

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

148167

İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

KRİZ DÖNEMİNDE MOTİVASYON TEORİLERİNİN
GEÇERLİLİĞİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

148167

Cansen DİRİM

Danışman: PROF.DR. ESİN CAN MUTLU

İSTANBUL, 2004

TEŐEKKÜR

Tezimi hazırlarken yardımını ve desteğini esirgemeyen, beni her zaman motive eden danışman hocam Prof. Dr. Esin Can Mutlu'ya bana inandığı ve güvendiği için çok teőekkür ederim. Sabırla ve dikkatle tezimi yönlendiren Özen Açık hocama, Dr. őule Çerik'e ve Yrd. Doç. Dr. Yonca Gürol'a yüksek lisans eğitimim boyunca yanımda oldukları için teőekkür ederim.

Cansen DİRİM

Ocak 2004

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLolar.....	IV
ŞEKİLLER.....	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE MOTİVASYON KAVRAMI

1.1 Motivasyonun Tanımı, Önemi, Çeşitleri, Süreci	
1.1.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi.....	4
1.1.2. Motivasyon Çeşitleri.....	8
1.1.2.1. İç Güdüsel Faktörler.....	8
1.1.2.2. Fizyolojik Faktörler.....	9
1.1.2.3. Sosyal Faktörler.....	9
1.1.2.4. Psikolojik Faktörler.....	9
1.1.3. Motivasyonla İlgili Temel Kavramlar.....	10
1.1.4. Motivasyon Araçları.....	12
1.1.4.1. Ekonomik Araçlar.....	13
1.1.4.2. Psiko – Sosyal Araçlar.....	16
1.1.4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar.....	21
1.1.5. Motivasyon Süreci.....	28
1.2. Kriz Kavramı	
1.2.1. Krizin Tanımı, Kapsamı ve Kaynakları	
1.2.1.1. Kriz Tanımı.....	30
1.2.1.2. Kapsamı.....	31
1.2.1.3. Kaynakları.....	32
1.2.2. Krizin Özellikleri	
1.2.2.1. Yetkinin Merkezileşmesi.....	40
1.2.2.2. Sınırlı Kaynakların Kullanılması ve Ulaşılması Gereken Amaçların Yetersizliği.....	40
1.2.2.3. Korku ve Panik.....	40
1.2.2.4. Karar Sürecinin Bozulması.....	41
1.2.3. Kriz Tipleri	
1.2.3.1. İşletmenin Hayat Evresine Bağlı Krizler.....	41
1.2.3.2. Teknik, Ekonomik ve Sosyal Etkilere Bağlı Krizler.....	42
1.2.3.3. Belirsizlik Derecesine Göre Krizler.....	46
1.2.4. Kriz Sürecinin Evreleri	
1.2.4.1. İç ve Dış Değişiklikleri Fark Etmeme (Körlük).....	48
1.2.4.2. Harekete Geçmeme (Atalet).....	48
1.2.4.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler.....	49
1.2.4.4. Kriz.....	49
1.2.4.5. Çözüm ve/veya Çöküş.....	50
1.2.5. Krizin sonuçları	
1.2.5.1. Çabuk Karar Alma Zorunluluğu.....	52
1.2.5.2. Kararlarda Merkezileşme Eğilimi.....	52
1.2.5.3. Örgütte ve Çalışanlarda Gerilimin Artması.....	52
1.2.5.4. Zihni Süreçlerin Daralması ve Kararların Niteliğinin Bozulması.....	53

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİ VE KRİZ DÖNEMİNDE MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Teorileri.....	54
2.1.1. Kapsam Teorileri.....	57
2.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	58
2.1.1.2. Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Teorisi.....	70
2.1.1.3. David McClelland'in Başarma İhtiyacı (Achievement) Teorisi.....	76
2.1.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı.....	81
2.1.1.5. Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması.....	84
2.1.2. Süreç Teorileri.....	86
2.1.2.1. Şartlanma Teorisi.....	87
2.1.2.2. Vroom'un Beklentiler Teorisi.....	94
2.1.2.3. Porter - Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	98
2.1.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	103
2.1.2.5. Locke'un Amaç Teorisi.....	108
2.1.2.6. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Teorisi.....	111
2.2. Kriz Döneminde Motivasyon.....	112
2.2.1. Kriz ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.....	116
2.2.2. Kriz Sürecinde Yöneticilerin Yapması Gerekenler.....	120
2.2.3. Kriz Döneminde Çalışanların Yapması Gerekenler.....	125
2.2.4. Geride Kalanlar (Survivor) Sendromu.....	130
2.2.5. Kriz Yönetiminde Çalışanları Motive Etme Teknikleri.....	136
2.2.5.1. Ücret Politikaları.....	136
2.2.5.2. Terfi.....	138
2.2.5.3. Kariyer Gelişimi.....	139
2.2.5.4. İş Garantisi.....	139
2.2.5.5. Yetki Devri.....	140

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ DÖNEMLERİNDE MOTİVASYON TEORİLERİNİN GEÇERLİLİĞİNE YÖNELİK BİR İŞLETMEDE YAPILAN UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	142
3.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem	
3.2.1. Araştırmanın Evreni.....	144
3.2.2. Bilgi Toplama Aracı.....	144
3.3. Bulguların Değerlendirilmesi	
3.3.1. Deneklerin Profili.....	144
3.3.2. Kriz Döneminde Motive Edici Faktörler.....	147
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	174
KAYNAKÇA.....	180
EKLER.....	190
ÖZGEÇMİŞ.....	195

TABLO LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1. : Krizin Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Nedenleri.....	38
Tablo 2.1. : Bazı Karmaşık İnsan Gereksinimleri.....	55
Tablo 2.2. : Maslow'un Kuramının İşletme Yaşamına Uygulanması.....	62
Tablo 2.3. : Alderfer ve Maslow'un Teorileri.....	83



ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. : İhtiyaç – Dürtü – Hedef İlişkisi.....	12
Şekil 1.2. : İş Zenginleştirme.....	27
Şekil 1.3. : Motivasyon Süreci.....	28
Şekil 1.4. : Kriz Oluşumu.....	33
Şekil 1.5. : Teknik, Ekonomik ve Sosyal Etkilere Bağlı Krizler.....	44
Şekil 1.6. : Teknik, Ekonomik ve Sosyal Etkilere Bağlı Kriz Önleyici Bazı Faaliyet Grupları.....	45
Şekil 1.7. : Krizin Gelişim Sürecinin Tanımlanması.....	51
Şekil 1.8. : Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	53
Şekil 2.1. : Davranışlarda Sebep – Sonuç İlişkisi.....	56
Şekil 2.2. : Maslow’a Göre Motivasyon Süreci.....	60
Şekil 2.3. : Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	61
Şekil 2.4. : Fizyolojik İhtiyaçların Belirleyici Olduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	63
Şekil 2.5. : Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Uygulanması.....	68
Şekil 2.6. : Herzberg’in Çift Etmen Kuramı.....	71
Şekil 2.7. : Maslow ve Herzberg Modellerinin Karşılaştırılması.....	75
Şekil 2.8. : Alderfer’in Erg Adımları.....	82
Şekil 2.9. : Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması.....	85
Şekil 2.10. : Klasik Şartlandırma.....	88
Şekil 2.11. : Edimsel Şartlanma.....	90
Şekil 2.12. : Vroom’un Beklentiler Teorisi.....	97
Şekil 2.13. : Yetenek ve Bilgi Sınırı.....	99
Şekil 2.14. : Porter – Lawler Modeli.....	101
Şekil 2.15. : Etkili Motivasyon	103
Şekil 2.16. : Adams’ın Eşitlik Teorisi.....	106
Şekil 2.17. : Amaç Belirleme Modeli.....	109
Şekil 2.18. : Cranny – Smith’in Süreç Teorisi.....	112
Şekil 2.19. : Noer Modeli.....	135

ÖZET

Artan rekabet ortamında işletmenin başarılı olması için, içinde bulunduğu durumu iyi analiz etmesi, duruma uygun çalışma yöntem ve tekniklerini belirlemesi gerekir. İşgörenin beklentilerini karşılayan, onu motive eden yöntemleri uygulamak işletmeyi başarıya ulaştıracaktır. Dinamik bir hayatta çalışanların beklenti ve tutumları değişiklik gösterir. Kriz dönemi beklentilerin tamamen değiştiği bir dönemdir. Bu dönemde güvenlik ihtiyacının tatmini birinci plana çıkar.

Krizle beraber girilen hassas dönemde yöneticilerin çok dikkatli davranması gerekir. İhtiyaçları tatmin edilmeyen çalışan, huzursuzluk duyacak ve verimsiz olacaktır. Kendisine söz hakkının verilmesi ve getirdiği önerilerin değerlendirilmesi işgöreni işletmeye bağlayan faktörlerdendir. Mutlu ve sadık çalışanlarla işletmenin krizden çıkması çok daha kolay olacaktır.

21.yy iş hayatında, işgörenin daha profesyonelleşmesini sağlama yolunda, işletmeler daha aktif olacaktır. Çalışanların da kişisel gelişim eğitimleri alarak, yetkinliklerini artırma yolunda daha çok çaba harcayacağı öngörülebilir. İşletmelerin, gittikçe global bir köy halini alan dünyada, ulusal ve uluslararası pazarda rekabet gücü kazanıp, korumasında tüm personeli motive etmesinin önemi büyüktür. Problemler ortaya çıkmadan önüne geçme anlayışı, işgörenin motivasyonunun sürekli ve yüksek düzeyde tutulması açısından sistemli çalışmasını gerektirmektedir. Çalışanların istek ve beklentileri ile karşılaşma kaçınılmazdır. Bunu görmezden gelmek, rakipleri karşısında kaybetmenin ilk belirtisidir.

Kriz döneminin sürekli olacağını düşünen ve bu doğrultuda hareket eden organizasyonlar, krizi atlatsa dahi yeni bir krizle karşı karşıya kalabilir. Bunun önüne ancak çalışanlara hak ettikleri değerin verilmesi ve adil davranılması ile geçilebilir.

Bu tezde, motivasyon ve kriz kavramları birinci bölümde açıklanmıştır. İkinci bölümde, motivasyon teorileri ve kriz döneminde motivasyon konusu incelenmiştir. Son bölümde ise çalışanların kriz döneminde üst yönetimden beklentilerinin neler olduğu bir araştırmayla sunulmuştur.

ABSTRACT

For remaining competitive, a comprehensive analysis and evaluation of the current situation and development of corresponding methods are essential for success. One of the factors of success in the organizations is to satisfy employees' expectations through motivation techniques. In the dynamic structure of human organizations people's expectations and behaviours vary considerably. A period of crisis is a time in which human expectations change completely. During that time, satisfaction of safety needs gains greater importance.

In that sensitive period managers have to behave very carefully. Dissatisfied employees will be uneasy and hence unproductive. Employees who have a say in the organization and whose suggestions are utilized will tend to be more committed to the organization. It would be easier for the organization to get out of the crisis with its happy and loyal employees.

Organizations will assume a proactive role in the road to form a more professional labour force of the 21st century. It is possible to foresee that employees will also try harder to improve their competencies through various training programs. In our globalizing village, the significance of employee motivation is extremely vital concerning the global competition. The employee satisfaction is one of the fundamental factors that contribute to the institution and maintenance of competitive advantage. In this concern, the management should meet the demands and expectations of the employees; otherwise success can not be attained.

Organizations that think and act as if crisis period is to be permanent, may face another crisis even when they passed through the previous one. One way to overcome this, is by according employees the value they deserve, and by being devoted to justice.

In this thesis, the concepts of motivation and crisis are explained in the first section. In the second section, the motivation theories and expectations of employees in the period of crisis are investigated. And in the last section, a questionnaire research is presented concerning expectations of employees from the management in a period of crisis.

GİRİŞ

Dünyanın “global bir köy” haline gelmesiyle birlikte, işletmeler arası rekabetin önemi daha da artmış ve bu rekabette sistemin en önemli unsuru olan insan üzerinde durulmuştur. Çalışanların tutum ve davranışları, işletmelerin rekabet ortamında başarı sağlaması, iç ve dış pazar payını arttırmasında önemli bir etkidir. Organizasyonun fonksiyonlarını başarılı bir şekilde uygulayabilmesinin temelinde; çalışanları motive etmek için gerekli faktörler ile bu faktörlerin etkin şekilde kriz döneminde de kullanılması vardır. İşletme yönetiminde etkin güç her zaman insandır. Her insanın kendine özgü istek ve düşünceleri vardır ve bu düşüncelerine yönetim tarafından saygı gösterilmesini ister. Eğer çalışan işletmenin hedeflerine ulaşmak için yeterince motive edilmezse, ne büyüme, ne verimlilik artışı olacak, ne de teknolojik gelişmelere uyum sağlanacaktır. Bunun için bireyin çalışma hayatındaki hedeflerini, işi nasıl algıladığını, kişisel isteklerini ve motive edici etmenlerin neler olduğunun yönetim tarafından bilinmesi gerekir.

İnsanı harekete geçiren ve hareketinin yönlerini belirleyen unsur, onun düşünceleri, umutları, arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bunlar aktif ve motive edici kuvvetlerdir. Kriz döneminde bu motive edici etmenler daha da önem kazanır. Çalışanların kendilerine, dolayısıyla üst yönetime olan güvensizliği motive edici etmenlerin, bu dönemde daha etkin ve kesintisiz kullanılmasını zorunlu hale getirir. Verimin düştüğü, iş güvenliğinin birinci plana geçtiği kriz döneminde yönetim, çalışanlara karşı her zamankinden daha özenli davranmalıdır.

Motivasyon, insanları severek, çalışanın kişiliğine saygı duyarak, motivasyon araçlarının tamamı veya bir kısmının uygun şekilde kullanılması halinde etkili olacak, işletme içinde uyumlu bir çalışma ortamı oluşacaktır. Ancak, çalışanları motive edici yöntemlerin etkin olarak kullanılması kriz döneminde kesintiye uğramakta, motivasyona verilen önem azalmakta, rakamsal veriler sosyal verilerin önüne geçmektedir. Kriz döneminde etkin ve verimli çalışma ortamının sağlanamamasının arkasında, profesyonel yöneticilerin olmaması, eğitim yetersizliği, maddi olanaksızlıklar ve diğer nedenlerden kaynaklanan problemler vardır. Çalışanları motive etmek kolay olmasa da, yönetimin motive edici yöntemleri uygulamaktan hiçbir dönem

vazgeçmemesi gerekir. Yöneticilerin aklından çıkarmaması gereken nokta, kriz döneminin geçici olduğudur. Üst yönetim, giderleri kısmak amacıyla motivasyondan vazgeçerse kriz sonrasında ayakta kalmaz. Çünkü, bilançodaki rakamlar krizin bittiğini gösterse de işgörenler arasındaki uyumsuzluk ve huzursuzluk yeni bir krize neden olacak, bu ikinci krizi atlattık ise zorlaşacaktır.

Başarılı bir işletme, sadece yöneticileri değil, personeli de yönetime katıldığına inandırabilen ve onların önerilerini dinleyen bir yetkilinin her zaman hazır olduğu işletmedir. Her yeni fikrin uygulanması elbette mümkün değildir, ancak neden göstermeksizin, getirilen önerinin bir kenara atılması işgöreni olumsuz etkileyecek, onu pasifleştirecektir. Tüm öneriler ister iyi, ister kötü olsun açıklanma hakkına sahiptir. Etkin bir yönetici, getirilen bir fikrin neden uygulanmayacağını anlatabilmeli, kriz döneminde işletmeyi gelir-gider dengesinde sağlamaya çalışırken, çalışanları dinlemeyi de ihmal etmemelidir. İşin “mutfağında” olan işgörenden gelecek bir öneri belki de aranan ve beklenen öneri olabilir.

Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir yönde, sürekli şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. İşgöreni motive etmek için yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu modeller yöneticilere, çalışanları motive eden faktörleri belirlemede ve motivasyonun sürdürülmesinde yardımcı olmayı hedefler. Teoriler, kişinin ihtiyaçlarının ifadesi olan etmenlere, dolayısıyla kendi dışında gelişen, dışarıdan gelen faktörlere ağırlık verir. Kriz döneminde uygulanacak teori ve modeller farklı değildir. Yapılması gereken, bu teorilerin getirdiklerini uygulamada, daha hassas davranmaktır. Çalışanların ihtiyaçları bu dönemde değişeceğinden, teorilerin uygulanmasında farklılıklar oluşacaktır. İşgörenin, kriz ortamında karşılanmasını istediği ihtiyaçları, belirlenecek yeni yöntemlerle giderilmeye çalışılır.

Motivasyon konusunda genel olarak, motivasyonun tanımı, teorileri ve araçları, kriz konusunda ise kaynakları , tipleri ve sonuçlarından söz edilmiştir. Kriz döneminde motivasyon ve çalışanların yönetimden bekledikleri ise çalışmanın ağırlık noktasıdır.

Yapmış olduğumuz bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Motivasyon ve kriz kavramları teorik olarak incelenmiş ve uygulama alanı olarak da Türkiye'nin önde gelen bankalarından birinde kriz döneminde işgöreni motive edici etmenleri belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Birinci bölümün birinci kısmında, motivasyon çeşitleri ve teorileri, ikinci kısımda ise kriz ve kriz yönetimi incelenmiştir.

İkinci bölüm, motivasyon teorileri ve kriz döneminde motivasyonun sağlanması konularından oluşmaktadır. Genel olarak motivasyon teorileri incelendikten sonra kriz döneminin işveren ve işgören üzerindeki etkileri ortaya konmuştur.

Son bölümde ise, inceleme konusu olan işletmede, anket yoluyla veri toplayarak, kriz döneminde çalışanları motive edici etmenlerin tespitine yönelik yapılan araştırma değerlendirilmiştir. Elde edilen tablolar ayrıntılı olarak incelenmiş, kriz dönemi motive edici etmenlerin neler olduğu rakamlarla somutlaştırılmıştır. Sonuç olarak, kriz döneminde işgörenler için önemli olan faktörler ortaya konmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE MOTİVASYON KAVRAMI

1.1. Motivasyon Tanımı, Önemi, Çeşitleri, Süreci

1.1.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon kelimesi Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir¹. Motivasyon süreci içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bir süreçtir. Gözlenebilen veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyon psikolojik olarak harekete geçiren bir süreçtir².

Motivasyonun konusu, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin ederek gerileme ve hayal kırıklığına uğramalarını önlemek ve organizasyonlarda insandan en iyi şekilde yararlanmak için gerekli olan tedbirleri almaktır.³

Araştırmacılar motivasyon tanımına çeşitli kuram ve yaklaşımlar getirerek gerek psikolojik gerekse fizyolojik yorumlarla konuya açıklık getirmeye çalışmışlardır. Aşağıda bu tanımlarda bazıları verilmiştir⁴;

- a. Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları.
- b. Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturularak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci.
- c. Bireyleri onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli motivler topluluğu.

¹ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 1996, s. 25.

² Fred Luthans , *Organizational Behaviour*, 7th Edition, New York: McGraw Hill., 1995, s.147.

³ F. Eroğlu, “*Türk Kültüründe Motivasyon*”, A.Ü.İ.İ.B. Fakültesi *İşletme Dergisi* (1982), Sayı 5, s.202.

⁴ David G. Myers., *Social Psychology*, The McGraw Hill Inc., 1996, s. 156.

Bir çalışanın başarısı üç olgu tarafından belirlenir⁵. Birincisi motivasyon yani iş yapma isteği, ikicisi yetenek yani iş yapma kabiliyeti, üçüncüsü de çevresi diğer bir deyişle araçlar, iş yapmak için ihtiyaç duyulan bilgi v.b'dir. Bireyde psikolojik ya da fizyolojik açıdan ihtiyaçların ortaya çıkması bireyin genel dengesinin bozulmasının bir sonucudur. Dengenin bozulması ile de bireyde bir gerilim oluşmaktadır. Birey bu gerilimi azaltmak veya yok etmek için bir çaba sarf eder ve bu çaba ile ihtiyacını tatmin ederse, istediği amaca ulaşır. Sonuçta bireyde oluşan gerilim de bir daha aynı ihtiyaç duyulana kadar ya azalır ya da tamamen yok olur.

İnsanlar gördükleri işten ve çalıştıkları iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Bu nedenle çalışana iş ortamını ve çalışmayı sevdirmek, böylelikle daha verimli bir çalışmaya yönlentmek yöneticilerin üzerinde durdukları en önemli beşeri konulardan biridir⁶.

Troy Korsgaden "Motivating Staff for Agency Success" adlı makalesinde motivasyonun önemini şu şekilde vurgulamıştır:⁷

"Siz iş sahibi ya da müdürseniz işçilerinizi canlandırmak için bir metot bulmalısınız. Motivasyon insanlara farklı zamanlarda farklı şeyler sunmaktadır. Biliyorum bu sözler size ilginç gelecek, bu bir yarışmadır. Bir işyeri sahibi ya da müdürü nasıl, ne şekilde insanları motive edecektir. Bu marifeti bulduğunuzda o sizin başarınızın anahtarı olacaktır."

İlter Akat "İşletme Yöneticiliği" adlı kitabında Atkinson'a göre motivler ile insan davranışı arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadır⁸:

a. Tüm bireylerin temel motiv ve gereksinimleri vardır. Bu motivler davranış potansiyelini belirler ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkiler.

⁵ R.Griffin, **Management**, 3rd Edition, Boston: Houghton Mifflin Comp., 1990, s. 437.

⁶ Faruk Sapançalı, "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", **MPM Yayınları Verimlilik Dergisi** (1993), Cilt:22, Sayı:4, s. 55.

⁷ Troy Korsgaden, "Motivating Staff for Agency Success", **Rouh Notes**, Vol.143, (1 Jan 2000), s. 58.

⁸ İlter Akat , Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yöneticiliği** , Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul , 1994 , s.205.

b. Bu motivlerin uyarılıp uyarılmamaları birey tarafından algılanan duruma ya da çerçeveye bağlıdır.

Kişi yaşamını daha aktif kılmak ve değerlendirmek için kendine özgü ihtiyaçlar yaratır ya da çevre koşullarının etkisiyle belirli alışkanlıklar sonucu bazı ihtiyaçlara bağımlı hale gelir. Bu ihtiyaçlara ulaştığı ölçüde mutludur. Ters durumlarda mutsuz, huzursuz ve gerilim içindedir. Bu ihtiyaç giderildiğinde gerilim ortadan kalkar. Ancak sonsuz olup birinin bittiği yerde bir başkası başlamaktadır. Motivasyonun kaynağı ihtiyaçtır. İhtiyaç yoksa motivasyon da yok demektir⁹.

Açıklananlar ışığında motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesini sağlama süreci diye tanımlanabilir.¹⁰ Organizma, yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan su gibi bir madde ya da uyku gibi bir koşuldan mahrum bırakılmışsa bu durumuna *gereksinme hali* adı verilir. Gereksinme hali organizmayı gergin bir duruma sokar. Bu durumda organizma harekete hazırdır; *dürtü hali* söz konusudur. Gergin hal organizmayı gereksinmesini giderme yönünde harekete iter. Gereksinme giderildikten sonra organizmanın gerginliği azalır ve normal haline geri döner, dürtü hali ortadan kalkar¹¹.

İnsan davranışları içinde arzu ve amaçlar saklı bulunsa da bunun yanında kişinin davranışlarını etkileyen ve onlara yön veren birçok uyarıcı unsur mevcuttur. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal çevre ve kültürün etkisi ile törpülenir, gücünü kaybeder veya yön değiştirerek başka arzu ve istekler haline dönüşebilir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevreden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına neden olacaktır.

⁹ Nihat Kaya, "Motivasyon Teorilerinde Ödüllendirme Sistemleri ve Bir Uygulama", Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü (Mezuniyet Tezi), 1998, s. 4.

¹⁰ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s. 157.

¹¹ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, 3. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996, ss. 229-230.

Tatmin edilemeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal denge bozukluklarına da neden olur. Gizli gerilim boşalması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. İ dengesizlikler ve motivler dışarıdan kolaylıkla gözlenip ölçülemez. Onun aksine değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışları gözlenerek bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir¹².

Açıklananların ışığında motivasyonun insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreç olduğu söylenebilir. Yöneticilerin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve tüm çalışanların aynı olmadıklarının bilincine varması gerekir. Yöneticinin aklında bulunması gereken, her davranışın bir nedeni olduğudur. Bu nedenle bazı davranışları anlamsız görüp yargılaması yanlıştır. Örneğin durup dururken şarkı söyleyen veya etrafa küfürler yağdıran birisinin davranışı kişiye anlamsız gelebilir. Ama o anlamsız davranışın altında yatan ve psikolojide “savunma mekanizmaları” adı verilen nedenler mevcuttur¹³. Modern yönetici, davranışı doğuran güçleri anlamak zorundadır. Onun temel sorumluklarından biri, kişileri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma iklimi yaratmaktır. Bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, temelde insan ihtiyaçlarını gidermek için çalışır. Bu disiplinin bir anlamda bireyi motive etme uğraşını amaç edindiği sonucuna varılabilir. Çünkü çalışan ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacaktır. Motivasyon; çalışanların, kurumun genel amaçlarına uyum düzeyini yükseltmekte, amaçlara bağlılığın, biz ruhunun oluşmasını sağlar. Yetersiz motivasyon ise kurumda “biz” değil, “ben” değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açılmasına neden olur¹⁴.

İnsan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik insan kaynakları yönetiminin sağlayacağı motivasyon düzeyi konusunda önemli bir ilke, bireydeki denge durumudur. İnsan gerek psikolojik yapısı, gerekse fizyolojik yapısı ile bir bütündür. Bu yapının temelinde bir denge yer almaktadır. Organizmanın herhangi bir ihtiyacı

¹² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.54.

¹³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, ss. 301-302.

¹⁴ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, s. 375

olduğunda söz konusu denge bozulur. Bu dengenin yeniden sağlanması için ihtiyacın giderilmesi ya da tatmin olması gereklidir.

Kurumdaki insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından birisi çalışanların yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve gidermektir. Bu yapılmadığında kişinin yaşadığı dengesizlik onun davranışlarını, iş verimini, moralini, ilişkilerini olumsuz yönde etkileyecektir. Temel ihtiyaçların karşılanması bu duruma en iyi örnektir. Örneğin, susayan birinin su içmesi bu konudaki dengesizliği gidermeye yöneliktir. Aynı biçimde bireyin çalıştığı kurumdan sağladığı ekonomik kazancın arzuladığı düzeyde olmadığını düşünmesi de benzeri bir dengesizlik durumu oluşturur. Bu tip bir dengesizlik içine giren kişi, bunu gidermek için çeşitli yollara başvuracaktır. Rahatsızlığını dile getirecek ve bu durumun değişmesini isteyecektir. Bunu doğrudan yapamıyor ise davranışları ile belli edecektir. Bu durumun devam etmesi ise bir süre sonra iş verimsizliğine, performans düşüşüne, iş tatminsizliğine yol açacaktır.

1.1.2. Motivasyon Çeşitleri

Birey, çeşitli ihtiyaçlarını gidermek için bazen bilinçli bazen de bilinçsiz olarak davranışa geçerek motivi yaratır. Bu kriterlere göre motivler, içgüdüsel, fizyolojik, toplumsal ve psikolojik faktörler olarak sınıflandırılabilir¹⁵.

1.1.2.1. İçgüdüsel Faktörler

İçgüdü, bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinmelere yönelten bilinçsiz davranışlardır. Biyolojik, fizyolojik, veya birincil motivler olarak isimlendirilmişlerdir¹⁶. Bu motivler fizyolojik temelli ve öğrenilmemiştir. İçgüdüler, organizmayı hayatta tutmayı sağlamada düzenleyici etkiye sahiptir¹⁷. Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerekir¹⁸:

¹⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Yayınları no:424, 1996, ss. 85-86.

¹⁶ Kaya, a.g.e., s. 7.

¹⁷ A. Can Baysal ve Erdal Tekaslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, İstanbul, 1996, s. 9.

¹⁸ Myers, a.g.e., s. 148.

- a. Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- b. İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- c. İgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış, öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

1.1.2.2. Fizyolojik Faktörler

Yarı bilinçli kabul edilen ve bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ilke ve ihtiyaçlara yönelmiş motivlerdir¹⁹. Yemek yemek, giyinmek, barınmak gibi. Her insanda var olmakla birlikte şiddet derecesi kişiden kişiye değişmektedir.

1.1.2.3. Sosyal Faktörler

Sosyal faktörler bilinçli davranışlardan oluşmaktadır. Toplumun beğendiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer motiv rolü oynar. Bu motivler sosyal içeriklidir, toplumsal yaşam içinde eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen güçlerdir. Birey toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Her toplumun kendine özgü kuralı gelenek ve baskıları vardır. Birey toplumsal düzen içerisinde bu değerlere saygılı olmak zorundadır. Aynı zamanda birey toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye erişmek; bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, tanınmak, özgürce düşünmek, sevmek, sevilmek ister. Birey bu amaçlara ulaştığı sürece kendini mutlu hisseder²⁰.

1.1.2.4. Psikolojik Faktörler

Doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan motivleridir. Bu motivlerin yapısı bireyin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Bireyin kişisel istek, arzu, korku, özlem ve tutku gibi özelliklerinden kaynaklanır ve son derece karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu tür motivler olaylara, ilişkilere, kişiliklere göre değişken nitelik taşırlar. Örneğin mutluluk duygusu kişiden kişiye farklılık gösterir. Kimileri basit şeylerden

¹⁹ Ülker, a.g.e., s. 13.

²⁰ Ali Ülker, “Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Mezuniyet Tezi), Malatya 2001, s.7.

mutlu olurken kimileri zor beğenen, her şeyden şikayet eden sürekli gerilim içinde yaşayan, huzursuz ve mutsuz bir yapıya sahiptirler.

1.1.3. Motivasyonla İlgili Temel Kavramlar

Çalışanın motivasyon düzeyini belirleyen önemli bir etken, bireyin ihtiyaçları arasındaki farklılıklardır. Bu farklılıklar insan ihtiyaçlarının da farklılaşmasına neden olmaktadır. Bazı çalışanlar için kurumdan sağladığı ekonomik kazanç en önemli motiv iken diğerleri için statü ve rol çok daha önem kazanır. Bu nedenle motivasyon bireysel farklılıklara dayanmaktadır.

Motivasyonun yakından ilgili olduğu kavramlardan biri, örgütün *moral düzeyi*dir. Yeterince motive edilmiş çalışanın çabasını aynı amaç etrafında daha iyi biçimde yoğunlaştıracağı bellidir. Dolayısıyla motive olmuş bireyin çoğunlukta olduğu bir kurum ortamında, bireyler arasındaki ilişkilerin, etkileşimin destekleyici olması, etkileşimin ve iletişimin, kısacası örgütsel havanın ve örgütsel iklimin daha destekleyici olması söz konusu olmaktadır²¹.

Motivasyon düzeyi, örgüt ortamındaki değişim hızı ve kurumun yeniliklere uyum hızıyla da ilgilidir. Kurumun rutin ve katı kuralcı oluşu birçok çalışanın iş tatminsizliğine yol açabilir. Nitekim, rutin uygulamalar bir süre sonra hantal bir kurumsal yapının oluşmasına yol açar²².

Motivasyon düzeyinde *bireysel ihtiyaçların* önemli bir rolü bulunur. Örgüte dahil olup etkinlik gösterme, belirli bireysel ihtiyaçların uzantısıdır. Birey kişisel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işe girer ve çalışır. Bu çalışma, dahil olunan örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Çalışma karşılığında sağlanan maddi ve manevi kazançlar bireyin kişisel ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir²³.

İhtiyaçlar sadece bedenimize bağlı fizyolojik ihtiyaçlar değildir. Sosyal ihtiyaçlarımız da vardır. Örneğin bazı kimselerin yemekle birlikte ekmek yemeden

²¹ Fındıkçı, a.g.e, s. 378.

²² Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 676, 1990, ss. 190-191.

²³ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 90-94.

doymaması veya kendi odası dışında bir yerde uyuyamaması hali yatak veya ekmek gibi objelerin birer ihtiyaç haline gelmesine yol açar. Sevgi, güven, saygı gibi ihtiyaçlar toplum halinde yaşama gereğinin sonuçlarıdır²⁴.

Alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadan motivasyon gerçekleşmez. Alt düzey ihtiyaçların karşılanması ile tatminsizlik ortadan kalkar.

Kişilerin beklentileri de motive olmalarında son derece etkilidir. Bireysel ihtiyaçların karşılanması bireylerin beklentileri arasındadır. Bu beklentilerin karşılanma düzeyi, kişiyi işinden memnun ve mutlu kılacağı gibi mutsuz hale de getirebilir. Kurumdaki insan kaynakları politikası, çalışanların beklentilerinin karşılanıp karşılanmama düzeyine duyarlı olmalıdır²⁵.

Kurumdaki *başarı değerlendirme sistemi* çalışanların motivasyonunu belirlemede önemli bir belirleyicidir. Çünkü çalışan işinde ilerlemek, yükselmek, daha yüksek sorumluluklar almak ister. Bunun için de yaptığı işin, ulaştığı başarının ne derecede değerlendirildiği ve önemsendiği önemlidir²⁶.

Bir ihtiyaç belirlediği anda organizma harekete geçme durumuna gelir. Bu harekete geçiş belli bir hedefe doğru olur. *Dürtü*, organizmayı belli bir hedefe doğru sevk eden itici güç demektir²⁷. Organizmanın harekete geçip geçmemesi, ihtiyacın şiddetine ve bu ihtiyacı tatmin edecek olan aracın elde edilebilirlik derecesine bağlıdır.

Bedensel ihtiyaçların psikolojik olarak algılanışı, dürtü kavramı üzerinde gerçekleşecektir. Dürtü bilinçli bir biçime dönüştüğünde arzu, istek diye tanımlanacaktır. Bireyde bilinçli arzu, onu temelde oluşturan ihtiyacın giderilmesine yönlendirecek, birey de bir çaba, uğraş içine girecektir. Uğraşın amacı, ihtiyacın giderilmesi olacaktır.

Üzerinde durulması gereken bir diğer kavram ise **hedef**dir. Hedef, dürtülerin giderilmesini sağlayan uyarıcıdır. Bu, obje olabileceği gibi durum da olabilir. Hedef her

²⁴ Bedri Gürsoy, *Verimlilik Üzerine Düşünceler*, Ankara: MPM Yayınları, 1985, s. 13.

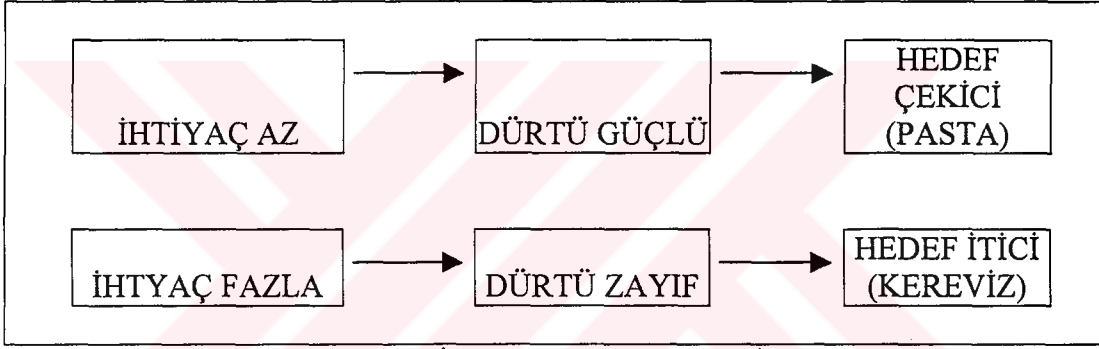
²⁵ Fındıkçı, a.g.e., s. 379.

²⁶ Griffin, a.g.e., s. 440.

²⁷ Ülker, a.g.e., s.21.

zaman çekici olacak diye kural yoktur, itici de olabilir. Çekici hedef yaklaşmaya neden olurken, itici hedef uzaklaşmaya yol açar.

Çekici hedeflerde dürtü uyandıktan sonra hedefe yaklaşma faaliyeti içine girilir. Hedef dürtünün sonucudur. İtici hedeflerde ise dürtüyü ortaya çıkaran şey hedefdir. Yani hedef dürtünün sebebidir. Hedeflerin çekicilik ve iticilik dereceleri farklı olabilir. Kimileri susuzluğunu gidermenin tek yolunun su içmek olduğunu, başka bir sıvı alarak susuzluğunu gidermenin imkansız olduğunu düşünürken, diğerleri meyve suyunu susuzluğunu gidermede daha değerli olarak görebilirler. Bazıları için fazla baharatlı yiyecekler itici olurken, bazıları için çok çekici olabilir.



Şekil 1.1: İhtiyaç – Dürtü – Hedef İlişkisi

Kaynak: Ali Ülker, “Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Mezuniyet Tezi), Malatya 2001, s. 24.

1.1.4. Motivasyon Araçları

Motivasyonda temel amaç; işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bunun için yönetici tarafından çeşitli özendirici araçlar kullanılır. Ancak bu araçlar her zaman, her çalışan için aynı etkiyi göstermezler. Bir kişi için özendirici olan araç bir diğer için aynı anlamı taşımayabilir. Motivasyonda yararlanılan araçların etkinliği aynı zamanda yöneticilerin anlayış ve davranışlarına da bağlıdır. Merkezci ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetimine tabidir. Oysa merkezci olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde ekonomik araçlar kadar sosyo – psikolojik ve

yönetmel araçlara eşit ölçüde yer verilir. Uzun dönemde bu ikinci yönetim politikasının motivasyon konusunda daha başarılı olduğu varsayılmaktadır.

