

**T.C
ULUDAĞ UNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**METAL ENDÜSTRİSİ KURULUŞLARINDA
EKONOMİK VE SOSYAL MOTİVASYON
FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ VE BİR UYGULAMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İBRAHİM ÖZEN

BURSA-2010

**T.C
ULUDAĞ UNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**METAL ENDÜSTRİSİ KURULUŞLARINDA
EKONOMİK VE SOSYAL MOTİVASYON
FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ VE BİR UYGULAMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İBRAHİM ÖZEN

DANIŞMAN

PROF.Dr.Zeyyat Sabuncuoğlu

BURSA-2010

T.C
ULUDAĞ UNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda numaralı İbrahim Özen'in hazırladığı "Metal Endüstri Kuruluşlarında Ekonomik ve Sosyal Motivasyon Faktörlerinin Analizi ve Bir Uygulama" konulu Yüksek Lisans Çalışması ile ilgili tez savunma sınavı .../.../...2010 günü-.....saatleri arasında yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı/başarısız olduğuna oybirliği/oyçokluğu ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

Üye
Prof. Dr. Serpil AYTAÇ

Üye
Prof. Dr. Melek TÜZ

...../...../2010

ÖZET

Yazar	:İbrahim Özen
Üniversite	:Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı	:İşletme
Bilim Dalı	:Yönetim Organizasyon
Tezin Niteliği	:Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	:XIII+240
Mezuniyet Tarihi	:...../...../2010
Tez Danışmanı	:Prof.Dr.Zeyyat Sabuncuoğlu

METAL ENDÜSTRİSİ KURULUŞLARINDA EKONOMİK VE SOSYAL MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ VE BİR UYGULAMA

Motivasyon işverenlerin ve yöneticilerin en önemli sorunlarından biridir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesi ve burada uzun süre kalmasının sağlanması da sağlanacak motivasyona bağlıdır. İşgörenleri motive eden faktörler onların psikolojik kültürel ve ekonomik yapıları ile doğrudan ilişkilidir

Motivasyonda gaye, işgörenleri işe ve organizasyona karşı daha istekli ve verimli hale getirmektir. Bunu sağlamak için etkileri farklı olan pek çok araç kullanılabilir. Motivasyona etki eden faktörler ; sosyal ,ekonomik,psikolojik ve yönetsel faktörler olarak sıralanabilir. Ülkemiz ekonomisinde önemli bir yeri olan metal endüstrisinde motivasyonu oluşturmak için neler yapıldığı incelenmiş ve bu konuda bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı sosyal ve ekonomik faktörlerin motivasyon oluşmasındaki etkilerini ortaya koymaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde motivasyon kavramı, süreci ve motivasyon teorileri anlatılmaya çalışılmıştır. Çünkü detaylı olarak anlayabilmek için öncelikle kavramsal çerçeveyi tanımlamak ve anlamak gereklidir. Bu bölümde motivasyon olgusu ve motivasyon faktörleri; motivasyon kavramı,güdüler ve motivasyon evreleri –güdüler-motivasyon süreci,tarihçesi ve motivasyon teorileri-motivasyon faktörleri-yönetsel ve örgütsel motivasyon faktörleri başlıkları altında açıklanmaya çalışılmıştır.

2. Bölümde sosyal ve ekonomik motivasyon faktörlerinin örgüt ve endüstri üzerine etkileri,sosyal, ekonomik,psikolojik ve yönetsel faktörler bağlamında ele alınmıştır.3.Bölümde yönetim ve personel üzerine etkilerini incelenecektir.

Çalışmanın 3.Bölümünde konu ile ilgili uygulamalar oluşturmaktadır.Amaç sosyal ve ekonomik motivasyon faktörlerinin metal endüstrisi üzerine etkilerini analiz etmek için Metal Endüstrisinde yeralan üretici firmalarda mavi yakalı personele yönelik olarak anket formu hazırlanmıştır.Bu anket demografik özelliklere bağlı soruların yer aldığı motivasyon, ekonomik ve sosyal motivasyon faktörlerini ölçmeye izin veren üç ayrı ölçekten oluşmaktadır.Bu aşamadan sonra edinilen bilgiler analiz edilirken teori ve uygulama arasında bütünlük oluşturmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

Yazar	:İbrahim Özen
Üniversite	:Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı	:İşletme
Bilim Dalı	:Yönetim Organizasyon
Tezin Niteliği	:Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	:XIII+154
Mezuniyet Tarihi	:...../...../2010
Tez Danımanı	:Prof.Dr.Zeyyat Sabuncuoğlu

ECONOMICAL AND SOCIAL MOTIVATION FACTORS ANALYSIS IN METAL INDUSTRY AND A PRACTISE

Motivation is one of the major problems of the managers and employers. Pulling the required workpower to the company and employing them for a long time all depends on the motivation that is provided. The factors that are motivating the employees are directly related with their psychological and economical structure

The purpose of motivation is to make the employees more ambitious and efficient towards the business and the organization. Many instruments can be used to reach this target. The factors that are effecting the motivation could be counted as ; social factors, economical factors, psychological factors and administrative factors.

Metal industry which has an important place in our country's economy and what is made to provide motivation has been investigated and a survey has been done regarding this matter. The main purpose of this investigation is not trying to explain all factors , it is to find out the effects of economical and social motivation factors.

It is tried to explain the motivation, motivation period and motivation theories in the first part of this study. Concept frame of this work is a combination of 5 main titles and motivation , motivation period and motivation theories are the first title. Then job satisfaction, morality and organisational behavior and organisational loyalty have been investigated in this row.

In the second section organisational industrial effects of social and motivation factors, effects on metal industry in economical , psychological and administrative concept and in the 3th section its effects on administration and employees will be investigated.

According to this frame the 3. section of work will be about the practise of this subject. The purpose is to analyze the effects of social and economical motivation factors on metal industry. For this reason a survey has been applied to the workers and administrative employees in production companies in metal industry. This survey has 3 measures that allows to measure economical and social motivation factors. After this has been done, the informations that have been provided are analysed and tried to form a unique structure between theory and the practise.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
İÇİNDEKİLER	i
TABLolar	viii
GİRİŞ	1

I.BÖLÜM

MOTİVASYON OLGUSU VE MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

I.KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
A.Motivasyon Kavramı, GÜdüler ve Motivasyon Evreleri	4
1.Motivasyon kavramı	4
2.İhtiyaçlar ve güdüler	12
3.Motivasyonun evreleri	16
B.Güdüler	19
1.İç güdüler	19
2.Fizyolojik güdüler	20
3.Sosyal güdüler	20
4.Psikolojik güdüler	22
II.MOTİVASYON SÜRECİ TARİHÇESİ VE MOTİVASYON TEORİLERİ	25
A.Motivasyon süreci	25
B.Motivasyon kavramının tarihçesi ve motivasyon teorileri	27
1.Kapsam teorileri	28
a.Maslow'un motivasyon teorisi	29
b.Herzberg'in motivasyon teorisi	32
c.Alderfer'in motivasyon teorisi (erg teorisi)	37
d. Mc Clelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi	38
e. Fromm'un ihtiyaçlar teorisi	40
f.Özerklik teorisi	41
2. Süreç teorileri	41
a.Geleneksel motivasyon teorisi	41
b.Adams'ın eşitlik teorisi	45

c.Vroom'un beklentiler teorisi	47
d.Skinner'in reinforcement teorisi	48
e.Lawler ve porter'in beklenti teorisi	49
f.Locke'un amaç yönelimi teorisi	50
C.Motivasyon Faktörleri	51
1.Ekonomik motivasyon faktörleri	51
a.Ücret artışı	52
b.Primli ücret	52
c.Üretime ortaklık sistemleri	52
d.Kara katılma	52
e.Ekonomik ödüller	52
2.Sosyal motivasyon faktörleri	52
a.Sosyal katılma	52
b.Değer ve statü	52
c.Çevreye uyum	53
d.Öneri sistemi	53
3.Psikolojik motivasyon faktörleri	53
a.Yükselme olanakları	53
b.Bağımsız çalışma	53
c.Psikolojik güvence	54
4.Yönetmel ve Örgütsel Motivasyon Faktörleri	54
a.Yetki devri	55
b.Eğitim	55
c.Yükselme	55
d.Kararlara katılma	55
e.İletişim	55
f.Motive edici işler tasarlama	55
(1).İş genişletme	57
(2).İş zenginleştirme	57
(3).İş rotasyonu	57
(4).Örgütsel destek sağlamak	57

II.BÖLÜM

METAL ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE EKONOMİK VE SOSYAL MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

I.METAL ENDÜSTRİSİ İŞLETMELERİ59

A. Dünya çelik üretimi	59
1. Başlıca çelik üreticisi ülkeler	60
2. Başlıca çelik üreticisi firmalar	61
B. Türkiye’de çelik üretimi	63
1. Türkiye’de metal endüstrisi işletmelerinin bugünkü durumu	65
2. Kuruluş sayısı, mevcut kapasite ve kullanımı	66
3. Üretim	67
4. Türk metal endüstrisinin dünyadaki durumu	69

II. METAL ENDÜSTRİSİ İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK70

A. Verimlilik kavramı ve önemi	70
B. Verimliliği arttıran faktörler	74
1. Ürün açısından verimlilik	76
2. Fabrika ve teçhizat açısından verimlilik	76
3. Teknoloji açısından verimlilik	76
4. Malzeme ve enerji açısından verimlilik	77
5. İşgören açısından verimlilik	78
6. Örgüt ve sistemler açısından verimlilik	79
7. İş metodları açısından verimlilik	80
8. Yönetim biçimleri açısından verimlilik	81

III. EKONOMİK VE SOSYAL MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN METAL ENDÜSTRİSİNDE VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

A. Ekonomik Motivasyon Faktörlerinin Metal Endüstrisinde Verimlilik Üzerine Etkileri 82	
1. Ücret artışı	83
2. Primli ücret sistemi	88
a. Prim ödeme planları	89
b. Performans değerlendirme planları	89
c. Verimlilik paylaşım planları	90

d. Grup teşvikleri	90
e. Sonuçlara göre ödeme	90
(1). Üretime ortaklık sistemleri	92
(2) Kara katılma	93
(a) Nakit olarak dağıtım	94
(b) Ertelenmiş olarak dağıtım	94
(c) Karma dağıtım	94
(d) Ekonomik ödül.....	95
B. Sosyal motivasyon faktörlerinin metal endüstrisinde verimlilik üzerine	
Etkileri	95
1. Sosyal katılma	98
2. Bağımsız çalışma	101
3. Değer ve statü	103
4. Gelişme ve başarı	104
5. Çevreye uyum	105
6. Sosyal uğraşlar	106
7. Öneri sistemi	108

III.BÖLÜM

SOSYAL VE EKONOMİK MOTİVASYON FAKTORLERİNİN METAL ENDÜSTRİSİ ÜZERİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA 112

A.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	112
2.Kapsam	113
a.Araştırma yapılan kuruluş hakkında bilgiler	113
(1).Misyonu misyonu ve vizyonu	114
(2).Öztiryakiler Madeni Eşya Sanayi'nin faaliyet alanları	114
(3).Öztiryakiler Madeni Eşya Sanayi	114
b.Araştırmanın Varsayımı ve Hipotezleri	115
(1).Araştırmanın varsayımı	115
(2).Araştırmanın hipotezleri	115
c.Yöntem	115
d Araştırma planı	115
e. Araştırma veri toplama araçları	116
f. Araştırma yönteminin uygunluğu	117
g Analiz yöntemi	118
h.Araştırma Bulguları ve değerlendirme	118
(1) Araştırmaya katılan işgörenlere ait demografik bulgular	119
(2).Çoklu değişkenli istatistikî analiz	122
(a).Faktör analizi	122
(b) Güvenilirlik analizi sonuçları	129
(C) Korelasyon analizi	130
(d)Anova analizi	134
(e) Manova analizi	138
(f) Sonuç ve öneriler	140

KAYNAKÇA	148
EK-1	153
A.Anket Formu Örneği	153
B.Özgeçmiş	155

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Yıllık Ortalama Değişim

Tablo 2: Dünyadaki başlıca çelik üreticisi ülkeler

Tablo 3: Dünya çelik üretim ve tüketimi – 2002

Tablo 4: :Türkiye’deki demir çelik fabrikalarının Kuruluşlarından günümüze kadar statü değişiklikleri

Tablo 5: Türkiye’deki uzun ürüne yönelik ham çelik üretim kapasitesi, üretim ve KKO

Tablo 6: Kovach’in araştırmasına göre motivasyonu etkileyen faktörler

Tablo 7: Anakütleden örneklem belirleme

Tablo 8: Araştırmaya katılan örneklemin frekans ve yüzde dağılımı

Tablo 9: Faktör analizi sonuçları

Tablo 10: İki faktöre indirgenmiş analiz sonuçları

Tablo 11: Faktör analizi

Tablo 12: Correlations analizi

Tablo 13: Descriptives

Tablo 14: Test of Homogeneity of Variances (HOMOJENLİK TESTİ)

Tablo 15: Yaka rengine göre ekonomik motivasyon faktörleri açısından bir fark olup olmadığına yönelik ANOVA

Tablo 16: Cinsiyete göre ekonomik tatmin araçlarında fark olup olmadığına göre ANOVA

Tablo 17: Yaka renginin ekonomik motivasyonel tatmin üzerinde etkisi

Tablo 18: Yaka rengi

ŐEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İŞgören Gereksinimleri

Şekil 2: Motivasyonun AŞamaları

Şekil 3: Maslow'un İnsan İhtiyaçları Basamakları

Şekil 4: Doyum ve DoyumsuzluŐa Etki Eden Faktörler

Şekil 5: Mc Clelland'Göre Birey

Şekil 6: Düşük Verimlilik TuzaŐı Modeli

Şekil 7: İŞletme Verimlilik Faktörleri

Şekil 8: İç Verimlilik Faktörleri

Şekil 9: Performansa Dayalı Ödüllendirme

Şekil 10: Araştırma Planı

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Örneklemlerin yaka rengine göre dağılımı

Grafik 2: Örneklemlerden cinsiyete göre dağılımı

Grafik 3: Örneklemlerin yaşa göre dağılımı

Grafik 4: Örneklemlerin işletmede çalıştıkları yıllara göre dağılımı

Grafik 5: Örneklemlerin eğitim durumlarına göre dağılımı

Grafik 6: Cinsiyet ve yaka renklerine göre ekonomik motivasyon faktörleri

Grafik 7: Cinsiyet ve yaka renklerine göre sosyal motivasyon faktörleri

Grafik 8: Ekonomik faktörlerin cinsiyet ve yaka rengine göre önemi

Grafik 9: Sosyal faktörlerin cinsiyet ve yaka rengine göre önemi

GİRİŞ

Yönetim'in başlıca unsuru insan'dır. İnsanı yönetmek, verimli bir biçimde çalışmasını sağlamak, özellikle diğer çalışanlarla oluşturduğu çalışma grubunun özellikleri gözönüne alındığında kolay değildir. Bu durum insanların, köyler, şehirler oluşturarak birlikte yaşamaya başladıkları, yerleşik düzene geçtikleri zamanlardan itibaren ortaya çıkmaya başlamıştır. Daha etkin ve verimli çalışmayı sağlamak için örgütler oluşturulmasının gereği fark edilmiş ve bu konuda yeni yollar ve teknikler geliştirmek için çaba sarfedilmeye başlanmıştır. Bu çalışmalar boyunca bulunan her teori insanın motivasyonuna etki eden faktörleri farklı açılardan ele almış, önceki teorileri yönetsel ve motivasyonel olarak yeterli bulmamıştır.

Her şey insan ve onun istekleri ile ilgilidir. İnsan isteklerini tatmin etmenin peşindedir. İnsan isteklerini tatmin edebildiği müddetçe mutludur ama bu isteklerin her zaman tatmin olabilmesi mümkün değildir. Bazen yönetimin ve örgütün sağladıkları insanın istek ve ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalabilir. Oysa insanın etkin çalışması tamamen istekleri ile ilgilidir. Verimliliğe ulaşmada anahtar yol budur. Bu istekler insanın harekete geçmesini dolayısı ile çalışmaya başlamasını sağlayan unsurlardır. İnsan isteklerine konu olan ihtiyaçlarını gidermenin ve böylece mutluluğu yakalamanın peşindedir. Bu büyük bir sürecin temel taşıdır ve bu süreç motivasyon süreci olarak adlandırılmaktadır.

Motivasyon sürecini hangi faktörler etkilemektedir? Bir yönetici yada müdür işgörenlerinin en iyiyi yapmasını sağlamak için ne yapmalıdır? Sorularını cevaplamak için pek çok bilim adamı çalışmış ve çeşitli teoriler üretmişlerdir. Aradıkları yanıt insanın nasıl motive edileceğini anlamaya yöneliktir.

Bu çerçevede çalışmanın birinci bölümünde motivasyon kavramı, süreci ve motivasyon teorileri anlatılmaya çalışılmıştır. Çünkü konuyu detaylı olarak anlayabilmek için öncelikle kavramsal çerçeveyi tanımlamak ve anlamak gereklidir. Kavramsal çerçeve 5 ana başlıktan oluşmaktadır. Motivasyon kavramı, süreci ve

motivasyon teorileri birinci başlıktır. Daha sonra sırasıyla iş tatmini, iş morali, örgütsel davranış, örgütsel bağlılık konuları incelenecektir. Bunun ardından 4 alt başlıkta inceleyeceğimiz motivasyona etki eden faktörler gelmektedir.

İnsanın birey olarak sahip olduğu beceriler ne kadar fazla, kendisi ne kadar güçlü olursa olsun ihtiyaç ve isteklerini tek başına karşılayabilmesi mümkün değildir. Bu sebeple insanlar bir araya gelmiş önce küçük topluluklar oluşturmuş ardından daha ileri düzeyde örgütler kurarak bu örgütlerin üyeleri olma yolunu seçmişlerdir. Örgütler sistemli ve büyük çapta organizasyonlar olup, kar amaçlı ya da amaçsız olarak insanların ihtiyaçlarının giderilmesi, insanlararası ilişkilerin düzenlenmesine yönelik oluşturulan yapılardır ve tüm bu örgütlerin ortak noktası insandır. Burada yönetim kavramının rolünün büyüklüğü ortaya çıkmaktadır. Çünkü yönetim, dünya görüşü, beklentileri, ihtiyaç ve istekleri tamamen farklı insanlardan oluşan bir topluluğu, örgütün amaçları doğrultusunda güdüleyen ve onların verimli çalışmasını sağlayan bir sanat olarak tanımlanmaktadır. Bu ancak örgüt amaçları ile birey amaçlarının uyumunun sağlanması ile mümkün olabilir. Muhakkak insanlar ihtiyaç ve arzularını tatmin edebilmek için muazzam bir istek ve gayret içerisindedirler fakat çoğu kez aynı isteklilik örgütün amaçlarını ve hedeflerin gerçekleştirmek için gösterilmeyebilir.

Motivasyon işverenler, işgörenler, yöneticiler ve liderleri ilgilendiren ortak bir sorundur ve işveren, yönetici ve liderler motivasyon üzerinde direkt etki sahibidirler. Motivasyon'un verimlilik üzerindeki rolü ve etkisi yüksek iken yeterince önemsenmediği ya da ihmal edildiği gözlemlenmektedir. Motivasyona yeterince önem verilmemesi ya da ihmal edilmesinin başlıca nedeni motivasyonun artırılması halinde işletmeye sağlayacağı ekonomik faydanın matematiksel hesaplamasının yapılamamasıdır ve bunun için sağlanması gereken koşulların işletmeye ek maliyetler getirmesidir.

Oysa işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesi ve burada uzun süre kalmasının sağlanması da sağlanacak motivasyona bağlıdır. İşgörenleri motive eden faktörler onların psikolojik kültürel ve ekonomik yapıları ile

doğrudan ilişkilidir. İşverenler homojen olmayan ve hepsi farklı psikolojik, kültürel ve ekonomik yapıdaki çalışanların bu farklılıklarını mutlaka gözünde bulundurarak motivasyon araçlarını belirlemeli ve uygulamalıdır.

Motivasyon teorilerinde araştırılan, işgörenlerin nasıl daha iyi motive edilebileceğidir. Motivasyonda gaye işgörenleri işe ve organizasyona karşı daha istekli ve verimli hale getirmektir. Bunu sağlamak için etkileri farklı olan pek çok araç kullanılabilir. Klasik yönetim anlayışına sahip işletmelerde motivasyonun sağlanması için sadece ekonomik faktörlere başvurulurken, modern yönetim anlayışına sahip işletmeler sosyo-psikolojik ve yönetsel faktörlere de başvurmakta ve bunları etkin bir biçimde kullanmaktadır. Motivasyona etki eden faktörler; sosyal faktörler, ekonomik faktörler, psikolojik faktörler ve yönetsel faktörler olarak sıralanabilir. Bu çalışma hazırlanırken metal endüstrisi kuruluşlarında ekonomik ve sosyal motivasyon faktörlerinin analizi yapıması planlandığından endüstri ile ilgili genel bilgilerin yanısıra ülkemizde ve dünya'daki yerine dair bazı bilgilere de yer verilmiştir. Bu çerçevede bu çalışmanın 2. bölümünde metal endüstrisini ele alınmıştır. İkinci bölüm 5 ana başlık halinde incelenmiştir. İlk bölümde metal endüstrisinin Türkiye'deki önemi, istihdama katkısı, dünya'daki yeri ve önemi ele alınırken, 2. bölümde sosyal ve ekonomik motivasyon faktörlerinin örgüt ve endüstri üzerine etkileri sosyal, ekonomik, psikolojik ve yönetsel faktörler bağlamında ele alınmıştır.

Çalışmanın 3.bölümü motivasyonun yönetim ve personel üzerine etkilerini ortaya koyan uygulama kısmından oluşmaktadır. Amaç, sosyal ve ekonomik motivasyon faktörlerinin metal endüstrisi üzerine etkilerinin analiz edilmesidir. Bunun için Metal Endüstrisinde yer alan üretici firmalarda mavi yakalı personele yönelik olarak anket soru formu hazırlanmıştır. Bu soru formu demografik özelliklere bağlı sorulardan ve motivasyon ve ekonomik ve sosyal motivasyon faktörlerini ölçmeye izin veren üçlü ayrı ölçekten oluşmaktadır. Bu aşamadan sonra edinilen bilgiler analiz edilirken teori ve uygulama arasında bütünlük oluşturmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

I.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. Motivasyon Kavramı, Gdüler ve Motivasyon Evreleri

Bu çalışmanın ilk bölümünde kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır. Kavramsal olarak motivasyon, güdüler ve motivasyon evreleri hakkında bilgi verilerek bu kavramlar açıklanması ileriki bölümlerde sıkça karşılaştığımız bu kavramların anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

1. Motivasyon kavramı

Motivasyon'un Türkçedeki tam karşılığını bulmak kolay değildir. Sözlüklere göre motivasyon Türkçe de güdüleme, işgörenin işe teşvik edilmesi ve isteklendirilmesi olarak adlandırılabilir. Fransızca motive kelimesinden türemiş olan bu kavram, güdü, harekete geçirici güç olarak tercüme edilebilir. Gdülenme, bireyin iç ve dış etkenlerin etkisi altında, yapılacak işin yönünü ve önceliklerini etkileyerek harekete geçmesi durumudur. Motiv ise bir eylemi ortaya çıkartan ve devamlı hale getiren, bireyleri çeşitli davranışlarda bulunmaya iten etki yâda etkiler bütünüdür. Gdülenmenin İngilizce karşılığı olan "motivasyon" kelimesi latince hareket anlamına gelen "mot" sözcüğünden türetilmiş olup psikolojide; "içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar" için kullanılmaktadır.

Shermerhorn'a göre motivasyon birey'e etki eden ve onun işteki seviyesini, yönünü ve çaba gösterme gayret ve sürekliliğini arttıran kuvvetlerdir.¹Motivasyon hem itici hemde engelleyici bir konudur.

1Tevruz,Suna",Gdülenme içinde"Esra Aslan (Edi.) ,Nobel Yayınları,Ankara 2002,s. 96

2 C.Young, Brian, " Methods, of Motivation, Yesterday and Today 1.Edition",Emporia Publisher, Newyork, 1999,s.145

Bilim adamlarının, Ruh bilimcilerin, Doktor ve Avukatların ve pek çok meslek grubunun farklı motivasyon tanımları olabilir. Fakat tümünün temelinde yatan fikir ideal ve başarılı bir yönetimdir. Ana konu işgörenlerin işletmeye ve görevlerine nasıl daha iyi bağlanarak daha verimi ve istekli çalıştırılabilecekleridir. Çünkü bu işgören topluluğu farklı özelliklere, duygu ve düşüncelere sahiptir. Yönetici için zor olan her biri farklı kişilik ve özelliklere sahip olan çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. İşgöreni işe özendirme ve işine bağlamak için yollar ve yöntemler araştırılır. Bunu sağlayabilmek için örgüt içerisindeki görevler bir taraftan daha ilginç ve tatminkâr hale getirilirken bir yandan da işgörenin ihtiyaç duydukları şeyler yakından izlenerek bunların doyurulması yoluna gidilmektedir. Çünkü bu istekler sabit değildirler ve zaman içerisinde sürekli değişiklikler göstermektedirler.

Sabuncuoğlu'na göre motivasyon, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve inandırıcı nitelikte yapılan örgütün tamamı için yararlı olan hareket ve uyarıcı tutumlar ve bunlara ilişkin yöntemler ve uğraşlar şeklinde tanımlanabilir.⁴

Motivasyon, bireyleri örgütsel amaçlara yönlendiren ve güdüleyen bir süreç olmakla birlikte özellikle amaca dair tutumlarla ilişkili bir süreçtir.² Bireyde ihtiyacın ortaya çıkması durumunda motivasyon süreci başlamaktadır. Birey sürecin başlamasıyla harekete geçtiğinde hareket belirmiş olan ihtiyacını karşılamaya yönelik olacaktır. Yöneticinin bireyin istek ve ihtiyaçlarını iyi analiz edebilmesi gerekmektedir çünkü verimli bir çalışma ortamı yaratmak bu ihtiyaçların karşılanmasına ve bunun sonucunda mutlu ve huzurlu bir iş ortamı sağlanmasına bağlıdır.

İnsanın bu ihtiyaçlarının bir bölümü fizyolojik ihtiyaçlarırken diğer bir bölümü somut olmayan fakat birey için büyük öneme sahip olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların giderilememesi durumunda bir iç denge problemi ortaya çıkmakta ve bu güdüler kişisel olup zaman içerisinde çeşitli sosyal çevre ve kültürel etkilerle yön değiştirebilmektedir. Yöneticinin görevi bireyde karşılanamayan ihtiyaçları analiz edip ortaya çıkartmak ve yaşadığı dengesizlikleri giderme yoluna gitmektir. Bunların giderilmemesi halinde bu

3Özkalp Enver, "Psikolojiye Giriş", Eylül Yayınları, Eskişehir, 1991, s.29

4 Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek, "Örgütsel Psikoloji", 3. Baskı, Ezgi Kitapevi yayını, Bursa 2001, s.36

5 Miner, John, "Industrial and Organizational Psychology", Mc Graw Hill, 1992, s. 59

dengelesizlikler pek çok olumsuz sonuçlar doğuracak ve şüphesiz verimlilik düşecektir. Yönetici bu sonuçların ortaya çıkmasını engellemek ve insanı kazanmakla sorumludur. Onun amacı çalışanların amaçlarını örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirmektir. Motivasyon kavramının temelinde üç ana faktör yer almaktadır. Bu üç ana faktör:

- Bireyin öz yapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler aracılığıyla davranışın tetiklenmesi
- Belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla davranışın değerlendirilmesi
- Birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesidir.

Yöneticiler daha çok çalışanların para ile motive edildiklerine inanmaktadırlar. Gerçekte insanlar sadece para kazanmakla motive olmazlar yönetici çalışanlarını motive eden faktörleri bulmak ve doğru tespit etmek zorundadır. Bunun yolu da çalışanı iyi tanımaktan geçmektedir. Eğer bireyi tanımıyorsa onun motive edilmesini sağlamak çok güç olacaktır.³

Motivasyon davranışların ne şekilde değiştirilebileceğini ve bunları yönlendirme yollarını incelerken, davranışın kaynağını ve bu davranışın şiddetinin nasıl arttırılacağını araştırır. Motivasyona etki eden faktörler sadece işletme içerisinde ortaya çıkmazlar. Bu faktörler hayatın her alanında vardır ve herkes tarafından kullanılmaya çalışılır.

İnsanlara belli amaçları gerçekleştirmek amacı ile motivasyon faktörleri uygulanırken insanlarda bunu başka insanlara karşı kullanırlar. Örneğin işyerinde motivasyon unsurları ile motive edilen bir işgören, ailesinde baba kimliğiyle çocuğuna okulda başarılı olur ve sınıfını geçerse bilgisayar alacağını söyleyerek çocuğunu motive etmeye çalışarak motive edici rolünü üstlenebilir.

³ Tınaz Pınar, Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar, Beta Kitap, İstanbul, 2006, s. 8

Örgüt çalışanlarını aktive etmek zorundadır. Başarılı bir yönetici bunu bilen ve motivasyon kurallarını uygulamayı gerçekleştirebilen kişidir. Bu yönetici her uygulamanın hangi şartlar altında, ne zaman, ne şekilde ve hangi miktarda uygulanması gerektiğini göz önünde bulundurarak işgörenin çalışma verimliliğini artırırken, işgörenin örgüt ile bütünleşmesi hedefine de ulaşırlar. Buna ulaşmak sadece ekonomik güdüler ile olamayacağından aynı zamanda sosyo ekonomik güdülerde kullanılmalı ve yönetici iş ortamını da çalışan açısından çekici hale getirmelidir. Motivasyon en bilinen şekliyle “bireyi davranışa sevk eden içsel güç” olarak tanımlanmaktadır. Yani motivatör denilen itici güç, bireyi harekete zorlayan mekanizmadır.⁴ Motivasyon, psikolojideki pek çok şey gibi sınırlandırılmaz. Motivasyona dokunulamaz ya da koklanamaz. Fakat oluşumu kişinin ortaya koyduğu davranış biçiminden gözlemlenebilme ve kişinin motive olup olmadığını söyleyebilir. Koşan bir kişinin önce neden koştuğunun anlaşılabilmesi fakat varış çizgisi ve diğer koşanlar görüldüğünde onun bir yarışçı olduğunun ve kazanma, başarılı olma güdüsü ile motive olduğunun anlaşılması gibi.

Örgütler ekonomik varlıklarını sürdürmek için çok dikkatli davranmak zorundadırlar. Acımasız rekabet koşulları, bu koşulları dikkate almayan şirketlerin varlıklarının sona ermesine neden olmaktadır. Bu nedenle kaynaklar her zaman çok etkin kullanılmak zorundadır. Bu kaynaklar arasında en önemli olanı şüphesiz insan kaynağıdır. Bir makinenin elektrikle aktive olması gibi bir örgütte çalışanları ile aktive olmaktadır.⁵

Bir başka perpektiften bakıldığında motivasyon hedefe ulaşmak için yapılan amaçlı bir davranıştır.⁶

Motivasyon kavramı bireyin istek ve arzularına cevap arayan bir davranış kalıbının seçimi anlamına da gelmektedir.⁷ İnsan kaynağı aynı zamanda diğer kaynakların da kullanımını gerçekleştirmektedir. Bu nedenle bu kaynağın etkin

⁴ Hudson Christine, "Psychology and Work, Routledge Publication" ,2001, s. 23

⁵ Buck, Ross; "Human Motivation And Emotion, Construct of Motivation", University of Connecticut, Second Edition, 1988, Chapter 1, s. 1

⁶ Spector E. Paul, "Industrial & Organizational Psychology", 2. nd ed. John Wiley, 2000 s. 176

⁷ Furnham Adrian, "The Psychology of Behaviour at Work", Second Edition, Psychology Press , 2005, s. 278

kullanımı otomatik olarak diğer kaynaklarında etkin kullanımını sağlayacaktır. Bentley'e göre motivasyon bir insanın içinde bulunan, insanın olumlu olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaştırılmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayıcı güçtür.⁸ İşgören kaynağı işletmenin sahip olduğu diğer kaynakların pek çoğu gibi işletme tarafından mülkiyeti sahip olunabilen bir varlık değildir. Sadece sahip olunan tecrübe ve çalışma gücünden yararlanılabilen bu kaynaktan etkin faydalanılabilmesi işgöreni iyi analiz etmek ihtiyaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirebilmek durumuna bağlıdır. Özellikle ekipler halinde oluşturulan takımlarda, ekiplerin başarıları ve etkili olmalarından bahsedebilmek için, ekiplerin örgütün amaçlarına ne denli inandığı, azmi ve bu doğrultuda çalışmak için nasıl bir motivasyona sahip oldukları belirleyici rol oynamaktadır. Güdülerin özellikle iş yaşamında önemi büyüktür.⁹

Motivasyona sahip takımlar bu durumun getirdiği çeşitli avantajlara sahiptirler. Ekip üyelerinin moralleri yüksektir ve bu örgütsel iklimi olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda bu durum işgörenlerin işi sevmelerine ve yaptıkları işi daha çok ve zevkle yapmalarına neden olmaktadır. İşgörenler kendilerini gerçekleştirme olanağı bulduklarından kendilerine örgüt nezdinde değer verildiğini düşünmektedirler. Tüm bunlar örgütsel faaliyetlerin düzgün, standart ve zamanında yapılması sonucunu getirir ki burada motivasyon ile amaçlanan da budur. Ekibin başarıya ulaşabilmesi takım üyelerinin birbirleri ile uyumlu ilişkiler geliştirmesine de bağlıdır. Ekip üyeleri arasında sürtüşmelerin olmaması, ekip üyelerinin birbirleri ile iyi ilişkiler geliştirmelerine, birbirleri ile ilişkileri esnasında etkileşim içerisinde iken bildiklerini birbirleri ile paylaşarak diğer çalışanlarla uyumlu ilişkiler oluşturmalarına da bağlıdır. Ekip çalışmasının etkinliği işgörenlerin başarıya ulaşma istekleri, birbirlerine olan bağlılıkları ve başkalarını etkileyebilme beklentileridir.

⁸Bentley Trevor, "İnsanları Motive Etme" , Çev.Onur Yıldırım Hayat Yay.No.33, İstanbul,1999, s.180

⁹Karlof Bengt, "Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri", (Çev.Ziya Kütevin,Eshar Kütevin) İnkılap Kitapevi, İstanbul,1996,s. 121

En önemli ekip özelliği belli bir sayıda işgöreni belli bir amaç etrafında biraraya getirmesidir. Çalışma şartlarının zorluğu ekip üyelerinin çalışmanın ihtiyaç duyduğu bilgi ve yetenek düzeyine sahip olması ve gerçekleştirilmesi amaçlanan işin zorluğu ekibin motivasyonun düşmesine neden olabilecektir. Ekip üyelerinin işin zorluğuna paralel olarak üstlendikleri sorumluluğa orantılı olarak yetki ile de donatılmış olmaları gereklidir. Bunun varlığı yâda yokluğu bireyin ve dolayısı ile ekibin motivasyonunu yükseltici yâda azaltıcı etkiye sahiptir.

Ekip üyeleri arasında güven ve dostluğun varlığı ekip içerisinde uzlaşmayı kolaylaştırır. Bu durum bile başlı başına bir motivasyon kaynağı olabilir. Üyeleri olumlu yönde motive olmuş olan takım üyeleri ekibin ve dolayısı ile örgütün başarısı için kritik bir öneme sahiptirler. İşgörenlerin davranışlarının arkasında bir istek vardır ve bu istek bir amacı hedeflemektedir. Bu amaçlar işgörenin kendisi tarafından belirlendiği gibi çoğu kez işgörenin yaşadığı çevre bu amaçların belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Bireyin işyerindeki mutluluğu artık daha çok bu amaçları gerçekleştirdiği ölçüde gerçekleşir. Bu amaçlara ulaşamayan birey mutlu değildir. Dolayısı ile burada motivasyondan sözedilemeyeceğinden bu işgören'in verimsiz çalışmasına çoğu kez bir ekibin üyesi ise ekibe adapte olamaması ve işyerinde huzursuzluk gibi sonuçlar getirir. Kendini mutlu hissetmeyen ve amaçlarına ulaşamayan işgören boşluğa düşer ve psikolojik özelliklerine bağlı olarak bu durum başka sonuçları doğurabilir. Örneğin içe dönük ve duygusal işgörenlerde bireyin boşluğa düşmesi zaman zaman saldırganlaşması sonucunu da getirir. Motivasyon konusunun önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Buradaki en önemli hedef işgören amaçları ile örgüt amaçları arasındaki uyumun sağlanarak işgörenin motive edilmesini ve işyerinde mutlu olmasını sağlamaktadır. Bu mutluluğun performansa yansıtacağı olumlu etkiden ortaya çıkacak olumlu sonuç işletmenin yâda örgütün kazancı olacaktır.

İşletmeler için işgörenlerini doğru analiz edecek ve onların davranışlarına yön veren faktörleri her zaman doğru tespit edecek bir formül yoktur. Eskilerin deyişi ile “Konu insan olduğunda gerçek tek bir mutlak doğru yoktur” Çünkü insan son derece karışık bir varlıktır ve hepsi için geçerli olabilecek tek bir formül, insanlar arası

psikolojik, demografik, kültürel, çevresel, ekonomik pek çok faktör ve farklı kişilik yapıları nedeniyle başarılı olamaz. Bu nedenle personelin motive edilmesini amaçlayan bir işletmenin bu amacına ulaşmak maksadı ile mümkün olduğunca esnek bir motivasyon programı ve politikası oluşturması, hedef ve yöntemlerin mevcut durumlarda ve işgörenlerdeki değişikliklere göre değiştirilebilip hızla adapte edilebilmesi gerekmektedir. Para bilinen en temel motivasyon faktörü olmakla birlikte, yapılan araştırmalarda ancak dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir.¹⁰

Hızla gelişen teknoloji üretim tekniklerinde pek çok değişiklik getirmekte işletmelerde modern üretim teknikleri kullanılırken daha çok makine kullanımı yaygınlaşmaktadır. Buna rağmen gün geçtikçe işletme için esas önemli sermayenin insan faktörü olduğu daha çok belirleyici olarak kabul edilmektedir. Çünkü tüm bu makinaları kullanacak olan ve işletmede üretim, satış gibi tüm temel fonksiyonları kullanacak olan gene işgörenin kendisidir. İşgörenin mutluluğu ise işgören motivasyonu ile doğru orantılıdır.¹¹ İşgörenin işletmeden pek çok beklentileri vardır. Bu beklentileri çevresel faktörlerin etkisi altındadırlar ve işgörenin mutlu olması bu faktörlerin tatmin edilip edilmemesine bağlıdır. İşletme işgörenden verimli bir çalışma, işgörenin üretim gücünü ve zekâsını ortaya koymasını beklerken işgörende işletmeden maddi olanaklar, eğitim imkânları, iş güvenliğinin sağlanması ve geleceğinin garanti altına alınması gibi pek çok beklenti içerisindedir. İşgören ve işletmenin isteklerinin gerçekleştiği oranda iki taraflı bir mutabakattan ve mutluluktan sözedilebilir. İşgörenler üzerine yapılmış bir araştırmada eğer yaşamınızın sonuna dek konforlu yaşama sahip olacağımız düzeyde bir ikramiye kazanırsanız çalışmaya devam eder misiniz? sorusuna araştırmaya katılanların %80'i her şekilde çalışmaya devam edecekleri yanıtını vermişlerdir.¹² Bu durum maddi güdülerin; bireyin motivasyonunu açıklamakta yetersiz kaldığına iyi bir örnektir. İşletme işgöreni iyi tanımalı ve işgörenin nelerden etkilendiğini, ihtiyaçlarının neler olduğunu iyi analiz etmek ve işgörene etki eden faktörleri öğrenmek durumundadır.

¹⁰ Baltaş Acar ,Ekip "Çalışması ve Liderlik", Remzi Kitapevi ,Geliştirilmiş 6.Basımı; istanbul,2005,s.201

¹¹ Osterlough, Margit,Frost,Jetta,Frey,Bruno ; "The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms " ,International Journal of the Economics of Business, Volume 9, Number 1, February 2002, s. 61

¹² Wilesky L.Harold, "Varieties of Work Experience" In:Henry Borow.Man In a World At Work,The Riverside Press,1964, s.126

Yönetici'nin işgöreni motive edebilme yetisi pek çoğunun düşündüğünden çok daha önce, işgörenin seçim sürecinde başlar. Kendinden motive olmuş personelin seçilmesi her işkolu için şarttır. Eğer işgören beraberindeki ile yada varolan ile motive olabiliyor ise motivasyonu sağlayacak olan kişinin yani yöneticinin iş yükü azalacaktır. Pek çok fikir gibi bununda gerçekleştirilmesi çok kolay değildir. Özellikle Avrupa ülkelerinde pek çok yönetici tarafından yasal düzenlemeler nedeniyle ayrımcılık yapmama adına motive olmuş personelin, motive olma ihtimali olan personele göre tercih edilmesi güçleşmekte, işletmeler yasal yaptırımlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Yöneticilerin işgörenleri motive etmesinin bir diğer yolu onlardan yüksek organizasyonel beklentilere iştirak etmelerini sağlamaktır. Çalışan birey için ekonomik tatmin gerekli bir koşul olarak düşünülse bile yeterli bir koşul olduğunu iddia etmek doğru değildir.¹³

Bazı liderler ve yöneticiler üretim kültürlerine önemli üretkenlik beklentileri yerleştirirler. Bu beklentiler sorumluluk duygusu, yüksek üretkenlik ve kaliteyi gerektirir. Bu beklentiler işletmeye yeni katılan personeli de etkileyecektir. Yöneticiler yeni katılmış personele örnek işgörenler göstererek onlara organizasyon genelinde beklentilerin ne denli ciddiye alındığını gösterirler. Bu metod yöneticilerin işgörenlerin motivasyonunu sürekli kılması adına önemli bir uygulamadır. Kısaca zaten motive olmuş yâda edilmesi nisbeten kolay olduğu için seçilmiş olan işgören, yüksek üretkenliği ilke edinmiş bir işletmedeki standartlar tarafından etkilenmiş olacak ve bu standartları günlük yaşamının bir parçası haline getirecektir.¹⁴

Motivasyon sayesinde işgören eyleme geçirilebilme olanağına kavuşulur. Motive olmuş bir işgörenin inanmış bir asker gibi verilen görevlerine gitmesi ve şevkle çalışması mümkündür. Motivasyon sayesinde işgöreni yönlendirmek kolaylaşır ve yönetim açısından bir yönetim düzeninin ortaya konulması çok daha basittir. Motivasyonu olmayan işgörenlerin yönetime karşı dirençleri fazla, işe karşı istekleri

¹³ Eren Erol, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Genişletilmiş Sekizinci Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 2004, s. 493

¹⁴ Young, Brian C. "Methods of Motivation, Yesterday and Today ", academic. emporia. edu/smithwil/00fallmg443/eja/young. html, s. 2

azdır. Bu nedenle doğal olarak motivasyonsuz işgörenin yönetilmesi kolay değildir. Motive olmuş olan işgören zihinsel, düşünsel gücü ile fiziksel gücünü en üst noktada kullanabilecek duruma ulaşmıştır. İşletme hedeflerine ulaşmakta motivasyondan kaynaklanan bu durum yüksek performans ve bunun sonucunda verimlilik artışına neden olabilir.

2. İhtiyaçlar ve güdüler

Motivasyonun temelini ihtiyaçlar ve güdüler oluşturmaktadır. GÜDÜ; “bireyi bir harekette bulunmaya yâda bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet yâda faktörlere denilebilir.¹⁵ Bir başka tanıma göre ise “bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır.¹⁶

İnsan son derece karışık bir organizmadır ve etkilendiği unsurlar zaman ve çevre şartlarına göre değişim gösterdiğinden güdüler insanda olumsuz yâda olumlu yönde bazı etkilerin oluşmasına neden olur. Bu etkiler sonucunda insan uyarılır ve dürtüler ortaya çıkar. Bu dürtülerin yüksek miktarda olanları ihtiyaç olarak adlandırılır.¹⁸

Detaylı incelendiğinde arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaçlar, dürtü, güdü, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, idrak, tutum, heves, teşvik, imrenme, başarı, ihtiras, moral, ilgi, niyet, emel gibi pek çok kavram motivasyon tanımının içerisinde yer alır.¹⁹ Çünkü motivasyon, kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesi ile ilgilidir.¹⁷ Başka bir deyişle motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç hemde dış enerji güçlerinin toplamıdır. Kişi mevcudiyetini devam ettirmek ve kendini gerçekleştirmek için kişiye göre değişiklikler gösteren çeşitli gereksinimler ortaya çıkartır. Bu gereksinimlerin kişiye

¹⁵Öztabağ Lütfi; Psikolojide İlk Adım, Remzi Kitapevi, İstanbul,1970 s.34

¹⁶Sabuncuoğlu,Tuz,A.g.e., s.38

¹⁷ Başaran İbrahim Ethem;Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara 1992, s.316

göre ortaya çıkışı insanın içinde bir itilme oluşturur ve farklı niteliktedir. Motivler adı verilen bu durum bireyin davranışlarını direkt olarak etkiler.

Nedeni ne olursa olsun güdüler insanı belli bir davranış içerisine iter. Bazı güdülerin nedenleri son derece açıkken bazıları kapalı olabilir. Bazı güdüler fizyolojik nedenlerle harekete geçerken bazı güdülerin harekete geçiş nedeni psikolojik olabilir. Fakat ister fizyolojik, ister psikolojik olsun bu sonucu değiştirmez ve güdüler insanda bir iç itilme yani bir uyarılma durumu oluşturarak herhangi bir davranışta bulunmak üzere kişiyi harekete geçirir. İhtiyaçlar giderilene kadar aktif halde kalan güdüler buna neden olan ihtiyacın ortadan kalkması ile sona erebilir. Fakat bir ihtiyacın doğması bazen sona ermiş bir güdünün tekrar canlanmasına ve harekete geçmesine neden olabilir. Güdüler pasif durağan yapıda değildirler. Aksine sürekli ve dinamik bir yapıya sahiplerdir. İhtiyacın şiddeti güdünün şiddetinde önemli pay sahibidir.

