilir, sarfedilmelidir. İnsan ayakta olduğu zamanın % 35'ine işine ayırdığı için, iş harici aktivitelerden tatmin olmak için çok fazla fırsatlar bulacaktır. Bazı çalışmalarda bilgi, işin kompleksliği ve iş

⁸¹ Türkoğlu, s. 1

tatmini arasında ,neden sonuç ilişkisine dayalı bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir.⁸²

İş dizaynının motivasyonda oynadığı rolün önemi, kendilerine bir işte en önemli faktörün sıralanması istenen 56000 insan üzerindeki inceleme sonuçlarında görülebilir. İlginç iş en önemli faktör olurken, onu sırasıyla güvenlik, ilerleme fırsatları, ücretler, düşünceli ve iyi bir patron, uygun iş arkadaşları izler.

“İş dizaynı” terimi, “İş Yaşamının Kalitesi” programları ve “işiyeniden düzenleme” ile yakından ilgilidir ve görevlerin tüm işi kaplayacak şekle girecek biçimde birleştirilmesine karşılık gelir. Bazı işler rutindir, çünkü görevler standartlaştırılmıştır ve tekrarlar şeklindedir; diğerleri ise rutin değildir. Bazı işler çok sayıda değişken ve farklı ustalıklar ister, diğerlerinin fırsatları sınırlıdır. Bazı işler çalışanları, çok kesin prosedürleri izlemelerini isteyerek zorlarlar, bazıları ise çalışanların işlerini yapmaları konusunda büyük serbestliğe izin verirler. Birtakım işler bireyler tarafından bağımsız olarak en iyi şekilde yapılırken, bazı işler çalışan gruplar tarafından tim olarak çok verimli şekilde tamamlanır. Asıl nokta, görevlerin birleştirildiği, bu farklı kombinasyonların iş dizayn değişkenleri yarattığı ve işlerin farklılaştığıdır.

• İş Yaşamının Kalitesi

Yüzyıllarca, mühendisler ve ekonomistler işlerin dizayn ve içeriği ile ilgilenmişlerdir. Son 25 yıl boyunca psikolog, sosyolog ve diğer sosyal bilimciler dikkatlerini işte uzmanlaşmanın yanı sıra, iş içeriği ve alternatif metotlardaki insani konuları düşünmeye sevk eden konulara, yani çalışanların insani ihtiyaçlarını ele almayı hedefleyen temalara kaydırmaya başlamışlardır. Bugün bu alternatifler İş Yaşamının Kalite”si (QWL) programlarının bir parçası olarak tanımlanmaktadır. QWL iş çevresini geliştiren ve çalışanların

⁸² Gazach Yoav, Intelligence & Job Satisfaction, Academy Of Management Journal, Tel Aviv University, 1998, Vol. 40, s. 526

bireysel ihtiyaçlarını tatmin eden sistem çapında değişim programlarını tanımlayan bir etiket olmuştur.

- **İşin Yeniden Dizaynı**

İşin yeniden dizaynı değişlikle ilgilenir. Büyük oranla da, işi yeniden dizayn etme programları ile, işleri çok ilginç, farklı ve rekabetçi yapmaya çalışılır.

- **Bireysel Yeniden Dizayn Opsiyonları**

Yöneticilerin düşünmek ya da yapmak istedikleri bireysel yeniden dizayn opsiyonları arasında iş dönüşümü, iş modülleri, iş zenginleşirmesi ve genişletmesi vardır.

- 1. İş Dönüşümü**

İş dönüşümü, işçilere sıkıntılarını dağıtmak için çalışmalarını farklılaştırmaya izin verir. Yatay ve Dikey olmak üzere iki tip dönüşüm vardır. Dikey dönüşüm terfi yükseltme ve indirmeyle alakalıdır.

Yatay iş transferlerinde, çalışanların bir aktivitede 2-3 ay harcadıktan sonra buradan gittikleri eğitim programları sayesinde planlı olarak bir temele sahip oldukları görülebilir. Çalışanlar sürekli olarak bir transfer moduna konulabilir. Çoğu büyük organizasyonlar yönetim ustalıklarını geliştirme programlarında dönüşümü kullanırlar.

İş dönüşümünün avantajları açıktır. Çalışanları genişletir ve onlara deneyim menzili verir. Diğer taraftan, iş dönüşümü, dezavantajsız değildir. Yeni pozisyona işçiyi yerleştirmek verimliliği azaltarak, eğitim masraflarını yükseltebilir.

2.İş Modelleri

Bir iş modeli, verilen görevde yaklaşık 2 saatlik çalışmaya eşit bir zaman,görev birimi olarak tanımlanır. Normal haftada 40 saatlik iş günde 4 modül, haftada 5 gün, yılda 48-50 hafta olarak tanımlanır.

Modeller, çalışma farklılığını artırır ve çalışanlara işlerin doğasını belirlemek için büyük şans verir. Sonuç olarak, insanlar aktivitelerini çalışma modelini değiştirerek geliştirebilirler. İş modelleri, işleri dönüşümü olarak yapmayı ve aynı maliyette kalmayı temsil eder.

3.İş Genişletmesi

İş geliştirmesi işleri yatay olarak genişletir. İş fırsatlarını artırır. Bir işte istenen farklı operasyon sayılarını ve tekrarlanan iş devri ile frekansı artırır. Birey, performansını görev sayısı ile artırarak iş genişliği sayesinde farklılığını büyütmüş olur.

4.İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme işleri dikey olarak genişletir. İş genişletmesi iş fırsatlarını artırırken, iş zenginleştirme iş derinliğini artırır. Bu da çalışana iş üzerinde daha fazla kontrol sağlar. Zenginleşmiş bir işte görevler; çalışanların özgürlük, bağımsızlık ve sorumlulukla artmış bir aktiviteyi başarıyla tamamlamalarını sağlar. Bu tip çalışmayla aynı zamanda, bireylere kendi performanslarını düzeltme ve değerlendirme yapabilecek şekilde geri besleme sağlanmış olur.

• Yeniden Dizayn Grup Opsiyonları

10-15 yıl boyunca, yeniden dizayn opsiyonlarındaki dikkatin odak noktası bireyden gruba kaymıştır. Birleşik iş timleri, otonom iş timleri ve kalite çemberleri yaklaşımları, grup görevlerine göre dizayn edilmişlerdir.

1.Birleşik İş Timleri

İş genişletilmesini birey seviyesinden çok, grup çalışanları şeklinde düşünerek sağlamak, takım çalışması ve işbirliği isteyen işler için farklılığı arttırmaktadır.

2.Otonom İş Timleri

Otonom iş timleri grup seviyesinde iş zenginleştirmesini temsil ederler. Timin yaptığı iş, dikey birleştirme ile derinleşir. Time başarması için bir amaç verilir, sonra denetleme prosedürünü, dinlenme oranlarını ve iş dağıtımını belirlemek üzere serbest olurlar. Tam otonom iş timleri kendi üyelerini bile seçerler ve üyeler birbirlerinin sonuçlarını değerlendirirler. Bu sayede, yönetimin denetleyici pozisyonu da azaltılmış olur.

3.Kalite Çemberleri

Grupların yeniden dizaynına en son ilave kalite çemberidir. Kalite çemberleri, bir denetçi ve 8-10 çalışanı olan ayrılmış bir sorumluluk sahasına sahip bir iş grubudur. Düzenli olarak haftada bir kez iş saatlerinde şirket binasında toplanırlar ve kalite problemlerini tartışırlar, nedenleri incelerler, çözümler önerirler, düzeltme çalışmaları yaparlar. Kalite problemlerini çözme sorumluluğunu alırlar ve kendi geri beslemelerini yaratarak değerlendirirler. Kalite çemberi konseptinin parçası, katılımcı çalışanlara grup iletim becerilerini, değişik kalite stratejilerini, ölçüm ve problem analiz tekniklerini öğretmeyi içerir.

• İş Karakteristik Modeli

Bir iş dizaynını analiz etmek için var olan kullanılabilir en mükemmel çerçeve iş karakteristik modelidir (JCM). Bu beş adet anahtar iş karakteristiğini, bunların birbirleriyle ilişkilerini, çalışan verimliliği, motivasyonu ve tatmini üzerindeki beklenen etkilerini belirlemektedir.

- **Asıl (Çekirdek) Boyutlar**

JCM' ye göre bir iş; aşağıdaki 5 ana iş boyutuna göre tanımlanır.

1.Beceri Çeşitliliği

İşçinin pek çok farklı beceri ve ustalık kullanacağı bir farklı aktivite çeşitliği isteyen bir işin derecesidir.

2.Görev Eşitliği, Benzerliği

Tanımlanabilen bir işin parçasının tamamının bitirilmesinin istendiği işin derecesidir.

3.Görev Önemi

Diğer insanların çalışmalarına ve yaşamlarına tam etkisi olan işin derecesidir.

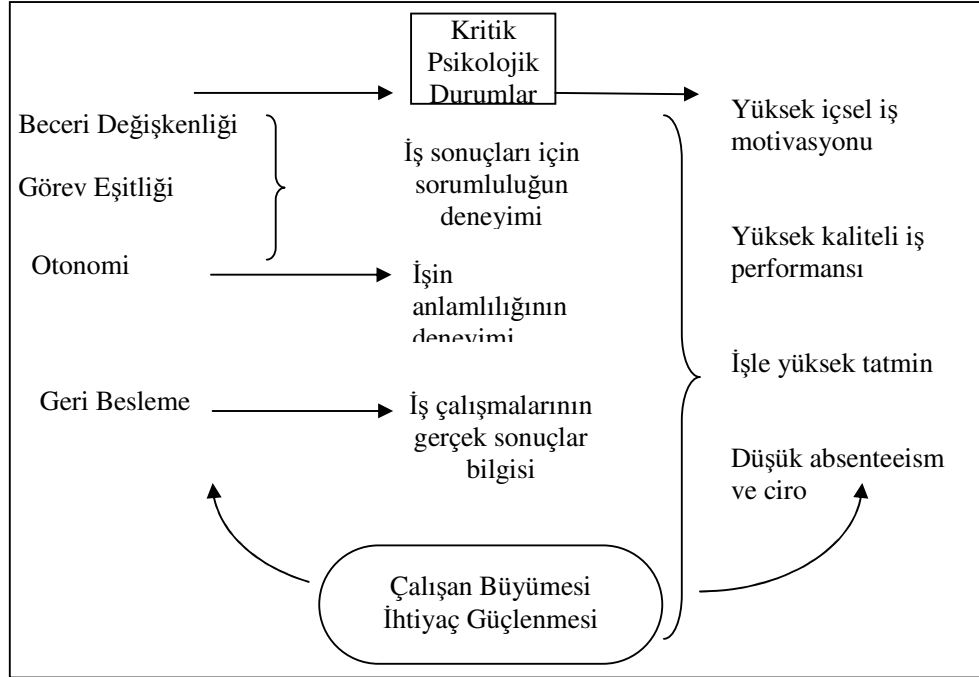
4.Otonomi

İş planlama ve yerine getirme için kullanılan prosedürleri belirlemede bireylere karşı tam nezaket, tam bağımsızlık, tam özgürlük sağlayan işin derecesidir.

5.İlişkiler ve Tahminler

Performansın verimliliği hakkında direk ve kesin bireysel bilgi sağlamada iş sonuçları ile istenen iş aktivitelerini yerine getirmenin derecesidir. Şekil : 18'de böyle bir model açıklanmaya çalışılmıştır.

İlk üç boyut (beceri değişkenliği, görev eşitliği, görev önemi) anlamlı bir iş yaratmak için olmuştur. Eğer bu karakteristikler bir işte varsa, kişi, işini önemli, değerli, yapmaya değer göreceğini tahmin edebiliriz. Otonomiye sahip bir iş sonuçları için çalışana kişisel sorumluluk duygusu verir. Ve eğer bir iş geri beslemeyi sağlıyorsa, çalışan ne kadar verimli çalıştığını bilecektir.



Şekil : 18 İş Karakteristik Modeli

Kaynak: Robins Stephen P., Essentials Of Organizational Behaviors, Second Ed. Prentice Hall Int. Inc., 1998, s.20

Asıl iş boyutları motive edici potansiyel skor (MPS) denen bir tek kestirimci indekse dönüştürülebilir. Hesaplanması aşağıda gösterilmiştir.

$$\text{Motive Edici Potansiyel Skor (MPS)} = \frac{\text{Beceri Çeşitliliği} \times \text{Görev Eşitliği} \times \text{Görev Ö nemi}}{3} \times \text{Otonomi} \times \text{Geri Besleme}$$

İş karakteristik modelinin testi genelde cesaretlendirici sonuçlar üretmiştir. Bu sonuçlarla ilgili olarak aşağıdaki yapıları ortaya koymak mümkündür.

1. Yüksek asıl iş boyutlu işlerde çalışan insanlar çok motive edilmişlerdir, tatmin olmuşlardır ve çalışmayanlardan daha verimlidirler.
2. Güçlü büyüme ihtiyacına sahip insanlar, zayıf büyüme ihtiyacına sahip insanlara oranla potansiyel motivasyonu daha yüksek olan işlerde başarılı olma şansına sahiptir.
3. İş boyutları, işi direkt olarak etkilemekten çok kişisel ve iş sonuç değişkenlerini kullanarak psikolojik verilerle çalışırlar.

• Yöneticiler İçin Uygulamalar

JCM’de yöneticiler, işin yeniden dizaynı adına bazı spesifik önerilerler getirmektedir. Bu tekliflerde, işteki değişiklik tiplerinin, aşağıda verilen beş asıl boyutun her birindeki ilerlemeler için öncülük ettiği belirtilmektedir. Bu boyutlar;

1. Görevler Oluşturmak
2. Doğal Çalışma Birimleri Yaratmak
3. Müşteri İlişkilerini Kurmak
4. İşleri Dikey Olarak Genişletmek
5. Geri Besleme Kanallarını Açmaktır

Tablo 4’de tanımlanan kriterler çalışanların yetenekleri kapsamında yeniden dizayn opsiyonlarını açıklamaktadır. Opsiyonların hepsi beceri değişkenliğini arttırmaktadır. İş zenginleştirme otonom çalışma timleri ve kalite çemberleri, “iş karakteristik modeli ile ilgili olarak” diğerlerinden daha fazla karakteristiğe sahip olduklarından işletmelerce sıklıkla kullanılmaktadır.⁸³

İş Karakteristikleri					
Opsiyonlar	Beceri Değişkenliği	Görev Eşitliği	Görev Önemi	Otonomi	Geri Besleme
İş Dönüşümü	X				
Çalışma Modülleri	X			X	
İş Genişletmesi	X				
İş Zenginleştirme	X			X	X
Birleşik Çalışma Timleri	X				
Otonom Çalışma Timleri	X			X	X
Kalite Çemberleri	X			X	X

Tablo 4: İş Karakteristikleri İle İlgili Olarak Değerlendirilen Yeniden İş Dizayn Opsiyonları

Kaynak: Robins Stephen P., Essentials Of Organizational Behaviors, Second Ed. Prentice Hall Int. Inc., 1998, s.20

⁸³ Robins Stephen P. ,s. 19

2.7..YENİ TEKNOLOJİLERİN MOTİVASYONA ETKİLERİ

Yöneticilerin yeni teknolojilerin etkileri üzerine görüşleri, işletme dışında alınacak eğitimin içeriği ve niteliği hakkında önemli ipuçları vermektedir.(Ek-5)⁸⁴Yöneticilerin neredeyse tümü (%92'si), yeni teknolojilerin “gerekli becerileri değiştireceği” inancındadırlar.

Bu veri, yönetim ve üretim sürecinde eğitim gereksiniminin artacağına dair beklentilerin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu açıdan, önümüzdeki yıllarda yeni teknolojilerin seçimi, uygulanması ve değişik düzeylerdeki çalışanlar tarafından kullanılması konularında eğitim talebinin yüksek olacağı değerlendirilebilir. Bunun yanısıra, yöneticilerin önemli bir çoğunluğunun yeni teknolojilere olumlu bir gözle baktıkları düşünülebilir. Yöneticilerin yaklaşık %53'ü yeni teknolojilerin çalışanları iş tatmini ve motivasyonu arttıracığı inancındadırlar. Buna karşın, ancak %25 gibi bir yönetici grubu yeni teknolojilerin işten ayrılmaları azaltacağı görüşündedirler.

Bu durumda yöneticilerin çalışan sirkülasyonu ile motivasyon düzeyi arasında yakın bir bağ olmadığı görüşünde oldukları düşünülebilir.⁸⁵

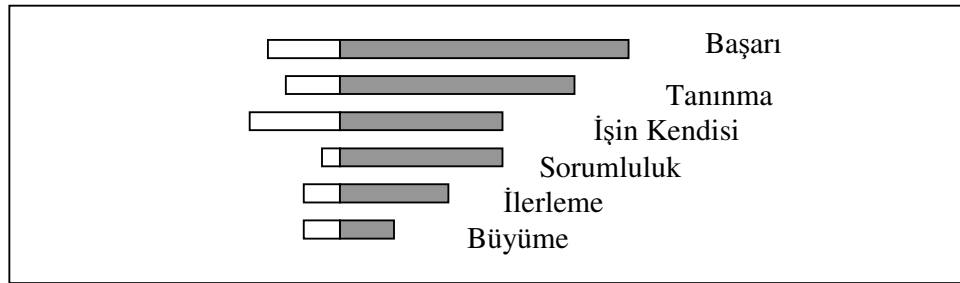
Motivasyon – hijyen teorisinin araştırmaları sonucunda ortaya çıkan sonuca göre iş memnuniyeti ve motivasyon sağlayan faktörlerin iş memnuniyetsizliği oluşturan faktörlerden tamamıyla farklı olduğu görülmüştür. Yani iş memnuniyetinin tersi iş memnuniyetsizliği değil, iş memnuniyetinin az olmasıdır. Yine aynı anlamda memnuniyetsizlik oluşturan faktörlerin ortadan kalkması da , iş memnuniyeti (doyum) anlamına gelmemektedir. Burada iki farklı anlam söz konusudur. Biri tamamıyla fiziksel ama biyolojik ihtiyaçlar, diğeri ise başarıma ihtiyacı gibi psikolojik gelişmeyle orantılı sosyal ihtiyaçlardır.