Motivasyon araçları arasında;

a. Ekonomik araçlar,

b. Psiko – sosyal araçlar,

c. Örgütsel ve yönetmel araçlar sayılabilir²⁸.

1.1.4.1. Ekonomik Araçlar

İşletmenin kuruluş nedeni ile işgörenin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. İşletme; gelirini artırarak kendi çıkarlarını maksimize etmeye, işgörenler ise yaşamını ve varsa ailesinin hayatını sürekli kılacak yeterli bir ücret kazanmaya çalışır. İşgörenin korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmek olduğundan yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik araçlar diğer araçlardan daha etkilidir. Ekonomik araçları 4 kategoride toplayabiliriz²⁹:

a. Ücret artışı

b. Primli ücret

c. Kara katılma

d. Ekonomik ödül.

A. Ücret Artışı

Ücret işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar, onu sadık kılan en güçlü ögedir. Ücret; işgörenin ekonomik gücünü, toplum içindeki saygınlığını ve otoritesini, geleceğe olan güvenini artırır. Çalışan için kendi aldığı ücretin yüksekliğinden çok başkasının aynı iş için ne kadar aldığı önemlidir. Ücretin kendi başına etkin bir motivasyon aracı olduğu genellikle kabul edilir. Ancak ücret artışlarının hangi noktada

²⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi, 2. Baskı, 1984, ss. 83-84.

²⁹ Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Davranış*, ss. 84-85.

optimal verim sağlayacağını bilmek ve ücret artışına ne zaman gitmek gerektiğini saptamak ücretin verilmesinden daha önemlidir. Ekonomik ödüllendirmeye alıştırmış çalışanın bundan vazgeçilmesi halinde tatminsizlik, isteksizlik ve moral bozukluğuna sürüklenmesi kaçınılmaz olacaktır³⁰. Kişiye özel ve ekonomik ödüllere, çalışanın yeterli düzeyde ödüllendirilmesine ve adil ücret dağılımına gerekli önem verilmelidir. Çalışma alanında promosyon ve alan değişikliği gibi terfi imkanları bulunmalıdır³¹.

B. Primli Ücret

Prim, çalışanların almış oldukları sabit ücret dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrettir.

Her personel çalıştığı kuruluşa yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle belli katkılarda bulunur. Bunun karşılığında ise adil bir ücret ister. İşletme kişiye bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabileceği bir ortam sağlar. Aynı zamanda kar ederek çalışanlarına başarılarına göre ücret vermek durumundadır³².

Primli ücret sistemini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin bakım, denetim, pazarlama gibi servislerde çalışanlara prim uygulaması pek kolay değildir. Primli ücret alan çalışan, bir denetmenden fazla ücret alabilir. Bunun yanında primli ücret işgöreni daha çok çalışmaya sevk ederken kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, çalışanların daha çok yıpranmasına neden olur.

C. Kara Katılma

İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün, bu karın sağlanmasında emeği geçen çalışanlara dağıtılması, sistemin özünü oluşturur³³. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar, emek faktörünün de değer taşıdığı gerçeğine dayanan karın bir bölümünü sermaye getirenlere, diğer kısmının ise

³⁰ Ülker, a.g.e., s. 60.

³¹ J. Laurie Mullins, *Management and Organizational Behaviour*, 3rd Edition., Singapore: Pitman Publishing, 1993, s. 653.

³² Ceylan Akdemir, Altay Atayol, Gönül Budak, *Personel Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları, 1996, s. 223.

³³ F. Herzberg, "One More Time, How Do You Motivate Employees", *HBR Classic, Harvard Business Review*, Number 5, (September – October 1987), s. 28.

emek harcayanlara dağıtılması son derece doğaldır. Kara katılma, işverenlerle çalışanları karşı karşıya getiren ve onların birlikte elde ettiklerini ortak olarak paylaşmaya yönelten bir ücret yöntemidir.

Kara katılmanın bazı sakıncaları vardır³⁴. Karın oluşması ile her çalışanın doğrudan işe gösterdiği ilgi ya da başarı arasında her zaman ilişki kurmak kolay değildir. Dönem sonunda elde edilen karın tüm işgörelere dağıtılması halinde, gerçekten çalışan işçilerle birlikte, kendini işe vermeyen, verimsiz çalışan işçiler de ödüllendirilmiş olur. Ayrıca her dönem kar payı almaya alışan işçilerin bir dönem bu payın dağıtılmaması halinde (işletme kar elde etmediyse) tepkisi büyük olacaktır. Bu ruh durumu içinde kötü yönetimden dolayı yöneticiler suçlanabilir ya da gerçek karın saklandığı kuşkusu doğabilir.

D. Ekonomik Ödül

Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarılı olanlara ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır³⁵:

- a. Verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün, zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörene ödenmesi,
- b. Sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir oranın bulunması.

Ödüller çeşitli olabilir. Örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren çalışanlara parasal ödül verilmesi gibi. Bu yönde verilecek ödül sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devam etme, makine ve araçların iyi kullanılması karşılığında olabilir. Bu konuda gösterilen hassasiyet, çalışanları daha etkin olmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirecektir³⁶.

³⁴ Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Davranış*, s. 230

³⁵ R.C. Huseman, J. D. Hatfield, E. W. Miles, *A New Perspective on Equity Theory, the Equity Sensitivity Construct*, Academy of Management Review, 12, 1987, s.195.

³⁶ Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Davranış*, s. 232.

1.1.4.2. Psiko – Sosyal Araçlar

Bütün yöneticiler “çalışanlar aldatılmadan ve sömürülmeden nasıl çalışmaya istekli hale getirilebilir?” sorusunun cevabını vermeye çalışmalıdır. Her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, işletmenin koşullarına ve çalışanların psiko – sosyal yapılarına göre sürekli değişen kompozisyonda psiko – sosyal araçlardan yeri geldiğinde yararlanmalıdır. İşgöreni mutlu edecek çalışma ortamını oluşturmak yöneticinin amacı olsa bile tüm çalışanları mutlu etmek her zaman mümkün değildir. İşgörenlerin kişilik ve davranış yapısını, eğitim ve sosyal durumuna, özlem ve beklentilerine göre değişiklik gösteren çalışma ortamını, sürekli ilginç ve çekici yapan motivasyon bileşiminden söz etmek mümkün değildir. Bununla birlikte yöneticilerin durum ve şartlarına göre yararlanabileceği psiko–sosyal içerikli araçlardan tek tek sözedilebilir. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir³⁷:

- A. Çalışmada bağımsızlık,
- B. Sosyal katılma,
- C. Değer ve statü,
- D. Gelişme ve başarı,
- E. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi,
- F. Öneri sistemi,
- G. Güvence,
- H. Sosyal uğraşlar,
- I. Terfi.

³⁷ Akdemir, Atayol, Budak, a.g.e., s. 227.

A. Çalışmada Bağımsızlık

İnsan, doğası gereği özgürlük ister. Günümüzde büyük ölçekli işletmelerde bunu tamamen gerçekleştirmek zordur. Ancak kısmen de olsa işin doğasına ve yapısına uygun olarak çalışana belli özgürlükler sağlamak, karar almada inisiyatifini kullanması için teşvik etmek ve yetki devretmek, hem kişinin motivasyonunu, hem de işlerin bir kişi üzerinde yığılmasını engelleyecektir.

Bu kavram, çalışana sınırsız özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütte otoriteden söz edilemez. Ancak işgörenin ilgi ve yeteneklerini saptayarak, o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Kişi özgürlük içinde çalıştığı takdirde kendini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup için değerli bir eleman olarak hisseder.

B. Sosyal Katılma

Sosyal katılma ve buna yönelik çabalar kişinin işe girmesiyle başlar. Çalışan ilk olarak sosyal ihtiyaçlarından, aidiyet ve bütünleşme duygularından dolayı sosyal arayışlara girer. Birey bir gruba girdikten sonra grubun üyesi olduğunu ve belli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır. Daha sonra mesleği ile ilgili bilgi edinme ve öğrenme ihtiyacından dolayı belli bir çaba gösterir. Bu iki aşamayı başarıyla tamamlayan birey, grup değerlerine sahip, grup üyeliği onurunu taşıyan, grubun varlığı için çalışan, duygu ve düşüncelerini rahatça açıklayabilen, mutlu ve motive olmuş çalışan konumuna gelir.

Çalışan, işletmeye girdiğinde ya da işyerini değiştirdiğinde sosyal gruplara katılma gereğini duyar. Öncelikle pasif olarak katılır. Ancak bir süre sonra grup çıkarlarını savunan ve grup için yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşür³⁸. İşgören, gerçekten bir ihtiyaç olarak grup tarafından kabul edilme gereğine ulaşamazsa çok iyi bir işletme olsa bile işini bırakmak zorunda kalabilir. Buna karşın grup içi ilişkilerden memnun olanlar daha üretken olacaktır.

³⁸ Gisela Hegeman, *Motivasyon El Kitabı (The Motivation Manuel)*, İstanbul: Rota Yayınları, 1995, s. 122.

Yöneticilerin çoğu işgörenlerin ekonomik ihtiyaçları ön planda tuttuğunu düşünerek, sosyal katılımın yararına inanmaz. Oysa çalışanların çeşitli gruplara katılma ihtiyacı sosyal olduğu kadar doğal bir olgudur³⁹. Bunun bilincine varan yönetici sosyal ilişkilerin engellenmesini değil, geliştirilmesini sağlamaya çalışır. Çeşitli fırsat ve araçlardan yararlanarak işgörenler arasında ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.

C. Değer Ve Statü

İşgören sadece gruba katılmakla doyuma ulaşmaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ihtiyacını da hisseder ve kendisini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışır.

Yönetici bir yandan çalışanı sosyal varlık olarak ele alıp, ona çeşitli gruplara katılma imkanı sağlarken, veya kimi gruplara katılmasını hoşgörüle karşılarken, diğer yandan yaptığı işlere, önerdiği görüş ve düşüncelere değer vermelidir.

Statü, bir kimseye toplumun atfettiği değerden oluşan kavramdır⁴⁰. Kişi böyle bir öneme sahip olmak için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Gerçek statüye sahip olan işgören, bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkide bulunduğu kimselerden saygı görür. Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumunun rolü büyüktür. Astarlar, üstlerinin sevgi ve saygısını kazanabilmek için çaba göstermekten, fedakarlık yapmaktan kaçınmayacaktır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüde yükselme ile net bir şekilde gören personel, daha gayretli olacaktır⁴¹. Yapılan araştırmalar yüksek statülü kişilerin diğerlerinden daha verimli olduklarını göstermiştir⁴².

Çalışanlara, sosyal statüsünü sürdürecektir hediye, takdirname, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek, imkan varsa bunları basın aracılığı ile kamuoyuna duyurmak en önemli kazanılma yollarını oluşturur.

³⁹ Kate Keenan, *Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996, s. 66.

⁴⁰ Ülker, a.g.e., s. 69.

⁴¹ Eren, a.g.e., s. 371

⁴² Sapancalı, a.g.e., s. 64

D. Gelişme ve Başarı

Çalışanların büyük bir kısmı işletmeye girdikten kısa bir süre sonra yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İşgören, işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak kendisini geliştirir. Yeteneklerinin gelişmesinden ve firmanın gelişen yeteneklerinden yararlandığını görmekten mutlu olurlar.

Günümüz, teknoloji ve bilgi çağıdır. Bu nedenle işletmeler sürekli yeni teknolojiler kullanmakta ve uygulamaktadır. İşletmede çalışan, eğer kendisini geliştirme imkanına sahip değilse, bir anda niteliksiz personel konumuna düşmekte, bu da hem maddi hem de manevi kayıplara neden olabilmektedir. Bunu engellemek için işverenin eğitim programlarını titizlikle hazırlaması, her çalışanın eğitim olanaklarından sonuna kadar yararlanmasını sağlaması gerekmektedir. Her çalışan başarılı olmak ve başarısının takdir edildiğini görmek ister. Bu başarı ister bireysel, ister grup başarısı olsun kişinin motivasyonu için çok önemlidir.

E. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Evinden sonra en uzun zamanı işyerinde geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, havalandırma, ısınma, gürültü, işgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkiler. Olumsuz koşullara sahip bir çalışma ortamı (kirli, gürültülü, çok sıcak veya çok soğuk) bireyin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek, verimin düşmesine neden olur.

Yeterli alet gereçleri temin etme, müzikli çalışma gibi morali artırıcı uygulamalar, çalışanları işletmeye ve işe bağlamada önemli bir etkidir. Düzen ve temizlik verimli bir çalışma ortamının temel koşuludur. İşletme yönetimi bu konuda iyi örnek olmalı, işi zevkli duruma getirmeyi bilmelidir⁴³.

⁴³ Sapancalı, a.g.e., s. 63

F. Öneri Sistemi

Bu sistem, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi artıran en önemli araçlardan biridir⁴⁴. Kişide saygınlık hissi uyandırması, bireyin kendisine önem vermesi ve değer verildiğini hissetmesi, işletmeyi bir aile olarak görmesi, verimin yükselmesi ve işgörende sahiplik duygusunun artması gibi olumlu etkileri vardır. Bu sistem işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergesidir. İşletmede çalışan her kesim, düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı olanlar uygulanıyorsa, işgörenlerin motivasyon düzeyi ve örgüte bağlılığı artacaktır.

G. Güvence

Çalışan, kendini ekonomik olarak güvende hissetmek istediği kadar, psikolojik olarak da güvende hissetmek ister. Psikolojik güvence, çalışma ortamına bağlıdır. Bu, çalışma atmosferinden olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. Öte yandan olumlu nitelikli çalışma konularının gerçekleştirilmesini önerir⁴⁵.

Güvenlik duygusunu sadece ekonomik olarak düşünmemek gerekir. Bu kavram, belirli bir çevreye uyabilmekten doğan kendi kendine güveni de içine alır. Bir işletmede ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl ve ne derece başarı ile yapabileceğini bilen bir kişinin, kendine olan güveni de fazla olacaktır⁴⁶. Güven duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Bu sayede personelin etkinliği ve verimliliği artmış olur⁴⁷.

Gelişmiş teknolojilerin kullanılması, işsizliğin çözümlenemez bir sorun haline gelmesi, çalışanlar için istihdamın önemli bir konu haline gelmesine neden olmuştur. Bir de ülkedeki iş yasaları istihdam güvencesini tam olarak gerçekleştiriyorsa, işletmelerin çalışanlarına sağlayacağı sürekli bir iş garantisi, çalışan için önemli bir faktördür. Bunun yanında bireye sağlanacak sosyal güvenlik tedbirleri de önemlidir. Emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigortalar, bireysel güvenliği

⁴⁴ Myers, a.g.e., s. 210.

⁴⁵ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992, s. 72.

⁴⁶ Sapanca, a.g.e., s. 60.

⁴⁷ Eren, a.g.e., s. 369.

tehlikeye düşürecek durumları önlemek için sosyal yapıda yer almaktadır. İşletmelerin risklere karşı bu şekilde önlem alması çalışanları motive edici faktördür.

H. Sosyal Uğraşlar

İşgörenin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler, sportif uğraşlar, geziler, kütüphane, özel günler ve eğlenceler yaratmalıdır. Bu tip faaliyetler bireyin motivasyonunda önemli bir yer tutar.

Spor tesislerinin kurulması, turnuvalar düzenlenmesi, çalışanların kültürel ufuklarını genişletmek amacıyla işletme içine bir kütüphanenin açılması, bu yönde yapılabilecek çalışmalar arasında sayılabilir. Ayrıca çalışanların dini ihtiyaçlarını giderebilecekleri yerlerin (cami, mescit, vb) düzenlenmesi de sosyal uğraşlar arasına yer alır.

I. Terfi

Çalışanları özendiren en somut araçlardan birisi bireyin pozisyonunu değiştirmektir. Başarı değerlendirme sonucunda uygun görülürse bireyin, yükselme olanaklarının bulunduğu bir pozisyona terfi etmesi güçlü bir özendirici olur⁴⁸. Bir işletmede çalışanların çoğunun çalışma isteklerinin temelinde terfi beklentilerinin bulunduğu bir gerçektir. Bu nedenle her çalışan kendi işinde gelişmek, ilerlemek, yükselmek ister.

1.1.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Motivasyonda, özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetmel içerikli kimi araçlardan yararlanır. Bu araçlar arasında⁴⁹:

- A. Amaç birliğı,
- B. Yetki ve sorumluluk dengesi,
- C. Kararlara katılma,

⁴⁸ Fındıkçı, a.g.e., s. 401.

⁴⁹ Keenan, a.g.e., s. 70.

- D. İletişim,
- E. İş genişletme,
- F. İş zenginleştirme sayılabilir. .

A. Amaç Birliği

Yönetim, şirket amaçları ile çalışanların kişisel amaçlarını ortak paydada buluşturmak zorundadır. Bu sağlanamadığı takdirde iş ve kişisel motivasyonda başarı sağlanamaz. Çalışanları fiziksel, düşünsel ve duygusal yapılarıyla bir bütün olarak değerlendiren yönetici, önce işgörenin çalışma amaçlarını yakından tanımak ve davranış biçimlerini değerlendirmekle, işletmeye yararlı eleman kazandırma şansını elde eder.

Çalışanlar ayrı yapıda, karakterde kişilik özelliklerine sahip olduklarından, her bireyin örgütten beklentileri farklıdır. Bu beklentiler arasında⁵⁰:

1. Adil ve yeterli ücret,
2. İş güvenliği,
3. İyi çalışma koşulları,
4. İlerleme imkanları,
5. Tanınma ve sayılma,
6. Yeteneklerini kullanabilme,
7. Başarısını gösterebilme sayılabilir.

⁵⁰ Gülten İncir, “Çalışanları Gündüleyici Bir Araç Etken İletişim”, Mpm Verimlilik Dergisi, (1986), Cilt 20, Sayı. 6, s. 7.

Aynı şekilde örgütün de bireyden bazı beklentileri vardır. Bunlar;

1. Örgütçe verilen rolleri bağımsız bir biçimde oynama,
2. Yapıcı düşünceler,
3. İş birliği ve örgüt bütünlüğünü koruyucu davranışlar,
4. Kendi kendini yetiştirme,
5. Örgüte bağlılık,
6. Güçlü bir çalışma motivisi,
7. İşe devamlılık,
8. Uygun bir kişilik, güvenilir düşünce ve davranışlara sahip olma,
9. Kendini denetleyebilme yeteneği, güç durumların üstesinden gelebilme özelliği taşıma.

Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır⁵¹. Bu birliğin yaratıcısı yöneticiler olmalıdır. Yönetim, çalışanları motive etmek için birtakım motive edici araçlar kullanır. Bunlar arasında; adil ücret artışı, takdir edilme, iş güvenliği, başarıya bağlı yükselme imkanı, etkili iletişim, kararlara katılma, iş genişletme sayılabilir.

B. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki, başkalarına devredilebilir niteliktedir. Yetki devri, yöneticinin iş yapma yetkisini belirli konularda astlarına verebilmesidir⁵².

Bu sayede çalışanlar hareketlerinde serbestlik kazanır, sorumluluk yüklenir ve “biz” bilinci ile davranır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta yetki devredilecek astın, bu yetkiyi nasıl kullanacağını önceden tahmin edebilmek, astı iyi tanımının gerekliliğidir. Fazla yetki, kişiyi dengesizleştirebilir, bu da işletmeye zarar getirebilir.

⁵¹ İbid.

⁵² Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s. 124.

Yöneticiler her zaman tek başına karar verme ve tüm işgörenleri denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü astlarına , onlar da gerektiğinde daha alt basamaktakilere devrederler. Yetki devrinden kaçınılırsa sorumluluk alanı oldukça genişler, böyle bir durumda da yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkar⁵³.

İşletmeler merkezci ya da merkezci olmayan bir anlayışla yönetilir. Birinci model geleneksel, kapalı otoriter ve tutucu bir yönetim anlayışını yansıtır. Yetkiler üst karar merkezinde toplanmıştır. Yetki devrinden özellikle kaçınılır, bu da sorumluluk dengesizliğini ortaya çıkarır. Bu durum çalışan üzerinde olumsuz etki uyandırır, çalışma isteğini azaltır.

Çağdaş işletmeler ise giderek merkezci yönetimden uzaklaşarak merkezci olmayan yönetim modeli içine girmiştir. Bu işletmelerde, işgörene kendi yetki alanı içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınır. Yetki kullanımı, kişinin kendisine güvenmesini sağlar.

İşgören için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklemektir. Birey karar çerçevesinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur, moral düzeyi yükselir. Zamanla sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki de verilmelidir. Aksi halde yetkisi olmayan bir sorumluluk, bireyin tam olarak inisiyatif kullanamamasına neden olacak, bu da kişiyi mutsuz edecektir⁵⁴.

C. Kararlara Katılma

Yöneticinin çalışanları sadece kas gücünü kullanan kişiler olarak görmekten vazgeçip onları düşünen kişiler olarak görmesi gerekmektedir. Bunun için de belli durumlarda yönetime ve karar alma sürecine katılmalarını sağlamalı ve onları bu konuda teşvik etmelidir. Bu yöntemle işgörenler kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Çalışanın görüşlerini almak göstermelik bir şekilde yapılmamalıdır. Fikirleri incelenmeli, uygun olanlar hayata geçirilmelidir. Fikirlerinin dikkate alındığını gören çalışanın işletmeye olan bağlılığı da artacaktır.

⁵³ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998, s. 163.

⁵⁴ İbid.

Yöneticiler astlarını ilgilendiren kararların alınmasında onların düşünce ve isteklerini dikkate almalıdır. Çünkü ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır, karşı çıkılma olasılığı daha azdır. Ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir motivasyon aracıdır⁵⁵.

Herzberg’e, göre sağlıklı kişiler çalıştıkları işyerinde sorumluluk almak ister. Ancak işletmede böyle bir anlayış mevcut değilse, işgören çalıştığı yere “yabancılaşacak”, yalnız para için çalışacak ve ⁵⁶:

1. Gizli tatminsizlik,
2. En iyilerin gitmesi, kaliteli elemanların alınmaması,
3. Devamsızlık, direnişler, grevler,
4. Devamlı isyan ve başkaldırma,
5. Maliyetin yükselmesi, bazılarının verimi artarken asıl verimin düşmesi, işletmenin tehlikeye düşmesi,
6. Güçsüzlük, çok az çalışma, yalnızlık ve itilmişlik duygusu gibi bir kısır döngüye düşecektir.

Bunların önüne geçmek ve her seviyede etkili çalışma havası yaratmanın işletmeye getireceği fayda sonsuzdur. Katımlı yönetimin uygulanması ile tatminsizlik nedenleri azalır, bilgi alışverişi sorunsuz sağlanır.

D. İletişim

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve çalışanlara bu kanallardan sürekli bilgi verilmesi, onların en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. İşgörenlere göre bilgi sunmakla ilgi göstermek aynı kapıya çıkar. Çalışanlara açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çalışma ortamında iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir

⁵⁵ Eren, a.g.e., s. 373

⁵⁶ Sacit Adalı, *Katımlı Yönetim*, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları, 1986, s. 61-62

ortamda işgörenleri daha verimli ve etkin biçimde yönetmek de kolaylaşır. Aynı zamanda işbirliği ve dayanışmanın yaratılmasına yardımcı olur⁵⁷.

İşletme içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilen iletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı olması yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar⁵⁸. İşletmede çalışanların birbirleriyle olduğu kadar, üst kademedekilerle kurdukları iyi iletişim, çalışanın motivasyonunu artıran bir faktördür. İyi bir iletişim ağının olması çalışana, yöneticilerle serbestçe tartışabilme, onlara çeşitli öneriler iletebilme ve işletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olabilme imkanı sağlayarak, kendisine değer verildiğini hissetmesini sağlar.

E. İş Genişletme

İş genişletme, aşırı işbölümünün neden olduğu stresi yenmek için çalışanı tek ve küçük bir iş yapmak yerine, birbirine benzer işleri yapmasına imkan veren yeni bir düzenlemeye gitmektir. İşin genişlemesi, işgörenin birden çok iş yapmasına imkan verdiğinden sıkılma azalır, motivasyon artar.

F. İş Zenginleştirme

İş genişletmenin bir uzantısıdır. İş genişletme kişiye sadece daha çok iş getirirken, iş zenginleştirme ile saygınlığın ve sorumluluğun artması, ilerleme ve büyüme olanaklarının geliştirilmesi fırsatını ortaya çıkarmaktadır.

İş zenginleştirme birbirinden farklı nitelikteki işlerin, dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılmasını öngörür ve özellikle kişiye yeni yetki ve sorumluluklar yükler. Bu durumda işin akışı ve denetimi üzerinde kişiler daha çok söz sahibi olacak ve çalışma isteği artacaktır.

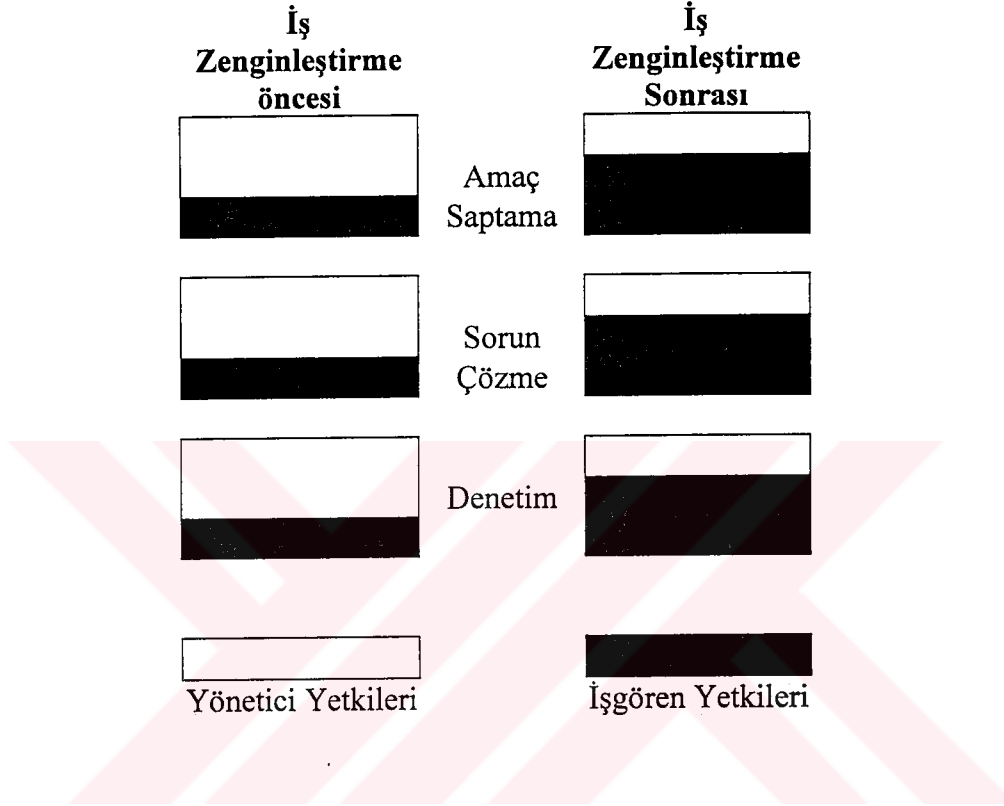
Zenginleştirme, çok sayıda ve değişik şekillerde yapılabilir. Myers , “her çalışan bir yöneticidir” sloganıyla çalışanları teşvik etmiş ve onlara kendi işlerini

⁵⁷Turgay Kaynak, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, İstanbul: alfa basım dağıtım, 1998, s. 99.

⁵⁸ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No:86, 1991, ss. 290-293.

planlamada, çalışma hızları ve ürünün kalitesini kontrol etmede yardımcı olmuştur⁵⁹. Bu yöntemde yönetim işin doğru yapılması konusunda çalışanlarına güvenir.

İş zenginleştirme tekniği şema üzerinde izlenebilir⁶⁰:



Şekil 1.2: İş Zenginleştirme

Kaynak: Stephen P. Morris, **Organizational Behaviour Concepts, - Controversies – Application**, U.K: 7th Edition, Prentice Hall International Editions , 1996, 52.

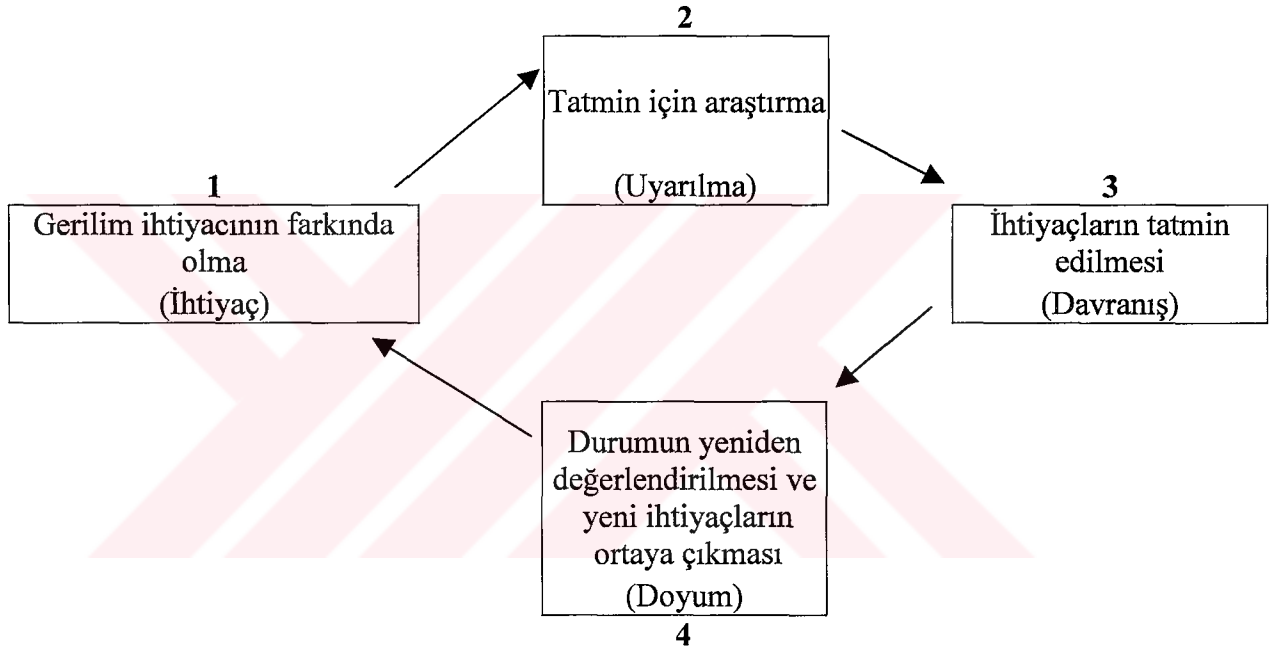
İş zenginleştirme öncesi bireyin, işi üzerindeki amaç saptama, sorun çözme ve denetim payı oldukça azdır. Zenginleştirme ile birlikte bu pay artmakta, kişi işinde daha fazla inisiyatif sahibi olabilmekte, dolayısıyla motive edilmesi kolaylaşmaktadır.

⁵⁹ Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 1999, s. 583.

⁶⁰ Stephen P. Morris, **Organizational Behaviour Concepts, - Controversies – Application**, U.K: 7th Edition, Prentice Hall International Editions , 1996, 52

1.1.5. Motivasyon Süreci

Motivasyonun esası, bireyin motiv ve dürtülerini harekete geçirerek verimliliği artırmaktır. Kişi ne denli motive olabiliyorsa, o denli başarılı şekilde algılama ve tepki verme işlevini yerine getirebilir⁶¹. Motivasyon ile ihtiyaç arasında güçlü bir ilişki vardır. Motivasyon, çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Bireyin amaca yönlendirilmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelir.



Şekil 1.3: Motivasyon Süreci

Kaynak : D. E. McFarland, **Management Principles and Practices**, 4th Edition, New York: The McMillan Comp., 1990, s.578.

⁶¹ Birsen Durgun, “*Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Mezuniyet Tezi), 1992, s. 4.

Motivasyon süreci dört aşamadan oluşur⁶²:

1. Gerilim ihtiyacının farkında olma (ihtiyaç),
2. Tatmin için araştırma (uyarılma),
3. İhtiyaçların tatmin edilmesi (davranış),
4. Durumun yeniden değerlendirilmesi (doyum).

İlk aşamada, belirli şeylere duyulan ihtiyaçlar vardır. Bu ihtiyaç ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Bu sürecin başlangıcıdır. Bireyde itici gücün oluşması için ikinci aşamada yer alan uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu fiziksel ya da ruhsal isteklendirmeden başka bir şey değildir. Birey organizmada oluşan bu iç ya da dış uyarıcının etkisiyle davranışa geçer. Davranışın amacı isteğin doyurulmasıdır. Eğer ortaya çıkan ihtiyaç doyurulmuşsa motivasyon süreci tamamlanmış olur, birey mutludur.

Birey doyuma ulaşmazsa bir boşluk hissetmeye başlar. Bu boşluk bazen dengeyi bozar ve gerilim yaratır. Bu gerilim çalışan kişinin veriminde düşmelere, ilişkilerde çatışmalara, isteksizlik hatta bazen saldırganlığa yol açabilir⁶³.

Psikologlar, bireysel motivasyonu bir gerilim durumu olarak ele alır. Böylece motivasyon, bireyde ortaya çıkan doyurulmamış, bu nedenle gerilim ve dengesizlik yaratan bir ihtiyacın tatmin edilerek bireyin denge durumuna ulaşmasını sağlayan amaca yönelik bir davranış olur. Bireysel motivasyonun düzeyi her şeyden önce bireydeki gerilim ve dengesizliğin şiddetine bağlıdır. Motivasyonun gücünü belirleyen etmenler J. W. Atkinson'a göre şu formülle belirlenmektedir⁶⁴:

Motivasyon düzeyi = f (motiv X beklenti düzeyi X özendirme öğeleri)

⁶² D. E. McFarland, **Management Principles and Practices**, 4th Edition, New York: The McMillan Comp., 1990, s.576

⁶³ Besim Baykal, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul: İ. Ü. Yayın No: 2524, İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayın No: 428, İşletme Yönetimi ve Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 1, 1994, s. 86.

⁶⁴ Ülker, a.g.e., s.16.

Motivasyon düzeyi formüldeki etmenlere göre değişebilir. Motivun şiddeti, bireysel motivasyon sıralamasındaki yeri, öncelik derecesi anlamına gelir. Beklenti düzeyi, eylemin amaca ulaşma olasılığıdır. Özendirme öğelerinden ise anlaşılması gereken; eylemin amaca ulaşma olasılığı ne kadar çok, beklenen ödüller ne denli yüksek, motivun şiddeti ne kadar fazla ise belli bir eyleme yönelme olasılığı da o ölçüde yüksektir.

1.2. KRİZ KAVRAMI

1.2.1. Krizin Tanımı, Kapsamı ve Kaynakları

1.2.1.1. Kriz Tanımı

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir⁶⁵.

Kriz kelimesinin Çince'de iki harfle yazılması çok ilginçtir. Bu harflerden biri tehdit, diğeri fırsat anlamına gelir⁶⁶. İşletmeler sürekli olarak beklenmedik değişimlerle karşılaşır. Bu değişimlere gösterilen uyum, onların başarılı ya da başarısız uyum planlarının sonucudur. İşletme, bir tehlike karşısında başarılı stratejiler geliştirerek korunmakta ya da fırsatları değerlendirerek büyümektedir.

Kriz, Yunanca karar anlamına gelen krisis kavramından gelir. Bu öznel bir karar anını değil, bir sürecin içinde bir durumdan diğerine geçiş başlarken ortaya çıkan bir karar ya da kararsızlık anını ifade eder. Kriz içindeki şey eskisi gibi olmaz ama henüz yeni oluşum belirgin bir hale gelmemiştir hatta gelişmenin olası yönü belli bile değildir⁶⁷.

Kriz kelime anlamıyla bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha, içinden çıkılması zor durum, aniden meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve

⁶⁵ Melek Vergiliel Tüz, *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Bursa: Ekin Yayınları, 1996, s. 3.

⁶⁶ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları, 5. Baskı, 1998, s. 383.

⁶⁷ İlter Akat, *İşletme Yönetimi*, İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları, 1997, s.348.

tehlikeli an demektir⁶⁸. Yine kriz önemli bir değişme veya gelişme olduğunda iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık anlamına da gelir.

Kriz; daha iyiye ve daha kötüye doğru bir dönüm noktası, kesin kararların verilmesi gereken kritik zamandır⁶⁹. Önemli bir gelişme veya değişme olduğunda iyileşmeye ya da yok olmaya yönelik ortaya çıkan rahatsızlık anlamına da gelir. Kriz problemlerin çözümü için çareler aramaya çalışırken, aniden ortaya çıkan tehlikeli durumdur ve sistemi parçalamakla tehdit eder⁷⁰.