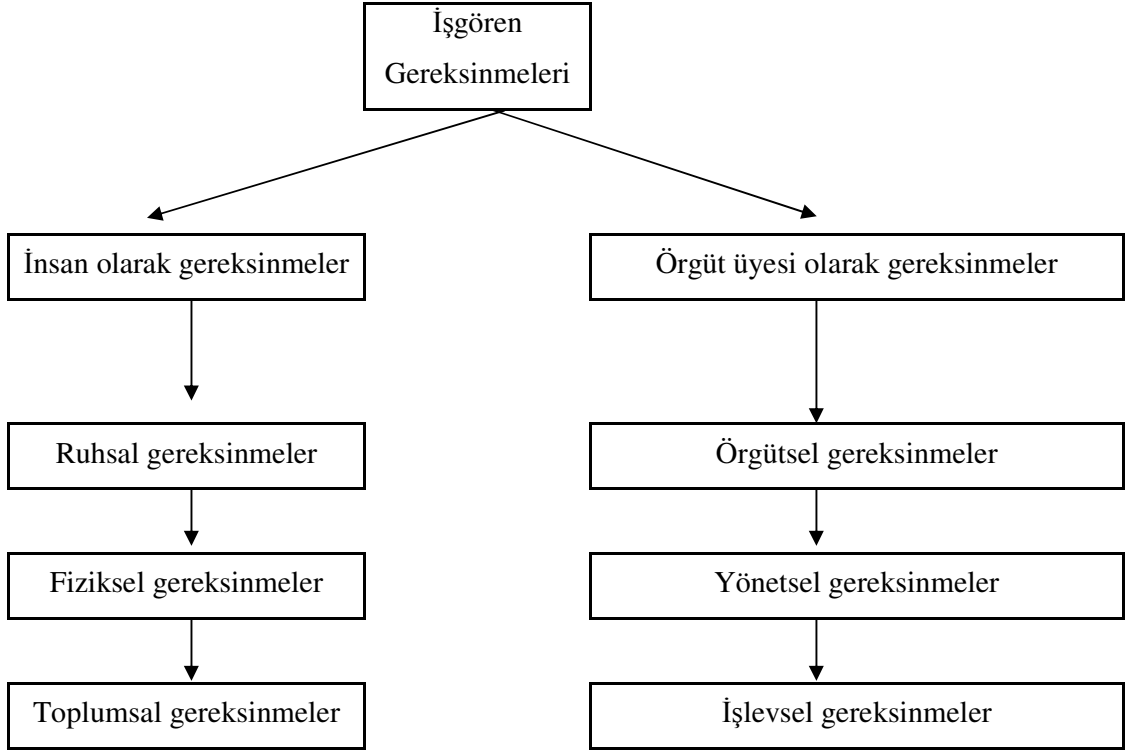
Güdülerin ortaya çıkması gereksinmeler yani ihtiyaç ile doğrudan ilişkilidir. İnsan önce fizyolojik ihtiyaçlarını giderme peşindedir. Bunlar giderdikten sonra sıra sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına gelir ve insan bu ihtiyaçlarını giderme yolunda güdülenebilir. Bu kez iç itilme bu ihtiyaçlar nedeni ile ortaya çıkmıştır. İhtiyaçlar insanın yaşama nedenidir. İnsan ihtiyaçları giderildiği müddetçe var olur. Bir yerde ihtiyaçların giderilmesi insanın var olmaya devam etmesini sağlarken ihtiyaçlarının giderilmemesi onu yokolma sürecine iter. Bu gereksinmeler tek çeşit değildir. İnsan'ın birey olarak ve örgütün bir üyesi olarak birden fazla kimliği vardır ve insanın gereksinmeleri de bu nedenle birden fazla olarak ele alınabilir.¹⁸

İşgören gereksinmeleri 2 ye ayrılır¹⁹

- İnsan olarak gereksinmeler
- Örgüt üyesi olarak gereksinmeleri

¹⁸ Baykal Besim; "Günümüzde Yönetim: Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler", İstanbul, 1974 , s. 130

¹⁹ İnceoğlu Metin, "Güdüleme Yöntemleri", Ankara 1985, s. 38



Şekil 1: İşgören Gereksinimleri

İnsan olarak gereksinimler şekil 1 'de gösterildiği gibi 3'e ayrılmaktadır. Bunlar ruhsal gereksinimler, fiziksel gereksinimler ve toplumsal gereksinimlerdir. İnsan'ın birde örgüt üyesi olarak gereksinimleri vardır ve bunlar da örgütsel gereksinimler, yönetsel gereksinimler ve son olarak işlevsel gereksinimler olarak 3 grupta toplanmaktadır.

Fiziksel gereksinimler, zorunlu gereksinimlerdir ve insanın yaşamını sürdürmesi için mutlak karşılanması gerekir. Örneğin beslenme ihtiyacı karşılanmayan birey yaşantısını sürdüremez. Ruhsal gereksinimler bireyin iç dünyasından kaynaklanan gereksinimlerdir. Burada etkili olan bireyin psikolojik yapısı ve duygularıdır.²⁰ Örneğin

²⁰ Sabuncuoğlu, Tüz, A.g.e.,s. 40

çocuğu hasta olan bir işgören'in işe yoğunlaşamamasının onun psikolojik ve duygusal yapısındaki değişim, iç dünyasında yaşamakta olduğu fırtınaların sonucudur.²¹

Toplumsal gereksinimler ise bireyin bir üyesi olarak toplumun özelliklerinden ve çevre şartlarından kaynaklanan gereksinimlerdir. Örneğin saygınlık, toplum içerisinde iyi bir yere sahip olmak, toplum tarafından takdir edilmek bunlar arasında sayılabilir. Örneğin maddi imkânları çok iyi olan ama yasadışı bir iş yapan birey toplum tarafından kabul görmemesi ve dışlanması halinde toplumun bir üyesi olarak kabul görmeyeceğinden toplumsal gereksinimleri karşılanamayacaktır. Toplumun çok üzerinde gelir elde etmesi toplumsal gereksinimi tatmin olmamış olan bireyin bu gereksinime duyduğu ihtiyacı ikame edemeyecektir.

İnsan'a dair bir diğer gereksinme türünün, insanın örgüt üyesi olarak gereksinmesi olduğu söylenmektedir. Örgüt üyesi olarak insanın gereksinimleri üç başlıkta incelenebilir. Bunlar örgütsel gereksinimler, yönetsel gereksinimler ve işlevsel gereksinimlerdir. Örgüt üyesi olan insan yaşamının büyük bir bölümünü hayatını kazandığı işyerinde geçirmekte günlük iş hayatında gerek yöneticileri ile gerekse iş arkadaşları ile yoğun bir iletişim içerisinde bulunmaktadır. Örgütsel gereksinimler insanın hayatını kazanmak için bir örgütte çalışması anlamına gelir. Herkes geçimini sağlamak için emeğini sunmak ve bundan bir gelir elde etmek durumundadır. Örgütsel gereksinim insanın emeğini ortaya koyması karşılığında kendisi ve ailesine bakmak için ihtiyaç duyacağı geliri kazanma gereksinimidir.

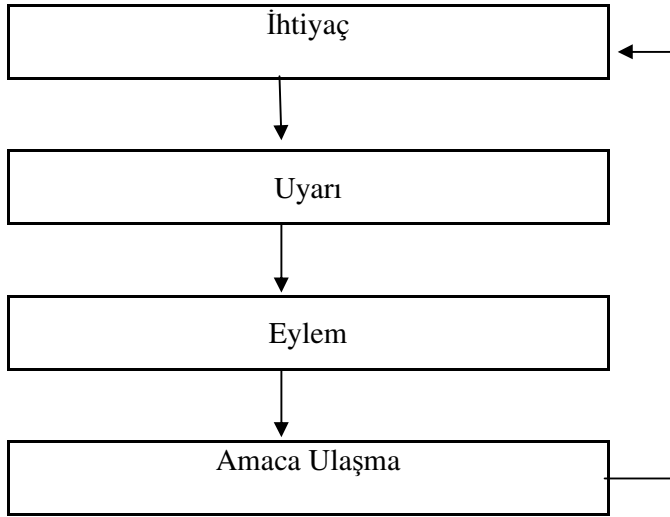
Yönetsel gereksinimleri şöyle açıklanmaktadır; işletmenin yapısı ne olursa olsun bir ast üst ilişkisi vardır. Büyük işletmelerde oldukça karışık hiyerarşik yapılar işletmeler küçüldükçe daha da basitleşse de bu onların ast üst ilişkisine sahip olmadıkları anlamına gelmez. Bireyin ast üst olarak sorumlulukları ve verilen hedeflere ulaşması ihtiyacı bireyin yönetsel gereksinimi olarak adlandırılabilir.

²¹Küçük Ferit, " Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi:Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama , Finans Politik & Ekonomik Yorumlar" , 2007, Cilt 44, Sayı 511 s. 75

Her bireyin kendini gerçekleştirme, bir işi kendi başına yapma, kendi işini başarma ihtiyacı vardır. Bunun oluşması, kişide bağımsızlık hissi oluşturur ve buda doyumu sağlar. Bireyin kendi işini ve görevini başarma ihtiyacı onun işlevsel özelliği açıklamaktadır. İnsan makine değildir, onun da istekleri beklentileri vardır. Büyük bir makinenin dişlilerinden biri olsa da aradığı özgürlüğü kendi görevini kendi başına yapma halinde bulmaktadır. Tüm bu gereksinimler çevre şartları, kişilik yapısı, eğitim düzeyi, toplumsal özellikler gibi pek çok değişken tarafından etkilenebilir, bu değişkenler gereksinimlerin şiddetini ve yönünü belirleme gücüne sahiptirler.

3.Motivasyonun evreleri

İnsanın ihtiyaçlar karşısında harekete geçmesini sağlayan motivasyon 4 temel aşamadan geçerek oluşmaktadır. İhtiyaçların ortaya çıkması, güdülenme, harekete geçme ve gerçekleştirme aşamalarından oluşan motivasyonun aşamaları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.²²



Şekil 2 : Motivasyonun Aşamaları

Motivasyonun oluşması öncelikle insanın ihtiyaçlarının başlaması ile ortaya çıkar, yiyecek bulmak için harekete geçmesi için önce insanın acıkması ve yemek yeme

²²Deniz Mehmet, "İşletme Yönetiminde Motivasyon Nobel Yayınevi ", 2005, s.143

ihtiyacının belirmesi gerekmektedir. Bu ihtiyacın belirmesi insanda bu ihtiyacını giderme isteği oluşturur. Böylece uyarı süreci başlamıştır.

Psikolojik, sosyal yâda fizyolojik nedenlerle iç yada dış uyarıların etkisi altında uyarılan insan ihtiyacını gidermek amacıyla çeşitli şekil ve doğrultuda harekete geçer. Bu eylem sürecinin hızı tamamen ihtiyacın türü ve miktarının neden olduğu uyarının şiddetine bağlıdır. İnsanın ihtiyacı karşılanmadığı sürece insan kendini mutsuz, boşlukta, olaylara karşı isteksiz hisseder. İhtiyacın karşılanması halinde insan doyuma ulaşmanın yarattığı mutluluk noktasına ulaşmıştır. Fakat bu nokta sürekli bir mutluluk durumunu getirmez. Burada elde edilen mutluluk geçici bir mutluluktur. İnsan bu mutluluk durumunda kısa bir süre geçirdikten sonra yeni bir ihtiyacın belirmesi ile motivasyonun evreleri tekrar işlemeye başlar. İnsan yeni ihtiyacının başlaması, uyarılması, eyleme geçmesi ve amaca ulaşarak mutlu olması sürecini her bir ihtiyacı için tekrar yaşayacaktır. İnsanın mutluluk noktasında sürekli kalması her zaman mümkün ve çok da kolay bir şey değildir. İnsan ihtiyaçlarını gidererek mutluluk noktasına ulaşamadığında bu dengesizlikler insanda mutsuzluğa, gerginliklere neden olmaktadır. Bu nedenle iş ve sosyal hayatında uyum ve isteklilik için bireyin gerilimlerinin azaltılması gerekmektedir ki bu da ihtiyaçlarının karşılanarak mutluluk noktasına ulaşp ulaşmamasına bağlıdır.

Motivasyon süreci amaca ulaşabilmek için ortaya konan davranışlar ile ilgilidir. Amaca ulaşmak için işgörenlerin yada kişilerin eyleme geçirilmesidir. Her bireyde tatmin edilmeyi bekleyen çeşitli ihtiyaçlar bulunduğundan bu ihtiyaçların belirlediği noktada bu süreç başlar. İhtiyacını gidermek üzere harekete geçecek olan birey bu ihtiyacını gidermek adına bir eylemde bulunur. Yöneticinin amacı işgörenlerin mutlu olacağı, rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlamaktır. Bu ortamı yaratmanın yolu ise işgöreni çok iyi tanımak, onun ihtiyaçlarını ve kişilik yapısını iyi analiz edebilmekle mümkün olabilir.

Başarı kazanma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması vs. motivasyon sağlayan en önemli

faktörlerdir. Bu faktörlerin olmaması halinde bireyin çalışma arzu ve isteği artar. Bu faktörlerin olmaması halinde ise bireylerin çalışma istek ve arzuları yavaşlar. İşgörenin motivasyon sürecinde yönetici, motivasyon aşamalarını uygularken insan kaynakları yönetiminin temel ilkelerini göz önünde bulundurmalıdır. Bu nedenle verimlilik, insancılık, eşitlik, güvence, açıklık, gizlilik ve katılımcılık ilkelerine uygun hareket edilmelidir.

Motivasyon faktörlerinin etkin kullanılması halinde kaynaklar birim başına en yüksek üretim ve hizmet miktarına ulaşmak için kullanılacaktır. Bunun gerçekleşebilmesi için personelin işe alınmasından ayrılmasına kadar geçecek sürede onun bilgi, yetenek ve deneyimlerini yaratıcı ve yapıcı gücüyle birleştirerek maksimum verimi elde etmeye çalışmak gerekmektedir. İnsancıl davranış ilkesi işletmenin hedeflerine ulaşmak için insanı motive eden altı önemli faktörü dikkate alır. Bunlar yaşam kalitesini yükseltmek, güvenliği sağlamak, kişilerarası ilişkileri geliştirmek ve kurumsal bağlılığı arttırmak, bireyin kendisini tanımaya yardımcı olmak ve yönetsel güç kazandırmaktır. Eşitlik ilkesine uymak, çalışan elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetilmeksizin işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması gerekir. Cezalandırma sözkonusu olduğunda suçla orantılı ve herkese karşı yansız bir tutum içerisinde ceza verilmeli ve eşit işe eşit ücret ödenme ilkesine uyulmalıdır. Güvence ilkesinden kasıt, işgörene her türlü kuşkudan uzak, güvenli bir şekilde çalışma ortamının sağlanarak geleceğine ekonomik ve sosyal açıdan güvenli bir şekilde bakabilmesinin sağlanmasıdır. Açıklık ilkesinde ise başta üst düzey yönetim tabakası olmak üzere tüm yöneticilerin işletmede çalışan tüm işgören ve temsilcilere işletmede izlenecek politikalar konusunda bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.²³

Gizlilik ilkesi muhasebe ve personel işlerinde işgörene ait performans değerlendirme belgeleri gibi belgelerin gizli tutulacağı ilgili kişilerin gizli tutulacağı güven içerisinde olmasının sağlanmasıdır. Bu aynı zamanda kişinin almış olduğu disiplin cezalarını da kapsamaktadır. Katılımcılık ise, çalışanların sorun çözme, sürekli iyileştirmeler ve

²³Feldman Robert S. "Understanding Psychology", Mc Graw Hill Inc., 1996 s.320

müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların gönüllü desteklerinin olması için tam katılımlarının sağlanmasına dayanır. Üst yönetimin orta yönetim ile alt kademe çalışanlarında etkin katılımını sağlayarak insan kaynaklarından maksimum düzeyde yararlanılması amaçlanmaktadır.²⁴

B. Güdüler

Güdülerin önemi insanın davranışlarını etkileme şiddetine göre önem kazanır. Güdüler insan ihtiyaçlarından dolayı ortaya çıkmaktadır ve içsel yada dışsal nedenlere bağlı olabilecekleri gibi bilinçli yada bilinçsiz davranışlara neden olabilirler.

Bu durum güdülerin akla dayanan güdüler ve duygusal nedenlere dayanan güdüler olmak üzere ikiye ayrılmasına neden olmaktadır. Akla dayanan güdüler ussal, duygusal nedenlere dayanan güdüler ise ussal olmayan olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda güdü çeşitleri 4 çeşide ayrılabilir. Bunlar İç güdüler, fizyolojik güdüler, sosyal güdüler ve psikolojik güdülerdir.

Bu saydığımız güdü çeşitlerinden iç güdüler ussal olmayan güdülere, fizyolojik güdüler yarı ussal yarı ussal olmayan güdülere ait sayılabilir.

1. İçgüdüler

Bu güdü türü duygusal nedenlere dayanmayan, ussal olmayan güdü çeşididir. İnsanın doğasından kaynaklanan ihtiyaçlara yönlendiren en basit ve bir o kadarda hayati önem taşıyan ihtiyaçların karşılanması için eyleme sevk eden içten gelen insana doğal ve hayvansı davranışları kazandıran güdülerdir. Bu güdüler insanlar kadar hayvanlarında sahip olduğu bir anlamda ortak güdülerdir. Bu güdüler sonradan öğrenilmezler içten gelirler. Bunların ortaya çıkması öğrenilmelerine bağlı değildir. Kesinlikle evrensel nitelik taşırlar ve hayvanlar da da bulunurlar. Eğitim sonucu

²⁴Sabuncuoğlu Zeyyat;İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa 2008 s 21

değişmezler yâda ortadan kalkmazlar. Yemek yemek, içmek, soluk almak, üremek (cinsel istek) gibi güdüler tamamen insanın içinden gelen ve insanın bunların etkisi altında davranışlara yönelirken öğrenmeye ihtiyaç duymadığı güdülerdir. Bebeğe,. Soluk alıp vermeyi kimse öğretmez, buluş çağı döneminde ilk cinsel dürtüler kendiliğinden başlar. Bu ihtiyaçlar içten gelir ve hayvandakilerle aynıdır. Bu güdüler zaman içerisinde değişmez yâda unutulmazlar. İçgüdüler bilinçsiz olarak ve bazen refleks olarak ortaya çıkar. İçgüdünün doğru tanımlanması için sahip olması gereken özellikler şunlardır.

- Sözkonusu içgüdü hayvanlarda da bulunmalı
- Fiziksel bir nedene dayanmalı
- Deneyim, öğrenme, alışkanlıkların değişmesi nedeni ile değişikliğe uğramamalıdır.

2.Fizyolojik güdüler

Bu güdüler insanın hayatını sürdürebilmesi için elzem olan ve bir bölümü biyolojik olan güdülerdir. Bu güdüler olmaksızın insanın hayatını sürdürebilmesi mümkün değildir. Etki gücü insandan insana değişmekle birlikte bu güdüler tüm insanlarda mutlak mevcuttur.

Oksijen almak insan için ne kadar önemli bir biyolojik güdü ise yemek yemek de o kadar önemlidir. İnsan nefes almadan yâda ihtiyaç duyduğu gıdaları almadan yaşayamaz. Bunlar kişinin biyolojik yapısının bir sonucudur. Açlık hissi yâda havasız kalmak kişinin hızla bu ihtiyacını gidermek üzere harekete geçmesine neden olacaktır. Bu hissin şiddeti onun harekete geçme hızını belirler. Bu tip güdüler birey olarak insanın olduğu kadar insan ırkının devamlılığının sağlaması açısından önemlidir.

3.Sosyal güdüler

İnsanlar eski çağlarda korunmak, barınmak ve hayatlarını idame edebilmek için bireysel yaşamdan köyler kasabalar oluşturarak kolektif yaşama geçiş yapmış ve diğer

insanlarla bilinçli etkileşimlere girmişlerdir. İçgüdüsel ve biyolojik olarak hayvanlarla pek çok ortak güdüde birleşen insanoğlu bu bilinçli etkileşimlerde hayvanlardan ayrılmaktadırlar. Bu bilinçli toplumsal yaşantı, insanları hayvanlardan ayıran en önemli farktır. Hayvanlarda bir araya gelip sürüler oluşturmaktadır fakat bu bilinçli bir eylem değildir. İnsanların bir araya gelişinde hayvanlarınkine olmayan şey “bilinç” tir.

İnsanları bir araya getiren bilinç onları birlikte yaşamayı kolaylaştırmak ve bir arada yaşamının getirdiği problemleri daha kolay çözümlenebilmek için yazılı yâda yazısız çeşitli kurallar oluşturmaya sevk etmiştir. Bu yazılı ve yazısız kurallar kişilerin davranışlarını ve günlük yaşantılarını etkiler kişi toplumun kabul etmediği davranışları benimsememeye başlar. Kişinin kabul ettiği davranışlar benimsenirken toplum tarafından kabul görmek ve toplumun takdirini kazanacak davranış biçimlerine ulaşmak bir güdü olarak ortaya çıkar. İnsanı bu doğrultuda itmeye başlayan güdüler sosyal içeriğe sahip olmakla birlikte bu güdüler insan için çok önemlidir. İnsan bu davranışlara karşı yönelmeye önce toplumun en küçük birimi olan kendi ailesinde başlayacaktır. Bu güdüler fizyolojik ve biyolojik güdülerden sonra geliyor gibi görünse bile pek çok halde bu güdülerin biyolojik güdüleri geçtiği görülmektedir.

Çocuğunu kurtarmak için kendini feda eden baba, ülkesini savunmak için kendini feda eden askerler gibi örnekler bazen insanların çeşitli durumların oluşması halinde toplumsal güdülerin etkisinde fizyolojik güdülerini hiçe saydıklarını ve toplumsal güdülerini fizyolojik güdülerinin önüne koyabildiklerini göstermektedir.

Bireyin davranışlarını üyesi olduğu toplumun özellikleri etkileyecektir. Birey toplumun üyesi olarak toplumun kabul ettiği değerlere göre kendine yön çizecektir. Toplumda yükselen değerler bireyin kariyerinde etkili olacaktır. Osmanlı devletinde toplum, askerlik ve devlet memuriyeti gibi meslekler dışında kalan meslek gruplarına itibar etmemiştir. Bu dönemde kendine iyi bir yer edinmek isteyen hayata yeni atılan bir delikanlı doğal olarak ticareti kendine hedef edinmemiştir.. Oysa toplumun bir kesimi tarafından kabul görmeyen bir şey toplumun başka bir kesimi ya da başka bir toplum tarafından kabul görebilir. Bazen aynı toplumun farklı kesimleri arasında davranışların

kabul edilmesi ile ilgili ciddi farklılıklar olabilmektedir. Yaşanılan muhit, çevre şartları toplumun yapısı üzerinde etkili olduklarından bazen coğrafi mesafelerin çok az olduğu yerlerde bile toplum kesimleri arasında ciddi farklılara rastlamak mümkündür.

İnsan doğar, büyüme aşamasında ailesinden iyi bir çocuk olması telkinleri ile yetiştirilir. Burada iyi çocuk, ailesinin ve toplumun kabul ettiği değerleri benimseyerek hareketlerinde uygulayan çocuktur. Daha sonra büyüyen çocuk seçtiği mesleği toplum tarafından kabul göreceği bir meslek grubundan seçecektir. Burada amaç toplumun kabul ettiği insan olmak, sevmek, dostlar edinmek ve takdir edilmektir. Birey bu amaçlarına ulaştığı müddetçe kendini gerçekleştirebilir.²⁵

4. Psikolojik güdüler

Psikolojik güdüler ikiye ayrılır bunlardan ilki rasyonel yani insan aklına dayanan güdüler diğeri ise insanın içinde bulunduğu ruh haline bağlı olan insanın duyguları ile yönlenen duygusal güdülerdir. Bunların dayandıkları ihtiyaçlarda akla dayanan ihtiyaçlara yâda duygusal ihtiyaçlara dayanmaktadır. İnsan duygusal bir varlıktır. Bu nedenle duyguları alacağı kararlarda etken olabilir. Örneğin gelirini arttırmak amacıyla iş değişikliğine gitme kararı almış olan kişinin bu kararını akla dayanan güdülerine dayanırken daha iyi yaşam koşullarına sahip olma ihtiyacını karşılamak üzere eyleme geçmektedirler. Oysa patronunun babasının cenazesine gelmemesine içerleyen işgörenin işten ayrılma kararı duygusal güdülere dayanmaktadır. Burada işgöreni harekete tepki gösterme ihtiyacı geçirmektedir ki bu da duygusal güdülerin harekete geçirdiği bir durumdur.

Psikolojik güdülerin oluşumu iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Bir bölümü insanın doğumu ile başlayan ve kişilerde mevcut olan güdülerdir. Diğer bir bölüm güdüler ise sonradan öğrenilerek kazanılırlar. Psikolojik güdülerin gelişimini izlemek zor değildir. Zor olan onların nedenleri anlamaktır. Çünkü bunlar son derece karmaşıktır

²⁵ Öztürk Mehmet, "Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi, Papatya Yayıncılık", İstanbul, Kasım 2003, s. 280

ve kişiden kişiye değişmektedir. İnsanların bir bölümü kırılğan iken diğer bölümü kırıcı olabilmektedir. Bazı kişiler kriz anlarında sakin kalarak serinkanlılıklarını muhafaza edebilmekteykenü, bazı kişiler çabuk paniğe kapılabilmektedirler. İnsanlar birbirleri ile etkileşimdeyken psikolojik faktörler hareketlerde etkisini göstermeye başlar. Duygusal sorunlar yaşayan bireylerin gösterdiği içine kapanıklık, dalgınlık bazen isteksizlik olarak dışarıya yansıyacağı gibi bazen ani öfkelenmeler ve hatta saldırganlığa varan durumlarla karşılaşılabilir. Fizyolojik, sosyal güdüler daha kolay anlaşılabilirken psikolojik güdüler kolay anlaşılammaktadırlar. Psikolojik güdü farklı yollarla kendini gösterebilsede yönetimde bulunma, yönetimin en üst noktalarında yer alma gibi bir ortak hedef vardır. Bu kimi zaman kendini gerçekleştirme, kendini üstlerine ve çalışma arkadaşlarına kendilerini kanıtlama isteği olarak kendini gösterirken amaç hep aynıdır. Bu diğerlerinden daha üst bir mevkiye hatta en üst mevkiye ve güce sahip olmak isteğidir.²⁶

Kişilerin davranışları kişilikleri ile direkt ilişkili olmakla birlikte yinede kesin ve mutlak bir nedenden bahsedebilmek mümkün değildir. Davranışlarının nedenini çoğu zaman bu davranışlarda bulunan kişinin bilebilmesi çoğu zaman mümkün değildir. Bu davranışların tamamı geçmişteki deneyimlerden edinilmemiş, öğrenme yolu ile kazanılmamıştır. Bunların sadece bir kısmı öğrenilmiş bir kısmı geçmiş kuşaklardan genetik yolla miras kalmıştır. Davranışlar kişiliğe bağlı olarak kişiden kişiye değişim göstermektedir. Çoğu kez aynı kişide benzer durumlara karşı farklı davranışlar gösterildiği gözlenmiştir. Bunun nedeni kişilerin davranışlarının zaman içerisinde öğrenme, çevre faktörleri gibi nedenlerle değişebilmesidir. Çevresinde oluşan olaylardan etkilenen insan bu olayları kişiliğine işlenmektedir.

Kişiliğin gelişim evresi insanın çocukluk evresi olduğundan kişilik özelliklerinin büyük bölümü bu çağlarda atılmaktadır. Atalarımızın da dediği gibi “ ağaç yaşken eğilir” ve insanlar daha sonraları sahip olacakları kişilik özelliklerini en

²⁶ Drake Richard I. ,Smith Peter J.,“ Sanayide Davranış Bilimleri”,Çev.Kemal Tosun, İşletme fakültesi yayımı ,İstanbul, No 83 ,1978 , s 59

önce mensubu oldukları en küçük toplumsal birim olan ailelerinden edinirler. En derin kişilik özellikleri ve alışkanlıkların oluştuğu süreç bu süreçtir.

Önce rol modelleri olan ebeveynlerden temel davranış biçimlerini gözlemleme ve tekrar etme yolu ile kazanan insanlar daha sonraki aşamalarda yani ilk evrelerden sonra okul, öğretmenleri ve en önemlisi arkadaşlarından etkilenmeye başlarlar. Bu süreç değişim azalsa da insanın ömrünün sonuna kadar devam edecek bir süreçtir. Bu süreç kişiliğin gelişmesi sürecidir. Bireyin fizyolojik ve psikolojik eylemlerinin büyük bir oranı, varlığını sürdürmeye, kendini gerçekleştirmeye yarayacak en elverişli koşulları belli sınırlar içerisinde bulundurma amacını güder.

Kişilik; “Tutum, beceriler, hoşlanılan ve hoşlanılmayan şeyler ve bireyin kendini nasıl gördüğü, bir bireyin yaşamı boyunca kendini tekrarladığı, belirgin bir biçimde tek bir kişiye ait olan davranışın kökleridir.” Kişilik yapısı psikolojik güdülerin oluşumunda direkt etkiye sahip bir unsurdur.

II. MOTİVASYON SÜRECİ TARİHÇESİ VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1.Motivasyon süreci

Motivasyon süreci insanın ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile güdülenmesi ve bunun sonucunda harekete geçmesi olarak açıklanmaktadır. Hareketler, ihtiyaçlar karşılandıkça değişmektedirler ve bu nedenle insanların davranışlarında da motivasyonun dinamizminden kaynaklanan değişimler olmaktadır. Motivasyon süreci sona ermez ve farklı ihtiyaçların giderilmesi için bu süreç farklı davranışlarla kendini yineler. Tabi bu durum salt insan ihtiyaçlarından kaynaklanmaz, burada ihtiyaçlar kadar, kişinin kişilik yapısı, kişinin üyesi olduğu toplum bu toplumda yerleşmiş bulunan toplumsal kurallar, kültürel yapı, kişinin bulunduğu çevre şartları etkili olmakla birlikte en etkili öge yine de ihtiyaçlardır. İhtiyaçlar giderildikçe insanlar doyuma ulaştıkça farklı bir ihtiyacı gidermek için harekete geçeceğinden değişeceklerdir.

İşgören açısından bakıldığında işgörenin insan olarak gereksinimleri ve örgüt üyesi olarak gereksinimleri olarak 2 farklı tür gereksinmesi vardır.²⁷ İhtiyaçların değişikliği onların şiddetine ve diğer pek çok faktörlere bağlıdır. İhtiyaçların değişme sürecine ihtiyacın niteliği de etki eder. Güdüler ve davranışlar arasında benzerliklere rastlanmaktadır. Birbirine yakın ihtiyaçlar, birbirine yakın güdüleri doğurmakta bunlarda birbirine benzer davranışlar ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Güdüler basit ve kolay çözümlenebilen bir şey değildir. Güdüler kişiden kişiye farklı algılanabilirler bunun nedeni ihtiyaçların pek çok çeşitli faktörlere bağlı olarak değişmeleridir. Aynı ihtiyaç farklı kişilerde farklı şekillerde algılanabilir. Güdü “ bireyi bir harekette bulunmaya yâda hareket yolunu diğerine tercih etmeye etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere denir.”

²⁷Aşkun İnal Cem, “İşgören”,E.İ.T.A Yayını,1978, s.453

Barınma ihtiyacı bazıları için fizyolojik bir ihtiyaç iken bazıları için bu barınılan yerin niteliği ve bulunduğu çevre anlamında bir statü simgesidir. Yine aynı şekilde ekonomik kazanç bazıları için yaşamı idame etmek için gerekli olan gelir anlamına gelirken başkaları için otorite, bazıları içinse otorite ve saygınlık aracı olarak kabul edilebilir. Bir gelir elde edildiğinde gelir farklı şekillerde kullanır. Bu farklılıkların nedeni farklı güdülerin etkisi altında harekete geçilmiş ve farklı ihtiyaçları karşılamış olmasıdır.

Güdülerde birbirlerini etkileyeceklerdir. Bazı güdüler birbirlerinin etkisini arttırırken bazıları birbirlerinin etkilerini arttıracak, bazıları ise birbirlerini tamamlayıcı etkide bulunacaklarından insan davranışlarına etkide bulunacaklardır. Bazı güdülerin etkileri geçici bazıları ise süreklidir. İnsanın açlık, barınma gibi bazı güdülerinin doyurulması geçici bir doyum sağlayacaktır. Açlığı giderilmiş olan insan geçici olarak doyum sağlayacağından bir diğer güdünün etkisi altında başka bir ihtiyacının doyumunun peşinde gidecek ama kısa bir süre sonra tekrar acıkacaktır. Çalışan birey için ekonomik tatmin gerekli bir koşul olsada yeterli bir koşul değildir.²⁸

Terfi etmek ve daha üst bir pozisyona geçmek isteyen işgören terfi'ye ulaştığında tatmin olacak fakat bir süre sonra daha yüksek bir pozisyon yâda gelir düzeyine ulaşmak güdüsü ile tekrar motive olacaktır.

Üniversiteyi başarı ile bitirmiş bir öğrencinin elde ettiği doyum sürekli bir doyum halidir. Kimi güdülerin giderilmesi kendine yakın daha şiddetli güdülerin ortaya çıkması sonucunu ortaya çıkarır. Örneğin bir aktörün başarı kazanmış bir filminden elde ettiği doyum hali bu doyumun dinmeye başladığı dönemin çok kısa bir süre sonrasında yerini daha iyi ve başarılı bir filmde oynamaya bırakırken burada bu yeni filmin daha fazla başarı elde edeceğine dair bir garanti yoktur. Fakat insanın doğası daha iyi ve güzeli yaratmaya yönelik olarak yaratılmıştır bu nedenle aktör, yönetmen, mühendis yâda müzisyen hangi işi yaparsa yapsın yâda toplumun hangi kesiminde bulunursa bulunsun insanoğlu elde ettiği başarıdan daha ötesini sürekli ve durmaksızın elde etmeye çalışır. Bu durum güdülerin süreklilik kazanmasına neden olmaktadır ve dinamizmden ifade edilmek istenen de budur. Bazen bazı güdüler bir diğer güdünün

²⁸ Eren,Erol,"Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi",Genişletilmiş Sekizinci Baskı ,Beta Yayınları,İstanbul,2004,s. 493

etkisini azaltır. Örneğin başarılı olmak güdüsü ile gece gündüz çalışan bir işadama ciddi bir rahatsızlık geçirmesi halinde tüm çalışmalarını askıya alıp kendisini tedaviye yoğunlaştırabilir. Bu kimi durumlarda güdü sıralamasının değişmesine güzel bir örnektir.

2.Motivasyon kavramının tarihçesi ve motivasyon teorileri

Endüstri devrimi üretim tarihinde bir dönüm noktası olmuştur. Günümüzde dahi uygulanan pek çok üretim tekniği uygulamaya konulmuş ve etkin üretim için işbölümü uygulamasına, bant tipi üretim sistemi gibi yöntemler uygulanmaya başlanarak işgörenlerden büyük bir dişlinin parçaları olmaları beklenmeye başlanmıştır. Bir kısım işgören bu değişen koşullara hızla uyum sağlayıp yeni sistemin parçası olurken işgörenlerin bir kısmı bu duruma adapte olmamış ve bu durum onlarda diğer işgörenlere oranla isteksizlik, mutsuzluk, verimsizlik gibi sonuçlar doğurmaya başlamıştır.

Bu sorunların günışığına çıkması için araştırmacılar günümüze kadar gelen sanayi tarihi boyunca endüstri devriminden itibaren mutsuz ve isteksiz olan işgörenin iş şevkini ve iş mutluluğunu kazandırmak için araştırmalar yapmaya başlamışlardır. Burada araştırmanın konusu doğal olarak işgören olmuştur.

İşgörenlerin bir bölümü işyerinde mutluluğu yakalayarak işlerine karşı büyük bir isteklilikle hareket ederken benzer özelliklere sahip diğer bir grup işgörenin bunu yakalayamamasının nedenlerinin ne olduğu en temel sorundur. Araştırmacılar bu tip işgöreni tekrar işe bağlamanın yollarını incelemeye başlamışlardır.

Bir yöneticinin çalışanın motivasyonu ile ilgili varsayımları ve ödülleri kullanma biçimi onun motivasyona bakış biçimine bağlıdır.²⁹

²⁹ Barutçugil İsmet, "Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi", Kariyer Yayınları, İstanbul, Mayıs 2004, s. 184

Bu çalışmaların sonunda pek çok teoriler ortaya atılmış her biri soruna çözüm yolları üretmeye çalışmışlar işgörenin işe nasıl güdüleneceği ve motive edileceğini ortaya koymaya çalışmışlardır.

Örgütlerde motivasyon sürecini açıklayıcı teoriler temel olarak kapsam ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılırlar. Motivasyon süreci doğuştan getirilen faktörlere ve sosyal kültürel etmenlerle sonradan kazanılan faktörlere dayanılarak incelenmiştir.³⁰

Kapsam teorilerinin odak noktası bireysel ihtiyaçlardır. Süreç teorilerinin odak noktası ise davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süre içerisindeki süreçler ele alınmak suretiyle tüm değişkenlerin incelenmesidir.³¹

Bunun sonucunda birbirinden farklı teoriler ortaya çıkmıştır. Bu teorilerin başlıcaları aşağıdaki gibidir.

a.Kapsam teorileri

- (1) Maslow'un motivasyon teorisi
- (2) Herzberg'in motivasyon teorisi
- (3) Alderfer'in motivasyon teorisi (erg teorisi)
- (4) Mc Clelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi
- (5) Fromm'un ihtiyaçlar teorisi
- (6) Özerklik teorisi

b. Süreç teorileri

- (1) Geleneksel motivasyon teorisi
- (2) Adams'ın eşitlik teorisi
- (3) Vroom'un beklentiler teorisi
- (4) Skinner'in reinforcement teorisi
- (5) Lawler ve porter'in beklenti teorisi
- (6) Locke'un amaç yönelimi teorisi

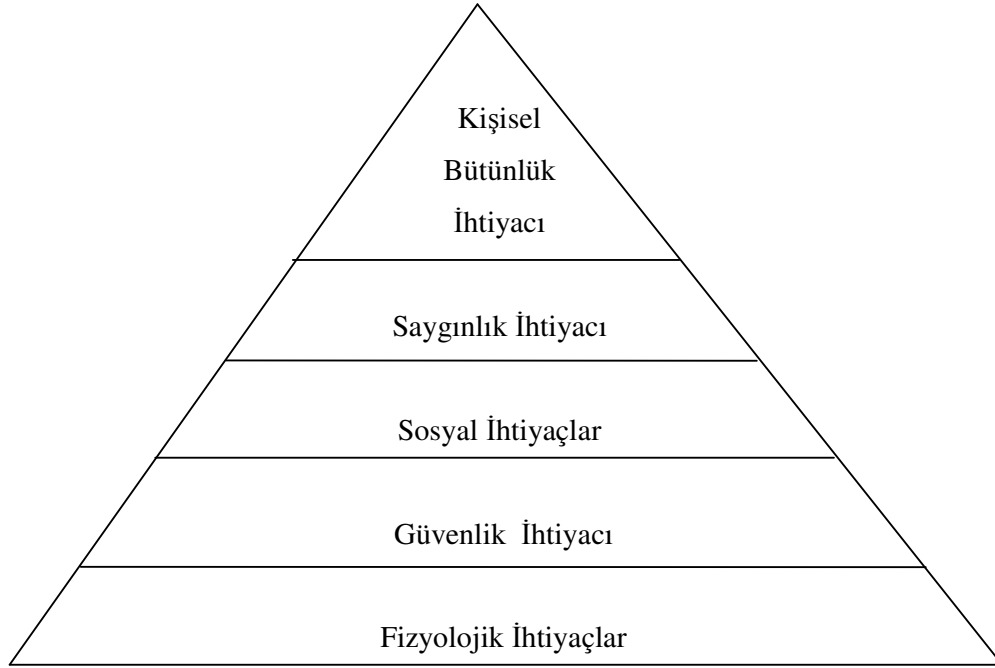
³⁰Solmuş Tarık, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı" , Ant,1992,ss. 51

³¹ Tınaz,A.g.e.,s.8

(1) Maslow'un motivasyon teorisi

Endüstriyel tarih boyunca ortaya konulmuş teorilerin en önemlilerinden biri Maslow'un motivasyon teorisidir. Maslow sayısız olan ihtiyaçlar içerisinde bu ihtiyaçların bir sırasının olduğunu, belirli bir düzen içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca Brandize üniversitesindeki klinik çalışmalar sonucunda ulaşmıştır.

Maslow insanın ihtiyaçlarının beş basamaktan oluşmakta olduğunu ve insanın hedeflerinin etkisi ile oluşan ihtiyaçların belirli bir hiyerarşik sıra izlediğini belirtmektedir. Bu olayı bir piramit yardımı ile göstermek gerekirse;



Şekil 3: Maslow'un insan ihtiyaçları basamakları

Gereksinmeler piramitsel bir sıralama gösterir. Bu teoriye göre bir alt basamaktaki ihtiyaç giderilmeden bir sonraki ihtiyaca geçmek mümkün değildir. Bu teori insandaki ortak yönleri ortaya koyarak ve güdülerin çeşitliliğini ve karmaşıklığını daha kolay ortaya koymamızı sağlamaktadır.³²

Maslow'a göre yukarıdaki piramittede görüldüğü gibi insanın ihtiyaçları; fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve en üst sırada ise kişisel bütünlük ihtiyacı olarak sıralanabilir.³³

Fizyolojik ihtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar insanın doğal ihtiyaçlarından kaynaklanan en temel ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçlar yemek yemek, su içmek, barınmak gibi temel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar insanın yaşaması için gereklidir. Bu yüzden bu basamaklar bir sıraya göre tatmin olur ve herhangi bir basamaktaki ihtiyaç tatmin edilmeden bir diğer basamağa çıkılamaz.

Güvenlik ihtiyacı: Fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçları karşılanmış olan işgören güvenli bir ortamda çalışmak, iş ve özel hayatı ile geleceğinin garanti altına alınmasını ister. İşgören geleceğini düşünmek zorundadır. Bu durumda çalışacağı yerlerin sosyal güvenceye sahip yerler olması ve emekliliğe hak kazanabileceği bir yerde çalışması işgören için büyük öneme sahiptir.

Sosyal İhtiyaçlar: Daha alt basamaktaki ihtiyaçları giderilmiş olan işgören sosyalleşme ihtiyacını giderme çabasına girer, işyerinde ve iş dışında dostluklar ve arkadaşlıklar kurar. İnsanlar ihtiyaç basamağının bu seviyesinde arkadaşlar edinmek, sevmek, sevilme ve sosyalleşmek isterler.

Saygınlık ihtiyacı: Bireyin çalışma nedenlerinden biri saygınlık ihtiyacıdır. İşgörenin belirli bir pozisyona gelmek için çaba göstermesinin nedenleri arasında

³² .Sabuncuoğlu,Tüz,A.g.e ss.50

³³ .Dereli,Toker,"Organizasyonlarda davranış",İst.Üni.İkt.Fak.Yay. İstanbul,1976,s.158

saygılık ihtiyacı vardır. Birey bu nedenle hedeflediği pozisyona ulaştığında kendine olan güveni ve saygısı artacaktır. Birey çevresinde kendisini takdir etmesini ve saygı göstermesini ister. Bunun ardında yatan, güçlü olmaya duyduğu istektir.

Kişisel bütünlük ihtiyacı: Basamakların en üstünde yer alan bireyin ihtiyaçlarının büyük bölümünü giderdikten sonra geldiği son aşama kişisel bütünlük ihtiyacıdır. Birey buraya vardığında toplumda belirli bir yer edinmiş, toplum tarafından saygı duyulan, kendine güveni tam, işini ve hayatını ekonomik ve sosyal olarak güvence altına almış bir durumdadır. Bu nedenle birey artık bu aşamadan sonra daha rahat davranacak ve bu ana kadar çeşitli neden ve endişeler ile baskı altında tuttuğu bazı istek ve davranışları daha rahat sergileyecektir. Bu aşama bireyin kendini gerçekleştirdiği aşamadır. Bu aşamaya gelmiş olan birey artık bu noktadan sonra gizli kalmış özelliklerini ve yeteneklerini daha özgürce ortaya koyabilecektir.

Bu ihtiyaçlar piramit şeklinde alttan üste çıkmakla birlikte daha üst bir ihtiyaç katında olan birey daha alttaki katlarda yer alan bir ihtiyacın tekrar belirmesi halinde derhal mevcut olan ihtiyacını erteleyip bu alt grup ihtiyacını giderme yolunu seçecektir. Örneğin bir kaza sonucu hayatı tehlikeye giren insanın statüsü ne olursa olsun bazen yakın çevresini bile hiçe sayabilen basit davranışlar sergileyebildikleri görülmektedir.

Kişisel bütünlük basamağında bulunan bireylerin ekonomik pozisyonlarının tehlikeye düşmesi halinde para elde etmek için çalışmaya başladıkları görülmektedir.