⁸⁴ Andersen, s. 25

Motive eden faktörler: başarı, tanınma, kabul görme isteği, işin kendisi, sorumluluk ve ilerlemedir. Memnuniyetsizliği yok eden, hijyen faktörleri ise işin dışında, şirket politikası ve yönetimi, denetleme, insan ilişkileri, çalışma koşulları, maaş, statü ve güvenlik olarak belirlenmiştir. Şekil : 19 ve 20’de verilen, iş memnuniyeti ve memnuniyetsizliğini oluşturan faktörler 1685 işçiden alınan verilerle gösterilmiştir. Sonuç olarak motive ediciler bir işte mutlu olmanın ana sebebi, hijyen faktörler ise aynı işte mutsuz olmanın ana nedeni olarak gösterildiği belirlenmiştir. Bu işçiler 12 farklı araştırmadan geçirilmiş ve geniş bir meslek yelpazesini içermektedir. Bu işçilere işlerinde onlara memnuniyet ve de memnuniyetsizlik vermiş olaylar sorulmuş, verilen cevaplar tamamen pozitif ve negatif olaylar olarak yüzdelenmiştir.

Örneğin, başarıyla ilgili negatif alınan bir cevap, “Mutsuzdum çünkü işi başarıyla yapamadım” olmuştur. Yine şirket politikası ve yönetimiyle ilgili olumlu bir olay da şöyle aktarılmıştır: “Mutluydum, çünkü şirket çalışma gruplarını yeniden belirledi böylece ben de anlaşılamadığım o yöneticiye rapor vermek zorunda kalmayacağım”.

Aynı çalışmaya göre iş memnuniyetinin % 81’ini motive ediciler, iş memnuniyetsizliğinin %69 unu da hijyen elemanlar sağlamaktadır. (Baskının kullanıldığı, tehditle elde tutulan çalışanlar)⁸⁶



Şekil : 19 1753 kişiden alınan iş memnuniyetine sebep olan faktörler

Kaynak: Searle John G.,Manage People Not Personel.Motivation&Performance Appraisal,A.harward Bussiness Rewiew Book, U.S.A 1990, 70

⁸⁵ a.g.e,s.26

⁸⁶ Gearle S., s.70



Şekil : 20 1844 kişiden alınan iş (verimsizliği) hoşnutsuzluğu oluşturan sebepler

Kaynak: Searle John G., Manage People Not Personnel. Motivation & Performance Appraisal, A. Harvard Business Review Book, U.S.A 1990, 70

Kültür, kurumun amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, seçilen stratejinin yöneticilerce uygulanmasında kolaylaştırıcı yada zorlaştırıcı olabilir. Yani personelin motivasyonunu ters yönde etkileyerek demotivatör işlevi görebilir. Bu nedenle, kurumu oluşturan bireylerin gösterdiği çabalar organizasyonun amaçlarına yönelik olması ve bu çabaların kalitesi önem taşımaktadır. Öte yandan kişilerin ihtiyaçları organizasyonun amaçları ile uyumlu ve tutarlı olmalıdır. Dolayısıyla motivasyon organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliğini ifade etmektedir. Ancak bu isteklilik çabaların bazı kişisel ihtiyaçları tatmin koşuluyla ortaya çıkar.

Şimdi bir eğitim kurumunda motivatör boyutu olarak ele alınan Ücret, Çalışma koşulları Amir ile ilişkiler Denetim, İşyeri Politikası ve Yönetim Büyüme, ilerleme, sorumluluk, işin mahiyeti, takdir, başarı faktörleri üzerine yapılan anket çalışması sunulacaktır.

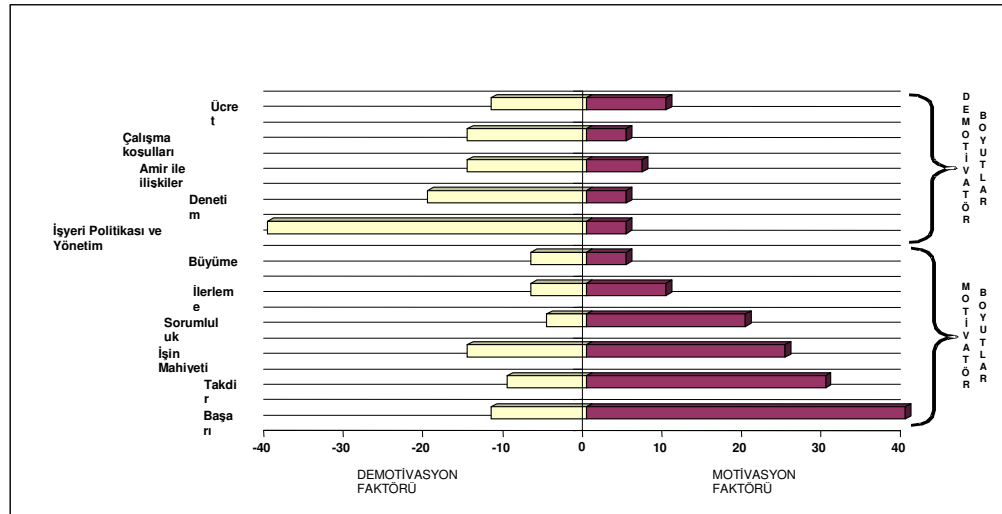
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MEMNUNİYET ANKETİ ÇALIŞMASI

3.1 HERZBERG MODELİ

Motivasyon teorilerinin en önemlilerinden birisi olan Herzberg modeli veya teorisi 1959 yılında F.W. Herzberg ve arkadaşları tarafından "The Motivation to Work" isimli kitapla ortaya konulmuştur. Örneklenen gruplar üzerinde yapılan yoğun araştırmalar neticesinde; çalışanlara, işlerinden özellikle hoşlandıkları ve tatmin oldukları bir zaman ile özellikle hoşlanmadıkları ve tatmin olmadıkları bir zamanı düşünmelerini ve sonra bu duygulara yol açan koşulları anlatmaları istenmiştir. Araştırmalarda çalışanlarca iyi ve kötü duygular için değişik koşullardan bahsedildiği görülmüştür. Örneğin; bir başarı durumu yüksek derecede tatmine yol açmasına rağmen bir başarısızlığın aynı derecede bir tatminsizliğe yol açmadığı görülmüştür. Bunun yanında diğer bazı faktörlerin ise tam tersine bir yapıda oldukları görülmüştür. Örneğin işletme politikasının kötü olması halinde insanların duyduğu tatminsizliğin yanında iyi olmasının yarattığı tatmin çok düşük seviyede kalmaktadır.

Herzberg, araştırmalarına istinaden, iş koşullarını veya diğer bir deyişle iş yeri boyutlarını motive edici ve de-motive edici olmak üzere iki bölümde incelenmiştir. (Şekil : 21)



Şekil : 21 Herzberg modeli

Akademisyenler tarafından " Çift Faktör " kuramı olarak da adlandırılan bu teorinin temel felsefesi itibarıyla; iş yerinde çalışanın kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve tatminsizliğe neden olan Demotivatör (ki bunlara dışsal faktörler adı da verilmektedir) boyutlarla, işyerinde çalışanı mutlu eden , işyerine bağlayan ve tatmin sağlayan Motivator (içsel faktörler) boyutların birbirinden ayrılması gerektiğini savunmaktadır. Çünkü işyerinde belli boyut/faktörlerin varlığı tatmine (doyuma) katkıda bulunmamasına rağmen bunların yokluğu ise nötr bir durum yaratmamakta ve tatminsizliğe yol açmamaktadır.Bu boyut/faktörler ;

- (1) Büyüme
- (2) İlerleme
- (3) Sorumluluk
- (4) İşin mahiyeti
- (5) Takdir
- (6) Başarı

Diğer taraftan bazı boyutların yokluğu ise çalışanı kötümser yapıp tatminsizliğe neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı ile motivasyon sağlanamamaktadır. Çalışan sadece bunlara sahip olmakla tatmine ulaşamamaktadır. Bu gruptaki boyut /faktörler ise ;

- (1) İş yeri politikası ve yönetim
- (2) Denetim
- (3) Amir ile ilişkiler
- (4) Çalışma koşulları
- (5) Ücret

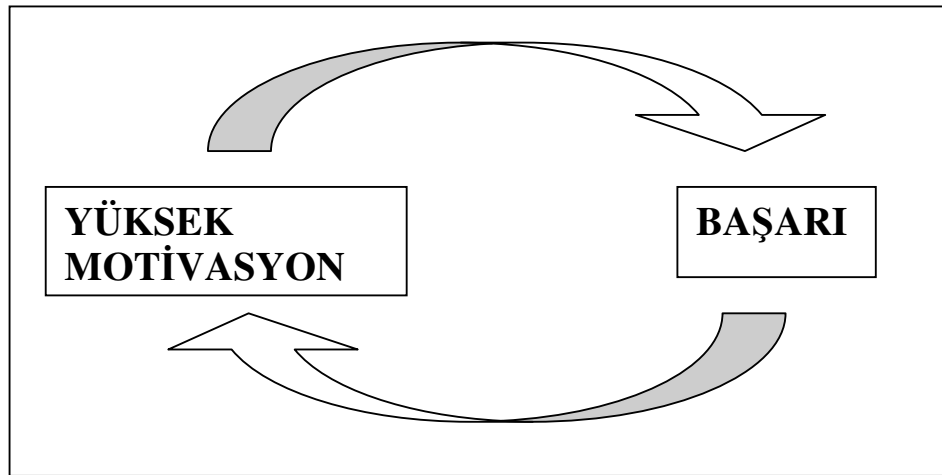
Modeldeki diğer önemli bir yaklaşım motivator boyutların genellikle işe yönelik yani işin içeriğiyle ilgili olması, demotivatör boyutların ise işin çevresiyle ilgili olmasıdır. İşin içeriği yani motivator (içsel) boyutlar, işin yapılması esnasında gerçekleşen içsel ödüllerdir; böylece, işi yapmak için doğrudan bir motivasyon vardır, çünkü iş yapma hareketinin kendisi ödüllendiricidir. Bu durumdaki bir çalışan kendiliğinden motive olmaktadır.

Demotivatör (dışsal) faktörler işten sonra yada uzakta gerçekleşen ödüllerdir. İş sırasında doğrudan bir doyum sağlamazlar.

Herzberg 'in araştırmasından önce, şirket yöneticileri dikkatlerini dışsal boyutlarda yoğunlaştırmışlar ve genelde pek sonuç elde edememişlerdir. Çünkü çalışanlar çok daha fazla korunmalarına rağmen çok daha az motive edilmişlerdir. Bu araştırmadan sonra, yöneticiler içsel boyutlarda yoğunlaşmışlardır.

Diğer bir bakış açısıyla Şekil : 21'in başka bir yorumu ise; bir boyutun olumluluğunun etkisi olumsuzluğunun etkisi ile aynı ölçüde olmamaktadır. Örneğin, Başarı motivasyonu büyük ölçüde etkilemektedir, fakat Başarısızlık aynı önemde demotivatör değildir. Benzer şekilde, bürokratik, dar kalıplı ve anlayışsız bir idare insanları işlerinden iyice soğutmasına rağmen idari olumsuzlukların giderilmesi, kişilerin şevkle işe sarılması için yeterli bir neden olmamaktadır.

Bu saptamalardan sonra ortaya çıkan en ilginç sonuç ise motivasyonu en fazla etkileyen unsurun "Başarı" olmasıdır. Oysa amaç esasen başarıyı sağlama olduğuna göre bir çeşit yararlı döngü söz konusudur. (Şekil : 22)



Şekil : 22 Motivasyon Döngüsü

3.2 ANKET KAPSAMI VE UYGULAMASI :

Çalışanların memnuniyeti anketi Martı danışmanlık ve eğitim kurumunda 25 yönetici, 108 eğitici ve 19 memur olmak üzere toplam 152 personele uygulanmıştır.

Anketin birinci bölümünde; Herzberg Motivasyon Modeli ile belirlenen boyutların önem sıralamasının tespiti için, kıyaslama matrisi tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte boyutlar satır ve sütun olarak aynı sırayla bir matrise yerleştirilmiş, satırda bulunan her bir boyutun sütunda bulunan boyut ile bire bir karşılaştırılmasının yapılmasının ardından, daha önemli olanının seçilmesi istenilmiştir. Anket sonucunda her bir boyut için seçilme sıklığı sayılmış ve seçilme sıklığına göre önem sıralaması oluşturulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde; ankete katılanlara, kurumumuzu Herzberg Motivasyon Modeli ile belirlenen boyutlara göre ne kadar başarılı buldukları sorulmuş, cevapları "Kesinlikle Katılmıyorum (1) " dan "Kesinlikle Katılıyorum (5) " a uzanan bir yelpazede elde edilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde; katılımcılardan, onlarda memnuniyet ve memnuniyetsizlik yaratan, kurumumuza ait üçer unsurun serbest metin halinde yazılması istenilmiştir. Analizler yazılan hususların özel başlıklardan genel ortak noktalara yansıtılması şeklinde yapılmıştır.

3.3. ANKET KATILIMCILARININ ANALİZİ

3.3.1. Organizasyondaki İnsan Kaynaklarının Demografik Özelliklerine Göre Seçimlerinin Karşılaştırılması:

Kurum çalışanlarının birinci derecede önemsedikleri boyutların dağılımı ayrıca Tablo 5 ile verilmiştir.

KATILIMCI GRUBU	Başarı	Takdir	İşin Mahiyeti	Sorumluluk	İlerleme	Büyüme	İş Yeri Politikası ve Yönetim Amir ile ilişkiler	Çalışma koşulları	Ücret	
GENEL	34	1	25	65	15	5	25	5	24	13
YÖNETİCİLER	3	0	6	9	2	0	7	1	2	4
EĞİTİCİLER	24	1	15	44	11	5	16	2	19	8
MEMURLAR	5	0	2	10	1	0	2	1	3	0

Tablo 5 : Birinci Derecede Önemsenen Boyutların Dağılımı

Bu dağılımdan görüldüğü üzere tüm demografik katmanlarda (yönetici/eğitici/memur) "Sorumluluk" boyutu bir iş yeri için birinci öncelikli boyut olarak değerlendirilmiştir. Diğer bir deyişle "İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma" _ personel tarafından en önemli unsur olarak görülmektedir. Tablo 6 ile çalışanların hangi boyutu hangi önem sırasında ele aldıklarını göstermektedir;

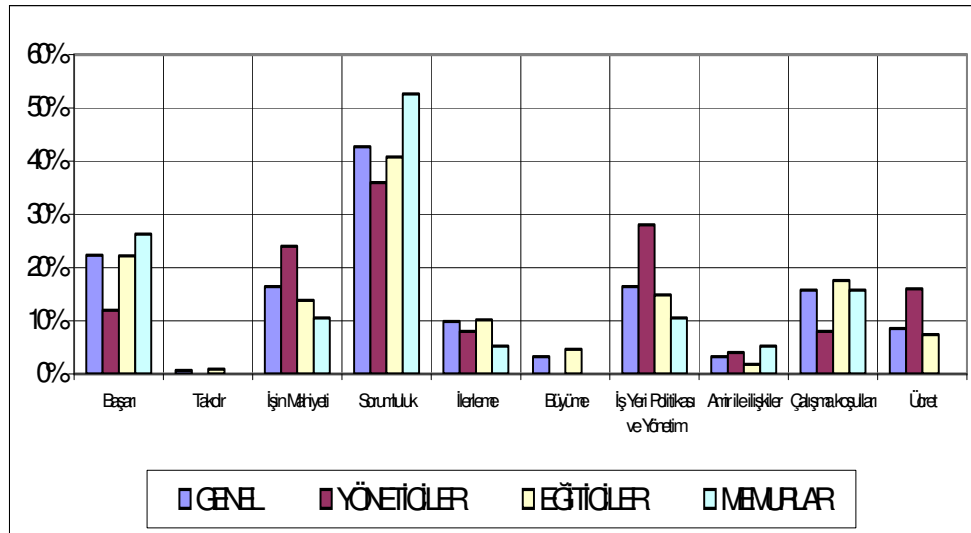
ÖNEM SIRASI	Amir ile ilişkiler	Başarı	İş yeri Politikası ve Yönetim	Büyüme	Çalışma koşulları	İlerleme	İşin Mahiyeti	Sorumluluk	Takdir	Ücret
1	5	34	25	5	24	15	25	65	1	13
2	16	31	32	12	21	21	41	43	9	14
3	16	31	31	18	26	34	35	30	19	18
4	26	28	27	27	23	29	19	10	19	13
5	26	14	18	26	22	30	19	1	26	17
6	25	10	5	26	11	9	12	2	29	17
7	7	5	4	6	6	3	3	1	16	7
8	1	0	1	1	3	0	0	0	3	3
9	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL	21	1	6	30	8	13	1	3	33	3

Tablo 6 : İş Yeri Boyutları Önem Sıralaması Dağılımı

Boyutların en çok oy alan sıralamaları Tablo 6'da koyu zemin üzerinde gösterilmek suretiyle vurgulanmıştır. Tablo 6'nın 'nin analizi sonucunda başarı boyutunun da ilk sıralarda ele alındığı görülmektedir. Çalışanlarımız "Bir işi başarıyla tamamlamanın verdiği mutluluğu " diğer faktörlere göre üstte tutmaktadırlar. Daha detaylı yorumlamalar için, ankete katılan gruplar arası yüzdesel dağılım Tablo 7 ile, grafiksel anlatımı ise Şekil : 23 ile verilmiştir.