Barton'a göre kriz, negatif sonuçlar doğuran önemli ve önceden tahmin edilemeyen durumdur⁷¹. Bu durum organizasyona, çalışana, ürünlere, finansal duruma ve firma imajına önemli derecede zarar verebilir. Problemler, sınırlı zaman içinde, halkın dikkatini çekmeden ve organizasyonda insan kaynaklarını azaltmaya gitmeden sürer. Krizin büyüklüğü ve şiddetini kavramak uzun zaman alabilir. Yönetim sadece organizasyonun bölümlerine güvenmekle kalmaz, dışarıdan danışmanlık yardımı alabilir. Kriz sınır tanımaz. Şirketler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, hükümet kuruluşları, kooperatifler, ibadet edilen yerler ve aileler krizden zarar görebilir.

1.2.1.2. Kapsamı

Kriz genel olarak dolaylı veya dolaysız bir biçimde ekonomiyle ilgilidir. Ekonominin kötü kullanılması ve kötüye gitmesi krizin en büyük etmenidir. Örgüt yönetimi sınırlı kaynakları ile öncelikle ulaşılması gereken amaçları ve yapılması gereken faaliyetleri belirlemede ve gerçekleştirilmede yetersiz kalır⁷².

Kriz; stres, felaket, endişe anlamına da gelir. Çünkü bunlar hem krizin sonuçları hem de kapsadığı durumlara girer. Ayrıca kriz, örgüt tarafından beklenmeyen bir durumdur ve atlatmak zorunludur⁷³.

⁶⁸ Dinçer, a.g.e., s. 6.

⁶⁹ Webster's Dictionary, Massachusetts: G.&C. Merriam Company, 1982, s. 267.

⁷⁰ Patrick Lagadec, *Preventing Chaos In A Crisis*, New York: McGraw Hill, 1993, s. 20.

⁷¹ Laurence Barton, *Crisis In Organizations*, Las Vegas: 1992, ss. 2-3.

⁷² Dinçer, a.g.e., s. 7.

⁷³ E. Hakan Şengül, "*İşletmelerde Kriz Yönetiminin Etkinlik Ve Verimliliği İle GÜdülenme Etkilerinin İncelenmesi*", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi), 2001, s. 7.

1.2.1.3. Kaynakları

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için sürekli bir mücadele içindedir. Bu mücadele, içinde yaşadıkları çevrenin toplumsal, siyasal, hukuksal, doğal, ekonomik ve teknik yönlü risk ve tehditlerine karşı verilir. Çevre koşulları devamlı değişme ve dalgalanma durumundadır. İşletmenin yaşaması ve gelişmesi bu değişme ve iniş çıkışlara uyma gücüne, bu güç de yönetimin bu konudaki yetenek ve becerisine bağlıdır⁷⁴.

İşletmenin, çevredeki değişimlere uyum sağlayamaması, ortam ile ilişkisini kesecek, bu da işletmenin varlığını tehlikeye sokacaktır. İşletme ile çevresi arasındaki bu uyumsuzluk olası krizlerin habercisidir. Uyumsuzluk, işletmenin genel ve yakın çevre koşullarından ya da işletmenin yapısal özelliklerinden kaynaklanabilir. Ya çevrenin talep ve beklentileri, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini aşar ya da çevre, işletmenin bütün ihtiyaç ve beklentilerine yanıt vermez. Bu işletmenin dengesini bozar ve kriz oluşur.

Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır⁷⁵. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler⁷⁶;

1. *İşletme dışı faktörler,*

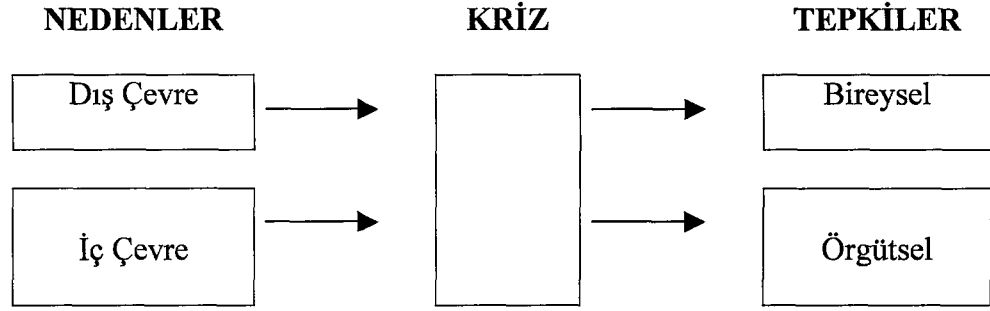
2. *İşletme içi faktörler;* olmak üzere iki temel grupta toplanabilir.

Bu iki temel grubun kriz yaratma durumu şu şekilde gösterilebilir.

⁷⁴ Didem Yükselcan Polat, “*İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Kriz Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Örnekler*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi), 1997, s. 27.

⁷⁵ Dinçer, a.g.e., ss. 385 – 390.

⁷⁶ *Ibid*, s. 391.



Şekil 1.4: Kriz Oluşumu

Kaynak: Melek Vergiliel Tüz, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Bursa: Ekin Yayınları, 1996, s. 4.

A. İşletme Dışı Faktörler

İşletmenin ekonomik faaliyetleri ve kaynaklarının değerlendirilmesi kapalı bir süreç içinde değil, geniş ekonomik, sosyal ve teknik bir çevreden oluşur. Dış çevreden kaynaklanan değişiklikler, işletmeye bazı fırsat ve tehditler sunar. Organizasyonun varlığını sürdürebilmesi, fırsatlardan yararlanıp tehditleri en aza indirebilmesine bağlıdır. Bu tehditlere karşılık verememesi durumunda organizasyon krizle karşılaşabilir⁷⁷.

Devlet ve yerel yönetim düzenlemelerine, pazar koşulları, müşteri özellikleri, rekabet koşulları, satıcı piyasası, finansal ve sendikal kurumlara ilişkin faktörler işletmenin yakın çevre faktörleridir. Ekonomik, sosyo kültürel, politik, teknolojik ve doğal çevre faktörleri ise genel çevre faktörleri olarak adlandırılır⁷⁸.

İşletme dışı faktörler, işletmenin dışında kalan ve tamamen kontrol edemediği faktörlerdir. Çevrenin değişimler karşısında daha çok belirsiz hale gelmesi, olayları önceden tahmin etmenin imkansız duruma gelmesi örgütlerde krize neden olur.

Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça kriz olasılığı da artar. İşletmenin çevreye bağımlılığı ve çevrenin işletme üzerindeki etkisi ne kadar çok ise olumsuzluklardan doğan krizin yoğunluğu da o derece yüksek olur.

⁷⁷ Eren, a.g.e., s. 250.

⁷⁸ Polat, a.g.e., s. 28.

İşletmelerde krize neden olan dış çevre faktörleri;

1. Ekonomik Çevre Faktörleri

Ekonomik çevrede meydana gelen değişikliklerin belirsizliği ve karmaşıklığı organizasyonun krize karşılaşmasında en önemli faktördür. Bazı ekonomik faktörler organizasyonun amaçlarına ulaşma ve başarılı olmasına yardımcı olacak veya tersine güçleştirecektir. Bu faktörler⁷⁹;

a. Ürün ve hizmet fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler; enflasyonist eğilimler fazla ise işletmenin fiyat ve ücret kontrolleri yapması zorunlu olacaktır.

b. Para politikaları, faiz oranları, milli paranın diğer paralara oranla revalüe veya devalüe edilmesi,

c. Vergi politikaları; bireylerden ve kurumlardan alınan vergi oranları, ödemeler dengesi, dış ticaret açıkları veya fazlalığı, gümrük duvarları.

Ekonomik koşullardaki istikrarsızlık az ve kısa süreli olursa etkileri sınırlı kalır. Bununla birlikte ekonomideki derin ve uzun dalgalanmalar krize yol açar.

2. Doğal Çevre Faktörleri

Doğal koşulların yarattığı risk ve tehlikenin etkilerini tüm işletmelerde görmek mümkündür. Krize neden olabilecek en önemli etkiler; deprem, sel, yangın, kuraklık gibi doğal afetlerdir. Bu tür kriz durumunda organizasyonun alacağı önlemler sınırlıdır ve kontrol edilemeden ani bir şekilde ortaya çıkarlar⁸⁰.

3. Sosyo Kültürel Çevre Faktörleri

Toplumun nüfusu, bileşimi, bilimsel ve kültürel düzeyi, görenek ve gelenekleri gibi sosyo kültürel koşullardaki değişimler farklı fırsat ve tehlikeleri de beraberinde

⁷⁹ Jauch Lawrence and William Glueck, **Business Policy and Strategic Management**, New York: McGraw Hill Book Comp., 1988, ss. 90-91.

⁸⁰ İbid, s. 92.

getirir. Ekonomik yaşam ve faaliyetlerin hem amacı hem yaratıcı etmeni olan insan unsuru, talebi ve arzı belirleyen durumundadır. Bu nedenle yöneticiler, toplumu oluşturan bireyin psiko–sosyal niteliklerini yakından tanımak zorundadır⁸¹. Aksi halde sosyo kültürel faktörlerdeki önemsiz sayılabilecek bir değişim işletmeyi bir anda krizle karşılaştırabilir.

4. Teknolojik Çevre Faktörleri

Teknolojik değişimler işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini iyileştirecek büyük fırsatlar sunar, aynı zamanda da varlığını tehlikeye sokabilir. Gelişen teknolojiyi bünyesine uyduramayan işletme, krizle karşı karşıya kalabilir.

Örgütün kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusu ise bu durum örgütün faaliyetlerini etkiler⁸². Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişimin hızı, uyum süreci, örgütün ve faaliyetlerinin teknolojiye bağımlılık oranı büyük ölçüde etkilidir.

Organizasyonun krizle karşılaşmasında etkili olan teknolojik değişim bazen tüm endüstriyi yok edecek kadar hızlı ortaya çıkabilir. Buna uyum sağlayamayan işletme kendisini bir anda krizin içinde bulabilir.

5. Hukuksal Çevre Faktörleri

Toplumun hukuksal ve siyasal düzeninin, anayasa başta olmak üzere tüm kanunların, işletme yönetimi üzerindeki etkileri geniş kapsamlıdır. Devletin, işletmelerin faaliyetlerini düzenleyici nitelikteki karar ve yasalarında meydana gelen değişiklikler işletmeleri krize götürebilir. Yine devletin ücret ve fiyatlarla ilgili denetimi iş güvenliği, çalışma koşulları, tüketicinin ve çevrenin korunması ile ilgili hukuki düzenlemeleri işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri üzerinde etkili olur⁸³.

⁸¹ Polat, a.g.e., s. 30.

⁸² Akat, a.g.e., s. 349.

⁸³ Eren, a.g.e., s. 252.

6. Güçlü Rekabet

Büyük ve güçlü rakiplerin ürünlerini farklılaştırıp, teknolojik yenilikleri kullanarak pazar paylarını arttırma çabaları işletmeleri krize sokabilir.

İşletmelerin tüm sorunları temelde insan problemine dayanır. Bazı sorunlar kişilerle başlayıp kişilerle biter. Kişilerle ilgili olmayan etkenler de sorun ortaya çıkarır ancak kriz süreci içinde, hatta krizin belirgin nedenleri ortadan kalktıktan sonra bile, bireyler üzerindeki olumsuz etkileri sürdüğünden, genel olarak örgüt üzerindeki baskıları önemlidir. Temel sorun dış çevre faktöründen kaynaklanarak başlasa da daha sonra örgüt içi probleme dönüşür.

B. İşletme İçi Faktörler

Dış çevrenin sabit denge halini koruyamaması ve sürekli değişmesi işletmelerin değişikliklere uyum yeteneklerini zayıflatmakta, bu da krize sebep olmaktadır. Organizasyonun yapısal özellikleri ve yönetimdeki eksiklikler dış çevrede meydana gelen değişimleri birer krize çevirebilir.

Krizin ortaya çıkmasına yol açan diğer faktörler örgüt içi yetersizlik ve sorunlardır. Dış çevre tamamen kontrol edilemez değilse, başlangıçta kriz dış çevreden kaynaklanıyor sanılabilir. Ancak işletmenin krize girmesine iç faktörler neden olur⁸⁴. İç faktörler;

1. Bilgi Toplama ve Tecrübesizlik

Genellikle işletmenin çevresindeki olumsuzluklarla ilgili sinyalleri alamaması krize yol açar. Burada çevresel analiz teknikleri, uyarı sistemleri gibi kriz anlama ve cevap verme ile ilgili bazı teknikleri kullanabilme kapasitesi önem taşır.

2. Tepe Yönetimin Yetersizliği

Krizin en önemli nedenidir. Üst kademe yöneticileri yeteneksiz, yetersiz olursa kriz ortaya çıkar. Bu yetersizlikler; yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve eski

⁸⁴ W. Thomas Milburn, "Organizational Crisis Part: 1 Definition and Conceptualization", *Human Relations*, Vol.36, No. 12, (1983), ss. 150 - 154.

çözümleri uygulama, tahmin etme ve farkına varma gücünün zayıflığı, çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında zayıf ve pasif kalma, sistemi yanlış bulma, krizi inkar etme şeklinde ortaya çıkabilir Tepe yöneticilerinin kendilerini stratejist görme yerine moral veren, motive eden, amaç oluşturan, inanç ve değerleri yerleştiren ve ideoloji aşıl原因an sorumluluk sahibi yönetici olarak görmeleri ve lider olmaları gerekir.

3. Organizasyonun Geçmişi ve Tecrübeleri

İşletmeler, eski durumu ve mevcut süreçleri korumak ister. Bu nedenle verilen kararlar ekonomik ve gerçekçi olmaktan çok hissi ve politiktir. Ortaya çıkan kriz durumlarında önceki yöntemlere bağlı kalmayı tercih ederler. Ancak her krizin farklı özelliklerinin olması, geçmiş çözümlerin yeni durumlara uygulanmasını mümkün kılmayacak, istenen başarıyı sağlamayacaktır. Yapılması gereken geçmiş krizlerde başarı sağlayan faktörlerin algılanıp, yenilerde rehber olarak kullanılması ve yapılan hataların tekrarlanmamasına çalışılmasıdır⁸⁵.

4. İşletmenin Yaşam Evresi

İşletmelerin üç temel gelişme evresi vardı. Bunlar doğuş, gelişme ve olgunlaşmadır. Gerileme ve çöküş evreleri de eklenirse toplam beş yaşam evresinden söz edilebilir⁸⁶.

İşletmeler gelişme dönemlerinde büyümeyi sağlamak için krizle karşı karşıya kalırlar. Doğuş, gelişme ve olgunluk dönemlerinden geçerken daha büyük bir krizle karşılaşılırlar. Bu krizler sadece ekonomik krizler olmayabilir. Fırsat krizleri de vardır. Bu tür krizlerde kazancın en fazla olmasına çalışılır.

İşletme yönetiminde iç dengenin sağlanması ve karmaşık atmosfer içinde bir yönetim sağlanabilmesi için teşvik edici ortamın geliştirilmesi, yöneticilerin çalışanlara örnek olması ve açık bir yönetim uygulaması gerekir. Etkin bir liderlik için yöneticiler, astların sorunlarına olduğu kadar onların işletme sorunlarının çözümlenmesi hakkındaki görüşlerine de önem vermeli, yetkilerini astlarına devrederek yatay yönetim sistemi

⁸⁵ Dinçer, a.g.e., s. 388.

⁸⁶ L. Gordon Lippitt and H. Warren Schmidt, "Crisis in a Developing Organization", **Harvard Business Review**, Vol.45, no.6, (2001), ss. 103 - 106.

oluşturmak suretiyle dikey bürokrasiden uzaklaşmalıdır. Ayrıca yeniliği sevmeli ve çalışanlara yeniliğin bir zorunluluk olduğunu anlatmalıdır⁸⁷.

Tablo 1.1:
Krizin Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Nedenleri

	İÇSEL	DIŞSAL
TEKNİK/EKONOMİK	HÜCRE 1: Ürün/hizmet kusurları, endüstriyel hata ve kazalar, bilgisayar bozuklukları, yıkıcı iletişim, iflaslar.	HÜCRE 2: Yangın, çevresel tahribatlar, endüstriyel kazalar, doğal afetler, rehin almalar, hükümet krizleri, uluslar arası krizler.
SOSYAL/ÖRGÜTSEL	HÜCRE 3: Değişikliklere uyma, başarısızlık, örgütün çökmesi, sabotaj, yanlış iletişim, dedikodu, yasal olmayan hareketler, cinsel taciz, iş hastalıkları	HÜCRE 4: Terörizm, boykotlar, grevler, yanlış haberler, söylentiler, yöneticilerin kaçırılması, ürün tahrifatları

Kaynak: Patrick Lagadec, **Preventing Chaos in a Crisis**, New York: McGraw Hill, 1993, s. 31.

⁸⁷ Eren, a.g.e., s. 95.

C. Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Etkileşimi

Krizin ortaya çıkmasında ve şiddetinde işletmenin iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynar. Bu etkileşimin üç önemli boyutu bulunur⁸⁸:

- a. İşletme ile çevre arasındaki bağımlılık,
- b. Kriz durumunun olumlu veya olumsuz olarak algılanması,
- c. İşletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti.

Bu belirleyiciler, kriz durumunu teşhis etmede kullanılabilir ve krizle ilgili hipotezler geliştirme imkanı da verebilir. En şiddetli krizler, işletmenin dış çevresinin kontrolü düşük, hassasiyetinin yüksek ve değişen durumun fırsat olarak değil, tehdit olarak algılandığı durumlarda meydana gelecektir⁸⁹. Ters durumlarda ise kriz hafif olacak ve işletmenin cevap verme imkanı artacaktır.

Bu üç boyuttan hareketle bazı genellemeler yapmak olasıdır⁹⁰:

1. İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevresinin sunduğu şartlar arasında daha iyi bir uyumun olması, krizle karşılaşma ihtimalini azaltır.
2. Dış çevre üzerindeki kontrolünün yetersiz olması ve hassasiyetinin düşüklüğü, çevre ile işletme arasındaki uyum ihtiyacını azaltır.
3. Krizin şiddeti arttıkça, işletmenin kriz durumuna cevap vermesi daha belirsiz hale gelir.
4. Krizle baş etmede örgütün esnekliği, bütünleşmiş karar verme yeteneği söz konusudur.
5. Amaçlarla ilgili fırsat ve korkunun önemi arttıkça kriz durumunun şiddeti artar.

⁸⁸ Eren, a.g.e., s. 99.

⁸⁹ L. S. Foreman, "Panic Theory", *Sociology and Social Research*, Vol. 24, Issue: 37, (1997), s. 100.

⁹⁰ Dinçer, a.g.e., s. 390.

1.2.2. Krizin Özellikleri

1.2.2.1. Yetkinin Merkezileşmesi

Denetim önemli ölçüde merkezileştirilir ve standardizasyon, denetimin güçlendirilmesi veya yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla faaliyetler daha fazla kontrol altında tutulur.

İşletme çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlamaları, lider yapı ve denetim derecesi artırarak gidermeye çalışır. Merkezi karar alma birimi birbirine kenetlenmiş homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir lider tarafından yönlendirilir⁹¹. Karar alma grubu kriz sırasında küçülür, kriz uzadıkça ve şiddeti arttıkça hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenir⁹².

1.2.2.2. Sınırlı Kaynakların Kullanılması ve Ulaşılması Gereken Amaçların Yetersizliği

İşletme yönetimi sınırlı kaynaklarla öncelikle, ulaşılması gereken amaç ve faaliyetleri belirlemede yetersiz kalabilir. Değişen koşullar nedeniyle öngörüsü zayıflayabilir. Çabuk hareket etmek gerektiğinden amaçlar çeşitlenir. Daha önce başarıya ulaştıran veya başarısızlığa sebep olan faaliyetler yeni durumda değişebilir. İzlenecek tek bir faaliyet yoktur. Stratejik ve ekonomik bilgi yetersizliğinin neden olduğu sorunlarla dolu bir durumda karar almak gerekir, ancak bu kararların da örgütü krizden kurtarmaya yarayacak kararlar olması önemlidir⁹³.

1.2.2.3. Korku ve Panik

Kriz döneminde yönetici, personel devri artar. Stres nedeniyle güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir.

⁹¹ Şengül, a.g.e., s. 11.

⁹² Akat, a.g.e., s. 351.

⁹³ Lippitt and Schmidt, a.g.e., s. 90.

İşletmede istenmeyen bir atmosfer oluşur. Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler. Üretim miktarı azalır, verimlilik düşer. Motivasyon bozukluğu yaşanır, devamsızlık ve iş gören devri artar. Doyumsuzluk çoğalır⁹⁴.

Kriz, kriz öncesi çatışmaları artırır. Yöneticiler kayıplarla ilgilenir, çıkmazdan kurtulma çareleri ararlar. Zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri araştırırlar. Basit ve mantıklı hareket ederler, ancak panik halindedirler. Kriz bireysel amaçları da tehdit eder. Gerilim ve korku yaratır. Krizle ilgilenen kişilerde zihinsel ve bedensel yıpranma ve yorgunluk baş gösterir.

1.2.2.4. Karar Sürecinin Bozulması

Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin bulunmaması krizin en belirgin göstergeleridir⁹⁵.

Kriz davranışlarının karakteristik özelliklerinden biri de paranoid tepkilerdir. Stres altındaki bireyin, koşulları tüm yönleriyle görebilme yeteneği daralır. Krizin şiddeti ve süresi arttıkça kişinin performansı düşer. Hata oranı artar. Sorun çözme süreci sertleşir. Belirsizlik, hoşgörü azalır. Karmaşık ve zor sorunları çözme yeteneği azalırken kararın kalitesi düşer. Kriz dönemlerinde örgüt çözülür, kendini idare edemez duruma gelir. Kriz yönetimi, yönetsel karar alma sürecini güçleştirmektedir.

1.2.3. Kriz Tipleri

1.2.3.1. İşletmenin Hayat Evresine Bağlı Krizler

İşletmelerin ömrü beş evre içinde ele alınabilir. Bunlar sırasıyla; başlangıç, varoluş, büyüme, genişleme ve olgunluk evreleridir⁹⁶. Organizasyon, yapısındaki güçlü veya güçsüz özelliklere bağlı olarak bir evreden diğerine geçerken bazı krizlerle karşılaşabilir..

⁹⁴ Akat, a.g.e., s. 351.

⁹⁵ Melih Gürsoy, *Dünyadaki Büyük Ekonomik Krizler ve Türkiye Ekonomisine Etkileri*, İstanbul: Metris Yayınları, 1989, s. 124.

⁹⁶ Polat, a.g.e., s. 20.

Başlangıç evresinde yaratıcılık potansiyelinin artmasını izleyen özerklik krizi, büyüme döneminde iş dağıtımını izleyen kontrol krizi, genişleme evresinde koordinasyon ile büyüme izleyen bürokrasi krizi ve olgunluk döneminde işbirliği ile büyüme izleyen çıkar çatışmaları işletmenin hayat evresine bağlı olarak ortaya çıkan krizlere örnek olarak verilebilir⁹⁷.

1.2.3.2. Teknik, Ekonomik ve Sosyal Etkilere Bağlı Krizler

Yöneticiler, bazı muhtemel kriz senaryolarını ilk etapta dikkate almaktadır. Bunlar teknik, ekonomik, bireysel ve sosyal içeriklerine göre alt gruplar halinde incelenebilir⁹⁸. Bu grupları bir şekil üzerinde görmek mümkündür (**Şekil 1.5**). Grupları tek tek inceleyecek olursak:

1. *Dış ekonomik tehditler*; organizasyonun dışından ekonomik refahı doğrudan tehdit ederler. İflaslar, enflasyon, kanunsuzluk, rüşvet, boykotlar, işletmenin hisse çoğunluğunu kazanan başka bir yönetim grubu tarafından ele geçirilmesi, bu gruba giren krizlerdir.
2. *İşletmenin özel bilgilerine tehditler*; telif haklarını ihlal, enformasyon kaybı, sahtekarlık ve asılsız söylentiler gibi örgütü yıpratıcı durumlardır.
3. *Çalışanların mesleki (asbestos zehirlenmesi gibi) veya mesleki olmayan (çaresi olmayan hastalıklar gibi) tehditlerle karşılaşmaları.*
4. *Ürünlerdeki birtakım hatalardan dolayı geri çekme, ürün/tesis eksikliği, bilgisayar arızası, güvenlik sistemi eksiklikleri, teknik hatalar, bozukluklar grubuna giren ve normal günlük iş hayatında her zaman rastlanabilecek tehditlerdir.*

Şekil 1.5 üzerinde görüldüğü gibi, yatay eksenin üst kısmında kalanlar daha çok teknik ve/veya ekonomik; alt kısmında kalanlar sosyal durumları içerirler. Bu ayrımlar hiçbir zaman kesin değildir. Genellikle krizlerde hepsi iç içe görünür. Yapılan

⁹⁷ Rüştü Bozkurt, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, Sorunları ve Çözüm Önerileri – Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları”, İzmir Ticaret Odası 15 Haziran 1988 Tarihli Forum, ss. 3-4.

⁹⁸ Foreman, a.g.e., s. 105.

araştırmalar, birçok krizin teknik fonksiyon bozukluklarından meydana geldiğini göstermiştir. Fakat bunların birçoğunda alt sebep mutlaka birey veya sosyal sistemde oluşmuş bir çökmeyi işaret eder.

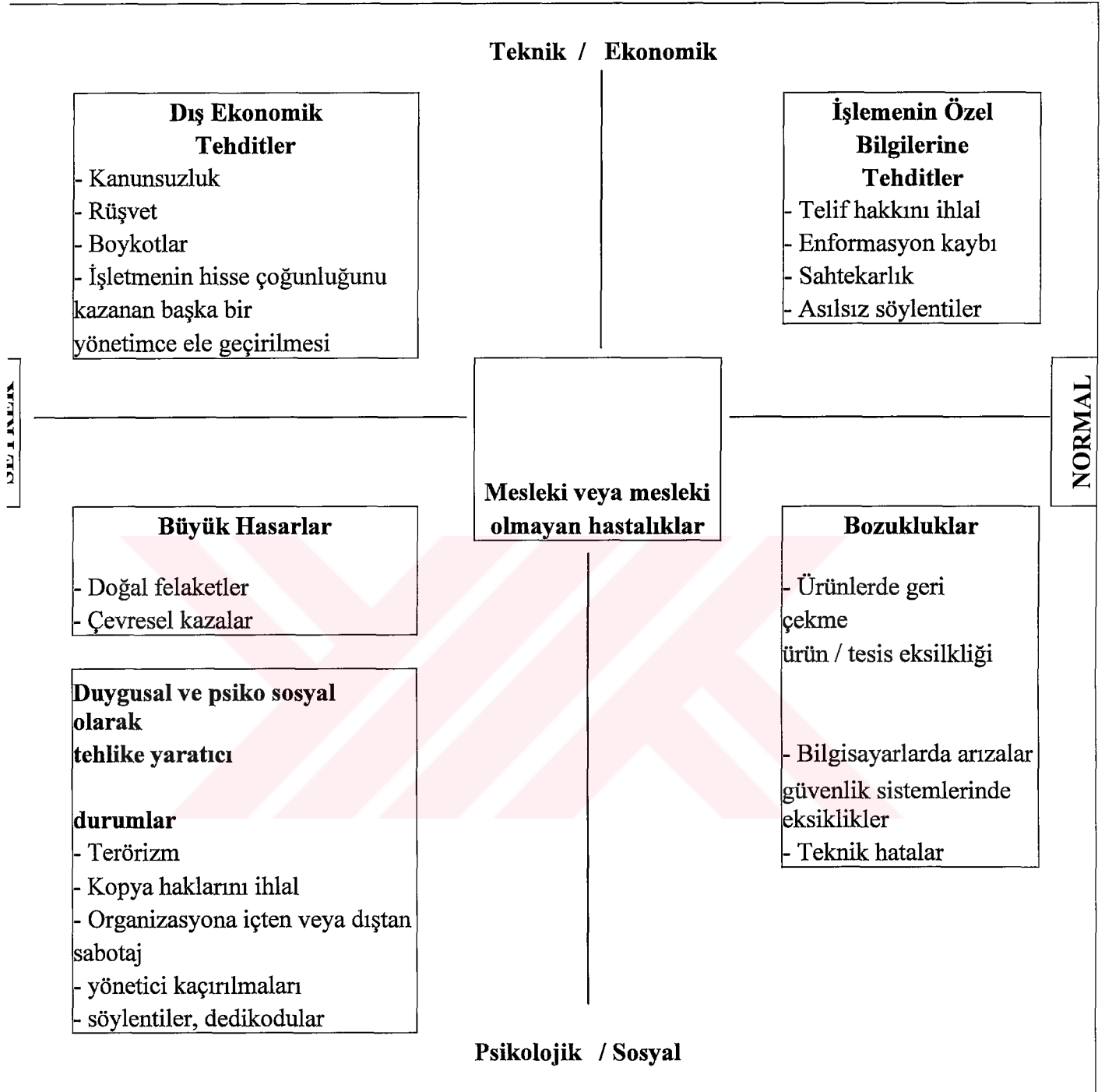
Grafiğin sağ kısmı normal günlük işletme faaliyetleri sırasında olma ihtimali yüksek krizleri gösterir. Sol kısım ise gerçekleşme ihtimali çok daha az olan ama daha şiddetli etkilere sahip krizlerdir.

Önleyici faaliyet grupları ise şekil 1.6'da gösterilmiştir. şeklin sağ kısmı, işletmenin dış çevresindeki bazı faktörlerle, sol kısmı işletme içi faktörlerle ilgilidir.

Ekonomik ve teknik içerikli krizlere karşı ilk önleyici strateji, organizasyonun yasal ve finansal sistemdeki faaliyetlerinin en iyi nasıl olabileceğini seri bir şekilde değerlendiren denetimler yapmaktır.

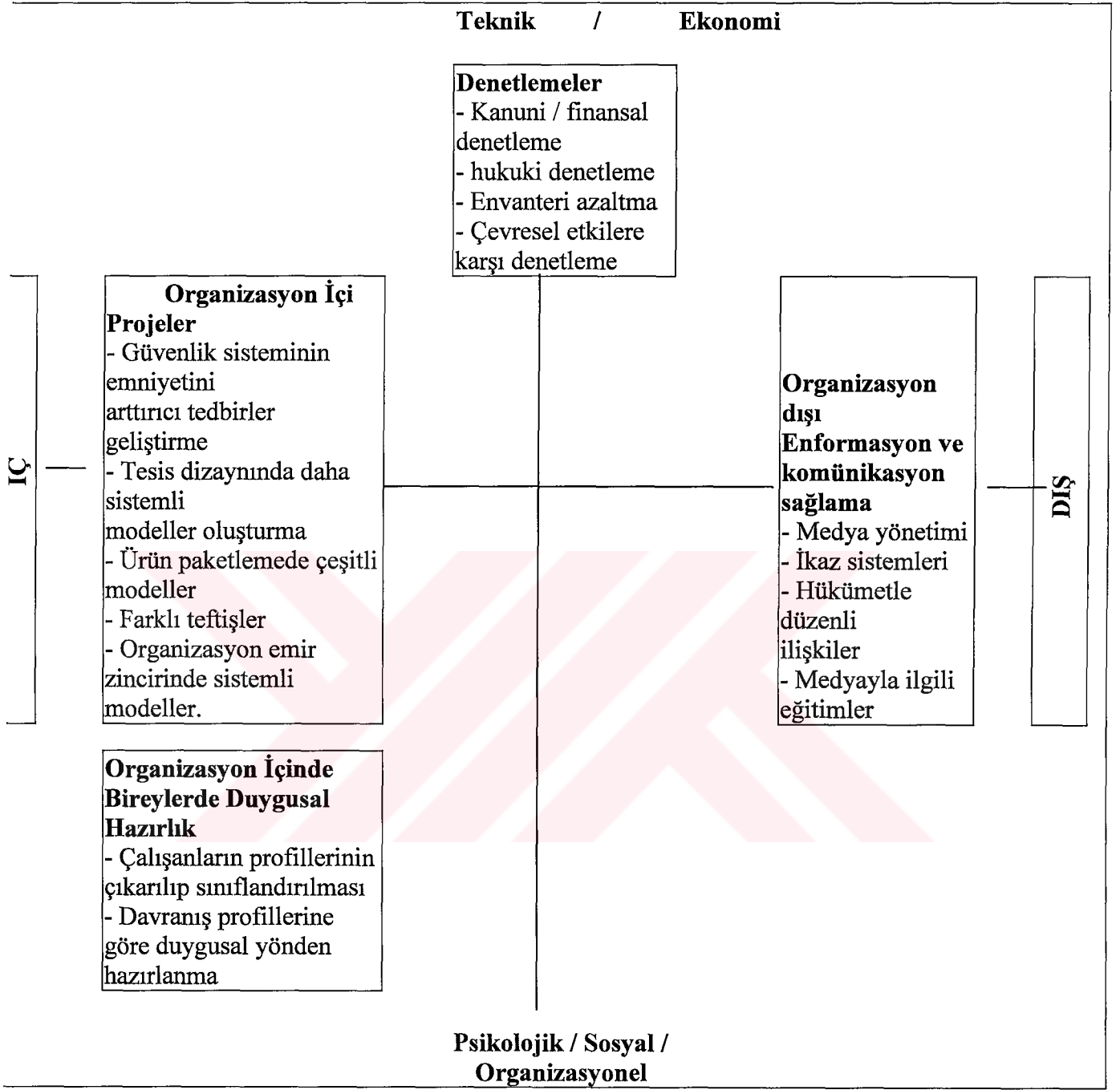
Güvenlik sisteminde, tesis dizaynında, ürün paketlemede, teftişlerde ve organizasyon emir zincirinde sistemli bir model oluşturulması krizleri önleyici içsel birtakım eylemler olabilir. Çalışanların sınıflandırılması, davranış profillerinin çıkarılması ve olası bazı durumlara karşı duygusal yönden gerekli ön hazırlıkların yapılması karşılaşılan krizde endişe ve panik halini azaltacaktır.

Dış etkilere karşı oluşturulabilecek ön hazırlık olarak uyarıcı sistemler, hkmetle iyi ilişkiler, planların paylaşımı, medya eğitimi ve yayın yönetimi sayılabilir.



Şekil 1.5: Teknik, Ekonomik ve Sosyal Etkilere Bağlı Krizler

nak: Didem Yükselcan Polat, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Etkiler”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi), 1997, s. 23.



Şekil 1.6: Teknik, Ekonomik ve Sosyal Etkilere Bağlı Kriz Önleyici Bazı Faaliyet Grupları

Ynak: Didem Yükselcan, Polat, "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi Uygulamaları İle İlgili *nekler*", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi), 1997, s. 24.

1.2.3.3. Belirsizlik Derecesine Göre Krizler

Kriz türleriyle ilgili bir diğer sınıflandırma da krizin belirsizlik derecesine göre, krizin işletme tarafından önceden tahmin edilip, edilemeyeceğine göre yapılmıştır⁹⁹.

Krize neden olabilecek olası durumlar: İşletmeyi doğrudan veya dolaylı etkileyecek grevler (hammadde veren firmanın taşımacılık grevi gibi), yangın, patlama, kirlilik ve kimyasal madde sızma problemleri, ürün azalması, rekabet, düşük fiyat, alternatif ürünlerin tüketici tarafından tercih edilmesi, yasalar ve sınırlamalar, vergi değişiklikleri, pazar kayıpları, hisse senetlerinde düşüş, maliyet artışları, hükümet değişikliği, fiyat düşürmek, alıcıların boykotu.

İşletme tarafından ilk anda tahmin edilemeyen kriz nedenleri; sabotaj, ayaklanma, deprem, yöneticilerden birinin rehin alınması veya suikast düzenlenmesi, işletme sahibinin ani ölümü, sansasyonel haberler, hükümet yetkililerince denetlenmek, skandallar, beklenmeyen bir dış etkenden üretim yerinde oluşabilecek beklenmeyen hasar (uçak düşmesi, fırtına, sel v.b.). Endüstriyel tüketici veya baskı gruplarının örgütü değişikliğe zorlaması (farklı ambalajlama gibi), ürünün beklenmeyen bir yan etkiye neden olması, savaş – ihtilal gibi olağanüstü durumlar.

Kriz tipi, işletmenin tepkisini değiştirir. Aşamalı yapılan değişikliğin olduğu yerde bu değişiklik ile yakından ilgilenenler tarafından kriz kolayca anlaşılabilir. Hatta krizin farkına varırlarsa varlığına inanmayabilirler. Bu tür krizlere *sürünge kriz* (*creeping crisis*) denir¹⁰⁰. Bu tür krizlerde hareketsizlik sonucu oluşan motivasyon eksikliği ve hayal kırıklığı işletme üyelerinin büyük bölümünde etkili olabilir. Durumu kavrama yetersizliği, işletmeyi krize cevap vermekten iyice uzaklaştırır.

Hükümetteki değişiklikler, bütçe kesintileri, rekabet, ürün azalması gibi tahmin edilebilen ve yönetimin cevap verebileceği krizler ise *rutin krizlerdir*¹⁰¹. Bunlar için olası planlar önceden hazırlanır. Üyeler, tehdit ve kayba karşı hazırlıklıdır. Bu tür krizlerde optimallikten uzak kararların verilmesi çözümlerin tam olarak tanımlanmadığı

⁹⁹ Frank Jefkins, *Public Relations For Your Business*, London: Mercury Business Paperbacks, 1990, ss.149-150.

¹⁰⁰ Dinçer, a.g.e., s. 395.