Üst düzey ihtiyaçlar (Meganeeds), insanoğlunun hedefleri için devamlı daha ileri gitmek; en iyisi olmak, olduğundan daha iyisi olmak yâda varlığının devamı için ortaya konulmuştur.³⁴ Bu motivasyon faktörleri insanoğlunun nelerden doyum sağladığı konusunda yol gösterir.³⁵ İnsanın ihtiyaçlarının sonu yoktur ve bu ihtiyaçlar doğumdan ölüme kadar hiç durmaksızın devam etmektedir. İnsanın bir ihtiyacının ortadan kalktığı noktada başka bir ihtiyacı başlamakta bazen bir ihtiyaç bir diğer ihtiyacı doğurmakta,

³⁴ Kesici,Serdar, "Bankalarda **Motivasyon** ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek", Yüksek Lisans Tezi, T.C. Pamukkale Üniversitesi A.g.e. s. 84-99

³⁵ Telman Nursel, Ünsal Pınar,"Çalışan Memnuniyeti",Epsilon Yayını,2004,s.24

bazen bir ihtiyaç bir diğer ihtiyacın etkisini azaltmakta bazende bir ihtiyaç bir diğer ihtiyacı tamamlamaktadır. İhtiyaçlar piramitsel bir yapı oluşturduğundan birey alt kattaki ihtiyaçlarını karşılayarak üst katlardaki ihtiyaçlarına ulaşmak ve onları gidermek peşinde olacaktır. Bu piramitsel sıranın her zaman her birey için aynı sırayı takip ettiğini söylemek mümkün değildir. Burada ihtiyaçlar piramidindeki basamakların izlediği sıra bireyin kişiliğine göre değişebilir. Bazen bireyler belirli basamakları atlayabilir yâda birkaç ihtiyacı aynı anda duyabilirler.³⁶

Maslow'un hiyerarşi piramidi motivasyon kavramına yeni bir bakış açısı getirmekle birlikte insanın bireysel olarak incelenmesi ve motivasyon kavramına bireysel gözlükle bakması açılarından eleştirilmiştir. Bu teoriyi eleştirenler günümüzde bireyin davranışından çok kolektif çalışmanın bir gereği olarak örgütün davranışının önemli olduğunu ve ihtiyaçların ve güdülerin örgütsel bazda ele alınması gerektiğini savunmuşlardır. Bu arada yapılan bazı çalışmalar Maslow'un teorisini ilk basamak olan fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra desteklememektedir. Yapılan bazı araştırmalarda bireyler ilk ihtiyaç basamağını giderdikten sonra diğer ihtiyaç basamaklarına çıkma gayreti göstermemişlerdir.

Gelişmiş ülkelerde işsizlik sigortasının bireylerin geleceklerini işlerini kaybetmeleri halinde garanti altına alıyor olmaları insanların ilk katta yeralan fizyolojik ve güvenlik gereksinmelerini ortadan kaldırmaktadır. Bu durumda belirli durumlarda bu ihtiyaçların motivasyon için güdü oluşturmaları anlamına gelmektedir. Maslow'un teorisinin en fazla eleştiri alan yanı ihtiyaçların bir sıra izlemesidir. Bu sıranın hep aynı düzende gitmesi durumunu eleştiren ve kabul etmeyen bilim adamları bu teorisinin alternatifleri olabilecek teoriler ortaya koymuşlardır.

(2) Herzberg'in motivasyon teorisi

³⁶ Miller Frank B. "Sanayide Beşeri Münasebetler", Çev.Sabahattin Yalçın Toker Dereli, İstanbul Üniversitesi Yayımı, İstanbul, 1966, s.141.

Herzberg'in motivasyon kuramı: endüstri tarihinde en başarılı teorisyenlerden biri olarak kabul edilen Herzberg motivasyon alanında en önde gelen birkaç isimden biri sayılır. Motivasyon konusunda ortaya koyduğu yapıt motivasyon tarihi açısından büyük bir öneme sahiptir. Herzberg insanın ihtiyaçlarını incelemesi açısından Maslow'un ihtiyaçların güdülerin özünü oluşturduğu fikrini kabul etmektedir. En önemli yapıtları "İşe Motivasyon" ve "Eş ve İnsanın Doğal Yapısı" kitaplarıdır. Burada bu incelemeleri yaparken insan ihtiyaçlarını ikiye ayrılarak incelenmiştir. Bunlardan ilki insanın çevresinden ve çevresi ile iletişiminden kaynaklanan fiziksel ve içgüdüsel gereksinimler diğeri ise insanın kendine dair sorumluluklarından kaynaklanan gereksinimlerdir.³⁷

Herzberg 200 beyaz yakalı personel üzerine yaptığı incelemede çalışmaya katılanlara sordukları sorularla çalışanların çalışma sırasındaki mutluluklarını neyin artırıp azalttığını bulmaya çalışmıştır. Buradan elde ettiği sonuçlara göre çalışma koşullarındaki eksikliklerin işgören motivasyonunu olumsuz etkilediği görülmektedir.

Bu nedenle bu koşulların iyi şartlar sağlaması insan motivasyonunu artırıcı bir role sahip olmamakla birlikte bu şartların elverişli olmaması motivasyonu azaltıcı bir role sahiptir. Buradan hareketle Herzberg motivasyon faktörlerini doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar olarak ikiye ayırmaktadır.

Doyumsuzluk yaratanların olmaması yada uygun şartlarda olması sadece işgörenin doyumsuzluğuna son verir ayrıca bir motivasyon yaratmaz. Bu faktörlere verilen bir diğer ad ise sağlık (hijyen) faktörleridir. Motivasyon faktörleri ise işgörenin daha yüksek bir performansa ulaşması için gereklidir. Bu faktörler işgörenlerdeki iç güdüleyiciler ile oluşurlar.

Tipik hijyen faktörleri;

- Çalışma koşulları

³⁷ Herzberg Frederick, "Le Travail et la Nature de l'Homme, Adapte de L'Americain Par Charles Voras, Enterprise Moderne d'Édition", Paris, 1971, s.31

- Süpervizyon kalitesi
- Maaş
- Statü
- Güvenlik
- Şirket
- İş
- Şirket politikası ve yönetim
- İşgörenler arası ilişkilerdir.

Tipik motivasyon faktörleri ise;

- Başarı
- Başarının takdir edilmesi
- Görev için gerekli sorumluluk
- İşe ilgi
- Yüksek görevlere heves
- Büyüme isteğidir.

Hijyen ve motivasyon faktörlerinin birleşimi 4 senaryonun oluşmasına neden olur.

- Yüksek hijyen ve yüksek motivasyon: Bu durum ideal bir durum olup işgörenler yüksek motivasyona sahiptirler ve şikayetleri yoktur.
- Yüksek hijyen ve düşük motivasyon: İşgörenlerin az şikayetleri vardır ve motivasyonları yüksek değildir. İş sadece gelir elde etmek için vardır.
- Düşük hijyen ve yüksek motivasyon: İşgörenler motivedirler fakat çok şikayetleri vardır. İşin heyecan ve mücadele ile dolu olduğu durumlardır
- Düşük hijyen ve düşük motivasyon: En kötü durumdur. Motive olmamış olan işgörenlerin pek çok şikayetleri vardır.

Herzberg'e göre iş aşağıdaki gibi oluşturulmalıdır.

- İş geliştirme
- İş rotasyonu

- İş genişletme

Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalarda Max-Demby şirket yöneticilerini motive edebilecek en önemli faktörler işin niteliği, kişisel gelişim, kariyer gelişimi, şirket ortamı ve ücret olarak sıralanmıştır.³⁸

Bir diğer çalışmaya göre ise yöneticilerin gelişme olanakları ve imkanlara paradan daha fazla önem verdikleri görölmektedir.; Çalışanların takım çalışması , iş güvencesi, topluma yaralı olma gibi faktörlere, yüksek ücret, prestij ve başarıma azmi bağımsız çalışma gibi faktörlerden daha fazla önem verdiklerini ortaya koymuşlardır.

Nickolson'a göre birçok problemi olmasına rağmen çalışanlar motivasyon enerjisine sahiptir ve işleri ile ilgili sorumluluk almak isterler. Fakat işyerlerindeki bazı olumsuz durumlar insanın yapısında olan doğal motivasyon enerjisini engeller. Bu engellemeyi ortadan kaldırmak için çalışanların katılımlarını, enerjilerini ortaya koymalarını sağlamak ve önerilerini gözönüne almak gerekir. Erzurum'da çeşitli sanayilerde yapılan çalışmalar gelişmekte olan ülkelerde ücretin motive edici bir rolü olduğu belirlenmiştir.³⁹

Bazı araştırmacılar bugüne kadar yapılan araştırmaların çoğunun ücreti motivasyonun bir unsuru olarak kabul edildiğini göstermektedir. Konya'daki kamu kuruluşlarında yapılan bir araştırmada işgörenlerin büyük çoğunluğunun adil ve tatmin edici bir ücret beklediklerini vurgulamaktadırlar.⁴⁰

Bunlara ilave olarak ücretin tek başına bir motivasyon faktörü olmadığını, çalışanı motive edebilmek için sorumluluk, eğitim ve gelişme, saygı görme ve terfi , takdir ve

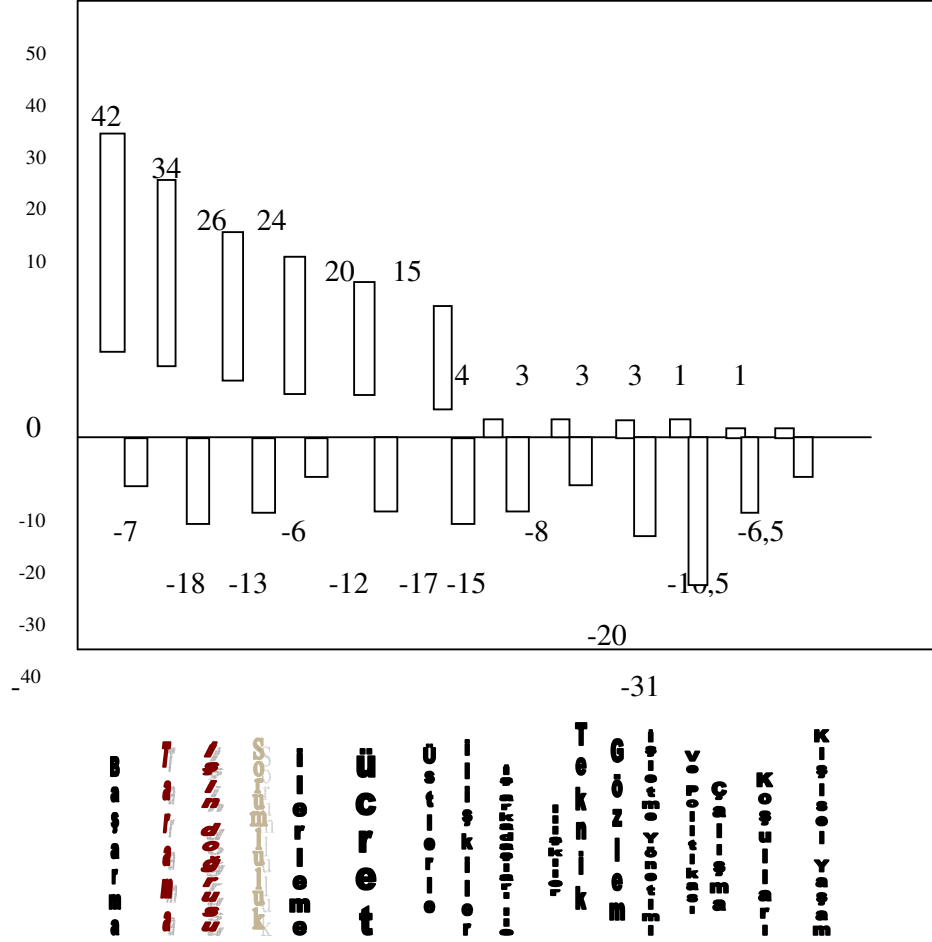
³⁸ Bulunt, B.E ve K.A, "MPA Graduates and The Dilemma of Job Satisfaction: Does Crassonig the sector Line Make a Difference " Public Personel Management, 20/4 Spring;1994 s. 449

³⁹ Hodgetts M.Richards, Yönetim, Çev:Canan Çetin ve Esin Can Mutlu,2.Baskı 1999, İstanbul s. 493

⁴⁰ Nickolson, Nigel, How to Motivate Your Problem People. Harvard Business Review, January 2003, ss. 57

kararlara katılma gibi motive edici faktörlerinde dikkate alınması gerektiğini vurgulayan araştırmalar yapılmıştır.⁴¹

Bunu aşağıdaki şekli kullanarak daha iyi açıklayabiliriz.



Şekil 4 : Doyum ve Doyumсуuzluğa Etki Eden Faktörler

Bu şema doyum ve doyumсуuzluğa etki eden faktörleri grafiksel olarak göstermek amacıyla hazırlanmıştır. Burada 0 noktasının üstü doyumı altında ise doyumсуuzluğu sağlayan faktörlerdir.⁴²

⁴¹ Şimşek, M.Ş (1983) " Erzurum, Çimento, Şeker ve Yem Fabrikalarında Yönetim ve Sendika Önderlerinin İşgöenlerin Gereksinimlerini Algılama Biçimleri ile İşgöenlerin Kendi Gereksinimlerini Algılama Biçimlerinin Karşılaştırılması "Doçentlik Kollegyum Tebliği, Erzurum s.21

⁴² Özkalp Çiğdem Kirel, "Örgütsel Davranış", Anadolu Üniversitesi Yayını No

Herzberg motivasyon için en önemli koşulun işte doyum sağlamak olduğunu savunmaktadır. Onun teorisine göre motivasyonda ekonomik faktörlerin rolü çok önemli değildir. Burada Maslow'un teorisi ile ters düşmektedir. Çünkü Maslow'a göre ekonomik faktörler birinci sıradadır ve onlarsız motivasyondan söz edebilmek mümkün değildir.⁴³

Herzberg'in teorisinin en fazla eleştirilen yanı ekonomik faktörlere yeterince önem vermemiş olmasıdır. Ekonomik seviyeleri yüksek olan toplumlarda belki ekonomik faktörler güdüleme konusunda yeterli işlevini yerine getirememektedir fakat ekonomileri yeterince gelişmemiş ve insanlarına yüksek hayat standartları sağlayamayan ülkelerde ekonomik faktörler dahil olmaksızın bütün dünya için geçerli bir sistemden bahsedebilmek mümkün değildir.⁴⁴

Bunun dışında Herzberg motivasyon için gerekli olan faktörleri doyum sağlayan ve doyum sağlamayan faktörler olarak nitelemekle birlikte bu faktörlerin kişinin kişilik yapısında, yaşadığı ve yetiştiği çevre gibi pek çok unsurun etkisinde olduğu göz önüne alınmıştır. Oysa bu faktörler kişiden kişiye değişebildiği gibi kişinin işten almakta olduğu verim miktarı da farklılık göstermektedir.

(3) Alderfer'in motivasyon teorisi (Erg teorisi)

Önemli bilim adamlarından biri olan Alderfer, Erg teorisi olarak adlandırılan teorisinde Herzberg'in teorisine oldukça benzeyen bir teori geliştirmiştir. Bu teori Maslow'un teorisini destekler nitelikli olmakla beraber bu teoriyi basitleştirmek amacına yöneliktir. Alderfer teorisinde insan ihtiyaçlarını⁴⁵

- Varolma ihtiyacı
- İlişki ihtiyacı

149,Eskişehir, 2001; s. 323

⁴³ Gökçe Gülise (1999) " Kamu kuruluşlarında İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma", S.D.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, s. 4

⁴⁴ Küçük Ferit, "Çalışanların İşe GÜdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon –Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama",Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 2007 Cilt 44 s.511

⁴⁵ Tınaz A.g.k., s.10

- Büyüme ihtiyacı olmak üzere 3 ana gruba ayırmaktadır.⁴⁶

Burada Erg teorisinin motivasyon teorisinden en büyük farkı ihtiyaçları hiyerarşik bir sıra takip etmeyip ihtiyaçların sıralarının insandan insana değiştiği şeklindedir.

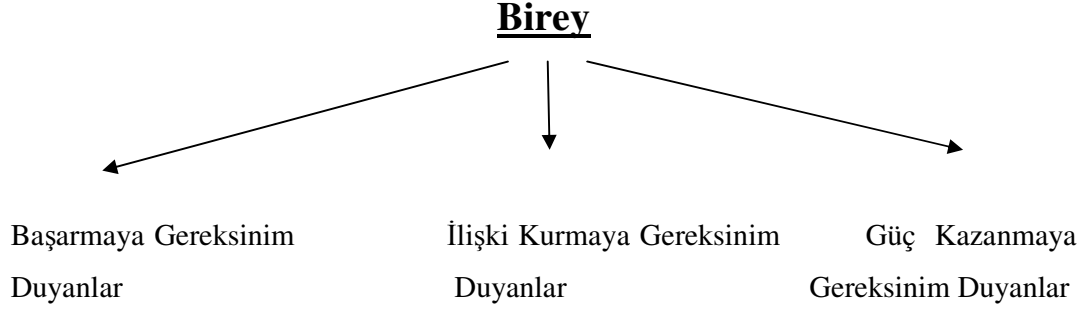
Buna göre, varolma ihtiyacı insanın yaşamak için gereksinim duyduğu fiziksel ihtiyaçları ifade eder. İlişki kurma ihtiyacı insanın sevmek, sevilmek, birbirleri ile ilişki kurmak, toplum tarafından kabul ve takdir edilmek ihtiyaçlarını anlatmaktadır. Büyüme ihtiyacı ise çalışanın kendi iç tatmini için toplumsal ve işletmede olan saygınlığını kapasitesi ve etkinliğini artırma gayretini ifade etmektedir. Bu teori Maslow'un teorisine benzer ama onun basitleştirilmiş bir şekli olarak ihtiyaçların hiyerarşik bir sıra takip etmeden işletmedeki en büyükten en küçüğe kadar herkes tarafından paylaşıldığını desteklemektedir.

(4) Mc Clelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi

McClelland'ın bilim dünyasına armağan ettiği en büyük yenilik işgörenlerin başarıya ulaşma, güç kazanma ve ilişki kurmaya dair motivasyon düzeylerini ölçen bir test olan "Tat testi"dir. Bu testin İngilizce açılımı "Thematic Apperception Test" olmakla birlikte bu test ile seçilmiş olan kişilere çeşitli resimler verilerek bu resimler hakkında konuşulmakta daha sonra kişiler tarafından sözkonusu resimler hakkında anlatılmış olan hikâyeler daha sonra analiz edilmektedir. Bu testin uygulanmasındaki en büyük güçlük farklı kişiler tarafından yapılan analizlerden birbirine yakın sonuçlar çıkarken aynı kişi tarafından yapılan analizlerde birbirinden farklı sonuçların çıkmasıdır. Buradaki en önemli sorun bu analizler yapılırken ortaya çıkan verilerin sınıflandırılması sorunudur ki bu bugün dahi güncelliğini koruyan bir sorundur. Mc Clelland bireyleri 3 ana kategoriye ayırmıştır.⁴⁷

⁴⁶ Barutçugil İsmet, "Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi", Kariyer Yayınları, İstanbul, Mayıs 2004, s. 184

⁴⁷ Tüzün Onen, A.g.e., s. 96



Şekil 5 Mc Clelland'a göre birey

Başarmaya gereksinim duyanlar: Başarıya ulaşmak için bitmez bir çaba içerisindeydirler. Bu motivasyon ile kendilerine ulaşılacak hedefler koyarlar fakat motivasyonlarının sürekliliği için takdir görmeleri, çevrelerinin hedeflerine ulaştıklarında başarıyı kabul etmesi gerekmektedir. Eğer birey zamanının çoğunu işini nasıl daha iyi yapacağını düşünerek geçiriyorsa; bu kişi psikologlar tarafından başarı ihtiyacı yüksek bir kişi olarak kabul edilmektedir⁴⁸

İlişki kurmaya gereksinim duyanlar: Bu grup çevreleri ve aileleri ilişki kurmayı çalışmaya tercih ederler. Bu grup sosyalliği ön planda tutan bir gruptur ve motivasyonları çevreleridir.

Güç kazanmaya ihtiyaç duyanlar: Daha çok yönetim kademelerinde çalışan bu grup güç kazanmak, diğerlerini yönetmek isterler.

Bu üç kategori insanında ortak yönü ihtiyaçları öğrenmiş olmalarıdır. Burada farklı olan ihtiyaçların davranışa etkisinin kişiden kişiye değişen bir hiyerarşi ile herkes için farklı bir hiyerarşi ile düzenlendiğidir. İnsanlar geliştikçe ve yaşları ilerledikçe

⁴⁸ Steers M.Richard, PorterW.Lyman, "Motivation and Work Behaviour",1975,s. 53

çevrelerindeki gelişmelere yönelik duyguları bir araya getirmeyi öğrenmektedir ki bu bazen pozitif bazen de negatif duyguların birleştirilmesini sağlar.

Bu teorideki en önemli yapı taşı olan başarıma duygusu özellikle girişimcilikte ki en önemli motivasyon aracıdır. Kendi işini kurup geliştirmeyi başarabilenler koydukları hedeflere ulaştıkça elde ettikleri başarı ve bunun çevreleri tarafından takdir edilmesi ile motive olurlar. Bu yüzden ekonomik gelişmenin hızı o ekonominin tabi olduğu toplum kültüründeki başarı motivasyonunun varlığına bağlıdır. Büyük şirketlerde ise motivasyonun bulunduğu durum farklıdır. Burada daha çok güç elde etmek ihtiyacı sözkonusudur. Bunun doğru ve faydalı bir kontrollü, sosyal ve engellenmiş bir güç yönetim açısından önemli bir faktördür. Bunların mevcudiyeti başarılı ve olgun bir yönetime kavuşulmasını sağlayabilir. Başarılı bir yönetim kendini sosyalleşme konusunda da geliştirmek durumundadır. Fakat bu belirli bir dozda olmalıdır. Yöneticinin sosyalleşme ve bütünleşme motivasyonlarının çok güçlü olduğu hallerde bunun da yönetim performansını olumsuz yönde etkilediği unutulmamalıdır.⁴⁹

Başarı kazanma ihtiyacı girişimcilik açısından çok önemli bir role sahip olması ve ekonomik gelişme sağlamada mutlak bir rolü olmasına rağmen aynı şeyin yönetim alanındaki başarıya etkisi halen tartışmaya açıktır. Yönetim motivasyonunda asıl etkili olan yüksek güç elde etme ihtiyacıdır.

(5) Fromm'un ihtiyaçlar teorisi

Erich Fromm, Alderfer ve Maslow'un teorilerine ilave olarak iki ihtiyaç eklemiştir. Bunlar "Amaç ekleme ihtiyacı" ve "Bir dünya görüşü ihtiyacıdır."⁵⁰ Amaç edinme ihtiyacı: İnsanlar daha varlıklı hale geldikçe ihtiyaçlarını karşılama konusunda zaafırlarla karşılaşır. Bir amacın olması, bireyin yaşamındaki en önemli unsurlardandır.

⁴⁹ Miner John, "Industrial Organizational Psychology", Mc Graw Hill Inc. U.S.A, 1992 s.59

⁵⁰ Aytaç Serpil, "Çalışma Yaşamında Kariyer", Ezgi Kitapevi, 2. Baskı, Bursa 2005, s.35

Bir dünya görüşü ihtiyacı: İnsanların kendilerini kanıtlamaları, bazı şeyleri tek başlarına başarabilmeleri için bir düzen gereklidir. Düzen eksikliği, bireyleri kaygılı, korkak ve endişeli hale getirir. Bu durumda bireyin ayakta kalabilmesi için, istikrarlı bir karakter sergilemesi önemlidir. Bu çerçevede bireyin sağlam bir dünya görüşünün olması önem kazanmaktadır.

(6) Özerklik teorisi

Özerklik teorisi, sosyal yapı içerisinde kişiliğin fonksiyonu ve gelişimiyle ilgili bir mikro motivasyon teorisidir. Teori, insan davranışlarının özerk olduğunu; insanların düşüncelerini en üst seviyede davranışlarına aktardığı ve tamamen seçim duygusuyla olaylarda yer aldığını savunur. Özerklik teorisi hareketlerin 3 temel ihtiyaç tarafından idare edildiğini savunur. Birincisi; bireyin kendini ilgilendiren konular üzerinde seçimlerini yapması anlamına gelen “otonomi” özerklik ihtiyacı, ikincisi, yeteneklerini kullanma ve onları geliştirme anlamına gelen “yeterlilik” ihtiyacı, üçüncüsü ise; diğer insanlarla birlikte olma ve sosyal yönden değerli hissetmeyi sağlayan ilişki ihtiyacıdır.

Bu teoriye göre, ihtiyaçlar sürekli karşılandığı ölçüde etkili olarak çalışacak ve sağlıklı bir şekilde gelişecektir, İhtiyaçlar engellendiği müddetçe de insanlar olumsuzluğa gidiş belirtisi göstereceklerdir ve isteğe bağlı olmayan davranışlar sergilenecektir.⁵¹

b. Süreç teorileri

(1) Geleneksel motivasyon teorisi

Geleneksel motivasyon teorisi işgöreni sadece maddi öğeler yada işten atılma korkusu ile motive eden, işgöreni motive etme yöntemi olarak işgörene aşırıya kaçmamak kaydı ile sadece yeterli olacak kadar para vermek ve iş güvencesi sağlamak

⁵¹ Kesici,A.g.e.,s.97

ile motive edilebileceğini varsaymaktadır. Bu teoriye göre işgören tembeldir, işten kaçır, sadece parasal olarak yâda işini kaybetmek korkusu ile güdülenebilir. Mc Gregor tarafından ortaya atılmış bu teori X,Y teorisi olarak da adlandırılmaktadır. Burada maddi faktörler ve denetim motivasyonu sağlamada ana araçlardır. Douglas Mc Gregor 1960 yılında “İşletmenin insani yönü” kitabını yazmıştır. Burada geleneksel yönetim metodları (buna X modeli denmektedir) insanları motive etmek için tek yöntem olmayabilir.

Bu teoride insan en fazla maddi öğelerden etkilenen varlık olarak tanımlanmıştır. İnsanın verimli çalışmasını sağlamak için maddi ödüllerin verilmesi gerekmektedir. Kişi verimli çalışmaya başladığında bunun karşılığını alacak ve geliri artacak, verimi düşmeye başladığında ise hem geliri azalacak hem de eğer verimli çalışmaya geri dönemezse işini kaybetmeye varan bir düşüş sürecine gireceğinden insanlar bu süreci yaşamamak için motive olacak ve işlerine sarılacaklardır. Bu görüş belki insanların bir bölümü için geçerli olabilir fakat insanların tamamı için bunu genelleştirmek mümkün değildir. Bazı insanlar sadece maddi unsurlarla motive olmazlar. Modern motivasyon teorileri işgörenlerin sadece maddi unsurlarla motive olamayacakları anlayışını benimsemekte, onların motive olabilmeleri için başka faktörelere de ihtiyaç duyduklarını söylemektedir ve bu konuda geleneksel motivasyon teorisi ile fikren ayrılmaktadır. Her iki teori de de ana unsur işgören, dolayısı ile insan olduğundan öncelikle onun anlaşılmasına ve doğru bir analizinin yapılarak tanımlanması gerekmektedir.

X teorisi aşağıdaki varsayımlara dayanan geleneksel bakış ve yönetim anlayışı ile işgörelere yaklaşmıştır.

- Ortalama insan doğal olarak çalışmayı sevmez ve bundan mümkün olduğunca kaçırır.
- Bunun sonucu olarak pek çok insanın baskı altında tutularak ve işlerini kaybetmek tehdidi ile işletmenin koyduğu hedeflere ulaşması beklenir.
- Ortalama insan sorumluluk almak istemez, azimli değildir ve güvenlik aramaz.

Y teorisi ise bireysel ve organizasyonel hedeflerin entegrasyonuna dayanmaktadır.

Buna göre;

- İşin gerektirdiği fiziksel, düşünsel ve zihinsel çabalar bir oyun kadar doğal olup ortalama bir insan işten kaçmaz.
- İnsan otokontrole sahip olup kendini kontrol edebilir bu kontrolün dışarıdan gelmesine gerek yoktur.
- İşgörenin bir göreve yönelik taahhüt içerisine girmesi onun başarılmasını güdüleyecektir.
- Ortalama insan sorumluluk kabul etmeyi öğrenmekle kalmaz aynı zamanda bunu arar.
- Pek çok insanın yaratıcılık ve hayal gücü vardır.
- Modern endüstriyel hayatta pek çok insanın entelektüel potansiyeli kullanılmamaktadır.⁵²

Endüstriyel tarihte geleneksel motivasyon teorisi belirli bir ölçüde kabul görmüştür. Bunların en başta geleni parça başı verimli ücret sistemini geliştirmiş olan Taylor olup bu sistemin gelişmesinde geleneksel motivasyon teorisinin büyük rolü vardır. Burada belirli bir üretim miktarına ulaşmak için birey üretim miktarını arttırmak için, ürettiğini hedeflenen miktara ulaştırmak ve onu aşmak için çaba sağlayacak ve bunun sonucunda bu miktarı aştığı nisbette ek gelir elde edecektir. Bu miktarı aşamaması yâda daha önce belirlenmiş olan miktarın altında kalması halinde ise önce gelir elde edemeyecek ve mevcut olan kötü performans düzeyini düzeltemez ise işin kaybetme tehlikesi ile yüzleşecektir. Bu nedenler bu teoride hedeflenen verimlilik artışına işletme genelinde ulaşılabilir. Hedefe ulaşması halinde elde edeceği ekonomik hedefler bireyde doyuma neden olacak ve bu da beraberinde motivasyonu getirecektir. Bunun dışında yine işini kaybetme korkusu da bir motivasyon aracı olarak eklendiğinde durumun etkili bir motivasyon yöntemi olduğu geleneksel motivasyon teorisyenleri tarafından kabul edilmektedir.

⁵² Baykal Besim, "Günümüzde Yönetim, Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1974, s.136

Geleneksel motivasyon teorisyenleri ekonomik araçların motivasyon sağlamak için nasıl daha etkin kullanılması gerektiğini bulmaya çalışmışlar, ekonomik ödüllendirmenin daha özendirici ve etkileyici olması için bazı öneriler getirmişlerdir.

Burada ortaya konulan çalışmaların sonucunda ortaya çıkan fikirlerden biri performans artışının sağlanması halinde uygulanacak olan ekonomik araçların uygulama zamanının etkinliği ile ilgilidir. Ekonomik araçların performans elde edilmesinin hemen ardından kullanılması daha ileriki zamanlarda kullanılmasından çok daha etkilidir. Haftalık ödenen primler 3 ayda bir ödenenelerden, 3 ayda bir ödeneneler ise yılsonunda ödenenelerden çok daha etkilidir. Bir diğer fikir ise, elde edilen verimliliğin karşılığında kullanılan ekonomik araçların miktarı ile ilgilidir. Bu fikri savunanlar ödenen miktar arttıkça bunun sonucunda elde edilecek motivasyonda o kadar artacağını savunmaktadır. En önemli fikirlerden biri motivasyon sisteminin bireysel olarak mı yoksa verimliliği sağlayan grubun tamamına mı yönelik olduğudur. Bu görüşü savunanlar işgörenin bireysel motivasyonunu azaltacağından grubun tamamına uygulanan ekonomik motivasyon araçlarının etkisinin bireysel uygulananlara göre etkilerinin daha az olduğunu savunmaktadırlar. Bu aynı zamanda bazı eşitsizlikler de doğuracağından grubun başarısına katkısı daha fazla olanların daha az olanlarla aynı ödüle sahip olmaktan dolayı motivasyonları düşebilir.

Bütün bu fikirler insanı sadece ekonomik unsurlardan etkilenen bir varlık olarak görmektedir. Oysa modern motivasyon teorilerine göre insan geleneksel motivasyon teorisince kabul edilen salt “ekonomik insan” değildir. İnsan “sosyal insan ve psikolojik varlık” olarak insan modelleri içerisinde değerlendirilecektir.

İşgörenlerin gelir durumlarını iyileştirme gayretleri normal ve tüm dünya için geçerli kabul edilen bir durum olmakla birlikte motivasyonun tek ve en önemli belirleyicisi olarak kabul etmek doğru değildir. İnsanın motivasyonunu etkileyen

ekonomik olduğu kadar sosyal faktörlerde vardır ve bunların gerçekleşmemesi halinde motivasyonun varlığından tam olarak sözedebilmek mümkün değildir.⁵³

Bazen ekonomik faktörler üstü kapalı bir şekilde sosyal faktörleri hedefleyebilir. Bunun için daha öncede bahsedildiği gibi ücretin çalışan açısından önemine bakılması gerekmektedir. Ücret çalışan için sadece maddi unsur anlamını taşımaz, hayatını devam ettirmek için ekonomik bir kaynağa ihtiyaç duyduğu yadsınamaz bir gerçek olmakla birlikte aynı zamanda toplumda bir statü sembolüdür. Böyle zamanlarda kişi, ekonomik şartların kendisini ulaştıracağı hayat standartından çok, aldığı ücretin toplum tarafından yüksek ücret statüsünde kabul edilmesinden kaynaklanan bir seviyede bulunarak saygı kazanmak isteğinde bulunabilir.

Çalışanlar açısından ücret ve ekonomik insan yaklaşımı içerisinde önemli olan husus ücrette eşitlik ve adalettir. İşgören çalışma arkadaşları ile etkileşim halindedir. Onlarla ilişkisi esnasında kendisini onlarla kıyaslamaktadır. Bu kendisi ile aynı pozisyonda çalışanların elde ettiği gelir düzeyini kendi geliri ile kıyaslayacak anlamına gerekmektedir.

İki gelir düzeyi arasında kendisi aleyhine bir fark var ise bu kişide kendi gelir düzeyi toplumdaki yaşam standartlarının çok üzerinde olsa dahi bir tatminsizlik hissi ve kendisine değer verilmediği hissi şeklinde etkisini gösterecektir. Bu nedenle işverenin eşitlik ilkesini yaptığı uygulamalarda gözden kaçırmaması gerekmektedir. Haksızlığa uğradıklarını düşünen işgörenler için motivasyondan bahsetmek mümkün değildir.

(2) Adams'ın eşitlik teorisi

Bu teori eşitlik teorisi olarak da adlandırılmaktadır. Bu teoriye göre işgören yaptığı işi yapan kendisi ile aynı düzeydeki diğer personellerle kendini kıyaslamakta ve bu kıyaslamasının sonucunda kendisinin işletmeye koyduğu girdi ve çıktı oranlarını kendisi ile aynı düzeyde olan personelin konumları ile karşılaştırmaktadır. Eğer

⁵³ Sürekli Derya, Tevrüz Suna, "Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin atkısı" Endüstriyel ve Örgütsel Psikoloji", Türk Psikologlar Derneği, 2.Baskı, İstanbul 1997, s. 40

personel bu emeğinin karşılığında elde ettiği gelirin kendisi ile aynı düzeyde gelir elde eden personelin sahip oldukları arasında bir eşitsizlik olduğunu tesbit eder ise bu eşitsizliği kendine göre düzeltme yoluna gidecektir. İşgörenin bu adaletsizliği giderme yöntemi sunduğu girdilerini (gayret, çalışma, bilgi ve deneyim) kısma yoluna gitmek olacaktır. Bu teoriye göre işgörenler adaleti girdi ve çıktı oranlarına dayandırmaktadırlar. Buradaki çıktılar ise ekonomik ve sosyal ödüller şeklindedir. Adams kişilerin elde ettikleri ödüller ile aynı pozisyondaki diğer personelin elde ettiği ödüller arasında bir dengenin olması gerektiğini savunmaktadır. Ona göre birey çalışmaları sonunda işletmeye verdiklerinin karşılığı olarak elde ettiklerini kendisi ile benzer çalışmalar yapan ve aynı girdiyi veren çalışma arkadaşları ile kıyaslar. Eğer arkadaşının kendisinden daha fazla çıktı elde ettiğini hisseder ise adaletsizlik hissine kapılır ve kendince buna karşı önlem olarak sunduğu girdileri kısar.⁵⁴

Bu motivasyonun bittiği andır. Yöneticinin üzerine düşen işgörenlerin özelliklerini iyi analiz etmek ve işgörenin işletmeye verdiği girdiler ile karşılığında verilen çıktılar arasında dengenin sağlanmasında eşitliğe önem vermektir. Eşitsizlik teorisine göre eşitsizlik insanda stres yapmaktadır. Eşitsizlik durumunda insanlar kendi ve başkalarının amaçlarını bilişsel yollarla engellemeye çalışırlar.

Bu dengenin sağlanması şöyle formüle edilebilir;

Birey Çıktıları

Birey Girdileri

Eğer bu formulasyonun sonunda çıkan sonuç yüksekse kişinin ödüllendirilmesi yüksek seviyede olmuş, düşükse de verilen ödüller düşük seviyede olmuştur. Fakat asıl problem kişinin bu verileri değerlendirirken kıstas olarak başka bir referans grubunu, çalışma arkadaşlarını, akrabalarını, çevrelerini, başka şirket çalışanlarını esas alması, kendi işletmelerindeki girdi ve çıktı oranları ile kıyaslaması ve buradan bir eşitlik duygusu aramaktadır.

⁵⁴ Marieke Wilke, Christel G.Rutte, Ad Van Knippenberg, "The resentful sucker: Do Rewards ease the pain? European Journal of Work and Organizational Psychology", Volume 9, Number 3, September 2000, s.309

Bu nedenle daha önceki formülasyon aşağıdaki şekilde geliştirilebilir.

Birey Çıktıları	Bireyin Kendini Kıyasladığı Örnek Çalışanların Çıktıları
Birey Girdileri	Bireyin Kendini Kıyasladığı Örnek Çalışanların Girdileri

Kişi kendini kıyasladığı grup ile pozitif yâda negatif yönde kıyasladığında bu kıyaslanmanın sonucunda ortaya çıkan oranlar arasında fark varsa bu durum kişinin harekete geçmesini sağlar. Eğer kişi kendisini kıyasladığı gruba göre oranı düşükse bu durum adaletsizlik durumu ve kızgınlığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumda kişi harekete geçecek ve girdilerini kısararak bir eşitlik durumuna geçmeye çalışacaktır. Kişinin diğerlerine göre daha büyük bir oran elde etmesi halinde bu kimi zaman suçluluk duygusuna neden olabilirken genellikle suçluluk duygusunun ortaya çıkması kızgınlık duygusunun ortaya çıkışından daha az rastlanan bir durum olarak gözlemlenmektedir.

(3) Vroom'un beklentiler teorisi

Beklenti teorisi, motivasyonu sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışı nasıl yönlendireceğini açıklamaya çalışır. Teori temelde kişinin davranışlarının kendisine ödül yâda arzu ettiği bir çıktı olarak döneceğine inanması durumunda motive olacağını söyler. Davranışın sonucunda herhangi bir ödül elde etmemesi durumunda ise, kişi o davranışı göstermeye motive olmaz⁵⁵

Diğer bir ifade ile beklenti teorisi; belirli sonuçların ifade edilmesi beklentisi ile bu sonuçların gerçekleşebilirlik ihtimali ve bu sonuçlara verilen değerlerle ilgilidir. Bu teorinin temel önermesi şu şekildedir. Yalnızca ihtiyaçlar ve istekler davranışın fonksiyonu değildir. Bununla birlikte, sosyal çevre de davranışın bir fonksiyonudur. Daha doğrusu bireyin çevresini algılaması ve davranışlarının biçimi, davranışların temelindeki en önemli faktördür.⁵⁶

⁵⁵ Kesici, A.g.e., s.99

⁵⁶ Eren, A.g.e., s.533

Beklenti teorisi örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir:

- a) Birinci varsayım, Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kişsel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.
- b) İkinci varsayım, Her birey diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey, arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.
- c) Üçüncü varsayım, Bireylerin, arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasında, algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.

Beklenti teorisine göre önemli olan sonuçların gerçek değeri değil, kavramsal olarak taşıdığı değerdir. Değerlilik, ileride ortaya çıkabilecek bir sonuç karşısında kişinin ulaşmayı umduğu doyum seviyesini ifade eder. Yani yaptığım şey sonucuna değer mi? sorusuna verilen cevapla ilgili bir beklentidir.⁵⁷ Burada bireyin sonucunu tercih ettiği bir şey onun arzulama derecesi ile birleştiğinde motivasyona dönüşebilmektedir. Buna göre,

Motivasyon = Beklenti x Araçsallık x Çekiciliktir

Beklentiden kast edilen çabanın, iş başarısı ile sonuçlanması isteği, araçsallıktan kast edilen ise başarının beraberinde getireceği ödül ve çekicilikten kast edilen ödülün kişinin gözündeki değeridir.

(4) Skinner'ın güçlendirme (reinforcement) teorisi

Pavlov'dan esinlenen Skinner bu motivasyon teorisini ortaya atmıştır. Ana fikri; davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. İnsan herhangi bir nedenle (amaçlar, ihtiyaçlar, önceki şartlanmalar ...) davranış gösterir. Önemli olan ise davranışın karşılaşıacağı sonuçtur. İnsan sonuca göre davranışı ya

⁵⁷ Tevruz, A.g.e. s,111

tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. İnsanın karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi, Thorndike'in "Etki Kanunu" ile açıklanır. Bu kanuna göre, insan kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınır. Bu noktada karşımıza davranışların sürdürülmesi veya davranışlardan kaçınılması biçiminde iki zıt durumun çıktığı görülmektedir

Bahsedilenlerden hareketle, olumlu davranışlar göstermek ve onları alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisi dört yöntemden bahseder. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır

- **Olumlu pekiştirme:** İstenen bir davranışı gösteren insanın bu davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller kullanılır. Bu ödüllerin niteliği içsel veya dışsal olabilir. İçsel ödüller eser yaratma, saygınlık kazanma, dışsal ödüller ise zam, prim, terfi, vb. şeklinde örneklendirilebilir
- **Olumsuz pekiştirme:** İnsan tarafından denenmiş bir davranışı önlemek için başvurulan tedbirlerdir. Önemli olan, bireye, davranışının benimsenmediğini hissettirmektir. Cezalandırıcı bir durum söz konusu değildir. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak, yapılan hatanın teşhir edilmesi verilebilir.
- **Son verme:** Bir davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını bütünüyle önleme tedbirlerinden oluşur. Böylece istenmeyen hareket tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci yaşanmayacaktır. Yine ceza söz konusu değildir. Söz konusu olan; bireye davranışının örgütten geleceğe ilişkin beklentilerini sekteye uğratacağını hissettirmektir. Bu beklentiler ise zam ve terfi benzeri beklentiler olabilir
- **Cezalandırma:** Ceza, istenen davranışı ortadan kaldırır fakat istenen davranışı yaptırma gücü çok zayıftır. Olumsuz davranışına son verilen kişi olumlu davranışı ya hiç göstermez ya da istenen etkinlikte göstermez. Aynı zamanda ceza, yöneticilere karşı kızgınlıklara ve moral bozukluklarına da sebep olabilir

(5) Lawler ve porter'ın beklenti teorisi

Lawler ve Parker, Vroom'un teorisinin en büyük destekçileri olmuşlar. ve bu modeli geliştirerek performans ve doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Kişinin güdülenmesi, sarf edeceği çaba ile performansının yükseleceği ve bunda kendisini ulaşılabilir bir sonuca götüreceğine inanması ile mümkündür. Fakat bu durum performansın oluşumu için yeterli değildir.⁵⁸ Ayrıca bireyin başarısı için yeterli bilgi ve yeteneğe de sahip olması gerekmektedir bunun olmaması halinde başarıya ulaşmak sadece bireyin sahip olduğu istek ve azim ile mümkün değildir.

Yapılmış çeşitli araştırmalar bu teoriyi destekler sonuçlar ortaya çıkarmışlardır. Arvey'in çalışma ve performans ilişkisine dair araştırması yüksek beklenti hallerinde performansın düşük beklenti hallerine göre daha yüksek olduğunu saptamıştır.⁵⁹

(6) Locke'un amaç yönelimi teorisi

Bu teori Edwin Locke tarafından 1668 yılında geliştirilmiştir. Ana esaslarını bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinden almaktadır. Bu teoriye göre her birey kendine ait bazı amaçlar belirler. Bu amaçlar onun motivasyon derecesini etkileyecektir. Belirlenen amaçlar kişiye yapılması gerekenler ve bu doğrultuda ne kadar çaba göstermesi hakkında bilgi verecektir.⁶⁰

Bu teoriye göre kişi kendisine birtakım amaçlar saptadıktan sonra davranışlarını bu amaçları elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirir.

Locke'a göre motivasyonun yükselmesi için amaçların özellikleri şöyle olmalıdır.⁶¹

- a) Amaçlar açık ve net olmalıdır ve genel ifade eden amaçlardan kaçınılmalıdır.
- b) Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli ve benimsenmelidir.

⁵⁸ Deniz,A.g.e., s. 152

⁵⁹ Tınaz , A.g.e.,s. 13

⁶⁰ Aşan,A.g.e.,s. 235

⁶¹ Eren,A.g.e,s. 525

c) Amaçlar iddialı olmalıdır.

Locke'a göre her şeyden önce bireyler çevresel gözlemlerde bulunarak buna ilişkin bazı algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirme bir sonuca varma; yani bir yargılama niteliğindedir. Yargılar bireysel tepkilere yol açacak bir takım davranışların biçim ve yönünü belirleyerek bireysel amaçlarını; bu amaçlara göre davranışlarını ve çalışanın işyerindeki başarılarını belirleyecektir.

C. Motivasyon Faktörleri

Motivasyon işgörenlerin yaptıkları işe ve çalıştıkları işyerine olan çalışma isteklerini arttırmaya yönelik bir süreçtir. Motivasyonu sağlamak için pek çok yöntem uygulanmakla birlikte bu uygulanan yöntemlerin tamamının aynı başarılı sonucu beraberinde getirdiğinden sözetmek mümkün değildir. Kimi işgörenler ekonomik araçlar kullanılarak tatmin edilebilirken, işgörenlerin bir bölümünün bu şekilde tatmin edilmesi mümkün değildir. Ekonomik ve sosyal motivasyon araçları konusu ileriki bölümlerde anlatılacağından burada çok detaya girilmemiştir.

Amaçların güdülemedeki rolleri şu şekilde sıralanmaktadır.

- a) Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarısını arttıracaktır. Çünkü birey o zaman arzulu ve kararlı davranacaktır.
- b) Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirerek bireyin başarısını arttıracaktır.
- c) Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesine etki eder. Aradaki çatışmanın artması bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır. Locke'a göre bunu bir motivasyon teorisi olmaktan çok bir motivasyon tekniği olarak kabul ederek uygulamak yerinde olacaktır.⁶²

1. Ekonomik motivasyon faktörleri

⁶² Tınaz,A.g.e, s.14

Birey hayatını idame ettirmek için gelir kazanmak mecburiyetindedir. Çalışmasının temel nedeni gelir kazanma isteğidir. Bireyi motive etmek için bu isteğin kamçılanması yani ekonomik araçların kullanılması uygulanan yöntemlerdir. Bu ekonomik araçların çeşitleri; ücret artışı, primli ücret, üretime ortaklık sistemleri, kara katılma ve ekonomik ödül verme olarak sıralanabilir.