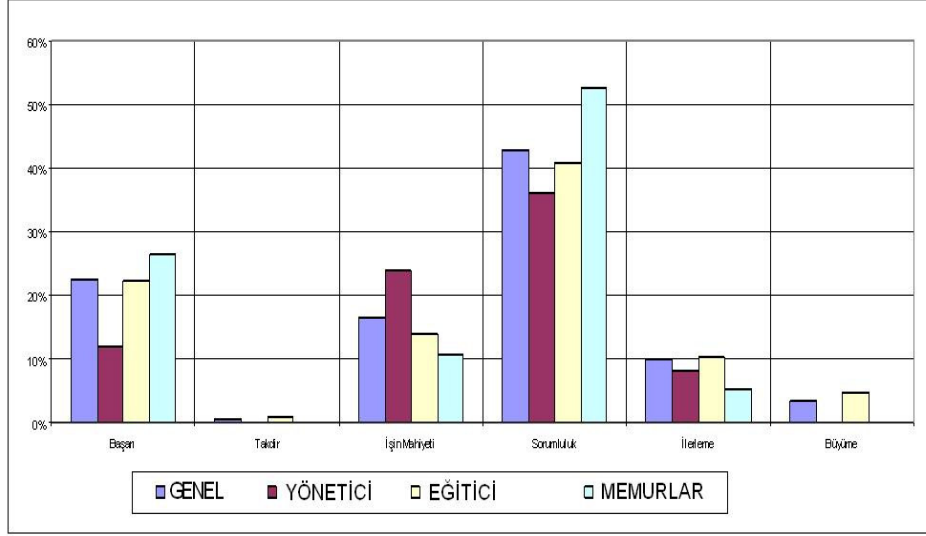
KATILIMCI GRUBU	Başarı	Takdir	İşin Mahiyeti	Sorumluluk	İlerleme	Büyüme	İş yeri Politikası ve Yönetim	Amir ile ilişkiler	Çalışma koşulları	Ücret
GENEL	%22	%1	%16	%43	%10	%3	%16	%3	%16	%9
YÖNETİCİLER	%12	%0	%24	%36	%8	%0	%28	%4	%8	%16
EĞİTİCİLER	%22	%1	%14	%41	%10	%5	%15	%2	%18	%7
MEMURLAR	%26	%0	%11	%53	%5	%0	%11	%5	%16	%0

Tablo7 İş Yeri Boyutların Birinci Derece Önemsenme Dağılımı



Şekil : 23 İş Yeri Boyutların Birinci Derece Önemsenme Dağılımı

Sonuçların yorumu ve yaklaşımların belirlenmesi maksadıyla Motivatör ve Demotivatör boyutlar ayrı ayrı ele alınabilir . Motivatör boyutların dağılımı Şekil : 24 ile verilmiştir.



Şekil : 24 Motivatör Boyutların Birinci Derece Önemslenme Dağılımı

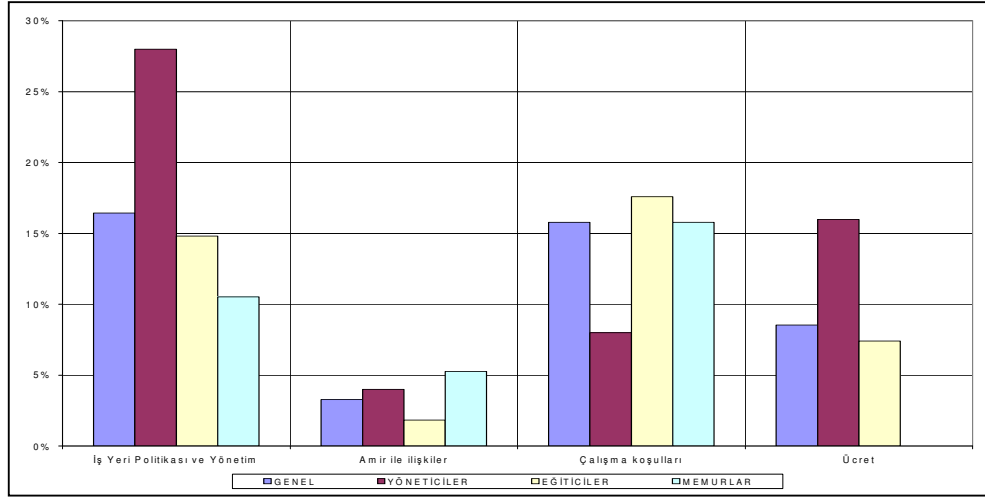
Yukarıdaki şekil itibarıyla, kurum yöneticilerinin şanslı olduklarını söylemek mümkündür. Herzberg modeli kapsamında anılan boyutlar incelendiğinde; çalışanların, en başarılı şekilde motive edilebilecek boyutları en fazla önemsendiği görülmektedir. Genel katılımı en çok rağbet gören boyutlar;

- (1) SORUMLULUK : İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma
- (2) BAŞARI : Bir işi başarıyla tamamlamanın verdiği mutluluk
- (3) İŞİN MAHİYETİ : Arzu, tutku ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma olarak tespit edilmiştir

Katılımcılarca işi başarıyla tamamlama çok önemli görülmesine karşın, başarıyla tamamlanan bir işten dolayı takdir edilmek hiç önemsenmemiştir. Burada bireylerin kendi kendilerine hissettiği beğeni ve takdirin, dışarıdan gelen takdirden daha önemli olduğunu düşünmüş olabileceği

değerlendirilmiştir. Dolayısıyla motivasyonun artırılması için personeli takdir etmek yerine onların yeterli sorumluluğa sahip oldukları, yeteneklerine uygun işler verilerek başarılı olmasının sağlanması yeterli olabilecektir.

Demotivatör boyutların dağılımı ise Şekil : 25 ile verilmiştir



Şekil : 25 Demotivatör Boyutların Birinci Derece Önemsenme Dağılımı

Dışsal veya demotivatör diye adlandırılan bu grupta çalışanları kolaylıkla kötümserliğe sürükleyen, ancak iyi olması halinde de, çalışanlarda yüksek bir tatmin sağlamayan boyutlar ele alınmıştır. Burada motivatör ve demotivatör boyutlar arasında kıyaslamalar yapılırken aynı eksen skalasını kullanabilmek amacıyla 23 ncü şekil seçilmiştir.

23 ncü şekilde verildiği gibi kurum yöneticilerince, üzerinde özenle durulması gereken konuların aşağıdaki gibi olabileceği değerlendirilmiştir.

(1) İŞ YERİ POLİTİKASI VE YÖNETİM : Kötü bir yönetim yani bürokratik, dar kalıplı ve anlayışsız bir yönetim politikasının varlığı,

(2) ÇALIŞMA KOŞULLARI : İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz olması.

3.4. KATILIMCI MEMNUNİYETİNİN PARAMETRELERE GÖRE ANALİZİ

Ankete Katılan Yönetici Personel

(1) Motivator boyutlarda , diğer katılımcılardan farklı olarak "İşin Mahiyeti " boyutuna çok daha fazla önem vermektedir. Bu boyut, "Başarı" yani işi başarıyla tamamlamadan duyulan mutluluğun, önüne geçmiş durumdadır. Bu kapsamda Yönetici personelin motivasyonunun artırılması için onların arzu, tutku ve yeteneklerine uygun bir şekilde kullanılması faydalı olacaktır.

(2) Demotivator boyutlarda , diğer katılımcılardan farklı olarak "İş Yeri Politikası ve Yönetim" boyutunu en önemli sıraya koymuşlardır. Aynı kapsamda "Ücret" boyutunda da genel yaklaşımın üstünde bir önem görülmektedir. Dolayısıyla kötü bir İş Yeri politikası ilk önce Yönetici personelin motivasyonunu ve tatminini yok edecektir. Yönetici personel iş yerindeki çalışma koşullarının elverişli olmasını diğer katılımcılara göre daha az önemsemektedir. Yönetici personelde genel yaklaşıma göre en büyük farklılık "Ücret" boyutunun önemsenmesindedir.

Ankete Katılan Eğitici Personel;

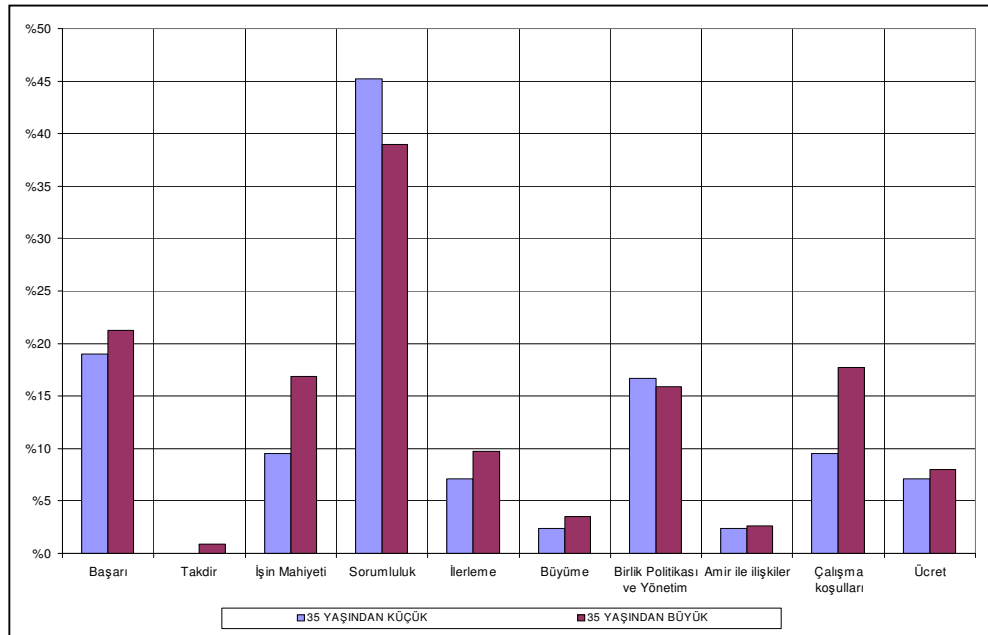
(3) Motivator boyutlarda, genel ortalamaya uygun bir yaklaşım sağlamasına karşın farklılık olarak "Büyüme" boyutunu yani işinde kendisini geliştirip yeni bir şeyler öğrenerek çevresine olumlu katkılarda bulunabilme faktörünü ön plana çıkarmıştır. Bu boyut gerçekte Herzberg modelinde en az motivasyon sağladığı iddia edilen motivator boyuttur.

(4) Demotivator boyutlarda, "Amir ile ilişkiler" boyutuna diğer personele göre çok az önem vermişlerdir. Bir anlamda amirin niteliklerinden dolayı demotive olmayacaklarını savunmaktadırlar. Çalışma koşullarına diğer personele göre çok fazla önem vermektedirler. Dolayısıyla yöneticilerin uygun olmayan çalışma koşullarından dolayı Eğitici personelin kolaylıkla demotive olabileceğini her an için göz önünde tutması gerekmektedir.

Ankete Katılan Memur Personel;

(5) Motivator boyutlarda, genel ortalamadan farklı olarak sorumluluk boyutunu yüksek derecede önemsemişlerdir. Dolayısıyla devlet memurlarına görev verilirken, onlara işi yapacak yeterli yetkinin sağlanması sayesinde personel motive edilebilecektir. Aynı kapsamda kurumdaki memurlar bir işi başarıyla tamamlamanın mutluluğunu diğer katılımcılara göre yüksek önemde tutmaktadır.

(6) Demotivator boyutlarda, ilginç bir yaklaşım olarak "Ücret" boyutuna birinci sırada önem vermediğini belirtmişlerdir. Bu durum çalışanların maaşları üzerinde kontrol yetkisi olmayan kurumlar için önemli bir şanstır. Kurum yöneticileri, Memurla personelin genel ortalamaya göre "Amir ile ilişkiler" boyutuna verdiği önemi göz önünde tutmalıdır. Bu gruptaki personel bir anlamda amirin niteliklerinden dolayı çok kolay demotive olabileceklerdir. En önemli demotivator boyut olan "İş Yeri Politikası ve Yönetim" boyutunu diğer çalışanlara göre devlet memurlarının en az önemsemiş olmaları, elemanlarını motive etmek için çalışmalar yapacak yönetici personel için bir şans olarak değerlendirilmektedir.



3.4.1. Kurumdaki Personelin Yaş Grubuna Göre Karşılaştırması

Ankete katılan personelden 35 yaşının yukarısında (113 kişi) ve 35 yaşından küçük (42 kişi) olanlar arasında birinci derecede önemsenen boyutların dağılımları Tablo 8 ile grafiği ise Şekil : 26 ile verilmiştir.

KATILIMCI YAŞ GRUBU	Başarı	Takdir	İşin Mahiyeti Sorumluluk	İlerleme	Büyüme	İş Yeri Politikası	Amir ile İlişkiler	Çalışma koşulları	Ücret	
35 YAŞINDAN KÜÇÜK	%19	%0	%10	%45	%7	%2	%17	%2	%10	%7
35 YAŞINDAN BÜYÜK	%21	%1	%17	%39	%10	%4	%16	%3	%18	%8

Tablo 8 : Kurumda Çalışan Personelin Yaş Grubuna Göre Birinci Öncelikli İş Yeri Boyutu Seçimlerinin dağılımı

Şekil : 26 Kurumda Çalışan Personelin Yaş Grubuna Göre Birinci Öncelikli İş Yeri Boyutu Seçimlerinin Yüzdesel Grafiği

Birinci derecede önem boyutlarının yüzdesel dağılımındaki farklılıkların analizi sonucunda ;

- 35 yaşından küçük personelin "Sorumluluk" boyutuna diğer personelden daha çok önem verdiği,
- 35 yaşından büyük personelin "Çalışma koşulları" ve "İşin Mahiyeti " boyutlarını daha çok önemsedikleri
- "Takdir" boyutunun 35 yaşından küçük personelce birinci sıraya hiç alınmadığı görülmüştür.

3.4.2 İş Yeri Boyutlarına Göre Kurum Çalışanlarının Memnuniyetinin Analizi

Anketin ikinci bölümünde sorgulanan iş yeri boyutlarına göre kurumdan duyulan memnuniyetin tespiti için çalışanlara Tablo 9 ile verilen sorular yöneltilmiştir.

<u>BOYUT</u>	<u>SORU</u>	<u>GENEL CEVAP</u>
Başarı	Martı başarılı bir İş Yeri'dir	GENELDE KATILYORUM
Takdir	Martıda personel çalışmalarından dolayı takdir edilir	GENELDE KATILYORUM
İşin Mahiyeti	Martıda yaptığım işin mahiyetini seviyorum	KESİNLİKLE KATILYORUM
Sorumluluk	Martıda bana sorumluluk verilmiştir	KESİNLİKLE KATILYORUM
İlerleme	Martı içinde görevimde ilerleme imkanım vardır	GENELDE KATILYORUM
Büyüme	Martı bana meslek hayatımda büyüme imkanı sağlamaktadır	GENELDE KATILYORUM
İş Yeri Politikası	Martının yönetim politikasından memnunum	GENELDE KATILYORUM
Yönetim ve		
Amir ile ilişkiler	Martıda amirlerimle ilişkilerimden memnunum	KESİNLİKLE KATILYORUM
Çalışma Koşulları	Martıda bana sağlanan çalışma koşullarından memnunum	GENELDE KATILYORUM
Ücret	Martıda yaptığım işe göre aldığım maaşı yeterli görüyorum	NADİREN KATILYORUM

Tablo 9: Çalışanlara Yöneltilen Sorular ve Genel Tatmin Seviyesi

Değerlendirme için öncelikle Likert metoduyla bahse konu boyutlardaki tatmin seviyeleri araştırılmıştır. Buradan elde edilen genel netice Tablo 10 ile verilmiştir;

	Başarı	Takdir	İşin Mahiyeti	Sorumluluk	İlerleme	Büyüme	İş Yeri Politikası ve Yönetim	Amir ile ilişkiler	Çalışma koşulları	Ücret
ORTALAMA	4,35	3,85	4,66	4,61	3,31	3,57	4,14	4,57	3,81	3,00
ORTA NOKTA	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00
MINİMUM	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
MAKSİMUM	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Tablo 10 : Çalışanların Tatmin Seviyeleri Genel Analiz Sonucu

Bu kapsamda tüm personel (genel) kategorisinde elde edilen neticeler Tablo 11 ile sunulmuştur. Tablo 11 de sorulara verilen cevaplardan en yüksek sayıda katılım görenler koyu zemin üzerinde vurgulanmıştır.