¹⁰¹ İbid.

durumlarda moral kaybına neden olabilir. Bunun yanı sıra işletme krizden etkilenmeden kurtulabilirse motivasyonu sürdürmek hatta arttırmak mümkündür. Bu tip durumlar profesyonel kriz yöneticilerinin yetişmesini sağlar.

1.2.4. Kriz Sürecinin Evreleri

Kriz ani bir şekilde ortaya çıktığı ve beklenmeyen bir durum olduğu için hızlı şekilde teşhis edilerek çözümlerin uygulamaya konmasını gerektirir. İşletmenin krizi anlayıp tahlilini yaparak çözümleri ortaya koyması ve sonuca ulaşmasına kadar geçen sürede kriz belirli aşamalarla etkisini gösterir.

Kriz, birden çok aşamadan oluşan karmaşık bir süreçtir. Genel olarak beş evreye ayrılarak incelenir. Bu evreler¹⁰²:

1. İç ve dış değişiklikleri fark etmeme (körlük),
2. Harekete geçmeme (atalet),
3. Yanlış karar ve faaliyetler,
4. Kriz,
5. Çözüm ve/veya çöküş.

İç ve dış değişiklikleri fark etmeme ve harekete geçmeme, krizin kriz öncesi evreleridir. Bu safhada, etkili bir strateji uygulanırsa, kriz tam olarak oluşmadan engellenebilir. Bu aşamanın ardından, kriz olduktan sonra uyum sağlamaya çalışılır. Tüm bunların başarısız olması halinde kriz kaçınılmazdır ve bu aşamada artık krizden çıkış yolları aranmaya başlanır. Son evre (çözüm yollarının bulunamaması halinde) çöküş aşamasıdır ki bu, işletmenin sonudur.

¹⁰² Dinçer, a.g.e., ss. 394-397.

1.2.4.1. İç Ve Dış Değişiklikleri Fark Etmeme (Körlük)

İlk aşama işletmenin dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden haberinin olmaması ya da teşhis etmede ve tanımlamada yetersiz kalmasıyla başlar. Olayları önceden sezmemek ve tahmin etmek zorlaşmıştır¹⁰³.

Etkili haberleşmede zayıflamalar, örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmeye başlaması, amaçların açıkça tanımlanmaması eskimiş yönetim süreçleri ve uyum sağlayamayan çalışanların sayısında artış, bu problemlerden bazılarıdır. Daha çok işletmenin niteliğine yönelik olan bu problemler, yönetim kademelerinde yer alır ve alt kademelere yansımaz.

Bu evrede daha çok işletmelerin örgüt yapısı ve süreçlerin geliştirilmesi gerekir. Bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yönetim yapısının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi gerekir.

1.2.4.2. Harekete Geçmeme (Atalet)

Birçok kişi bu evreyi krizin başlangıcı sanır. İşletme dışarıdan gelen sinyalleri önemsemeyip hareketsiz kalır, bu da krizi iyice belirginleştirir. Örgütteki başarının düşmesine veya bozulmasına rağmen herhangi bir faaliyetin olmadığı dönemdir. İşletmeler, beklenmedik olaylar karşısında yeni faaliyetlere yönelme ihtiyacı hissetmez. Bunun üç önemli sebebi bulunur¹⁰⁴:

1. Ortaya çıkan tehlike ve fırsatların geçici olabileceği düşüncesi ve “bekle gör” politikasının cazip görünmesi,
2. Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
3. Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması nedeniyle yöneticilerin güncel faaliyetlere bağlı kalma eğilimi.

¹⁰³ Steven Albrecht, **Crisis Management For Corporate Self-Defense: How to Protect Your Organization in a Crisis**, New York: American Management Association, 1996, s. 114.

¹⁰⁴ Eren, a.g.e., s. 120

Ancak zaman geçtikçe yönetim başarısızlığını fark etmeye başlar. Bu başarısızlık masrafların artması, kaynakların yetersizleşmesi, amaçların gerçekleşme oranını düşmesi gibi sorunları beraberine getirir.

Bu noktada işletme içinde liderliğin rolü ve önemi artmaya başlar. Tehlike ve fırsatların geçici olup olmadığını belirlemek, değişikliğin kısa ve uzun dönemde işletme üzerinde yapacağı etkileri tahmin etmek, liderliği ön plana çıkarır.

1.2.4.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler

Bu evrede, çevredeki değişiklikler ve iç problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yapılması gerekenlerin neler olduğu ve yönü konusunda yönetimde hakim bir görüşün oluşmasını önler. Geleceğe yönelik olma, belirsizlik ve risk, karar alternatiflerini çoğaltır. Kişisel yorumlar ve sezgiler ön plana çıkar. Bu durum ise yöneticiler arasında fikir birliği sağlanmasını zorlaştırır¹⁰⁵.

İşletmeler genellikle krize uyum sağlamak için masrafları kısmak, ödemelerde kısıntı yapmak, örgütün yapısını gözden geçirerek yönetimin kontrolünü arttırmak gibi yanlış uygulamalara girişme eğilimi içindedir. Böylece örgütte merkezileşme başlar. Kararların tek bir merkezden alınması ile birlikte daha az ve eksik bilgi alınması ve gerilimin artması kararların niteliğini bozar. Başarısızlığın ölçülebilir hale gelmesi, gizliliği artırır ve koordinasyonu zayıflatır. Ayrıca yöneticiler astlardan gelen şikayet ve uyarıları önemsemeyizler. Bu da krizin ortaya çıkmasının hem sebebi, hem de sonucu olur.

Bu dönemde verilmesi gereken cevap, doğru ve tam bilgi toplamaya özen göstererek uygun stratejiler seçmektir.

1.2.4.4. Kriz

Bir işletmenin ilk üç evredeki gelişmeler olmaksızın, beklenmedik bir şekilde dördüncü aşama ile karşılaşması mümkündür. İlk üç dönemde problemler başarısız bir

¹⁰⁵ W. Edwads Deming, **Krizden Çıkış**, İstanbul: Arçelik, Güzel Sanatlar Basımevi, 1998, s. 20

şekilde cevaplandırılmışsa ve değişikliklere uyum sağlanamamışsa kriz ortaya çıkar, yönetimde telaş ve kızgınlık baş gösterir. Genellikle planlama yapmak gereksiz görülmeye başlar. İşletme içindeki gerilim alt kademelere doğru yayılır. Böylece örgüt iklimi bozulur. Tüm çalışanlar ellerinden geleni hatta daha fazlasını yapar ancak başarılı bir türlü gerçekleşemez.

Bu evrede verilecek en önemli cevap, geniş çaplı bir reorganizasyon yapmaktır¹⁰⁶. Personel, yapı, süreç, değerler, ideoloji, amaç ve stratejilerde devrim niteliğinde bir değişiklik yapmaya ihtiyaç vardır. İşletmenin mevcut değerleri, amaçları, varsayımları gözden geçirilmeli, örgüt kültürü değişikliklere kolayca uyum sağlayabilecek şekilde açık hale getirilmelidir. Daha esnek ve modüler bir yapı oluşturulmalıdır. Bu aşamada ayrıca yönetim ve örgüt geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmelidir.

1.2.4.5. Çözüm ve/veya Çöküş

Bu aşama işletmenin içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansdır. Yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır.

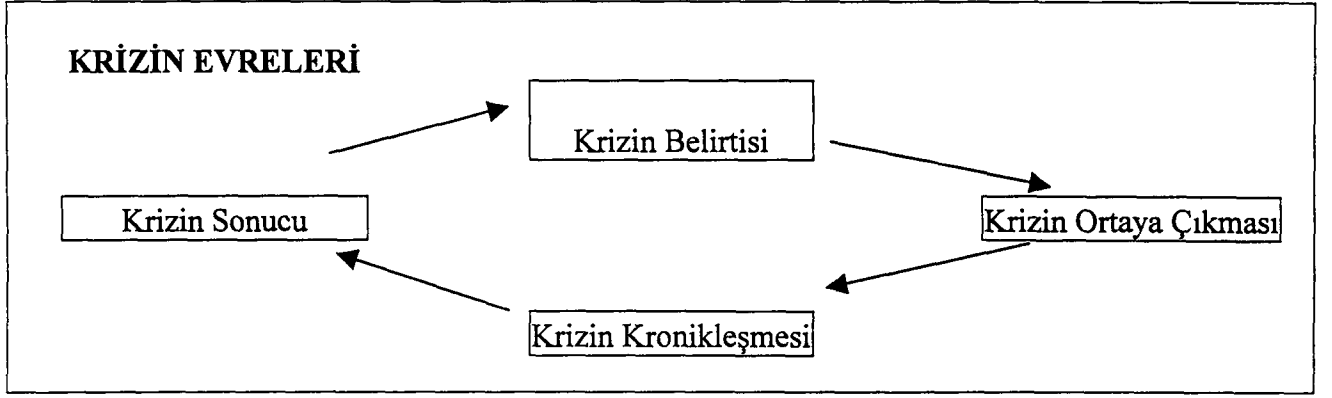
Son evrede de krize uygun, doğru cevaplar verilmezse, işletme için problemlerin çözülme ihtimali kalmaz ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz hale gelir. İşletmede sermaye yetersizliği, pazar payında düşme, tecrübeli ve uzman çalışanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkar¹⁰⁷.

Önceki evrelerde krize verilen cevap, sonucu zaten hazırlamış olacaktır. Başarılı bir kriz yönetiminin uygulanması halinde kriz kolayca atlatılacak, tersi durumda problemlerin çözüm olanağı kalmayacak ve çöküş kaçınılmaz olacaktır.

Her kriz bu süreci takip etmeyeceği gibi bu evreler de birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılmış değildir. Şekil 1.7 de krizlerin gelişim ve çözüm aşamaları açıklanmıştır.

¹⁰⁶ Steven Fink, **Crisis Management**, New York: American Management Association, 1980, s. 25.

¹⁰⁷ Deming, a.g.e., s. 23.



Şekil 1.7: Krizin Gelişim Sürecinin Tanımlanması

Kaynak: Didem Yükselcan, Polat, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Örnekler”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi), 1997, s. 121.

Kriz yönetimi dönemi karmaşıktır. İşletmelerin krizi en az zararla atlatabilmesi için yönetimin sakin olması, kriz dönemi olmasa dahi zor durumlara karşı hazırlıklı olarak plan yapması, kriz döneminde krizin özünüyle ilgilenmesi ve cesaretle çalışması gereklidir¹⁰⁸.

1.2.5. Krizin Sonuçları

Bir kriz durumu hem olumlu hem de olumsuz olarak görülebilir. Kriz durumu ister olumlu, ister olumsuz olarak algılandığında, işletmede daha önceden planlanmamış bir değişikliği gerektirir.

¹⁰⁸ Akat, a.g.e., s. 353

Plansız değişme, krizin beklenmeyen boyutunun bir fonksiyonudur. İ ve dış çevrede oluşan beklenmedik değişiklikler, işletmeyi mevcut yöntem ve tecrübelerin dışına çıkmaya zorlar. Kriz durumunun kendi özellikleri ve ona cevap niteliğindeki plansız değişmenin bir sonucu olarak işletme ve çalışanları üzerinde olumsuzluklar ortaya çıkabilir.

1.2.5.1. abuk Karar Alma Zorunluluğu

abuk karar alma ihtiyacı her Şeyden önce, yöneticilerde yoğun bir Şekilde çalışmayı gerektirir. Acil kararlar hızlı bilgi akışını, bölümler arası ilişkileri, yatay ve çapraz ilişkileri gerektirir. Geleneksel örgüt yapısı içinde bu ihtiyaca çoğunlukla cevap verilemez¹⁰⁹. Bunun sonucu olarak da eksik bilgilerle veya yanlış çelişkili verilerle karar almak zorunda kalınır. Ayrıca kişiler ve gruplar arasında güvensizlik ve anlaşmazlıklar baş gösterir. Bu durum da bilgi akışı için gerekli olan işbirliğini engeller.

1.2.5.2. Kararlarda Merkezileşme Eğilimi

Kriz süresince bilgi toplama yeteneğinin azalması ve rutin faaliyetlerle standart programların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezileşmesi sonucunu doğurur. Rutin faaliyetlerin dışına çıkma zorunluluğu, örgüt yapısını ve yeteneklerini yetersiz duruma düşüreceği için tepe yönetimin alt kademelere olan güveninin azalmasına ve başarısızlığa karşı bir tedbir olarak kararları merkezileştirmesine neden olur¹¹⁰. Karar sürecine katılım azalır.

1.2.5.3. Örgütte ve alışanlarda Gerilimin Artması

Kararlara belirli kişi veya grupların katılması, bu kişi ve grupların sorumluluk, güven ve karşılıklı yardım ilişkileri açısından diğerlerinden farklı olmalarına neden olacaktır¹¹¹. Bu farklılaştırma ön plana çıkan kişi ve gruplarda başarısızlıktan sorumlu olma duygusu nedeniyle gerilimi arttırırken diğer kişi ve gruplar arasında çatışma da doğurabilir. Gerilim giderek alt kademelere ve tüm örgüte yayılır ve Őiddetlenir.

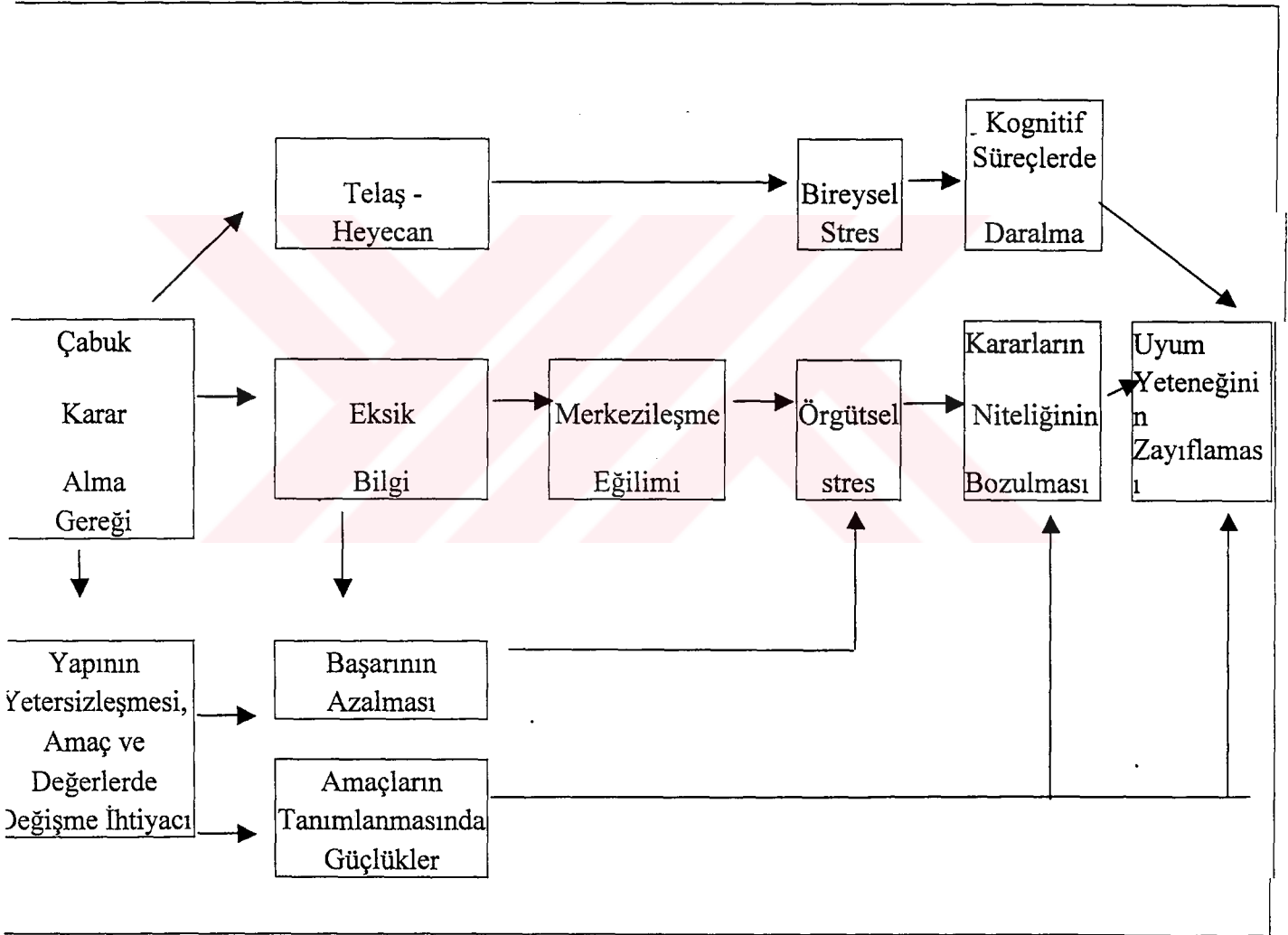
¹⁰⁹ B. Sibson, *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması*, ev. Sinan Artan, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1990, s. 25.

¹¹⁰ Dinçer, a.g.e., s. 399.

¹¹¹ Lynn Wodds, "Steering Safety Through a Crisis", *Nation's Business*, Vol. 84, Issue 9, (Sep96), s. 2-7.

1.2.5.4. Zihinsel Süreçlerin Daralması ve Kararların Niteliğinin Bozulması

Kriz süresince kişiler gerilim altında kaldığı ve kısa zamanda karar almaları gerektiği için zihinsel süreçlerinin kullanımında zayıflama görülür. Karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde rahatsızlık ortaya çıkar. Hesap hataları, daha az fikir üzerinde durma ve belirli problemler üzerinde yoğunlaşma gibi. Şiddetli krizler, yöneticileri önemli ama daha az olası kararlar almaya yöneltir. Özellikle krize cevap vermede muhtemel başarısızlığın sorumluluğunu dağıtmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için herkesin kabul edeceği çözümler bulma sonucunu doğurur¹¹².



Şekil 1.8: Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

Kaynak: Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları, 5. Baskı, 1998, 00.

¹¹² Eren, a.g.e., s.132.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİ VE KRİZ DÖNEMİNDE MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Teorileri

Motivasyon konusundaki teori ve modeller, yöneticilere kişileri motive eden faktörleri belirlemek, kişilerin motivasyonunu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır¹¹³. Bazı modeller kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olarak motivlere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir¹¹⁴.

İnsanlar, içinde geliştiği toplumun değerlerine göre biçimlenir ve hayvanlardan farklı ihtiyaçlar gösterir. Başarma ihtiyacı gibi, hayvanlarda gözlemlenen bazı ihtiyaçlar, insan davranışlarında da önemli rol oynar. Bu ihtiyaçlar dolaylı olarak biyolojik gereksinmelerle ilişkilidir. Ancak bu ilişki bireyin içinde yetiştiği toplumun yaşayış tarzı ve değerler sisteminden önemli ölçüde etkilenmiştir. Bu gibi ihtiyaçların giderilmemesi ölüme yol açmaz ancak yaşamı zorlaştırır ve psikolojik bakımdan bireyi sağlıklı kılar. Tablo 2.1 öğrenilmiş karmaşık insan ihtiyaçlarının bazılarını göstermektedir. Tabloda verilen ihtiyaçlar bir kültürden diğerine farklılıklar gösterebilir. Örneğin, Türk kültüründe kişinin içinde yaşadığı sosyal çevreyi rahatsız etmeden, oradaki insanlarla uyum içinde yaşamayı, sosyal kabul görmesi için vazgeçilmezken Amerikan kültüründe kimseye muhtaç olmadan, yalnız kendi imkanlarıyla kendine yeterli olma ihtiyacı daha kuvvetlidir.

Motivasyon teorilerinin her biri, insan davranışının nedenlerini diğerlerinden farklı varsayımlara dayandırmakta ve sonuçta doyurucu bir model sunmaktan uzaktır. İnsan davranışları, bu kuramların hiçbirisinin çerçevesi içine oturtulacak kadar basit değildir. Ancak işletmelerde yöneticilerin çalışanları nasıl motive edeceklerine dair yol göstermesi bakımından önemlidir.

¹¹³ Koçel, ag.e., s. 509.

¹¹⁴ Keith Davis, *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, 6th Edition, McGraw Hill, 1981, s.43.

Tablo 2.1

Bazı Karmaşık İnsan Gereksinimleri

BAŞARI	Mükemmellik standartlarına ulaşip bu standartları aşmayı amaçlamak.
SOSYAL KABUL	Diğer insanların davranışları uygun bularak kabul etmelerini ve onlar tarafından beğenilmeyi istemek.
BAĞIMSIZLIK	Hiç kimseye muhtaç olmadan kendi yaşamını kendi yetenekleriyle ve gücüyle biçimlendirmek.
BAĞIMLILIK	Başkalarıyla işbirliği yaparak, onların yardımıyla yaşamını sürdürmek.
AÇGÖZLÜLÜK	Başkalarının zararına olsa dahi ihtiyacından fazla mal ve gücü kendi denetiminde tutma isteği.
GÜÇLÜ OLMA	Başkalarının davranışlarını denetleyebilme gücü, buna karşılık kendi davranışlarını istediği gibi ve denetimsiz yapabilme isteği.
UYMA (CONFORMITY)	İçinde bulunduğu grubun normlarına uygun olsun diye kendi düşünce, davranış biçimini değiştirme.
BELİRGİNLİK	Daha sonra ne olacağını bilmek, bilinmeyenden kaçınma isteği.
YARDIM ETME	Yardıma muhtaç kimselere yardım edip onların sorunlarını çözmede etkin olma isteği.
DÜZENLİLİK	Kişinin çevresindeki ve kendi iç dünyasındaki karmaşıklığa son verip bir düzen kurma isteği
SAYGI GÖSTERME	Kişinin önem verdiği bir kimseyi davranış ve sözleriyle yüceltmesi, desteklemesi.

Kaynak : Ali Ülker, "Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Mezuniyet Tezi), Malatya, 2001, s. 28.

Kişinin dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler, kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanır. Bu durumda sorun “çalışanların nasıl motive edileceği”dir. Bu sorun da, personele veya çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale etmekle çözümlenmeye çalışılır. Dolayısıyla bu teorilerin ağırlık noktası, kişinin içindekileri anlamak yerine, kişinin çevresinde bulunan ve davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmaktır.

Tüm bu açıklananlardan sonra motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür¹¹⁵.

1. Kapsam (Content) teorileri; içsel faktörlere ağırlık veren teoriler,
2. Süreç (Process) teorileri; dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler.

Bu durumu şekille ifade etmek istersek:



Şekil 2.1. Davranışlarda Sebep – Sonuç İlişkisi

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 8. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2001, s. 51.

¹¹⁵ Koçel, a.g.e., s. 510.

2.1.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, insanı nelerin motive ettiği ile ilgilenir¹¹⁶. Kapsam modellerinin tamamına yakını motivasyona, ihtiyaçlar açısından yaklaşmaktadır. Motive edici faktörler motiv ve *ihtiyaçlar*dır. Luthans, örgütsel kapsam teorilerinin, kişilerin tatmin olmaları ve iyi bir performans sergilemeleri için gereken teşvik ve hedeflerle ilgili olduğunu belirtir¹¹⁷. Bu teoriler, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönde davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım şudur: eğer yönetici çalışanları belirli yönde davranmaya iten nedenleri anlayabilir ve kavrayabilirse bu faktörleri göz önüne alarak personelini daha iyi yönetebilme aynı zamanda başarılarını artırma şansını yakalayabilir¹¹⁸.

Bu teoriler, insanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açıdan gelişen bir varlık olarak ele alır ve kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri, kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve duygusal yönler üzerinde durur¹¹⁹. Dolayısıyla bu görüşler, kişiyi anlamaya, davranışlarını yorumlayarak kişinin içinde bulunan bu faktörleri belirlemeye ve sonuçta bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye çalışmıştır.

Kapsam teorileri adı altında gruplanan dört adet motivasyon teorisi bulunmaktadır¹²⁰. Bunlar:

1. Abraham Maslow tarafından geliştirilen **İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**,
2. Frederick Herzberg tarafından geliştirilen **Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Teorisi**,
3. David McClelland tarafından ortaya atılan **Başarma İhtiyacı (Achievement) Teorisi**,
4. Clayton Alderfer'in **ERG Yaklaşımı**.

¹¹⁶ Griffin, a.g.e., s. 439

¹¹⁷ Luthans, a.g.e., s. 240

¹¹⁸ Kaya, a.g.e., s. 15

¹¹⁹ Durgun, a.g.e., s. 12

¹²⁰ Koçel, a.g.e., s. 510

2.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin dayanak noktası, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğudur. Maslow, klinik gözlemlerinden faydalanarak insan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları kişisel anlayış doğrultusunda tespit etmiştir. Daha sonra bu ihtiyaçları önem derecesine göre hiyerarşik sıraya dizmiştir.

Maslow'un çizdiği teorik çerçevede önem verilmesi gereken noktalar vardır:

1. Her ihtiyaç kategorisi bir öncekiyle ilişkilidir.
2. İhtiyaç kategorileri tatmin edilmediği oranda organizmada bir gerilime yol açar. Bu gerilimin ihtiyaç ve şiddeti, fizyolojik ihtiyaçlardan üst kademelere çıkıldıkça azalan bir seyir izler.
3. Belirli bir ihtiyaç kademesinden bir üstteki kademeye geçebilmek için o ihtiyacın yüzde yüz tatmini gerekmez¹²¹. İhtiyacın şiddeti ve önceliği alt kademelerde daha çoktur, dolayısıyla tatmin oranının da ilk kademedeki ihtiyaçlarda daha yüksek olması gerekir.
4. Belirli aşamaları geçerek bir üst ihtiyaç kategorisine yükselmiş bir kişinin, alt kademedeki ihtiyacının tatmininde ani bir kesinti olursa, bulunduğu kademedeki ihtiyacını tamamen durdurup çabasını alt kademedeki ihtiyacının tatminine yönelteceğini söylemek olası değildir.
5. Maslow'un teorisi statik ve katı bir karakter taşımaz. İnsan davranışını dinamik bir açıdan ele alır¹²².
6. Bir ihtiyaç kategorisinin bir kez tatmin edilmesi, ihtiyacın tamamen ortadan kalkıp, yerini bir sonraki kademeye bırakacağı sonucuna varmak doğru olmaz. Kişide çoğu kez tüm ihtiyaç kategorileri bir arada bulunur. Bir ihtiyacın uzun

¹²¹ Hodgetts, a.g.e., s. 499.

¹²² Durgun, a.g.e., s. 15.

bir süre için tamamen tatmin edilmiş durumda kalması nadiren yaşanan bir durumdur.

7. Bireyler arasındaki kişilik farklılıklarından dolayı, belirtilen ihtiyaçlar arasında şiddet ve öncelik sırasının istisnaları olabilir. Örneğin, fizyolojik ihtiyaçların güvenlik ihtiyacından önce gelmesi ve daha şiddetli olması genellikle kabul edilmekle beraber bu eğilime her zaman rastlanmayabilir.

8. Herhangi bir ihtiyaç belirli bir zaman için geniş ölçüde tatmin edilmiş bulunuyorsa, yeniden ortaya çıkana kadar önemli bir motivasyon kaynağı olmaktan çıkar.

- Teorinin insan ihtiyaçları konusundaki sınıflandırması, organizasyon içinde çalışanın anlaşılması, tanınması ve ihtiyaçlarının giderilmesi bakımından önem taşımaktadır. Maslow, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzen içinde ve temel fizyolojik ihtiyaçlardan kendini geliştirmeye doğru bir gelişme gösterdiğini savunmuştur¹²³.

Bu yaklaşımın *iki ana varsayımı* vardır. Bunlardan *birincisi*, kişinin gösterdiği her davranışın, sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur¹²⁴. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır, dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen en önemli faktördür.

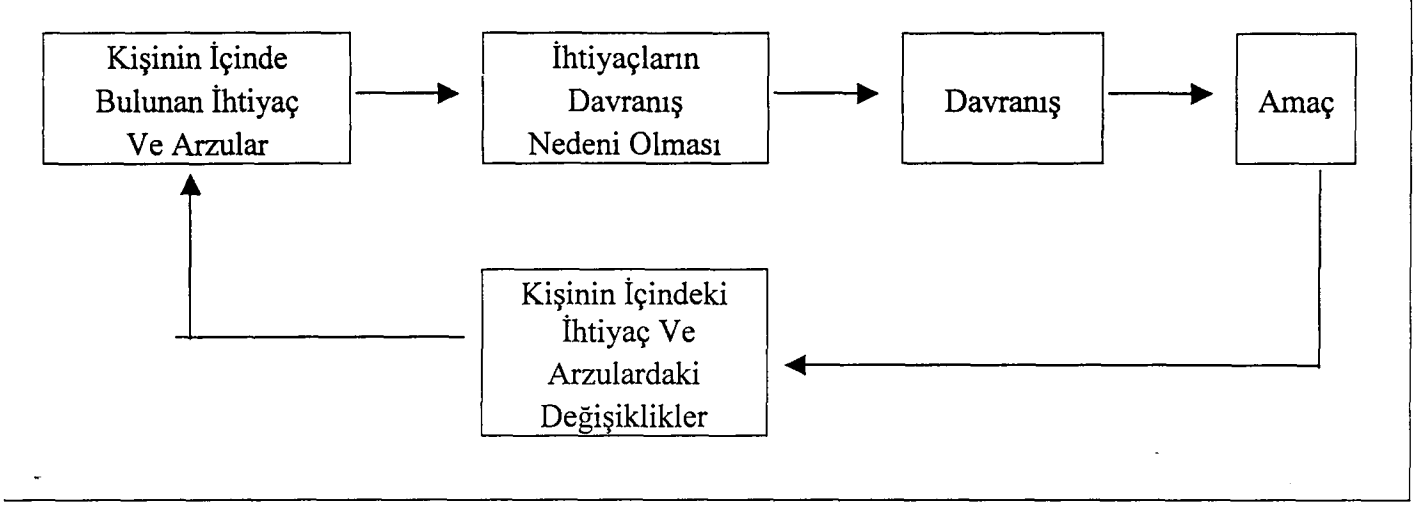
Yaklaşımın *ikinci varsayımı* ihtiyaçların sırası ile ilgilidir¹²⁵. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralama (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir, alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış nedeni olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar.

¹²³ Fındıkçı, a.g.e., s. 380.

¹²⁴ Koçel, a.g.e., s. 511.

¹²⁵ İbid.

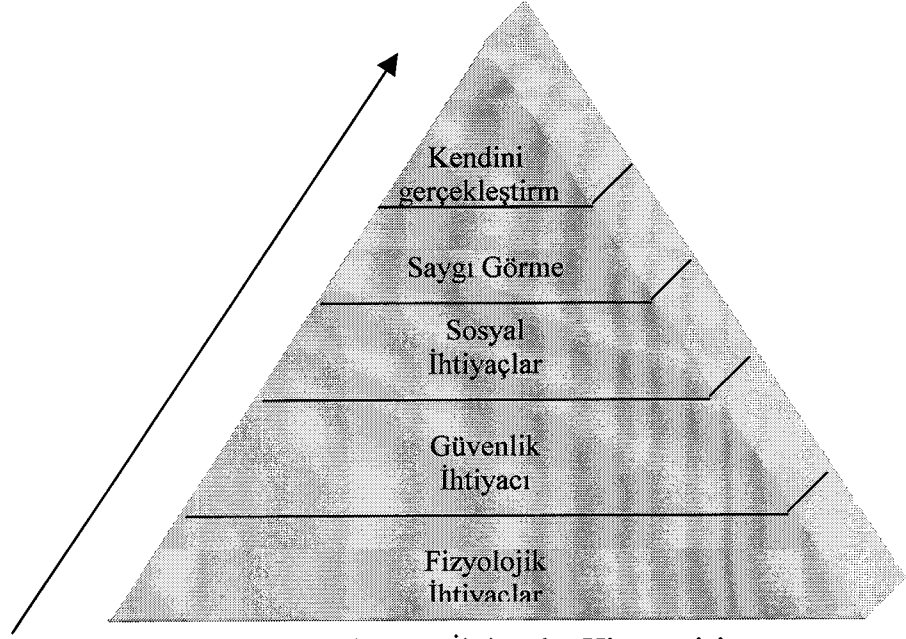
Bu yaklaşımın esas aldığı motivasyon sürecini şu şekilde göstermek mümkündür:



Şekil 2.2: Maslow'a Göre Motivasyon Süreci

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 8. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2001, s. 511.

Maslow'a göre, insanlar istekleri olan birer canlıdır. Her zaman tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları vardır. Bir ihtiyaç doyuma ulaşır ulaşmaz, artık bireyi motive etmez, başka bir ihtiyacın tatmini için özgür olur ve tekrar doyum arar. Şekil 2.3., Maslow'un fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının, ihtiyaç hiyerarşisini göstermektedir:



Şekil 2.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç Ve Uygulama**, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 1999, s. 497.

Maslow'a göre toplumda temel ihtiyaçları kısmen doyurulmuş olan insanların çoğunun temel ihtiyaçlarının tamamı kısmen doyurulmamıştır. Hiyerarşinin daha gerçekçi tanımı şu şekilde yapılabilir; hiyerarşide yukarılara çıktıkça, doyuma ulaşma yüzdesi azalır¹²⁶. Örneğin: rastgele sayılar tayin edilebilmiş olsaydı, ortalama bir vatandaş % 85 fizyolojik, % 70 güvenlik, % 50 sosyal, % 40 saygı görme, % 10 kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarında doyuma ulaşmış gibi bir tablo sergileyebilirdi.

Maslow'un hiyerarşisini çalışma hayatına uyarladığımızda, fizyolojik ihtiyaçların her türlü ödemeye; güvenlik ihtiyacının terfi düzeni, kıdem tazminatlarına; sosyal ihtiyaçların biçimsel ve biçimsel olmayan iş gruplarına; saygı ihtiyacının ünvan ve statü sembollerine karşılık geldiği görülür. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise, motivasyon hiyerarşisinde Maslow'un öngördüğü yapıda mevcuttur¹²⁷.

¹²⁶ Hodgetts, a.g.e., s. 497.

¹²⁷ Luthans, ss. 241-242.

Maslow'un kuramının çalışma hayatına uygulanmasıyla, ihtiyaçların bir işletmede karşılanma düzeyi şu şekilde gösterilebilir:

Tablo 2.2: Maslow'un Kuramının İşletme Yaşamına Uygulanması

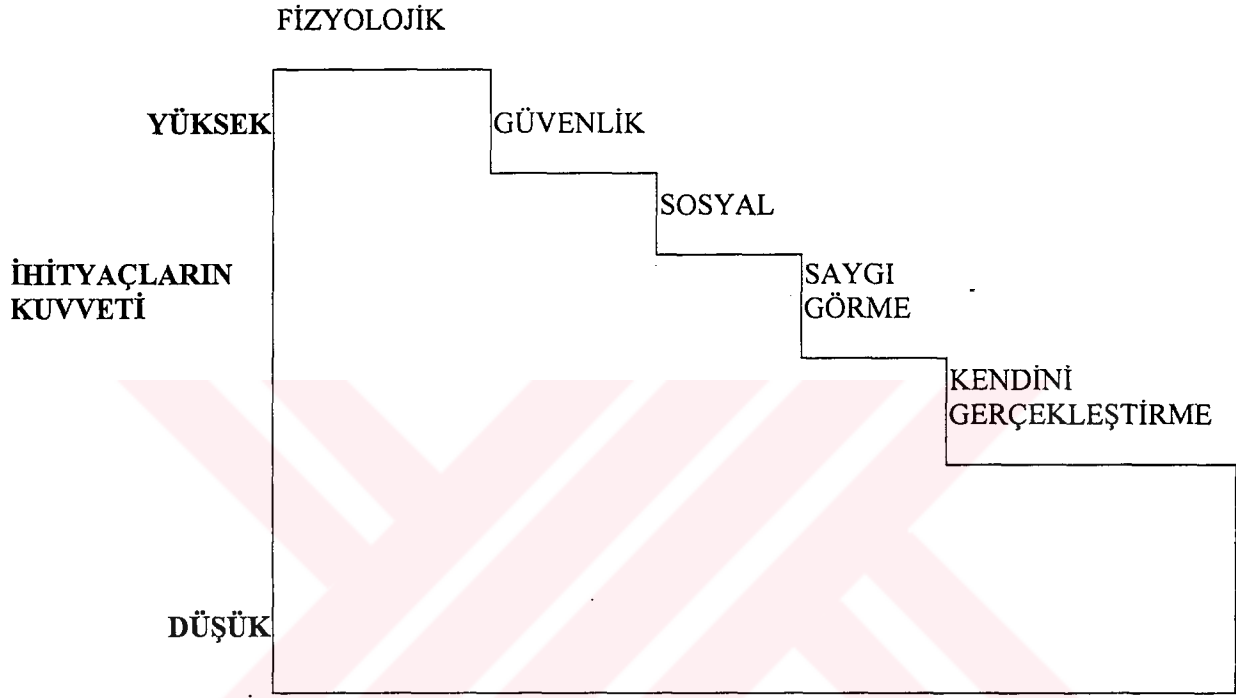
İşletmede Karşılama		
Maslow'un İhtiyaçları	Oranları	Çalışma Güdüsü
Kendini Gerçekleştirme	10%	Kendini ispatlama
Saygı Görme	40%	Unvan, statü simgeleri terfi
Sosyal İhtiyaçlar	50%	Biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar
Güvenlik	79%	Emeklilik tazminatı, sendika
Fizyolojik	85%	Ücret

Kaynak: A. Can Baysal ve Erdal Tekaslan, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, İstanbul, 1996, s.112.