- a. **Ücret artışı:** Bu görüşe göre ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olmasının yanı sıra onun işletmeye süreki bağlanmasında en güçlü güdüdür. Bu yönleriyle ücret, çalışanlar üzerinde belirli bir düzeyde tatmin sağlamaktadır.
- b. **Primli ücret:** Çalışanların almış oldukları sabit ücretin yanı sıra daha fazla ve verimli çalışmaya özendirmek için verilen ek ücrete primli ücret denilir.
- c. **Üretime ortaklık sistemleri:** Bu sistemin amacı, çalışanların üretime katkı sağlamaları ve ürettiklerinden pay almalarıdır.
- d. **Kara katılma:** Bireyin performansına bağlı olarak oluşan kardan pay alması, işletmenin karına çalışanın ortak olmasıdır.
- e. **Ekonomik ödüller:** Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak için başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilmesidir.

2. Sosyal motivasyon faktörleri

Yapılan araştırmalar bireyin sadece ekonomik motivasyon faktörleri ile değil aynı zamanda sosyal motivasyon faktörlerinin etkisi altında kaldığını ortaya çıkartmıştır. Bu nedenle işletmeler sosyal motivasyon faktörlerini de dikkate almaya başlamışlardır. Bu araçlar işgörenin sadece ekonomik bir varlık olmadığını aynı zamanda sosyal bir varlık da olduğu düşüncesini desteklemektedirler. Belli başlı sosyal motivasyon faktörleri sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum ve öneri sistemi olarak sıralanabilir.

- a. **Sosyal katılma:** Araştırmalar bir gruba dâhil olan ve bu grubun ilişkilerinden hoşnut olan çalışanların iş verimlerinin arttığını göstermektedir.

- b. Değer ve statü:** Yaptığı çalışmanın fark edildiğini gören ve hisseden bireyin motivasyonu bunu hissedemeyen personele göre daha yüksektir.
- c. Çevreye uyum:** Çalışanın işe girdikten sonra işletme çevresindeki gelenek ve kurallar ile diğer çalışanlar ile çalışmaya alışması ve bu duruma uyması, yönetimin ise bu uyumu kolaylaştırmak için gerekli düzenlemeleri yapmasıdır.
- d. Öneri sistemi:** Çalışanın görüşlerine değer vermek esasına dayanan bu sistem basit yâda karmaşık her konudaki düşüncenin çalışan tarafından sunulmasına olanak verir.

3. Psikolojik motivasyon faktörleri

Çalışan en nihayetinde insandır. Onun da duygu ve düşünceleri vardır. İşyerinde motive olması onun psikolojik olarak rahat ve mutlu olmasına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler çalışanın psikolojik yönünü de dikkate alan motivasyon yöntemleri uygulamak durumundadırlar.

Çoğu işletmede önceleri önemsenmeyen fakat daha sonra daha etkili olmaya başlayan psikolojik araçlar çalışanın ekonomik bir varlık olduğu kadar psikolojik bir varlık da olduğu düşüncesinden hareket etmektedir.

- a. Yükselme olanakları:** İşgörenler çalıştıkları işletmede yükselebilmek isterler. Çünkü işler öğrenilip tecrübe kazanıldıkça iş sıradanlaşacak ve buldukları mevkideki yetki ve sorumluluklar işgöreni tatmin etmekte yetersiz kalacaktır. Bu nedenle işgörenler daha yüksek yetki ve sorumluluk ile çalışmak arzusundadırlar. İşgörenler çalışma hayatlarında hep ileriye gitmek ve kendilerini geliştirmek isterler. Bu doğrultuda çalışırken gelişme yolları tıkanmış olan işgörenlerin çalışma gayret ve şevklerinde azalma olacaktır. Çünkü yükselme işyerinde bir güdüleme aracı olarak kabul edilebilir.⁶³

⁶³ Eren, Erol, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Genişletilmiş Sekizinci :Baskı, Beta Yayın ,2004, İstanbul, s. 121

- b. Bağımsız çalışma:** Çalışana çalışması sırasında kendini özgür hissedebileceği bir serbesti sağlanması onun motivasyonunun artmasını sağlayacaktır.
- c. Psikolojik güvence:** İşgörenin işi ile ilgili sahip olduğu iş güvencesi kadar psikolojik güvence de önemlidir. Çalışan yönetici yâda işverenin kendisine yönelik olumsuz bir tutuma sahip olması endişesi taşıması halinde motivasyonu yüksek olacaktır. Psikolojik güvence, fiziksel anlamdaki bir güvenceden öte duygusal anlamda bir güvencedir. Bireyler bu güveni hissettikleri bir ortamda kendilerini işlerine daha fazla verecek ve verimlilikleri artacaktır.

Burada işverene büyük görev düşmektedir. İşveren çalışma koşullarındaki olumlu özellikler artırılırken olumsuz özellikleri kaldırmalı ve en aza indirmeye çalışmalıdır. Bunun sağlanması işgörenin kendisine olan güvenini arttıracığından onu işe karşı motive edecektir.⁶⁴

D. Yönetmel ve Örgütsel Motivasyon Faktörleri

Bir işletmede örgütsel başarıdan sözdebilmek için amaçların uyumluluğundan söz etmek gerekmektedir. Burada sözkonusu olan amaçlar; çalışanların amaçları ile işletmenin amaçlarıdır. Örgütün amaçları çalışan tarafından iyi algılanmalıdır. Bu uyumun bulunması halinde işletme ile işgören açısından olumlu sonuçlar alınabilecektir. Örgütsel başarının mevcudiyeti bu uyumun varlığına bağlıdır. Bu nedenle her iki tarafında birbirleri arasındaki hedef ve amaçlardan haberdar olması gerekmektedir. Çalışanlar örgütsel hedef ve amaçlardan haberdar olması halinde bu doğrultuda çalışacak ve bir çaba sarfedeceklerdir. Amaçlar konusunda varılacak bir uzlaşma amaç birliğini sağlayacaktır. Amaç birliğinin oluşması kendiliğinden olmayacaktır. Amaç birliğini ortaya koyanlar yöneticiler olmalıdır. Yönetici astları işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletmenin çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına dönük bir hareket olduğuna da inandırmalıdır. Çalışan örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir. Bu yöndeki

⁶⁴ Silah, Mehmet, "Endüstride Çalışma Psikolojisi", Seçkin Yayıncılık, 2005, Ankara, s. 22

işletme ve çalışan tarafının göstereceği iyi niyetli çabalar ortak bir çizgide birleşmeyi kolaylaştırır.⁶⁵

- 1. Yetki devri:** Yetki devri en önemli motivasyon araçlarından biri olup çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin etmek için kullanılır. Bu kavramın açıklaması aidiyet üstlerde kalmak şartı ile üstlere ait olan görev ve yetkinin bir kısmının astlara devredilmesidir. Bu yöntemin kullanılması bireyin kendine olan güvenini artırırken örgüte olan sevgi ve bağlılığını arttıracaktır. Çalışan örgüt tarafından kendisine değer verildiğini düşündüğünden motive olacak ve başarılı olmak için daha çok çalışacaktır. Bu yönleri ile yetki devrinin önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu söyleyebiliriz.
- 2. Eğitim:** Eğitim örgütün gelişimini ve değişen şartlara uyum sağlamasını sağlayıcı önemli unsurlardan biri olmasının yanı sıra aynı zamanda çalışanları motive edici bir araç olma özelliğine de sahiptir. Eğitim bireylerin gelişimine, eksik yönlerini pekiştirmeye hizmet ederken bireylerin kariyer gelişimi açısından işletmelerde eğitim faaliyeti önem kazanmaktadır. Böylece birey örgütün kendisini geliştirmeye yönelik faaliyetlerini olumlu karşılayacak ve motivasyonu artacaktır.
- 3. Yükselme:** İşgörenlerin kıdem yâda işteki başarılarını temel ilke olarak alan yükselme yeni bilgilerin kazanılması yoluyla daha üst görevlere tırmanmayı amaçlar. Burada en hassas konu adalet konusu olup işletmedeki terfi politikasının adaletli kıstaslar ile adam kayırmaya yer vermeksizin objektif ölçülere göre uygulanmasıdır.⁶⁶ Bu süreç işgörende motivasyon sağlayan bir süreç olup ücretten bile daha fazla motive eden bir motivasyon aracı olarak kabul edilir. Bu işgören ve örgüt tarafından işgörenin başarısının sonucunda örgütün bireyi ödülendirmesi olarak kabul edilir.
- 4. Kararlara katılma:** Burada amaç işgörenlerin yönetimdeki karar alma sürecine eşit ve özgür tartışma temelleri çerçevesinde katılmalarıdır. Bu süreç bir yandan işletmedeki alt kademelerin etkisini artırırken diğer yandan yönetimin daha

⁶⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, A.g.e,s. 34

⁶⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, A.g.e, s. 168

etkili ve sağlıklı karar almasını ve işletme sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlar.⁶⁷ Bir motivasyon aracı olarak çalışanların kararlara katılmalarının göstermelik olarak yapılmaması gerekmektedir. Burada bazen işgörenleri temsil eden kişilerin kararlara katılması uygulamasına rastlansa da kararlara katılmanın temel felsefesi kararların sağlıklı olmasına demokratik nitelik taşımasına ve çalışanlar tarafından desteklenmesine bağlıdır.⁶⁸ Bu yöntemde görüşlerin alınmasına dayanan danışmalı katılma yerine daha gerçekçi ve geçerli olan kararlara katılma uygulanırsa çalışanlar için daha inandırıcı ve özendirici olur⁶⁹

- 5. İletişim:** Yönetici ve çalışanlar arası iletişim, motivasyon açısından ve taraflar arasında sorunların çözülebilmesi için önemlidir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim arttıkça örgüt içerisindeki çatışmayı azaltmaktadır buda insanların sorunlarını daha açık ortaya koyabilmelerine ve belirsizlik, güvensizlik gibi sorunların ortadan kalkmasına ve bireysel motivasyonun artmasına neden olmaktadır.

Çalışanların kendileriyle ilgilenilmediğini hissetmeleri sorunlarına, isteklerine sürekli çözüm aramaları, üstlerinden yeterince övgü ve iltifat duymamaları vb durumlar çalışanları işlerinden ve örgütten soğutur.⁷⁰

6. Motive edici işler tasarlama:

Çalışma hayatı pek çok sorun ve güçlüklerle doludur. Bu güçlükler içerisinde işgören bir de işini sevmese ondan bu güçlükleri aşmak için işine dört elle sarılmasını beklemek gerçekçi bir yaklaşımdır.⁷¹

⁶⁷ Deniz,A.g.e., s.166

⁶⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz A.g.e, s. 169

⁶⁹ Deniz,A.g.e., s.167

⁷⁰ Deniz,A.g.e.,s.167

⁷¹ Dinçer Ömer,"Örgüt Geliştirme",Timaş Yayınları,1992, s. 143

Yapılan araştırmalar sonucu bu durumun önüne geçebilmek için iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulamaya konulmuştur. Bunlar işgörenin motivasyonunu artırma için uygulanan yöntemlerdir.

- a. **İş genişletme:** İşletmedeki belirli bir işin yeniden organize edilerek çok sayıda ve çeşitlilikte işi yapılabilecek hale getirilmesidir.⁷²
- b. **İş zenginleştirme:** İşletmedeki işlerin derinliğinin artırılarak dikey olarak işlerin genişletilmesidir. Bunun yapılmasında amaç çalışanın işini daha fazla kontrol edebilme olanağına kavuşturulmasıdır.
- c. **İş rotasyonu:** İşgörenin monotonluk içerisine düşerek motivasyonunu kaybetmesini önlemek için zaman zaman çalışmakta olduğu bölümün değişikliğe uğratarak başka bölümlerde çalıştırılmalarına iş rotasyonu denilir. Bu yöntem genellikle durağan işlerde yapılmaktadır. Bu yöntemin çoğu zaman kullanım nedenlerinden bir diğeri de yönetimin işgörenin yaptığı işin önceki ve sonraki aşamalarını kavraması için yapmasıdır. Böylece bu çalışmaların sonunda çalışan işletmeye ait tüm işleri algılayabilir. Fakat bu yöntemin her zaman motivasyon artışı ile sonuçlanacağına garantisi yoktur. Bazen bu yöntem motivasyon azalması ise sonuçlanabilir.
- d. **Örgütsel destek sağlamak:** Yönetimin örgütsel destek sağlamak için uygulaması gerekenler; politika ve uygulamalarında çalışanlara adil davranılması, iş koşullarınının çalışanlar açısından daha uygun ve adil hale getirilmesi, üstlerin astlara zorlandıkları zor dönemlerde destek vermesidir. İnsan kaynakları bölümü ile birlikte ve eşgüdüm içerisinde düzenlenecek faaliyetlerde çalışanlara, yaptıklarına değer verildiğini ve kendilerine yatırım yapıldığını hissettirmek şeklinde sıralanabilir.

İşgörelere verilecek destek sadece iş yaşamına ait değil, çalışanın iş dışı yaşamına da ait olmalıdır. Bazen bireylerin iş dışındaki aktivitelerinin örgüt tarafından desteklenmesi, bireyin işinde daha fazla motivasyon kazanmasına katkı

⁷² Ünsal Yetim, "Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri" ,Bağlam Yayınları, İstanbul,1992 ,s. 141

sağlayabilmektedir. Örneğin milli bir sporcu olan çalışana işletmenin antrenmanlara katılmasına olanak verecek esnek çalışma saatleri vermesi bireyin işinde daha fazla motive olmasını sağlayabilecektir. Bunun gibi verilebilecek diğer bir örnek çalışanın çocuğunun yuvada yapacağı gösteriye katılmasına izin verilmesidir. Kendisini örgüte karşı borçlu hissedenden birey örgüt için daha fazla çalışma gayreti içerisine girecektir. Buna bir örnek ise şirketin çalışanını iyi ve kötü günlerinde yalnız bırakmamasıdır. Örneğin doğum ve ölüm gibi hallerde çiçek yollanması, yöneticilerin ziyareti gibi durumlar çalışana içten fethedecek faaliyetlerdir. Çalışanların yaşamlarını kolaylaştıracak her türlü desteğin örgüt tarafından sağlanması, örgütün çalışanlar için iş dışındaki yaşamlarını etkin ve doyumlu geçirmelerine yardımcı olacak faaliyetlerde bulunması; örgütlerin çalışanlarına sağlayabilecekleri destek etkinlikleri arasında yer alır.⁷³ Örgütsel desteğin çalışandan tarafından hissedilmesi, bir yandan çalışana örgüte bağlayacak, diğer yandan da bireysel motivasyonunu artırarak bireyin kendini yalnız hissetmemesine ve işten ayrılma eğiliminin düşmesini sağlayacaktır.

Yönetim tarafından kendilerine deneyim ve kişiliklerine uygun olarak iş verilen bireyler de motivasyon daha yüksek olacaktır. Bireyin istediği işi yapıyor olması da motivasyonu arttırıcı bir diğer etkidir. Bir pozisyon için doğru personelin seçilmemesi örgüt ve çalışan açısından pek çok olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Niteliklerinin altında bir iş verilen personel motive olamayacaktır. İşletmelerin personel seçim süreçlerinde psikologlara hazırlattıkları psikolojik testlere yer verilmektedir.⁷⁴

Başarılı işletmeler üzerine yapılmış bazı çalışmalar bu işletmelerin insan ilişkilerine ve iletişime önem verdiğini göstermektedir. IBM'in Almanya'daki şirketinde uyguladığı ve 5 başlık altında toplanan iletişim yöntemleri yani çalışanın tatmini için gerçekleştirilen uygulamalar bu konuda iyi bir örnek teşkil etmektedir.⁷⁵

⁷³ Doğan Selen, "Çalışan İlişkileri Yönetimi", Kare Yayınları, 2005, İstanbul, s. 282

⁷⁴ Prokopenko, A.g.e, s. 10

⁷⁵ Lawton Alan, "Productivity Improvement Manual ", Altershot United Kingdom, Gower, 1985, s. 35

II.BÖLÜM

METAL ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE EKONOMİK VE SOSYAL MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

I. METAL ENDÜSTRİSİ İŞLETMELERİ

Bu bölümde pek çok endüstriye hammadde, ara ve mamul madde üretimi yapan, önemli bir istihdam kaynağı olan metal endüstrisi incelenmiştir. Burada öncelikle dünya çelik üretimi daha sonra Türkiye'deki çelik üretimi hakkında bilgi verilecektir.

A. Dünya çelik üretimi

Dünya ham çelik üretimi devamlı bir artış trendi sergilemektedir. 1970-2007 döneminde dünya ham çelik üretiminde sadece 1990-1995 arasında yıllık ortalama %0,5 azalış yaşanmış, özellikle 1995 sonrasında ciddi bir artış trendine girilerek 2000-2005 yılları arasında yıllık ortalama %6,1 artış göstermiştir. 2007 yılında ise bir önceki yıla göre %7,8 oranında artış gerçekleşmiştir.

Tablo 1: Yıllık Ortalama Değişim¹⁰⁷

Dönemler	Değişim
1970-75	% 1,6
1975-80	% 2,2
1980-85	% 0,1
1985-90	% 1,4
1990-95	% 0,5
1995-00	% 2,6
2000-05	% 6,1
2005-07	%8,8

2006 yılında 206,8 Milyon tonluk çelik üretimi gerçekleştiren AB ülkeleri (dünyadaki üretimin %16'sını gerçekleştiren 25 ülke), 2007 yılında üretimini dünya üretim artışının altında sadece %1,7 artırarak 210,3 Milyon tona çıkarmıştır.

1. Başlıca çelik üreticisi ülkeler

Dünya ham çelik üretiminde ilk üç sırayı Çin Halk Cumhuriyeti, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri almaktadır. Türkiye ise 2007 yılında 25,8 milyon metrik ton üretimiyle dünyanın en büyük ham çelik üreticileri arasında 11'inci sırada yer almıştır. Üretim hacmi itibarıyla ilk onbeş ülkenin üretimi 2007 yılında dünya üretiminin %85'ini oluşturmaktadır. Çin Halk Cumhuriyeti %36,4'lük payı ile en büyük üretici olma özeliği yanında, gösterdiği %15,7'lik üretim artışıyla da dikkat çekmektedir.

Türkiye, dünya ham çelik üretiminin yaklaşık %2'lik bölümünü gerçekleştirmekte olup, 2007 yılında ilk 15 ülke içersinde Çin'den sonra en büyük üretim artışı gerçekleştiren ülke olmuştur.

Tablo 2: Dünyadaki başlıca çelik üreticisi ülkeler

No	Ülkeler	2007	2006	Değişim
1	Çin	489	422,7	15,7
2	Japonya	120,2	116,2	3,4
3	ABD	97,2	98,6	1,4
4	Rusya	72,2	70,8	2
5	Hindistan	53,1	49,5	7,3
6	Güney Kore	51,4	48,5	6
7	Almanya	48,5	47,2	2,8
8	Ukrayna	42,8	40,9	4,7
9	Brezilya	33,8	30,9	9,3
10	İtalya	32	31,6	1,2
11	Türkiye	25,8	23,2	10,5
12	Tayvan	20,5	20	2,3
13	Fransa	19,3	19,9	3
14	İspanya	19,1	18,4	3,6

15	Meksika	16,3	16,7	2,4
	Toplam	1.343,5	1.245	7,8

İlk 15 Ülke Toplam Üretimi 1.141,6 1.054, 7 8,2

İlk 15 Ülke Üretimi / Dünya Üretimi % 84,9 % 84,7

2006 Dünya ham çelik üretim ve tüketiminin 2006 yılındaki coğrafi dağılımı incelendiğinde; Çin'in %34 ile üretimde liderlik yaptığı ve %30,9 tüketim payı ile dünya çelik üretiminin neredeyse üçte birini tek başına tükettiği görülmektedir. AB (25), NAFTA ve Diğer Asya üretim ve tüketimde Çin'i takip etmektedir.

Diğer taraftan, dünya üretim ve tüketim dağılımındaki değişimi göstermek amacıyla 2002 yılı verileri baz alınarak Tablo 3'de gösterilmiştir.

Çin'in 2002 yılında dünya üretiminin %20,1' ini tüketimin ise %25' ini gerçekleştirirken başka bir deyişle net tüketici iken 2006 yılında net üretici konumuna geldiği görülmektedir. Avrupa Birliği'nin ise tam tersi bir eğilim izlediği görülmektedir.

2. Başlıca çelik üreticisi firmalar

Dünyanın büyük çelik üreticisi olan Arcelor firmasının dünya üretimi içerisindeki payı şirket birleşmeleri yoluyla %9,41'e (2002 yılında bu oran %4,9 iken) ulaşmıştır. İlk 20 firmanın üretimi dünya üretiminin %38,7'sini oluşturmaktadır. Dünya'nın en büyük 5 çelik tesisinin dünya üretiminin yalnızca %18,8'ini elinde bulundurmasına karşılık, en büyük 5 demir cevheri üreticisinde bu oran %90 civarında bulunmaktadır. Çelik endüstrisindeki bu bölünmüşlük, çelik tesisleri üzerinde rekabet açısından baskı yapmakta ve maliyet yapısı bu baskıları iyice arttırmaktadır. Ancak, 2006 yılında da bu bölünmüşlük küresel şirket birleşmeleri ile ortadan kalkmaktadır. Nitekim Krupp ile Thyssen firmalarının birleşmesi ile oluşan Thyssen Krupp HKM'nin %50'sini almıştır.

Tablo 3 :Dünya çelik üretim ve tüketimi – 2002

Mital Steel ile Arcelor Üretim	%(Ham Çelik)	Tüketim % (Ham Çelik Karşılığı)
Avrupa Birliği (25)	15,9	17,1
Diğer Avrupa	2,9	3
Çin	34	30,9
Japonya	9,3	6,7
Diğer Asya	10,5	14
NAFTA	10,5	14,5
Diğer Amerika	3,7	3,4
Eski SSCB	9,6	4,7
Diğerleri (*)	3,4	5,7
Toplam	100	100

* Afrika, Avusturalya, Yeni Zelanda ve Ortadoğu. Üretim % (Ham Çelik)

Tüketim % (Ham Çelik Karşılığı)

Avrupa Birliği (15)	17,6	16,8
Diğer Avrupa	5,3	4,4
Çin	20,1	25,8
Japonya	11,9	8,8
Diğer Asya	11,5	15,9
NAFTA	13,6	16
Diğer Amerika	4,	
* Afrika, Avusturalya, Yeni Zelanda ve Ortadoğu.		
Eski SSCB	11,2	3,7
Diğerleri (*)	4,3	5,1
Toplam 100 100		

Erdemir grubu Dünya üretiminin %0,4'ünü gerçekleştirerek dünyanın en büyük 57'nci üreticisi (2002 yılında %0,5 ile 48'inci sırada idi) olmuştur.

B.Türkiyede çelik üretimi

Türkiye’de ekonomik ilkeler içinde demir çelik sanayi kurulup kurulmayacağıının incelenmesine, 1925 yılında İktisat Vekaleti tarafından başlanmıştır. 1925 yılında, bir taraftan petrol yataklarının incelenmesi için Lüksemburg’lu Dr. Lucius, diğer taraftan kömür ve demir cevherini incelemek için de Avusturya’dan Leopen Maden Mektebi profesörlerinden Dr. Granigg getirilmiştir. Dr. Granigg, Türkiye’de demir çelik sanayi kurmaya elverişli demir cevherinin bulunup bulunmadığını, maden kömürlerimizin demir çelik sanayinde kullanılacak kok kömürü yapımına elverişli olup olmadığını, demir çelik sanayinin ekonomik bir şekilde Türkiye’nin neresinde kurulması gerektiğini incelemek üzere görevlendirilmiştir. Dr.Granigg’in çalışmaları sırasında Ticaret Vekâletinde bir Genel Müdürlük kurularak başka uzmanlar da getirilerek madenlerimiz incelettirilmiş, Belçika’da Maurice ve Almanya’da Koppers firmalarında kömürlerimizin koklaşma testleri, Lüksemburg’da Medinger’de demir cevherinin analizleri yaptırılmıştır. Ancak, bu çalışmalara devam edilmemiş ve demir çelik sanayinin kuruluşu 1928 yılına kadar gündeme gelmemiştir.

1928 yılı başlarında Erkan-ı Harbiye’de bir toplantı yapılarak Demir Çelik Sanayinin durumu yeniden incelenmiş ise de bütçeye ödenek konmadığından Demir Çelik Sanayinin kurulması işi ikinci kez olarak sonuçlanmamıştır.

Türkiye’de Demir Çelik Sanayinin kurulması çalışmalarına 1932 yılında üçüncü kez Rus heyetinin incelemeleri ile başlanmıştır. Heyetin verdiği raporda, 1929-1930 yılları gümrük istatistiklerine göre yılda 150.000 ton demire sürüm bulunabileceği, bildirilmiştir. Gelecekteki ihtiyaç da düşünüldüğünde 300.000 ton/yıl üretim yapacak yüksek fırınlara gereksinim duyulacağı, yüksek fırınların işletilmesi için kurulacak kok fabrikasından da kimya sanayi bakımından çok önemli yan ürünler elde edileceği, ağır sanayi merkezi çevresinde kurulacak sülfirik asit ve diğer yan sanayinin ekonomik olacağı saptanmıştır. Nihayet, ağır demir sanayinin kuruluş yerinin tespiti ve diğer sorunların incelenmesi için, Sümerbank ve Erkan-ı Harbiye birlikte incelemelerde bulunarak Birinci sanayi planı’nın bu en önemli kuruluşunun kesin olarak kurulmasına

karar vermişler ve kuruluş yeri için Karabük yöresini uygun bulmuşlardır. Türkiye’de ağır demir sanayinin (Demir Çelik Sanayinin) kurulmasına dair kanun 17 Mart 1926 yılında kabul edilerek 29 Mart 1926 tarihli 334 sayılı Resmi Gazetede, 786 No.lu Kanun olarak yayınlanmıştır. Demir Çelik Sanayinin kurulması için 1925 yılında incelemelere başlanmasından sonra, bu sanayi için uygun bir yerin seçilmesi sorunu ile de ilgilenilmiş ve zaman zaman değişik fikirler öne sürülmüştür.

Bu konuda Amerika’lı iktisatçılar ve Rus heyeti incelemeleri ve Sümerbank ile Erkan-ı Harbiye mümessillerinden bir kurul çalışmaları sonrası Demir Çelik Sanayi kuruluş yeri için, maden kömürü havzasına yakın olan "Karabük" seçilmiştir. Karabük’ün seçiliş nedenleri olarak şunlar gösterilmektedir.

- a) Maden Kömürü havzalarına yakınlık
- b) Demiryolu güzergahı üzerinde oluşu
- c)Yörenin işçi yerleşmesine uygun oluşu
- d)Jeolojik bakımdan ağır endüstri kurulmasına elverişli oluşu.

Karabük, Demir Çelik Sanayiinin kurulmasına elverişli görülmüştür. 10 Kasım 1936 tarihinde 2,5 milyon Sterlinlik bir kredi anlaşması İngiliz Hükümeti ile imzalanmıştır. Bunun üzerine H.A. Brassert firmasına ihale edilen tesislerin temeli; 3 Nisan 1937’de zamanın başvekili İsmet İnönü tarafından, Zonguldak İlinin Karabük Köyünde Filyos Irmağının kolları olan Soğanlı ve Araç Çaylarının birleştiği arada geniş çeltik tarlaları üzerinde atılmıştır. Böylece Karabük’te çeltik tarımından çelik sanayiine dönülerek Türkiye’nin ilk ağır sanayi hamlesi başlatılmıştır. Mart 1938’de teknolojik montaj çalışmalarına başlanılan bütünleşmiş demir çelik tesisleri kurucu İngiliz firması uzmanları ile birlikte, Türk mühendis, teknisyen ve işçilerinin azami gayretle çalışmaları sayesinde 3 yıl gibi kısa bir sürede yapılarak 6 Haziran 1939’da Kuvvet Santralinin işletmeye alınmasına müteakip diğer tesisler de peyderpey işletmeye alınmışlardır.

3 Nisan 1937’de temeli atılarak kurulan Demir Çelik Fabrikaları 13.05.1955 tarihine kadar Sümerbank’a bağlı “Demir Çelik Fabrikaları Müessese Müdürlüğü” adı altında çalışmıştır. Demir Çelik Fabrikası İşletmesi’nin muhtelif ünitelerinin ilavesi ile genişletilmesi üzerine Müessese, Sümerbank’tan ayrılarak 13.05.1955 tarih ve 6559

sayılı kanunla bağımsız bir KİT durumuna gelerek “Türkiye Demir ve Çelik İşletmeleri Genel Müdürlüğü” adını almıştır.

21.06.1955 tarihinde Etibank’ın bir müessesesi olan Divriği Demir Madenlerini de bünyesine alan ve Genel Müdürlük olarak faaliyet gösteren Karabük Demir Çelik Fabrikaları bünyesinde deneyimli montaj elemanları yetiştirerek Türkiye’de ağır sanayiinin kurulmasına ve 3. Demir Çelik Fabrikası olan İskenderun Demir Çelik Fabrikasının kurulmasına da öncülük etmiştir.⁷⁶

Tablo 4: Türkiye’deki demir çelik fabrikalarının kuruluşlarından günümüze kadar statü değişiklikleri

ONAY MERCİİ ve KARAR TARİHİ	GEÇERLİLİK TARİHİ	STATÜSÜ
29.03.1926 tarih, 334 Sayılı Resmi Gazete de yayınlanan 786 no.lu kanun	-	Demir Çelik Sanayi’ nin Kurulması
-	03.04.1937 13.05.1955	Sümerbank'a bağlı Müessese Müdürlüğü
-	15.05.1955 21.01.1976	Türkiye Demir ve Çelik İşl. Genel Müd. KARABÜK
21.1.1976 tarih, 15475 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 7/10799 sayılı BKK	21.03.1976 07.03.1994	T.D.Ç. İşletmeleri Genel Müdürlüğü Karabük Demir Çelik Fabrikaları Müessese Müdürlüğü
29.6.1994 tarih, 21975 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 7.3.1994 tarih 94/5422 sayılı BKK	07.03.1994 30.03.1995	Karabük Demir ve Çelik İşl. A.Ş. Genel Müdürlüğü
3.1.1995 tarih, 22160 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan BKK	30.03.1995	KARDEMİR Karabük Demir Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

1. Türkiye’de metal endüstrisi işletmelerinin bugünkü durumu

Sanayinin lokomotifi olarak kurulan, ancak ileri yıllarda aşırı istihdam, finansman sıkıntısı ve profesyonel yönetim eksikliği gibi nedenlerle, ekonomiye büyük bir yük

⁷⁶ Devlet planlama teşkilatı müsteşarlığı, “Dokuzuncu kalkınma planı, Ana Metal sanayi özel ihtisas sanayi”, Demir çelik sanayi alt komisyonu raporu, 2007, s. 53

getirdiğinden özelleştirilmesine karar verilen Türk demir çelik sektörü, 2006 yılı Mart ayında, Erdemir hisselerinin özelleştirilmesinin tamamlanması ile, özel kesim tarafından yürütülmekte olan bir sektör haline gelmiş bulunmaktadır.

2 Kuruluş sayısı, mevcut kapasite ve kullanımı

Demir çelik sektöründe, ham çelikten uzun ürün üretimi gerçekleştiren 17 adet kuruluşun, 5'er adedi Marmara ve Ege Bölgesi'nde, 4 adedi Akdeniz Bölgesi'nde, 2 adedi Karadeniz Bölgesi'nde ve 1 adedi ise, İç Anadolu Bölgesi'nde yerleşik bulunmaktadır. Türkiye genelinde, 270 adet olarak tespit edilebilen bağımsız haddehanelerin yaklaşık % 40'ını oluşturan bir bölümünün, girdi ve finansman yetersizliği nedeniyle, % 50'nin altında KKO ile çalıştıkları bilinmektedir. Haddehanelerin yıllık kapasitesi, tek vardiya bazında, 6,5 milyon ton olarak tespit edilmiştir. Uzun ürün üretiminde 21.599 kişi olan doğrudan istihdamın, %55'i (11.854 kişi) EAO'lu kuruluşlarda, %45'i (9.745 kişi) ise, entegre tesislerde çalışmaktadır. Yaklaşık olarak 5.492 çalışanın istihdam edildiği bağımsız haddehanelerle birlikte toplam istihdam, 27.091 kişiye ulaşmaktadır. Diğer yan sektörlerle birlikte toplam 50.000 kişilik bir iş gücüne sahiptir.⁷⁷

Uzun ürüne yönelik ham çelikte KKO'nun, 1999-2003 yıllarında, %70 civarlarında seyretmesi, yurtiçi uzun ürün talebinin düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Dünya çelik sektöründeki, uzun-yassı ürün yapılanmanın aksine, uzun ürünlerde ihtiyaç fazlası kapasitenin bulunmasından dolayı, KKO daha üst seviyelere çıkarılamamıştır. 2004 yılında, uzun ürüne yönelik ham çelikte KKO'nun %85 seviyesine yükselmesi, kısmen ihracatın %16 civarında artmasından, kısmen de, inşaat sektöründe yaşanan büyümeden kaynaklanmıştır. Üretim-tüketim yapısındaki dengesizliğin giderilmesi durumunda, 2005 yılında, %83 seviyesinde bulunan uzun ürünlerdeki KKO'nun, yassı ürünlerdeki gibi %100 seviyesine yükselmesi beklenmektedir.

⁷⁷ "Türkiyede Demir Ve Çelik İşletmelerinin Tarihçesi", Sektör Raporu, TUSID yayınları, 2008, s. 1

Tablo 5: Türkiye’deki uzun ürüne yönelik ham çelik üretim kapasitesi, üretim ve KKO

Uzun Ürüne Yönelik Ham Çelik Üretim Kapasitesi, Üretimi ve KKO (bin ton)													
Yıllar								Yıllık Artışlar (%)					
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Kapasite	16.453	16.340	17.316	18.437	19.414	21.000	20.972	-0,7	6,0	6,5	5,3	3,5	4,4
Üretim	11.455	11.597	11.718	13.250	14.859	17.084	17.500	1,2	1,0	1	1	15,0	1,9
KKO	70	71	68	72	77	85	83	1,9	-4,7	6,2	6,5	11,1	-2,3

Kaynak: DÇÜD

1. Üretim

Demir-çelik üretim sürecinde, bütünleşmiş tesislerin ana ünitesi olan yüksek fırınlar, demir cevherinin içeriğinde bulunan demir oksidin, kok kömürü ile indirgenerek, sıcak maden ya da sıvı ham demire dönüştürülmesi esasına dayalı olarak çalışmaktadırlar. Entegre tesislerde, başta, sıcak maden üretimi, sinter ve pelet prosesi, kok prosesi, yüksek fırın prosesi, bazik oksijen fırını olmak üzere, pek çok proses vardır ve malzeme girdilerine bağlı olarak, değişik yapılarda atıklar açığa çıkmaktadır.

Sıvı ham demir içinde, yüksek oranda bulunan, karbon, silisyum, fosfor, manganez ve kükürt gibi elementlerin, metalurjik rafinasyon işlemine tabi tutulduktan sonra, gerekli alaşım maddelerinin ilave edilmesi sureti ile elde edilen çelik için, Ülkemizde, BOF ve EAO çelik üretim metotları kullanılmaktadır.

BOF ile çelik üretiminde, sıvı maden yüksek fırından alınarak, konvertöre şarj edilmekte ve saf oksijen üfleme işlemi ile istenen özellikte çelik üretilmektedir.

EAO'lu kuruluşlarda, elik hurda, elektrik akımı tamamen ergitilerek, içerisindeki empüriteler tasfiye edilmekte ve potalara alınmaktadır. Potaya alınan sıvı elik, pota ocağında, gerekli ferro alaşımların ilavesi istenen kimyasal kompozisyonda hazırlanarak, sürekli döküm makinesinde elik kütük olarak üretilmektedir.

Piyasa taleplerine hızla cevap verilebilmesi, üretim maliyetlerinin düşürülmesi, kaliteli üretime yönelik talepler, EAO'da, teknolojik çalışmaların yapılmasına neden olmuştur. Son yıllarda enerji verimliliğinin artırılmasına yönelik teknolojik gelişmeleri özetlemek gerekirse;

Fırın gövdesinin ve kapaklarının su soğutmalı şekle dönüştürülmesi neticesinde, bir miktar enerji soğutma suyuna geçse bile, duruşlar minimum seviyeye çekilmiştir. Ocaklar, daha verimli çalıştırılmış, refrakter duruşları azaltılmıştır.

- Pota ocağı (ikincil metalurji) uygulaması , ocakta yapılan alaşım ayarlamaları, pota ocağına kaydırılarak, döküm hızları arttırılmıştır.
- Önceden sadece, elektrik enerjisi ile yapılan ergitme ve izabe işlemleri kimyasal enerji takviyesi (yakıt, oksijen, karbon) yapılarak, döküm hızları arttırılmıştır.

Üretim teknolojileri açısından, ölkemiz gelişmiş ölkeler seviyesinde bulunmaktadır. 1980'li yıllardan sonra yatırımları ağırlık kazanan demir elik sektöründe, yatırım maliyetlerinin entegre tesislere göre, düşük seviyede bulunması, yatırım süresinin kısa olması, üretimde esneklik sağlaması ve ekonomik üretim ölçeğinin düşük olması sebebiyle, EAO'lu üretimin payı %70 seviyelerine ulaşmıştır.

ABD'de, EAO ile üretimin payı %49, BOF ile üretimin payı %51 iken, AB ölkelerinde EAO ile üretimin payı %40, BOF ile üretimin payı ise %60 civarındadır.

Buna karşılık, İspanya ve İtalya'da EAO'ların payının, sırasıyla, %76.2 ve % 62.5 oranları ile, Türkiye ile benzerlik içinde olduğu gözlenmektedir. Ülkemizde ise, çeliğin %72'si EAO'larda, %28'i bütünleşmiş tesislerde ve BOF yöntemi ile üretilmektedir.

Bu araştırma sırasında incelediğimiz firmalar paslanmaz çeliği işleyerek endüstriyel mutfak üreten firmalardır. Hammaddeleri olan paslanmaz çelik son 20 yıldır Tüm dünyada yaygınlaşmış adından da anlaşılacağı gibi paslanmaya karşı dirençli bir malzeme olup, Türkiye'de üretilmemekte özellikle Almanya, Güney Afrika, Japonya ve Uzakdoğu pazarlarından ithal edilmektedir.

2.Türk metal endüstrisinin dünyadaki durumu

Dayanıklılığı, güvenilirliği, yaygın kullanım alanı, çevre dostu özelliği ve birçok teknik üstünlüğü ile çağdaş toplum yaşantısının ayrılmaz bir parçası olan demir-çelik, geçmişten bu yana, sanayileşmenin temelini ve kalkınmanın itici gücünü oluşturan stratejik bir malzemedir. Bu önemli misyonu itibarıyla, uygulama alanlarını ve üretim teknolojilerini geliştirerek kendisini sürekli yenileyen demir-çelik endüstrisi, bugün globalleşen yenedünya düzenine damgasını vuran en güçlü sektörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Günümüzde, çelik endüstrisinin dünya çapında köklü bir değişikliğe sahne olduğuna şahit olunmaktadır:

- Üretim, Doğu ve Güneydoğu Asyadaki gelişmekte olan ülkelerde genişlerken, sanayileşmiş ülkelerde daralmaktadır.
- Mülkiyet, kamudan özel teşebbüse kayarken, karlılığa büyük özen gösterilmektedir.
- Pazar daha küresel ve daha rekabetçi bir konuma ulaşmaktadır.
- Dünyanın önde gelen bütünleşmiş çelik üreticileri kendi içlerinde küçük şirketlere ayrılarak; yassı, uzun, teneke, paslanmaz vb, ürünlerde, pazar paylarına göre ihtisaslaşmakta, bu yapılanma, şirketlerin globalleşme çabalarına büyük esneklik sağlamaktadır.
- Endüstride, ulusal sınırların önemi gittikçe azalmakta, şirket evlilikleri ve ortaklıklar yaygınlaşarak yeni bir boyut kazanmaktadır.

- İleri teknolojilerin, yeni ülkelere ve üreticilere transferi gittikçe kolaylaşmaktadır.

II. METAL ENDÜSTRİSİ İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK

A. Verimlilik kavramı ve önemi

Dünyadaki tüm ülkelerde şüphesiz ekonomik gelişmenin temel kaynağı verimlilik artışıdır. Verimlilik artışıdaki düşüş gerileme ve durgunluğa buda ekonomik gelişmenin yavaşlamasına neden olmaktadır. 1970 den bugüne yapılan araştırmaların çoğu verimlilik artışıdaki düşme konusundadır oysa asıl araştırılması gereken verimlilik artışı sağlanamamasının nedenleridir. Yakın geçmişimiz endüstriyel alanda emek ve sermaye kullanımında önemli bir dönüşümün gerçekleşmesine tanık olmuştur Bu dönüşüm endüstride emek ve sermaye kaynaklarının yaygın kullanımından yoğun kullanımına olan dönüşümdür. Paradoksal olmakla birlikte gelişmiş ülkelerde teknoloji kullanımı nedeni ile önemli bir işsizlik oranı ortaya çıkmasına rağmen nitelikli işgücüne olan ihtiyaç nedeni ile ortaya çıkan açığı gidermek için sermaye-yoğun teknolojiye başvurmak gerekmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ise yüksek işsizlik oranı ve ekonomik kaynakların yetersizliği insan başta olmak üzere kaynakların etkin kullanımını ve istihdamı sağlamak için yeni iş alanları yaratılmasını gerektirmektedir. Ekonomik gelişmenin yöntemleri arasında kurulacak denge toplum için hayati bir öneme sahiptir. Teknoloji ve işgücünün birlikte ve uyumlu gelişimi sağlıklı bir ekonomi ve toplum açısından önemli bir gerekliliktir. Bu nedenle, verimliliğin ne olduğunu ve bir işletmenin ekonomik ve sosyal gelişiminde oynadığı rolü anlamamız gerekmektedir. Genel anlamda verimlilik, bir üretim yâda hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji,bilgi etken kullanımınıdır.⁷⁸

Yüksek verimlilik, aynı miktarda kaynakla daha çok üretmek yada aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir. Bu durum

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

⁷⁸ Prokopenko Joseph, "Verimlilik Yönetimi", Çevr. Olcay Baykal, Nevda S.K, St.Petersburg, 1985, s 60-1670

Girdi

Şeklinde formüle edilebilir.

Verimliliği tanımlamak için verimlilik zaman ilişkisi de ele alınabilir. Verimlilik elde edilmesi istenen şey için ortaya konulan çabanın miktarı ile de hesaplanabilir. Elde etmek istenen şey için ortaya koyulmak zorunda olunan çaba azaldıkça verimlilik artmaktadır.

Verimlilik kavram olarak insandan insana değişse de üretim tipi ne olursa olsun verimliliğin tanımı değişmeyecektir. Her zaman üretilen mal ve hizmetler ile bunların üretilmesi için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak kalmaya devam edecektir. Verimlilik kaynakların yoğun ve etkin kullanımı olarak görüldüğünden bazen burada hatalara düşülmektedir çünkü emeğin verimliliği ölçülürken emeğin, yoğunluğu ile verimliliğini birbirinden ayırmak gerekmektedir. Çünkü yoğun emek kullanımı bunun sonucunda yararlı sonuçlar elde edileceği anlamına gelmez. Verimlilik artışı sonucu yararlı sonuçlara ulaşmanın temeli daha çok çalışmaya dayanmaktan çok daha akılcı çalışmaya dayanmaktadır. Fiziki kısıtlılıklar nedeni ile daha çok çalışmanın getireceği yararlı sonuçlarda kısıtlı miktarda olacaktır.

Günümüzde verimlilik sadece emeğin verimliliğinden çok daha ileri düzeylere ulaşmıştır. Bu nedenle enerji ve hammadde maliyetlerindeki artış kadar, işsizlik ve çalışma kalitesi konusunda artan ilgiyi de dikkate almak gerekmektedir. Bir diğer sakınca ise kar ile verimliliğin birbirine karıştırılmasıdır. Hammadde fiyatlarındaki artış nedeni ile verimlilik artışı olmadan sadece fiyatların yükselmesi ile kar elde edilebilsede bu verimin yükseldiği anlamına gelmemektedir.

Verimlilik alanında düşülen en önemli yanlışlardan biri verimliliğin sadece üretimde geçerli olduğu ile ilgilidir. Oysa verimlilik; hizmetler, herhangi bir örgüt yada sistem içinde geçerlidir. Teknolojideki hızlı değişime paralel meslek kollarındaki değişim ilk olarak bilgi uzmanları verimlilik konusundaki çalışmaların başlıca aktörleri ve hedef kitleleri durumuna gelmişlerdir.

Bilgi ve üretim teknolojilerinin çok arttığı günümüzde çalışma saatleri etkinliğin ölçümünde bir kıstas olarak kullanılmaktan çıkmaktadır. Diğer önemli bir öge ise işgücünün, yönetiminin ve çalışma koşullarının kalitesidir. Bu nedenlerle verimlilik kavramı incelenirken sosyal ve ekonomik kavramlarla birlikte ele alınmalıdır. Çalışanların işe karşı takındıkları tutum ve başarılar, hedef planlaması çalışanların iş süreçlerine katılımlarının sağlanması ve verimlilikten doğan kazançlarının paylaşılması sayesinde iyileştirilebilir.

Bu nedenlerle etkinliği ekonomik ve sosyal amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tamamlamak mümkündür. Verimlilik kavramı basit bir kavram değildir. Karmaşıktır ve yalnızca teknik ve yönetsel bir sorun değildir.

Verimliliğin artmasının en temel göstergesi üretimde kullanılan girdi miktarının sabit yâda ileri düzeyde iyileştirilmiş kalitedeki çıktıya oranının düşmesidir. Örneğin homojen mallar üreten bir işletmede verimlilik, fiziki olarak ölçülen çıktı ile iş saatleri arasında üretilen girdi arasındaki ilişkidir. Genel anlamdaki verimlilik kuruluşun aşağıdaki ölçütlere ne kadar ulaşabildiğinin kapsamlı bir ölçütüdür.

- Amaçlar: Bunların gerçekleşme derecesi.
- Etkenlik: Yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkin kullanıldığı
- Etkililik: Gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşen.
- Karşılaştırılabilirlik: Verimlilik performansının zaman içerisinde gerçekleşme durumu.