MEMNUNİYET DERECEİ	Başarı	Takdir	İşin Mahiyeti	Sorumluluk	İlerleme	Büyüme	İş Yeri Politikası ve Yönetim	Amir ile ilişkiler	Çalışma koşulları	Ücret
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	12	2	4	27	18	3	3	14	41
GENELDE KATILMIYORUM	2	10	3	3	24	19	10	4	13	16
NADİREN KATILYORUM	9	4	4	2	19	17	19	4	16	24
GENELDE KATILYORUM	72	53	28	32	44	59	54	34	57	50
KESİNLİKLE KATILYORUM	71	56	118	114	41	42	69	110	55	24

Tablo 11 : Sorulara verilen cevapların dağılımı

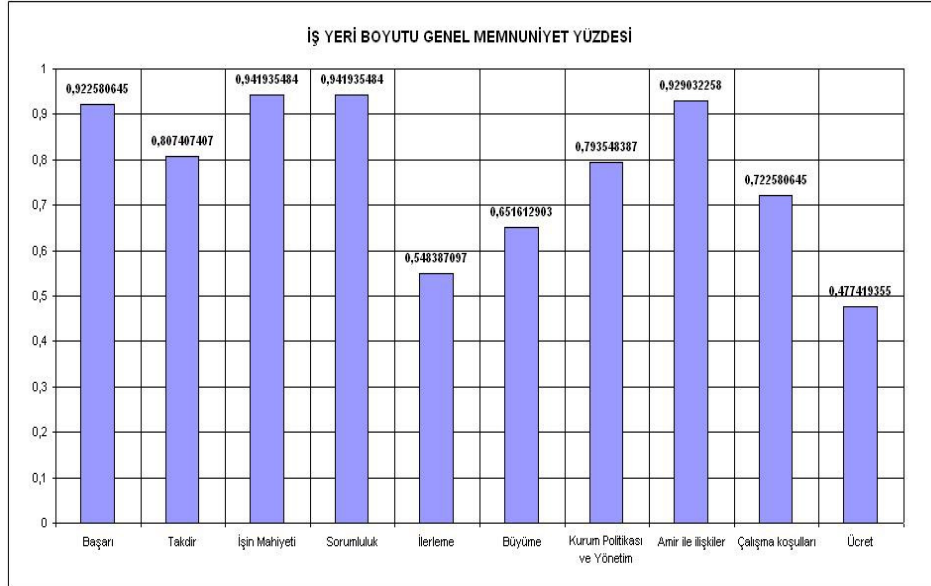
İş yeri genel memnuniyet dağılımını elde etmek maksadıyla genelde ve kesinlikle katılıyorum cevapları toplanarak "katılanlar" adı altında diğerleri ise "katılmayanlar" adı altında toplamıştır Bu şekilde elde edilen neticeler Tablo 12 de iş yeri boyutları genel memnuniyet grafiği ise Şekil : 27' de verilmiştir.

İŞ YERİ BOYUTLARINA (HERZBERG MODELİ) İLİŞKİN SORULAR	KATILAN	KATILMAYAN	MEMNUNİYET %
Martı başarılı bir İş Yeridir	143	12	%92
Martıda personel çalışmalarından dolayı takdir edilir	109	26	%81

Martıda yaptığım işin mahiyetini seviyorum	146	9	%94
Martıda bana sorumluluk verilmiştir	146	9	%94
Martı içinde görevimde ilerleme imkanım vardır	85	70	%55
Martı bana meslek hayatımda büyüme imkanı sağlamaktadır	101	54	%65
Martının yönetim politikasından memnunum	123	32	%79
Martıda amirlerimle ilişkilerimden memnunum	144	11	%93
Martıda bana sağlanan çalışma koşullarından memnunum	112	43	%72
Martıda yaptığım işe göre aldığım maaşı yeterli görüyorum	74	81	%48

Tablo 12 : İş Yeri Boyutları Genel Memnuniyet Tablosu

Memnuniyet yüzdesinin hesaplanmasında katılanların toplamı, katılanların ve katılmayan personel toplamına bölündükten sonra 100 ile çarpılması sonucunda elde edilmiştir.



Şekil: 27: İş Yeri Boyutları Genel Memnuniyet Grafiği

Şekil : 27 nin analizi sonucunda ;

Motivatör boyutlardan katılımcıların kurumdan en yüksek şekilde memnun oldukları boyutlar; "Sorumluluk", "İşin Mahiyeti" ve "Başarı" olarak belirlenmiştir. Aynı şekilde bu unsurların katılımcılar tarafından en çok önemsenen unsurlar olduğu da gözönüne alınarak, kurumumuz yönetim kadrolarının ve idareci personelin doğru şekilde personel motivasyonunun sağlanmaya çalıştığı yorumu yapılabilir.

Demotivatör boyutlarda; ankete katılan personelin yaklaşık yarısı, yaptığı işe göre aldığı ücreti yeterli görmemektedir. Ancak personelin ücrete verdiği önem derecesinin düşüklüğü göz önüne alındığında, ücret konusunun kurum içinde bir motivasyon bozukluğu yaratmayacağı değerlendirilebilir. Bu grupta kurum yöneticilerinin dikkat etmesi gereken en önemli boyutun "İş Yeri Politikası ve Yönetim" olduğu bir gerçektir. Çünkü yaklaşık her beş kişiden biri, İş Yeri politikası ve yönetimden memnun değildir. Aynı şekilde yaklaşık her üç kişiden biri çalışma ortamlarından hoşnutsuzdur.

Demotivasyon katsayısı yüksek olan "Amir ile İlişkiler" boyutunda yaşanan yüksek derecede memnuniyet, yöneticilerin işgörenler tarafından sevildiğini, dolayısıyla bu boyutta demotivatör unsur bulunmadığını işaret etmektedir.

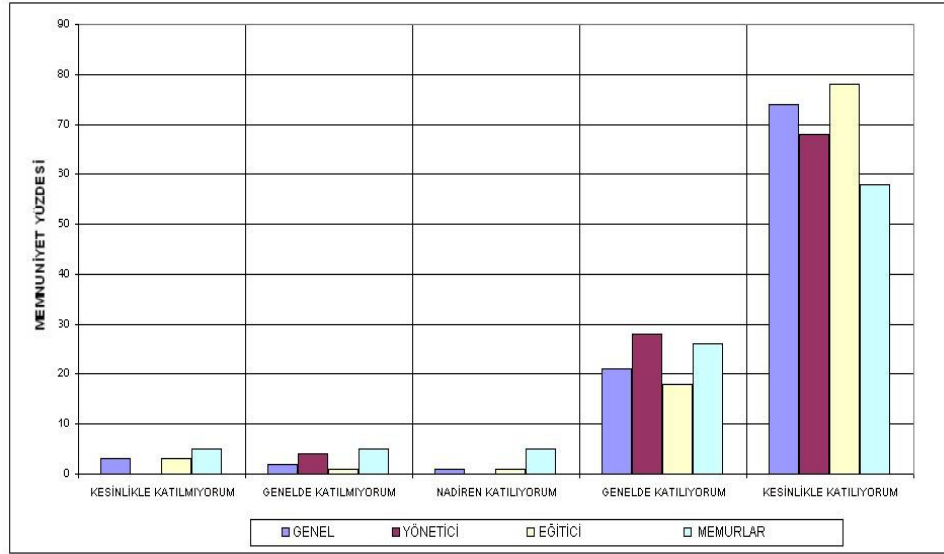
3.4.3. İnsan Kaynakları Memnuniyetinin Motivatör Boyutlarda Analizi

3.4.3.1. "Başarı" Boyutu Memnuniyet Analizi

Herzberg modelinin "Başarı" boyutunda ankete katılanlara "Martı başarılı bir İş Yeridir" yorumuna katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Bu kapsamda alınan cevapların dağılımları Tablo 13 ile karşılaştırma grafiği ise Şekil : 28 ile verilmiştir.

MEMNUNİYET DERECEŚİ	YÜZDE (Genel)	YÜZDE (Ynt.)	YÜZDE (Eğt.)	YÜZDE (Memur)
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	4	0	0
GENELDE KATILMIYORUM	1	0	1	5
NADİREN KATILYORUM	6	20	3	0
GENELDE KATILYORUM	46	60	44	47
KESİNLİKLE KATILYORUM	46	16	52	47

Tablo 13 : Başarı Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri



Şekil : 28 Başarı Boyutu Karşılaştırma Grafiği

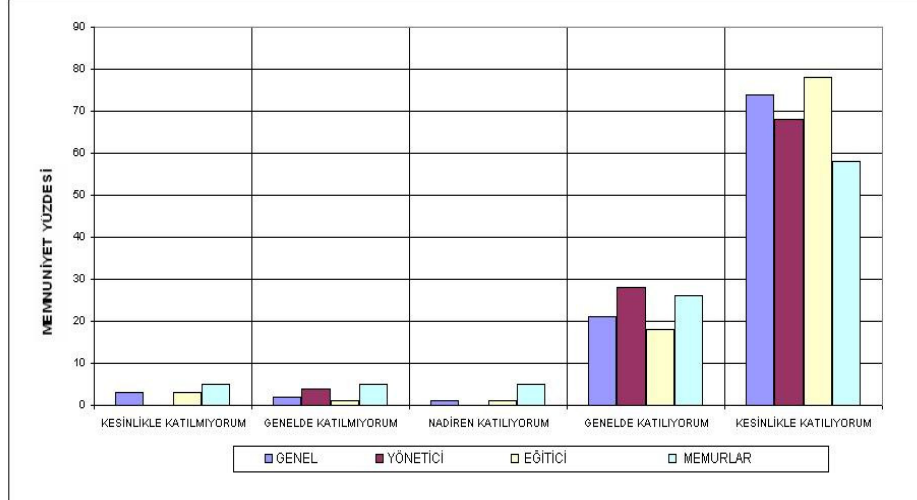
(1) Ankete katılanlardan, genel dağılım itibarıyla % 92 lik bir grubun kurumumuzu başarılı buldukları görülmektedir. Bu boyuta genel katılımcıların verdikleri yüksek derecede önem göz önüne alınırsa Kurumun bu konuda büyük bir avantaj sahibi olduğu bir gerçektir. Yönetici personelde genel dağılımdan farklı olarak %4 lük bir grubun kurumu kesinlikle başarısız bulunduğu ve cevap yoğunluğunun "Genelde Katılıyorum" statüsünde olduğu, Eğitici personelin genel dağılımın üzerinde kurumu başarılı bulunduğu, ve Memurlar personelin genel dağılım paralelinde olduğu görülmektedir

3.4.3.2. Takdir" Boyutu Memnuniyet Analizi

Herzberg modelinin "Takdir" boyutunda ankete katılanlara "Martıda personel çalışmalarından dolayı takdir edilir" yorumuna katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Bu kapsamda alınan cevapların dağılımları Tablo 14 ile karşılaştırma grafiği ise Şekil :29 ile verilmiştir.

Tablo 14: Takdir Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri

MEMNUNİYET DERECEŚİ	YÜZDE (Genel)	YÜZDE (Ynt.)	YÜZDE (Eğt.)	YÜZDE (Memur)
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	9	21	8	0
GENELDE KATILMIYORUM	7	21	5	6
NADİREN KATILIYORUM	3	5	3	0
GENELDE KATILIYORUM	39	32	42	31
KESİNLİKLE KATILIYORUM	41	21	41	63



Şekil: 29 Takdir Boyutu Karşılaştırma Grafiği

Ankete katılanlardan, genel dağılım itibarıyla % 80 lik bir grubun kurumda çalışmaların takdir edildiği inancına sahip oldukları görülmektedir. Gerçekte model kapsamında ikinci derecede motivatör olan bu boyuta, çalışanlar genel kapsamda en düşük sıralamayı vermişlerdir dolayısıyla

kurumda genel anlamda sadece personelin takdir edilmesiyle bir motivasyon artışı beklenmemelidir.

Yönetici personelde genel dağılımdan farklı olarak ortalama her iki Yöneticilerden biri işyerinde çalışmaların takdir edilmediğini düşünmektedir. Aynı kapsamda Yöneticilerin "Takdir" boyutuna verdikleri önemin çok düşük olduğu göz önüne alınırsa "Takdir" boyutunda yaşanan tatminsizlik bir anlamda çelişki yaratmaktadır.

Kurum yöneticilerince yapılacak çalışmalar ile bu boyutun kazandıracağı yüksek motivasyon katsayısını kendi lehlerine çevirebilmek için, Yönetici personeli çalışmalarından dolayı takdir ederken bir gösteri niteliğinde değil, içten ve haklı durumlarda bu unsurun kullanılması gereği sözkonusu edilebilir. Yani diğer bir deyişle takdir adaleti sağlanması gereklidir denebilir. Aksi takdirde % 50 lik bir çoğunlukta huzursuzluk ortamının varlığı gözardı edilecektir .

Eğitici personelin genel dağılımın paralelinde "Takdir" boyutundan tatmin oldukları görülmektedir.

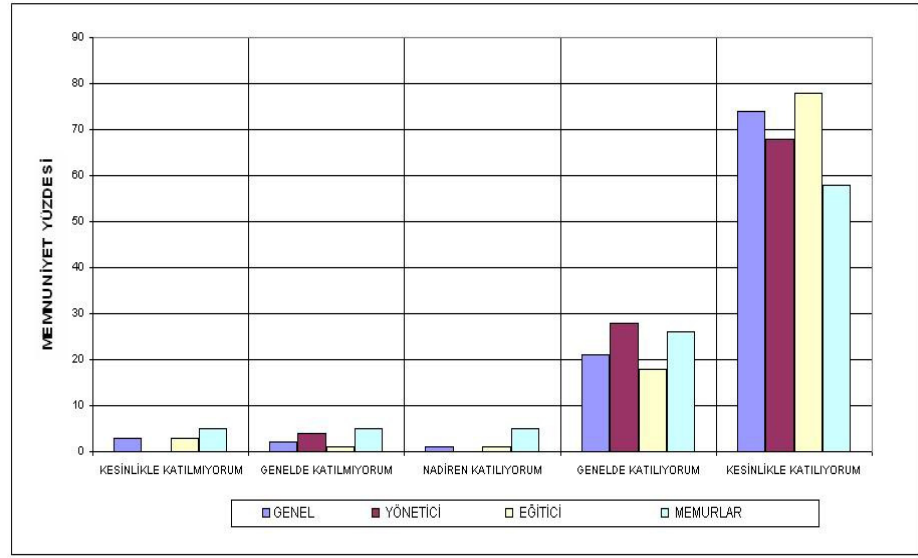
Memurlar personelde ilginç bir nokta olarak genel dağılımın üzerinde aşırı bir memnuniyet olduğu görülmektedir. Dolayısıyla devlet memurlarının yöneticilerinin, personelini doğru bir şekilde motive etmiş olduklarını söylemek mümkündür.

3.4.3.3. "İşin Mahiyeti" Boyutu Memnuniyet Analizi

Herzberg modelinin "İşin Mahiyeti" boyutunda ankete katılanlara "Martıda yaptığım işin mahiyetini seviyorum" yorumuna katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Bu kapsamda alınan cevapların dağılımları Tablo 15 ile karşılaştırma grafiği ise Şekil : 30 ile verilmiştir.

Tablo 15: İşin Mahiyeti Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri

MEMNUNİYET DERECEŚİ	YÜZDE (Genel)	YÜZDE (Ynt.)	YÜZDE (Eğt.)	YÜZDE (Memur)
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	8	0	0
GENELDE KATILMIYORUM	2	4	2	0
NADİREN KATILYORUM	3	4	3	0
GENELDE KATILYORUM	18	24	14	32
KESİNLİKLE KATILYORUM	76	60	81	68

**Şekil : 30:** İşin Mahiyeti Boyutu Karşılaştırma Grafiği

Ankete katılanlardan, genel dağılım itibarıyla % 94 lük bir grup kurumda yaptığı işi sevmektedir. Temelde model kapsamında üçüncü derecede motivatör olan bu boyutun en önemli özelliği motivatör boyutlar içinde en yüksek demotivasyon katsayısına sahip olan bir boyut olmasıdır. Dolayısıyla personelce ikinci derecede önemsenen bu boyutta yakalanan bu tatmin, çalışanların motivasyon için çok büyük bir avantajdır.

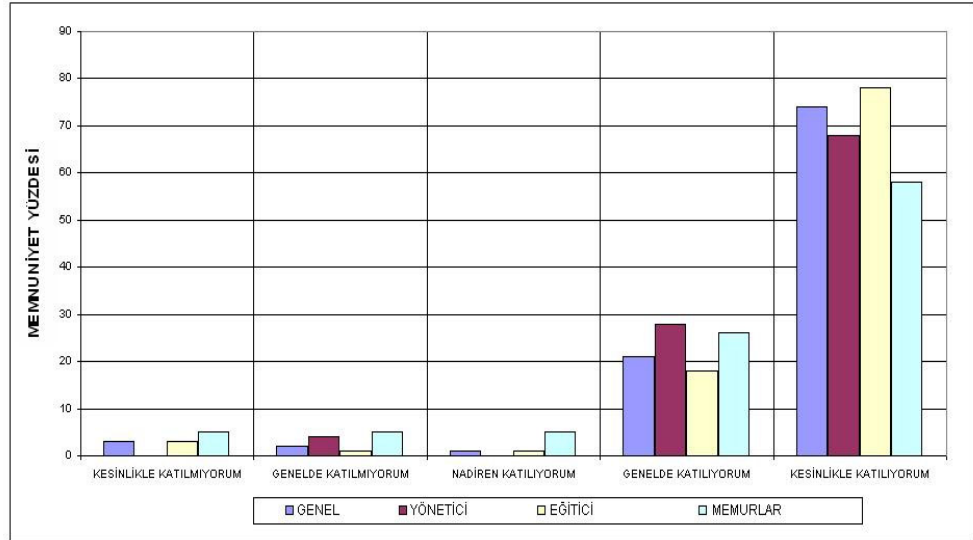
Yönetici personelde genel dağılımdan farklı olarak yaklaşık % 15 lik bir tatminsizlik söz konusu olmasına rağmen, bu boyutta; Eğitimcilerde %95, memurlarda % 100 tatmin seviyesinin yakalanması çok çarpıcı bir sonuçtur.