1. Fizyolojik İhtiyaçlar

Hiyerarşinin temelinde, yaşamı devam ettirmek için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçlar vardır. Bunlar yiyecek, içecek, giyecek ve barınmayı içine alan gereksinimlerdir. Yaşamda temel gereksinimlerden yoksun olan, esas olarak fizyolojik ihtiyaçlarla motive olur. Maslow'un belirttiği gibi, sevgiden, güvenceden, saygıdan ve temel ihtiyaçlarını karşılamadan yoksun olan bir kişinin açlığını giderme ihtiyacı, diğer herhangi bir ihtiyaçtan muhtemelen daha kuvvetlidir. Şekil 2.4'te hiyerarşik ihtiyaç basamakları bu durumu açıklar.

Araştırmalar, fizyolojik ihtiyaçların doyumunun, genelde parayla, yalnızca paranın kendisiyle değil, alabilecekleriyle ilişkilendirildiğini gsterir¹²⁸. Şekil 2.3'teki ihtiyaçlar hiyerarşisi sistemine bakarak, diğer ihtiyaçların da parayla doyurulabileceği söylenebilirse de, bu faktörün değerinin hiyerarşide yukarı doğru çıktıkça azaldığı da açıkça görülmektedir. Örneğin: kişinin kendine olan saygısı satın alınamaz.



Şekil 2.4: Fizyolojik İhtiyaçların Belirleyici Olduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, ev. Canan etin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 1999, s. 498.

Maslow değişik ihtiyaçların birbirleriyle ilgili olduklarını ve st seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmesine bağlı olduğunu savunur. İhtiyaçlar hiyerarşisinin özel istisnası ise, her Şeyi belirli bir amaç uğruna feda etmeyi arzulayan bir idealist olmaktır. Maslow, fizyolojik ihtiyaçları temel ve ilkel olarak niteler. İnsan, bu temel ihtiyaçlarını mutlak olarak tatmin etmeye çalışacak, sonra diğer ihtiyaçlarına sırasıyla ynelecektir¹²⁹. Bu hiyerarşi içerisindeki ihtiyaçlarını tatmin ettiği lde, bir basamak üstteki ihtiyaçlarını tatmin etmek için harekete geçecektir. Dolayısıyla fizyolojik

¹²⁸ Fındıkçı, a.g.e., s. 382.

¹²⁹ G. Moorhead and R. W. Griffin, **Organizational Behavior Managing People and Organizations**, Boston: 3rd Edition, Houghton Mifflin Comp., 1992, s.133.

ihtiyaçların doyurulması, belirli bir süre motive edicilik niteliğini yitirmesine yol açar. Bu, ihtiyacın tekrar ortaya çıkmasına kadar devam eder.

2. Güvenlik İhtiyacı

Fizyolojik ihtiyaçlar, temel olarak doyurulduğunda güvenlik ihtiyacı ağırlık kazanmaya başlar. Bu ihtiyaçlardan en yaygın olanlarından biri, bireyin kendisini yangın, kaza, v.b. gibi fiziksel tehlikelerden korumasıdır.

Güvenlik ihtiyacı, yoksunluğu ve tehditleri savuşturmaya yönelmiştir. İşe ve üstüne karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku ve tehditler, çalışanlara yarınını güven altına alma isteğini verir. Bu kuşku ve güvensizlik, kişiye bedeni güvenliğini sağlamanın yanında, ekonomik ve -sosyal güvenliğini de sağlama almasını zorunlu kılar. Ekonomik ve sosyal güven ile kaza, ölüm, işsizlik tazminatı gibi çıkarlar kastedilmektedir. Bu şekilde kişi, emekli olmadan çalışamayacak kadar sakatlandığı ya da herhangi bir nedenle işsiz kaldığında kendisinin ve geçimini sağladığı kimselerin fizyolojik ihtiyaçlarını garanti altına almak ister¹³⁰.

Güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlar insanlar için önemlidir¹³¹. Çünkü insanın varlığını sürdürebilmesi, onun fizyolojik ihtiyaçlarını zorunlu olarak gidermesine ve can güvenliği için gerekli ortamın sağlanmasına bağlıdır.

İnsanların fizyolojik olarak dengeye ulaşması, bireyi bu dengeyi sürdürmek için çabaya sevkeder. Birey bundan sonra geleceğini güven altına almaya çalışacaktır. Güvenlik ihtiyacı ise bireyin fiziksel ve duygusal çevresinin güvenliği içindir. İnsanlar güvenli bir ortamda oldukları sürece ve bu durumu sürekli hale getirmedikçe huzur duymayacaklardır. İnsanlar çalışma hayatlarındaki iş devamlılığı ve yakınma, derdini anlatma olanağı (amirlerinin keyfi hareketlerine karşılık) ve uygun sigorta, emekli ödenekleri (daha sonraki hayatlarında gelirin sağlanması ve hastalık durumuna karşı

¹³⁰ İbid.

¹³¹ Kaya, a.g.e., s. 17.

güvenlik için) yaşamlarının devam ve rahatlığı için talep etmektedir ve buna ihtiyaç duymaktadır¹³².

Bununla birlikte bugün bile endüstri ve genel ekonomide görülebilecek dalgalanmalar ve krizler insanların işlerini kaybetmesine neden olmakta, dolayısıyla güvenlik ihtiyacı oldukça üstün bir duruma gelmektedir.

Günlük yaşamda sigorta şirketlerinin yaşlılık, emeklilik, işsizlik gibi sigorta faaliyetleri, hep insanların güvenlik ihtiyacını gidermek amacıyla düzenlenmiştir. Ancak şunu da belirtmekte fayda var ki, Maslow'un da belirttiği gibi gelişmiş ülkelerde güvenlik ihtiyacının bütününün giderilmiş olması bu tür ihtiyaçların bireyi motive etme olasılığını oldukça düşürmektedir¹³³.

Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildir ve tatmin edilince sona erer. Ancak bu ihtiyaçlar aşırı şekilde garanti altına alınırsa kişiye zararı olabilir. Kişide çalışsa da çalışmasa da her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa rasyonel iş yapma ve yaptırma olanağı yitirilmiş olacaktır. İhtiyaçları fazlasıyla karşılanmanın bir başka sakıncası da bu güveni sağlayan kişi ya da kuruma aşırı bağlanmaktır. Bu durumda kişinin üretkenliği düşebilir. Bunun sonucunda da bireyin üst düzey ihtiyaçları tatmin edilmeyecek ve kişilik kaybına neden olacaktır¹³⁴.

3. Sosyal İhtiyaçlar

Sevme, sevilme, dost, arkadaş edinme, grup üyesi olma, kabul edilme ihtiyaçlarının giderilmesi bireyler için önemlidir. Burada daha çok duygusal ve toplumsal ihtiyaçların ön plana çıktığı görülür. Çalışan gerek işyerinde, gerekse iş dışında belirli kişilerle diyalog halindedir, arkadaşlıklar kurar. Bu tür ilişkiler bireyi sosyal yönden doyuma götüreceği gibi çalışma isteğine de katkıda bulunacaktır.

Sosyal ihtiyaçlar daha çok insanın iç dünyasına, duygusal yönüne hitap edecek ihtiyaçlardır. Birey bir sosyal gruba dahil olmayı ve kabul edilmeyi ister. Birey belirli

¹³² Moorhead and Griffin, s.133.

¹³³ Griffin, a.g.e., s. 440.

¹³⁴ Tahsin Gülhan, "Motivasyonda Manevi Faktörler", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı (Mezuniyet Tezi), 1994, s. 13.

bir sosyal çevre ve ortama ait olma arzusu duyacak, bu çevrenin diğer üyelerini sevmeye ve onlar tarafından sevildiğini bilmeyi isteyecektir¹³⁵.

Birey açısından sosyal ihtiyaçların tatmini, ancak grubun koyduğu manevi değerlere uyabildiği, gruba uygun davranabildiği ölçüde giderilebilecektir. Grubun norm ve değer yargılarına aykırı hareket eden birey, tolerans düzeyini aştığı andan itibaren grup dışına itilme tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır.

4. Saygı Görme İhtiyacı

Bir kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra, gerek grup içinde gerekse grup dışında kendisine sürekli değer verilmesini ister. Birey, toplum içinde statüsüne, başkalarının kendisine verdiği değer aracılığı ile ulaşır.

Bu ihtiyaç iki alt bölüme ayrılır¹³⁶:

a. İnsanın kendi kendisine duyduğu saygı

Maslow, bu düzeyde güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, özgürlük isteklerini sayar.

b. Başkalarının saygısı

Bu düzeyde de tanınma, prestij, statü elde etme, önemli olma gibi istekler yer alır.

Birey, bu değerleri oluşturup, yerine oturttuğu zaman, çevresinden bu değerler doğrultusunda davranışlar bekler. Böyle bir insan, kendisine güvenilmesini, tanınmasını, değerinin ve öneminin kabul edilmesi gibi beklentiler içinde olur. Saygı görme ihtiyacı, doğrudan bireyin kendisi tarafından değil, ancak başkaları üzerinde giderebileceği bir olgudur.

Saygı görme ihtiyacının tatmin edilmesi, kendine güven, güçlü, yeterli, yararlı olma duygularını geliştirir¹³⁷. Başkalarının saygısını kazanma ihtiyaçlarının topluma

¹³⁵ Kaya, a.g.e., s. 19.

¹³⁶ Griffin, a.g.e., s. 442.

yansıyan en belirgin hali, terfi etme, daha üst görev ve sorumluklar yüklenmek ve sosyal statüyü artırmaktır.

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Maslow, kendini gerçekleştirme ihtiyacını, kişinin giderek daha fazla kendi özüne dönmesi, yapabileceği her şeyi yapabilme arzusu olarak tanımlamıştır. Birey tüm potansiyelini gerçekleştirmeye çalışır. Bu aşamada kişi kendini gerçekleştirmek ve yaratıcılıkla ilgilenmektedir¹³⁸.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin kendi potansiyelini fark etmesi, bireysel gelişim ve yaratıcı olma ihtiyacıdır. Kişi bu ihtiyacını tatmin ederken tüm potansiyelini ve yeteneklerini maksimum ölçüde kullanır.

Bu ihtiyaç türü, her bireyde görülecek türden değildir. Çünkü bu ihtiyacın kendini göstermesi ancak bireyin sosyal yaşamda yerini bulmuş, istediği ortam ve işe kavuşmuş, psiko-fizyolojik bakımdan yeterince gelişmiş olmasına bağlıdır. Çalışanın örgüt içinde yetenek ve becerilerine uygun, yaratıcılık gücünü kullanabileceği, kişisel gelişimine katkıda bulunacak işlerde çalışması, bu ihtiyacın tatminine yardımcı olacaktır.

Bir yönetici çalışanların kendini gerçekleştirebilme ihtiyacını tatmin edebilmek için onların daha çok inisiyatif kullanmalarına izin verebilir. Veya işgörenin, işleri hakkında karar vermeye katılması için ona şans verebilir, işleri ve örgüt hakkında yeni şeyler öğrenmesi için fırsatlar sunabilir. Çalışan bu sayede sadece kendisine değil, aynı zamanda örgüte ve topluma yararlı olacaktır.

¹³⁷ Durgun, a.g.e., s. 14.

¹³⁸ Hodgetts, a.g.e., s.501.

İHTİYAÇ DÜZEYİ	GENEL ÖDÜLLER	ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER
1. Fizyolojik	Yiyecek, su, uyku	a. Ücret b. İyi çalışma şartları c. Kafeterya
2. Güvenlik	Güvenlik, emniyet, koruma denge	a. Güvenli çalışma şartları b. Şirket kazançları c. İş güvenliği
3. Sosyal	Sevgi, ait olma, dostluk	a. Bağlı iş grubu b. Samimi yönetim c. Profesyonel birlikler
4. Saygı Görme	Haysiyet, prestij, statü	a. Sosyal tanınma b. İş ünvanı c. Yüksek statülü iş d. Kendi işinde geri bildirim
5. Kendini Gerçekleştirme	Gelişme, ilerleme, yaratıcılık	a. Mücadeleci iş b. Yaratıcılık için fırsatlar c. İşte başarı d. Örgütte ilerleme

Şekil 2.5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Uygulanması

Kaynak: R. M. Steer and L. W. Porter , **Motivation and Work Behavior**, New York: 5th Edition, McGraw Hill Series in Management, 1991, s. 105.

Çeşitli ülkelerde insanların ihtiyaç düzeyi farklıdır. Bu nedenle Maslow'un hiyerarşisi evrenseldir denemez. Herhangi bir ülkede insanlar güvenlik ihtiyacına önem verirken, diğer bir ülkede sosyal ihtiyaçlar ön plana çıkabilir¹³⁹.

Maslow'dan sonra yapılan bazı araştırmalarla bu kuramın her zaman geçerli olmadığı öne sürülmüştür. Bazen bir ihtiyaç, bir üst basamakta yer alan ihtiyaçtan önce gelebilir. Her bireyin aynı şekilde ve şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek de pek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa yönlendirilecektir. Hatta kişiyi motive eden bu ihtiyaçlar Maslow'un

¹³⁹ M. Tikici ve M. Deniz, **Örgütsel Davranış**, Malatya: Enstitü Yayınları, 1991, s. 30.

incelemediği manevi ihtiyaçlar olabilir. Onun savunduğu gibi bir ihtiyacın tatmin edilmesiyle, önemi arasında pek bir ilişki kurulmuş da değildir¹⁴⁰.

Maslow'un teorisine göre çalışanlara ayrı ayrı davranmak gerekir. Yani motive etme olgusu bireysel düzeyde ele alınmıştır. Bir işletmede herkesin, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki yerini tespit ederek ayrı ayrı uygulamada bulunmak, pratikte yapılması mümkün olmayan bir durumdur. Bu nedenle teorinin uygulanabilirliği, yalnızca kişiler arası ilişkilerde ve az sayıda personel çalıştıran işletmelerde mümkündür denilebilir¹⁴¹.

Teoriye yöneltilen bir diğer eleştiri, toplumların yapısı ile ilgilidir. Ekonomik problemlerini büyük ölçüde çözümlenmiş bir toplumun bireyleri ile geri kalmış ülkelerdeki kişiler için fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılaştırınca, Maslow'un teorik çerçevesinin daha çok Batı toplumları için geçerli olabileceği iddia edilebilir¹⁴². Geri kalmış toplumlarda alt kademe ihtiyaçları henüz yeterince tatmin edilmemiş olduğundan, kişileri saygı görme ve kendini gerçekleştirme düzeyinde belirli yönlerde davranışa sevk etmek imkansız olur.

Bir diğer önemli nokta, Maslow'un içinde doğup büyüdüğü toplumun kültürel değerlerini, ihtiyaçlar hiyerarşisinde gözlemlemek mümkündür. Bireyler arasındaki kişilik farklılıklarından dolayı ihtiyaçlar arasındaki şiddet ve öncelik sırasının belli istisnaları olabilecektir. Bir değer için bütün ihtiyaçlarını feda etmeye hazır kişiler mutlaka vardır. Bu bir manevi değer olabilir. Bu noktadan bakınca Maslow'un, bireyin manevi değerlerini gözönüne almadığı düşünüldüğünde, bu teorinin sadece çalışma ortamı için geliştirilmiş bir teori olduğu söylenebilir, genel bir teori olduğunu aktarmak pek mümkün değildir. Düşünürün içinde yaşadığı toplum, ortam faktörü ve insan kişiliğinin temelini biyolojik olarak belirlendiği görüşü, onun manevi değerlerden doğrudan söz etmesini engellemiştir¹⁴³.

¹⁴⁰ Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, s. 79.

¹⁴¹ Kaya, a.g.e., 21.

¹⁴² Gülhan, a.g.e., s. 16.

¹⁴³ Durgun, a.g.e, 17.

2.1.1.2. Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen–Motivasyon) Teorisi

İnsanları etkin ve verimli bir şekilde çalıştıracak işyeri şartlarının neler olduğunu araştıran Herzberg ve arkadaşları, yaptıkları araştırmalar sonucunda *çift faktör teorisini* geliştirmişlerdir. Bu teori, motivasyon konusuna daha çok özendirme, teşvik araçları yönünden yaklaşmaktadır¹⁴⁴.

Bu teorinin varsayımları, işyerinde işgörenin kötümser olmasına, işten ayrılmasına ve tatminsizliğine neden olan hijyen etmenlerle, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da doyum sağlayıcı etmenlerin birbirinden ayrılması gerektiğidir.

Herzberg Pitsburg'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde araştırma yapmış ve onlara çalışma sırasında memnuniyet derecelerini arttıran veya azaltan faktörleri bulmak için çeşitli sorular yöneltmiş serbest mülakat yoluyla yaptığı araştırma sonucu ortaya çıkan faktörleri birbirinden tamamen bağımsız iki grupta toplamıştır¹⁴⁵:

I. *Motive edici etmenler*: İşin içeriği ile ilgili olan etmenlerdir.

1. Sorumluluk ve yetki,
2. Tanınma,
3. Başarı ve ilerleme,
4. İlgi,
5. İşin kendisi.

II. *Koruyucu (Hijyen) etmenler*: İşin çerçevesi ile ilgili olan etmenlerdir.

1. İşletmenin yönetimi ve politikası,
 - a. Çalışma şartları,

¹⁴⁴ Eren, a.g.e., s. 36.

¹⁴⁵ Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, s. 210.

- b. Kişisel yaşam.
2. Denetim tarzı,
3. Ücret,
4. Üstlerle ilişkiler,
5. İş arkadaşlarıyla ilişkiler.

Maslow'un alt düzeyli ihtiyaçlarına karşılık gelebilecek şirket politikası, gözetim, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları ve ücret *hijyen faktörlerine* girmektedir. Bu faktörler doğrudan işle ilgili değildir. Bunların iyi olması motive edici değildir ama memnuniyetsizliği önleyici etkileri vardır. İşin kendisi ile doğrudan ilişkili ve işe karşı olumlu duygular, yaratıcı faktörler vardır; bunlar *motive edici etmenlerdir*.

Bu faktörler Şekil 2.6 de gösterilmektedir.

<u>HİJYEN (KORUMA) FAKTÖRLERİ</u>	<u>MOTİVE EDİCİ ETMENLER</u>
Şirket Politikası ve Yönetimi	Başarı
Denetim tarzı	Tanınma
Çalışma Koşulları Ücret	İşin Özellikleri Sorumluluk
Statü	İlerleme İmkânı
İş Arkadaşları İle İlişkiler	Gelişme İmkânı

Şekil 2.6: Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Kaynak: A. Can Baysal ve Erdal Tekaslan, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, İ.Ü İşletme Fakültesi Davranış Bilimler Dalı, 2. Baskı, 1996, s.112.

I. Motive Edici Etmenler

Herzberg'in teorisinin temel önerisini şu şekilde açıklamak mümkündür; motive edici faktörlerin varlığı tatmin nedenidir, motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir¹⁴⁶. Bu grup ücret ve maaş, çalışma çevresinin fiziki şartları, işletmedeki yönetim biçimi ile iş güvenliği gibi faktörleri kapsar. Bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için motive edici rol oynar.

Motivasyon faktörleri arasında yer alan *başarı*, bireyin herhangi bir işi başarıyla tamamlaması; *tanınma*, başardığı işin üstleri ya da iş arkadaşlarınca fark edilmesi; *ilerleme*, daha yüksek ücret, artan sorumluluk, daha fazla ayrıcalık, daha fazla ücret dışı yararlar sahip pozisyona atanma; *işin kendisi*, işin bireyin yaratıcılık, yeteneklerini kullanma gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve *sorumluluk*, gözetimsiz çalışma, kendi işinden sorumlu olma, gerektiğinde inisiyatif kullanabilmeye karşılık gelir.

II. Koruyucu (Hijyen) Etmenler

Herzberg, tatminsizliği engelleyen faktörleri, fiziksel hijyenin insan vücudu üzerindeki etkilerine benzeterek hijyen faktörleri olarak adlandırmıştır¹⁴⁷. Hijyen, bir kimsenin orijinal durumunun ötesinde sağlığını geliştirmez. Ancak kişinin orijinal durumuna geri dönüşü sırasındaki kötüleşmeyi önler. Bu faktörler insanları motive etmez, kötüleşmesini engeller. Verimi arttırmaz ancak iş sınırlamaları nedeniyle ortaya çıkan performans kaybına neden olan şeyleri önler.

Motive edici faktörler, çalışanı daha iyi motive ederek daha üst seviyede bir performans göstermesine neden olur. Hijyen faktörler ise kişiyi tatmin etme görevini üstlenir. Ancak bunlar çalışanı daha üstün bir performans düzeyine ulaşması için harekete geçirmez. Hijyen faktörler tek başına motive edici olamaz. Bu nedenle Herzberg kişilerin hijyen faktörlerle değil, motive edici faktörlerle desteklenmesi gerektiğini vurgular. Motive edici faktörleri, bireyi yöneten, onu isteklendirmenin ve

¹⁴⁶ Yalçın, a.g.e., s. 211.

¹⁴⁷ Hodgetts, a.g.e., s. 510.

giderildiği ölçüde tatmin sağlayan niteliklerinin bulunduğunu belirtmiştir. Bu faktörlerden birinin gerçekleşmemesi bireyin motivasyonunu engeller¹⁴⁸.

Herzberg'in çift faktör teorisi, iş motivasyonu konusuna yeni bir ışık tutmuştur. Daha önceleri yöneticiler hijyen faktörler üzerinde durmaktaydı. Bir motivasyon eksikliği, moral sorunu olduğunda çözüm ücret arttırma, yan ödemeler, teşvik primleri veya çalışma koşullarında aranmaktaydı¹⁴⁹. Bu araştırma sonuçları, yöneticilerin iş motivasyonuna bakış açılarını değiştirmiştir.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şu şekilde açıklanabilir; hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar olmadan personeli motive etmek mümkün değildir¹⁵⁰. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Hijyen faktörleri sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, çalışanı motive etmeye yetmeyecektir.

Örneğin, kanalizasyonun ve su temizleme sistemlerinin bulunması sağlığı geliştirmeyecektir, ancak bunların yokluğu halinde hastalıklar için uygun ortam oluşacaktır. Bunun gibi hijyen faktörlerinin varlığı, yani sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması personeli motive etmeyecek, ancak memnuniyetsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratacak, yokluğu ise motivasyonu ortadan kaldıracaktır.

Herzberg, işyerinde pek çok hijyen faktör bulmuştur. Bunlar; para, denetim, statü, güvenlik, çalışma koşulları, politikalar, yönetim ve çalışan ilişkileri gibi faktörlerdir. Bu faktörler bireyleri motive etmez, sadece kötüleşmeyi engeller. Çalışan veriminde etkili olmaz (arttırmaz) ancak iş sınırlamaları nedeniyle ortaya çıkan performans kaybına neden olan şeyleri önler.

Teoride yer alan motivasyon faktörlerini sağlayacak teknikler; iş genişletme ve iş zenginleştirmedir.

¹⁴⁸ Baysal ve Tekaslan, a.g.e., s. 110.

¹⁴⁹ Baysal ve Tekaslan, a.g.e., s. 114.

¹⁵⁰ Koçel, a.g.e., s. 515.

İş genişletme, bir işin, işçinin daha çok ve çeşitli işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesidir¹⁵¹. Ancak Herzberg, çalışanın sadece yaptığı iş sayısını arttırmak yoluyla önemli bir motivasyon artışının sağlanamayacağını ifade etmiştir. İşin içeriğini, taşıdığı sorumluluk ve yetkinin sınırlarını genişletmek, işi çalışan için daha zengin ve renkli hale getirmek gerekir. Bu da ancak iş genişletmesi ile sağlanabilir.

İş zenginleştirme, personelin işindeki görevlerin çeşitlendirilmesi, daha çok yetki ve sorumluluk taşır hale getirilmesi, terfi imkanlarının artırılması ile ilgili programları kapsar¹⁵².

Herzberg'in teorisi bazı yönleriyle eleştirilmiştir. Kuramlar uygulandıkları deneysel durumda doğru sonuçlar verir¹⁵³. Ancak bu kuram kişiler arasındaki farklılıkları gözönüne almamaktadır. Araştırmalarda örnek kitle olarak alınan işgören için önemli olan durumun tüm insanlar için geçerli olduğunu ileri sürmüştür. Böyle bir genelleme yapmak doğru olmaz.

Getirilen bir başka eleştiri, teoriyi gerçekleştirirken kullanılan yöntemle ilişkindir. Herzberg'in teorisinde kullandığı kritik olay yöntemi, kişilerin kendilerine geriye dönük olarak bakmalarını gerektirirken, diğer faktörlerin açıklanması için uygun bir araç sağlamaz. Herzberg'in yöntemine uygun biçimde yapılan araştırmalar, onun modelini doğrular sonuçlar vermekte, değişik araştırma yöntemleri ise farklı sonuçlar verebilmektedir.

Herzberg modeli, motivasyonu bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kalmaktadır. Özellikle gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde henüz ihtiyaçların dördüncü ve beşinci hiyerarşik basamaklara erişemediği için hijyen olarak nitelenen birinci, ikinci, üçüncü basamak ihtiyaçlar aynı zamanda motive edici bir rol de oynayabilmektedir. Bu nedenle Herzberg modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-

¹⁵¹ Durgun, a.g.e., s. 22.

¹⁵² Hodgetts, a.g.e., s. 580.

¹⁵³ O. Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Ankara: Ankara Üniversitesi S.B.F. Yayınları, 1989, s. 2.

kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır. Herzberg'in modeli her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori değildir¹⁵⁴.

Eleştirilere rağmen, örgütsel davranış açısından Herzberg'in önemi, moral sorunu olan personelin para ve buna benzer ödül elemanları ile motive edilemeyeceğini vurgulamış olmasıdır¹⁵⁵. Diğer bir önemli yanı da motive eden ve motive olmaya hazır tutan faktörler ayrımını yapmış olmasıdır.

Maslow'un modeli ile Herzberg'in kuramı karşılaştırılacak olursa, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları ile Herzberg'in hijyen faktörlerinin özdeş olduğu görülebilir. Ayrıca Maslow'un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise, Herzberg'in motive edici faktörleri ile eş anlamlıdır. Karşılaştırma şekil 2.7 da gösterilmiştir.



Şekil 2.7: Maslow ve Herzberg Modellerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 1999, s. 512.

¹⁵⁴ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.331.

¹⁵⁵ Luthans,a.g.e., s. 244.

Maslow, Herzberg'in motivasyon sürecini basitleştirmiştir. Herzberg, Maslow'un teorisinin genişletilmiş halini meydana çıkarsa da bu iki modelin hiçbiri bireysel ihtiyaç doyumu ve organizasyonel amaçların başarılması arasında yeterli bağı verememiştir. Bu iki teori motivasyondaki bireysel farklılıklar problemini gerçekten de ele almamıştır.

2.1.1.3. David McClelland'in Başarma İhtiyacı (Achievement) Teorisi

Kişilerin başarı arzularını, bir motivasyon aracı olarak kullanmanın önemini ve gereğini belirten David McClelland, başarı arzusuyla iktisadi gelişme arasında bir ilişki kurar ve iktisadi kalkınmada odak noktasını insan tipinin ve kişilik yapısının oluşturduğu görüşündedir. Başarma ihtiyacı teorisi, kişinin, başkalarıyla sosyal ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma, kişilerin yetenek ve becerileriyle belli başarılar elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışlar göstermesidir.

Teori üç ihtiyaç kategorisine odaklanmıştır¹⁵⁶.

1. Bağlılık ihtiyacı,
2. Güç ihtiyacı,
3. Başarı ihtiyacı.

Bağlılık ihtiyacı; insanlarla sosyal ilişkilerin kurulması ve bu ilişkileri koruma ihtiyacıdır. Arkadaş ilişkileri kurulması ve sevgi isteğine bağlanmıştır. İlişkiyi arama ve arkadaşlık kurma, diğer insanlar tarafından beğenilme isteği roller ve sosyal aktiviteleri tercih etme, ortak gruplara ait olma duygusunu arama ya da örgütleme çabaları, bu ihtiyacın giderilmesine yönelik davranışlar olarak sayılabilir. Bu gereksinme insanın, yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgular. Her bireyin, belirli kişilere bağlılık ve çeşitli şekillerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır.

¹⁵⁶ G. B. Norterhaft and M. A. Neale, **Organizational Behavior**, Chicago: The Dreyden Press, 1990, s.141.

Ancak bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz insandan insana farklılıklar gösterir. Kimi insan, dost ve arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan hoşlanır. Kimi de, birçok sorununu tek başına çözmek ister, ailesi ve yakın akrabaları dışında dostluk bağları kurmaktan kaçınır.

Güç ihtiyacı; sorumluluk, etkileme ve etkilenme ilişkisine dayanır. Diğer insanları kontrol altında tutma ya da etkileme, gücü altında tutma, rekabet etme davranışları, çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bu nedenle, kişi çevresel ilişkilerde etkisini artıracak ve sesini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmez. Üstün olmak, başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar, bireyi, diğerleriyle çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike, insanın güçlü olma arzusunu belli ölçüde frenler. Bu yüzden ihtiyacın şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimde ortaya çıkar.

Başarı ihtiyacı; kurulan ilişki ve performans kalitesinin yüksek seviyede korunmasıdır. Problemler karşısında çözüm için sorumluluk üstlenme isteği, ılımlı, gerçekçi, riskli olabilen ancak erişebilir nitelikte hedefler kurma, enerjinin en üst seviyede tutulması ve sıkı çalışma için istekli olma beklenir¹⁵⁷.

Başarı motivinin birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia eden McClelland, bireyin faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde, başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duyduğunu ifade eder. Bu korku, onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulanmaktan alıkoyar. Korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği, bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir.

Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçerek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgi elde edecek ve kullanacak davranışı gösterecektir¹⁵⁸.

McClelland'a göre başarı motivisi yüksek kişi, düşük kişiden daha gerçekçi amaçlar tespit eder, kişisel sorumluluk yüklenmekten korkmaz, kararlı ve yaratıcıdır.

¹⁵⁷ R. W. Mondy, A. Sharplin and S.H. Premeaux, *Management*, 5th Edition, Boston: Allyn And Bacon, 1991, s.305.

¹⁵⁸ Ülker, a.g.e., s. 42.

Ancak bu niteliklere sahip herkesin işinde başarılı olduğu söylenemez. Eğer işin doğası ek bir çabaya açıksa, başarı gelir. Tersine olursa, başarı motivi yüksek olan kişi de diğer kişiler gibi sıradan olmaya mahkumdur.

Başarı motifini yalnızca kara bağlamak mümkün değildir¹⁵⁹. Başarma ihtiyacının tatmininde kar motifi önemini kaybetmiştir. Çalışmayı ve gelişmeyi tahrik eden güç “teşebbüs ruhu”dur ve çoğu zaman sanılanın aksine teşebbüs ruhunun sadece daha fazla para kazanma amacına dönük olması şart değildir. Hatta para kazanmakla da ilgili olmayabilir. Paranın rolü, başarma arzusunun ne denli gerçekleşmiş olduğunu ortaya koyan bir göstergeden ibarettir. Yani başarının ana motifi değil, bir başarı ölçüsüdür.

McClelland, üç ihtiyaç türünden en çok başarı ihtiyacının birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Bu konuyla ilgili yapılan deneysel çalışmalar, başarı ihtiyacının davranışsal sonuçlarını şöyle özetler¹⁶⁰:

1. Başarı ihtiyacı ile gerçek iş başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır. Yüksek başarı güdüsü olan kişiler, daha iyi iş başarısı gösterir. Bu nedenle kendilerini başarıyla özdeşleştirerek bu tür ihtiyaçlarını tatmin ederler. Yüksek başarı güdüsü olanlar iddialı bir durum karşısında kişisel başarı duygusu elde etmek isterler. Bunlar iyi iş başarmayı, diğerlerinin gözüne girmek için değil, kendi kişisel tatminleri için amaçlar.
2. Bu kişiler kusursuzluğu, ödüllendirilmekten çok, kendi gelişimleri için ister. Rollerini, saygınlıktan çok kusursuzluk temeline göre değerlendirir. Kendilerine iş ortağı olarak arkadaş değil, uzman kişiler seçerler.
3. Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, çabalarının sonucunda kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri ortamları yeğler. İş şansına, talihe, kadere bırakmaktan çok kendi rotalarını denetlemek isterler. Diğerlerinin fikirlerinden çok, kendi değerlendirme ve deneyimlerine dayanan bağımsız yargıda bulunma eğilimindedir.

¹⁵⁹ Gülhan, a.g.e., s. 19.

¹⁶⁰ Durgun, a.g.e., s. 26.

4. Çeşitli seçeneklerin başarı olasılıklarını dikkatle inceleyerek amaçlarını belirlerler. Bu amaçlar, ne başarıyı garantileyecek ne de başarısızlık doğuracak derecede olmayan ortalama amaçlardır.

5. Orta ya da uzun vadeli gelecekle daha çok ilgilenenler, daha uzun vadeli bakış açısına sahiptirler. Gelecek beklentileri daha fazla olup, geleceğin daha büyük ödülleri, şimdinin küçük ödülleri üstün tutarlar.

McClelland'ın teorisine göre, bireyler şu kombinasyona bağlı olarak bir işi etkili ve yeterli yapacaklardır¹⁶¹:

- a. Motiv ya da ihtiyacın gücü, diğer ihtiyaçlarla ilgisi,
- b. Yapılan görevde başarı olasılığı,
- c. Performans için ödüllendirme veya isteklendirmenin gücü.

Teoride, bireyin etkili ve başarılı olduğu durumlarda, bu durumu değerlendireceği ve bunu kendisine yansıtacak birtakım kontrol mekanizmasına da sahip olmak isteyeceği, bu mekanizmanın araçlarının da maddi ödüller olduğu kadar, sözlü ve yazılı övgüler olabileceği belirtilmekte, ancak bunun ardından da ödüller, başarının ölçüsünü belirleme aracı olarak görülmektedir¹⁶². Bireye yeterli imkanın tanınması ve bireyin kendinde güven duygusuyla, sorumluluk yüklenme isteğinin artırılması, bireyi başarıya ulaştıran noktalardır.

McClelland, maddi ve manevi çok sayıda ödül çeşidiyle başarı, bağlılık ve güç ihtiyacının şartlandırılabilirliğini ve öğretilerini belirtir¹⁶³. Başarı güdüsünün bireyi ve toplumu etki altında bıraktığını, bireyin faaliyetlerinde başarılı olmak istediği halde, başarısız olmaktan da büyük oranda korktuğunu ve çekindiğini belirtmektedir. Bu kaygılar, bireyi, başarı yolunda engelleyebilir. Korku ve kaygıların yenilmesi,

¹⁶¹ Mondy, a.g.e., s. 305.

¹⁶² Eren, a.g.e., s.376.

¹⁶³ Kaya, a.g.e., s. 28.

başarılı olma isteği bireyi faaliyete geçirecektir. Kişi faaliyetinin sonucunda başarılı olup olmadığını anlayabileceği bir geri bildirim mekanizmasına ihtiyaç duyacaktır¹⁶⁴.

Başarı ihtiyacıyla ilgili olarak belirtilen davranışsal özellikleri dikkate alarak organizasyonlarda başarıyı teşvik etmek amacıyla bazı önerilerde bulunulmuştur¹⁶⁵.

- a. Organizasyonlarda çalışanlar tarafından ulaşılması çok kolay veya çok güç değil, orta dereceli güç olarak algılanan amaçlar ve bunlara uygun iş ve görevler yaratmak.
- b. Organizasyon, bireyden beklediği faaliyet standartlarını açık hale getirmek ve başarı sağlandığı takdirde, kendisine bu başarıya uygun somut bir geribildirim sağlamak.
- c. Kişisel sorumluluk yüklenmenin teşvik edildiği bir organizasyon ortamı gerçekleştirmek.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şu şekilde açıklanabilir; personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse seçme ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla başarı ihtiyacı yüksek olan bir çalışan, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilir. Böylece bu çalışan motive olabileceği bir ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işletme yararına kullanabilecektir.

Başarı ihtiyacı teorisi, kendi içinde tutarlı, dayanakları güçlü olan bir motivasyon teorisidir. Ancak bireyin motive edilmesi kavramını tamamen açıklamada, tek bir motivasyon kaynağına dayandırıyor olması nedeniyle yetersiz kalır. Birey günümüzde bir veya birkaç motive edici etmen tarafından değil, bir etmenler kümesi tarafından davranışa itilmektedir¹⁶⁶.

¹⁶⁴ İbid.

¹⁶⁵ Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, 1981, ss.188-189.

¹⁶⁶ Eren, a.g.e., s. 429.