Verimliliğin en önemli faydası refah üzerinedir. Özellikle verimlilik artışı nedeni ile elde edilen gelirin katkıları oranında işgörelere dağıtılması halinde bunu bireysel ve toplumsal refah düzeyinde büyük bir artış yaratacağı kesindir. Burada ortaya çıkacak olan artış ek sermaye kullanımı nedeni ile değil işgücü etkinliği ve kalitesinden meydana gelmiştir. Örneğin Singapur Ulusal Verimlilik Kurumunun 1984 yılında yapılan verimlilik araştırması ile ilgili raporunda 1966-1983 döneminde Singapur'un kişi başına gayri safi yurtiçi hâsılasındaki artışın yarısından fazlasının emek

verimliliğindeki artıştan kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Buradaki verilere göre geçtiğimiz 17 yıllık süre içerisinde gerçekleşen 4 katlık artış Singapur daki yaşam standartındaki artışındaki temel etkenin emek verimliliği olduğunu ortaya koymuştur.⁷⁹

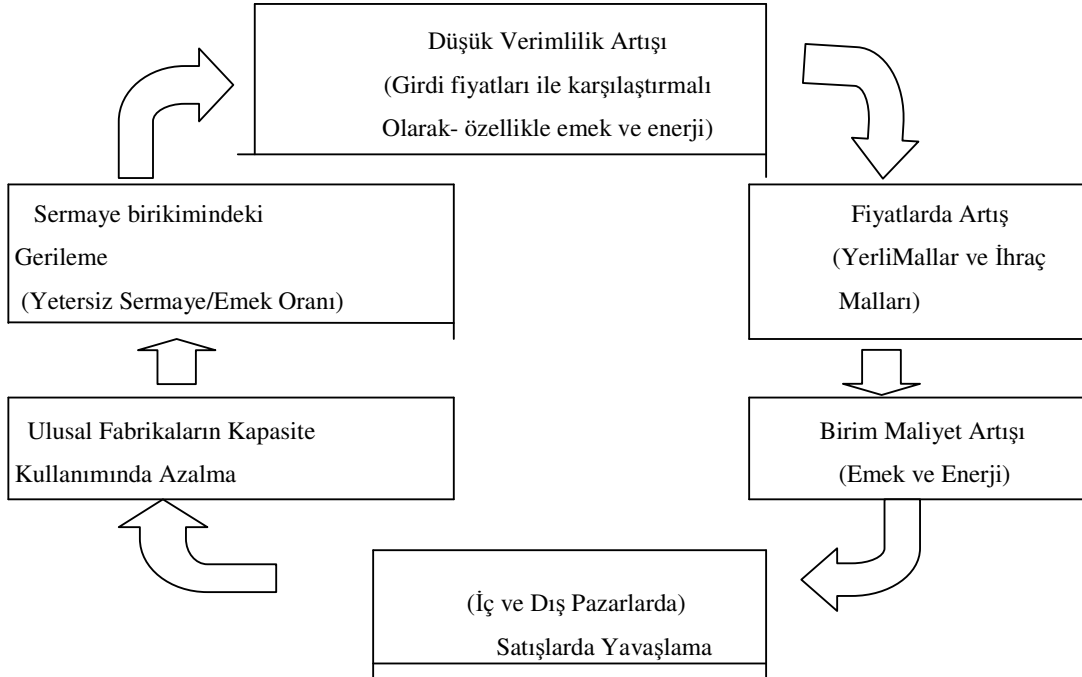
Verimliliğin bir diğer etkisinde rekabet gücü üzerinedir. Emek verimliliğinin düşmesi halinde rekabet için bir dengesizlik ortaya çıkacaktır. Bu durumun direkt olarak fiyatlara yansıtılması durumunda müşteriler daha ucuza mal sağlayan üretici ve tedarikçilere yöneleceklerinden bu endüstriye ve hatta o ülkenin ihracatında düşüşe neden olacaktır. Eğer bu maliyetler yansıtılmaz ve işletme tarafından karşılanması durumunda ise işletme karlılığının düşmesi durumunu ortaya çıkaracaktır. Bu ise orta ve uzun dönemde üretim yâda reel ücretlerin düşmesi durumunu ortaya çıkaracaktır.

Rakiplerine göre daha az verimli olan ülkeler bu sorunu para piyasalarına müdahale ederek ve devaluasyon yöntemine başvurarak çözmeye çalışırlarsa da bu geçici bir çözümdür. Çünkü bu devaluasyon ithal edilen mallar ve hammaddelerin fiyatlarını arttıracığından bu ülkelerdeki reel gelirin düşmesine yol açacaktır. Verimliliğin düşmesinin pek çok olumsuz sonucu vardır. Bu sonuçların bir bölümünü enflasyon, ödemeler dengesindeki açık, düşük kalkınma ve reel gelirin düşmesi olarak sayabiliriz.

Verimliliği etkileyen çeşitli nedenleri ve faktörleri aşağıda bir şema ile gösterelim. Bu şema bir düşük verimlilik tuzağı modelini göstermektedir.⁸⁰

⁷⁹ Tokyo Asian Productivity Organisation, "Productivity growth in Singapore", in APO News, ,Aug.1985, s. 6

⁸⁰ Scott D. Sink, "Productivity Management: Planning , Measurement and Evaluation ,Control and Improvement" ,NewYork, John Wiley and Sons ,1985 s. 8



Şekil 6: Düşük Verimlilik Tuzağı Modeli

B. Verimliliği arttıran faktörler

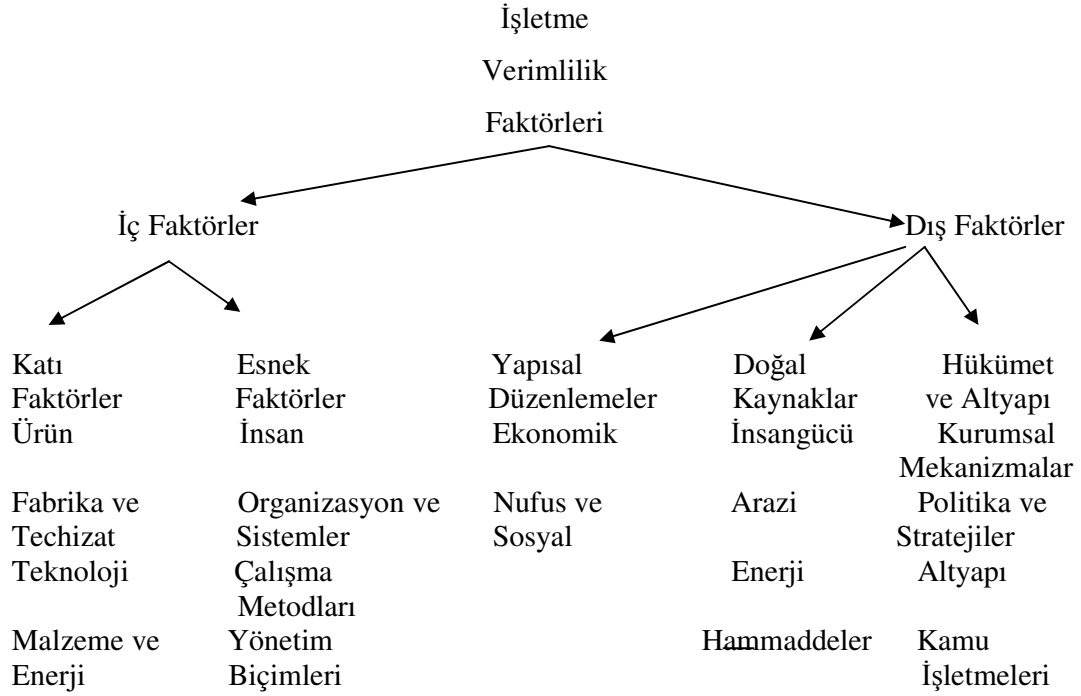
Verimliliği arttıracak önlemleri almanın en önemli şartı bu konuda yöneticilere düşen görev yöneticilerin denetleyebilecekleri faktörleri sınıflandırarak analiz edecekleri faktör sayısını azaltmaya çalışmalarıdır.

Verimlilik faktörleri iç ve dış verimlilik faktörleri olmak üzere 2'ye ayrılabilir. Dış faktörler işletmenin denetimi dışında olan faktörlerken, iç faktörler ise bu denetimine tabi olan faktörlerdir.⁸¹ Bu faktörler belirlendikten sonra uygulama da yapılması gereken bu iki faktör grubundan birindeki sorun yaratan alanları saptadıktan sonra bunların arasındaki denetlenebilir faktör sayısını arttırmaktır.

İç faktörler kadar dış faktörlerle ilgilenmek de zaruridir. Bunun önemini kavrayan işletmeler, işletmenin çalışmasında değişikliklere giderek uzun vadede

⁸¹ Moss Stephen, " A systems approach to productivity improvement" in National Productivity Review, Newyork, Executive Enterprises Publications, Summer ,1982 , s. 270

verimlilikte ciddi bir artış sağlayabilirler. Verimlilik artışına dayanak teşkil eden faktörlerin tümünü kapsayan bir şema aşağıda yer almaktadır. Bu şemaya “İşletme Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli” İsmi verilmektedir.⁸²



Şekil 7. İşletme Verimlilik Faktörleri

İşletme verimliliğini etkileyen faktörleri değiştirilebilirliklerine göre sıralamak gerekirse kırt ve esnek faktörler diye ikiye ayırabilmemiz mümkündür. Kırt faktörler kolay değiştirilemeyen, esnek faktörler ise kolay değiştirilebilen faktörlerdir. Kırt faktörler teknolojik ürünler, techizat ve hammaddeyi kapsarken esnek faktörler ise işgücünü prosedürler, yönetim şekli, örgütsel sistem iş metodları gibi değiştirilmesi kolay olan faktörleri kapsamaktadır.⁸³ Kırt faktörlerden başlayacak olursak;

⁸² S.K Mukherjee and Duleep Singh, "Towards high productivity ,Report on a seminar on higher productivity in public sector production enterprises ",Bureau of Enterprises , New Delhi ,1975, s.91

⁸³ Dolenga, Harold E,"Productivity: Problems, paradigms and progress" in Sam advanced management journal (Newyork, Society or the Advancement of Management) Autumn 1985, s. 23

1. Ürün açısından verimlilik

Ürün açısından verimlilik: ürünün doğru fiyat ve zamanda hazır olarak bulundurulması gereğidir. Aynı maliyetle daha fazla fayda yâda aynı fayda ile daha düşük maliyet sağlanarak fayda- maliyet faktörü dolayısı ile verimlilik arttırılabilecektir.⁸⁴ Maliyetin aynı kalmasına rağmen faydanın yâda ürün sayısının artması verimliliğin artmasını sağlayacaktır.

2. Fabrika ve teçizat açısından verimlilik

Fabrika içerisinde verimliliği arttırmanın pek çok yolu vardır, bunların başlıca olanlarını belirleyecek olursak; işletme bünyesinde iyi bir teknik departmanın kurularak tamir ve bakım hizmetlerinin tek elden işletme içerisinde idare edilmesi, üretimde kullanılan makine parkının uygun değer süreç içeren zamanlama ve uygun koşullarda kullanılmaları, fabrikanın üretim kapasitelerinin arttırılarak kapasiteden kaynaklanan üretim sıkışıklıklarının ortadan kaldırılması, varolan makine kapasitelerinin daha etkin kullanılarak boş zamanların azaltılması sayılabilir. Tüm bunlar fabrika ve teçizatın verimliliğini arttırmak yöntemleridir fakat bunların tam anlamı ile uygulanabilmeleri stok kontrolü, üretim planlama, ve kontrolü ile mümkündür.⁸⁵

İşletme önce elindeki malzeme ve stoğun envanterini tutabilmeli ve bunun üzerinde tam kontrole sahip olmalı daha sonra üretimi planlayabilir ve kontrol edebilirse verimliliği arttırma inisiyatifi ele geçirebilecektir.

3. Teknoloji açısından verimlilik

Üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinde ve miktarlarındaki artış, ürünlerin çeşitlendirilmesi ve daha kusursuz ve standart ürünlerin pazara sunulmaları otomasyon

⁸⁴ Bernolak Imre, " The whole and its parts: Micro and macro productivity research " in dimensions of productivity research, Houston, Texas, The America Productivity Center,1980, Vol II, s. 755

⁸⁵ Lawtor Alan, Productivity improvement manual, Aldershot,United Kingdom, Gower,1985, s. 95

ve bilgi teknolojisine olan ihtiyacı ortaya çıkartmıştır. Teknolojinin kullanımı üretimi olduğu kadar malzemenin manipulasyonu, depolama, iletişim sistemleri ve kalite kontrolü de geliştirecektir. Bu aynı zamanda işgören ve makinelerin boş kalma sürelerini azaltma konusundada kullanılan etkili bir yöntemdir. Teknoloji günümüzde üretim planlamadan üretime, stok kontrolünden depolamaya kadar üretim sürecinin tüm aşamalarına girmiştir. Teknolojinin yoğun kullanımı bu teknolojiyi kullanacak personelin bunu kullanabilecek düzeyde eğitilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu bilgi ve beceri düzeyindeki hâkimiyet zaman, mekân, emek ve nihayetinde girdi, fire verilen malzeme gibi pek çok kritik konuda önemli ekonomiler sağlayarak verimliliği arttıracaklardır.

4. Malzeme ve enerji açısından verimlilik

Malzemedede sağlanacak ekonomi: üretimde kullanılan malzeme başına, faydalı ürün yada üretilen enerji çıktısıdır. Üretimde kullanılan malzeme başına üretilen ürün yâda enerji miktarı ne kadar arttırılabilirse verimlilik de o kadar arttırılabilecektir. Bunun sağlanması için bazı şartların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu doğru malzeme seçimine, seçilen malzemenin kalitesine, süreç denetimine ve reddedilenlerin denetimine bağlıdır.⁸⁶ Öncelikle üretilen ürün için dayanıklılık, işe uygunluk, sağlık, maliyet ve rekabet şartları açısından en uygun malzeme seçilmelidir. Daha sonra üretim süreci kontrol altında tutulmalı ve etkin kalite kontrol sistemi kurulmalıdır. Daha sonra bu süreç içerisinde reddedilen malzemeler yoğun olarak denetlenerek üretimdeki hata noktaları tespit edilmeli ve firenin ortaya çıkması önlenerek yada asgari düzeye indirilerek verimlilik arttırılmaya çalışılmalıdır.

Üretim sürecinde minimum düzeyde de olsa fire ve hurda'nın ortaya çıkması çoğu kez kaçınılmazdır. Burada verimliliği arttırmak için bu ortaya çıkan fire ve hurda'nın tekrar üretim sürecine döndürülebilmesi önemli bir ekonomi sağlayabileceğinden bunun başarılması verimliliği arttıracaktır. Malzemenin kalitesinin

⁸⁶ Pauley Robin, "Sliding down the scale of industrial officancy "in Financial Times, ILO, London, 1979, s. 80

ön imalat süreçlerinde yüksek tutmaya çalışarak ana imalat sürecinde en yüksek kalite ve en az fireli ürüne ulaşmaya çalışmak seçilecek en etkili yöntemlerden biridir. Maliyeti yüksek olan ithal malzemeyi ikame edecek daha az maliyetli malzemeler bulmak ve bu pahalı malzemeyi ikame etmek yine verimliliği arttıracak bir metoddur. Stok denetiminde iyileştirmelere gidilmesi, stok devir oranının artırılarak ölü stokların dönüşümünün sağlanması verimliliği artırır. Arz kaynaklarının geliştirilmesi malzeme verimliliğini artırmanın en önemli yolları olarak sıralanabilir.⁸⁷

5. İşgören açısından verimlilik

Verimlilik konusunun en temel faktörü kuşkusuz insandır. İşletmeyi oluşturan pek çok unsurun en önemlisidir. Bir işyerinde çalışan ve üretime katkıda bulunan çalışan beyaz ve mavi yakalıların tümünün oynadığı çok önemli roller vardır. Her rolün ise biri uygunluk, diğeri ise etkinlik olmak üzere 2 önemli yönü vardır. Burada sözkonusu olan uygunluk işgörenlerin kendilerini işe verebilme derecesidir. İşte tam bu noktada daha önce açıklamış olduğumuz motivasyon konusu gündeme gelmektedir. Motive olan işgören işine kendisini verecektir. Oysa eğer işgören motive olamıyorsa işine kendini veremeyecek tüm kapasite ve zamanlarını harcasalar bile doyum elde edemeyeceklerdir. İşgörenleri motive olmamış bir işletmede verimlilikten de verimlilik artışında söz etmek hayalciliktir. Bu motivasyonun sağlanması çeşitli motivasyon teknikleri ile mümkündür.

Burada maddi motivasyon sağlama yöntemleri olduğu gibi maddi olmayan yöntemlerde etkin kullanılabilir. Bunlar takdir, katılım, eğitim olanakları sağlanması gibi çeşitli yollar ile ve yönetimin ortaya koyacağı çeşitli teşvik yöntemleri bu konuda kullanılabilir. Burada kullanılacak bir diğer çok etkili yöntem ise yönetime katılma olarak adlandırabileceğimiz işgörenlerin yönetime katılmasının sağlanmasıdır.

⁸⁷ Abramson Robert, Halsey Walter, "Planning for improved enterprise performance. A guide for managers and consultants", Geneva, ILO, 1979, s 7

İşletmede yerleştirilecek bir performans standardı işletmedeki performans çıtasını belirli bir üst seviyede tutacak ve işgörenler bu standarta ulaşmaya gayret edeceklerdir. Fakat bu performans standartının seviyesinin işgörenler tarafından geliştirilebilir düzeyde olması son derece önemlidir. İş genişletme ve iş zenginleştirme gibi yöntemler ise kullanılabilir yöntemlerin en önde gelenlerindedir.⁸⁸ Verimliliğin artırılması çalışmalarında en önemli faktör olan insan için geçerli olan ikinci faktör ise etkinlik faktörüdür. Etkinlik insanın çabasının konulan hedefleri çıktı ve kaliteye ulaşma için gerçekleştirebilme derecesi olarak adlandırılabilir.⁸⁹ Bu işgörenin çalışmasının nedeni etkin olduğunu gözlemlemeye ve ölçümlemeyi sağlayacak. Verimliliğin artırılabilmesi için çok önemli verilerin elde edilmesi mümkün olacaktır. Bu çıktı ve kaliteye ulaşma derecesinin tespiti yönetimin bu dereceyi arttırmak için gerekli önlemleri almasına olanak verecek bu da kalite ve verimlilik artışına ulaşılmasını sağlayacaktır.

6. Örgüt ve sistemler açısından verimlilik

Bir organizasyonun iyi çalıştığını söyleyebilmek için gerekli olan yetki devri, komuta alanı gibi bilinen temel ilkeler, işletme açısından uzmanlaşma, işbölümü ve işbirliğini sağlamak açılarından ortaya konulmalıdır. Burada dürüst bir şekilde temel ilkeler incelenebilmelidir. Verimlilik artışına ulaşmada çoğu kez en önemli sorun gelenekçi yönetim yapılarının böyle bir sorgulamadan geçmemesi ve çoğu kez böyle bir incelemeye izin vermemesidir. Örgütlerin pek çoğu için geçerli olan düşük verimlilik örgütsel yapının rigid katı yapısından ileri gelebilmektedir. Bu tür örgütler pazardaki değişimlere yanıt veremez ve emek gücündeki yeni kapasitelerin, teknolojiye yeni gelişmelerin ve diğer dış çevresel faktörlerin farkına varamazlar. Verimliliği en üst düzeyde tutabilmek amacıyla sistem tasarımında, dinamizm ve esneklik sağlanması gereklidir.

⁸⁸ Abramson, Halset,A.g.e, s.19

⁸⁹ Shetty, Y.K, "Key elements of productivity improvement programmes , in Business Horizons,Bloomington ,Indiana,Indiana University,School of Business" ,1982,ILO,1979,s 7

Ancak bu şekilde sistem pazardaki ve dünyadaki değişimlere hızla ayak uydurabilir, teknolojik gelişmeyi sağlar ve bu düzeltmelerin bir sonucu olarak örgütsel yapı ve sistemi hızla çevre şartlarına uyarlayabileceğinden kayıpları ve fireyi minimumda tutabilir ve bu sayede verimlilik artışı daha kolay ve hızlı bir şekilde sağlanabilecektir.

7. İş metodları açısından verimlilik

Gelişmekte olan ülkelerde sermaye imkanları kısıtlı, ara teknoloji ve emek yoğun yöntemlerin baskın olduğundan iş metodu teknikleri işin yapılma biçimini, insanın yaptığı hareketleri, kullanılan araçları işyeri düzenini, malzeme manüplasyonu ve makinelerin kullanım tarzını geliştirerek, elde yapılan işlerin verimini arttırmayı amaçlar. Burada otomasyon yoğun kullanılmamaktadır. Bu da üretim süreçlerinin etkinliğini çok önemli hale getirmekte iyi incelenmiş ve tasarlanmış bir sürecin verimliliği sağlamada etkin olacağı sonucunu getirmektedir.

İş etüdüleri, endüstri mühendisliği ve eğitim, iş metodlarını geliştirmenin temel araçlarıdır. Sistemi oluşturan öğelerden en önemlisi olan insanın özelliklerini bilmek ve sistemi insana en uygun şekilde tasarlamak ergonomi biliminin ilgi alanına girmektedir. Çevre koşullarının ve makinelerin insan özelliklerine uygun hale getirilmesi verimli ve güvenli bir çalışma yapabilmek için zorunludur. İş etüdü ise ergonomik tasarım yapıldıktan sonra, yapılan işin incelenerek gereksiz ve verimli olmayan hareketlerin ayıklanması, daha az kaynak kullanımı ile daha çok üretim yapılmasına olanak sağlayan süreçler geliştirilmesi ile ilgilidir. İş etüdü sadece sistemi iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda işlemler için gerekli standart zamanları da tespit eder. Bu sayede üretim planlama ve kontrolü ile teşvikli ücret sistemlerinde büyük yararlar sağlar.⁹⁰ İş etüdü, gelişme olanağı yaratabilmek amacıyla, belirli bir olayı ya da etkinliği ekonomiklik ve etkenlik yönünden etkileyen tüm kaynakları ve etmenleri dizgesel olarak araştırmaya yönelik ve insan çalışmasını geniş kapsamda inceleyen bir

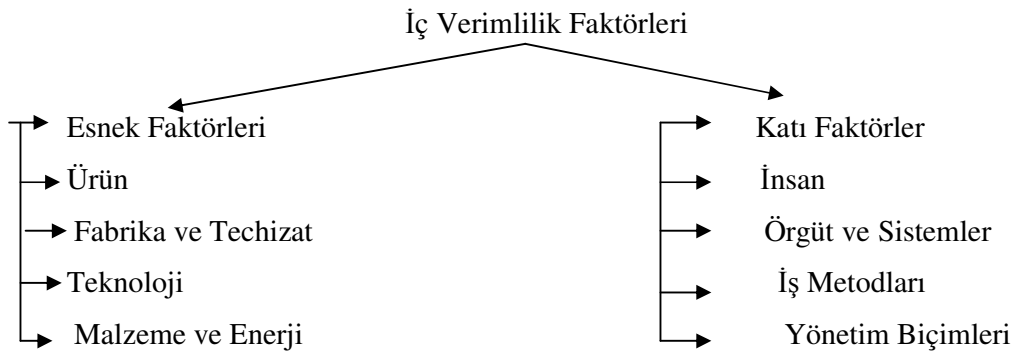
⁹⁰ Alexander Hamilton Institute, Inc, "Quality circles: New approach to Productivity", Modern Business Reports, New York, 1981, s, 64

teknik olup özellikle metot (yöntem) etüdü ve zaman etüdü teknikleri için kullanılan genel bir terimdir. İş etüdü verimlilikle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle mevcut kaynaklardan sağlanacak üretimi, çok az ya da hiç yatırım gerektirmeksizin, arttırmak amacıyla çok yaygın olarak kullanılmaktadır.

8. Yönetim biçimleri açısından verimlilik

Yönetim biçimleri ve uygulamaları, örgütsel tasarımı, personel politikasını, iş tasarımı, işlemlerin planlanmasını ve kontrolünü, bakım ve satın alma politikalarını, sermaye maliyetlerini (değişken ve sabit sermayeli), sermaye kaynaklarını bütçe sistemlerini ve maliyet kontrol tekniklerini etkileyecektir.⁹¹ Yönetim bütün işletmeyi etkileyecek kararları alan en kritik merciidir. Yönetimin alacağı kararlar işletmede yerleşmiş tüm politikaları köklü bir şekilde değişikliğe uğratabilecek bu da verimliliği direkt etkileyecektir.⁹² Verimliliğin artırılmasına yönelik pek çok çaba yönetimin bu konuda mutlak desteği sağlanamadan başarılı olamaz.

Bir işletmenin denetimi altındaki temel verimlilik faktörleri aşağıdaki gibidir.



Şekil 8 : İç Verimlilik Faktörleri

⁹¹ Abramson Robert, Halset Walter: "Planning for improved enterprise performance. A guide for managers and consultants", Geneva, ILO,1979, s. 80

⁹² Mosley D.C,Green .K , "An analysis of nominal grouping as an organisational development intervention technique, Support material for the European Foundation for Management Development", Denmark, Scantion,Asrhus,1973,s. 5

III.EKONOMİK VE SOSYAL MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN METAL ENDÜSTRİSİNDE VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

A. Ekonomik Motivasyon Faktörlerinin Metal Endüstrisinde Verimlilik Üzerine Etkileri

İşletmenin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeninin esası ekonomik temele dayanmaktadır. İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü etken yaşamını ve varsa ailesinin yasantısını sürekli kılacak düzeyde yeterli ücret kazanmaktır. İşgörenin, korkusu başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğunda yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle isteklendirme faktörleri içerisinde ekonomik özendirme araçlarının oldukça etkili /olacağı söylenebilir. Ekonomik isteklendirme araçlarını; ücret, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül şekilde sıralamak mümkündür.⁹³Bu sistemler diğer sektörlerde olduğu gibi metal endüstrisi işletmelerinde de uygulanmaktadır.

İşletmenin kuruluşu kadar işgörenlerin çalışma nedenini ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacının, gelirini artırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir. İşgörenin, korkusu başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyon faktörleri içerisinde ekonomik motivasyon araçları diğer araçlardan daha etkili olduğu iddia edenler bulunmaktadır.

Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür.⁹⁴

- Ücret Artışı
- Primli Ücret
- Kara Katılma
- Üretime Ortaklık Sistemleri

⁹³ Kanbur, Aysun,Kanbur,Engin, "Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi Yıl:2008 Cilt:15 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, s. 30

⁹⁴ Alkış, Hüseyin,"Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özelliklerinden Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki", G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, G.U. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi,Kamu-İş:C.10,2008 s. 2

·Ekonomik Ödül

Bunları şimdi inceleyelim

1. Ücret artışı

Ücret, "bedeni veya zihni emeğe istihsal ameliyesindeki faaliyetler karşılığı ödenen bedel veya diğer bir ifadeyle, prensip itibariyle teşebbüsün kar veya zararına bağlı olmayan ve müteşebbis tarafından emek sahibine istihsal olunan malın satışı beklemeden ödenen devamlı bir gelirdir." Ücret çalışanların motivasyonunu sağlamada en etkili araçtır. İşgörenin işe giriş nedeni olmakla birlikte çalışanın işletmeye bağlanmasında da en etkili olan güdü ücrettir.

Ücretlerin saptanmasında kullanılan standart sistemler bireysel pazarlığa daha fazla yer bırakır. Çoğunlukla kesin matematik işlemler kullanılan bu sistemler, insanları belli iş kategorilerine, derecelerine ve her işin ücret standartlarına göre sınıflandırır. Standart sistemlerin hemen hemen hepsi, ücret kademelerini alt kademelere ayırır. Yeni bir ücret kademesine girenler genellikle en alt derece ile orta derece arasında bir yerden işe başlar.

Yeni bir pozisyona geçerken teklif edilen ücreti yeterli bulmazsanız, pazarlık kapısı açıktır. Sistem gibi şirket politikası da pazarlık kapısını açık bırakıyorsa bu olanağı kullanmak gerekir. Ama durum böyle değilse, daha zor bir seçimle karşı karşıya kalınır. Bazı organizasyonların kullandığı likayat sistemi, pazarlığa büyük ölçüde olanak tanır. Ne var ki bu sistemin kullanılması değerlendirme zamanı geldiğinde şirketin size mutlaka pazarlık fırsatı vereceği anlamına gelmez. Küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin çoğunda, üst yöneticiler ücretleri saptarken, şirketin ödeme gücünü, neyin adil olacağını ya da çalışanlara hangi ücreti kabul ettirebileceklerini düşünürler. Böyle kararlar da emek pazarında geçerli arz-talep yasası, adil ücret standartları yasasının asgari ücretle ya da başka konularla ilgili maddelerinden daha büyük bir rol oynar. Bu tür şirketlere, ücret artışı ya da terfi talebini ne zaman yapacağımıza karar vermek, şirketin doğasını incelemekten daha önemlidir.

Motivasyon açısından ücret, insanların bir şeyi yapmalarının nedeninin bir gereksinim karşılamak olduğunu söyleyebiliriz. Kişiler gereksinim basamaklarının birinde kendilerince yeterli doyuma ulaştınca bir üst basamağa yükselirler, diğerleri önemini yitirir. Bazı araştırmacılar da bu ihtiyaçları kişinin kendisinden değil içinde bulunduğu toplumun koşullarından kaynaklandığını söylerler. Bu da Herzberg'in iki faktör modelidir. Herzberg özellikle, ücretin işgörenin işletmece tanınmasının bir ölçüsü olduğunu belirtir. Alınan ücretin azlığı ya da çokluğu bireyde ekonomik ölçüler dışında bazı etkiler yapmaktadır. Ücret artışı ne kadar olursa olsun, birey bu artışı; tanınmasının, işinde ilerlemesinin bir ölçüsü olarak algılamaktadır. Ayrıca ücret ve diğer kazançlar bireylerin kendilerine göre en iyiyi yapmalarının bir ölçüsü olmaktadır.

İşletmenin büyüklüğü ne olursa olsun, işletmeler ücret konusunda sorunları ciddi olarak ele almalı, ücret yönetimine ayrı bir önem vermelidir. İşletmeler ancak çalışanların işlerinde verimli, etkili, birbiriyle uyum içinde çalışması ile belirlediği amaca ulaşabilir. Bu durum da ücret yönetimi üzerinde direkt etkilidir. İyi bir ücret yönetimi ile işçilerinin işlerini benimsedikleri, daha verimli çalıştıkları, başka bir deyişle işe iyi güdülendikleri her zaman gözlenebilen bir olgudur. Buna karşılık kötü bir ücret yönetimi ile amaçlanan üretim miktarına ulaşmak mümkün değildir. Belirli ilkelere bağlanmış, dengeli bir ücret sistemi, çalışanların işe olan isteklerini artırır.

Ücret motivasyon sağlamada kullanılan araçlar içerisindeki en eski yöntemdir. Fakat buyöntemin kullanımında adalete büyük önem verilmesi gerekmektedir. Eğer ücret artışı bireye hak ettiği nispette verilmezse bu birey için motive edici bir özellik olmaktan çıkacaktır. Ücret artışı otomatik bir süreç haline de gelmemelidir bu sıradanlığa neden olacaktır. Çalışan bu artışın olması için bir beklenti içerisine girecektir. Bu nedenler ücretin motive edici özelliğinin ortadan kalkmasına neden olacaktır. Ücret artışının başarılı olması için gereken zamanda ve gereken yerde örgütçe uygulanması gerekmektedir. Ve bu uygulamalar yapılırken mutlaka adaletli olunması gereklidir.⁹⁵

⁹⁵ Mullins, Lauri, "Management and Behaviour", Pitman Publishing,3.B.Singapore,1993,s. 653

Metal Endüstrisi işletme yönetimlerini bugün en çok düşündüren ve ilgilendiren konulardan biri, işgörenlere ne ücret ödenmesi gerektiğinin saptanmasıdır. Önceleri ücret, saf ekonomik yasala göre belirlenirdi. Yani, ücreti, işgücünün piyasadaki arz-talep durumu belirlerdi. Her malda olduğu gibi, işgücünün de, arz-talebi karşılamıyorsa, ücret yükselir, arz talebi aşıyorsa ücret düzeyi düşerdi. Zaman içinde bazı işverenler, ücreti, o zamanki en düşük düzeyin biraz üstüne çıkarmanın verimi önemli bir ölçüde artırılabileceğini farketmişler ve önemli bir teşvik aracı olarak kullanma yoluna gitmişlerdir. Böylece, denilebilir ki, yönetsel ücret kavramı böylece ortaya çıkmıştır.

Emek pazarındaki arz ve talep, organizasyonun belli bir anda belli bir iş için bulabileceği elemanların sayısını ve bu elemanları organizasyona çekmek için gerekli yatırımın miktarını belirler. Genel olarak, organizasyonun ihtiyaç duyduğu becerilere talep ne kadar fazlaysa, bu becerilere sahip elemanlara yapılan ödeme o kadar yüksek olur. Bunun tersine, ihtiyaç duyular, becerilerin arzı ne kadar fazlaysa, organizasyonun o alandaki yetenekli insanları kendisine çekmesinin maliyeti o kadar düşük olur. Bu dalgalanmayı yasalar ve sendikalar da bir ölçüde etkiler.

Günümüzün metal endüstrisi emek pazarında, dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri çalışanlara adil ücretler ödenmesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmamasıdır.

Ücret ve maaş politikasının amacı, hem organizasyonun hem de çalışanların mali hedeflerine varmasını sağlamaktır. Diğer bir anlatımla ücret düzeyinin işletmede her düzeyde çalışma iş doyumunu sağlayacak bir ücret yapısını oluşturmasıdır. Bu genel amacı gerçekleştirebilmek için şu noktalara dikkat etmek gerekmektedir: İşletmenin tüm kadrolarında görev yapan çalışanlara adil bir ücret ödenebilmesi için ücret politikaları ve programlarının düzenlenmesi, yönetim ve ilkelerin geliştirilmesi, yeni yöntemler bulunması. İşletmedeki çeşitli işlerin ücretlendirilmesi, önemli amaçlardan biridir. İşlerin ücretlendirilmesi çalışmalarında yapılması gereken ana noktalar şunlardır:⁹⁶

⁹⁶ Birinci Emine, "Performans Değerleme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması", Yüksek Lisans Tezi, s. 2

- İşletmede aynı iş ve görevde bulunanların ücretlenmesi,
- İşlerin belirlenen değerlerine göre ücret düzeyinin saptanması,
- Düzenli olarak, çeşitli ögelere uygun biçimde iş çözümlenmeleri ve iş değerlendirmelerinin yapılması, işgücü Piyasalarının izlenmesi ve buna göre ücret düzeyinin ayarlanması.

Başarılı bir ücret yönetimi, görevlerle ilgili bazı düzenlemeleri de yapmayı amaçlamaktadır. İşe alma, iş değiştirme, işten çıkarma gibi işlerin düzenlenmesi yanında her düzeydeki görevlerin denetim standartlarının belirlenmesi ve iş yalınlaştırma çalışmalarının da yapılması gerekmektedir. Ücret yönetiminin amaçlarından en önemlisi de çalışanların yükseltilmesi ve ödüllendirilmesinin önemli bir güdüleyici bir etken olduğudur. Olağan ölçülerin üzerindeki nitelik ve nicelik gösteren çalışanların ödüllendirilmesi ve çalışanların nesnel ve düzenli bir biçimde yükseltilmesinin sağlanması da ücret yönetiminin sistemlerinin bir parçası olmalıdır.

İşletmelerde ücret/maaş politikaları belirlenirken hangi esaslar çerçevesinde artışların yapılacağı önemli bir sorun yaratmaktadır. Standartlar oluşturulurken kullanılacak yaklaşım tarzlarını şöyle açıklayabiliriz. İşletmeler ücretleri belirlerken ya tamamen kıdemi, ya tamamen başarıyı ya da her ikisinin karışımını dikkate alacaklardır. Kıdemin dikkate alınması güvenilir bir standarttır. Fakat sadece hizmet uzunluğunu dikkate alır. İşgören ne kadar eski elemansa o kadar çok ücret almalıdır. Başarıya göre ücret belirleme kişisel farklılıkları dikkate alır, ancak çok öznel ve sayısız beşeri soruna yol açar. Kıdeme göre ücret artışları, kıdem grubu değişmesine dayanır. Bu nedenle normal koşullarda işteki statü ilişkilerini bozmaz. Başarıya göre ücret artışlarında ise, başarı değişken bir unsura dayandığından bireylere yeni statüler getirir.

Kıdeme dayalı ücretin, verimi arttırıcı etkisi pek nadirdir. Oysa başarıyı temel alan ücretin güdülemeyi artırma olasılığı daha yüksektir. İşgörenin kıdeminin artmasıyla birlikte maaşında düzenli bir artış garantisi söz konusu olduğundan rehavete kapılarak, işteki verimini düşürebilir. Motivasyon açısından olumsuz bir durum söz konusu olur. Başarıya göre artışlarda ise, çalışanların kendi başarısının artması oranında ücretinde

artma olacağını bilmesi, motivasyonu arttırıcı bir unsur olacaktır. Diğer yandan, çalışanlar arasında rekabeti gündeme getirecektir. Günümüzde işgörenler kıdem sınırlılığını bilmekte, bu nedenle performansa göre ücret belirlenmesini tercih etmektedirler.

Ücret ve maaş politikasının formüle edilmesi işgören ilişkileri konusundaki en önemli noktadır. Bu politikanın amacı, hem organizasyonun hem de işgörenlerin mali hedeflerine varmasını sağlamaktadır. İşletmenin rekabet ortamında etkili olabilecek bir ücret politikası geliştirebilmesi için, öncelikle kendi alanındaki diğer işletmelerin ve genel endüstrinin benzeri işlere ne ödediğinden haberdar olması gerekir. Ücret politikaları belirlenirken organizasyonun hedeflerinin yanında çalışanların bakış açısının da iyi bilinmesi gerekmektedir. Rekabet ortamının getirdiği pazarlık gücü ile çalışanlara yüksek ücretler ödenmesi piyasadaki dengeleri alt üst edecektir. Ücret yönetiminde sektör dağılımları da dikkate alınmalı, öncelikle piyasa araştırması yapılarak, sektörün ücret doğrusu ile işletmenin ücret doğrusu kıyaslanmalıdır. Bu iki doğru arasındaki farkın açılmaması ücret dengeleri açısından önemlidir. Çağdaş bir ücret politikası ile ücret maaş yönetimi yapılmasında başlıca üç konuya önem verilmelidir. Bu konulardan birincisi, enflasyondan sakınma veya enflasyona karşı koymadır. İyi bir ücret politikası izlendiği takdirde, ücret ve fiyat artışları arasındaki denge korunarak, enflasyon önenebilir. Çalışanlar için en büyük problem ülke şartlarında enflasyonun artış hızıdır. Özellikle ülkemizde çalışanlar için en önemli konu hızla değişen enflasyon oranlarıdır. Doğal olarak yaşam şartları üzerinde büyük etkisi olduğundan endişe verici bir durum olarak gözlenmektedir. Çalışanların aldıkları ücretleri ile satın alma güçleri arasındaki ilişki, ücret yönetiminde dikkate alınması gereken önemli bir noktadır. Aldıkları ücretlerle satın alma güçleri arasındaki farkın büyümesi beklentileri arttıracaktır. Bu durumda performans farkından çok enflasyonun belirleyeceği fark beklentisine girilecektir. İkinci önemli konu ise, ücret politikasının işletme faaliyetini arttırmaya yönelik olmasıdır. Ücret artışları, düzgün ve uygun biçimde yapılırsa, çalışan daha

verimli çalışmaya yöneltilir. Verimli bir çalışma sonucunda ise, işletme faaliyetleri düzenli ve karlı olarak sürdürülür.⁹⁷

Ücret politikasında önemli üçüncü konu ise, ulusal gelirin adil biçimde dağılımına hizmet etmesine dikkat edilmesi gerektiğidir. Ücret politikalarının ağır basan toplumsal yönü, bu politikaları, ulusal gelirin dağılımında rol almaya da yönelmiştir.

2. Primli ücret sistemi

Günümüzde sürekli değişen ve gelişen pazar koşulları nedeniyle, rekabet her geçen gün daha da artmaktadır. Bu durum artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeleri kaynak kullanımı konusunda titizlikle davranmaya yönelmiştir.

Bu yaklaşım işletme yöneticilerini işgörenlerin çalışmaya özendirilmesi yoluyla emeklerini daha verimli kullanmaları için ne gibi önlemlerin alınabileceği konusunda çeşitli arayışlara yönelmiştir. Emek faktörünün üretimdeki etkinliğinin nasıl artırılacağı konusunda geliştirilen birçok teknik ve yöntemlerle, işgörenlerin iş yapabilirliklerinin ve güdülenmelerinin bir sonucu olan performanslarının artırılması amaçlanmıştır.

İşgörenlerden beklenen performansın alınabilmesi ancak onların en optimal biçimde güdülenmeleri ile mümkündür. Güdülenme sürecinde parasal ve parasal olmayan birçok özendirici araçlar bulunmaktadır. Bu araçlardan birisi ücret ve bunla ilgili olarak primli ücretlemedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde en etkili özendirici araç gelir yani ücret düzeyinin artmasıdır. Primlerin hesaplanmasında genelde zaman esaslı ve parça başı ücret kıstasları kullanılmaktadır.⁹⁸

⁹⁷ Coşkun Pelin, "Ücretin Kavramsal Boyutları ve Ücreti Etkileyen Faktörler Yüksek Lisans Tezi", s. 3

⁹⁸ Deniz Tarlan, Özkan Tütüncü; "Konaklama işletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi" Dokuz Eylül Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,Cilt 3 Sayı 2, s 33

Metal endüstrisinde gittikçe artan sayıda firma performansa dayalı verimlilik kazançları paylaşım planlarını uygulamaya koyma çabasıdadır. Bu girişimler belirli bir ölçüde başarıya ulaşmaktadır. Örneğin ABD’de bin civarında firma üzerinde yapılan araştırmalar bunların verimlilik kazançları paylaşım planları kullanmakta oldukları belirlenmiştir.⁹⁹

ABD’deki Clevepak firmasının bünyesindeki Hart and Cooley, saat başı çalışmaya göre ücret ödemesi yapılan 550 kişilik bir işletmedir. Birma son dönemlerinde kazançların paylaşım sistemlerini uygulamaya başlamıştır. Ve bu tekniğin meyveleri ilk yılın sonunda alınmaya başlanmıştır. Kullanılan ölçüye bağlı olarak fabrikadaki verimlilik bir yıl içerisinde %22 ve % 28 arasında artış göstermiştir. Etkili bir güdülemeden sözdebilmek için ödül sistemi mümkün olduğunca basit olmalı ve doğrudan başarı ile ilişkilendirilmelidir. Bunun nedeni ödül alanların çabalarının karşılığını hemen alabilmelerinin sağlanmasıdır. Performansa dayalı ödül sistemindeki en verimli şekli başarılı bir çalışmanın hemen ve doğru bir şekilde ödüllendirilmesidir. Bu yöntem herkes alıyor havasının çalışanlar üzerindeki tüm etkiyi yok ettiği yılsonundaki prim ödemelerine kadar somut hiçbir şey almaksızın aylarca beklemekten çok daha etkili bir yöntemdir. Kazançların paylaşımı için yapılabilecek özendirici planların ana çeşitleri aşağıdaki gibidir.

a. Prim ödeme planları

Arzu edilen başarı standartına ulaşabilmek için işçilerin güdülenmesinde kullanılır. Ödenecek miktar günlük iş çıktısı temel alınarak, aylık olarak hesaplanacaktır.

b. Performans değerlendirme planları

İşçilerin onlardan beklenen ve arzu edilen davranışlarını kapsayan bir etmenler dizisi seçilir. Her etmen için bir puan aralığı belirlenir. Ve değerlendirmeye rehber etmek için değişik düzeyde standartlar saptanır. Periyodik olarak her işçinin performans

⁹⁹ Smith Ian, The west’s answer to quality circles? International Management ,Oct.1983 , s.31

değerlendirilmesi yapılır ve bu planlar temel ücretin dışında ödenecek ekstra ödemenin düzeyini belirlemek için kullanılır.

c. Verimlilik paylaşım planları

Bu planları dayandığı ilke gelirin örneğin katma değer gibi belirli bir miktarın ücret ve maaşlara hak edilmiş bir miktar olarak tahsis edilebileceğidir. Maaş ve ücretler ödendikten sonra geriye kalan fazlalık, maaşlı ve ücretlilere planlanan koşullar dâhilinde dağıtılır. Verimlilik paylaşımının ana amacı, tüm emek gücünün verimliliği artırma hareketine katılımını sağlamaktır. Verimlilik paylaşım planlarının en bilinenleri Scanlon planı, Zlobin Yöntemi, Eddy-Rucker-Nickels Planları, Scanlon Planının Hurter uyarlaması, Fin planı ve Tanner planı. Bu planlar sonuçta uygulanabilecek gelişmeleri bilinçli bir şekilde aratan ve rapor eden işçi ve yöneticilerin istekliliklerine dayanır. Karşılık olarak elemanlar genellikle %40 veya %50 sini bir pay olarak alırlar. Geriye kalan %50-60, sermaye değişimi bakım onarım ve işletmenin büyütülmesi için ayrılır. Standartlardaki değişimler sırasında, işçilere %67, değişimler ve gelişmeler için öneride bulunan kişiye %33 ödül ödenmesi önerilir.¹⁰⁰

d. Grup teşvikleri

Bazen işçileri tek tek ödüllendirmek mümkün olmaz; bunun yerine bir gruba ödül verilir. Grubun alacağı ödül miktarı x'dir ve bu temel ücretler oranında paylaşılır. Bunun en önemli avantajı grup içinden gelen baskılar nedeni ile sarf edilen çabanın dengeli bir biçime dağılımını sağlamaktır.

e. Sonuçlara göre ödeme

Her bir birim çıktı için yâda verilen işlerin performansına göre, daha önceden belirlenmiş miktarda ödeme yapılır. Çok sayıda sonuçlara göre ödeme planları vardır. Bu planlar kişiye yâda gruba uygulanabilirler; bazıları parçabaşı işe, zamana bağlı ödüllere veya diğer çalışma koşullarına dayandırılırlar.