3.4.3.4. "Sorumluluk" Boyutu Memnuniyet Analizi

Herzberg modelinin "Sorumluluk" boyutunda ankete katılanlara "Martıda bana sorumluluk verilmiştir " yorumuna katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Bu kapsamda alınan cevapların dağılımları Tablo 16 ile karşılaştırma grafiği ise Şekil : 31 ile verilmiştir

MEMNUNİYET DERECEŚİ	YÜZDE (Genel)	YÜZDE (Ynt.)	YÜZDE (Eğt.)	YÜZDE (Memur)
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	3	0	3	5
GENELDE KATILMIYORUM	2	4	1	5
NADİREN KATILYORUM	1	0	1	5
GENELDE KATILYORUM	21	28	18	26
KESİNLİKLE KATILYORUM	74	68	78	58

Tablo 16 : Sorumluluk Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri



Şekil 31: Sorumluluk Boyutu Karşılaştırma Grafiği

Ankete katılanlardan, genel dağılım itibarıyla % 95 lik bir grubun kurumdaki görevinde işin icrası için gerekli sorululuğa sahip olduğunu düşündüğü ve bu konuda tatmin olduğu görülmektedir. Çalışmalarca birinci

derecede önemli olduğu iddia edilen ve Herzberg modelinde dördüncü derecede motivasyon katsayısına sahip olan "Sorumluluk" boyutu kapsamında personelce yaşanan bu tatmin seviyesinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Yönetici ve Eğitici personelde "Sorumluluk" boyutunda genel dağılımın paralelinde bir tatmin görülmektedir.

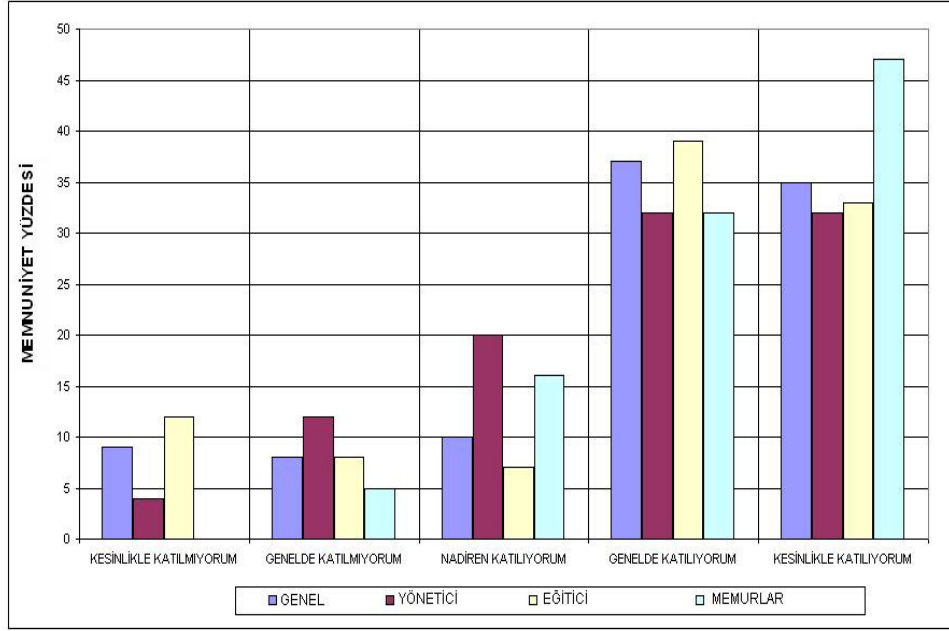
Memurlar personelde genel dağılıma göre daha düşük bir tatmin söz konusudur. Daha önce yapılan Motivator boyutların önemsenme analizinde "Sorumluluk" boyutu Devlet memurlarınca genel dağılımın oldukça üstünde önemsendiği belirtilmiştir. Bu kapsamda yeterince motivasyonun sağlanması için kurumda görevli devlet memurlarına yaptıkları işin icrası için gerekli seviyede sorumluluk verilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

3.4.3.5. "İlerleme" Boyutu Memnuniyet Analizi

Herzberg modelinin "İlerleme" boyutunda ankete katılanlara "Martı içinde görevimde ilerleme imkanım vardır. " yorumuna katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Bu kapsamda alınan cevapların dağılımları Tablo 17 ile karşılaştırma grafiği ise Şekil : 32 ile verilmiştir.

Tablo 17 : İlerleme Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri

MEMNUNİYET DERECEŚİ	YÜZDE (Genel)	YÜZDE (Ynt.)	YÜZDE (Eğt.)	YÜZDE (Memur.)
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	17	8	19	21
GENELDE KATILMIYORUM	15	24	13	21
NADİREN KATILYORUM	12	12	13	11
GENELDE KATILYORUM	28	40	28	21
KESİNLİKLE KATILYORUM	26	16	28	26



Şekil : 32 : İlerleme Boyutu Karşılaştırma Grafiği

Ankete katılanlardan, genel dağılım itibarıyla % 54 lük bir grup kurumdaki görevinde ilerleme olanakları olduğunu düşünmesine rağmen, bu grubun sadece yarısı bu duygusundan emindir. Diğer % 46 lık bir grup Martıdaki görevinde bir ilerleme olanağı görmemektedir. Her ne kadar motivatör boyutlar arasında, personelce çok fazla önemsenmeyen bir boyut olmasına rağmen yapılacak organizasyona dönük çalışmalarla personele kurumumuzdaki görev süresinde ilerleme imkanı verilebileceği taktirde kurumca bir avantaj sağlanabileceği değerlendirilmektedir.. Bu kapsamda ekip şefliğinden başlayan idareci personel organizasyonlarında bürokratik ve durağan bir yapı oluşturulmaması göz önünde bulundurulmalıdır. Yorumunda bulunmak mümkündür

Yönetici ve Eğitici personelde genelde rütbe terfisiyle birlikte gelen bir ilerleme söz konusu olduğu için, ilerleme olanaklarının uzun yıllar almasından doğan bir tatminsizlik söz konusu edilebilir.

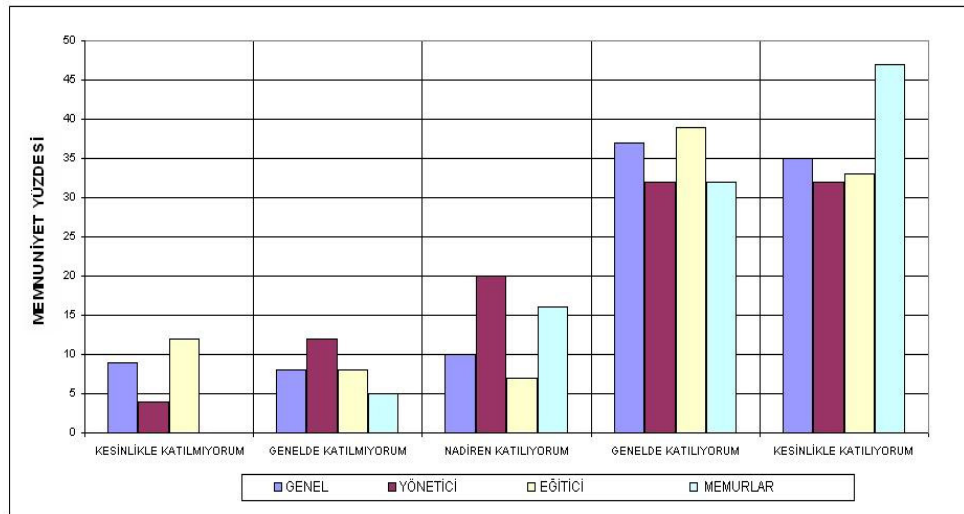
Kurumda görevli devlet memurlarına yaptıkları görevde ilerleme imkanları açısından önemli derecede bir tatminsizlik söz konusudur. Yukarıda belirtilen organizasyona dönük değişimlerle öncelikle devlet memurlarından başlanmasının motivasyon sağlamak açısından yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

3.4.3.6. "Büyüme" Boyutu Memnuniyet Analizi

Herzberg modelinin "Büyüme" boyutunda ankete katılanlara "Martı bana meslek hayatımda büyüme imkanı sağlamaktadır" yorumuna katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Bu kapsamda alınan cevapların dağılımları Tablo 18 ile karşılaştırma grafiği ise Şekil : 33 ile verilmiştir.

Tablo 18 : Büyüme Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri

MEMNUNİYET DERECESESİ	YÜZDE (Genel)	YÜZDE (Ynt.)	YÜZDE (Eğt.)	YÜZDE (Memur)
KEŞİNLİKLE KATILMIYORUM	12	24	10	5
GENELDE KATILMIYORUM	12	4	12	26
NADİREN KATILYORUM	11	20	8	16
GENELDE KATILYORUM	38	32	40	37
KEŞİNLİKLE KATILYORUM	27	20	30	16



Şekil : 33 Büyüme Boyutu Karşılaştırma Grafiği

Ankete katılanlardan, genel dağılım itibarıyla % 65 lik bir grup kurumdaki çalışmalarının kendisine meslek hayatında büyüme, yani "işinde kendisini yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme" olanaklarını sağladığını düşünmektedir. Büyüme boyutu motivatör boyutlar arasında, en az motivasyon sağlayan ancak genel ortalama civarında demotivasyon yaratma olasılığı bulunan bir boyuttur. Kurum çalışanları "Büyüme" boyutunu çok fazla önemsemediklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu boyuttaki sonuçların motivasyon sağlamak amacıyla değil, demotivasyonu engellemek amacıyla ele alınması gereği söz konusudur.

Yönetici personelde genel ortalamadaki eğilimlerin dışında olarak % 48 lik bir çoğunlukla işinde yeni şeyler öğrenmediğini ve çevresine olumlu katkılarda bulunamadığını belirtmiş olup, kurumda öğrendiklerinin kendisine ilerleme olanağı sağlamadığını anlatmaktadır. Dolayısıyla İş Yeri içi eğitim özellikle Yönetici personel için önem arz etmektedir şeklinde düşünülebilir.

Eğitici personel , bu boyutta genel eğilimlerin üzerinde bir değerde tatmin yaşamaktadırlar. Dolayısıyla buradan kurumda görevli Eğitimcilerin görevlerinde daha fazla yeni şeyler öğrenebildiği değerlendirilmektedir.

Her iki Memurlar personelden birisi kurumda yeni bir şey öğrenerek, bu öğrendiklerinden dolayı meslek hayatında bir gelişme olmadığını savunmaktadırlar.

3.4.4. İnsan Kaynakları Memnuniyetinin Demotivatör Boyutlarda Analizi

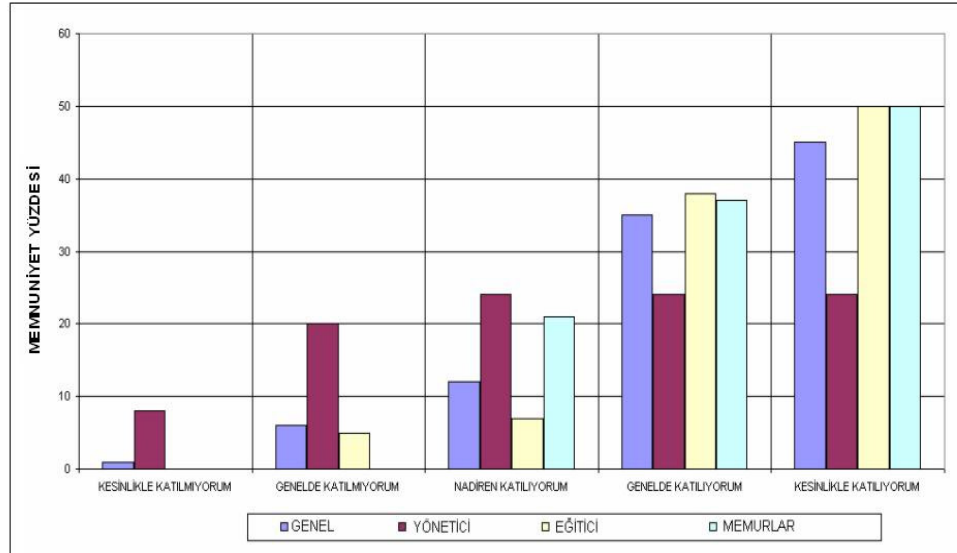
3.4.4.1. "İş Yeri Politikası ve Yönetim" Boyutu Memnuniyet Analizi

Herzberg modelinin " İş Yeri Politikası ve Yönetim " boyutunda ankete katılanlara "Martın yönetim politikasından memnunum" yorumuna

katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Bu kapsamda alınan cevapların dağılımları Tablo 19 ile karşılaştırma grafiği ise Şekil : 34 ile verilmiştir.

Tablo 19: İş Yeri Politikası ve Yönetim Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri

MEMNUNİYET DERECEŚİ	YÜZDE (Genel)	YÜZDE (Ynt.)	YÜZDE (Eğt.)	YÜZDE (Memur)
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	8	0	0
GENELDE KATILMIYORUM	6	20	5	0
NADİREN KATILIYORUM	12	24	7	21
GENELDE KATILIYORUM	35	24	38	37
KESİNLİKLE KATILIYORUM	45	24	50	50



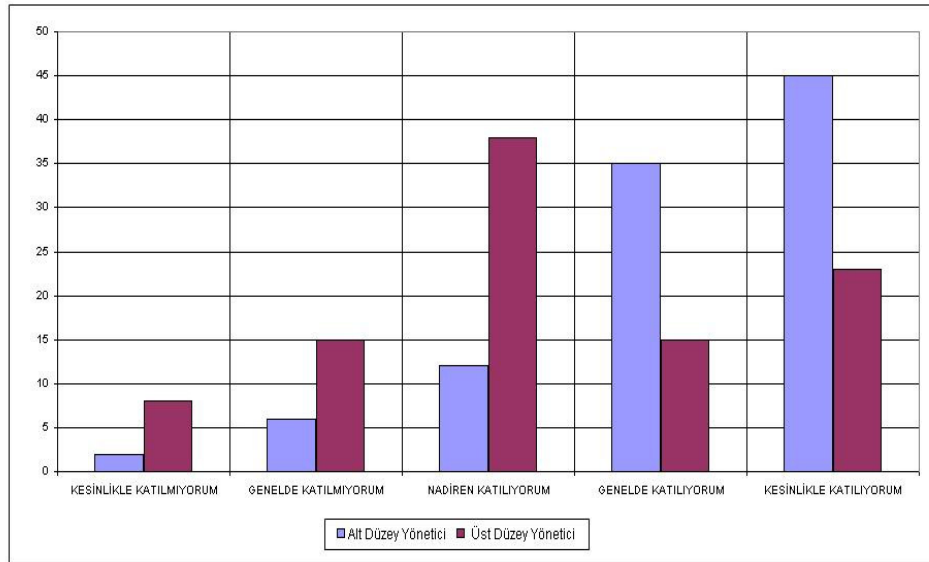
Şekil : 34 İş Yeri Politikası ve Yönetim Boyutu Karşılaştırma Grafiği

Ankete katılanlardan, genel dağılım itibarıyla % 80 lik bir grup kurumun İş Yeri politikası ve yönetiminden memnun olduğunu belirtmektedir. Bu boyut Herzberg modeli kapsamında en büyük demotivasyon katsayısına sahip bir boyuttur.

Yukarıda Şekil : 34 ile verilen grafik kapsamında genel ortalamadan en önemli farklar Yönetici personelde görülmüştür. Ankete katılan Yönetici personelin %56 sı İş Yeri yönetiminden memnun değillerdir. Bu boyuta en fazla önemin Yönetici personelce verildiği göz önüne alınırsa, bu aşamada konunun önemine istinaden, detay analizler yapılması gereği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla ilk analiz rütbe bazında yapılmış olup aşağıda verilen tablo elde edilmiştir. Karşılaştırmalı grafik ise Şekil : 35 ile verilmiştir.

Tablo 20: Yönetici Personel Arasında Kıdem Esasına Göre İş Yeri Politikası ve Yönetim Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri Karşılaştırması

MEMNUNİYET DERECEŚİ	YÜZDE (Ynt.)	YÜZDE (Üst.Eğt.)
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	8	17
GENELDE KATILMIYORUM	15	25
NADİREN KATILIYORUM	38	8
GENELDE KATILIYORUM	15	33
KESİNLİKLE KATILIYORUM	23	17



Şekil : 35 Yönetici Personel Arasında Kıdem Esasına Göre İş Yeri Politikası ve Yönetim Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri Karşılaştırma Grafiği

Şekil : 35 ile verilen grafik incelendiğinde Üst Yöneticilerde İş yeri yönetiminden tatmin seviyesi %50 olarak görülmüştür. Genelde binbaşı ve yukarısı personelin kurum içinde yönetici kademelerinde bulunmasına rağmen İş Yeri yönetiminden memnun olmaması ilginç bir sonuç olarak değerlendirilmiştir.