2.1.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı

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

ERG Yaklaşımı üç kategori ihtiyaç üzerinde durur¹⁶⁷;

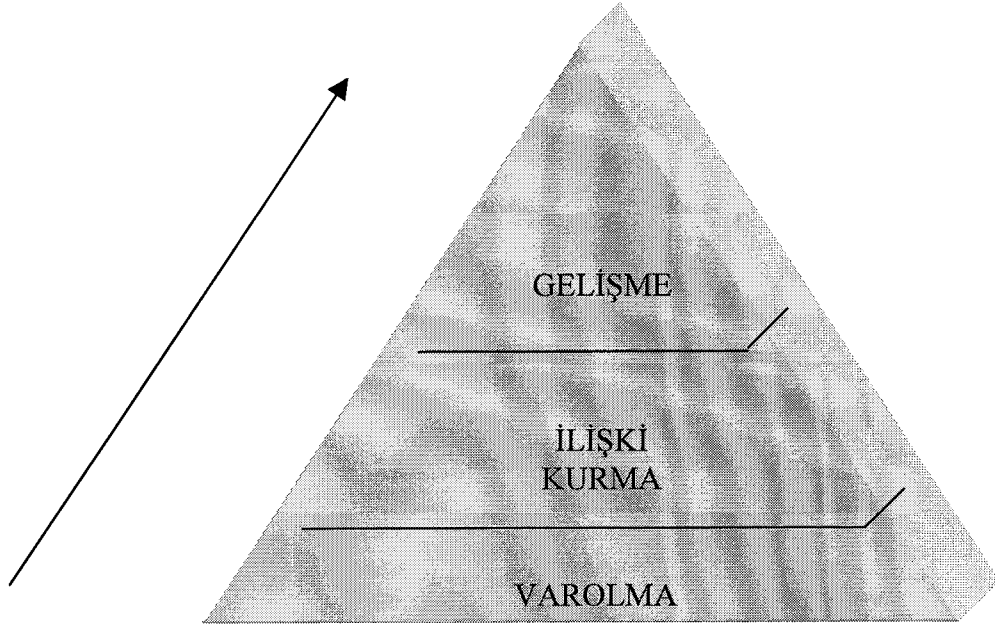
- | | |
|--------------------------------------------------|------------|
| a. Varolma (Existence) ihtiyacı, | -alt düzey |
| b. Aidiyet – İlişki kurma (Relatedness) ihtiyacı | ↕ |
| c. Gelişme (Growth) ihtiyacı | -üst düzey |

Varolma ihtiyacı; fiziksel olarak yaşamı sürdürebilme, güvenli ve huzurlu ilişki ihtiyacını,

Aidiyet – İlişki kurma ihtiyacı; insanlarla ilişki kurabilme, sevgi, dostluk ve ait olmayı,

Gelişme ihtiyacı; düşünce ve davranışlarında özgür olmayı, yaşamında bunu hissetmeyi içerir. Gelişme ihtiyacı, insanlar için önemli olmakla birlikte, bu ihtiyacın giderilmemesi durumunda düşük düzeydeki ihtiyaçlar, insanların gözünde daha önemli hale gelir.

¹⁶⁷ Richard Daft, *Management*, 3rd Edition, The Dryden Press, 1994, s. 516.



Şekil 2.8: Alderfer'in Erg Adımları

Kaynak: David G. Myers , *Social Psychology* , The McGraw Hill Inc., 1996, s. 215.

Alderfer'in ERG yaklaşımı ile ileri sürdüğü açıklamada Maslow'un görüşlerinden farklı olarak ihtiyaç grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. Bireyin ihtiyacı belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda bireyi güdümlüyor olabilir. Bu görüşe göre bireyin, örneğin aidiyet gereksinimi baskın olabilir ve varolma gereksiniminden önce gelebilir. Ayrıca gereksinim grupları arasında ileri geri geçişler olabilir. Bireyin tüm yaşamı alt düzey ihtiyaçlardan, üst düzey ihtiyaçlara doğru bir gelişme izlemesi söz konusu edilemez. Zaman zaman ihtiyaçlar yer değiştirebilir¹⁶⁸.

¹⁶⁸ Dereli, a.g.e., s. 191.

Tablo 2.3.

Alderfer ve Maslow'un Teorileri

KURAMLAR	1. BASAMAK	2. BASAMAK	3.BASAMAK
ALDERFER	Varlığını sürdürme İhtiyacı	İlişki Kurma İhtiyacı	Gelişme İhtiyacı
MASLOW	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygı Görme ve Kendini Gerçekleştirme

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 8. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2001, ss. 442.

ERG yaklaşımına göre, gelişme ihtiyacı, ilk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesiyle daha da artacaktır. Her bir basamağın tatmini artarak soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamakta ilerlerken mantıksal bir gelişme izler. Bazıları da bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Bu kişiler gelişme ihtiyacını karşılayamıyorsa diğer basamaklardan birine dönerek, çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırır¹⁶⁹.

Teori güncelleştirildiğinde, iyi bir yıllık ücret alan çalışanın hedefi, yüksek hayat standardını yakalamaktır. Bu kişi, gelişme ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile ancak motive olabilecektir. Bununla birlikte, bireyin iş arkadaşları ve iş dışındaki arkadaş ilişkilerini geliştirme isteği, son derece önemlidir. Yüksek düzeydeki ihtiyacın tatmin edilmesinin engellenmesi alt sıradaki ihtiyaca gerilemeyle sonuçlanır. Teoriye getirilen en önemli eleştiri, Maslow ve Herzberg'e oranla, motivasyonun sınırlarını çok geniş tutması ve bu konuda pek fazla kısıtlama getirmemesidir¹⁷⁰.

¹⁶⁹ Halil Can, a.g.e., ss. 161-162.

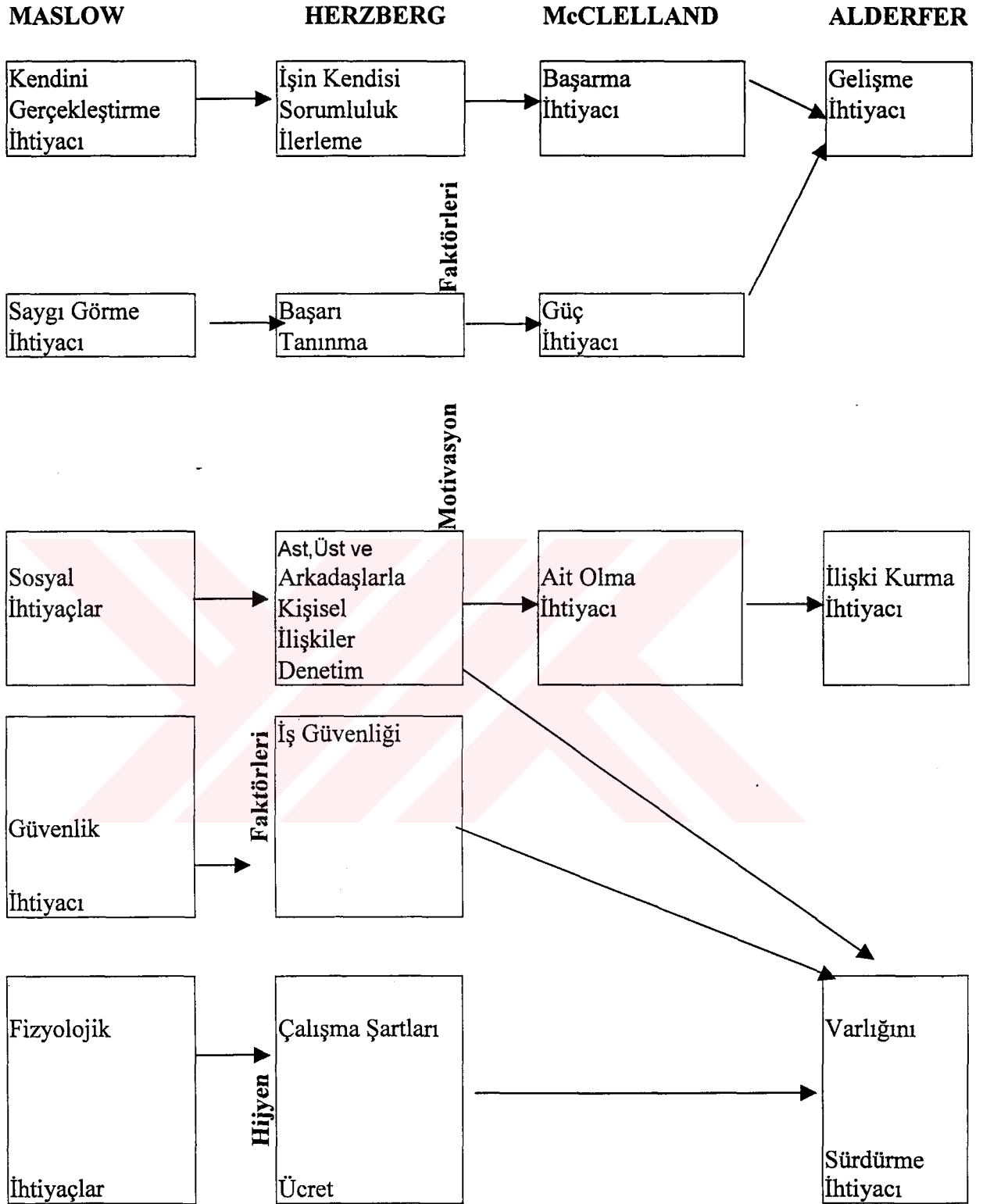
¹⁷⁰ Kaya, a.g.e., s. 31.

2.1.1.5. Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması

Kapsam teorileri tarafından ileri sürülen ihtiyaç tiplerinde önemli benzerlikler bulunmaktadır. Şekil 2.9'da, bu teorilerin benzer ihtiyaç tipleri gösterilmektedir. Teoriler arasındaki farklılıklar önemsiz kategorilere ayrılmış durumdadır.

Şekilde görüldüğü gibi, Maslow'un teorisinde ilk üç sırada yer alan *fizyolojik*, *güvenlik*, ve *sosyal ihtiyaç* kategorileri Herzberg'in teorisindeki *hijyen faktörlerine* karşılık gelirken, McClelland bu grup ihtiyaçlara *ait olma* adını vermiş, Alderfer *varlığını sürdürme ihtiyacı* olarak isimlendirmiştir. Yine Maslow'da 4. ve 5. sırada yer alan *saygı görme* ve *kendini gerçekleştirme* ihtiyaçları, Herzberg'in motivasyon faktörlerine, McClelland'ın başarıma ve güç ihtiyaçlarına, Alderfer'in gelişme ve ilişki kurma ihtiyaçlarına yakın görünmektedir.





Şekil 2.9: Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması

Kaynak: G. B. Northcraft and M. A. Neale, **Organizational Behavior**, Chicago: The Dreyden Press, 1990, s. 143.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Erg teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi ve McClelland'ın teorisi motivasyona neden olan faktörler üzerine yararlı kavramlar sağlamıştır. Ancak, bu teoriler motivasyon sürecine çok fazla ışık tutamamıştır¹⁷¹. Kapsam teorileri, çalışanın motivasyonunda ekonomik olmayan önemli ihtiyaçların ortaya çıkarılmasında etkili olmuştur. McClelland'ın teorisi bazı ihtiyaçların öğrenildiği fikrini zihinlere yerleştirmiştir.

Kapsam teorilerinde, uyulması gereken kesin bir ilkeler dizisi vardır¹⁷². Eleştiriler noktasından biri tüm işgörenlerin birbirlerinin benzeri olduğunu varsaymalarıdır. Ancak alışanların ekonomik kazanç, iyi bir çalışma ortamı ve kendini göstereceği ve kabul ettireceği bir işyeri aradıkları konusunda teorileri birbirine yaklaşıır.

İkinci bir eleştiriler noktası, bir işletmedeki tüm görevleri birbirinin benzeri kabul etmeleridir. Tüm görevler için alınabilecek motivasyon önlemlerinin başında yönetime katılma ve iş zenginleştirme gibi yönetsel araçlar yer alır¹⁷³.

Ve son eleştiriler konusu, kapsam teorilerinin çalışanları motive etmede en iyi yol olarak sadece tek bir düşünceyi savunması, diğer görüşlere karşı ıkmalarıdır¹⁷⁴.

2.1.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, davranışın ortaya çıkmasından, durmasına kadar, faaliyetlerdeki değişkenleri açıklayan teorilerdir. Ağırlık noktası, kişinin hangi amaç tarafından ve nasıl motive edildiğiyle ilgilidir. Davranışları belirli olan bireyin, bu davranışları tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusu, süreç teorilerinin yanıtlamaya çalıştığı temel sorudur¹⁷⁵.

¹⁷¹ Durgun, a.g.e., s. 28.

¹⁷² Ülker, a.g.e., s. 45.

¹⁷³ Onaran, a.g.e., s. 24.

¹⁷⁴ İbid.

¹⁷⁵ Koçel, a.g.e., s. 311.

Süreç teorilerini, kapsam teorilerinden ayıran nokta, bu teorilerin bireyin içindeki nedenleri keşfetmek yerine, kişinin çevresinde bulunan (dışsal) ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerindedir¹⁷⁶.

Teori, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele alır. Buna göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptir ama hepsinde davranışı harekete geçiren motivasyon süreci aynıdır¹⁷⁷.

Süreç Teorileri adı altında;

1. Şartlanma teorisi,
2. Vroom'un Beklenti teorisi,
3. Porter – Lawler'in geliştirilmiş beklenti teorisi,
4. Adams'ın Eşitlik teorisi,
5. Locke'un Amaç teorisi,
6. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş süreç teorisi, açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1.2.1. Şartlanma Teorisi

a. *Klasik Şartlanma:*

Klasik şartlanma, Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlanma türüdür¹⁷⁸. Bu tip şartlanmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir:

¹⁷⁶ Durgun, a.g.e., s. 30.

¹⁷⁷ Eren, a.g.e, s. 430.

¹⁷⁸ İbid.



Şekil 2.10: Klasik Şartlandırma

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 8. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2001, s. 517.

Teoriye göre davranış, refleks veya heyecan türünde bir uyarının organizmayı etkilemesi sonucu oluşmaktadır.

Pavlov, çalışmalarında birçok tepkinin şartlanma sonucunda ortaya çıktığını belirtir¹⁷⁹. Şartlanma kavramını bir teori haline getiren de Pavlov'dur. Pavlov çalışmalarını köpeklerin tükürük salgılama davranışlarını inceleme yoluyla yürütmüş, öğrenme ile uyarı-tepki arasındaki ilişkiyi yorumlamıştır.

Klasik şartlanmada dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta vardır¹⁸⁰.

1. Şartsız tepki doğal bir davranıştır. Herhangi bir şarta bağlı olmadan ortaya konabilen davranış, yaşantıya bağlı olmadığına göre, doğuştan getirilmiş bir davranıştır. Bunun anlamı, sonradan öğrenilmiş olan davranışların klasik şartlanmada kullanılamayacağıdır.

2. Şartsız uyarıcı ile şartsız tepki arasındaki bağ tabii bir bağdır. Herhangi bir öğrenmeye bağlı değildir. Başka bir ifadeyle, hiç bir köpeğe ete karşı salya tepkisi vermesi öğretilmemiştir. Klasik şartlanmanın uygulanacağı organizmaya da şartsız uyarıcıya karşı şartsız tepki vermesi öğretilmiş olmalıdır.

Pavlov'un yaptığı deneylerde, zil çalındığında salya tepkisi alınır. Zil tekrar çalındığında tekrar salya tepkisi alınmaktadır. Ancak, bu tekrarlar bir süre sonra salya

¹⁷⁹ Luthans, a.g.e., ss. 208-209.

¹⁸⁰ www.saimyilmaz_sitemynet_com., (30.10.2003).

tepkisi getirmemeye başlar. Bu duruma *sönme* denir. Kural şudur; pekiştirilmeyen tekrarlar sönmeğe yüz tutar¹⁸¹.

Sönmenin meydana gelmesini önlemek için, şartsız uyarıcının (etin) tekrar verilmesi, yani pekiştirme yapılması gerekir. *Pekiştirme*, şartsız uyarıcının tekrar verilmesidir.

Şartsız uyarıcı, klasik şartlanmanın klasik deneyinde ettir, etin yeniden verilmesi köpeğin salya tepkisini tekrar eski haline döndürür.

Teoriye göre, pekiştirilmeyen denemeler sonucunda şartlı uyarıcı verilmemeye başlar, yani davranış söner. Pavlov, yaptığı sönmeden bir süre sonra şartlı uyarıcı ile tekrar karşılaşan organizmanın çok olmasa bile, bir miktar şartlı tepki verdiğini gözlemiştir. Buna *kendiliğinden geri gelme* denir. Belki, bu durum organizma "bir zamanlar bunun arkasından şartsız uyarıcı geliyordu" duygusuna kapılıyor şeklinde yorumlanabilir¹⁸².

Yapılan araştırmalardan sonra, daha önce tepki verilmeyen bir uyarana tepki vermenin öğrenilebileceği gibi (şartlı uyarıcı), öğretilen bu uyarana tepki veren ikinci düzey şartlamalar olabileceğini vurgulamakta, bu da pekiştirmenin oluşmasında ikinci düzeydeki ödüllerin önemine dikkat çekmektedir¹⁸³.

b. B.F. Skinner'ın Edimsel Şartlanma Teorisi:

Skinner'ın teorisi, davranışın nedenlerini öğrenmekle ilgili olmayıp, davranış sonucunda ortaya çıkan olguları direkt olarak öğrenmeyle ilgilidir¹⁸⁴. Burada belirtmek istenen davranış-sonuç ilişkisidir.

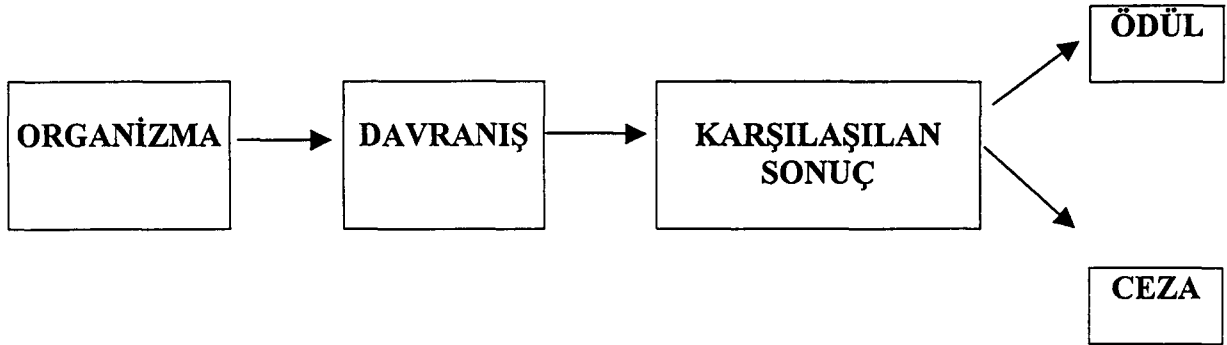
¹⁸¹ Kaya, a.g.e., s .61.

¹⁸² www.saimyilmaz_sitemynet_com, (30.10.2003).

¹⁸³ İbid.

¹⁸⁴ Tikici ve Deniz, a.g.e., s. 101.

Edimsel şartlanma aşağıdaki gibi bir şekille ifade edilebilir:



Şekil 2.11: Edimsel Şartlanma

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 8. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2001, s. 518.

Kişinin bir nedenle (ihtiyaç, amaç, daha önceki şartlanma v.s.) gösterdiği davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Bu sonuca göre kişi, ya aynı davranışı tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. Örneğin işe geç gelen bir personelin (davranış; geç gelme), bunu tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (uyarı, cezalandırma, hiçbir şey söylenmemesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir.

Edimsel şartlanma, klasik şartlanmadan farklıdır. Klasik şartlanmada yiyeceğin varlığını belirten zil sesi köpeğin tükürük salgısını çoğaltır. Bir uyarı tepkiye yol açar. Edimsel şartlanmada bir tepkinin sonuçları o tepkinin yinelenmesine neden olur. Klasik şartlanmadan farkı, gösterilen tepkinin bilinçsiz olmadığıdır. Edimsel şartlanmada, özellikle davranışın meydana gelme olasılığı üzerinde durulur. Davranışın meydana gelme olasılığı, davranışın olumlu veya hoş gidecek şekilde sonuçlanması halinde artmakta, sonucun olumsuz olması yada cezalandırılması halinde azalmaktadır¹⁸⁵.

Skinner'a göre edimsel şartlanma, davranışı tatmin, kontrol ve değiştirmede kullanılır. İçinde bulunduğumuz zamanda insan davranışlarının çok az bir kısmı klasik

¹⁸⁵ Luthans, a.g.e., s. 211.

şartlanmaya tabiidir. Edimsel şartlanmanın, klasik şartlanmadan daha çok öğrenme üzerinde etkisi vardır. Örgütsel davranışı değiştirme ve irdelemede daha etkilidir¹⁸⁶.

Teorinin ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Eğer davranışlar, kişi tarafından memnum edici olarak nitelendirilen sonuçla karşılaşır, olasılıkla aynı davranış tekrarlanacaktır. Eğer karşılaşılan sonuç, kişi tarafından acı verici, hoşlanılmayan, üzücü olarak niteleniyorsa, büyük bir olasılıkla kişi aynı davranışı göstermeyecektir.

Kişinin sonucu yorumlaması konusu Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen *Etki Kanunu* ile ilgilidir. Bu kanuna göre, kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır¹⁸⁷. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse, o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekir. Bu anlayış, öğrenme konusunun temel ilkelerinden biridir. Bu anlayışa göre, davranışlar karşılaştıkları sonuca göre şartlanır. Kişi davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç ödül, bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel ya da zihinsel olay ceza olarak nitelendirilebilir.

Teoriye göre, kişinin iç dünyası ve duygu yönü büyük önem taşımaz. Önemli olan onun ne yaptığıdır. Bir diğer önemli nokta, davranışların dış etkiler nedeniyle oluştuğudur. Bu nedenle, kişinin ilişkide bulunduğu çevreyi değiştirmek yoluyla, davranışları da değiştirilebilir. Buna *iş gördürmek üzere şartlandırma* denir¹⁸⁸. Yapılması istenen iş için ödül, istenmeyen iş için de ceza koymak veya dikkate almamak yoluyla kişi veya grup başkalarının isteklerini belirli yönde etkileyebilir.

Kullanılan yöntemler içinde ceza yönteminin kullanımına Skinner taraftar değildir. Ona göre örgütler, cezalandırmayı kullandıkları için etkili çalışmamaktadır. Kişi etkin, üretken davranışın pekiştirildiği bir çevrede mutlu olur. Çünkü iyi düzenlenmiş olumlu pekiştiriciler, kişinin gelişmesine yardımcı olur. Oysa olumsuz

¹⁸⁶ Kaya, a.g.e., s. 49.

¹⁸⁷ Koçel, a.g.e., s. 518.

¹⁸⁸ Griffin, a.g.e., s. 288.

yaklaşım işgörenlerin gelişimini engeller veya saldırgan yapar, bu da sonunda örgüt için zararlı olur¹⁸⁹.

Belirli olumlu davranışları göstermek, onları pekiştirmek ve alışkanlık haline getirmek için, yönetim psikolojisinde dört yönetim şeklinden söz edilmektedir. Bunlar¹⁹⁰;

1. Olumlu pekiştirme,
2. Olumsuz pekiştirme,
3. Son verme veya yok olma,
4. Cezalandırma.

Olumlu Pekiştirme: İstenen davranışı gösteren bireyin, bu davranışı yapmaya devam etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak, çoğu kez ödüller verilmektedir. Ödüller, içsel ve dışsal niteliktedir. İçsel ödül çalışana, iş yapmaktan zevk alma, eser yaratmaktan mutluluk duyma, başarıdan dolayı çevresinde prestij sahibi olma gibi duyguları sağlar. Bununla beraber onun başarısını kolaylaştırıcı örgütsel tedbirleri de yönetimin alması gerekir. Ancak önemli olan, bireyin bu tatmini kendi içinde duyarak işteki başarılı davranışını devam ettirecek tekrarlar da bulunmasıdır. Dışsal ödüller ise, bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesidir. Prim, zam, ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynar.

Olumsuz Pekiştirme: Çalışan tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve kişiyi istenen davranışa yöneltmek için kullanılan yöntemlerden oluşur¹⁹¹. Burada önemli olan bireyin, ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce, benimsenmeyen, istenmeyen bir tutum olduğunun ona hissettirilmesidir. Örnek olarak, hata yapan çalışanlara ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalı ürünleri teşhir etmek, bunun neden olduğu zararları açıklamak, hatanın nereden

¹⁸⁹ Onaran, a.g.e., s. 264.

¹⁹⁰ Griffin, op.cit., s. 454.

¹⁹¹ Eren, a.g.e., s. 361.

kaynaklandığını ya da nedenlerini aktarmak yeterli olacaktır. Başkaları tarafından bu tip hataların yapıldığı bilindiği için, işletme içinde aleni olmayan utandırma ve ayıplama ile birey istenmeyen davranışı yapmaktan vazgeçecek, hatta hatanın nedenini ve bilmediği konuları da öğrenerek yönetimin kendisinden beklediği davranışları göstermeye başlayacaktır.

Son Verme veya Yok Olma: Bir davranışı ortadan kaldırmak, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece yapılmış olan fakat istenmeyen hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekişme süreci gerçekleşmeyecektir¹⁹². Bu yöntemde bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusudur. Bunun için ceza uygulanmaz. Sadece çalışanın, eğer aynı davranışı tekrar edecek olursa, örgütte geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini anlaması söz konusudur. İşgörenin geleceğe ilişkin beklentileri, yüklü bir zam alması, terfi etmesi ve benzeri olanaklarla ilgilidir. Örneğin, işe geç kalan ve disiplinsiz hareket eden çalışan, yıl sonu değerlendirmesinde önemli bir zamdan mahrum kalacağını bilirse, hemen istenmeyen davranıştan vazgeçecektir. Yöneticilerin ödüksüz bırakma tutumu, uzun vadede işgöreni cezalandırma tutumu sayılabilir.

Cezalandırma: İstenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için ceza verilen işgören, istenmeyen davranışı tekrarlamayacak, yapmaktan vazgeçecektir. Ancak cezanın yönetimce istenen davranışları yaptırma gücü yoktur. Hatta ceza alan birey, bazen olumsuz davranışa son verse de olumlu davranışı ya göstermeyecek ya da etkin bir şekilde ortaya koymak istemeyecektir. Bu nedenle cezanın, motive edici bir unsur olmaktan çok, yöneticilere karşı kızgınlık ve moral bozukluklarına neden olan bir tutum olduğu söylenebilir.

Teori bir motivasyon aracı olarak kullanıldığında, personelin davranışı, örgüt açısından arzu edilen bir davranışsa, yönetici personelin bu davranışını yinelemesini arzu edecektir. Bu da davranışın ödüllendirilmesiyle mümkündür. Dolayısıyla örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse, bunların yinelenmesi olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Eğer davranışlar örgüt tarafından arzu edilmeyen davranışlarsa ve bu davranışlar cezalandırılırsa (etki kanunu) yineleme olasılığı azaltılmış olacaktır.

¹⁹² Davis, a.g.e., s. 85.

Teoriyi motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticinin dikkat etmesi gereken konular şunlardır¹⁹³:

- a. Örgüt açısından arzu edilmeyen davranışlar açıkça belirtilmeli,
- b. Bu davranışlar personele duyurulmalı,
- c. Gereklikçe, her fırsatta ödüllendirme kullanılmalı,
- d. Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya giren uzun zaman dilimi, sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse, personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan personel, bunu sağlayabileceği bir işe yerleştirilebilir. Böylece motivasyon için gerekli ortamı bulacağından, sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak ortaya koyacaktır.

Dikkat edilmesi gereken nokta, davranış yaklaşımına getirilen bireyin davranışını yönlendirme, kontrol etme yönündeki eleştiriyi edimsel şartlanmaya atfetmemek gerekir. Klasik şartlanmada bireyin pasif konumda bulunması, klasik şartlanmayı edimsel şartlanma gibi örgütsel davranışa kolaylıkla uygulamasına izin vermez. Edimsel şartlanmanın bu üstünlüğü, işletmelerde hedef belirleme ve kontrol işlemlerinde sonuçların değerlendirilmesine yol açar¹⁹⁴.

2.1.2.2. Vroom Beklentiler Teorisi

Bu kuram, bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amacına ulaşma olasılığını artıracak olanı düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır¹⁹⁵. Kişi alternatif davranış tarzları arasından hareketler ve sonuçlar hakkında beklentisine göre seçim yapar.

Vroom, bir insanın iki amaçtan birini istemesi, birini ötekine tercih etmesi ya da ikisini birden istememesi durumu için *değerlik* terimini kullanır. Diğer bir deyişle,

¹⁹³ Dereli, a.g.e.,s . 311.

¹⁹⁴ Kaya, a.g.e.s, 50.

¹⁹⁵ Baysal ve Tekaslan, a.g.e.,s . 116.

kişi her davranışının sonucunda bazen ödüle, bazen de cezaya sahip olacağına inanır veya ümit eder, beklentiyle işe başlar¹⁹⁶.

Vroom, motivasyon konusunda bireyi, çeşitli davranışlar karşısında karar verecek kişi olarak görür. Birey bu alternatifler arasından bir seçim yapar. Teori, yapılacak seçimi belirlemeyi amaçlar. Bu nedenle örgütsel davranışın nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirilmiştir¹⁹⁷.

1. Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisiyle belirlenir ve yönlendirilir.
2. Her birey diğerlerinden farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Ve arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.
3. Çalışan, arzuladığı ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorundadır.

Teorinin üç temel kavramı bulunur; *değerlik*, *beklenti* ve *araçsallık*¹⁹⁸.

Değerlik: Bu kavram, bireyin işinde olan bir hareketin mümkün olabilecek sonuçlarına karşı verdiği pozitif veya negatif bir değeri ifade eder¹⁹⁹. Kişinin davranışının sonucu hakkındaki beklentisidir. Bir amaca ulaşmak isteniyorsa değerlik (+), istenmiyorsa (-) olacaktır. Amaca karşı bir ilgisizlik varsa değer sıfır olacaktır. Bir amacın beklenen değeri ile elde edilen değeri her zaman aynı olmayabilir.

Beklenti: Beklenti kavramı, kişinin belirli bir davranışının belirli sonuçları olacağı konusundaki inancını ifade eder. Davranış ile sonuç arasındaki ilişkiler bütünüdür. Birey her davranışının sonucunda, bazen ödüle bazen de cezaya sahip olacağına inanır veya bu beklenti ile işe başlar. Şayet çalışan gayret göstererek belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa, bunu bekliyorsa, daha fazla çaba harcayacaktır. Bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade edilecektir²⁰⁰. Eğer kişi çaba ile

¹⁹⁶ Hodgetts, a.g.e, s. 516.

¹⁹⁷ Koçel, a.g.e., s. 314.

¹⁹⁸ Ülker, a.g.e., s. 53.

¹⁹⁹ Durgun, a.g.e., s. 32.

²⁰⁰ Koçel, a.g.e., s. 316.

ödül arasında bir ilişki göremezse, bekleyiş sıfır değerini alacaktır. Ters durumda, çaba ile sonuç arası ilişkide kesinlik varsa bekleyiş değeri 1 olacaktır.

Araçsallık: Kişinin birinci düzey sonucu elde etmesinde, ikinci düzey sonuçların ne derecede etkili olduğu hakkındaki beklentisidir. Birinci düzey sonuçlar, çalışanın girdiği faaliyeti başarı ile gerçekleştirdiği takdirde varmayı umduğu sonuçtur. İkinci düzey sonuçlar ise, birinci düzey sonuçların yaratması beklenen sonuçlar olarak görülür²⁰¹.

Birinci düzeydekiler, ikincilerin ortaya çıkması veya elde edilmesine yol açacaktır. İkinci düzey sonuçların tercih edilmesi ise sonuçların bireyin ihtiyaçları ile olan ilişkisine bağlıdır. Motivasyonun sağlanabilmesi için birey, iki düzey sonuçları arasında bir ilişki olduğuna inanmalıdır²⁰².

Birey çaba gösterdiği takdirde istenilen performansa ulaşabileceğine ne kadar inanıyorsa, o kadar çaba gösterecektir. Eğer birinci düzey sonuç (bireyin işinde göstereceği performansın başarı düzeyi) ile ilgili beklenti düzeyi sıfıra yakınsa, bu bireyin istenilen düzeyde performans göstereceği beklentisinin zayıf olacağına işaret eder. Bu olasılık değeri 1'e yakınsa, birey çaba gösterdiğinde istenen performansı sergileyebileceğinden emindir.

Bu model ücret artışını ön plana çıkarmakla birlikte, ücret artışının bir amaca bağlanarak yapılması gerektiğini savunmaktadır. Parayı para için değil, belirli yerde ve belirli amaçlar için kullanılan bir araç olarak nitelendirir. Bu nedenle beklentilerin iyi analiz edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Vroom'un modelinin dayandığı varsayımlar²⁰³;

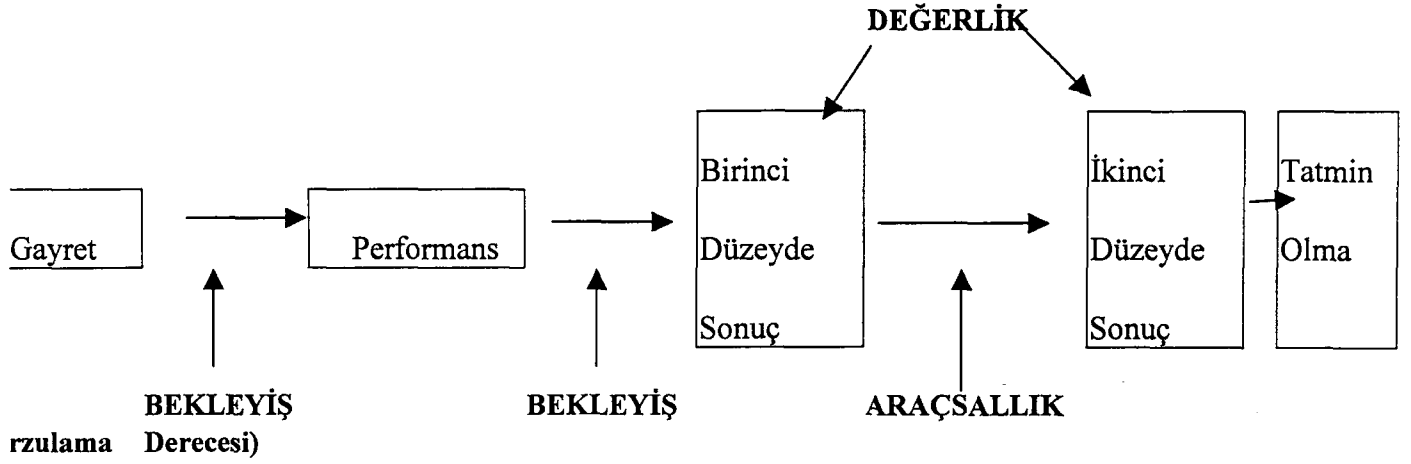
1. Motivasyonu iyi anlayabilmek için yalnızca bireyin varmayı umduğu sonuçlar (amaçlar) değil, aynı zamanda seçilecek hareket biçimlerinin de kendi tercihleri doğrultusunda sonuca götürmede ne ölçüde araç olabildiğine inanması önemlidir.

²⁰¹ Yüksel, a.g.e., s. 129.

²⁰² Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 83.

²⁰³ Yüksel, op.cit., s. 130.

2. Birey, kendisi için istek ya da ihtiyaç şiddeti açısından en çok arzu edilir olarak algıladığı hareket biçimini seçme yönünde motive olacaktır.



Şekil 2.12: Vroom'un Beklentiler Teorisi

Kaynak: Richard M. Hodgetts, *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 1999, s. 517 'den basitleştirilerek alınmıştır.

Birey, belirli bir düzeyde gayretin, belirli bir performans ile sağlanacağına, performansın da belirli bir birinci derece ödül ile karşılaşacağına inanıyorsa ve aynı zamanda bu birinci derece ödülü, bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa, bu kişi motive olacaktır.

Vroom'un beklenti teorisini kullanmak isteyen yöneticinin dikkate alması gereken konular şu şekilde sıralanabilir²⁰⁴:

1. Çalışan için önemli olan sonucun (ödülün), hangi düzeyde ve çeşitte olduğu belirlenmelidir.
2. Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulandığı belirlenmelidir.
3. Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

²⁰⁴ Koçel, a.g.e., s. 522.

Modelde motivasyon, kişide çabayı oluşturan güçtür. Ancak çaba tek başına performansı etkilemez. Kişinin beceri ve çabaları performansına etki eder. Bireyin gösterdiği performans da kendisini çeşitli ödüllere götürür. Vroom, iki tür ödül söz eder²⁰⁵. Bireyin yaptığı işten dolayı elde ettiği başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmin duygusunun verdiği içsel ödüller, çevresi tarafından verilen dışsal ödüller. Dışsal ödüllerin motivasyon faktörü olabilmesi için gereken etmenler²⁰⁶:

- a. Örgütün, bireyler arası başarıyı analiz edebilme ve her bireye başarı ölçüsünde ödül verebilme yeteneği,
- b. Örgütün ödülleri yerine getirme gücü,
- c. Örgütün ödüllendirmeyi arzulaması.

Bu kurama getirilen eleştiriler, bireye belirli ödüller umut olarak sunulmakta fakat bu ödüller içinde ekonomik olanlara öncelik tanınmaktadır. Oysa para kazanmak kadar, onu belirli amaçlarla kullanılan bir araç olarak sunmak gerekir. Bu gerçek ışığında beklentiler iyi analiz edilmelidir. Öte yandan başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması anlamına gelir. Oysa başarı sadece bireyin yeteneklerine bağlı değildir. Örgüte düşen önemli görevler vardır. Başarı için gerekli koşullar hazırlanmışsa (eğitim, iyi ilişkilerin gelişmesi, deneyim v.b.) başarısızlığın sorumluluğu bireyden çok örgüte aittir²⁰⁷.