¹⁰⁰ Aggarwal, Sumer C, "Productivity:A measure or a Mirage",Productivity,Stamford,Connecticut,1981,s. 457

Planlar işin her bir parçası için ödeme yapmayı içerdiklerinden işçiler için kazanç hedefleri oluşturmakta ve daha fazla işe karşılık, daha fazla kazanç biçiminde teşvikler sağlamaktadırlar.

Buna ek olarak, verimlilik kazançlarının bölüşümünde daha yaratıcı bir yaklaşım, hisse senetlerinin dağıtımını üzerine odaklanır. Örneğin ABD'deki Çalışanları Teşvik Etme Planları, çalışanları çalıştıkları firmalardan hisse satın almaya teşvik etmektedir. Bu yolla işçiler ellerindeki hisse senetlerinden dolayı ikinci bir gelir elde ederler. Buna benzer bir başka plan, İsveç Sendika Örgütü LO tarafından önerilmiştir. Bu plan ortaklarca sahiplenilen ve yönetilen şirketlerin menkul kıymetlerinin alınabilmesini sağlayacak fonların birikimi için İsveç'in 24 yönetim biriminden her birinin özel idareleri tarafından hem ücretlere hem de kara vergi uygulamayı içermektedir. Özel idare kurulu seçilecek ve hisselerden sağlanan karlar emekli sandığı fonlarını arttıracaktır.

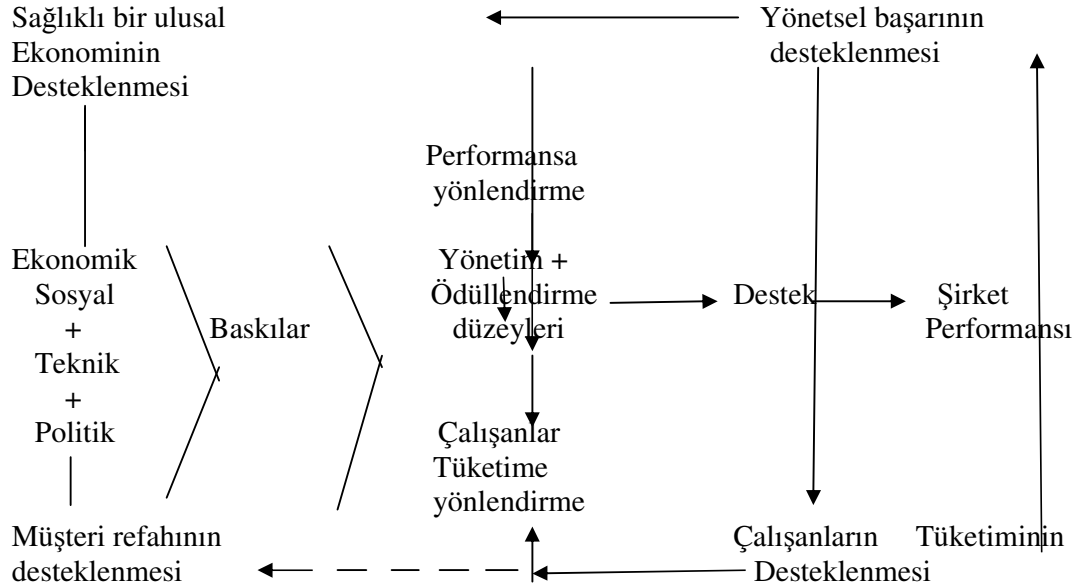
Görüldüğü gibi ödüller ile performans arasında bağ kurulması yöneticiler için bir ana görevdir. Ödüllendirmenin yönetimi, beklentilere dayalı bir yönetim anlayışını gerektirir. Bu yöntem ödüllendirme politikası ve kararlarını etkileyen teknik, ekonomik, politik ve sosyal süreçlerin gelişmesine koşut olacak esnek yapıları ve prosedürleri geliştirmelidir. Bu ödüllendirme politikası aşağıdaki hedefleri içermelidir;¹⁰¹

- Verimlilik artışının güdülenmesi;
- Etkili personelin cezp edilmesi, işe alınması ve korunması.

Ödüllendirmenin temel olarak performans bazında uygulanabileceği aşağıdaki gibidir.¹⁰²

¹⁰¹ Keser Aşkın,"Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, 2006, s.166

¹⁰² Aggarwal, Sumer C:A.g.k ,ss 457-480



Şekil 9: Performansa Dayalı Ödüllendirme

Bu modelin çekirdeği, ödüllendirme düzeyleri ile işletme performansı arasındaki ilişkidir. Bu karşılıklı bağımlılık işçilerin tüketiciye yönlendirilmesi, işverenlerin performansa yönlendirilmesi ve müşterilerin ihtiyaçlarının tanımı ve sağlıklı bir ekonomi için destek sağlar. Bu model ideal bir durum olarak sunulur. Bir ödüllendirme politikasını geliştirirken, yöneticiler, yön, uygunluk ve esnekliği sağlayabilmek için böyle bir modele eğilimli olabilirler.

(1) Üretime ortaklık sistemleri

Bu sistemde işgörenler üretime sağladıkları katkı nisbetinde üretimden pay alırlar. Bu sistemle ilgili en önemli örnek uygulama ve en bilinen sistem Scanlon planı olarak adlandırılan sistemdir. Bu sisteme göre çalışanlar verimlilik artırıcı önerilerine komiteler yolu ile yönetime iletirler. Komiteler önerileri değerlendirerek uygulanıp uygulanmayacağına karar verirler. Uygulanabilir öneriler hayata geçirilir ve bu yönde oluşacak artı gelir çalışanlar arasında pay edilir. Plan temelinde, işgücü maliyetleri ile üretim artışı arasındaki ilişki sonucunda oluşan ekonomik faydanın paylaşımını ön plana çıkarır. Üretim aynı kalırken, işgücü maliyetlerindeki azalmayla yada işgücü

maliyeti aynı kalırken, üretimdeki artmayla yaratılan ekstra kazanç işletme nihai olarak karda elde etse tüm çalışanlar arasında paylaşılır.¹⁰³

(2) Kara katılma

İşgören motivasyonunun önemli araçlarından biri olan kara katılma işgörenin motivasyonunun olumsuz olarak etkilenmesinin istenmediği hallerde işletme ekonomisindeki gelişmeden herkesin açık ve dengeli bir şekilde yararlanması için kullanılan bir yöntemdir. İşgörenin işe olan katkısı net olarak tespit edilerek bu katkı miktarınca ona pay verilmelidir. Bu çok kolay bir yöntem değildir. Buradaki temel sorun işgörenin işe olan katkısı konusunda ilişki kurmanın zorluğu değil bu ilişki kurulduktan sonra işgörenin ekonomik kazanç artışından nasıl pay alacağıının net olmamasıdır. Oldukça eski bir yöntem olan kara katılma yöntemin özünü oluşturan temel düşünce üretim ve kazanç artışına sermaye araçları olduğu kadar emeğinde katkısının olduğudur. Burada işgören sadece maaş almakla kalmayıp kara katalımları sağlanarak iş konusunda özendirilmektedirler.

Bu konunun ilk uygulamaları 1800 lü yılların sonunda Amerika'da gerçekleşmiştir. Procter and Gamble adlı firma ilk kara katılma planlarını uygulamaya koymuş olan firma olup bu daha sonra diğer örneklerce devam etmiş ve günümüze kadar gelmiştir.¹⁰⁴ İşletmenin gelişmesine katılan işçi burada elde edilen kazançta da katılarak adeta işgören kazançları anlamında demokratik bir düzen kurulması sağlanmaya çalışılmaktadır. Fakat en önemli olan konu dağıtım planının ne şekilde uygulanacağıının ortaya konulmasıdır.

Bu çeşitli yöntemler ile yapılabilir. Bunlar;

¹⁰³ Cliquet, Maurice, "Participation des Salaries , et Plans d'Épargne Entreprise", Enterprise Moderne D'Édition, Paris, 1967, s.17

¹⁰⁴ Keser Aşkın, A.g.e, s.166

(a) Nakit olarak dağıtım

Belirli bir süre zarfında elde edilmiş olan karın belirli bir oranının işgörenlere dağıtılmasıdır. Bu bir yıl yâda daha kısa sürede elde edilen karın nakden dağıtılması şeklinde gerçekleşebilir. Etkinliği oldukça yüksek olan bir yöntemdir.

(b) Ertelenmiş olarak dağıtım

Bu her yıl elde edilen karın belirli bir bölümünün buna katkısı olan işgörenlere ileride ödenmek üzere ayrı bir hesapta saklanarak ileride çeşitli hallerde ödenmesidir. Bu haller emeklilik, ölüm gibi durumları kapsamaktadır.

(c) Karma dağıtım

Burada işgörenin payına düşen karın belirli bir yüzdesinin nakden ödenerek belirli bir yüzdesinin ise hemen ödenmeyerek daha sonra ödenmek üzere ayrılmasıdır. Yani yukarıda bahsi geçen nakdi dağıtım ve ertelenmiş dağıtım yöntemlerinin birleşimi olan bir teşvik yöntemidir.

Birinci model daha çok küçük işletmeler tarafından benimsenirken ikinci yöntem olan ertelenmiş dağıtım büyük işletmeler tarafından benimsenirler. Şirketin hisse senetlerinin işgörenlere dağıtılması da uygulanan bir yöntem olmakla beraber zaman içerisinde işgörenlerin yönetimde etkinlik sağlamaları nedeniyle işletmeler tarafından pek tercih edilen bir yöntem değildir. Bu dezavantajına rağmen bu yöntem yönetime katılmaya geçiş olanağı verdiği için iyi bir yöntem olarak kabul edilebilir.

Elde edilen karın ne kadarlık bir oranının dağıtılacağına ilişkin bir yöntem mevcut olmamakla birlikte işletmeler kendi şartlarına, piyasa koşullarına, yasal düzenlemelere ve yatırımlarına en uygun oranı seçerek uygularlar. Bu sistem işgörene olduğu kadar işletmeye de yarar getiren bir sistemdir. Burada hedeflenen işgören grubu karın arttırılmasını amaç edinecektir. Bu aynı zamanda işgörenin işine olan sevgisini ve

bağlılığını yükseltecek ve işletme işgören bütünleşmesini sağlayacaktır. Bunlar gibi yararları olan kara katılmanın dezavantajlarını sayacak olursak en önemli dezavantaj burada dağıtımın yapılması için benimsenecek olan orana dair bir kesin kıstasın imamasıdır. Dağıtılması düşünülen karın nasıl dağıtılacağı belirsizdir bu arada işletmenin tümüne mi yoksa sadece bir bölümüne mi uygulanacağı belirsizdir. Eğer işgörenlerin sadece belirli bir bölümü temel alınırsa buna diğer işgörenlerin tepki duyacakları ve tepki gösterme ihtimallerinin olduğu mutlak bir gerçektir. Bu karın tüm işgörelere dağıtılmasının da olumsuz bir yönü vardır. Sadece genel olan ve işletmenin tümüne dağıtılan bir kar başarılı elemanlar için bir olumsuz motivasyon oluşturacaktır.

(d) Ekonomik ödül

Metal endüstrisi işletmelerinde işgörelere zaman zaman onları işletmeye daha çok bağlamak amacıyla ekonomik ödüller verilebilir. Bu ödül işletmeye herhangi bir katkı bulunan personele verilebilir. Örneğin işletmeye katkı sağlayacak bir yenilik, buluş öneren işgörelere ekonomik katkı sağlanması, makineleri ve iş aletlerini uygun kullanma gibi nedenlerle verilebilir. Bu ödüllendirme sisteminin uygulanmasındaki en can alıcı nokta gecikmeden ekonomik katkının gerçekleşmesinin hemen ardından işgörelere sağlanan ekonomik katkı ile doğru orantılı olarak ödenmesidir. Bu uygulamanın teşvik edici özelliği ancak bu yolla sağlanabilir.¹⁰⁵

B. Sosyal motivasyon faktörlerinin metal endüstrisinde verimlilik üzerine etkileri

Her sektörde olduğu gibi metal endüstrisinde de işgörelere adil bir çalışma düzeninin özlemini çekmektedirler. Bu adalet sadece ekonomik değil sosyal anlamda da gerçekleşebilir. İşgörelere sadece ekonomi bir varlık olarak gören anlayış onların beceri ve emeklerinden sadece ekonomik olarak yararlanmayı hedefler ki bu beraberinde işgörelere sömürülmesine ve sömürüldüklerini hissetmelerini getirir. İşgörelere sosyal yönleri motivasyon açısından göz ardı edilemez bir olgu olmakla birlikte bazı göstermelik, içten olmayan eylemler hemen kendisini belli

¹⁰⁵ Cliquet, Maurice, A.g.e, s 31

edecektir. Burada işgörelere göstermelik olarak verilecek bazı sosyal olanaklar samimi olmadığından ve işletme tarafından sosyallik bir olgu olarak kabul edilmediğinden işgörelenler tarafından sosyal sömürü olarak algılanacaklardır.

İşgörelenlerin huzurlu bir şekilde çalışacağı bir çalışma ortamı yaratılmadığı sürece işletmede verimlilikten ve motivasyondan bahsedilemez. Bu ortamın sağlanması için işgörelenin çabası ekonomik olarak ödüllendirilmeli ve buna ek olarak işgörelenin çalışmaları sosyal açıdan da ödüllendirilmelidir.

İşletmede işgörelenlerin tümünü mutlu kılmak tam olarak mümkün değildir. İşgörelenlerin bir bölümü uygulanan ekonomik ve sosyal motivasyon yöntemleri sonucu doyuma ulaşırken bu işgörelenlerin bir bölümü için sözkonusu olmayacaktır. Buna ek olarak yöneticilerin durum ve kuşullara göre yararlanabilecekleri sosyal içerikli araçlardan tek tek sözedilebilir. Bu araçları kullanılacağı zaman ve süre ile ilgili kanıtlanmış bir teori olmamakla birlikte yöneticiler kendi bilgi ve deneyimlerinin ışığında bu araçları ihtiyaç duydukça kullanmaktadırlar. Bazı durumlarda ise sosyal teşvikler parasal olanlardan daha düşük olabilmektedir.

Bazen işgörelen üstlerinin beğenisini kazanmak arzusu ile işletmedeki ve sosyal çevresinde saygınlık kazanabilmek için normalden daha fazla ve etkili bir çalışma içerisinde olabilir. Bu gibi durumlarda çalışan ekonomik faktörlerden çok manevi faktörlerin etkisi altındadır.

Kovach'ın 1946-1995 yılları arasında yaptığı ve 1000 işgörelen ve yöneticilerini kapsayan araştırmasında, 50 yıllık süreç içerisinde çalışanları motive eden unsurlarda belirgin değişiklikler gözlenmesine rağmen, yöneticilerin çalışanları neyin motive ettiği konusundaki düşüncelerinde önemli bir değişikliğin olmadığı belirlenmiştir (Forrest, 2004). Tablo 1'de görüldüğü gibi, çalışanlar açısından en önemli üç faktör yöneticiler tarafından önemsiz faktörlerolarak sıralanmıştır.

Tablo 6: Kovach'in araştırmasına göre motivasyonu etkileyen faktörler

Çalışanların Sıralaması	MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Yöneticilerin Sıralaması
1	İlgi Çekici Bir İş	5
2	Yapılan İşin Takdir Edilmesi	8
3	Kararlara Katılma	10
4	İş Güvencesi	2
5	İyi Bir Ücret	1
6	Terfi ve Yükselme İmkanları	3
7	İyi Çalışma Koşulları	4
8	Yönetici-Personel İlişkileri	6
9	Olumlu Disiplin	7
10	Kişisel Sorunlara Yaklaşım	9

Herzberg vd. (1959) tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticiler motivasyon araçlarını önem sırasına göre; takdir edilme, işi tamamlama, kendi haline çalışma, işletme politikası ve yönetim, ücret, terfi, sorumluluk, teknik kontrol, kişilerarası-üstlerle ilişkiler, gelişme olanağı, çalışma koşulları, iş arkadaşlarına kişisel ilişkiler, kişilerarası-astlarla ilişkiler, sosyal statü, özel hayat, iş güvenliği olarak sıralamışlardır.

Yapılan bir başka araştırmada ise personel motivasyonunda kullanılan özendirme araçları; yüksek gelir, yükselme olanakları, kendini gösterme olanakları, iş çeşitliliği, bazı yeteneklerden yararlanma, yüksek sorumluluk, uygun yaşama yeri, iş güvenliği, kararlara katılma, işin önemi, sempatik iş arkadaşları, sosyal statü, uzlaştırıcı patron, çalışma saatlerini seçme özgürlüğü, ilave çıkarlar, seyahat olanakları ve iş teftişleri şeklinde sıralanmıştır¹¹¹ Metal endüstrisinde faaliyet gösteren firmalar daha çok profesyonelleşme düzeyi düşük olan firmalardır. Bu firmalar daha çok aile işletmesi niteliğinde olduğundan bu firmalarda görülen en önemli sorun önemli mevkilerin aile bireyleri tarafından paylaşılmış olmasıdır. Bu nedenler orta kademelerden üst

kademelere giderken çalışanların önündeki en önemli engel aile bireylerinin bu pozisyonları doldurmuş olmasıdır. Öte yandan bu her pozisyon için geçerli bir durum değildir. Bazı işletmelerin yarı profesyonel bir yapıda bulunduğunu gözlemliyoruz. Bu durum yükselme ve en tepeye ulaşma idealinde olan çalışanlar için olumsuz bir durum yaratsa da ilgi çekici bir iş,yapılan işin takdir edilmesi,kararlara katılma,iş güvencesi,iyi bir ücret,,iyi çalışma koşulları,Yönetici ve Personel İlişkileri,Olumlu Disiplin,Kişisel Sorunlara Yaklaşım işgören motivasyonunun sağlanmasında önemli araçlardır.

1. Sosyal katılma

Değişim sürecine işletme bazındaki tüm işçilerin katılımı verimli bir işletme için ön şart olan uygun ve uyumlu bir çalışma ortamının yaratılması için çok önemli bir şarttır. Bu katılımın etkin bir şekilde sağlanması sadece örgütsel gelişime yardımcı olmakla kalmayacağı gibi eğitsel bir etkiye de sahiptir. Burada işçilerin katılımı pek çok yolla sağlanabilir. Bu yolların başlıcaları toplantılar, iş grupları, beyin fırtınası, öneri planları, kalite çemberleri, informel toplantılar, emek-yönetim mekanizmaları olarak sayılabilir.

İşçilerin etkin katılımının gerekli olduğu bir diğer husus ise verimlilik artırma programlarının uygulanması ve izlenmesi ile verimlilikten sağlanan kazançların dağıtımını konusunda karar verilirken kullanılacaktır. İşçilerin mevcut ve geleceğe yönelik çalışmalarını etkileyecek konuların yine onlara danışılması çok önemlidir. Bu güdüsel bir eylem olup sadece manevi olarak gerekli bir eylem değildir. Bu tip kararların alınmasında işçilerinde görüşlerinin alınması işçilerin bu kararları daha dikkate alarak uygulamalarına neden olacaktır. Bu durum onların uygulamaya da gönüllü katılımlarını sağlar.

Çalışanlar çalışmaya başladıkları süre içerisinde değişik gruplarda yer alırlar. Bu katılım gerçekte bir gereksinmenin sonucudur. Bu gereksinmenin farklı düzeylerde gerçekleşmesi

- Katılım gereksinmesi bireyin bir grubun üyesi olma belirli bir yerinin olduğunu kanıtlaması ve belirli bir gruba katılarak bütünleşmesi isteğinden oluşmaktadır.
- İşgören çevresinde olan biten konusunda haberdar olma isteği nedeniyle bir gruba katılmayı isteyebilir.
- Son aşama bireyin grubun bir üyesi olması nedeniyle duyduğu mutluluk ve grup değerlerini kendi değerleri olarak hissetmesi aşamasıdır.

Önce pasif olarak gruba katılan işgören zaman geçtikçe grubun aktif bir üyesi haline gelerek grup çıkarlarını savunur pozisyona gelebilir. İşgörenin gruba kabulü işgörenler açısından büyük bir öneme sahiptir. Grup tarafından kabul görmeyen işgörenlerin çok iyi bir işletmede bile çalışıyor olsalar istifa ettikleri görülmektedir. Grup tarafından kabul gören işgörenlerin işe uyum ve üretkenliklerinde olumlu gelişmeler gözlenir. Başarı ve verimlilikleri artar.

Yöneticiler genel olarak verimliliği arttırmak için ekonomik araçlara başvurmak eğilimindedirler. Oysa işgörenler sosyal bir grubun üyesi olmak eğilimi içerisindedirler. Bu nedenle sosyal etkileşimde olmak onlar için aynı zamanda doğal bir olgudur. Yöneticiler bunun farkına varmalı ve bu ilişkileri engelleyici değil aksine bu ilişkileri destekleyici bir tutum takınmalıdırlar. Pek çok şirket yaptıkları araştırmalarda işçilerin üretim sürecine olduğu kadar şirketin verimlilik kampanyalarına katabilecekleri çok şeyler olduğunu ve verimlilik kampanyalarının pek çok aşamalarına katkıda bulunabileceklerini keşfetmişlerdir. Verimliliği arttırmak amacıyla programların planlanması ve geliştirilmesi, verimlilik ölçümleri ve programları gibi işçiler genellikle yönetim ile paylaşabilecekleri değerli bilgilere sahiptirler. Bu nedenle işçiler için kendi çalışma yollarını etkileyebilecekleri ve bazı şeylerin daha iyi yapılabileceğini önerebilecekleri bir ortamın yaratılması büyük bir öneme sahiptir.

Amerika birleşik devletlerinde yapılan bir röportajda Minneapolis Norvest Bank'da sosyal politikadan sorumlu başkan yardımcısı Douglas Wallace yaptığı bir işgörenlerin örgütteki rollerini şu şekilde açıklamıştır.

- Bir örgütte karar almaya az katılım olması bile hiç katılım olmamasından daha iyidir.
- Bir örgütte çok fazla miktarda katılım faydalı değildir. Bunun nedeni bu ölçüde büyük bir katılımın pratik olmayacağıdır.
- Bir şirketteki çalışanların oranı ne kadar küçük olursa olsun bunlar sistemi bütünü çalışma kültürünü etkileyebilirler.
- Katılım miktarı çok az olsa bile başlangıç için büyük öneme sahiptir. Çok az sayı ile başlayan katılım alışkanlığı büyük sayılara ulaşabilir.

Douglas Wallace, bankayı etkileyen sosyal konularla ilgili politikaların formüle edilmesinde Norvest elemanlarının katılımını sağlayacak bir program önerdi. Bankanı değişik düzey ve bölümlerini temsil eden 16 işçiden oluşan bir görev bölümü kurdu. Bu görev grubu bir sene boyunca her hafta toplanarak birçok uzmanla röportajlar yaptı. Daha sonra bu grup bulgu ve önerileri konusunda rapor hazırladı. Üst yönetimin görev grubu tarafından önerilen tüm ana politikaları uygulamaya koyması herkes için sürpriz oldu. Bankanın üst yönetimi işçilerin sosyal konular hakkında zengin bir bilgi ve görüş kaynağı olduğunu keşfetti. Fakat daha da önemlisi, bankadaki iletişim ağlarının oluşturulmasının, çok önemli bir bölüm olan müşteri hizmetleri bölümündeki genel performansın artırılmasını sağlamasıydı. Böylece bir katılımcı kültür oluşturulmuş ve tüm çalışanlar “ verimlilik kültürünün artmasına katkı yapması sağlanmış oldu. Buna karşın yönetim, firmanın büyümesi ve başarı için değiştirilmesi gereken tutumlar ve politikalara ilişkin görüşleri çalışanlardan öğrendi. Böylece katılım sayesinde gerçekleşen bu etkin öğrenme , verimlilik kültürünün ve performansının artırılması ile sonuçlandı.

İşçi örgütleri verimlilik artırma programlarını desteklemeleri karşılığında yeterli ölçüde takdir edilirlse katılım başarılıdır. Başarılı örnekler incelendiğinde aşağıdaki teşvik edici etmenler listesine ulaşıyoruz. Bunlar;

- Karşılıklı güven, saygı ve açıklık ile kendini ortaya koyan sağlıklı işçi yönetim ilişkileri ortamı
- Verimlilik programlarına işçilerin etkin katılımını sağlayacak olan istihdam güvencesi

- İşçilerin verimlilik programlarında kendilerinin de etkileneceğini ve verimlilik kazançlarından hak ettikleri payı alabileceklerini hissetmeleri
- İşletmede, işçilerin katılımı sayesinde gerçekleşen ve iyi iletişim kanalları ile desteklenen aidiyet duygusu
- Verimlilik programlarının başlamasından önce tüm yanlış anlamaları ortadan kaldırmak için yeterli hazırlık çalışmasının yapılması. Bu hem yönetim hemde işgücü için eğitim ve öğretim programı biçiminde olabilir.
- Verimlilik programlarına işçilerin katılımını sağlayabilmek amacıyla iyi bir çalışma ortamının hazırlanması; şikâyetleri ortadan kaldırabilecek etkili mekanizmaların ve beceri geliştirmek için destekleyici programların düzenlenmesi

İşçilerin katılımı sadece planlar konusunda işçilere bilgi vermek demek değildir. Programın planlanmasından yürürlüğe konulmasına dek tüm evrelerde işçilerin etkin katılımlarının sağlanması anlamına gelmektedir.¹¹⁴ Geleneksel yönetimin hâkim olduğu metal endüstrisi işletmelerinde kısmi bir sosyal katılmadan sözedilebilir. Bu tür çalışmalar yönetim tarafından bilinçli ve sistemli bir şekilde uygulanmamakla birlikte yöneticiden yöneticiye uygulama yöntemi ve şekli değişmekte çoğu kez de kendiliğinden bir şekilde ortaya çıkabilmektedir.

2. Bağımsız çalışma

İşgörenlerin önemli bir bölümü kendilerini gerçekleştirmek için özgür çalışabilme olanağına sahip olmak isterler. Burada kendini gerçekleştirmekten kasıt işgörenlerin kendini o grubun üyesi olduğu gibi grup içinde önemli ve değerli olduğunu hissetmesidir. İş görenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacı ile bağımsız çalışma, üstünlük kullanım gereksinimine önem verirler. Bir kişi özgürlük içinde geliştiği takdirde kendisini grubun bir üyesi bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder.

Çalışanların bağımsız olması her iş görenin istediğini yapma anlamına gelmemektedir. Aksi takdirde örgütsel yapının varlığından ve otoriteden bahsedilemez. Yapılması gereken yönetimin, iş görenlerin yeteneklerini belirleyip bu doğrultuda çalışma bağımsızlığının verilmesidir. İşletmede bireysel özgürlükten bahsetmek sınırsız bir özgürlükten söz etmek değildir. Böylesine sınırsız bir özgürlük örgütsel yapıyı ve otoriteyi ortadan kaldıracaktır. Oysa burada kastedilmek istenen bireyin doğasından kaynaklanan bağımsızlık isteğidir. Küçük işletmelerde bunu sağlamak nisbeten kolayken günümüzde büyük işletmelerde büyük bir çarkın sadece küçük bir dişlisi durumunda olan işgörenler üzerinde bunu sağlamak çok kolay değildir. Bunun nedeni işletme organizasyonlarının gelişen teknoloji nedeni ile insiyatif kullanmaya yeterince olanak sağlamamasıdır.

İşletmeler eğer en azından personeline psikoteknik aracılığı ile yetenekleri ve ilgilendikleri alanları saptayıp bu belirlenen alanlarda belirli bir çalışma özgürlüğü sağlanmasında büyük fayda vardır. Bu çalışma ortamında yaratıcılığın ve önemli bir yapıcı gücün ortaya çıkarılması açısından büyük öneme sahiptir. Baskı uygulamayı olağan bir faaliyet olarak benimsemiş bir yönetimin bulunduğu işletmelerde çalışan işgörenler düşük verimlilik grafikleri çizeceklerdir. Bu tip işletmelerde çalışan personel iş huzuru ve mutluluğunu yakalayamadıkları gibi bağımsızlık istekleri tatmin edilemediğinden en kısa sürede ve ilk fırsatta başka bir işletmeye geçmek istemektedirler. Çünkü işgörenler her konuda işlerinin karışılmasından baskı ve emir altında tutulmaktan hoşlanmamaktadırlar. Burada en doğru tutum yöneticilerin çalışanlarına yetenekli oldukları alanlarda çalışma bağımsızlığı sağlaması ve ancak iş için verilen sürenin sonunda sonuçların kontrol edilmesidir. Bu işgörenin kendine olan güven ve saygısını arttıracak, işletmede bir yeri olduğunu, işletme için önemli olduğunu hissetmesine neden olacaktır. Bu işgörenin işine daha fazla sarılmasını sağlayacak bir durumdur.

Metal Endüstrisi işletmelerinde bu yöntem zaman zaman uygulanan bir yöntemdir. Başarılı olan işinin ehli personel için yapılış yöntemi konusunda büyük

ölçüde serbesti kazanır. Bu yine de yöneticilerin gözetimi altındadır ve zaman zaman bu serbestinin sınırsız olmadığı çalışanlara bilinçli olarak hissettirilmektedir.

3. Değer ve statü

Yöneticiler işgörenlerin kişiliklerine, duygu ve düşüncelerine değer vermelidir. İşgörenlerin sosyal bir varlık olduğunu unutmayan yöneticiler işgörenlerin çeşitli grupların üyesi olmalarına olanak sağlamalıdır. İşgörenleri sosyal bir varlık olarak ele almak gerekmektedir.

Çalışanlar, yöneticileri ve grup üyeleri tarafından takdir edilme ve beğenilme ihtiyacı duyar. Kendini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki rollerini ve yerini belirlemeye çalışır. Çalışanın bu değer ve rol algılaması motivasyonunu etkileyecektir. Ancak algılama olumsuz ise çalışan kendini değersiz bulacak ve işe karşı ilgisini azaltarak işe yabancılaşabilecektir.

İşgörenlerin takdir edilme, beğenilme ve kendilerine değer verilmesi beklentisi vardır ve bu ancak yöneticileri tarafından gerçekleştiğinde gerçekleşir. Sadece gruba katılmış olan işgören doyuma ulaşmayacaktır. İşgören kendini ve işyerindeki rolünü sorgulamakta olduğundan kendilerini başkaları ile kıyaslayacaktır. İnsanın doğasından gelen rekabetçi olmak ve başkalarını geçmek ve onlardan daha üstün bir başarı sağlamak isteği evrensel bir özelliktir. Bu özellik işletme ve yöneticiler tarafından iyi değerlendirilirse yüksek bir örgütsel başarı düzeyi elde edilmesini sağlayacaktır. Bu gibi konuların yöneticiler tarafından ele alınarak değerlendirilmesi ve bu konuların üzerine gidilmesi çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılanacaktır. Bu gibi gereksinimleri karşılanan ve tatmin edilen işgörenler kendilerini değerli, yetenekli ve yararlı görecektirler. Bu ise işgörenin motivasyonunu arttıracak işgörenin işe karşı daha hevesli olmasına kendine ve çevresine olan sevgi, saygı ve güveninin artmasına neden olacaktır.

Bunun aksi halinde işgörenler mutsuz, tatminsiz olacak kendilerine olan özgüvenlerini yitirecekler hatta bu durum aşağılık duygusuna kapılmalarına ve

kendilerini güçsüz ve çaresiz hissetmelerine neden olacaktır. İnsana çalıştığı işletme için ne denli önemli olduğunu anlatmak en önemli ve kilit öneme sahip olan yöntemdir. Bunun yolu ise ona fonksiyonel bir statü vermekten geçmektedir. Statü bireye işletmenin örgütsel yapısı içerisinde verilen yer olup bunun verilmesi bireye genel olarak iş yaptırmanın yollarından biri olarak kabul edilmektedir. Burada verilecek statünün hiyerarşik olmaktan çok fonksiyonel olması büyük önem arz etmektedir. Sosyal yapı içerisinde saygınlık kazanma ihtiyacı içerisinde olan birey aynı zamanda işletmede statü ve başkaları tarafından değer görme eğilimi içerisindedirler. Bu iki özellik birleşerek itici bir güç oluşturacağı varsayılmaktadır.

Her insan beğenilmek ve takdir edilmek ister. Burada insanların bu istekleri büyük ölçüde kişiliklerine bağlı olarak değişir bazıları kendilerini çok beğendiklerinden aşırı derece beğenilme kompleksine sahipken bazıları aşırı ilgi ve övülmekten rahatsızlık duyabilir. İşgörenlerin tümü için geçerli tek ve mutlak doğru bir formülden söz etmek ne yazık ki mümkün değildir. İşgörenlerin bir bölümü belirli bir göreve gelmekten hoşnut olurken bir bölümü ise bu durumdan etkilenmez. Yapılan araştırmalar işgörenlerin toplumda tanınmış olan şirketlerde çalışıyor olmak yâda olmaktan mutluluk duyduğunu, böyle bir işletmede çalışıyor olmanın ona gurur verdiğini göstermektedir. Bu durumda çalıştığı işletmeyi ona anlatmak gerekmektedir.

İşgören toplumda tanınmış bir işletmede çalışmakla toplumda bir statü sağlayacaktır. İşletmesi ile bütünleşen personel çalıştığı kurumun başarısı ile gurur duyacak, çalıştığı işletme için söylenen güzel sözler ona gurur verecektir. İşgören kendisini çoğu kez işletme ile bütünleştirdiğinden işletmenin başarısı ve ünü ile gerçekleştirecektir. Büyük ve ünlü işletmelerde çalışanlar kaliteyi ve örnek olmayı kendi özel hayatlarında ve sosyal çevrelerinde de yaşarlar.

4. Gelişme ve başarı

İşgörenler işletmeye kabul edildikten sonra kendilerini geliştirme ve yükselme olanaklarını araştırmaya koyulurlar. İşletme içinden veya dışından eğitim

olanaklarından yararlanan işgörenler işletme içerisinde ilerleme ve yükselme yarışına girerler. Bir işletmede çalışanlar yeteneklerinin gelişmesinden mutlu olur. Çünkü bunun için yetiştirilmişlerdir ve ortaya konulan başarı hem kendine hem de topluma yarar sağlayacaktır. Bir işyerinin başarısı tek tek elemanlarının başarısına bağlıdır. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları sağlandıkça, birey işletmeye daha çok bağlanacaktır ve işletme tarafından sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Kendisine karşı duyduğu güven duygusunda işine gösterdiği başarı oranında yükselecektir. Bir kimsenin kabul ettiği amaçlar ne kadar yüksek ise performans düzeyi de o kadar yükselir. Bunun çeşitli kanıtları vardır. Amaçlara erişmeyi hedeflemiş bireyler bu amaçlarına ulaşmak için çabalayacaklardır. Bu amaçların diğerleri tarafından kabul edilebilir olması başarının yüksek olacağı anlamına gelmektedir. Başarı ve başarı arttırıcı çabaların kişisel yâda grupsal olması tartışmaya açık bir konudur. Kişisel başarının birey üzerinde daha etkileyici olduğu söylenebilir. İşgörenin benlik duygusu ,çoğu kez kişisel yeteneklerinin gelişme başarısından doğrudan doğruya kendisinin yararlanma isteğini ortaya koymaktadır. Fakat bu benlik duygusunun zararlı olabildiği haller vardır. Bu yarışmanın işgörenler arası sürtüşme oluşturacak duruma gelmemesi gereklidir. Bu durumun ortaya çıkması rakiplerin çalışmalarının birbirlerine zarar vermeyecek durumda olmasına bağlıdır. Birinin başarısı öbürünün başarısızlığına yol açmamalı ve başarı için makul ve objektif standartlar mevcut olması gerekir.

Ortak başarı duygusu yaratarak bir işi birlikte yapmak bireysel başarıların bireyler arasında kopukluğa yol açması nedeniyle daha yararlı sonuçlar oluşturacaktır. İşgörenlerarası işbirliği, dayanışma içerisinde çalışma duygusunu ve alışkanlığını geliştirirken organizasyonun üyeleri arasında bağlılık, sevgi ve huzur dolu bir ortam yaratacaktır.

5. Çevreye uyum

İşgörenler çalışmaya başladıkları işyerinde astları ve üstleri ile hemen tanışarak kaynaşmalıdırlar. Çevresini tanımaya çalışan işgören aynı zamanda kendisini de çevresine tanıtmalıdır. İşgörenin kendi dünyasında yaşayan içine kapalı tutumu

kendisine olduğu kadar çevresine de yarar sağlamaz. Genellikle çevreye çabuk adapte olabilen ve çevresi tarafından sevilen işgörenler daha fazla başarılı olabilirler. İşgören yeni katıldığı çevrenin gelenek ve kurallarına adapte olmalı ve yabancılik duygusunu hemen üzerinden atmalıdır. Çevreye uyum çalışanın yabancılik duygusunu yaşamaması için kullanılan motivasyonel araçtır. İş gören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. Bu nedenle yönetici, yeni gelen iş görenlere her konuda yardımcı olup gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşlarıyla en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır. Çevreye uyum sağlayabilen işgörenler grup tarafından iç çembere dâhil edilirler artık onlar grup tarafından benimsenmiş ve grubun bir parçası haline gelmişlerdir oysa bunu başaramamış ve grup dışında kalmış olan işgörenler çeşitli sorunlarla karşı kaldıklarından bunların çözümü için yanlış yöntemler seçebilirler. Dışarıda tutulan birey iç çembere gerçekten kabul edilebilir. Bunun sonucu ise iç çemberde bulunanların da ters tepkilere yönelerek karşıt eylemlere geçmeleridir. Bu işletme ve grup içerisinde çalışmaların ve sürtüşmelerin oluştuğu bir andır. Grubun eski üyeleri uyumsuz olan bu yeni üyeyi istemeyecek ve bu durum sürtüşmelere ve hatta kavgalara neden olacaktır. Kutuplaşmaların bile oluşması mümkündür. Her konuda olduğu gibi bu konuda da rol bir kez daha yöneticiye düşmektedir. Yönetici işgörenin bu uyum sürecini alacağı akılcı önlemler ile azaltabilir. Yönetici yeni gelen yâda yer değıştiren personele yardımcı olarak onu arkadaşları ile tanıştırmalı ve ona ihtiyaç duyduğu her türlü bilgiyi birinci elden vererek en kısa sürede kaynaşmalarını ve işgörenin grup dışında kalmasını engelleyici bir faaliyet içerisinde olmalıdır.

6. Sosyal uğraşlar

İşletmeler çeşitli nitelikte sosyal uğraşlar oluşturarak işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirebilirler. Genel olarak bu uğraşları sıralayacak olursak şu şekilde özetleyebiliriz.

Sportif uğraşlar: İşletme genelinde kurulacak takımlar ile sportif uğraşlara herkesin etkin katılımı sağlanabilir. Çeşitli şirketlerarası turnuvalara iştirak edilebilir. Örneğin

Türkiye’de Erfa Cup adı altında şirketlerarası futbol müsabakaları düzenlenmekte ve şirket çalışanları tarafından büyük ilgi görmektedir. Günümüzde Vestel, Turkcell, Öztiryakiler gibi pek çok şirket bu şirketlerarası turnuvalara katılmakta yâda kendi içerisinde çeşitli sportif aktiviteler düzenlemektedirler.

Bunun gibi işgörenleri birbirine kaynaştırmanın yolları arasında işletme tarafından düzenlenen piknikler, çeşitli geziler, turnuvalar, yemekler sayılabilir. Bugün kimi büyük şirketlerin yelkenli tekne yaptırarak özellikle yönetim kadrosu arasındaki işbirliğini arttırmak maksadı ile informel ilişkiler geliştirmenin yollarını sağladıkları bilinen gerçeklerdir. İş dışında bu tür ilişkiler geliştiren ekip üyeleri arasında dostluk dayanışme ve birbirlerine karşı tolerans gelişmekte ve bu kişiler birbirlerini görmekten ve birlikte çalışmaktan memnun olmaktadır. Bir süre sonra bu uyum çalışma verimine de yansacaktır. Bu gibi çalışmaları sıralamak gerekirse

- Belirli aralıklarla kokteyl / şirket yemeği düzenlenmesi,
- Çalışanların önemli günlerinin hatırlanması,
- Piknik / gezi / spor aktiviteleri gibi faaliyetlerle çalışanların biraraya getirilmesi,
- Bülten ve duyuru panoları ile çalışanlar ve şirket Hakkında bilgi verilmesi, bu pano ve bültenlerde Çalışanların çalışmalarının yayınlanması ile çalışma yapmaya özendirilmesi,
- Çalışanların ailesine yönelik yardım yapılması (çocuğuna oyuncak, ailesine yılbaşı hediyesi v.b.)
- Haftanın belirli gün veya günlerinde spor giyinmeye izin verilmesi,
- Üst düzey yetkililerin çalışanlara veya ekibe teşekkür ziyareti yapması¹⁰⁶

Türkiye’nin en eski ve köklü sektörlerinden biri olan metal endüstrisinde faaliyet gösteren kuruluşlarda motivasyona ulaşılmasını sağlamak için ekonomik motivasyon yöntemlerinden olduğu gibi sosyal, psikolojik ve yönetsel motivasyon faktörlerinden

¹⁰⁶ Kuruoğlu, Murat, Polat Gül, " İnşaat Sektöründe Çalışan Profesyoneller, Motice Eden Faktörler", TMH-Türkiye Mühendislik Haberleri Sayı 417-2002/1 s. 47

yaygın bir şekilde faydalanılmaktadır. Aile işletmelerinde çoğu kez motivasyon görevini çoğu zaman ailenin fertleri üstlenmekte ve aile ortamını şirkette uygulamaya ve hissettirmeye çalışmaktadırlar. Bu muhakkat örgütte çalışan kişi sayısı arttıkça zorlaşmakta ve bu rölün insan kaynakları bölümü, bölüm yöneticileri tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Yukarıda sayılan

- Belirli aralıklarla kokteyl / şirket yemeği düzenlenmesi,
- Çalışanların önemli günlerinin hatırlanması,
- Piknik / gezi / spor aktiviteleri gibi faaliyetlerle çalışanların biraraya getirilmesi,
- Bülten ve duyuru panoları ile çalışanlar ve şirket hakkında bilgi verilmesi, bu pano ve bültenlerde çalışanların çalışmalarının yayınlanması ile çalışma Yapmaya özendirilmesi,
- Çalışanların ailesine yönelik yardım yapılması (çocuğuna oyuncak, ailesine yılbaşı hediyesi v.b.)
- Haftanın belirli gün veya günlerinde spor giyinmeye izin verilmesi,
- Üst düzey yetkililerin çalışanlara veya ekibe teşekkür ziyareti yapması

Metal endüstrisinin pek çok şirketinde uygulanmakla birlikte bu uygulama düzenli ve sistemli bir yapı arz etmemektedir.

7. Öneri sistemi

İşgörenlerin işe dair duygu ve düşüncelerini açıkça ortaya koyabildikleri ve bu düşüncelerden işletme için yararlı görülenlerin tespit edilerek uygulamaya konulabildiği işgöreni sosyal açıdan çalışmaya özendirecek en önemli araçlardan birisidir. Öneri sistemi ayrıca işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergesidir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konuluyorsa iş görenlerde tatmin seviyesi ve örgüte bağlılık artacaktır.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Tümgan,Cengiz, Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin,Yüksek Lisans Projesi,Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü Ana Bilim Dalı,Haziran 2007, s.12

Hemen her kuruluş çalışanlarının özel uzmanlığa sahip olduğu konular olmasının yanında genel anlamda yaşanan deneyim ve bilgi birikiminden dolayı edindikleri çok önemli bir potansiyel mevcuttur. Organizasyonlarda iyileştirme fırsatı yaratan kaynaklardan biri olan “çalışanların fikirleri”. Her kademedeki çalışanlar, iş ve imalat süreçlerini iyileştirmek, problemlerinin çözmek, müşteri tatminini sağlamak ve ürün hizmetleri geliştirmek için yetkilendirildiklerinde, organizasyonun yararı için çalışırlar. ”Bireysel Öneri Sistemi”, çalışanlarımızın bu yaratıcı fikirlerinin değerlendirilmesi ve uygulamaya konularak organizasyonun sürekli iyileştirilmesini sağlayan bir sistemdir. Takım çalışmalarına paralel olarak, bireysel aktivitelerin de teşvik edilmesi çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine imkan tanıyarak motivasyonlarının artmasını, organizasyona aidiyetlerinin pekiştirilmesini sağlamaktadır. “İşi en iyi o işi yapan bilir.” Görüşü doğrultusunda, işleyişte yaşanan sorunların da en iyi o sorunu bizzat yaşayanların bilecekleri açıktır. Dolayısıyla bu kaynaklardan gelecek bilgiler ve öneriler problemlerin çözümünde oldukça yardımcı olan değerli katkılar olarak karşımıza çıkmaktadır

Kuruluş çalışanları kişisel yeterlilik ya da yaklaşımları belki de çekingenlikleri nedeniyle sorunlar ve iyileştirmeler ile ilgili önerilerini açıkça ifade edemiyor olabilir. Belki de sözel anlamda ya da yazılı ama bir sistem dâhilinde olmaksızın ifade edilen öneriler çeşitli nedenlerle ara kademelerde eritiliyor ya da dikkate alınmıyor, dolayısıyla sisteme katma değer sağlayacak görüşlerin tamamı yönetime ulaşamıyor olabilmektedir. Kuruluşa önemli yararlar sağlayacak olan bu potansiyelin kullanılmasını şansa bırakmak yerine, oluşturulacak sistematik bir yaklaşımla ortaya çıkarmak için öneri sistemleri kullanılmaktadır. Öneri sistemleri sayesinde, çalışanlar, iyileştirme ve geliştirmeye yönelik önerilerini sunma avantajını kullanmakta, kuruluşlarsa bu önerilerden kuruluş hedeflerine uygun ve o hedeflere ulaşma konusunda katma değer sağlayacak olanlarını hayata geçirme avantajına sahip hale gelmektedir.