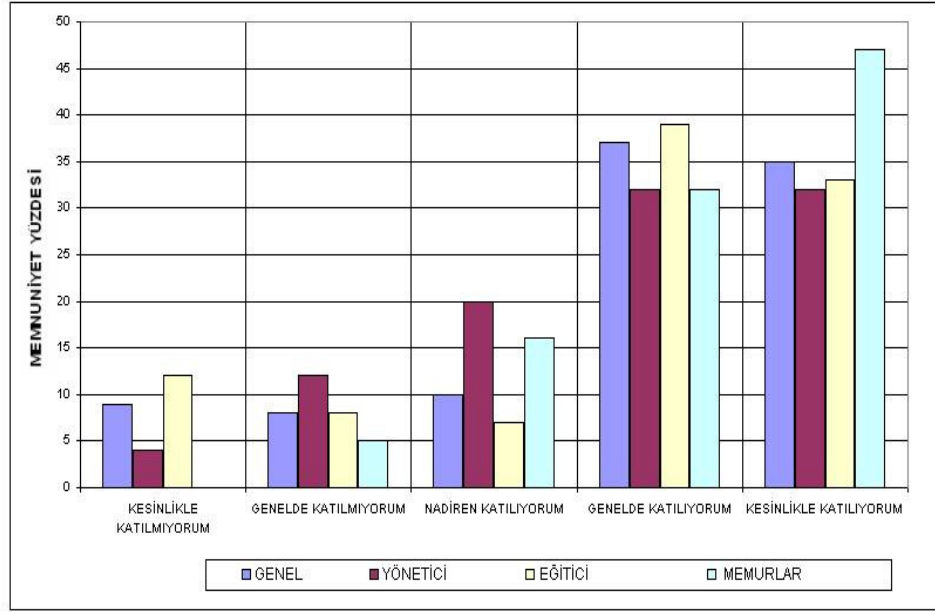
Eğitici ve Memurlar personel, bu boyutta % 87 gibi bir tatmin derecesiyle, genel ortalama civarında memnuniyetlerini belirtmişlerdir. Bu boyut kapsamında unutulmaması gereken en önemli nokta; teoriye göre İş Yeri yönetimi ve politikasının iyileştirilmesi insanları motive etmeyecek ancak kötü bir yönetim yapılan tüm motivasyon çalışmalarını engelleyecek şekilde bir tatminsizlik yaratabilecektir.

3.4.4.2. "Amir ile İlişkiler" Boyutu Memnuniyet Analizi

Herzberg modelinin "Amir ile İlişkiler" boyutunda ankete katılanlara "Martıda amirlerimle ilişkilerimden memnunun" yorumuna katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Bu kapsamda alınan cevapların dağılımları Tablo 21 ile karşılaştırma grafiği ise Şekil : 36 ile verilmiştir.

Tablo 21 : Amir ile İlişkiler Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri

MEMNUNİYET DERECEŚİ	YÜZDE (Genel)	YÜZDE (Ynt.)	YÜZDE (Eğt.)	YÜZDE (Memur)
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	4	2	0
GENELDE KATILMIYORUM	3	12	1	0
NADİREN KATILIYORUM	3	0	4	0
GENELDE KATILIYORUM	22	40	16	32
KESİNLİKLE KATILIYORUM	71	44	78	68



Şekil : 36 Amir ile İlişkiler Boyutu Karşılaştırma Grafiği

Ankete katılanlardan, genel dağılım itibarıyla % 93 gibi büyük bir grup kurumun "Amir ile İlişkiler" boyutundan memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bu oran kurum için önemli bir başarıdır. Buradan hareketle, kurum çalışanları amirleriyle gerek iş ve gerekse özel konularda beşeri ilişkiler kurabilmiş ve sürdürmektedir yorumunda bulunmak mümkündür.

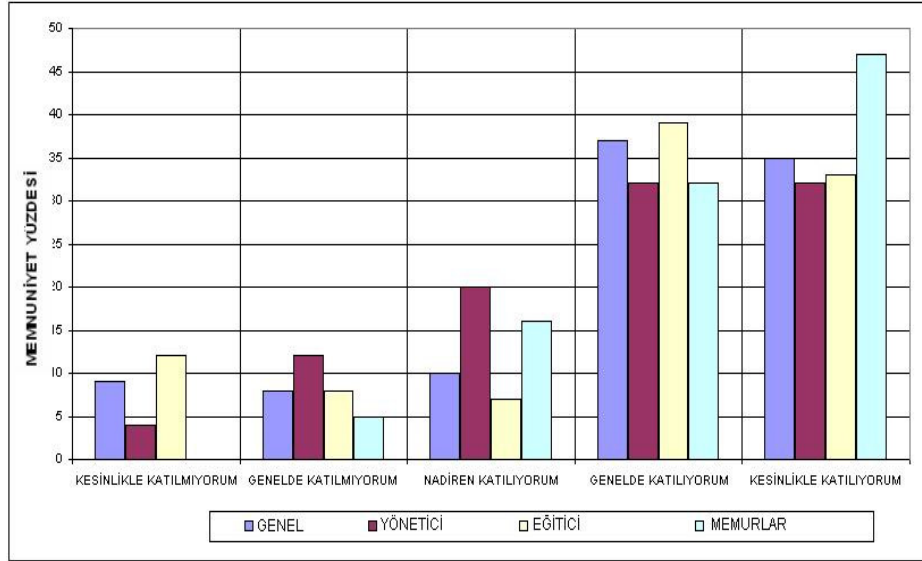
Özellikle kurumda çalışan Memurlar personel "Amir ile İlişkiler" boyutunda %100 bir katılımı memnuniyetlerini belirtmişlerdir.

3.4.4.3. "Çalışma Koşulları" Boyutu Memnuniyet Analizi

Herzberg modelinin "Çalışma Koşulları" boyutunda ankete katılanlara "Martıda bana sağlanan çalışma koşullarından memnunun" yorumuna katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Bu kapsamda alınan cevapların dağılımları Tablo 22 ile karşılaştırma grafiği ise Şekil : 37 ile verilmiştir.

Tablo 22 : Çalışma Koşulları Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri

MEMNUNİYET DERECEŚİ	YÜZDE (Genel)	YÜZDE (Ynt.)	YÜZDE (Eğt.)	YÜZDE (Memur)
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	9	4	12	0
GENELDE KATILMIYORUM	8	12	8	5
NADİREN KATILIYORUM	10	20	7	16
GENELDE KATILIYORUM	37	32	39	32
KESİNLİKLE KATILIYORUM	35	32	33	47

**Şekil: 37** Çalışma Koşulları Boyutu Karşılaştırma Grafiği

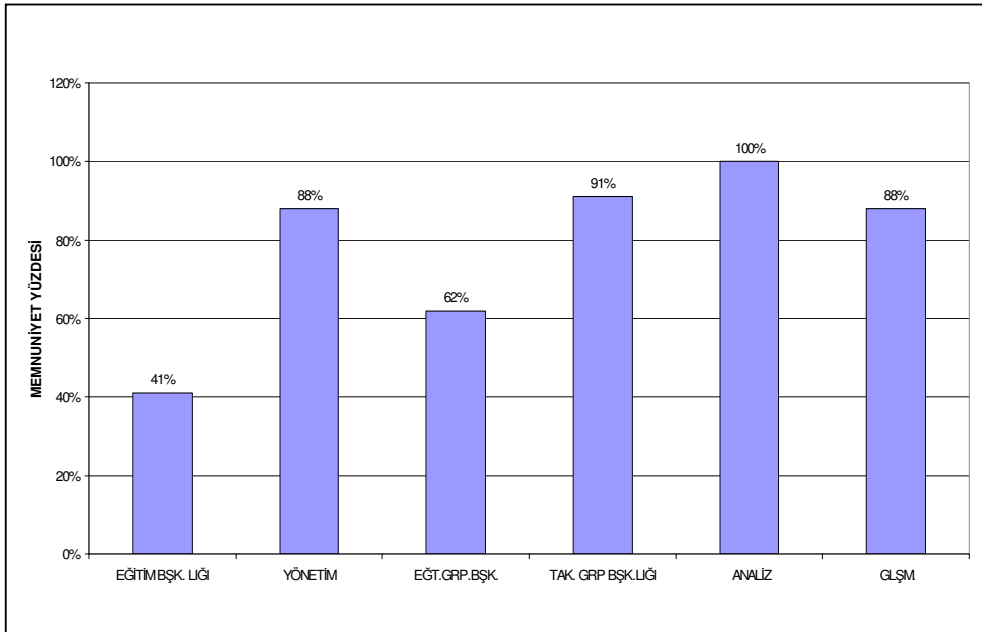
Ankete katılanlardan, genel dağılım itibarıyla %72 lik bir grup, kurumdaki çalışma koşullarından memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Bu boyutun demotivasyon katsayısı göz önüne alınırsa kurum yöneticilerince, bu boyut kapsamında iyileştirmeler yapılması gereği ortaya çıkmaktadır. İyileştirme faaliyetlerine esas olmak üzere başkanlıklar ve demografik özellikler bazında karşılaştırmalar yapılmıştır. Kurum içindeki görev yerlerine göre personel memnuniyet derecelerinin dağılımı Tablo 23 ile karşılaştırma grafiği Şekil :38 ile verilmiştir.

Tablo 23: Çalışma Koşulları Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri Dağılımı

MEMNUNİYET DERECEŚİ (YÜZDE)	EĞT BŐK. LIĞI	YÖNETİM	EĞİTİM GRP BŐK.LIĞI	TAK. GRP BŐK.LIĞI	ANLZ. GRP BŐK.LIĞI	GLŐM. GRP BŐK.LIĞI
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	14	0	16	0	0	0
GENELDE KATILMIYORUM	13	0	12	0	0	0
NADİREN KATILYORUM	14	12	9	8	0	13
GENELDE KATILYORUM	31	47	32	58	20	50
KESİNLİKLE KATILYORUM	10	41	30	33	80	38

Şekil : 38 Çalışma Koşulları Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri



Şekil : 38'in analizi sonucunda;

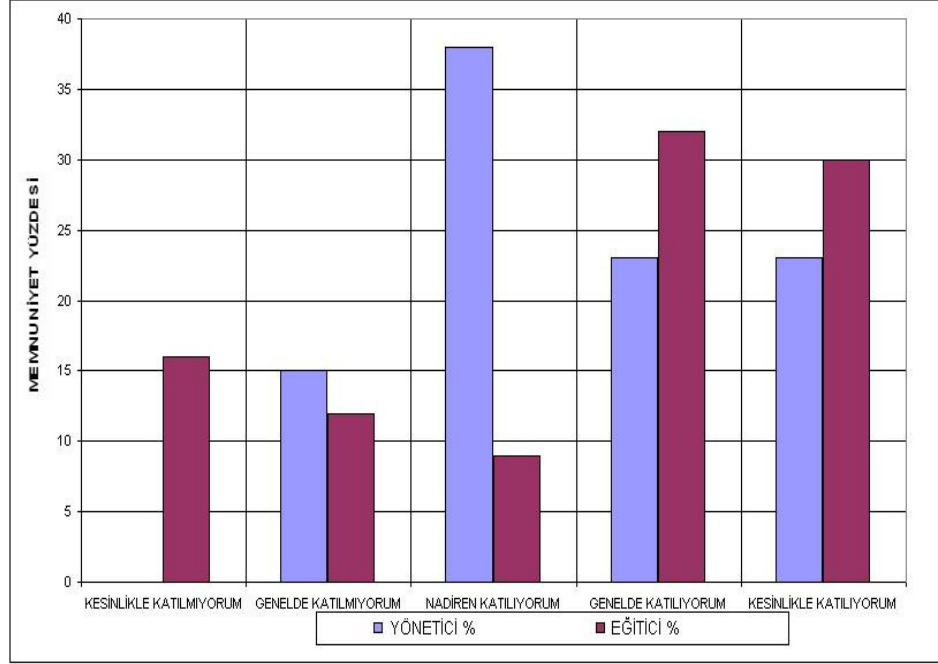
Kurum personelinin çalışma ortamlarına göre Eğitim Grup Merkezinde konuşlandırılmış personel ile yönetim binasında konuşlandırılan personel ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, Eğitim Grup Merkezinde bulunan personelde ilginç bir sonuç ortaya çıkmıştır. Aynı çalışma ortamını paylaşan Analiz Grup Başkanlığı personeli %100 memnuniyet bildirirken Eğitim Grup Başkanlığı personelinin % 62 si çalışma koşullarından memnundur.

Yönetim binasında çalışan personelde çalışma koşullarından en memnun görünen grup %91 lik bir çoğunlukla Taktik Grup Başkanlığı personeleridir. Diğer taraftan kurum içinde çalışma koşulları açısından en memnuniyetsiz grup, Eğitim Başkanlığı personeleridir. Eğitim Başkanlığında % 59 personel, çalışma koşullarından memnuniyetsizdir.

Yönetici ve Eğitici personel arasında yapılan karşılaştırma Tablo 24 ile, karşılaştırma grafiği ise Şekil : 39 ile verilmiştir.

Tablo 24 : Yönetici ve Eğitici personel Arasında Çalışma Koşulları Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri Karşılaştırması

MEMNUNİYET DERECEŚİ	YÜZDE (Ynt.)	YÜZDE (Eğt.)
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	0	16
GENELDE KATILMIYORUM	15	12
NADİREN KATILIYORUM	38	9
GENELDE KATILIYORUM	23	32
KESİNLİKLE KATILIYORUM	23	30



Şekil : 39: Yönetici ve Eğitici Personel Arasında Çalışma Koşulları Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri Karşılaştırma Grafiği

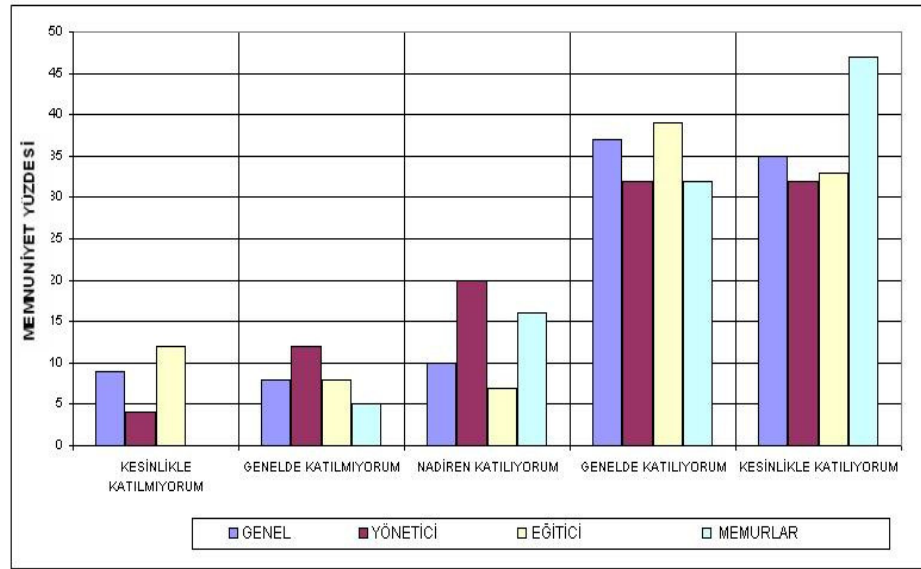
Şekil : 39'da görüldüğü gibi çalışma koşullarından yönetici personelin daha memnuniyetsiz olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak dikkat edilmesi gereken husus memnuniyetsiz olan Yönetici gurubunda % 38 gibi bir çoğunluk "Nadiren Katılıyorum" yorumu ile sınırdadır. Bu grup, kendi çalışma koşullarında yapılabilecek çok küçük iyileştirmelere bile ivedilikle cevap verip, memnuniyet seviyelerini yükseltebilecektir.

3.4.4.4. "Ücret" Boyutu Memnuniyet Analizi

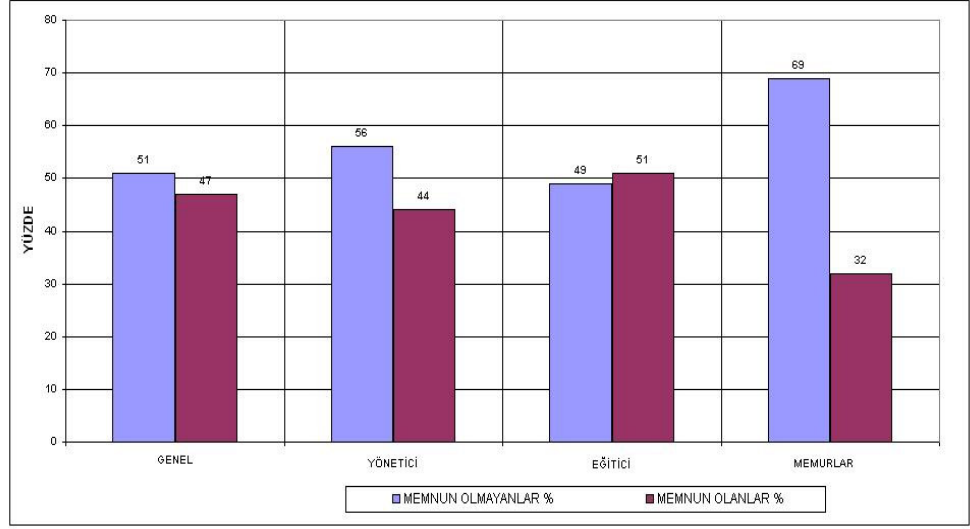
Herzberg modelinin "Ücret" boyutunda ankete katılanlara "Martıda yaptığım işe göre aldığım maaşı yeterli görüyorum" yorumuna katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Bu kapsamda alınan cevapların dağılımları Tablo 25 ile karşılaştırma grafiği ise Şekil: 40 ile verilmiştir.