2.1.2.3. Porter – Lawler Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Lyman Porter ve Edward Lawler tarafından sunulan teori, Vroom'un teorisine yöneltilen eleştirileri dikkate almıştır. Kişinin motive olma derecesinin değerlik ve beklentiler tarafından etkilendiği görüşünü kabul etmektedir²⁰⁸. Ancak düşünürlere göre, bireyin yoğun bir çaba göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz.

²⁰⁵ Baysal ve Tekaslan, a.g.e., s. 119.

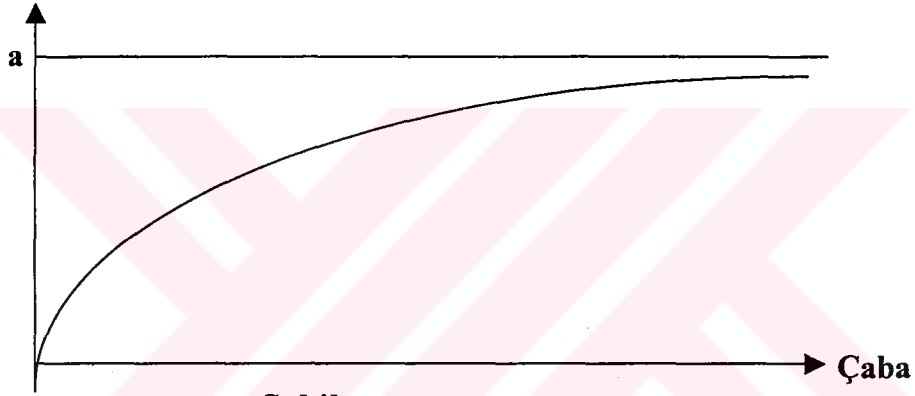
²⁰⁶ Durgun, a.g.e., s. 34.

²⁰⁷ Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Davranış*, a.g.e., s. 92.

²⁰⁸ İbid.

Teoride, Vroom'un teorisine ek olarak iki yeni değişken araya girmektedir²⁰⁹. Birincisi, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır²¹⁰. Eğer alışan gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa ne kadar çaba harcarsa harcasın performans gösteremeyecektir.

İkinci değişken ise, bireyin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rolü, kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlayabiliriz²¹¹. İşletme her çalışandan belirli davranışlar beklediği gibi üstler de astlardan belirli roller bekler. Ayrıca her bireyin kendisinin oynaması gereken rol konusunda inancı vardır. Teoride, algılanan rolün anlamı şudur; her örgüt üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu da kişinin performansını olumsuz yönde etkileyecektir.



Şekil 2.13: Yetenek ve Bilgi Sınırı

Kaynak: Tahsin Gülhan, "Motivasyonda Manevi Faktörler", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Mezuniyet Tezi), 1994, s. 51.

Yukarıdaki grafik bize, performansı (a)'nın üzerine çıkarmak için, yetenek ve bilgi seviyesini arttırmamız gerektiğini göstermektedir.

Beklentiler, Porter – Lawler'a göre; çaba – başarı beklentisi, başarı – dl beklentisi, ödüllerin çekiciliği olmak üzere üç değişkenden oluşmaktadır²¹².

²⁰⁹ Koçel, a.g.e., s. 523.

²¹⁰ İbid. .

²¹¹ Onaran, a.g.e., s. 268.

²¹² Gülhan, a.g.e., s. 26.

Çaba – başarı beklentisi; bireyin belirli ölçüdeki kişisel çabasıyla istediği sonuca ulaşip ulaşamayacağı konusundaki sübjektif olasılık yargılarıdır. Bu yargının değeri 0 ile 1 arasında değişir. Lawler'a göre çaba – başarı beklentisi büyük ölçüde içinde bulunulan durum, benzer durumdaki deneyimler ve bireyin kendisine verdiği değer tarafından belirlenir.

Başarı – ödül beklentisi; bireyin elde edeceği başarı karşısında ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceği, ödüllendirilecekse hangi olasılıkla gerçekleştirilebileceği konusundaki yargılarıdır. Burada ödüllendirme, dışarıdan (çalışanın başkaları tarafından ödüllendirilmesi) veya kendi kendisini ödüllendirmesi şeklinde olabilir ve olasılık değeri 0 ile 1 arasında değişir.

Ödüllerin çekiciliği; burada söz konusu olan, potansiyel olarak ulaşılabilir ödüllere verilen değerdir. İlk iki beklentiden farklı olarak ödüllerin çekiciliği, -1 ile +1 arasında değişen bir değer alabilir. Çünkü bir ödülün değeri negatif olarak da değerlendirilebilir, öngörülen ödül bir nedenle birey tarafından istenmeyebilir. Bu değer, birey için hangi ödüllerin çekici olduğuna göre belirlenir.

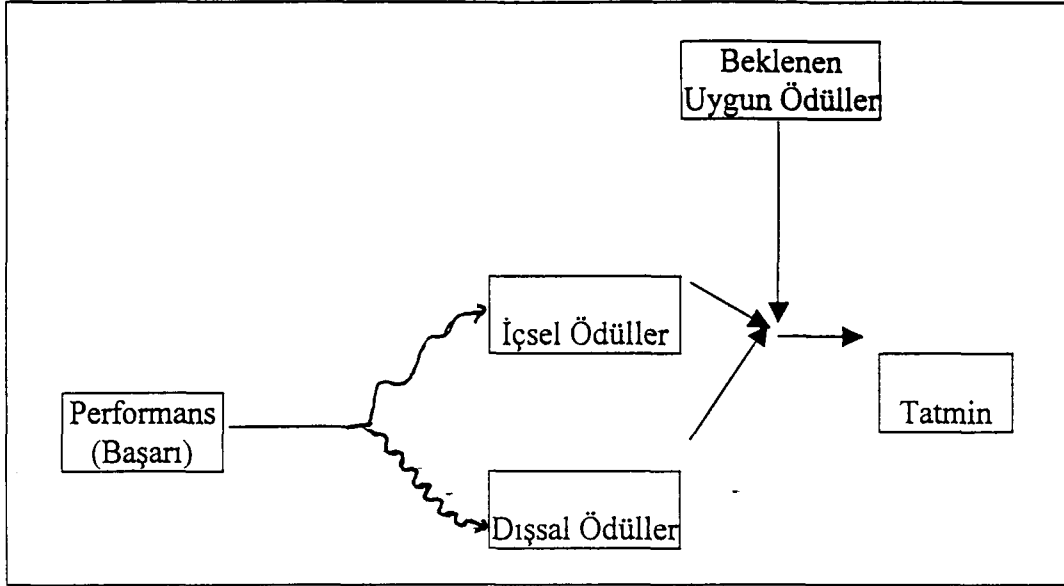
Ödüllendirmede önemli olan, ödüllerin eşit algılanmasıdır. Bunun anlamı, çalışanların tümü kendi performansları ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir kanaata varır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan ödülün az ise birey tatmin olmayacaktır.

Porter – Lawler başlangıçta sadece tek bir ödüle yer vermiştir. Daha sonraki araştırmalar dışsal ve içsel olmak üzere iki grup altında toplamaları gerektiğini göstermiştir²¹³.

Porter ve Lawler Şekil 2.14'te, performansla içsel ödüller arasında yarı dalgalı bir çizgi kullanmıştır. Böylece iş tasarımı, kişinin iyi performans gösterdiğinde ödüllendirileceği şeklinde düzenlendiğinde, performansla içsel ödüller arasında doğrudan bir ilişki olduğuna işaret edebilir. Eşit olarak algılanan ödüllerle performans

²¹³ Hodgetts, a.g.e., s. 519.

arasındaki oklar, insanların performans etkilerinden ne anlamaları gerektiğinin resmini çizer.



Şekil 2.14: Porter – Lawler Modeli

Kaynak: Richard M. Hodgetts, *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 1999, s. 519.

Burada içsel ödüller, gösterdiği iyi performans neticesinde kişinin kendisi tarafından verilir. Bu ödüller başarı duygusunu ve Maslow tarafından tanımlanan üst düzey ihtiyaçların karşılanmasını sağlar. Dışsal ödüller organizasyon tarafından verilir ve esas itibariyle aşağı kademe ihtiyaçları karşılar. Bu grupta ödüller ücret, terfi, statü ve iş güvenliği gibi konuları içerir. Porter ve Lawler, dışsal ödüllerin performansla zayıf bir bağlantısı olduğu görüşündedir²¹⁶. Bu görüşlerini, şekilde tam dalgalı bir çizgiyle göstermektedirler. İçsel ödüllerle iş başarımı arasındaki ilişki daha sıkıdır. Şekilde gerek içsel, gerek dışsal ödüller, kişi tarafından uygun ödüller aracılığıyla dolaylı olarak tatmine bağlanmıştır.

²¹⁶ Dereli, a.g.e., s. 202.

Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticinin, Vroom teorisine ek olarak dikkate almak zorunda olduğu noktalar şu şekilde sıralanabilir²¹⁵;

1. Personel, beklenen performansa göre eğilim ve eğitime tabi tutulmalı,
2. Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır,
3. Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalı,
4. Kişinin, içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdiği bilinmelidir.
5. Sürekli bir kontrolle personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre, modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Beklenti teorisi, bireyin elde mevcut tüm alternatiflerin sağladığı ödülleri, kafasında değerlendirerek, verdiği rasyonel karara ilişkin varsayımdan hareket etmesi yönünden sakıncalı bulunmuştur²¹⁶.

Bireyin, herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddeti zaman içinde değişir. Belirli bir zamanda toplanan bilgiler, bir süre sonra gerçeği yansıtmayabilir.

Teori, beklenti ve tercihlerin farklılığını belirtmekle birlikte, bu farklılıkların nedenini açıklayamamış olması ve bireyler arasındaki bu farklılıkları sınıflandıramadığı için eleştiriye uğramıştır²¹⁷.

Sonuç olarak, teori basit ve sadece bireyleri motive eden temel etmenleri göstermesi bakımından genel bir nitelik taşımaktadır.

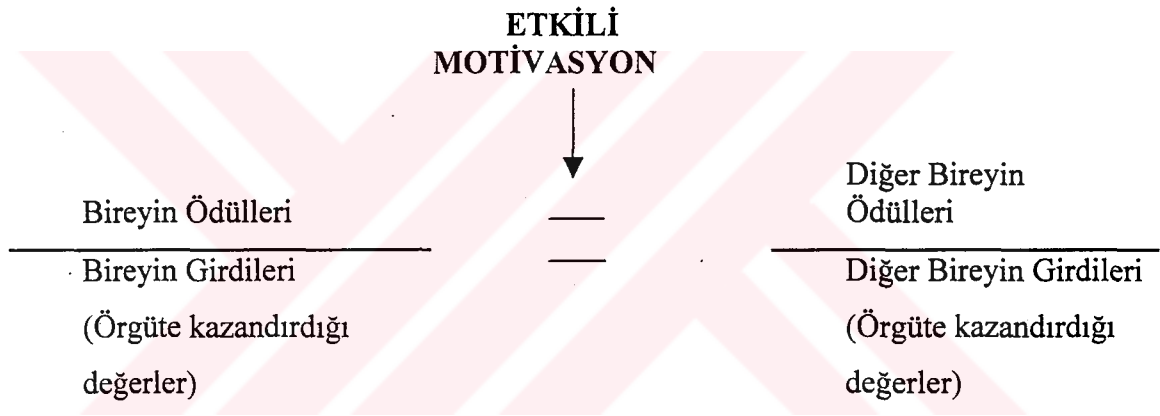
²¹⁵ Eren, a.g.e., ss. 318-320.

²¹⁶ Dereli, op.cit, s. 204.

²¹⁷ Gülhan, a.g.e, s. 30.

2.1.1.4. Adams Eşitlik Teorisi

Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik teorisi, bireyin motivasyon düzeyini belirlemede sosyal karşılaştırma yöntemini kullanmıştır²¹⁸. Teorinin ortaya koyduğu, bireye uygun görülen ödülün, bireyin zihnindeki ödül düzeyiyle uygun olması gerektiğidir. Adams, araştırma ve deneylerinde, ödüllendirmede adaletin ve hakkaniyetin, çalışanları sürekli motive etmek açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Birey elde ettiği ödülleri, diğer bireylere verilen ödüllerle karşılaştırarak, benzer başarıyı gösteren bireylere verilen ödüllerin, kendi başarısına karşılık olarak değer biçilen ödüle ne ölçüde eşit olduğunu saptamaya çalışır. Bireyin örgüte kazandırdığı değerleri, yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal statü, çaba, deneyim, örgütsel pozisyonu, bilgisi, yeteneği ve verimliliğiyle elde ettiği başarıları karşılaştırmada kullanır²¹⁹.



Şekil 2.15: Etkili Motivasyon

Kaynak: Nihat Kaya , “*Motivasyon Teorilerinde Ödüllendirme Sistemleri ve Bir Uygulama*”, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü (Mezuniyet Tezi), 1998, s. 39.

Adams’a göre kişi, harcadığı çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamındaki iş arkadaşlarının harcadıkları çaba ve elde ettikleri sonuçla karşılaştırır. Bu

²¹⁸ A. G. Bedeian, *Management*, Boston: Houghton Mifflin Comp., 1992, s. 449.

²¹⁹ Luthans, a.g.e., s.168.

kıyas, genellikle kişinin gayret ile sonucu içeren bir çeşit oranlama ile oluşur. Örneğin; aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir²²⁰.

<u>Kişinin elde ettiği sonuç</u>	<	<u>Başkalarının elde ettiği sonuç</u>
Kişinin harcadığı emek		Başkalarının harcadığı emek
<u>Kişinin elde ettiği sonuç</u>	>	<u>Başkalarının elde ettiği sonuç</u>
Kişinin harcadığı emek		Başkalarının harcadığı emek

Yukarıda gösterilen oranlardaki pay ve payda, kişinin algılarına göre değerlendirilmektedir. Kişinin kendi oranını, kendisiyle aynı düzeyde saydığı başkalarıyla karşılaştırması sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesiyle sonuçlanacaktır.

Oranlardaki *sonuç*; ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama şeklinde olabilir. *Gayret* ise, işi başarmak için sarfedilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim, yaş şeklinde olabilir.

Verilen eşitlikte, denge bozulursa, dengenin aleyhine bozulduğunu farkeden birey tarafından, ödülleri artırma yoluna başvurulur²²¹. Birey eşitsizlik durumunu azaltmak için daha çok çaba harcayacaktır. Eşitsizlik oranı ne kadar çoksa, birey o kadar çok motive olacaktır²²². Bu, eşitlik sağlanıncaya kadar devam eder. Teoride bu eşitliği sağlamak için gösterilen çaba, çalışma motivasyonun açıklayıcısı olarak kullanılmıştır. Eğer bireyin gösterdiği çabalar boşa giderse, işletmeye sunduğu değer veya girdilerin miktarı azalacaktır.

²²⁰ Koçel, a.g.e., s. 524.

²²¹ Luthans, s. 168.

²²² J. R. Gordon, *Organizational Behavior*, Boston: 3rd Edition, Allyn And Bacon, 1991, s. 147.

Eşitsizlik duygusu, bireyde gerginlik yaratacak, birey bu gerginliği azaltmak için çaba gösterecektir. Bu durumda bireyin başvurabileceği yollar²²³;

1. Girdi ve sonuçları değiştirmeye çalışmak,
2. Girdi ve sonuçlara ilişkin görüş değiştirmek,
3. Eşitsizlik büyük bir gerginlik yaratmışsa ve birey bu gerginliği azaltmada başarılı olamamışsa, işi bırakmak ya da işe gelmemek,
4. Karşılaştırma yaptığı kişinin üzerinde etkili olmaya çalışmak, (bu kişinin girdileriyle sonuçlarını değiştirmeye ya da ilişkiden çıkması için zorlamaya başlar).
5. Karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirmek. Ancak bu değiştirme, özellikle karşılaştırma yapılan kişi, uzun süredir karşılaştırma için kullanılıyorsa oldukça güç olacaktır.

Birey ödüllendirildiğinde, diğerlerinin ödüllendirilme oranından fazla olduğunu algıladığında, yine bazı olumsuz durumlardan kaygıya düşecektir. Bunun nedeni, bireyin diğer çalışma arkadaşlarından gelebilecek kıskançlık ve baskı olasılığıdır. Tüm bu olasılıklar dahilinde çalışanın, diğer bireylerle arasında denge ve eşitlik sağlandığına inandığı an, bu kaygılardan kurtulmuş olarak işinde çalışma fırsatı bulabilecektir.

Eşitlik teorisi, duygusal sezgi üzerinde kuvvetle durmuştur²²⁴. Eşitlik ya da eşitsizlik gibi kavramları algılama, bireyden bireye farklılık gösterir. Zeka, sosyal değerler ve cinsiyet gibi özellikler, bireyin eşitsizliği algılamasında etkili olur.

Adams'ın eşitlik kuramına göre girdilerin, çıktılarla eş değerde olması gerekir. Gösterilen performansa göre ücret alınmalıdır.

²²³ Koçel, a.g.e., s. 525.

²²⁴ Gordon, a.g.e., s.147.

$$\text{I. } \frac{\text{Ç}}{\text{Ga}} < \frac{\text{Ç}}{\text{Gb}} \quad \text{II. } \frac{\text{Ç}}{\text{Ga}} > \frac{\text{Ç}}{\text{Gb}} \quad \text{III. } \frac{\text{Ç}}{\text{Ga}} = \frac{\text{Ç}}{\text{Gb}}$$

Şekil 2.16: Adams'ın Eşitlik Teorisi

Kaynak: A. Can Baysal ve Erdal Tekaslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, İ.Ü İşletme Fakültesi Davranış Bilimler Dalı, 2. Baskı, İstanbul: 1996, s.119.

Eğer çalışan aynı çabayı gösteriyorsa, eşit ücret almaları gerekir (III). Daha az çaba harcayorsa daha az ücret almalıdır (I) ve tersi durumda daha çok çaba harcaması halinde daha çok ücret almalıdır (II).

Eğer elde edilen ödüller, bireyin algıladığı adil ödüle eşit veya daha çoksa tatmin olur. Algılanan adil ödüle eşit ödül alınmazsa, tatminsizlik doğar.

Tatminin performanstan sonra gelmesi, edimsel şartlanma ilkelerine uygundur. Birey bir davranışta bulunur (yüksek performans); bir ödül alır (yüksek ücret), işinden tatmin olur (pekiştirilir) ve o performansı tekrarlar. Aksi durumda performans düşer.

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen bir yöneticinin dikkate almak zorunda olduğu noktalar şöyle sıralanabilir²²⁵:

- a. Çalışan, motivasyonuna etkisi olan eşitlik karşılaştırmaları konusunda bilinçlenmelidir. Böyle karşılaştırmalar objektif gerçeklik değil, subjektif algılamalar üzerine kurulur. Örneğin iki çalışana verilen benzer ödüllere rağmen, biri diğerinin daha çok ödül aldığını düşünürse, bu durum objektif gerçeklikten ziyade subjektif bir değerlendirme üzerine eşitsizlik hissinin kurulması ile sonuçlanacaktır.
- b. Çalışanlar girdi ve çıktıları çok yönlü biçimde değerlendirip ele alırlar. Oysa işletmelerin değerlendirme sistemleri, girdi ve çıktıların bir çeşidini ödeme sistemlerinde kullanmak zorundadır.

²²⁵ Bedeian, a.g.e., s. 453.

c. Çalışanlar eşitsizlik yapıldığını hissettikleri zaman, davranış performans problemleri kaçınılmaz olur.

d. Çalışanlara verilen ödüller, standart bir ödül çeşidi, diğer bir deyişle her zaman her bireye uygulanan şekilde değil, her birinin ilgisine göre verilmelidir. Benzer mevki ya da görevde çalışan bireylere verilecek ödül, bu mevkilerde çalışan her bireyin aldığı ödüle eşit nitelikte olmalıdır. Örneğin aynı iş yoğunluğu olan iki bürodaki santral memuru için öngörülen maaş tutarı aynı olmalıdır. Aksi durumda problemler ortaya çıkabilir.

e. Çalışanların eşitsizlik algılamaları önemlidir. Çalışanlar, işle ilgili ödüllendirmede, ödüllendirilen kişinin yapmış olduğu ekstra çaba ve faaliyetler sonucu bu ödülü aldığına inanırsa, burada meydana gelen eşitsizlik, onları, bu eşitsizliği ortadan kaldırma yönünde motive edecek ve ekstra çaba göstermesine neden olacaktır. Doğru anlamdaki eşitsizlik budur.

f. Ücret özendiricileri ya da ikramiyeler gibi ödüller etkili olabilir. Çalışanlar böylece daha fazla çaba göstereceklerdir.

Bu teorinin ağırlık noktası, eşit gayretin, eşit şekilde ödüllendirilmesi üzerinedir. Bir eşitsizlik varsa, ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenir. Böyle bir dengesizlik karşısında kişi de, dedikodu ve yıpratma faaliyetlerine girerek, diğerlerinin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak, sundukları girdilerin veya değerlerin azalmasına neden olma eğilimi sözkonusudur. Kişi, kendisiyle, çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığında huzura kavuşur ve verimli olur²²⁶.

Girdi ve sonuçlar arasında bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler, örgütteki düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasın ortaya koyduğu olumsuz etkinin azaltılması yönünden önemlidir. Ancak bireyin, algı ve değerlendirme yönünden değişiklikler gösterdiği ve nesnel olmayan (subjektif) biçimde davrandığı göz önünde tutulursa nesnel (objektif) bir denge kurmanın hayal olduğu sonucuna varılır. Bu

²²⁶ Eren, a.g.e., s. 444.

nedenlerden dolayı örgütte söz konusu olumsuz duygular ve bunların ortaya çıkardığı tartışmalar önlenemez²²⁷.

2.1.2.5. Locke'un Amaç Teorisi

Amaç kuramı 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Amaç kuramına göre, davranışın temel nedeni bireyin bilinçli amaç ve niyetleridir²²⁸. Amaç insanın düşüncelerine rehber olur, davranışlarını yönlendirir. Birey duygu ve arzularını doyurmak için amacına ulaşmak ister. Kişi, bir işi yapmaya başladığında, amacına ulaşmaya kadar çalışır. Saptanan amaçlar bireyin davranışlarını yönlendirerek, istenilen amaca ulaşması için bireyi motive edebilir.

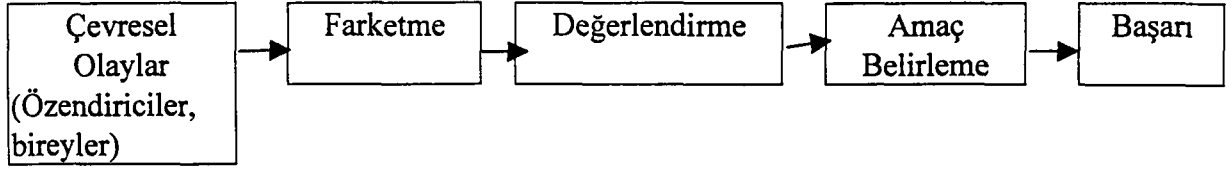
Amaçların üç çeşit özelliği vardır; belirginlik, güçlük ve kabul derecesi²²⁹. *Belirginlik* veya *amaçların açık oluşu*, amaçlanan başarının gözlenebilir ve ölçülebilir olmasıdır. *Güçlük*, ulaşılmak istenen başarı düzeyidir. Amaçların güçlük derecesi farklılık gösterebilir. Yapılan araştırmalar amacın zorluk derecesiyle başarı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ulaşılması zor ve yüksek amaç belirleyen birey, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye göre daha yüksek başarı gösterecek ve daha iyi motive olacaktır. *Kabul derecesi*, amaçların birey tarafından benimsenme derecesidir. Daha sonraları Locke, kuramını geliştirmiş ve kabul yerine bağlılık kavramını getirmiştir. *Bağlılık*, amacın kaynağı ne olursa olsun, bireyin amaca ulaşmak için gösterdiği azim ve ilgidir. Bağlılık amaca ulaşmayı önemli ölçüde etkiler. Ayrıca amaç belirlemede geribildirim gerekli bir koşuldur. Geribildirim, bireyin belirlenen amaca ulaşmak için gösterdiği çabada ne ölçüde etkin olduğuna dair bilgi edinmesidir.

Sözü edilen amaçlar personelin, işleriyle ilgili olarak belirledikleri amaçlardır. Görevde bazı nitelik ve nicelik standartları varsa, bunlar da amaç olarak adlandırılır.

²²⁷ Luthans, a.g.e., s. 246.

²²⁸ Yüksel, a.g.e., s. 138.

²²⁹ Bedeian, a.g.e., s. 456.



Şekil 2.17: Amaç Belirleme Modeli

Kaynak: Birsen Durgun, “*Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Mezuniyet Tezi), 1992, s. 40.

Teoride belirtilmek istenen, kişilerin kendi davranışlarını değerlendirebilme kapasitesine sahip olduklarıdır²³⁰. Önceki davranışlarını isteyebileceği ve etkin olarak görebileceği için bir kişinin kendi kendisini teşvik edebileceğini ya da kötü hissetmesine neden olabileceğini savunur. Hedef belirleme bu sürecin önemli bir aşamasıdır. Çünkü hedefler, kişinin davranışlarının belli bir standardı aşmış aşmadığını ve kendini motive etmesinin gerekip gerekmediğini ve bu standardın altında kalıp bireyin kendini cezalandırmasına gerek olup olmadığını belirlemek üzere davranışlarını kıyaslayabileceği bir karşılaştırma noktası olarak kullanılabilir.

Hedefler ya da amaçlar, üç değişik biçimde olabilir. Bunlar; *belirli, zor ve kabul edilebilir* amaçlardır²³¹. Birey amaç belirlerken bu üç tip amaç içinden seçim yapmaktadır. Kişilerin belirlediği amaçlardan güç ve zorlayıcı olanları, ulaşılması kolay olan amaçlardan daha motive edicidir. Aynı zamanda amaçların ulaşılabilir olması da son derece önemlidir. Katılımla alınmış, benimsenmiş amaçlar, atanmış veya önceden belirlenmiş amaçlara oranla daha çok tercih edilir.

Locke’a göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyonlarını da etkileyecektir²³². Teorinin ana fikri, kişilerin kendileri için belirledikleri amaca ulaşılabilirlik derecesidir. Başlıca iki önermesi vardır; birincisi kişinin kendisi için

²³⁰ Koçel, a.g.e., s. 527.

²³¹ Gordon, a.g.e., s. 161.

²³² İbid.

koyduğu amaçlar büyük ölçüde davranışlarını yönlendirir²³³. Bireyin davranışlarını etkileyen ikinci etmen ise dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiricilerdir. Bunlar işgörenlerin amaçlarını etkileyerek başarıları üzerinde etkili olurlar.

Birey kendisinden işe ilişkin olarak beklenen davranışlar karşısında amaç belirler. Amaçlarla başarı arasındaki ilişkinin gücü, işgörenin yeteneğine, göreve bağlılığına, görevin güçlük derecesine ve başarısına dair elde ettiği geribildirimle bağlıdır. Ayrıca, işgören göreve dikkat ettiğinde, işe yönelik çaba gösterdiğinde ve sürekli o işi yapmakta ısrarlı olduğunda başarı yükselir.

Çalışanın motivasyonunda bu teoriyi kullanan yönetici, amaca göre yönetim biçimini belirler. Amaca göre yönetim, bir organizasyonda üst ve astların amacını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşılabilecek sonucu birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaç ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir²³⁴.

Amaç belirleme kuramını motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticinin uygulamada dikkat etmesi gereken noktalar şu şekilde sıralanabilir²³⁵:

1. Belirgin amaçlar, belirsiz ve genel amaçlardan daha iyidir. Elinden geleni yap, çok çalış yerine, işgörene üretmesi gereken miktarı bildirmek tercih edilmelidir.
2. Zorlayıcı amaçlar belirlemek, kolay amaçlar belirlemekten daha iyidir. Ancak bu amaçlar, ulaşılabilir olmalı, zorlukları nedeniyle stres ve korkuya yol açmamalıdır.
3. Katılmayla kabul edilmiş, benimsenmiş amaçlar, yönetici tarafından belirlenmiş amaçlardan daha iyidir.
4. Amaçlara ulaşma başarısı hakkında geribildirim elde etme, bir tepki almamaktan daha iyidir.

²³³ Eren, a.g.e., s. 447.

²³⁴ Durgun, a.g.e., s. 41.

²³⁵ Luthans, a.g.e., s. 188.

Belirlenen hedeflere ulaşan çalışanlar, maaş artışı, ikramiye, terfi gibi ekonomik ve diğer içsel ödüllerle örgütçe ödüllendirilmelidir.

Uygulama önerilerinin, her zaman araştırmalarla desteklendiği söylenemez. Örneğin bazı araştırmalar yönetim tarafından desteklendiğinde, üretim kotası belirlemek yerine genel amaçlar koymanın bireye özgürlük sağladığından, daha başarılı sonuçlar alınabileceğini ortaya çıkarmıştır²³⁶. Diğer taraftan zor amaçlar strese yol açar, stresten kurtulmak için birey amaç üzerinde yoğunlaşır, amaç dışı alanları ihmal eder. Bu nedenle uzun dönemli çalışmalar yerine kısa dönemli, hemen sonuç getirici faaliyetlere yönelir.

2.1.2.6. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Teorisi

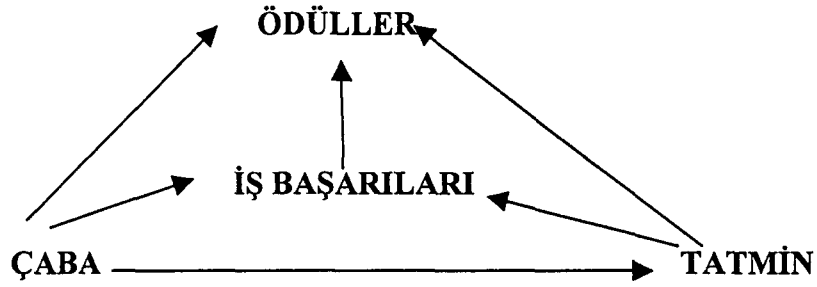
Cranny ve Smith, iş tutumları ve iş başarısı konusunda araştırmalar yapmışlar ve bir model oluşturmaya çalışmışlardır. Düşünürler, örgütsel özendiricilerle çalışanların becerileri ve gerçek iş başarısı arasında basit bir ilişkinin olmadığını tespit etmişlerdir²³⁷. Çalışanların iş başarıları, onların çabalarının bir fonksiyonudur ve çabalar denetim altında bulundurulabilir. Yönetim, çalışanı uygun bir ödül sistemi kurmak suretiyle dolaylı yoldan etkileyebilir. Ücret artışı, fazla çabanın, fazla çaba ise ücret artışının sonucu olabilir. Ama fazla çaba tek başına yüksek bir iş başarısına yeterli değildir. Çünkü yeterli beceri olmayabilir²³⁸.

Cranny ve Smith'e göre, beklenti teorileri teknik terimler kullanmakta ve motivasyon sorununu daha da karmaşık hale getirmektedir. Bu nedenle Cranny ve Smith, teoride adı geçen çaba, doyum, başarı ve ödül kavramından hareket ederek konuyu daha basit hale getirmiş ve bu dört kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model geliştirmişlerdir.

²³⁶ Yüksel, a.g.e., s. 140.

²³⁷ Halil Can, *Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Yayınları, Yayın No: 12, 1985, s. 61.

²³⁸ İbid.



Şekil 2.18: Cranny – Smith'in Süreç Teorisi

Kaynak: Halil Can, *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Yayınları, Yayın No: 12, 1985, s. 62.

Teoride, ödül, tatmin ve çabadan meydana gelen bir üçgen söz konusudur. Bu üç değişken, birbirleri üzerinde tek yönlü ya da karşılıklı etkide bulunmaktadır. Başarı, modelin ortasında yer almakta, ödül ve tatmin üzerinde tek yönlü bir etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Modelin işaret etmek istediği nokta, ödüllendirmenin tek başına başarıyı etkileyemeyeceği, ancak çabanın başarıyı doğrudan etkileme gücü olduğudur. Kuşkusuz çaba ödüllerden etkilenmekte ve ödüllerin sağladığı tatmin oranında birey başarılı olmaktadır.

2.2. Kriz Döneminde Motivasyon

Gereğinden fazla kadro, maliyetlerin yüksekliği ve azalan verimlilik gibi sorunlarla karşı karşıya olan birçok şirket krizden çıkış yolu olarak küçülme stratejisini tercih eder²³⁹. Bazı durumlarda küçülmekten başka hiçbir yol bulunmayabilir.

Şirketler kriz dönemlerinde maliyet kısıtlamak amacıyla ilk olarak eleman azaltma yoluna giderler. Böylelikle, genel giderler içinde oldukça önemli olan bu payı düşürmeye çalışırlar. Oysa günü kurtarmak amacıyla yapılan bu müdahale şirket kültürü, şirket imajı, kültürel sermaye, çalışanların şirkete güveni ve yaratıcılığını baltalamaktadır.

²³⁹ Roxanne Emmerich, "Güç Dönemlerde Motivasyon", *Executive Excellence*, Vol 11, (Şubat 2002), s. 783.

Kriz dönemlerinin "geçici" olduğu gözardı edilmeksizin, alınacak önlemlerde çalışanlarla ilişkinin kesilmesi birinci adım olmamalıdır. Her ne kadar kriz "beklenmedik parametre değişimlerini" getirirse ve böyle bir ortamın yönetilmesinde acil kararlar gerekse de karar alınırken kriz sonrası düşünülmelidir.

Küçülme stratejisi uygulanırken yapılması gerekenler²⁴⁰:

1. Yaklaşım
2. Katılım
3. Liderlik
4. İletişim
5. Hazırlık
6. Destek
7. Maliyet Azaltma
8. Uygulama

Yaklaşım: Küçülmeye, tamamlandıktan sonra çöpe atılacak tek bir program olarak değil, uzun vadeli bir strateji olarak bakılması gerekir. Küçülme, bir tehdit ya da kriz karşısında bir reaksiyon değil, ilerlemek için bir fırsattır. Şirketin insan kaynaklarına ilişkin bölümleri külfet değil, öz varlıklardır.

Katılım: Küçülme adımlarının çalışanlara dayatılması yanlıştır, bu süreçte yapılması gerekenlerin belirlenmesinde çalışanların da karar mekanizmalarına katılımı gerekir²⁴¹. Hedefler sadece üst düzey yönetimin sorumluluğunda olmamalı; ulaşılabilecek olası başarı ya da başarısızlıklardan tüm çalışanlar sorumlu tutulmalıdır. Küçülme stratejilerinin tasarlanmasında sadece iç kaynaklara güvenilmemeli, aynı zamanda müşterilerin ve tedarikçilerin fikir ve önerileri alınmalıdır.

²⁴⁰ Gülten İncir, *Çalışanların İş Doymu Üzerine Bir İnceleme*, Ankara: Mpm Yayını, 1990, s.50.

²⁴¹ İncir, a.g.e., s. 53.

Liderlik: Liderlik rolüne soyunanlar, huzursuzluğun, sıkıntılarının ve çalışanların memnuniyetsizliğinin üstünü kapama amacıyla yola çıkmamalı; herkesin kolayca ulaşabileceği, duygu ve düşüncelerini aktarabileceği bir şekilde çalışmalıdır. Küçülme programı geçmişten kaçış olarak görülmemeli, gelecekte şirketin ulaşmak istediği belirgin bir hedefle özdeşleştirmelidir. Liderler, kendini koruyucu ya da paranoyak bir yaklaşım içinde olmak yerine, küçülme sonucu şokta olan işgücünü motive etmek için pozitif ve gelecekte umutlu bir tavır almalıdır.

İletişim: Tüm çalışanlar, küçülmenin amaçlarından, uygulanacak stratejilerden, zaman ve maliyet limitlerinden haberdar edilmelidir. Bazı bilgiler sadece üst düzey çalışanlarda kalırsa, alt seviyelerdeki bilgi eksikliği şirket içi dedikodu ağıyla giderilmeye çalışılacaktır²⁴². Küçülme sürecine katılanlardan devamlı geri dönüşüm alınmalıdır. Sürecin değerlendirmelere tabi tutulmadan tamamlanması başarısızlığa yol açacaktır.

Hazırlık: Şirket ani tehlikelere karşı koymak için, her an küçülecekmiş gibi, acil durum senaryolarına sahip olmalıdır²⁴³. Küçülme stratejisi tek çare haline geldiği an başarılı bir değişim süreci için çok geç olabilir. Şirketin gelecekteki misyonu, en başarılı olduğu alanlar ve bunları birbirine bağlayacak bir örgütsel yapı belirlenmeli, küçülme stratejisi sadece çalışan sayısına göre değil önceden belirlenen bu hedeflere göre tasarlanmalıdır.

²⁴²James E. Challenger, "Downsizing is Bad For Business", USA Today Magazine, Vol 78, (1997), ss. 115-119.

²⁴³ İbid.