Çalışanlardan gelen önerilerin uygulamaya konulması onların şirketi sahiplenmelerini ve ait olma duygusunu olumlu yönde arttırmaktadır. Hatta diğer

Çalışanlar için örnek ve özendirici olmaktadır. nerilerin yararı uygulamada ispatlandıktan sonra teşvik etmek amacıyla, sistematik bir onurlandırma ya da ödüllendirme de gündeme getirilebilmekte bu da katılım konusunda motive edici olmaktadır. neriler uygulamaya alınsın alınmasın öneriyi veren çalışana katılımı için teşekkür ederek gerekçeli açıklama yapılması prensibi de katılımı arttıracaktır.

Toplam kalite yönetimi, birlikteliği ve takım olma prensibini içerdiğinden, öneri sistemleri kurulurken, kişisel çıkarların ön plana çıkarılmasını önleyecek biçimde ele alınmalıdır. Örneğin kişi kendi maaşının arttırılmasını bu sistemle talep edememelidir. Ya da takım halinde zlebilecek bir sorunla ilgili fikrini sadece ödül alma hırısıyla takım çalışması platformu yerine öneri sistemine getirmesi engellenecek Şekilde sistem oluşturulmalıdır.

neri sistemlerinin işleyişte genelde bir öneri formu kullanılmaktadır. Çalışanlar önerilerini zm yöntemiyle birlikte bu form ile Şirket yönetimine iletmektedir. neri sahibinin zm yöntemi belki en iyi yöntem olmayabilecektir ama en iyi olma olasılığı da göz ardı edilmemelidir. neri sahibi tarafından belirtilecek öneri yeni fikirlere ışık tutacak bir yaklaşım da olabilmektedir. Ayrıca, neri verip geri çekilmek yerine sorunun zmne katkı sağlamak amacıyla çalışanların kafa yorması için zemin oluşturulmaktadır. Böylece kurumsal takımın bir elemanı olarak elin taşın altına sokulması gerektiği anlayışının yaygınlaşmasıda sağlanmaktadır.

Genelde neri formları çalışanın kolay ulaşabileceği bir kutuyla toplanmaktadır. Tabi ki bilgisayar ağının elverişli olduğu ve çalışanların bilgisayar kullanımını bildiği kurumlarda, oluşturulacak basit bir programla önerilerin doğrudan bilgisayar terminalleri aracılığıyla iletilmesi sağlanabilir. İster neri kutusu, ister bilgisayar ağı kullanılsın, burada önemli olan bir konu da önerilerin değerlendirilirken değerlendirme ekibinin sistemi yavaşlatmayacak biçimde çalışma yöntemi belirlemesidir.

neri sistemiyle ilgili işleyişin, değerlendirmelerin, ödüllendirmelerin çalışanlarla paylaşıldığı öneri sistemi iletişim panoları da bu sistemin önemli

araçlarındandır. Bu panolar kuruluşlarda çalışanların kolayca inceleyebilecekleri bölgelerde yer alması gerekmektedir. Panolarda yer alacak bilgiler diğer çalışanları da katılım konusunda teşvik etmelidir. Öneri sistemleri de sık sık gözden geçirilerek kuruluş için en yararlı olacak hale getirilmelidir. Bunun için belirlenecek izleme göstergeleri belli periyotlar da değerlendirilmeli ve sonuçları ilgililere duyurulmalıdır. Böylece sürekli gelişmeye olanak yaratılabilecektir.

Metal endüstrisi işletmelerinde de zaman zaman kullanılan bir yöntem olan bu yöntemin sonunda elde edilen verilerin uygulamaya geçirilememesi daha sonra yapılacak benzeri çalışmalarda çalışanların etkin katılmamasına ve nasıl olsa bir işe yaramıyor anlayışının yerleşmesine neden olmaktadır.

III. BÖLÜM

SOSYAL VE EKONOMİK MOTİVASYON FAKTORLERİNİN METAL ENDÜSTRİSİ ÜZERİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

A.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Üçüncü bölüm çalışmanın uygulama kısmının da olduğu son bölümdür. Burada öncelikle bu çalışmanın amaç ve kapsamı açıklanmıştır.

1.Amaç

1980 li yıllardan itibaren Türkiye'nin dünya piyasalarına daha bütünleşmiş bir duruma geçmesi, sanayi malları üretimi ve ihracatındaki gelişmeye paralel olarak büyüyen işletmeler ve bunların organizasyonlarında çalışan işgörenlerle ve işletme yönetimleri arasında çalışan personelin motive edilmesi için çeşitli yöntemler kullanılması sorunu ortaya çıkmıştır.

Otomasyona geçişle birlikte işgörenin önemi azalmamış aksine nitelikli personele olan ihtiyaç artış göstermiştir. Kaliteli üretimin insan sermayesinin etkinliğinden geçtiği yadsınamaz bir gerçektir. Bu etkinliğin sağlanması ise bilimsel yöntemler kullanarak çalışan işgörenin işe motive edilmesini sağlamaya bağlıdır. Bu doğrultuda yapılan araştırmanın genel amacı metal endüstrisini oluşturan işletmelerde çalışan mavi ve beyaz yakalı personelin motive edilmesinde sosyal ve ekonomik motivasyon faktörlerinin etkilerini incelemek ve bu etkilerin çalışanlar üzerindeki rolünü ve etkinliğini ortaya çıkartmaktır.

Çalışanların iş hayatlarında mutlu olabilmeleri çalıştıkları işyerlerine fayda sağlamaları sonucunu getirecektir. İşgörenler bu sayede verimli ve uzun çalışma olanağı ulaşabileceklerdir. Bunun için çalışanın tatminin ölçümü ve sonuçların irdelenmesi çok önem taşıyan bir konudur.

Bu çalışmada metal endüstrisinde çalışanları yansıtacak bir örneklem grubuna uygulanarak hem mavi hemde beyaz yakalıların motive olmasındaki unsurlar karşılaştırılma olanağı elde edilecektir. Amaç burada motivasyonu etkileyen faktörlerin etkinliğini hem mavi hemde beyaz yakalı personel açısından irdelemektir.

Bu çalışmada iş tatminini içeren temel değişkenlerin bir bölümü incelendikten sonra uygulama sonuçları teorik bir çerçeve içerisinde karşılaştırılmaya çalışılmıştır.

2.Kapsam

İşletmelerin en önemli sermayesi işgörenlerdir. İşgörenler işletmede farklı pozisyonlarda değişik görevler üstlenmektedirler. Eğitim durumlarına, kişisel özelliklerine göre beyaz yakalı yâda mavi yakalı iş pozisyonlarında görev yapmaktadırlar. Bu iki pozisyonun çalışma şartları ve karşılaşılan zorluklar farklıdır.

Bu iki kategoride çalışan işgören farklı maddi kazanımlara sahiptirler. Bunun gibi ekonomik, sosyal, psikolojik ve yönetsel pek çok benzerlik ve farklılık bu iki farklı kategori çalışanlarını etkileyebilir. Bu nedenle bu çalışma yapılırken aynı gruba bağlı 6 farklı fabrika'da çalışan mavi ve beyaz yakalı işgörenler seçilmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı az olsa da mümkün olduğunca seçilen beyaz ve mavi yakalı işgörenlerin sayılarının birbirlerine yakın olmasına çalışılmıştır.

a.Araştırma yapılan kuruluş hakkında bilgiler

Bu çalışma faaliyetlerine 1950 yılında başlamış, 60 yıllık bir kuruluş olan metal endüstrisinin lider kuruluşu Öztiryakiler Madeni Eşya Sanayi'ye bağlı 6 fabrika'da çalışan mavi ve beyaz yakalı çalışanlara uygulanmıştır.

Bu grupta çalışan toplam işgören sayısı 1500'ün üzerindedir. Bu grup Türkiye'nin en büyük 600 kuruluşu içerisinde yer almaktadır. Toplam ihracatı üretiminin %60'ı

olup ihracat yaptığı ülke sayısı 106 olması bakımından sektörünün lider, Türkiye'nin ise %100 Türk sermayeli saygın kuruluşlarından biridir.

a.Misyonu misyonu ve vizyonu

Öztiryakiler'in misyonu, topluma ve çevreye sürekli katma değer sağlamak, kalitede ve hizmette süreklilik temin etmek, müşteri beklentilerini maksimum seviyede karşılamaktır.

b.Öztiryakiler Madeni Eşya Sanayi'nin faaliyet alanları

Öztiryakiler Madeni Eşya Sanayi endüstriyel mutfak sektöründe faaliyet gösteren 8 fabrikası ve 4 ülkede kendi şirketleri olan bir şirketler grubudur.

c.Öztiryakiler Madeni Eşya Sanayi

Öztiryakiler Madeni Eşya Sanayi 60 yılı aşkın süredir endüstriyel mutfak sektöründe hizmet vermektedir. Türkiye'de %70' e varan pazar payı ile lider konumda Olmasının yanı sıra 106 ülkeye yaptığı ihracatla dünyada da önemli bir oyuncu durumundadır. Iso 9000 belgesine sahip olan Öztiryakiler grubunun üretim konuları aşağıda sıralanmıştır.

- Endüstriyel mutfak ekipmanları
- Ana mutfak ekipmanları
- Endüstriyel soğutma ekipmanları
- Sıcak ve soğuk servis hatları, hotel ve restaurant servis arabaları
- Mobil mutfaklar
- Porselen
- Hastane ekipmanları

Öztiryakiler bu sistemlerin üretim, satış ve pazarlamasını, projelendirilmesini, montajlarını, eğitimlerini ve teknik eğitimlerini yürütmektedir.

3.Araştırmanın Varsayımı ve Hipotezleri

a.Araştırmanın varsayımı

Araştırmaya katılan örneklemeler, hedeflenen ana kütleyi temsil etmektedir.

b.Araştırmanın hipotezleri

Hipotez 1: Metal endüstrisinde çalışan işgörenlerde ekonomik motivasyon ile sosyal motivasyon tatmin faktörleri arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Metal endüstrisinde beyaz yakalı işgörenlerde ekonomik motivasyon sosyal motivasyonu etkilemektedir.

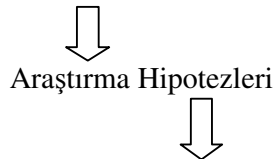
Hipotez 3: Metal endüstrisinde mavi yakalı işgörenlerde ekonomik motivasyon sosyal motivasyonu etkilemektedir.

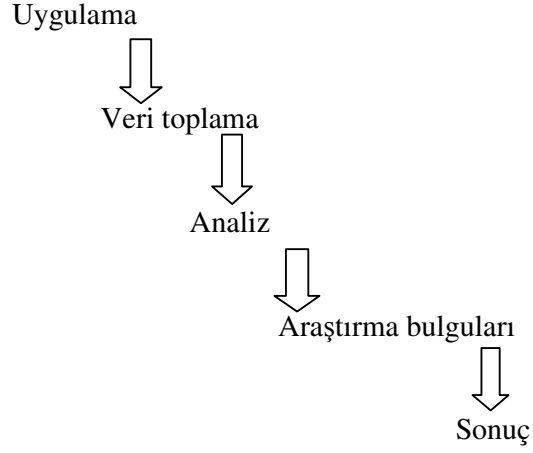
c.Yöntem

Bu çalışma yapılırken öncelikle araştırma planlaması yapılmıştır. Bu planlama'nın adımları aşağıda yer alan araştırma planı şeklinde görülebilir.

(1) Araştırma planı

Literatür Planı





Şekil 10: Araştırma planı

(2). Araştırma veri toplama araçları

Çalışanların tatmin düzeyinin belirlenmesinde pek çok ölçek kullanılabilmektedir. Fakat ekonomik ve sosyal motivasyon faktörlerini incelerken sorularının niteliği bakımından Spektor'un çalışan tatmini ölçeğinden faydalanmak uygun bulunmuştur.¹⁰⁸ Çünkü bu ölçek her biri 4 soru ile test edilen 9 alt boyuttan oluşan 36 sorudan oluşmaktadır. Soru formunun bir örneği ekte verilmiştir.

Bunların alt boyutları aşağıda sıralanmıştır;

1. Ücret
2. İlerleme
3. Amir
4. Sosyal Haklar
5. Ödüller
6. Örgütsel Normlar
7. Çalışma Arkadaşları
8. İşin Doğası
9. İletişim

¹⁰⁸ Keser Aşkın, A.g.e , s. 250

Metal endüstrisi işletmelerinde uzun ürün üretiminde 21.599 kişi olan doğrudan istihdamın, %55'i (11.854 kişi) EAO'lu kuruluşlarda, %45'i (9.745 kişi) ise, bütünleşmiş tesislerde çalışmaktadır. Yaklaşık olarak 5.492 çalışanın istihdam edildiği bağımsız haddehanelerle birlikte toplam istihdam, 27.091 kişiye ulaşmaktadır. Bu sayı yan sanayi kuruluşlarında çalışanlar ile toplam 50.000 kişiyi bulmaktadır.

Ana kütleinin 50.000 kişi olduğu böyle bir çalışmada kaç tane örneklem seçileceğine aşağıdaki tablodan bakılarak karar verilmiştir. Tutarlı sonuçlar 2,870 örneğine dayanmaktadır. Olumsuz düzenlenmiş olan sorular 1,3,5,7,9,11,12,13,14,17, 18,20,23,24,26,29,31,32,34 ve 36 dır.

Tablo 7: Anakütleden örneklem belirleme

Ana Kütle Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüğünün Güvenilirliği			
	./+/- %1	./+/- %2	./+/- %3	./+/- %5
1000	*	*	473	244
2000	*	*	619	278
3000	*	1206	690	291
4000	*	1341	732	299
5000	*	1437	760	303
10000	4465	1678	823	313
20000	5749	1832	858	318
50000	6946	1939	881	321
100000	7465	1977	888	321
500000	7939	2009	895	322

(3). Araştırma yönteminin uygunluğu

Ana kütledeki birimlerin sayısı 50.000 olarak hesaplandığından bu tablodaki hata seviyesine göre +/- %5 hata seviyesine göre 321 örneklem alınması gerekebilir.

Örneklem hacmi ne kadar artarsa tahminlerin güvenilirliği de o kadar artacağından bu çalışmada örneklem hacmi olarak 540 kişiye ulaşılmıştır. Bu çalışma metal endüstrisinde hammaddeyi işleyerek mamul madde üretimi yapan 5 fabrikada çalışan beyaz ve mavi yakalı işgörenlere anket yöntemi çoktan seçmeli olarak 36 soru ve kişisel bilgi ek sorusu sorularak uygulanmıştır.

Bu işletmelerin yönetimlerinden izin alındıktan sonra anket formları daha önceden belirlenmiş bir anketör grubu kullanılarak dağıtılmış ve anket ile ilgili olası yanlış anlamaları düzeltmek ve anketi dolduranların konu ile ilgili anlaşılmayan sorularını cevaplama olanağı bulunmuştur.

Tamamı yüzyüze görüşme yolu ile toplam 540 anket formuna ulaşılmıştır. Bu anket formları dağıtılışı işletmenin yönetimi tarafından o işletmede çalışan işgörenlere uygulanan bir anket formu olduğu intibası oluşmaması için anket formlarının dağıtılıp uygulanmasında özellikle bölüm yöneticilerinden yararlanılmamıştır.

Başlangıçta hedeflenen anket formu sayısı 600 kişi olmasına rağmen 60 adet form gerek eksik doldurma gerekse çalışanların bir bölümünün muhtemelen soruları anlamaması yâda arka sayfayı çevirmeyi unutmaları ve oradaki soruları görememeleri ve boş bırakmaları gibi nedenlerle değerlendirmeye alınmamıştır.

Anketler yaklaşık 30 günlük bir süre içerisinde doldurulmuş ve bunların değerlendirilmesi 40 günlük bir süreyi almıştır.

(4) Analiz yöntemi

Araştırma sonucu elde edilen veriler SPSS 17,0 programında analize tabi tutulmuştur. Bu analizin ilk adımı olarak elde edilen sonuçların güvenilirliği incelenmiştir. Buna göre araştırma sonuçları %79,2 oranında güvenilir bulunmuştur.

(5).Araştırma Bulguları ve değerlendirme

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile ilgili elde edilen sonuçlar verilmiştir. Daha sonra burada verilen frekans ve yüzde dağılımı değerlendirilerek yorumlanmıştır.

(a) Araştırmaya katılan işgörenlere ait demografik bulgular

Araştırmaya katılan örneklemelerin frekans ve yüzde dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 8: Araştırmaya katılan örneklemin frekans ve yüzde dağılımları

		Frekans	%
Yaka rengi	Beyaz	200	37,0
	Mavi	340	63,0
Cinsiyet	Erkek	449	83,1
	Kadın	91	16,9
Yaş	18-21	65	12,0
	21-35	408	75,6
	35-45	46	8,5
	45-60	21	3,9
Çalışma Süreleri	0-1 yıl	16	3,0
	1-5 yıl	411	76,1
	5-10 yıl	86	15,9
	10 yıl ve üzeri	27	5,0
Eğitim seviyesi	İlkokul	61	11,3
	Lise veya dengi teknik lise	422	78,1
	Üniversite	57	10,6
Toplam		540	100,0

Bu araştırmada 200'ü beyaz 340'ı mavi yakalı olmak üzere toplam 540 çalışana ulaşılmıştır.

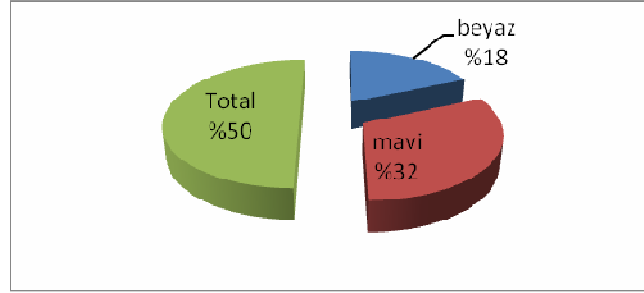
Bu araştırmaya katılan örneklemlerin yaka renklerini incelersek örneklemlerin beyaz yakalı olanlarının %17 mavi yakalı olanlar %63'tür. Buna göre bu araştırmaya katılan mavi yakalılar beyaz yakalılarından daha fazladır.

Bu araştırmaya katılan örneklemlerin %83,1 'i erkek iken %16,9 'u kadındır. Bunun nedeni metal endüstrisinin ağır çalışma koşulları olan erkek yoğun bir endüstri olmasıdır.

Bu araştırmaya katılan örneklemlerin yaşları incelendiğinde örneklemlerin beyaz yakalı olanlarının %12'si 18-21 yaşında iken bu oran 21-35 yaş grubunda %75,6 'ya çıkmaktadır. 35-45 yaş grubunda %8,5 ve 45-60 yaş arasında %3,9 luk bir kitlenin olduğunu görmekteyiz. Bu Türkiye'nin bugünkü yaş ortalamasını yansıttığını ve geç sayılabilecek bir çalışan grubunun metal endüstrisinde istihdam edildiğini göstermektedir.

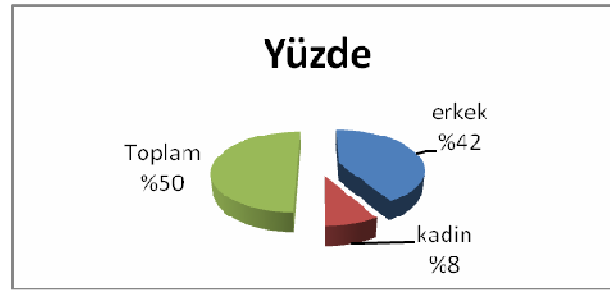
Bu araştırmaya katılan örneklemlerin şirketlerindeki çalışma sürelerini incelediğimizde %3 'n 0-1 yıl, %76,1'in 1-5 yıl, %5,0'ının 10 yıl ve üzeri , %15,9'un ise 5-10 yıldır istihdam edildiğini görmekteyiz. Buradan işgören devir hızının nispeten yüksek olduğunu söylenebilir.

Bu araştırmaya katılan örneklemlerin eğitim düzeylerini incelediğimizde %11,3'n ilkokul, çalışanların %78,1'inin lise veya dengi teknik lise ,%10,6 sının niversite mezunu olduğunu görmekteyiz. Bu da eğitim düzeyinin yüksek olduğunun göstergesidir



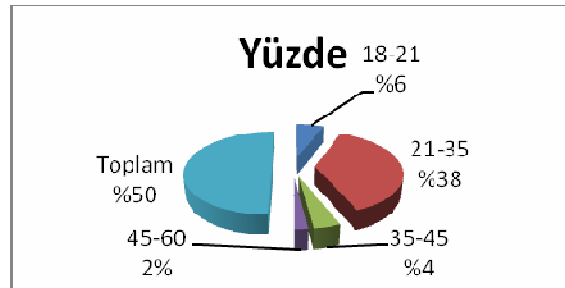
Grafik 1: Örneklerin yaka rengine göre dağılımı

Yukarıdaki grafikte araştırmaya katılan beyaz ve mavi yakalı çalışanların yüzdesel dağılımı görülmektedir.



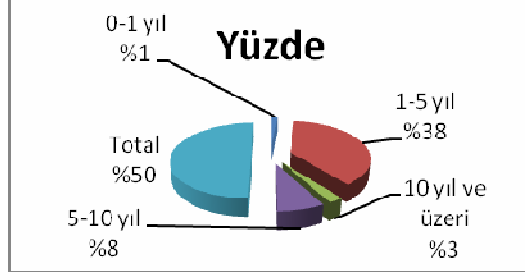
Grafik 2: Örneklerin cinsiyete göre dağılımı

Yukarıdaki grafikte araştırmaya katılan erkek ve kadın çalışanların yüzdesel dağılımı görülmektedir.



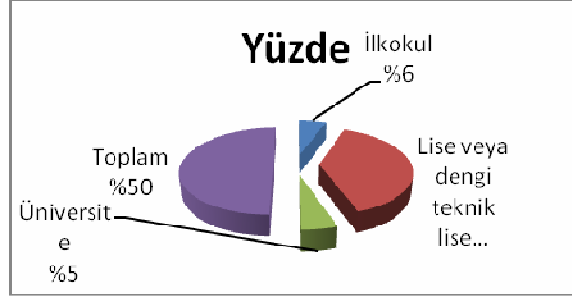
Grafik 3: Örneklerin yaşa göre dağılımı

Yukarıdaki grafikte araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre yüzdesel dağılımı görülmektedir.



Grafik 4: Örneklemelerin işletmede çalıştıkları yıllara göre dağılımı

Yukarıdaki grafikte araştırmaya katılan beyaz ve mavi yakalı çalışanların çalıştıkları yıl sayısına göre yüzdesel dağılımı görülmektedir.



Grafik 5: Örneklemelerin eğitim durumlarına göre dağılımı

(6).Çoklu değişkenli istatistiksel analiz

Bu çalışmada sosyal bilimlerde sık kullanılan faktör analizi yöntemi ve korelasyon analizi, anova analizi ve manova analizi yöntemlerine başvurulacaktır.

(a).Faktör analizi

Az sayıda faktör ile aynı yapı ve niteliği ölçen değişkenleri toplayarak yapılacak ölçümü az sayıda faktör ile açıklama amacındaki bir istatistikî metoddur.

Burada araştırmaya katılanlara sorulan sorulara verilen yanıtlar faktör analizine tabi tutulmuş SPSS.17,0 programı kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda aşağıdaki faktör döndürme sonuçları (Rotated Component Matrix) elde edilmiştir.

**Tablo 9:Faktör Analizi sonuçları
Rotated Component Matrix(a)**

	Component			
	1	2	3	4
30)Yöneticimi severim	,873			
21)Kazancımız adil bir şekilde dağıtmaktadır	,864			
32)Gayretimin hak ettiğim düzeyde ödüllendirilmediğini düşünüyorum		,308		
4)İyi bir iş yaptığımda olması gerektiği şekilde fark ediliyorum	,853			
22)Bu örgütte çalışanlara çok az ödül verilmektedir		,409		
16)İşte yaptığım şeyler hoşuma gidiyor	,849			
24)İşimde yüküm çok fazla		,303		
8)Bu şirket işinde iyi gibi görünüyor	,842			
6)Birlikte çalıştığım insanlardan mutluyum	,842			
25)Çalışma arkadaşlarımı seviyorum	,840			
36)İşe yönelik tanımlamalar net değil		,366		
29)Aslında hak ettiğimiz bazı kazançları alamıyoruz			,314	
19)İnsanlar bu bölümde diğer bölümlerde olduğu gibi ilerleme şansına sahipler	,829			
34)İşte çok fazla sıkıntı var		,425		
35)İşim eğlencelidir	,826			
20)Süpervizörüm astlarımın duygularını çok az dikkate almaktadır		,464		

17)Çalıştığım şirkette hedefler bana göre tam olarak net değil		,434		
15)Çalıştığım arkadaşların vasıflarının düşük olması bende daha çok çalışma arzusu uyandırıyor	,795			
7)Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünüyorum		,465		
5)Prosedürler çoğunlukla iyi bir şeyler yapmayı engelliyor		,478		
27)İşimi yapmaktan gurur duyuyorum	,772			
13)Yaptığım işin kıymeti yeteri kadar bilinmiyor		,527		
12)Elde ettiğimiz kazanç ve sosyal haklar diğer firmaların önerdiği kadar iyi	,760			
26)Organizasyonda neler olup bittiğini genellikle bilmiyorum		,477		
14) iyi bir iş çıkarma gayretim nadiren de olsa engelleniyor		,547		
31)Çok fazla bürokratik işim var	,690			
2)Yöneticim yaptığım işte yeterlidir	,564			
10)İşini iyi yapanlar terfide eşit şansa sahipler	,381			
18)Bana ödenen ücrete baktığımda organizasyonun değerimi anlamadığını düşünüyorum		,829		
3)Kazancımdan hoşnut değilim		,797		
11)Yöneticim bana karşı adil davranmıyor				,258
23)Yaptığım İş Karşılığında Uygun Bir Ücret Aldığımı Düşünüyorum	,530			
9)Ücret artışları çok az ve dengesiz		,741		
1)İşimde gerçekten çok az terfi imkânı var		,733		

28)Ücret artışına yönelik fırsatlardan memnunum			,902	
33)Terfi şansından memnunum				,934

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 7 iterations.

Faktör yük ölçüm değerlerine bakıldığında bu değerlerin özellikle 1.faktör için en yüksek oranda olduğu görülmektedir. Bu durumda araştırmaya katılanların en çok birinci faktörün etkisi altında olduklarını söylenebilir. Faktör yük değerlerinin 4 nolu faktördeki 11. Soru hariç tüm faktörler için 0,450'nin üzerinde olması seçim açısından iyi bir ölçüttür. 0,300 değerinin altında yük değeri olan 11. soru 4.faktör için ölçekten çıkarılması düşünülebilir. Burada bu tabloya ulaşmak için faktör yük ölçüm değerleri en yüksek olanlar seçilmiş ve daha düşük olanlar tablodan çıkartılmıştır.

Faktör yük ölçüm değerlerinde en fazla yük değerinin ölçeklere göre toplanma sırası yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere 1.2.3 ve 4. ölçeklerdir. Soruların nitelikleri göz önüne alındığında 1.ölçek sosyal motivasyon faktörlerini, 2.ölçek ekonomik, motivasyon faktörlerini göstermektedir. 3.ölçek ise yönetsel ve örgütsel faktörlerini göstermektedir. 4. ve son ölçek ise psikolojik motivasyon faktörleridir. Bu analizde daha çok araştırmaya katılan personelin sosyal motivasyon faktörlerinin etkisi altında oldukları gözlemlenmektedir. Bu durumun doğruluğunu daha net gözlemleyebilmek için analiz, faktör sayısı ikiye indirilerek devam edilmiştir.

SPSS 17,0 programı kullanılarak 2 faktör için elde edilmiş olan faktör döndürme sonuçları tablo 10'da verilmiştir.

Bu tabloya göre yük değerlerinin 0,450'den büyük olduğu görülmektedir. Bu seçim için iyi bir ölçüdür. 0,300'un altındaki yük değerleri'nin değerlendirmeden çıkartılması düşünülebilir.

**Tablo 10:İki Faktöre indirgenmiş analiz sonuçları
Rotated Component Matrix(a)**

Anket Soruları	Component	
	1	2
21)Kazancımız adil bir şekilde dağıtmaktadır	,897	
15)Çalıştığım arkadaşların vasıflarının düşük olması bende daha çok çalışma arzusu uyandırıyor	,890	
7)Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünüyorum		,279
20)Süpervizörüm astlarının duygularını çok az dikkate almaktadır		,357
36)İşe yönelik tanımlamalar net değil		,258
35)İşim eğlencelidir	,864	
22)Bu örgütte çalışanlara çok az ödül verilmektedir		,404
12)Elde ettiğimiz kazanç ve sosyal haklar diğer firmaların önerdiği kadar iyi	,860	-,263
16)İşte yaptığım şeyler hoşuma gidiyor	,855	-,319
19)İnsanlar bu bölümde diğer bölümlerde olduğu gibi ilerleme şansına sahipler	,855	-,332
8)Bu şirket işinde iyi gibi görünüyor	,852	-,424
30)Yöneticimi severim	,845	-,333
4)İyi bir iş yaptığımda olması gerektiği şekilde fark ediliyorum	,844	-,346
13)Yaptığım işin kıymeti yeteri kadar bilinmiyor	-,835	,384
34)İşte çok fazla sıkıntı var	-,834	,404
32)Gayretimin hak ettiğim düzeyde ödüllendirilmediğini düşünüyorum	-,833	,367
6)Birlikte çalıştığım insanlardan mutluyum	,828	-,419
24)İşimde yüküm çok fazla	-,825	,375
17)Çalıştığım şirkette hedefler bana göre tam olarak net değil	-,813	,388
14)İyi bir iş çıkarma gayretim nadiren de olsa engelleniyor	-,812	,378
5)Prosedürler çoğunlukla iyi bir şeyler yapmayı engelliyor		,416
25)Çalışma arkadaşlarımı seviyorum	,797	
29)Aslında hak ettiğimiz bazı kazançları alamıyoruz		,341
31)Çok fazla bürokratik işim var	,760	

26)Organizasyonda neler olup bittiğini genellikle bilmiyorum		,537
27)İşimi yapmaktan gurur duyuyorum	,701	
2)Yöneticim yaptığım işte yeterlidir	,595	
33)Terfi şansından memnunum	,250	
3)Kazancımdan hoşnut değilim		,829
18)Bana ödenen ücrete baktığımda organizasyonun değerimi anlamadığımı düşünüyorum		,781
1)İşimde gerçekten çok az terfi imkânı var		,771
23)Yaptığım İş Karşılığında Uygun Bir Ücret Aldığımı Düşünüyorum	,573	
9)Ücret artışları çok az ve dengesiz		,728
10)İşini iyi yapanlar terfide eşit şansa sahipler	,462	
11)Yöneticim bana karşı adil davranmıyor	,248	
28)Ücret artışına yönelik fırsatlardan memnunum		,629

Bu analizden ortaya çıkan sonuçlarda eksi değerleri araştırmadan çıkartabiliriz. Bu değerleri elediğimizde sorulara verilen yanıtlara her iki grubun en yüksek yük değerleri kalacaktır.

Yukarıda verilmiş olan 2 faktöre indirgenen faktör döndürme sonuçlarına göre 1.grubun sosyal motivasyon tatmin faktörlerine, 2. Grubun ise ekonomik motivasyon tatmin faktörlerine ait olduğu söylenebilir. Buna göre araştırmaya katılmış olan çalışanlar sosyal motivasyon faktörlerinin etkisi altındadırlar. Tablo 11 de ekonomik ve sosyal faktörlerin sıralaması verilmiştir.

Tablo 11: Faktör analizi

Rotated Component Matrix(a)	Component	
	1	2
21)Kazancımız adil bir şekilde dağıtmaktadır	,897	
15)Çalıştığım arkadaşların vasıflarının düşük olması bende daha çok çalışma arzusu uyandırıyor	,890	
35)İşim eğlencelidir	,864	

12)Elde ettiğimiz kazanç ve sosyal haklar diğer firmaların önerdiği kadar iyi	,860	
16)İşte yaptığım şeyler hoşuma gidiyor	,855	
19)İnsanlar bu bölümde diğer bölümlerde olduğu gibi ilerleme şansına sahipler	,855	
8)Bu şirket işinde iyi gibi görünüyor	,852	
30)Yöneticimi severim	,845	
4)İyi bir iş yaptığımda olması gerektiği şekilde fark ediliyorum	,844	
6)Birlikte çalıştığım insanlardan mutluyum	,828	
25)Çalışma arkadaşlarımı seviyorum	,797	
31)Çok fazla bürokratik işim var	,760	
27)İşimi yapmaktan gurur duyuyorum	,701	
2)Yöneticim yaptığım işte yeterlidir	,595	
33)Terfi şansımдан memnunum	,250	
23)Yaptığım İş Karşılığında Uygun Bir Ücret Aldığımı Düşünüyorum	,573	
10)İşini iyi yapanlar terfide eşit şansa sahipler	,462	
11)Yöneticim bana karşı adil davranmıyor	,248	
28)Ücret artışına yönelik fırsatlardan memnunum		,629
7)Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünüyorum		,279
20)Süpervizörüm astlarının duygularını çok az dikkate almaktadır		,357
36)İşe yönelik tanımlamalar net değil		,258
22)Bu örgütte çalışanlara çok az ödül verilmektedir		,404
13)Yaptığım işin kıymeti yeteri kadar bilinmiyor		,384
34)İşte çok fazla sıkıntı var		,404
32)Gayretimin hak ettiğim düzeyde ödüllendirilmediğini düşünüyorum		,367
24)İşimde yüküm çok fazla		,375
17)Çalıştığım şirkette hedefler bana göre tam olarak net değil		,388
14)iyi bir iş çıkarma gayretim nadiren de olsa engelleniyor		,378
5)Prosedürler çoğunlukla iyi bir şeyler yapmayı engelliyor		,416
29)Aslında hak ettiğimiz bazı kazançları alamıyoruz		,341
26)Organizasyonda neler olup bittiğini genellikle bilmiyorum		,537
3)Kazancımдан hoşnut değilim		,829
18)Bana ödenen ücrete baktığımda organizasyonun değerimi anlamadığımı düşünüyorum		,781
1)İşimde gerçekten çok az terfi imkânı var		,771
9)Ücret artışları çok az ve dengesiz		,728

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

(i) İtem (soru) gruplarının faktörlere göre dağılımı

Tablo 11’de faktör döndürme sonuçları analizinin ekonomik ve sosyal motivasyona yönelik soruları birbiri ardına tekrar sıralanarak düzenlenmiş hali gösterilmektedir.

Buna göre ekonomik ve sosyal motivasyon tatmin faktörlerinin etkisi altındaki sıralaması aşağıdaki gibidir.

Ekonomik isteklendirme faktörleri: 1, 3, 5, 7, 9, 13, 14, 17, 18, 20, 22, 24, 26, 28, 29, 32, 34, 36,

Sosyal isteklendirme faktörleri: 2, 4, 6, 8, 10, 11, 12, 15, 16, 19, 21, 23, 25, 27, 30, 31, 33, 35,

(ii) Güvenilirlik analizi sonuçları

Bu araştırmanın güvenilirlik analizi SPSS 17.0 programı kullanılarak incelenecektir. Ekonomik ve sosyal isteklendirme faktörlerinin güvenilirlik analizleri ayrı ayrı yapılmıştır.

Ekonomik isteklendirme faktörlerinin güvenilirlik analizi yapılırken bu faktörler ile ilgili 18 soruya verilen yanıtlar güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bu analiz sonucunda **Cronbah Alpha değerinin 0,9774** çıkması bu çalışmada ekonomik isteklendirme faktörleri ile ilgili verilen yanıtların %97,74 oranında güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da bu araştırma sonuçlarının yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sosyal isteklendirme faktörlerinin güvenilirlik analizi yapılırken bu faktörler ile ilgili 18 soruya verilen yanıtlar güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bu analiz sonucunda **Cronbah Alpha değerinin 0,9715** çıkması bu çalışmada sosyal isteklendirme faktörleri ile ilgili verilen yanıtların %97,15 oranında güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da bu araştırma sonuçlarının yüksek derecede güvenilir olduğunu

göstermektedir. Bu analizlere dayanarak bu araştırmanın istatistikî açıdan güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Bu durum araştırmanın araştırmaya katılan örneklemeler hedeflenen ana kütleyi temsil etmektedir varsayımını'da doğrulamaktadır.

(b) Korelasyon analizi

Ekonomik ve sosyal isteklendirme faktörleri arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için ilgileşim (korelasyon) analizi uygulanmıştır. Bu ilişkinin miktarını ölçmek için ilgileşim katsayısını bulmak gerekmektedir. SPSS 17,0 istatistik programı kullanılarak yapılan ilgileşim analize göre aşağıdaki tablodaki değere ulaşılmıştır.

Tablo.12: Correlations(a) analizi:

	EKONOMİK
SOSYAL	-,980(**)

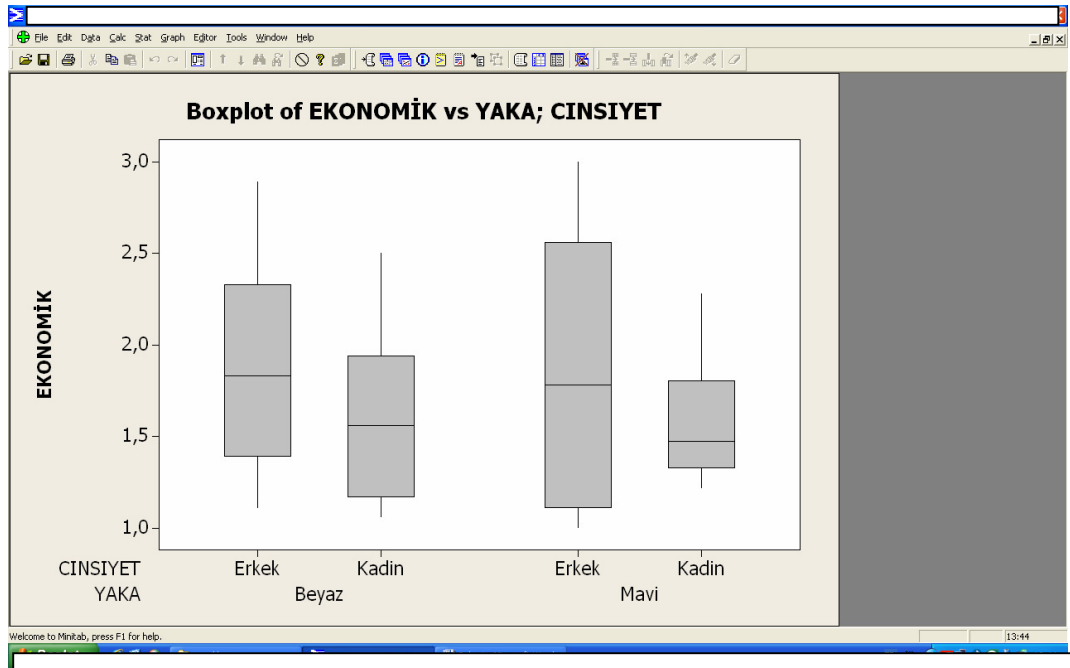
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
a Listwise N=540

İlgileşim katsayısının -0,980 düzeyinde olması, ilgileşim analizi sonucunda değişkenler arasında %1 önem seviyesine göre negatif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Çift kuyruklu negatif güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin negatif olması, değişkenlerden birine ait değerlerin artması durumunda diğer değişkendeki değerlerin düşme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu analiz sonuçlarına göre ekonomik motivasyon arttıkça sosyal motivasyonun azalmaktadır.

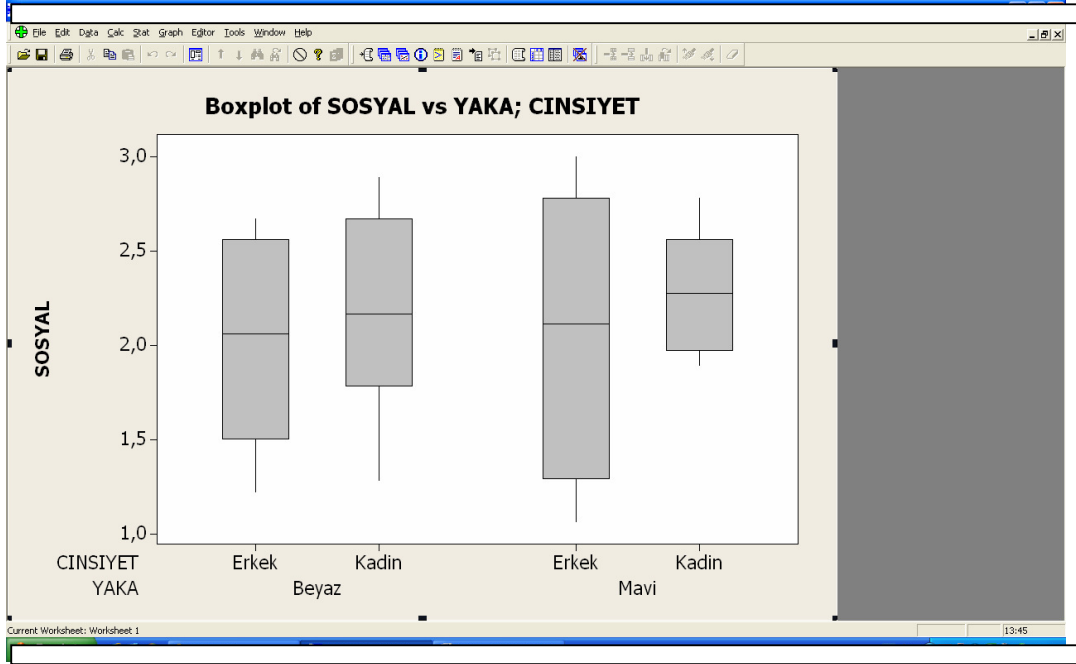
Bu durumda hipotezlerin geçerliliği grafik 6'da gösterildiği gibidir.

Hipotez 1'deki "Metal endüstrisinde işgörenlerde ekonomik motivasyon ile sosyal motivasyon arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır" hipotezi doğrulanmamaktadır. Çünkü araştırma tüm işgörenler için yapılmış ve ekonomik motivasyon ve sosyal motivasyon arasındaki ilişkinin yönü pozitif değil negatiftir çıkmıştır.

Bu hipotezdeki "Metal endüstrisinde çalışan işgörenlerde ekonomik motivasyon ile sosyal motivasyon tatmin faktörleri arasındaki ilişki kuvvetli bir ilişkidir." hipotezi doğrulanmaktadır. Çünkü ekonomik ve sosyal motivasyon faktörleri arasındaki ilişkinin yönü negatif olsa da kuvvetli bir ilişkidir.



Grafik 6: Cinsiyet ve yaka rengine göre ekonomik motivasyon faktörleri



Grafik 7: Cinsiyet ve yaka rengine göre sosyal motivasyon faktörleri.....

Cinsiyet ve yaka rengine göre ekonomik ve sosyal motivasyon faktörleri kutu çizgi grafiği ile yukarıda incelenmiştir. Kutu çizgi grafikleri data grupları arasındaki değişim ve pozisyonu, aralarındaki farklılıkları en iyi ortaya koyan analizlerden birisidir. . Bu grafiklerde dikey eksen ekonomik motivasyonun derecesini bildirirken yatay eksen ise yaka rengi ve cinsiyetlerine göre araştırmaya katılanların grafiksel dağılımlarını vermektedir Grafik 6 da beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların cinsiyetlerine göre ekonomik motivasyon faktörlerinden etkilenmeleri kutu çizgi grafiğinde karşılaştırılarak incelenmektedir. Bu grafiğe göre araştırmaya katılan mavi yakalı erkekler diğer yaka grubundaki erkek ve tüm yaka gruplarındaki kadınlara göre ekonomik motivasyon faktörlerine en yüksek tepkiyi veren gruptur. (3'e yakın bir değer) Burada en alt ve en üst değerler yine bu gruba aittir. Beyaz yakalı kadınlar ekonomik motivasyon faktörlerinden en fazla tepki veren ikinci grup olup bu gruptaki dağılım mavi ve beyaz yakalı erkeklerdeki kadar fazla değildir.

Grafik 7 'beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların cinsiyetlerine göre sosyal motivasyon faktörlerinden etkilenmeleri kutu çizgi grafiğinde karşılaştırılarak incelenmektedir. Bu grafiğe göre araştırmaya katılan mavi yakalı erkekler diğer yaka

grubundaki erkek ve tüm yaka gruplarındaki kadınlara göre ekonomik motivasyon faktörlerine en yüksek tepkiyi veren gruptur. Burada sosyal motivasyon faktörlerine en düşük tepkiyi veren grup yine araştırmaya katılan mavi yakalı kadınlar grubudur.

Araştırmaya katılan çalışan gruplarının ortalamaları arasında fark olup olmadığını test etmek için T testi uygulanmıştır. Yapılan T testi sonrasında da aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

T test for EKONOMİK

YAKA	N	Mean	StDev	SE Mean
Beyaz	200	1,746	0,513	0,036
Mavi	340	1,868	0,724	0,039

Difference = mu (Beyaz) - mu (Mavi)

Estimate for difference: -0,122059

95% upper bound for difference: -0,026052

T-Test of difference = 0 (vs <): T-Value = -2,09 P-Value = 0,018 DF = 538

Both use Pooled StDev = 0,6539

T test for SOSYAL

YAKA	N	Mean	StDev	SE Mean
Beyaz	200	2,073	0,509	0,036
Mavi	340	2,087	0,706	0,038

Difference = mu (Beyaz) - mu (Mavi)

Estimate for difference: -0,014091

95% lower bound for difference: -0,108073

T-Test of difference = 0 (vs >): T-Value = -0,25 P-Value = 0,598 DF = 538

Both use Pooled StDev = 0,6401

Test sonucunda da görüldüğü gibi beyaz ve mavi yakalılar arasında ekonomik ve sosyal motivasyon faktörleri açısından fark bulunmaktadır.

(c) Anova analizi

Beyaz yakalıların ekonomik motivasyonel tatmin faktörleri ile mavi yakalıların ekonomik motivasyonel tatmin faktörleri arasında bir fark olup olmadığını ölçmek için tek yönlü anova (varyans analizi) yapılmıştır.

Bu duruma göre bağımsız değişken yaka rengidir. Bağımlı değişken ise motivasyonel faktörlerdir.