Tablo 25 : Ücret Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri

MEMNUNİYET DERECEŚİ	YÜZDE (Genel)	YÜZDE (Ynt.)	YÜZDE (Eğt.)	YÜZDE (Memur)
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	26	28	25	32
GENELDE KATILMIYORUM	10	16	8	16
NADİREN KATILYORUM	15	12	16	21
GENELDE KATILYORUM	32	36	36	11
KESİNLİKLE KATILYORUM	15	8	15	21

**Şekil : 40 Ücret Boyutu Memnuniyet Yüzdeleri Karşılaştırma Grafiği**

Ankete katılanlardan, genel dağılım itibarıyla %47 lik bir grup aldığı maaşı yaptığı işe göre yeterli görmektedirler. Bu boyut analizinde diğerlerine göre en büyük farklılık "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde yorumda bulunan personelin % 30 lar seviyesinde bulunmasıdır. Farklı bir bakış açısı sağlanması amacıyla Şekil : 41 ile memnun olanlar ve olmayanların yüzdesel dağılımları verilmiştir



Şekil : 41 Ücret Boyutunda Memnun Olan ve Memnun Olmayan Personelin Yüzdesel Karşılaştırma Grafiği

Şekil: 41 kapsamında memnuniyet sınırları yaklaşık % 50 ler civarında gezmesine rağmen, memurlarda aldığı ücretten memnun olanlarla, memnun olmayan olmayanlar arasında büyük bir fark ortaya çıkmıştır. Demotivatör boyunların önemsenme analizi neticesinde "Ücret" boyutu en düşük seviyede önemsenen boyutlar arasında bulunduğu tespit edildiğinden, kurum açısından yaşana bu memnuniyetsizliğin bir sorun teşkil etmeyeceği sonucuna varılabilir.

3.5. KURUM İNSAN KAYNAKLARININ ETKİLENDİĞİ ÖZEL KONULAR

Kurum çalışanlarına, anketin son bölümünde “Kurumunuzda sizi en çok memnun eden üç husus ile sizin memnuniyetsiz olmanızı sağlayan üç husus nedir” sorusu yöneltilmiş olup, bu grupta serbest metin olarak cevapları istenilmiştir.

Ankete katılan 152 personel 261 adet husustan duydukları memnuniyeti 333 husustan duydukları memnuniyetsizliği belirtmişlerdir. Bu görüşlerin yirmi ana grupta toplanmasını müteakiben sonuçlar elde edilmiştir. Analiz

maksadıyla, katılımcıların rütbesine göre, ana grupların yüzdesel seçim miktarları tespit edilmiş ve % 5 ve yukarısında çoğunluk tarafından belirtilen hususlar incelenmiştir, sonuçların incelenmesinin ardından;

Genel ve kıdeme göre yapılan ayrı analizlerde personelce “İş Yeri içindeki personel ilişkileri” en çok memnuniyet duyulan husus olarak belirtilmiştir. Ancak aynı konu memnuniyetsizlik duyulan unsurlarda da personelce ikinci sırada ele alınmıştır. Gerçekte bu yaklaşım doğaldır, çünkü insanların özen gösterdiği ve önem verdiği hususlarda fikir ayrılığı kaçınılmazdır.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, ankete katılan 152 kişinin tamamı bu konuyu anketin özel hususlar bölümünde ele almış olmasıdır. Yöneticilerce göz önünde tutulması gereken ana nokta, kurum personeli iş yeri içindeki personel ilişkileri açısından oldukça duyarlıdır

Çalışma mahalleri, sosyal tesisler ve araç park yeri yeterliliği hususunda personelde memnuniyet ve memnuniyetsizlik % 19 luk eşit bir dağılımla ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde

(1) Sosyal ve kültürel etkinlikler,

(2) Kırtasiye malzemesi, fotokopi ve internet kullanımı

(3) Berber, terzi, tabldot, büfe, kantin hizmetleri ve sosyal fon uygulaması

hem memnuniyet yaratan hem de memnuniyetsizlik yaratan konular olarak personelce ele alınmıştır.

Bu aşamada konsantre olunması gereken noktaların, personelce sadece bu bölümde (memnuniyet veya memnuniyetsizlik) belirtilen konular olması gerektiği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bu kapsamda;

Memnuniyet yaratan hususların incelenmesi sonucunda; genel personel yelpazesinde, “Bireylerin vasıflarını ve verimliliğini geliştirici uygulamalar” ile “Eğitici personelin bilgi seviyesi” konuları en fazla memnuniyet yaratan unsurlardır. Bu dağılım Yönetici,Eğitici ve Memurlar olarak ayrı ayrı yapılan analizlerde de aynı şekilde ortaya çıkmıştır.

Memnuniyetsizlik yaratan bu hususların analizi sonucunda;

Kurumda görevli Yöneticilerin sırasıyla

- (1) Personel görevlendirilmesinde yapılan uygulamalar,
- (2) Özlük hakları ve ücretlerde yapılan kesintiler
- (3) Temizlik hizmetleri
- (4) Araç sıkıntısı ve ulaşım hizmetleri
- (5) Standartlara ve usullere uymayan işler
- (6) Yönetim kademesi ile ilişkiler

konularında memnuniyetsiz oldukları görülmüştür.

Kurumda görevli eğitimcilerin sırasıyla,

- (1) Etüd/nöbet hizmetlerindeki uygulamalar ve bu mahallerin durumu
- (2) Personel görevlendirilmesinde yapılan uygulamalar
- (3) Araç sıkıntısı ve ulaşım hizmetleri

konularında memnuniyetsiz oldukları görülmüştür.

Memurların sırasıyla,

- (1) Öğrencilerin kendilerine davranışları, öğrencilerin kültür seviyesi ve kendilerine sağlanan sosyal imkanlar
- (2) Araç sıkıntısı ve ulaşım hizmetleri
- (3) Standartlara ve usullere uymayan işler

konularında memnuniyetsiz oldukları görülmüştür.

Yukarıda verilen sıralamalar paralelinde, ortak noktalardan arta kalan ilginç saptamalar ise;

Özlük hakları ve ücretlerden yapılan kesintilerden ve temizlik hizmetlerinden; yöneticilerin dışında bulunan personelin rahatsızlık hissetmemesi,

Nöbet/etüd hizmetlerindeki uygulamalar ve nöbet mahallerinin; eğitimcilerden başka hiçbir grubu rahatsız etmemesi,

Öğrencilerin davranışları, öğrencilerin kültür seviyesi ve kendilerine sağlanan sosyal imkanların niteliklerinin, sadece memur olarak çalışanları rahatsız etmesidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ

Motivasyon, insanı etkileme yoluyla bir iş yapmak üzere harekete geçirmek olarak tanımlanabilir. Bir işletmede ise etkin ve verimli bir çalışma örgütünün oluşturulması, büyük oranda yöneticinin yeteneği ile orantılıdır. Ayrıca, yöneticinin motivasyon politikalarında başarılı olabilmesi ve etkin bir örgüt yaratabilmesi için personelini çok iyi tanıması ve onların ihtiyaçları ile motive edilebilme unsurlarını birarada değerlendirebilmesi gereklidir.

Bu amaçla günümüzde işletmeler insan kaynaklarının ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı bir ortam oluşturarak hem örgüt amaçlarını hem de çalışan amaçlarını sağlayabilirler. İşgören-örgüt özdeşleşmesini, iyi motive olmuş personel vasıtasıyla sağlamak mümkündür.

Bu aşamaya kadar yapılan incelemeler neticesinde insan kaynaklarının değerleri, düşünceleri, memnuniyet ve memnuniyetsizlik hissettiği yönleri detaylı olarak incelenmiştir. Diğer bir deyişle onların yaptıkları işler açısından psikolojik haritaları çıkartılmıştır. Bu çalışmadan amaçlanan en önemli konu; yöneticilerin insan kaynaklarını motive etmek için neleri ne şekilde yapmasının faydalı olacağını tespiti ve yapılacak çalışmaların belirli alanlara yoğunlaştırılabilmesinin sağlanmasıdır.

Her konu başlığı altında, o konuya veya boyuta ilişkin değerlendirmeler ve teklifler yapıldığı için, raporun bu bölümünde, rapordan faydalanmak isteyen yöneticilerin sadece sonuç bölümüne bakmayıp tüm detayları incelemesinin sağlanabilmesi amacıyla, bu aşamada ayrıca bir sonuç ve değerlendirme yapılmamıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖZET

İnsanın sosyal ve ekonomik yaşantısındaki değişim ve gelişmelerle birlikte, organizasyonlar da daha duyarlı olmaya ve daha fazla insan kaynağı barındırmaya başlamıştır. Organizasyonların başarısı için bu kaynağın motivasyonunu ve tatminini sağlamak daha da önem kazanmıştır.

Verimliliği arttırmanın yollarından birinin insan kaynaklarını daha iyi ve akılcı bir şekilde kullanarak yönetmek olduğu açıktır. Motivasyonun, insan kaynaklarının amaçları ile organizasyon amaçlarının verimlilik açısından ortak noktada buluşturulmasında ve daha üst seviyelere ulaştırılması oldukça önemlidir. Bunda en büyük sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin en önemli görevi etkin örgüt oluşturmaktır. Bunu sağlamak için de insan kaynakları, kurum kültürü ve diğer etkenleri kullanarak motive edilmelidir. Motivasyonu sağlamak için bilim adamlarının buldukları çeşitli metot ve yollar mevcuttur. Bu metotlar “Motivasyon Teorileri” olarak adlandırılmaktadır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, Kurum kültürü kavramı ve diğer kavramlarla ilişkisi incelenmiştir. İkinci bölümde, motivasyon teorileri ile bağlantılı olarak, motivasyonu etkileyen faktörler açıklanmış, davranış ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise eğitim kurumlarında yapılan anket çalışmasına yer verilmiştir. Bu anket çalışmasında kurum insan kaynaklarının, Herzberg’in motivasyon teorisinde yer alan parametrelere göre beklentileri, ümitleri ve istekleri analiz edilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

SUMMARY

Due to developments and changes into the social and economical situations in human life, organizations becomes sensitive and contains so many human resources. Making this resources motivated and satisfacted, becomes more eligible for victory of the organizations.

It's seen clearly that, one of the way of increasing productivity is to use and manage human resources cleverly and well. Motivation is extremely important to reached higher conditions in productivity and to tend human resources on the objective of organization. Administrators have the highest responsibilities in the organizations. While they were doing this, human resources must be motivated. There is most of researches have emphassized either situational or dispositional variables as determinants of motivation. To realize this vision, scientist had found some ways of making human resources being motivated. This way called "Motivation Theories".

This study contains three sections. In the first section, the relationship between association culture notion and other notion was analyzed. In the second section, definition of motivaton and related concept theories and factors effecting motivation being clarified. The relationship between behavior and job satisfaction was analyzed on the basis of motivation theories, and the implications of the findings for theories of job satisfaction were also examined.

In the second part, an inquire in the educating organization was held. In this inquire, there is an explanation according to Herzberg's Motivation Theory on the human resources in organization, expectancies, hopes and willings was clarified and analyzed.

ALTINCI BÖLÜM**TEŞEKKÜR**

Çalışmamın hazırlanmasında değerli katkılarını gördüğüm başta proje danışmanım Yrd.Doç.Dr. Hüseyin ŞENKAYAS'a, anket hazırlanması ve uygulama konusundaki yardımlarından ötürü ağabeyim Deniz Yarbay Erkut ÇATIKOĞLU'na, belge ve yazım çalışmalarından dolayı mesai arkadaşım Serkan YILDIRIM'a, kaynak ve araştırmalarımda yardımcı olan Öğr.Gör. Yasemin KADERLİ ve Yusuf KADERLİ'ye, tecrübeleriyle yol gösterici olan Prof.Dr. Selim BEKÇİOĞLU ve Prof.Dr. Osman KAYA'ya teşekkür ederim.

YEDİNCİ BÖLÜM

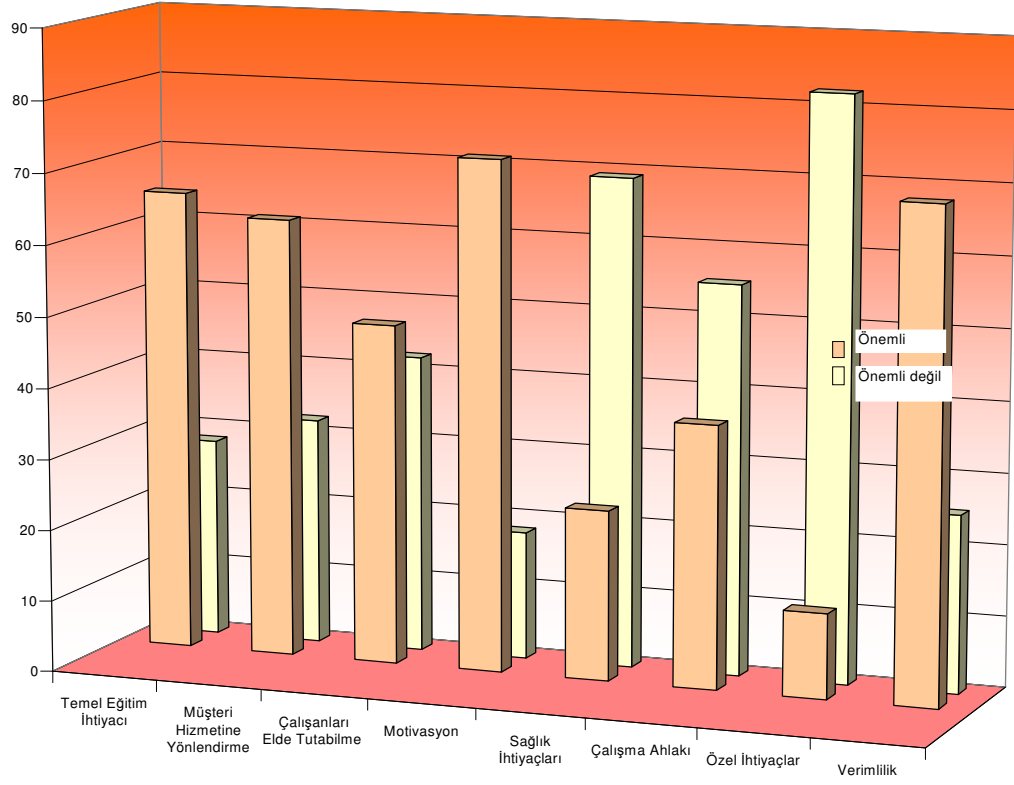
KAYNAKÇA

- ABARON Robert, **Behavior In Organizations Understanding and Managing The Human Side Of Work**, Allyn & Bacon Inc., U:S:A 1990
- ADLER Nancy J. **İnternational Dimensions Of Organizational Behavior**.P.W.S.Kent Publish Co.,Sec.Ed.,U.S.A.,1991
- AGORWAL Sanjeed-DECARLO Thomas E.,**Influence of Managing Behaviors and Autonomy on Job Satisfaction**, Industrial Marketing Management,N.Y.1999
- AKDEMİR Ali, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul 1998
- ANDERSEN Arthur,**2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Çev.MENEKŞE Nedim, DoğanYayın ve Matbaacılık, İstanbul 1999
- BİLGİN Kamil Ufuk,"**Yöneticinin Özendirici Rolü ve Liderlik Oluşumuna Etkisi**",**21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, D.H.O,Tuzla-İstanbul 1997
- BÜLBÜL Ayşegül, **Çalışma Davranışında Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Kurumsal Analizi, Sağlık Sektöründe Bir Uygulama**, 9 Eylül Üni.Yüksek Lisans Tezi, İzmir 1996.
- CÜCELOĞLU Doğan, **İnsan ve Davranışı,Psikolojinin Temel Kavramları**, Remzi Kitabevi, 7.Bas.,İstanbul 1997.
- DECI Edward & VROOM H.Victor, **Management and Motivation**,Penguin Books Inc, U.S 1992.
- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yay., 4 Bas.,İstanbul 1997
- GARİH Üzeyir, **Deneyimlerim II**, Cem Ofset A.Ş.,İstanbul , Eylül 1998

- GAZACH Yoav, **Tel Aviv Uni.Academy of Management Journal,**
Vol.41,1998
- GÜRSES Mustafa, **Motivasyon Teknikleri Seminer Notları,** Kogem
Yay.,İstanbul 1999
- HAGEMAN Gisela **Motivasyon El Kitabı, Bireysel Yatırım Dizisi,**
Rota Yay., 1997
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon,**
Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş
Yaklaşımlar, Yenilenmiş 6.Baskı İstanbul 1998
- KOSSEN Stan, **The Human Side Of Organizations Sixth Ed.,** Harper
Collins College Publishers, U.S.A. 1994
- MINNER John B., **Industrial Organizational Psychology,**
Int:Ed.U.S.A 1992
- PALMER Margareth J.**Kişisel Yönetim ve Yönetim Dizisi, Performans**
Değerlendirmeleri, Rota Yay., İstanbul 1993
- ROBBINS Stephen P., **Essentials Of Organizational Behavior,**
Prentice Hall İnt.Inc.,Sec. Ed.,U:S:A: 1998
- SAYLES R.Leonard &
- STRAUSS George **Personel Human Problems of Management**
Third Ed.,U.S.A 1992
- SCOTT Dru, **Revised Customer Satisfaction The Other Half of**
Your Job,Crisp.Pub. Inc.,Cal. 1991
- SEARLE G.John, **Manage People Not Personel Motivation and**
Performance Appaisal, A. Harvard Business Review
Book,1990
- SPRINGER Beverly& **Human Resource Management In The U.S.,**
Stephan , 1992 TÜRKOĞLU Faruk, 7 Mayıs 2000 Tarihli
“SABAH” Gazetesi İnsan Kaynakları Eki,
“Motivasyonun Sihri” s.1
- WERMTER Margith, **Stratejik Proje Yönetimi, Başarıya Giden Yol,**
İstanbul 1998

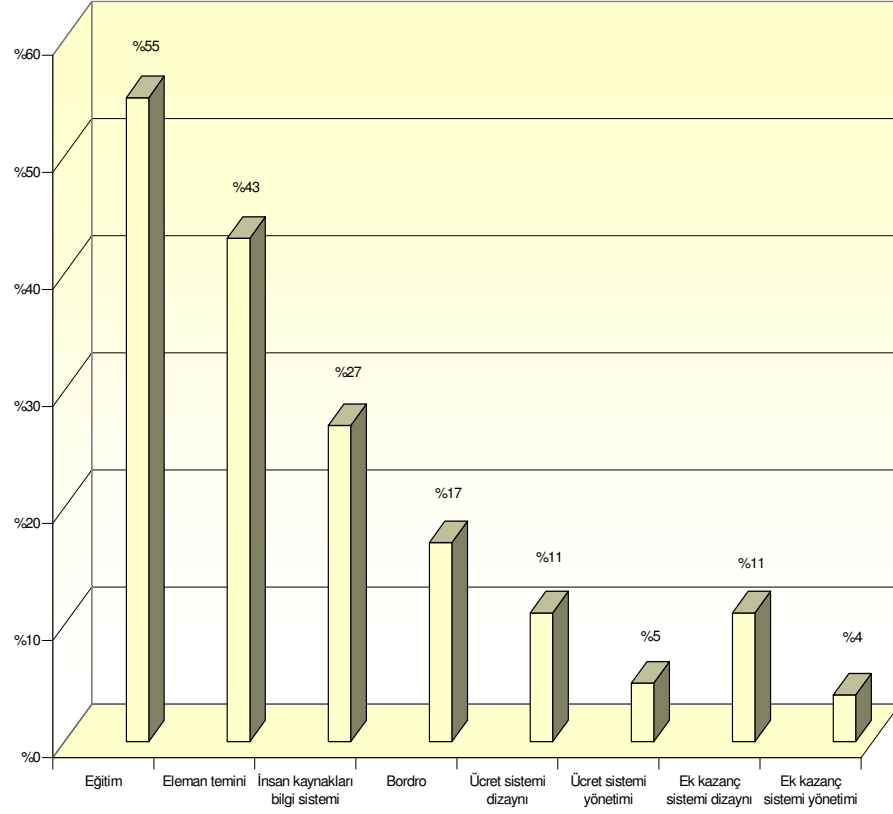
SEKİZİNCİ BÖLÜM

EKLER



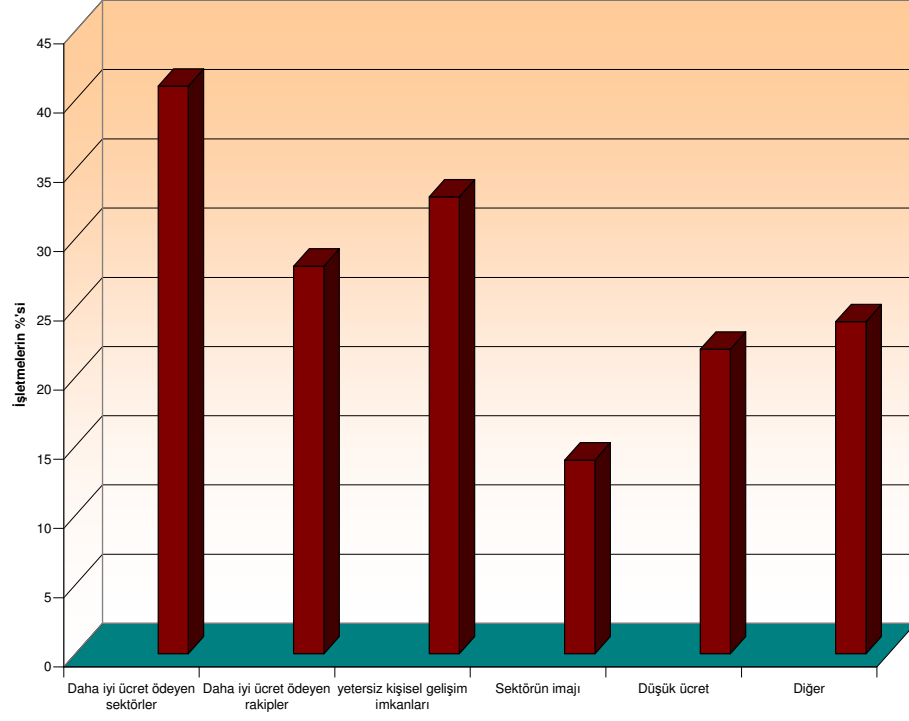
Ek-1 Yöneticilere Göre Bugün İçin İnsan Kaynakları Konusunda Önemli Olan Unsurlar

Kaynak : Arthur Andersen, 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Hürriyet Yay., İstanbul 1999, s.20



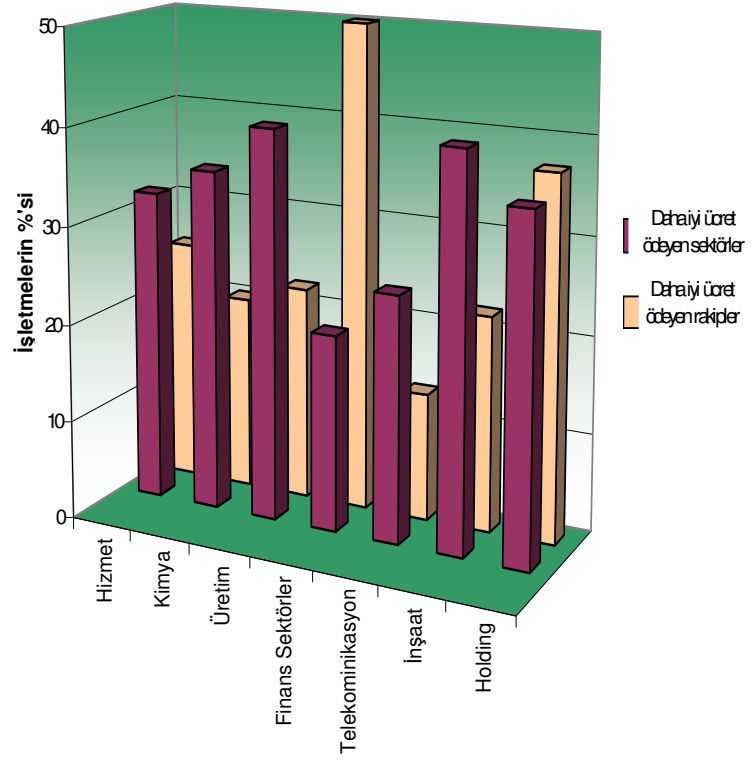
Ek-2 Yöneticilere Göre Beş Yıl Sonra İnsan Kaynakları Konusunda Önemli Olacak Unsurlar

Kaynak : Arthur Andersen, 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Hürriyet Yay., İstanbul 1999, s.18



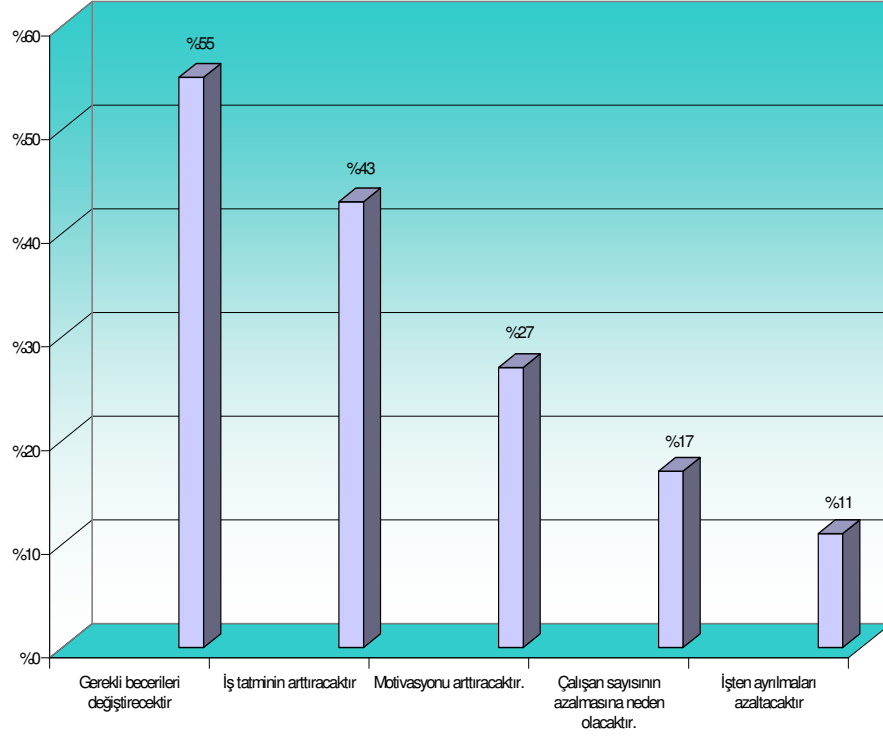
Ek-3 Yetkin Eleman Azlığının Nedenleri

Kaynak : Arthur Andersen, 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Hürriyet Yay., İstanbul 1999, s.19



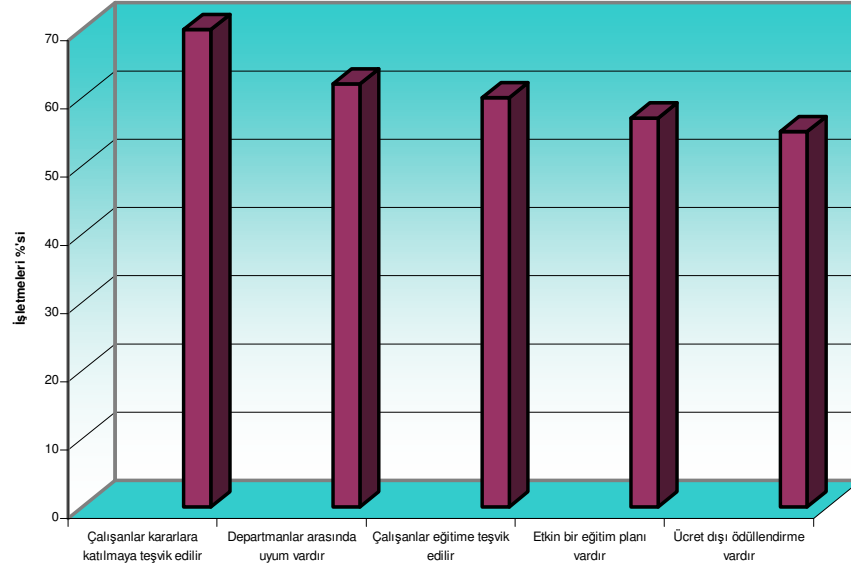
Ek-4 Sektörlere Göre Yetkin Eleman Bulma Zorluğunun Nedenleri

Kaynak: Arthur Andersen, 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Hürriyet Yay., İstanbul 1999, s.20



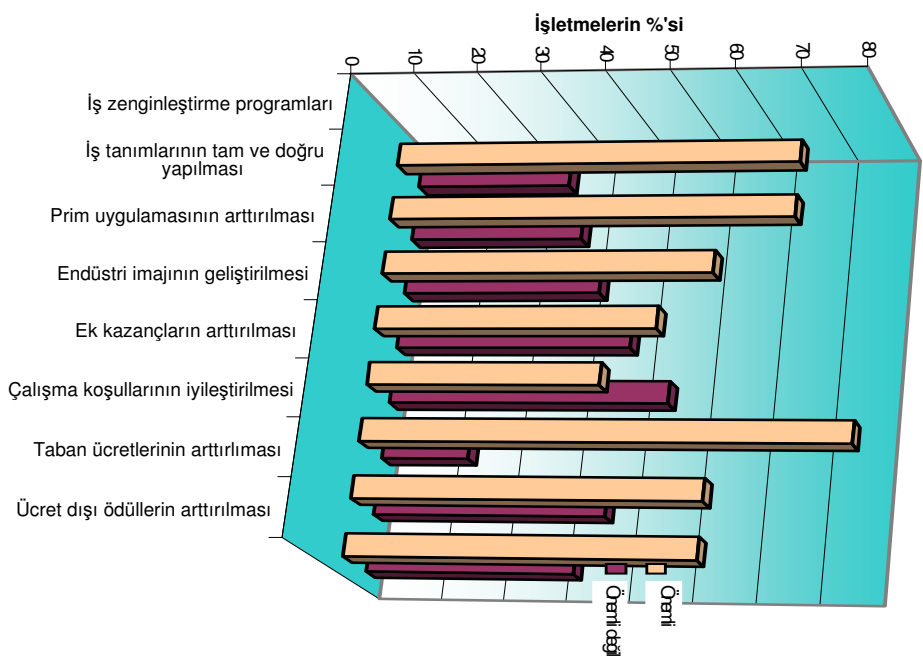
Ek-5 Yöneticilerin Yeni Teknolojiler Hakkındaki Görüşleri

Kaynak : Arthur Andersen, 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Hürriyet Yay., İstanbul 1999, s.21



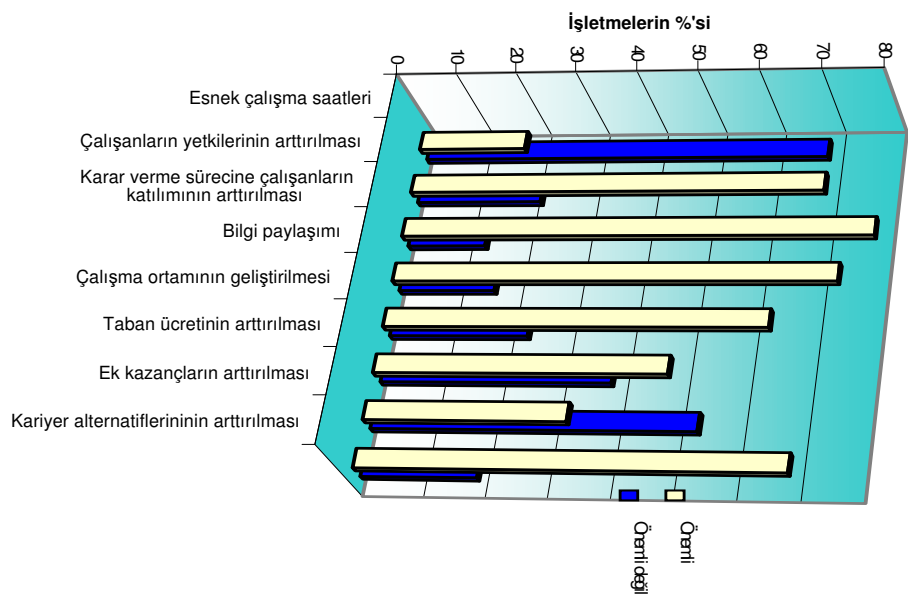
Ek-6 Yöneticilerin İşletmeleri İle İlgili Görüşleri

Kaynak : Arthur Andersen, 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Hürriyet Yay., İstanbul 1999, s.21



EK-7 Yöneticilere Göre İnsan Kaynaklarını İşletmede Tutma Etkiliği Açısından Önemli Stratejiler

Kaynak : Arthur Andersen, 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Hürriyet Yay., İstanbul 1999, s.20



Ek-8 Yöneticilere Göre İnsan Kaynakları Sirkülasyonunu Azaltma Açısından Önemli Stratejiler

Kaynak : Arthur Andersen, 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Hürriyet Yay., İstanbul 1999, s.18

DOKUZUNCU BÖLÜM
ÖZGEÇMİŞ

1969 yılında Samsun'da doğan M.Ercan ÇATIKOĞLU 1990 yılında Deniz Harp Okulu Komutanlığından Deniz Teğmen olarak mezun olmuştur.

Deniz Kuvvetleri Komutanlığının farklı tip yüzer ve kara birliklerinde görev yapmıştır.

Evli ve bir çocuk babası olan M.Ercan ÇATIKOĞLU halen Genelkurmay Başkanlığı'nda görevlidir.