Tablo 13: Tanımlamalar

EKONOMİK

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Beyaz yaka	200	1,7458	,51325	,03629	1,6743	1,8174	1,06	2,89
Mavi yaka	340	1,8676	,72482	,03931	1,7903	1,9450	1,00	3,00
Total	540	1,8225	,65662	,02826	1,7670	1,8780	1,00	3,00

Tablo 14: Homojenlik testi

EKONOMİK

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
57,308	1	538	,000

Yapılan homojenlik testine göre sig değerinin ,000 çıkması çalışmaya katılan örneklemelerin homojenliklerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 15:. Yaka rengine göre ekonomik motivasyon faktörleri açısından bir fark olup olmadığına yönelik ANOVA

EKONOMİK

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,869	1	1,869	4,361	,037
Within Groups	230,522	538	,428		
Total	232,391	539			

Ekonomik motivasyonel tatminde gruplar arasında (yaka rengine göre) bir farklılık olup olmadığını test etmek için F değerine bakılır.. Buradaki F değeri (sig) 0.05 den küçük olduğu için gruplar arasında (Yaka renkleri bakımından yani mavi ve beyaz yaka grupları arasında) fark olduğu söylenebilir.

Aynı durum cinsiyet grupları arasında da bir fark var mı diye sorgulandığında da aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi fark olduğu görülmektedir. (sig. 0.05 den küçük)

Tablo 16: Cinsiyete göre ekonomik tatmin araçlarında fark olup olmadığına yönelik ANOVA

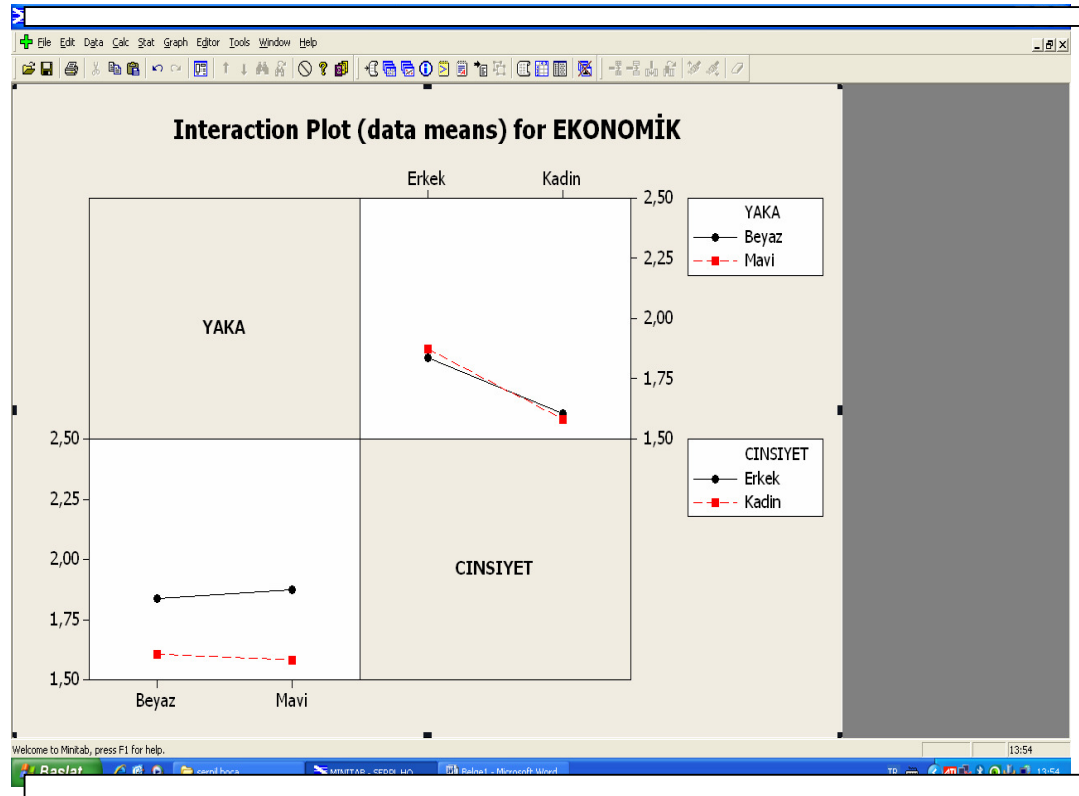
EKONOMİK

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,984	1	4,984	11,791	,001
Within Groups	227,407	538	,423		
Total	232,391	539			

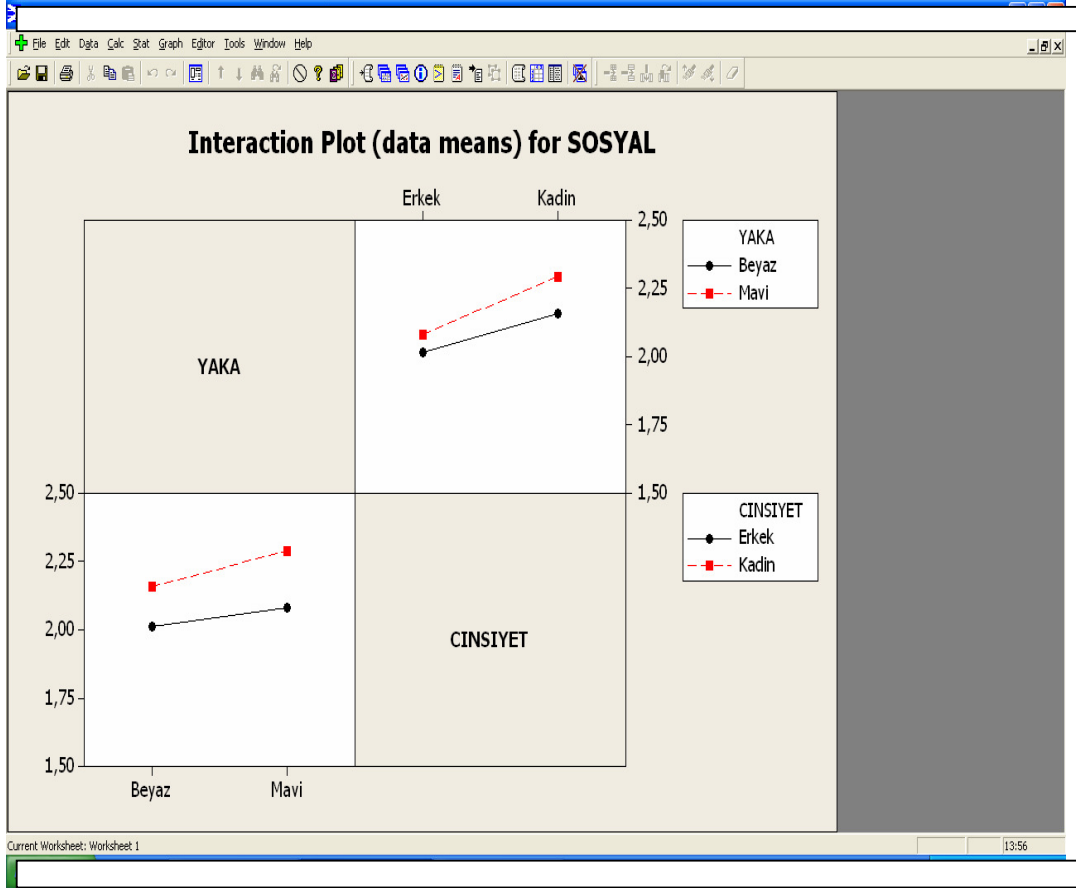
Bu durumda kadın işgörenlerle erkek işgörenler arasında da ekonomik tatmin araçlarına göre fark vardır. Ekonomik motivasyon erkeklerde kadınlara göre daha yüksektir. Bunun nedeni kadın çalışanların büyük ölçüde beyaz yakalı kadrolarda çalışması ve bu nedenle fazla mesai gibi olanaklardan mavi yakalılar gibi faydalanamamasıdır.

Kadın çalışanlar erkeklere göre daha düşük maaş almakta yada aldıklarını düşünmektedir. Bunun sonucunda ekonomik motivasyon düzeyleri erkeklere göre daha düşük olmaktadır.

Bu sonuçları bir de grafik üzerinde değerlendirmek istediğimizde aşağıdaki grafiklere ulaşılmıştır.



Grafik 8: Ekonomik faktörlerin cinsiyet ve yaka rengine göre önemi



Grafik 9: Sosyal faktörlerin cinsiyet ve yaka rengine göre önemi

Her iki grafikte de görüldüğü gibi cinsiyet ve yaka rengine göre ekonomik ve sosyal motivasyon faktörleri farklılık göstermektedir. Erkeklerin kadınlara göre ekonomik motivasyon faktörlerine verdikleri tepki daha fazla iken kadınlar daha çok sosyal motivasyon faktörlerinin etkisi altındadır. Grafik 8'e göre beyaz yakalılar ekonomik Motivasyon faktörlerinden mavi yakalılara göre biraz daha fazla etkilenirken bu iki grup arasındaki fark yine de çok fazla değildir. Sosyal motivasyon faktörlerine ilişkin grafik 9 a göre mavi yakalıların sosyal motivasyon faktöründen etkilenme oranları beyaz yakalılara göre daha fazladır.

(d) Manova analizi:

Yaka renginin, sosyal motivasyonel tatminin ve yaka rengi- sosyal motivasyonel tatmin etkileşiminin ekonomik motivasyonel tatmin üzerindeki etkisini araştırmak için çift yönlü manova analizi yaptığımızda aşağıdaki tabloya ulaşılmıştır.

Tablo 17:Yaka renginin ekonomik motivasyonel tatmin üzerinde etkisi

Dependent Variable: EKONOMİK

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Intercept	849,220	1	849,220	255,766	,000	,880
YAKAREN	115,997,342	34,936	3,320(a)			
	,995	1	,342	11,586	,002	,256
SOSYAL	199,981	33,716	,030(b)			
	1,718	35	5,714	91,480	,000	,991
YAKAREN * SOSYAL	1,259	27,510	,062(c)			
	2,356	30	,042	8,424	,000	,348
		473	,005(d)			

a, 582 MS(SOSYAL) - ,139 MS(YAKAREN * SOSYAL) + ,557 MS(Error)

b, 663 MS(YAKAREN * SOSYAL) + ,337 MS(Error)

c 1,554 MS(YAKAREN * SOSYAL) - ,554 MS(Error)

d MS(Error)

Bu tabloya göre, yaka renginin ekonomik motivasyonel tatmin üzerinde etkisi vardır. Ayrıca sosyal motivasyonel tatminin ekonomik motivasyonel tatmin üzerinde de etkisi olduğu ve de yaka rengi- sosyal motivasyonel tatmin etkileşiminin ekonomik motivasyonel tatmin üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. (sig. Değeri 0,05 in altında)

Bu durumda Hipotez 2'deki, "Metal endüstrisinde çalışan işgörenlerde ekonomik motivasyon sosyal motivasyonu etkilemektedir." hipotezi doğrulanmaktadır.. Aynı şekilde Hipotez 3'deki "Metal endüstrisinde çalışan işgörenlerde ekonomik motivasyon tatmin faktörleri sosyal motivasyon tatmin faktörlerini etkilemektedir" hipotezi de doğrulanmaktadır.

Tablo 18: 1. YAKA RENGİ

Dependent Variable: EKONOMİK

YAKA REN	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
beyaz yaka	1,757(a)	,007	1,744	1,770
mavi yaka	1,884	,006	1,872	1,896

a Based on modified population marginal mean.

Estimated marginal means değeri, bize hangi grubun ekonomik motivasyonel tatminlerinin diğerlerinden yüksek olduğunu göstermektedir. Bu tabloya göre, **mavi yakalıların beyaz yakalılara göre ekonomik motivasyonel tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.**(%95 açıklama gücü var) Böylece beyaz ve mavi yakalıların ekonomik motivasyonlarının birbirinden farklı oldukları buradan da anlaşılmaktadır.(beyaz yaka 1.744 den 1.770 e en fazla yüksekken, mavi yakanın daha yüksek olduğu görülmektedir.)

Mavi yakalı çalışanların ekonomik motivasyonları beyaz yakalılara göre daha yüksektir. Bunun nedeni mavi yakalıların İşin yoğun olduğu dönemlerde fazla mesai alabilmeleri ve bunun gelirlerini önemli ölçüde etkileyebilmesidir. Mavi yakalıları önemli bir global krizin yaşanmakta olduğunu ve kendi pozisyonlarına yakın çok sayıda işgörenin işsiz kaldığını bilmektedir. Eğitim düzeyi beyaz yakalılara göre düşük olan mavi yakalıları işlerini korumanın önemini farkında olduklarından ekonomik beklentileri beyaz yakalılara göre daha düşüktür.

Beyaz yakalıları fazla mesai imkânlarından yoksundurlar. Eğitim düzeyleri yüksek olduğundan emeklerinin karşılığını yeterince alamadıklarını düşünmektedirler. Beyaz yakalıları dünya çapında bir krizin varlığını bilmekte fakat çalıştıkları firmanın bu krizden etkilenmediğini ve emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşünmektedir. Beyaz yakalıları deneyim, büyük bir firmada çalışmış olma referansı, eğitim seviyelerinin

yüksek olması gibi nedenlerle iş bulma imkânlarının daha geniş olduğunu düşünmektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de 50.000 kişinin istihdam edildiği metal endüstrisi diğer endüstrilere hammadde, ara mamul ve mamul üreten önemli bir endüstridir. Burada çalışan işgörenlerin verimliliği ülke ekonomisi için büyük öneme sahiptir. Bu verimlilikte sağlanabilecek artış ürün maliyetlerinde düşüşe yol açacak buda ülkenin rekabet gücünü direkt ve dolaylı şekilde olumlu yönde arttıracaktır.

Tam olarak otomasyona geçmemiş olan Türkiye metal endüstri kuruluşlarında emek yoğun bir üretimin yapılmakta olması nedeni ile bu sektörde çalışan işgörenlerin verimliliği üretimi direkt etkilemektedir. Bu işletmelerde çalışan işgörenlerin verimliliğini arttırmak için yapılması gerekenler araştırıldığında motivasyon (isteklendirme) kavramı ortaya çıkmaktadır.

İşgören verimliliğini arttıran en önemli faktör motivasyondur. Motivasyon faktörlerinin etkilerini bulmak için öncelikle işletmede çalışan işgörenlerin incelenmesi bu sebeple de onlara yönelik bir araştırma yapılması gerekmektedir.

Yapılan bu araştırmanın amacı, metal endüstrisini oluşturan işletmelerde çalışan mavi ve beyaz yakalı personelin motive edilmesinde sosyal ve ekonomik motivasyon faktörlerinin etkilerini incelemek ve bu etkilerin çalışanlar üzerindeki rolünü ve etkinliğini ortaya çıkartmaktır. Çalışma yapılırken aynı gruba bağlı 6 farklı fabrikada çalışan mavi ve beyaz yakalı işgörenler seçilmiştir. İşletme içerisinde beyaz yakalı çalışan sayısının oranı mavi yakalılara göre daha az olsa da araştırma kapsamında mavi ve beyaz yakalı işgören sayılarının mümkün olduğunca birbirine yakın olmasına çalışılmıştır. Bunun nedeni ekonomik, sosyal, psikolojik ve yönetsel pek çok benzerlik ve farklılık içeren bu çalışma statülerinin çalışanları direkt olarak etkileyebilmesidir.

Çalışmanın uygulama aşamasında, sorularının niteliği bakımından ekonomik ve sosyal motivasyon faktörlerini araştırmaya imkan vermesi sebebiyle Paul E. Spector'un çalışan tatmini ölçeğinden faydalanılmıştır. Metal endüstrisinde çalışan firmaların araştırmaya katılan mavi ve beyaz yakalılarına Spector'un çalışan tatminini ölçmek için hazırladığı 36 soruluk 3'lü ölçeği uygulanmış ve buradan elde edilen veriler SPSS 17,0 programı kullanılarak çoklu değişkenli analizlere tabi tutulmuştur. Bu analizler faktör analizi, korelasyon analizi, anova analizi ve manova analizidir. Veri analizi çalışmasına başlamadan önce analizlere temel oluşturan ve geçerliliği sınanacak 3 ana hipotez öne sürülmüştür. Bu hipotezler, ekonomik ve sosyal motivasyon faktörlerini ve aralarındaki etkileşimi ölçmeye yöneliktir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin betimsel özellikleri incelendiğinde, çalışanların büyük bölümünün erkek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, metal endüstrisinin ağır çalışma koşulları yoğun bir endüstri olmasıdır. Metal endüstrisindeki işletmelerde çalışanlar yorucu bir iş temposu içerisindeyler. Burada taşıma, kaynak, baskı gibi fiziksel güç gerektiren çok sayıda süreç vardır. Kadınlar beyaz yakalı pozisyonlar dışında genellikle montaj hatlarında çalışmaktadır ve özellikle mavi yakalı kadın çalışanların sayıları erkek çalışanlarla kıyaslanamayacak kadar azdır.

Bu araştırmaya katılan örneklemelerin yaşları Türkiye'nin bugünkü yaş ortalamasını yansıtmakta ve genç sayılabilecek bir çalışan grubunun metal endüstrisinde istihdam edildiğini göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların şirketlerindeki çalışma süreleri incelendiğinde, bu işletmelerde çalışan işgörenlerin işgören devir hızının nispeten yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılmış olan çalışanların eğitim düzeylerini incelediğimizde ise genel olarak eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu görülmektedir.

Bu araştırmanın yapıldığı 2009 yılı, dünya ekonomik krizinin etkilerinin Türkiye'de yoğun olarak görülmeye başlandığı bir döneme denk gelmiştir. Bu dönemde pek çok işgören işini kaybetmekte, pek çok işletme işgören maaşlarını geç ödemekte yâda ödeyememekte, birçok ekonomik ve sosyal hak kaldırılmakta yâda

ertelenmektedir. Bu araştırma böyle bir dönemde yapılmış olduğundan kriz döneminde işgörenlerin ekonomik ve sosyal isteklendirme faktörlerinden etkileşimini ortaya koymaktadır. Bu durum çalışanların performanslarını, bu da doğal olarak çalıştıkları işletmenin genel verimliliğini etkileyecektir. Bu nedenle bu faktörler motivasyonla beraber verimliliği de etkilemektedir.

Ölçeklere ilişkin betimsel istatistikler incelendikten sonra ilgileşim analizleri yapılmıştır. Ekonomik ve sosyal isteklendirme faktörleri arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek için bu dorultuda sorulmuş olan 16 soruya verilen cevaplardan oluşan verilerin ilgileşim katsayıları bir tabloda incelenmiştir. Bu tablo incelendiğinde ekseriyetle 0 ile 1 arasında yeralan ilgileşim katsayısının önem düzeyinin 0,01 den küçük olduğu görülmektedir. Buna göre bu araştırmaya katılanların ekonomik motivasyon faktörlerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar ile sosyal motivasyon faktörlerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar arasında korelasyon katsayılarının ekseriyetle 0,01 den küçük olması, söz konusu ilişkinin %1 düzeyinde anlamlı olduğunu gösterir. Elde edilen bulgular ekonomik motivasyon faktörleri ile sosyal motivasyon faktörleri arasında aynı yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Uygulama aşamasında dördüncü olarak ekonomik motivasyon faktörleri ile sosyal motivasyon faktörleri arasındaki etkileşimi tespit etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. İlk olarak sosyal motivasyon faktörleri bağımlı değişkenler, ekonomik motivasyon faktörleri ise bağımsız değişkenler olmak üzere toplam sekiz farklı regresyon modeli tahmin edilmiştir. Bu modellere ilişkin regresyon parametreleri hesaplanmış ve bulunan sonuçlara göre değerlendirmeler yapılmıştır. Bu analizler için SPSS 17.0 programı kullanılmıştır. Bu değerlendirmelerden oluşan analiz sonuçlarına göre; modele ilişkin regresyon katsayılarının (R değeri) 0 ve 1 arasında olması, sosyal motivasyon faktörleri arasında aynı yönde ve kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular genel olarak metal endüstrisi kuruluşlarında çalışan örneklemelerin ekonomik ve sosyal motivasyon faktörlerine ilişkin sorulara verilen cevaplardan elde edilen veriler ile sosyal motivasyon faktörlerine ilişkin

sorulara verilen yanıtlardan elde edilen veriler arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırmada Hipotez 1'deki "Metal endüstrisinde çalışan işgörenlerde ekonomik motivasyon ile sosyal motivasyon arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır" hipotezi doğrulanmamaktadır. Çünkü işgörelere yönelik gerçekleştirilen araştırmada, ekonomik isteklendirme ve sosyal isteklendirme arasındaki ilişkinin yönü pozitif değil negatif çıkmıştır. Sosyal motivasyon arttığında ekonomik motivasyon düşmektedir. Bu durum Herzberg'in motivasyon teorisine uymaktadır. Herzberg'e göre işgören motivasyonunda ekonomik faktörlerin rolü çok fazla değildir. Bu durumu ile çıkan sonuçlar, ekonomik faktörleri motivasyona etkileri açısından birinci sıraya alan ve onlarsız motivasyondan sözedilemeyeceğini savunan Maslow'un teorisi ile ters düşerken, insanın verimli çalışmasını sağlamak için maddi ödüllerin verilmesi gerektiğini önesüren geleneksel motivasyon teorilerinden X teorisi ile de uyuşmamaktadır.

Yine bu hipotezdeki "Metal endüstrisinde çalışan işgörenlerde ekonomik motivasyon ile sosyal motivasyon tatmin faktörleri arasındaki ilişki, kuvvetli bir ilişkidir." hipotezi doğrulanmaktadır. Çünkü ekonomik ve sosyal motivasyon faktörleri arasındaki ilişkinin yönü negatif olsa da kuvvetli bir ilişkidir. Ekonomik motivasyon erkeklerde kadınlara göre daha yüksektir. Bunun nedeni kadın çalışanların büyük ölçüde beyaz yakalı kadrolarda yer alması ve bu nedenle fazla mesai gibi olanaklardan mavi yakalılar kadar faydalanamamasıdır. Ayrıca kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha az gelir elde ettiklerine inanmaktadırlar. Bunun sonucunda ekonomik isteklendirme düzeyleri düşük olmaktadır. Bu hipotezin doğrulanması da Maslow'un ekonomik faktörleri birinci planda tutan teorisi ile uyuşmamaktadır. Daha çok Herzberg'in teorisini destekler niteliktedir. Bu haliyle ortaya çıkan sonuçlar insanın verimli çalışmasını sağlamak için maddi ödüllerin verilmesi gerektiğini önesüren geleneksel motivasyon teorilerinden X teorisi ile de uyuşmamaktadır.

Hipotez 2'deki, "Metal endüstrisinde çalışan işgörenlerde ekonomik motivasyon sosyal motivasyonu etkilemektedir." hipotezi doğrulanmaktadır. Bu hipotezin doğrulanması Herzberg'in motivasyon teorisini destekler niteliktedir. Bu hipotezin

doğrulanması her şeyi maddi öğelerle açıklamaya çalışan geleneksel motivasyon teorisi ve ekonomik öğeleri birinci sıraya koyan Maslow'un teorisinden ayırmaktadır.

Hipotez 3'deki "Metal endüstrisinde çalışan işgörenlerde ekonomik motivasyon tatmin faktörleri sosyal motivasyon tatmin faktörlerini etkilemektedir" hipotezi de hipotez 3 gibi doğrulanmaktadır. Mavi yakalı çalışanların ekonomik motivasyonları beyaz yakalılara göre daha yüksektir. Bunun nedeni mavi yakalılarının işin yoğun olduğu dönemlerde fazla mesai alabilmeleri ve bu durumun gelirlerini önemli ölçüde etkileyebilmesidir. Mavi yakalılar dünya çapında önemli bir krizin yaşanmakta olduğunu ve kendi pozisyonlarına yakın çok sayıda işgörenin işsiz kaldığını bilmektedir. Eğitim düzeyi beyaz yakalılara göre düşük olan mavi yakalılar işlerini korumanın önemini farkında olduklarından ekonomik beklentileri beyaz yakalılara göre daha düşüktür. Beyaz yakalılar fazla mesai imkânlarından yoksundurlar. Eğitim düzeyleri yüksek olduğundan emeklerinin karşılığını yeterince alamadıklarını düşünmektedirler. Beyaz yakalılar dünya çapında yaşanan krizden haberdar olmalarına rağmen çalıştıkları firmanın bu krizden etkilenmediğini ve emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşünmektedir. Beyaz yakalılar deneyim, büyük bir firmada çalışmış olma referansı, eğitim seviyelerinin yüksek olması gibi nedenlerle iş bulma imkânlarının daha geniş olduğunu düşünmektedirler. Bu haliyle ortaya çıkan sonuçlar Herzberg'in motivasyon teorisini desteklemektedir.

Bu çalışma gerçekleştirilmeden önce ülkemizi kapsayan bir literatür taraması yapılmış ve ülkemiz metal endüstrisinde ekonomik ve sosyal motivasyon faktörleri ile ilgili yapılan başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu konuda yapılacak sonraki çalışmalara ışık tutması açısından da araştırmanın tüm süreçlerine ayrıca özen gösterilmiştir.

Bu çalışmada ortaya çıkan bulgular işgörenlerin ekonomik motivasyon araçlarını yetersiz bulması bakımından İsmail Ağırbaş'ın "Motivasyon ve iş tatmini "Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma"

tezi ile benzerlik taşımakla birlikte ekonomik motivasyon faktörleri ile sosyal motivasyon faktörleri arasındaki ilişkinin negatif olması açısından farklıdır.¹⁰⁹

Bu çalışmada işgörenlerin sosyal motivasyon faktörlerinin daha fazla etkisi altında oldukları sonucu Baran Toker'in 2008 yılında yaptığı " Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkiler: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama." çalışmasının sonucu ile benzerlik taşımaktadır. Her iki araştırmada da işgören motivasyonunda birinci derecede etkili faktör, sosyal motivasyon faktörleri çıkmakla birlikte Toker'in çalışmasında ikinci derecede etkili faktörün psikolojik faktörler çıkması bakımından iki araştırma birbirinden ayrılmaktadır. Toker'in araştırmasında ekonomik motivasyon faktörlerinin işgören motivasyonuna etki eden faktörler içerisinde 4. ve son sırada olması önemli farklılıklardan biridir. Ekonomik motivasyon faktörleri metal endüstrisine yönelik yapılmış olan bu çalışmada ikinci en önemli etkiye sahip faktör olup sosyal motivasyon ile yakın ilişki içerisindedir.¹¹⁰

Sosyal ve ekonomik motivasyon tatmin araçlarına göre elde edilen sonuçlara dayanarak, bu konuda sunulabilecek öneriler şunlardır;

- Çalışanlar iş doyumları açısından sosyal motivasyon faktörlerinden daha fazla etkilenirken ekonomik ihtiyaçlarını geri planda tutabilmektedirler. İşyerinin genel iklimi, işteki sosyal haklar gibi sosyal faktörler daha ön plana çıktığından yöneticilerin işgören devir hızını düşürmek ve işgörenlerin motivasyonlarını arttırmak için sosyal motivasyon faktörlerinin etkin kullanımına öncelik vermeleri daha doğrudur. Bu faktörlerin etkin kullanımı yüksek ücret vermek gibi ekonomik motivasyon faktörlerinin kullanımından daha etkili sonuç verecektir.
- Sosyal bir ortamda çalışan insan hayatının çok önemli bir bölümünü geçirdiği işyerinde sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasındaki etkinliğe bağlı olarak işe karşı

¹⁰⁹ Ağırbaş, İsmail, Çelik, Yusuf, Büyükkayıkçı Hüseyin "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma" Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 8, Sayı 3, 2005 s. 342-348

¹¹⁰ Toker, Baran "Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" Ege Akademik Bakış Dergisi, Sayı 8, 2008 s. 69-91

daha fazla istekleneceklerdir. Buda işletme maliyetlerinin düşmesine ve verimliliğin artmasına neden olacaktır.

- İşletmede çalışma ortamı sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olmalıdır. Yönetim işletmedeki kültürü geliştirmek amacıyla özel gün ve gecelerde yemek, gezi, kutlama vb. sosyal etkinlikleri organize etmelidir.
- Ortak çalışmalarda karşılıklı güvenin sağlanması, departmanlar arasındaki işbirliğinin artırılması için çalışılmalı. Yöneticiler ile onlara bağlı çalışan işgörenler arasında arkadaşça güvene dayanan bir çalışma ortamının yaratılmasına çalışılmalıdır.
- İşletmede, işyerine ve iş faaliyetlerine katkıda bulunanları ödüllendiren adaletli bir ücret sistemi geliştirilmelidir. Bu sistem performansı doğru ölçecek şekilde kurulmalı ve kurulacak sisteminin çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.
- Çalışanların önemli günlerinin hatırlanmalıdır. Bu hatırlama kişiye özel olmalı çalışan bunun gerçekten kendisine değer verildiği için yapıldığını bilmelidir.
- Piknik /gezi /spor aktiviteleri gibi faaliyetlerle çalışanların biraraya getirilmelidir. Bu aktivitelere mutlaka yöneticilerde katılma yapılan sportif aktivitelere takım ruhu geliştirilmeye çalışılmalıdır.
- Bülten ve duyuru panoları ile çalışanlar ve şirket hakkında bilgi verilmelidir., Bu pano ve bültenlerde çalışanların çalışmalarının yayınlanması ile çalışma yapmaya özendirilmelidir,
- Çalışanların ailesine yönelik yardım yapılmalıdır yada yapılmasına devam edilmelidir (çocuğuna oyuncak, ailesine yılbaşı hediyesi, gıda yardımı vb...)
- Haftanın belirli gün veya günlerinde spor giyinmeye izin verilmeli yada verilmesine devam edilmelidir.,
- Üst düzey yetkililer başarılı çalışanlara veya ekibe teşekkür ziyareti yapmalı, başarılı çalışanlar başarılarının takdir edildiğini bilmelidir.¹¹¹
- İşletme içerisinde bir öneri sistemi kurulmalı ve bu öneriler düzenli olarak değerlendirilmeli ve kabul edilebilir olan öneriler uygulanmalıdır.

¹¹¹ Kuruoğlu,Murat,Polat Gül, " İnşaat Sektöründe Çalışan Profesyoneller, Motice Eden Faktörler",TMH-Türkiye Mühendislik Haberleri Sayı 417-2002/1 s. 47

- Başarılı peronel yurtdışı fuarlara ve gezilere görülmelidir.
- Başarılı işgörenlerin diğer kuruluşlarca organize edilen toplantılarda şirketi temsil etmesi yada şirket adına katılması sağlanmalıdır.
- Şirket ve iş süreçlerindeki bürokratik yapı azaltılmalı, işgören ile yönetim arasında yalın bir iletişim sistemi kurulmalıdır.
- Yöneticiler işgörenlerin problemleri, iş ve aile yaşamları ile yakından ilgilenmelidir.
- İşin tanımı yapılmalı ve hedefler yönetimce işgörelere netr olarak açıklanmalıdır.
- Ayrıntılı bir kariyer planlama yapılmalı, bazı ara pozisyonlar yaratılarak terfi imkanları arttırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abramson Robert, "Planning for improved enterprise performance", A guide for managers and consultants, Geneva,,1979, s. 19
- Alkış, Hüseyin, "Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özelliklerinden Motivasyon Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki",
- Ağırbaş, İsmail, Çelik, Yusuf, Büyükkayıkçı Hüseyin "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma" Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 8, Sayı 3,2005 s. 342-348
- Andrew, Simo "New approach to Productivity", Stamford, Connecticut, Jan.1981, s. 457-480
- Aşan, İsmail, "Motivasyon" G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, G.U. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Kamu-İş, Ankara, C.10,2008, s.2
- Aşkun İnal Cem, Aytaç Serpil, "İşgören", E.İ.T.A Yayını, İstanbul,1978, s. 453
- "Çalışma Yaşamında Kariyer", Ezgi Kitapevi, 2.Baskı, Bursa 2005, s. 35
- Baltaş Acar , "Ekip Çalışması ve Liderlik", Remzi Kitapevi, Geliştirilmiş 6.Basımı, İstanbul,2005,s.201
- Barutçugil İsmet, "Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi Kariyer Yayınları", İstanbul, Mayıs 2004, s. 184
- Başaran İ. Ethem, Baykal Besim, "Yönetimde İnsan İlişkileri", Ankara 1992, s.316
- "Günümüzde Yönetim, Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul,1974, s.130-136
- Bentley Trevor, "İnsanları Motive Etme" , Çev. Onur Yıldırım Hayat Yay.No.33, İstanbul, 1999, s.180
- Bernolak Imre, "The whole and its parts: Micro and macro productivity research in dimensions of productivity research", Houston, Texas, The America Productivity Center,1980, Vol II, ss 755-764
- Birinci, Emine, "Performans Değerleme Souçlarının Ücretlere Yansıtılması", Yüksek Lisans Tezi, s.2
- Buck, Ross, "Human Motivation And Emotion, Construct of Motivation", University of Connecticut, Second Edition, 1988, Chapter 1, s.1
- Bulunt, B.E ve K.A, "MPA Graduates and The Dilemma of Job Satisfacion", Harvard University Press,1990, Chapter 2,s. 121
- C.Young, Brian, "Methods of Motivation, Yesterday and Today "1.Edition, Emporia Publisher, Newyork, 1999, s.145
- Cliquet, Maurice, "Participation des Salaries, et Plans d'Epargne entreprise, Enterprise", Moderne D'Editon, Paris,1967, s.17-31

- Coşkun Pelin, “Ücretin Kavramsal Boyutları ve Ücreti Etkileyen Faktörler”, Yüksek Lisans Tezi, s.3
- Deniz Mehmet, Deniz Tarlan “İşletme Yönetiminde Motivasyon Nobel Yayınevi, 2005,s.143
“Konaklama işletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, 2003,s. 245Dokuz Eylül Üniversitesi” Motivasyon”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3 ,Sayı 2,s. 45-167
- Dereli, Toker “İşgören Motivasyonu”, İstanbul Üniversitesi Yayımı, İstanbul, 1966, s.141.
- Dereli, Toker, “Organizasyonlarda davranış”,İst.Üni. İkt.Fak.Yay. İstanbul,1976,s.141-158
- D.P.TMüsteşarlığı, “Dokuzuncu kalkınma planı”, 2007-2013
Ana metal sanayi özel ihtisas sanayi, Demir çelik sanayi alt komisyonu raporu s. 53-55
- Dinçer Ömer, Doğan Selen, “Örgüt Geliştirme”,Timaş Yayınları,1992, s.143
“Çalışan İlişkileri Yönetimi”,Kare Yayınları,2005, İstanbul, s.282-283
- Dolenga, Harold E, “Productivity: Problems, paradigms and progress in industry” Sam Advanced management journal, Newyork, ”, Autumn 1980,,s. 23-45
- Drake Richard I. ,Smith Peter J.”Sanayide Davranış Bilimleri”,Çev. Kemal Tosun, İşletme fakültesi yayımı, İstanbul, No 83, 1978 , s. 59
- Eren Erol, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”,Genişletilmiş Sekizinci Baskı, Beta Yayın, İstanbul,2004,s.121-533
- Feldman Robert S. “Understanding Psychology”,Mc Graww Hill Inc.,1996 s. 320
Furnham Adrian, “The Psychology of Behaviour at Work”,Second Edition, Pshology Press, 2005,s. 278
- Gökçe Gülise “Kamu kuruluşlarında İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma” S.D.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 1999 s. 4
- Herzberg Frederick “Le Travail et la Nature de l’Homme”, Adapte de L’Americain Par Charles Voras, Enterprise Moderne d’Edition, Paris,1971, s. 31
- Hodgetts M.Richards, “ Yönetim”, Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu,2.Baskı 1999, İstanbul s. 493
- Hudson Christine, İnceoğlu Metin, Kanbur,Aysun Kanbur Engin , “Psychology and Work”, Routledge Publication, 2001,s. 23
“Güdüleme Yöntemleri”, Ankara 1985,s. 38
“Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi Yıl:2008 Cilt:15 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, s. 30
- Karlof Bengt, “Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri” ,Çev. Ziya Kütevin, Eshar Kütevin, İnkılâp Kitapevi, İstanbul,1996,s. 121
- Keser Aşkın, “Çalışma yaşamında motivasyon”,Alfa aktüel Yayınları,

- 2006,s. 84-250
- Kesici,Serdar “Bankalarda **Motivasyon** ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Pamukkale Üniversitesi A.g.e. s. 84-99
- Kuruoğlu, Murat,
Polat Gül, “İnşaat Sektöründe Çalışan Profesyoneller”,Alfa aktüel Yayınları,2005,s.187
- Küçük Ferit, “Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir uygulama”,Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 2007 Cilt 44 s.75-511
- Lawtor Alan, “Productivity improvement manual, Aldershot, United Kingdom, Alpha,1978, s.24-1976
- Marieke Wilke,
Christel G.Rutte,
Van Knippenberg The resentful sucker, Do Rewards ease the pain? European Journal of Work and Organizational Psychology”,Volume 9, Number 3,September 2000, s.309
- Miller Frank B. “Sanayide Beşeri Münasebetler”, Çev. Sabahattin Yalçın Toker, İnkılâp,1962,s.25
- Miner John, “Industrial Organizational Psychology”,Mc Graw Hill Inc. U.S.A, 1992 s. 24-59
- Mosley D.C,Green K “An analysis of nominal grouping as an organisational development intervention technique, Support material for the European Foundation for Management Development”, Denmark, Scantion, Asrhus,1973,s. 5
- Moss Stephen, “A systems approach to productivity improvement in National Companies”Beta,1967,s. 34
- Mullins, Lauri, “ManagementandBehaviour”,Pitman publishing,3.B. Singapore,1993,s. 653
- Nickolson, Nigel, “How to Motivate Your Problem People”.Harvard Business Review, January 2003, s. 57
- Osterlogh, Margit,
Frost, Jetta, Frey,Bruno “The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms ” International Journal of the Economics of Business, Volume 9, Number 1, February 2002, s.61
- Özkalp Enver.
Çiğdem Kirel, “Örgütsel Davranış”,Anadolu Üniversitesi Yayını No 149, Eskişehir, 2001; s. 323
- Özkalp Enver,
Öztabağ Lütfi;
Öztürk Mehmet, “Psikolojiye Giriş”,Eylül Yayınları, Eskişehir,1991,s. 29
“Psikolojide İlk Adım”, Remzi Kitapevi, İstanbul,1970 s. 34
“Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi”,Papatya Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003, s. 280
- Pauley Robin, “Sliding down the scale of industrial officancy “in Financial Performance. A guide for managers and consultants, Geneva, ILO,1979, s. 80

- Productivity Review, "Executive Enterprises Publications, Summer" , Newyork, 1982, ss 270-279.
- Prokopenko Joseph, "Verimlilik Yönetimi", Çevr. Olcay Baykal, Nevda S.K,St. Petersburg,1985,ss 60-1670
- Sabuncuoğlu Zeyyat, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Bursa 2008 syf 21
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek, "Örgütsel Psikoloji",3.Baskı, Ezgi Kitapevi yayını, Bursa 2001, s.34-169
- Scott D. Sink, "Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement" ,NewYork, John Wiley and Sons, 1985 s.8
- Shetty, Y.K, "Key elements of productivity improvement programmes, in Business ",Mar.1982,ILO,1979,s. 19
- Silah, Mehmet, "Endüstride Çalışma Psikolojisi",Seçkin Yayıncılık, 2005, Ankara, s. 22
- Smith Ian, "The west's answer to quality circles? International Management ",Oct.1983, s.31
- Solmuş Tarık, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı" , Ant,1992,s. 51
- Spector, E.Paul, "Industrial & Organizational Psychology", 2.nd ed.John Wiley,2000 s.176
- Steers M.Richard, "Motivation and Work Behaviour",1975,s.53
- PorterW. Lyman Sürekli Derya, Tevrüz Suna, "Davranış Düzeltmede Gudu Teorilerinin Katkısı" Endüstriyel ve Örgütsel Psikoloji, Türk Psikologlar Derneği, 2.Baskı, İstanbul 1997, s. 40
- Şimşek, M.Ş "Erzurum, Çimento, Şeker ve Yem Fabrikalarında Yönetim ve Sendika Önderlerinin İşgöenlerin Gereksinimlerini Algılama Biçimleri ile İşgöenlerin Kendi Gereksinimlerini Algılama Biçimlerinin Karşılaştırılması" Doçentlik Kollegyum Tebliği, Erzurum, 1983, s. 21
- Telman Nursel, "Çalışan Memnuniyeti",Epsilon Yayını,2004,s. 24
- Ünsal Pınar, "Güdülenme içinde",Esra Aslan (Edi.), Nobel Yayınları, Ankara 2002,s. 96-121
- Tevruz, Suna, "Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar",Beta Kitap, İstanbul,2006,s.8-14
- Tınaz, Pınar, "Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" Ege Akademik Bakış Dergisi, Sayı 8, 2008 s. 69-91
- Toker, Baran
- Tokyo Asian Productivity Organisation,"Productivity growth in Singapore", in APO News, ,Aug.1985, s. 6

- Tümgan, Cengiz, “Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin, Yüksek Lisans Projesi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Ana Bilim Dalı, Haziran 2007, s.12
“Türkiyede Demir Ve Çelik İşletmelerinin Tarihçesi, Sektör Raporu”, TUSID yayınları,2008 s.1-3
- Ulrich, R. “ Control of human behavior” Academic pr, 1966 s. 66 -150). Chicago: Scott, Foresman (4),, 193-216. 66
- Ünsal Yetim, “Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri”, Bağlam Yayınları” İstanbul,1992, s.141
- Wilesky L.Harold, “Varieties of Work Experience” In: Henry Borow. Man In a World At Work”, The Riverside Press,1964, s.126
- Young, Brian C.; “Methods of Motivation, “Yesterday and Today”, academic.emporia.edu /smithwil/00fallmg443/eja/ young.html, s. 2 (Ulaşım tarihi, Ocak 2009)

G.EKLER

G.1.1.ANKET SORU LİSTESİ

Anketi Doldurmanın Niteliği: a) Mavi Yaka

b) Beyaz Yaka

Cinsiyeti a) Kadın b) Erkek

Yaş Aralığınız Nedir? a) 18-21 b) 21-35 c) 35-45 d) 45-60

İşyerinde çalışma Süreniz a) 0-1 yıl b) 1-5 yıl c) 5-10 yıl d) 10 yıl ve üzeri

Eğitim Durumunuz a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise veya Dengi Teknik Lise d) Üniversite
e) Lisansüstü

Sorular	Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum
1) İşimde gerçekten çok az terfi imkanı var			
2) Yöneticim yaptığım işte yeterlidir			
3) Kazanımdan hoşnut değilim			
4) İyi bir iş yaptığımda olması gerektiği şekilde fark ediliyorum			
5) Prosedürler çoğunlukla iyi bir şeyler yapmayı engelliyor			
6) Birlikte çalıştığım insanlardan mutluyum			
7) Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünüyorum			
8) Bu şirket işinde iyi gibi görünüyor			
9) Ücret artışları çok az ve dengesiz			
10) İşini iyi yapanlar terfide eşit şansa sahipler			
11) Yöneticim bana karşı adil davranmıyor			
12) Elde ettiğimiz kazanç ve sosyal haklar diğer firmaların önerdiği kadar iyi			
13) Yaptığım işin kıymeti yeteri kadar bilinmiyor			
14) İyi bir iş çıkarma gayretim nadiren de olsa engelleniyor			

15)Çalıştığım arkadaşların vasıflarının düşük olması bende daha çok çalışma arzusu uyandırıyor			
16)İşte yaptığım şeyler hoşuma gidiyor			
17)Çalıştığım şirkette hedefler bana göre tam olarak net değil			
18)Bana ödenen ücret örgütün değerimi anlamadığını düşünüyorum			
19)İnsanlar bu bölümde diğer bölümlerde olduğu gibi ilerleme şansına sahipler			
20)Süpervizörüm astlarının duygularını çok az dikkate almaktadır			
21)Kazancımız adil bir şekilde dağıtmaktadır			
22)Bu örgütte çalışanlara çok az ödül verilmektedir			
23)Yaptığım İş Karşılığında Uygun Bir Ücret Aldığımı Düşünüyorum			
24)İşimde yüküm çok fazla			
25)Çalışma arkadaşlarımı seviyorum			
26)Organizasyonda neler olup bittiğini genellikle bilmiyorum			
27)İşimi yapmaktan gurur duyuyorum			
28)Ücret artışına yönelik fırsatlardan memnunum			
29)Aslında hak ettiğimiz bazı kazançları alamıyoruz			
30)Yöneticimi severim			
31)Çok fazla bürokratik işim var			
32)Gayretimin hak ettiğim düzeyde ödüllendirilmediğini düşünüyorum			
33)Terfi şansından memnunum			
34)İşte çok fazla sıkıntı var			
35)İşim eğlencelidir			
36)İşe yönelik tanımlamalar net değil			

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Yeri ve Yılı : Elazığ, 1972

Öğrenim Gördüğü Kurumlar: Başlama Yılı Bitirme Yılı Kurum Adı

Lise : 1984 1991 Nişantaşı Anadolu Lisesi

Lisans : 1991 1995 Uludağ Uni.İ.İ.B.Fişletme

Yüksek Lisans : 1997 Uludağ Uni. Yönetim Org

Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi: İngilizce (Mükemmel)

Fransızca (İyi)

İtalyanca (İyi)

Çalıştığı Kurumlar : Başlama ve Ayrılma Tarihleri Çalışılan Kurumun Adı

1995 2002 Ayçetin Dış Ticaret Ltd

2002 Öztiryakiler Madeni

Eşya Sanayi A.Ş

Yurtdışı Görevler :Almanya

Yunanistan

İngiltere

İtalya

İrlanda

Polonya

A.B.D

İspanya

Singapur

Hong Kong

Katar

İsrail

B.A.E

Malta

İsveç

Kuzey İrlanda

Rusya

Bulgaristan

Hollanda

Fransa

Güney Afrika Cumhuriyeti

Kenya

Gana

Kongo Cumhuriyeti

Kamerun

Nijerya

Ethiyopya

Senegal

Moritanya

Angola,

Sudan

Aldığı Ödüller :2006 Öztiryakiler Kalite Ödülü

1.Şubat 2010