Destek: Şirketten ayrılanlara ve şirkette kalanlara eşit davranılmalıdır. Tüm yararların ayrılanlara aktarılması diğer tarafı mutsuz edecek ve motivasyonu yok edecektir. Şirketten ayrılacaklara belli bir süre önceden haber verilmesi ve gerekli tazminat ödenmesi gerekir. Ayrılanları belirsiz bir gelecekle baş başa bırakmak yerine, bu kişilere danışmanlık, eğitim gibi yardımlar verilmelidir. Bu, ilk başta bir şirket için külfet olarak görünse de, şirketler bu yöntemleri uygulayarak uzun vadede karlı çıkar. Bu, aynı zamanda şirket imajı açısından da önemlidir.

Maliyet Azaltma: Çalışan sayısını azaltmak her ne kadar en kolay maliyet azaltma yöntemi olsa da; ücretsiz tatil gibi başka maliyet azaltma yöntemleri de kullanılabilir. Şirkette sadece ölçülebilen ve kolayca görülebilen maliyet kalemlerine ek olarak bilgi fazlalığı, gereğinden fazla toplantı, gereksiz programlar ve zaman israfı gibi ilk bakışta görülemeyen kayıplar da göz önünde bulundurulmalıdır²⁴⁴. İlk adımda bazı çalışanları uzaklaştırmak yerine, yeni süreçler ve ilişki ağlarıyla tüm çalışanların nasıl daha verimli kullanılabileceği düşünülmelidir

Uygulama: Küçülme sadece çalışanların azaltılması demek değildir. Yeniden tasarım, yapılandırma ve şirket kültürünün değişimi gibi stratejiler de küçülme politikasının bir parçası olabilir. Küçülme politikasını uygularken herkese eşit davranılmalıdır. Bazı güç dengeleri yüzünden belli yaş gruplarındaki insanların ya da azınlıkların daha çok etkilenmesi şirket için uzun vadede zararlı olacaktır. Basit bir emir-komuta zinciriyle kararların çalışanlara aktarılması yerine, farklı seviyeler ve işlevlerden çalışanların oluşturduğu takımların küçülme stratejilerini planlaması gerekir. Küçülme stratejisi uygulanmadan önce kullanılan ödül, promosyon, gelişim ve iletişim sistemleri yeni şirketin kültürünü yansıtacak şekilde düzenlenmelidir.

Kriz dönemlerinde uygulanan stratejiler, kısa vadede başta mali açıdan olmak üzere yararlı olsa da, dikkatsizce uygulanırsa uzun vadede şirket açısından yıkıcı olabilir. Önemli olan, krize önceden hazırlıklı olmak, bu sürece çok boyutlu bakmak ve işin içindeki tüm bireylerin arzularını göz önünde bulundurmadır.

²⁴⁴ Fred Nickols, "Change Management", Dallas Business Journal, Vol 10, (1997), s. 68.

2.1.1. Kriz ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Kimi yöneticiler, kriz sonrası işten ayrılmayan çalışanların kendilerini rahat ve mutlu hissetmelerini bekler. Bu, işten çıkarılmaların az ve departmanlara dağılmış olduğu bazı durumlar için geçerli olabilir. Ancak uzun süreli çalışma ilişkilerinin zarar gördüğü ve insanların yeni rollerinin belirsiz olduğu durumlarda bunun tersi sözkonusu olacaktır²⁴⁵. İşini koruyanlar duygusal bir şok geçirecek ve değişim için adım atma konusunda çekingen kalacaklardır. İş hayatına yerleştirdikleri alışkanlıkların değişmesi sonucu, kendilerini koruma içgüdüyle oldukları yerde beklemeyi seçeceklerdir. Bu durumda liderlerin ortaya çıkıp bu kişilere atılması gereken adımlar anlatması ve yol göstermesi gerekir. Bu geçiş döneminde, çalışanların gereken iyimserlik ve hedef bilincine sahip olması için geçirecekleri üç dönem vardır²⁴⁶:

1. Sonlar: Kişi değişimin gerçek olduğunu ve geri dönüşün olmadığını kabul etmelidir. Eski yöntemler ve ilişkiler ağı gitmiştir ve geri gelmeyecektir. Kaybedilenler için üzölmek ilk zamanlar olağan olsa da zaman içerisinde ileriye bakmak gerekir.

2. Geçişler: Eskinin unutulup, yeni duruma alışılması için belli bir zaman geçmesi gerekir. Bu süreç şaşkınlık, rahatsızlık, stres ve belirsizliklerle dolu olacaktır. Hatta işgören yeni rolüne ve yöntemlere alışana kadar kendini yetersiz hissedebilir. Bu geçiş döneminde yöneticilerin liderlik özellikleri ön plana çıkar.

3. Başlangıçlar: Çalışan yeni rolünü benimsedikçe, organizasyonun yeni yapısı belirginleşmeye ve yeni iş süreci ortaya çıkmaya başlar. Eski yöntemler geçmişte kalır ve insanlarda yeni beklentiler oluşur. İşgören kişisel sorunlarını unuttukça işletmenin üretkenliği ve verimliliği artacaktır.

Ekonomik kriz öncelikle insanların temel içgüdülerinin güvenini tehdit eder. Birey işsiz ve parasız kalma tehdidiyle karşılaştığı zaman, yaşamının tehdit edildiği

²⁴⁵ "Küçölürken Büyömek", www.insankaynaklari.com, 06/09/2002.

²⁴⁶ Allan H. Church, "From Both Sides Now Organizational Downsizing: What is Role of the Practitioner?", *Journal Of Business and Psychology*, Vol 150, (1995), ss. 829-844.

düşüncesine kapılır. Çünkü, yeniden iş ve para bulma umudu da aynı koşullar nedeniyle artık yok olmuştur. Bu nedenle insanlar yaşam desteğinin tehdit edildiği duygusunu yaşarlar²⁴⁷.

Kişilerde gizlenmiş öfke, birbirine dönük suçlamalar, iletişim bozukluğu yaşanır. Bu duygular işyerinde hızla yayılırken çalışan bunları paylaşarak azaltmak yerine çoğu kez paylaşmayarak en çok haksızlığa uğrayan kişinin kendisi olduğunu düşünmeye başlar²⁴⁸.

Daha düne kadar kendisi için güvence demek olan işi artık olmayacaktır, bu da çalışanda kandırılmışlık, ihanete uğramışlık, arkadan vurulmuşluk duygusunu uyandırır, iş arkadaşlığını güvenilmez rakipliğe dönüştürür, yöneticilere karşı güvensizlik ve öfke uyandırır.

Abraham Maslow'un açıkladığı gibi, temel ihtiyaçlar tehdit altına girince ilk kaybolan ihtiyaç güven olur²⁴⁹. Arkadan da saygı görme ihtiyacı ve sevgi tehdit altına girer. Sonra da sosyal ihtiyaçlar yok olur. Böylece birey güvensiz, köklerinden koparılmış, desteksiz kalmış ve görmesi gereken sosyal saygı elinden alınmış durumda kalır.

İster kişisel olsun, ister ekonomik olsun böyle bir durum değişikliğinin kişiler üzerinde yarattığı etki paniktir. Panik reaksiyonunu kişinin ya da toplumun ön hazırlıklarına ya da stresin ağırlığına göre değişken bir biçimde uyum süreci izler. Kişi ya da toplum kriz durumlarına alışkın değildir ve başkalarının bir şeyler yapmasını bekler²⁵⁰.

Sürekli değişen koşulların oluşturduğu belirsizlik ortamı, iş yaşamının kurallarını da değiştirir. Böyle bir ortamda iş yapmak, yönetmek, liderlik yapmak giderek farklı şekiller almakta, farklı beceriler gerektirmektedir. Organizasyonlar yeni

²⁴⁷ Erdal Atabek, "Kriz Ekonomisinin Psikolojik Yönetimi", www.insankaynaklari.com, (05/08/2002).

²⁴⁸ Sena Erten, "Kriz ve Küçülme", www.humanitas.gen.tr, (21.11.2002).

²⁴⁹ Atabek, a.g.m.

²⁵⁰ Church, a.g.m., s. 831.

dinamikler içine girerken, yeni stratejik yönelimlerin ihtiyacını duyar. Büyük bir hız ile yeni stratejiler geliştirip, uygulamaya geçmek gerekir²⁵¹.

Ancak, işletmelerin stratejik düşünce kapasiteleri, bu stratejileri uygulayabilme kapasitelerinin çok üstündedir. Sürekli yeni hedeflere yönelme ve stratejiler üretme zorunluluğu yaşanırken, çalışanın da yapabileceklerinin en iyisini yapması istenmekte bu da beklentileri artırmaktadır. Artan beklentiler ve ülkede yaşanan olumsuzluklar, çalışanların enerjilerinin dağılmasına veya verimli olmayan şekillerde kullanılmasına yol açmaktadır. Çünkü enerjilerini sağduyulu bir şekilde kullanamazlar. Bu baskılar sonucu, kuruluşlarda motivasyonun düşük düzeylerde seyrettiği dönemlerde, çalışanlardan yaratıcı olmaları, yeni fikirler üretmeleri, daha iyi iletişim kurmaları, takım oyuncusu olmaları, problemleri çözmeleri, çatışmaları yönetmeleri, risk almaları ve bütün bunları yaparken de hızlı hareket etmeleri gibi birçok yetkinlikler sergilemeleri beklenmekte, bu da çoğu zaman mümkün olamamaktadır²⁵².

Önemli olan kriz dönemlerinden en az kayıpla çıkmaktır. Çünkü kriz dönemlerinden kayıpsız çıkabilmek söz konusu olmaz. Herkes zarar gördü düşüncesi ile dayanışma içinde davranmakla kişiler krizden çıkabilirler ya da “ben çok büyük zarara uğradım ama diğerleri benim kadar zarara uğramadı” veya “benim zararına başkaları yol açtı” psikolojisi ile de çıkabilirler, bu da en kötüsüdür. Çünkü bu psikolojideki insanlar öfke ve kin duyarlar, bunun hırsını birilerinden çıkarmak isterler²⁵³.

Ekonomik krizler ya da ekonomik olmayan sosyal krizler bir şekilde geçer ancak psikolojik krizler insanlar üzerinde derin etkiler bırakır ve onarımı uzun zaman alabilir. Bu tarz krizlerin sonucunda insanlar hem motivasyon, hem enerji, hem de umut kayıplarına uğrayabilir²⁵⁴. Motivasyon kaybı bugünü, enerji kaybı tüm zamanları, umut kaybı ise geleceği ilgilendirir. Ve bunları kaybeden bir insan ne verimli çalışabilir, ne de kendini geleceğe hazırlayabilir.

²⁵¹ Yener Tugay, “Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Uygulamaları”, www.insankaynaklari.com, (10/09/2002).

²⁵² İbid.

²⁵³ İncir, a.g.e., s. 55.

²⁵⁴ Gary Vikesland, “Motivating the Survivors of a Downsizing”, www.employee-employee.com, (25/10/2002).

Çalışanların kriz ve işten çıkarmalara gösterdikleri tepkiler kişisel olarak değişebilir²⁵⁵. Bazıları işten çıkarmalar karşısında soğukkanlılığını korurken bazı çalışanlar daha duygusal davranabilir. Bazı çalışanlar üzüntü hissederken diğerleri kızgınlık gösterebilir. Ancak genel eğilim olarak krizler geride kalan çalışanlar için olumsuz etki ve stres yaratır.

Özellikle belirsizlik ve çatışma durumlarında, çalışanlarla yönetim arasında güven olması, etkin bir iş ilişkisi için çok önemlidir. Aynı zamanda çalışanların belli çerçeveler içinde yetkilendirilmesi (empowerment), onların yaptıkları işleri daha anlamlı bulmalarını ve işleri hakkında kişisel bir kontrol hissi geliştirmelerini sağlar. Bu da çalışanların yaptıkları işte proaktif olmaları ve risk almaları için bir ön şarttır.

Kriz zamanlarında hiyerarşi karmaşası yaşanabileceği ve çalışanların davranışlarını kontrol eden yöneticilerin sayısının azalabileceği göz önüne alınırsa bu zamanlarda güven ve yetkilendirmenin şirketin asli fonksiyonlarını yerine getirebilmesinde özel bir rol oynadığı söylenebilir²⁵⁶. Bununla birlikte kriz yönetiminde özellikle yönetim ile çalışanlar arasındaki güven duygusunda azalmalar görülür.

Bunun başlıca nedeni, geride kalan çalışanların üst yönetimin dürüstlüğünden şüphe duymaya başlaması, yönetimin kendi ihtiyaçlarını önemsemediğini, işini iyi yapmadığını ve şirketin güvenilmez olduğunu düşünmeye başlamasıdır²⁵⁷.

Ayrıca çalışan yetkilerini kullanmakta tereddütlü davranmaya başlar. Bunun da başlıca sebebi çalışanların yaptığı işleri anlamsız bulması ve kendisini şirkette geçici görmesidir. Bunun sonucu olarak iş gereği alması gereken riskleri almaktan kaçınabilir ve işten çıkarılan kişilerin işlerini yapmaya başladığı için sahip olduğu kontrol hissini kaybedebilir. Bu düşünceler de onu bir sonraki işten çıkarılacak kişinin kendisi olacağı inancına götürebilir.

²⁵⁵ Erten, a.g.m.

²⁵⁶ Karen E. Mishra, "Preserving Employee Morale During Downsizing", *Sloan Management Review*, Vol. 10, No: 15, (1998), ss. 30-33.

²⁵⁷ İbid.

2.1.2. Kriz Sürecinde Yöneticilerin Yapması Gerekenler

Kriz dönemleri için yapılan planlama, sadece kriz dönemi yaşandığında değil, kriz yaşanmadan önce hazır olmalı ve ilk şok mümkün olduğunca az zararlarla atlatılmalıdır.

Öncelikle mevcut durum (gerek iç ve gerekse dış koşullar) iyi analiz edilerek durum saptaması yapılmalı. Burada ekonomik faktörler, sektörün durumu ve diğer dış faktörler iyi analiz edilmelidir. Ayrıca şirket içi analiz yapılarak şirketin mevcut durum karşısındaki güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmalı, bununla birlikte şirket için fırsat ve tehditler ortaya konmalı, krizi fırsata dönüştürecek tedbirler uygulamaya alınmalı yani strateji ve planlar gözden geçirilmelidir²⁵⁸.

Kriz yönetiminde hem psikolojik destek, hem de yeni beklentiler oluşturma işlevlerinde yöneticilerin rolü büyüktür. Klasik iş güvenliği kavramının yok olduğu günümüzde, iş güvenliği, ancak çalışanları eğitmek ve kendi ayakları üzerinde durabilmesini sağlamak için ek becerilerle donatılmaları şeklinde var olabilir²⁵⁹. Yöneticilerin şirket içi politika, iş akışı ve sistem analizi, insan ilişkileri, maliyet ve pazarlama gibi değişik konularda becerilere sahip olmaları gerekir. Bu tip özelliklere sahip yöneticiler, işletmenin bütününe görebileceklerinden, kriz sonrası geride kalan çalışanların verimli kullanılması açısından kritik rol oynayacaktır.

Kriz çalışanlara bütün nedenleri ile anlatılmalıdır. İşletmenin krizi nasıl yöneteceği konusunda bilgi verilmeli ve alınacak önlemler açıklanmalıdır. Bunlar yapılırken çalışanlara verilen önem ilk plana alınmalıdır.

Çalışanların motivasyonlarının üst düzeyde tutulabilmesi için adil bir politika izlenmelidir. Örneğin kıdemliler, başka yerde iş bulma şansı olmayanlar işletme için öncelikli olmalıdır. Yeni koşullar sebebiyle çalışanın özel hayatında yaşayabileceklerine önem verilmelidir. Giderlerin nasıl ve hangi sırayla azaltılmasının doğru olacağı

²⁵⁸William Mckinley, "Prescriptions For Managers: Are There Hidden Costs? (Downsizing and Organizational Learning Networks)", *Academy of Management Review*, Vol 6, Issue 10, (2001), ss.75-80.

²⁵⁹John E. Shepler, "Managing After Downsizing", *Dallas Business Journal*, Vol 22, Issue 43, (1999), s. 47.

belirtilmelidir. Bütün bu süreçte içtenlik, paylaşım, dürüstlük, insana verilen değer vurgulanmalıdır²⁶⁰. Çünkü bireyler için en büyük kayıp felakete uğramaktan değil haksızlığa ve ihanete uğramak duygusundan geçmektedir.

Krizin geçici olduğu önemle vurgulanmalı, geçici bir dönemde ortak fedakarlıkların yapılması zorunluluğu açıklanmalı, kurumun önceliğinin iş mi, para mı, insan mı olduğu çalışanlara açık şekilde belirtilmeli, yapılacak fedakarlıklar tüm çalışanlar tarafından eşit şekilde paylaşılmalıdır.

Yöneticiler soğukkanlı ve açık olmalıdır. Ofislerine kapanıp, kaygılı yüzlerle çıkmaları ve kimseye bir şey söylememeleri çalışanları paniğe sürükleyecektir.

Birim yöneticileri kapalı kapılar ardındaki toplantılarla yetinmeyip, insan kaynakları bölümleri ile birlikte bir şirket politikası ve sorunlarla baş etmede işe yarayacak bir program oluşturmalıdır. Eğer küçülme söz konusu ise bu programın, şirket çalışanlarına, ayrılacaklar bile olsa, özen gösterdiğini, kolladığını gösterecek unsurları barındırması gerekir.

Şirkette gerçek bir küçülme ihtiyacı var ise bunu gerçekleştirmek için krizler beklenmemeli, bu tür durumlarla karşılaşmamak için gerçekçi istihdam politikaları yürütülmeli ve işe alımlarda ihtiyaçlar doğru bir şekilde ölçülmelidir²⁶¹.

Krizlerin şirketlere durgunluk getirmesi de göz önünde bulundurularak, bu dönemin gelişim adına fırsata dönüştürülmesi sağlanmalı, eğitimlerle çalışanların yetkinliklerinin artırılmasına fırsat yaratılmalı, daha fazla sosyal aktivite ortamı yaratılarak kolektif bir moral ve dayanışmaya destek olunmalıdır.

Şirket tepe yöneticilerinin kriz dönemlerini aşma konusunda çekebilecekleri güçlükleri azaltmak amacıyla en iyi uygulamalar ve geçmiş tecrübelerle ilgili bilgilendirme yapılmalıdır.

²⁶⁰ İncir, a.g.e., s. 67.

²⁶¹ Mishra, a.g.m., s. 32.

Küçülme ve işten çıkarmaların kısa dönemde hiçbir faydasının olmadığı, dolayısıyla kısa sürede düzelecek bu kriz ortamında aksine şirkete zarar verdiği üst yönetime anlatılabilmelidir.

Çalışan kurumda yaşanabilecek krizin sorumlusu olarak yönetimi görür ve çözümü de onların bulmasını bekler. Krize hazırlıklı yönetimler bu dönemde sadece hayatta kalmayıp, krizden kuvvet kazanarak ve büyüyerek çıkacaktır. Herhangi bir şirket kriz sırasında büyük bir çöküntüye uğruyorsa bu durum, esas yapının krizden önce de bozuk olduğu anlamına gelir²⁶².

Geride kalanların motivasyonlarının yükseltilmesi için başvurulacak yöntemler, normal koşullarda başvurulardan çok da farklı olmayacaktır: Rekabet ortamında uygun ücret, teşvik primleri, hisse senedi seçenekleri, çalışanların işe gelirken kendilerini iyi hissedecekleri bir çalışma atmosferi, sıklıkla sözlü olarak, hatırlatma notlarıyla, ya da özel bir projede görevlendirilmek yoluyla takdir edilme, çalışanların şirket dışında da bir hayatlarının ve problemlerinin olduğunu fark edilmesi, varolan standart eğitim programlarının ilerisine geçilmesi (çalışanları seminerlere gönderme, üniversitelerde dersler almaya teşvik etme vb.) gibi.

Çalışanın hem yaratıcılığının artması, hem de motivasyonunun yükseltilebilmesi için, esnek kariyer olanakları ile şirketin farklı pozisyonlarında kendini ispat etme olanakları yaratılması çok önemlidir.

Çalışan ve işveren birlikte bir değerlendirme yapmalı, en az zararla beraberce. işletmede kimseyi kaybetmeden krizi aşmanın yollarını aramalıdır.

İş kaybı, para kaybı konuları üzerinde konuşulmalı, işletmelerde ortak toplantılar düzenlenmeli, psikolojik kayıplara karşı önlem alınmalıdır.

²⁶² Gary Vikesland, *Some Specifics On How to Handle Layoffs*, Cahners Publishing Company, 1999, s. 156.

Kriz dönemlerinde yöneticilere önerilen davranış biçimleri şu şekilde sıralanabilir²⁶³:

1. Yönetici, çalışanlara günlük destek vermeli, sık sık aralarına karışmalıdır.
2. Örgütün amaçları birlikte oluşturulmalıdır. Böylece çalışan kendini stratejinin bir parçası olarak görebilecektir.
3. Daha önceden belirlenmiş aktiviteler, anlaşmalar, eğitimler mümkün olduğunca iptal edilmemelidir. Bu tutum çalışana "hayat devam ediyor" mesajı verecektir.
4. Şirket faaliyetleri artırılmalıdır. Böylece çalışanlar arasında uyum, güven ve arkadaşlık artacaktır.
5. Yaratıcılık ve yenilik teşvik edilmelidir.
6. Çeşitli durum senaryoları hazırlanmalı ve bunlar çalışanlarla paylaşılmalıdır.
7. Çalışanlara karşı duyarlı davranılmalı ancak hissedilen kaygı ve endişeler mümkün olduğunca onlara yansıtılmamalıdır.

Kriz dönemlerinde kısıtlamalar yapıldığından, çalışanları motive etmek daha zordur. Yöneticinin cevap bulması gereken soru: “ Çalışanlarımı nasıl motive etmeliyim?” Bu dönemde yemekler, oyunlar, yarışmalar düzenlemek ilginç olabilir, ama işgören zor şartlar altındayken bunları gereksiz bulabilir. Böyle zamanlarda çalışana yaklaşımda dikkate alınması gereken dört kritik noktadan sözedilebilir²⁶⁴:

1. Dinleme ve empati göstermek,
2. Olumlu düşünmek,
3. Fark yaratmak,

²⁶³ Erten, a.g.m.

²⁶⁴ Emmereich, a.g.m.

4. Takdir etmek.

Dinleme ve Empati Gösterme: Suçluluk duygusu, korku ve kuşku insanların performansını dondurur. Çoğu yönetici, çalışanıyla açıkça konuşmaktan korkar, onun işe ilişkin kaygılarını görmezden gelmeyi tercih eder. İşveren, çalışanın karşısına çıkıp, duygularını dinleme düşüncesinden hiç hoşlanmasa da bu durumu sürüncemede bırakmak daha büyük güçlükler yaşamayı göze almak demektir.

Toplantılar düzenleyerek, çalışanların duygularını paylaşmalarına fırsat verilebilir ki içlerini döküp, rahatlamış olarak işlerinin başına dönsünler. İşverenin kendilerini gerçekten anladığını gördüklerinde, olumsuz duyguları, şaşırtıcı biçimde yumuşayacaktır.

Olumlu Düşünme: Durum gerçekten çok kötü olabilir. Çalışanların çoğu şirketin sonunun geldiğini düşünebilir ve sürekli bu durumu konuşmaya başlar. Onlara en karanlık günlerde bile pekala iyi iş yapmış çok sayıda şirket olduğu, bu şirketin de onlardan biri olması gerektiği anlatılabilir. İyi eleman bulmak zordur, üstelik işten ayrılmalar da başlamış olabilir. Kurumda çalışmak isteyen iyi elemanlar tek tek gözden geçirilmeli ve bulunmalıdır. Çalışan, koşulların olumsuzluğunu öne sürerek, herhangi bir iş yapılamayacağını belirttiğinde, bu koşullarda işin nasıl yapılacağı hakkındaki fikirleri sorulmalıdır. Bir süre sonra çalışan da her koşulda sonuç alınabileceğini ve işverenin de kendisinden bunu beklediğini görecektir. Çalışana ekonomideki ve pazardaki olumsuz gidişe karşın, insanların şirketin ürünlerine gereksinimi olduğunu ve müşteriye hizmet vermek için şimdi daha çok çalışmak gerektiği anlatılmalıdır.

Fark Yaratmak: İnsanlar çöküntü yaşarken, duygu ve düşüncelerini kendi üzerlerinde yoğunlaştırırlar. Kuruluş da kendisine ve ufak tefek kaygılarına odaklandığında aşağıya doğru gidişi hızlandırmış olur. Yaşamda olağanüstü işler başarmak ve bunlar için takdir edilmek insanlığın temel ihtiyaçlarından biridir. İşverenin kendisinden beklediği olağanüstü sonuçların ne olduğunu açıkça ortaya koyan, çalışana esin kaynağı olacak bir vizyonu yoksa, çalışanın da olduğu yerde kalmak dışında yapabileceği bir şey yoktur. Çalışanla paylaşılan vizyon bir fark

yaratmaya odaklanmış olup, bu vizyon ile o kadar olağanüstü işler gerçekleştirilmelidir ki dünya sonsuza kadar değiştirilebilsin. Vizyon, başkaları için bir fark yaratmaya odaklandığında kötü günler geçip gidecektir²⁶⁵.

Takdir Etmek: İşlerin iyi gitmediği dönemlerde, moral bozukluğu ortaya çıkar. Çalışanın güveni zedelenir. Güven yara aldığı da performans düşer. Bu durumdayken atılan küçük adımlar, elde edilen minik başarılar takdir edilmelidir. Çalışanın, yalnızca yaptığı işle değil, gösterdiği çaba için de takdir edildiğini bilmesi gerekir. Çalışanlar takdir edilirken işin içine eğlence unsurları da katılmalıdır. Çocukça davranışlar, yetişkinleri daha iyi çalışmaya yöneltmektedir. Olağanüstü işler başarılmasını sağlayan, insanın içindeki çocukça enerjidir. Yetişkinler, olağanüstü işlere kalkışamayacak kadar ciddi insanlardır, durum ve koşullara uyum göstermeyi tercih ederler. Oysa üstün performans göstermek isteyen bir kuruluş için koşullara uyum sağlamak, sıradanlaşmak, yok olmak demektir²⁶⁶.

2.1.3. Kriz Döneminde Çalışanların Yapması Gerekenler

Kriz dönemlerinde insanlar önceliğin ne olduğunu öğrenmek isterler. İşletmenin karı mı, devam edip etmemesi mi, insanların işten çıkarılıp çıkartılmayacağı mı önemlidir. İnsanlar önce bunu bilmek isterler. Bu yüzden işletmenin önceliklerinin ne olduğu işletme tarafından belirlenmelidir. Krizin en büyük maliyeti, insanların moral kaybı olacaktır. İnsanların yaşadığı sorunlara büyük önem verilmeli ve insanlar yalnızlığa terkedilmemelidir. Çalışanlar kendi kaderlerine bırakılırsa işletme sahip olduğu dayanışma duygusunu kaybeder. Ama çalışandan destek isteyen ve “bu durumdan hep birlikte çıkacağız” diyen bir işletme çalışanlarına değer veriyor demektir²⁶⁷. Yönetim, ortak toplantılar düzenlemeli, psikolojik kayıplara karşı önlem almalıdır.

²⁶⁵ Maria Scott, “Employees in a Downsized Environment”, Sloan Management Review, Vol. 13, No: 5, (1999), ss. 8-12.

²⁶⁶ İbid.

²⁶⁷ Erten, a.g.m.

Kriz döneminde çalışanlarda meydana gelen bulgulara ilişkin otomotiv sektöründe yapılan bir araştırma sonucunda elde edilenler birçok sektörü kapsayacak şekilde genellenebilir²⁶⁸:

1. Karar verme mekanizmalarının daha küçük bir grupta toplanması,
2. Kısa vadeyi kapsayan, kriz mentalitelerinin yerleşmesi,
3. Yaratıcılığın azalması,
4. Değişime karşı artan direnç,
5. Çalışanların motivasyonunun ve şirkete bağlılıklarının azalması,
6. Şirket içi politik tartışmaların artması,
7. Karar verme pozisyonlarındaki kişilerin riskten kaçması ve muhafazakar davranmaları,
8. Müşteriler ve çalışanlar arasında güven ortamının yok olması,
9. Şirket içi iletişimin ve bilgi paylaşımının azalması,
10. Takım çalışmalarının verimsizleşmesi,
11. İleriyi görebilen, girişimci liderlerin şirket dışı kalması.

Tüm bireyler ve şirketler için önemli olan krizden en az kayıpla çıkmaktır. Çalışan krizden herkesin zarar gördüğü düşüncesi ile dayanışma içinde çıkabilir. Zararın eşit şekilde dağılmadığı duygusu şirkette kalıcı hasarlara sebep olacaktır.

Dayanışma içinde yaratılan sinerji kriz döneminin daha kolay atlatılmasını sağlayacaktır²⁶⁹. Böyle durumlarda çalışanların motivasyonlarının bir ölçüde düşmesi doğaldır, ancak bunun ötesindeki motivasyon düşüklüğüne izin verilmemelidir.

²⁶⁸ “Küçülürken Büyümek”, www.insankaynaklari.com, (06/09/2002).

Birey kendi hayatında yaşadığı zor bir dönemi düşünerek, soğukkanlılık ve sabırla kendi kendini telkin etmelidir. Bazı kayıpları göze almalı ve riskleri görebilmelidir. Aksi takdirde insanların karşılaşacağı tek durum depresyondur. Depresyon durumunda ise birey artık yaşama isteğini kaybeder ve sürekli kendini suçlamaya başlar. Bu durumdan kurtulmak için birey tarafından büyük çaba sarf edilmelidir. Bunu atlatmanın tek yolu somut hareketlerde bulunmaktır. Bunlar²⁷⁰;

1. Çalışanın şirkete ve yöneticilere güvenmeleri,
2. İçinde bulunulan dönemin belli riskleri de taşıdığı, ancak en az zararla atlatma yolunun birlik ve beraberlik duygusundan geçtiğinin unutulmaması,
3. Bu dönemde "işimi kaybederim" düşüncesinden uzaklaşıp "şirkete nasıl değer katarım" konusuna odaklanması,
4. Ekip çalışmasının yaratacağı etkiyi anlayıp bu konuda takım çalışmalarına destek verilmesi,
5. Sorumluluk bilincinin yerleşmesi ve kontrol mekanizması geçici bir süre devreden çıksa bile işlerin aksamadan yürümesi,
6. İyi niyetin elden bırakılmaması, özellikle küçülmenin resmileştiği ve ilan edildiği ilk dönemlerde yoğun yaşanan kuşku ve kötümserliğe yer verilmemesi,
7. İçerde veya dışarıda yapılan spekülasyonlara kulak asılmaması, asıl önemli olanın yeni işe, yapıya, kişilere, süreçlere, yöneticilere vb. karşı bir direnç oluşturulmaması olduğunun hatırlanması olarak düşünülebilir.

Kriz döneminde takım çalışması ve üretkenlikte de değişimler gözlenebilir. Brockner tarafından yapılan araştırmada kendine güveni orta ve yüksek düzeyde olan çalışanın üretkenliğinde küçülme ile birlikte çok fazla değişiklik olmamasına rağmen,

²⁶⁹ Scott, a.g.m., s. 9.

²⁷⁰ Emmerich, a.g.m.

kendine güveni düşük personelin, küçülmenin hemen ardından üretkenliklerinde artış görüldüğü tespit edilmiştir²⁷¹. Küçülme geçiren şirketlerde takım çalışmasında olumlu gelişmeler görülmektedir. Zor geçen bir dönemi beraber atlatmanın getirdiği bağlılık, çalışanın duygusal ve iş konularında birbirlerine daha yakınlaşmalarını sağlar.

İşgörenin kriz ortamında şirkete karşı beslediği sadakatın de önemli ölçüde azaldığı görülür. McKenna'ya göre çalışanın şirketine karşı olan sadakatini etkileyen sekiz faktör vardır²⁷²

1. Eşitlik,
2. Güvenlik,
3. İyi yönetim,
4. Dürüstlük,
5. Yetkilendirme,
6. İyi iletişim,
7. Yan haklar,
8. Kişisel destektir.

Kriz dönemlerinde çalışan bu faktörlerin uygulanmadığını düşündüğü için, şirkete karşı sadakatinde azalma görülmektedir.

Kriz yönetiminde şirketlerin işten çıkardıkları çalışanlara davranış biçimleri geride kalan çalışanların motivasyon, sadakat ve üretkenlikleri üzerinde önemli rol oynar. Çıkarılan kişilere verilen tazminatın miktarı, kararın onlara açıklanma biçimi, işe alım yapılacağı zaman onlara öncelik tanınması, kariyer danışmanlığı ve kişisel destek

²⁷¹ John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, Singapore: 5th Edition, John Wiley&Sons Inc., 1994, ss. 185-188.

²⁷² Erten, a.g.m

verilmesi, geride kalan çalışanların şirkete karşı besleyeceği negatif duyguların en düşük seviyede kalmasına ve olumsuz havanın kısa sürede aşılmasına yardım edecektir. Bunun sebebi kalanların, giden çalışanlar için besledikleri kişisel duygular olduğu kadar, aynı şeyin kendi başlarına gelmesi durumunda onlara verilecek değeri de göstermesidir²⁷³.

Motivasyon sağlanması için en önemli unsur, bu durumun geçici olduğunun farkında olunmasıdır. Çünkü kriz döneminde insanlar herşeylerini kaybettiklerini düşünürler, bu kötü teşhis konulduğunda insanların ilk hissettikleri duygulara eş değerdir.

Birey de kendi hayatında yaşadığı zor bir dönemi düşünerek, soğukkanlı ve sabırlı olarak kendi kendini telkin edebilir. Bazı kayıpları göze alabilmek ve riski görebilmek önem taşır. Aksi takdirde insanların karşılaşacağı tek durum depresyondur. Depresyon durumunda ise birey artık yaşama isteğini kaybeder ve sürekli kendini suçlamaya başlar.

Kriz dönemlerinde çalışanların tüm bahaneleri geçersiz kalır²⁷⁴. “Daha zamanım var, benim başıma gelmez” ve “nasıl olsa bir yolu bulunur” türünden bahaneler kriz dönemlerinde işe yaramaz. Kişiler bu dönemlerde bahanelere sığınmayı bırakıp gerçeklere bakmalıdır. Birey tüm bu gelişmeleri sosyal bir felaket olarak kabul edip dayanışma içine girdiği zaman, bu durumu en az kayıpla atlatabilir. Kriz dönemlerinde çalışanlara yapılacak psikolojik destek ekonomik destekten çok daha önemlidir.

²⁷³ Mishra, a.g.m., s. 30.

²⁷⁴ Atabek, a.g.m.

2.1.4. Geride Kalanlar (Survivor) Sendromu

Geride Kalanlar Sendromu kavramı ilk kez 1968 yılında Niederland tarafından ortaya atılmıştır. Japonya'ya atılan atom bombası felaketinden sonra, yaşanan korku, endişe ve panik geride kalanlar sendromu olarak adlandırılmıştır²⁷⁵.

Organizasyonlarda da kriz döneminde bu sendromun yaşandığı araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir²⁷⁶. Yapılan araştırmalar kriz dönemlerinde çalışanların, Japonya'ya atılan atom bombası sonucunda kişilerde görülen sendrom belirtilerinin benzerlerini biraz daha düşük derecede gösterdiklerini belirlemiştir.

Sendromun doğru ve planlı şekilde ele alınmaması ve çözüm üretilmemesi durumunda ilerde organizasyonlar açısından çok daha olumsuz sonuçların oluşabileceği ortaya atılmıştır.

i. Sendromunun Belirtileri²⁷⁷:

1. Korku, belirsizlik,
2. Sinirlilik, hayal kırıklığı, içleme (genellikle bu duygular tam olarak ortaya konulamadığı için çalışanların başka problemleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin devamsızlık artışı,vb.),
3. Mutsuzluk, depresyon, suçluluk duygusu (çalışanların kendi gelecekleriyle ilgili plan yapmalarına sebep olabilir),
4. Güvensizlik, adaletsizlik, haksızlık yapıldığı duygusu (bilgi akışına duyulan ihtiyaçtan dolayı oluşabilir).

Sendrom ile ilgili çalışmalar yapan Brockner'a göre geride kalanlar sendromu çalışanların,

1. Performansları,

²⁷⁵ Erten, a.g.m.

²⁷⁶ Shepler, a.g.m., s. 47.

²⁷⁷ Atabek, a.g.m.

2. Motivasyonları,
3. İş tatminleri,
4. Örgütsel katkıları üzerinde olumsuz etki yapmaktadır²⁷⁸.

ii. Sendromun Ortaya Çıkmasının Temel Nedenleri:

1. İşten ayrılanlar ile benzer özellikler taşımak,
2. Geride kalanların kendilerine olan güvenleri,
3. Örgütsel politikalar ve prosedürler,
4. Dış çevre,
5. Aile ortamı (kişinin bakmakla yükümlü olduğu kişilerin olması vb.),
6. Yeni iş bulma ihtimali (yaş, cinsiyet, tecrübe, ekonomik koşullar vb.),
7. Çalışanın maddi olanakları (Ailesindeki diğer bireylerin gelir düzeyi, yaşam standardı vb.),
8. İş tatmini,
9. Sosyal konum.

Yukarıdaki belirtiler, kişisel özellikler ve beklentiler doğrultusunda kişiden kişiye değişebilir. Sözkonusu belirtiler her kademedeki personelde görülebilmekte ve kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı yoğunluklarda yaşanabilmektedir²⁷⁹.

Sendrom, şirketin önündeki gelişim ve değişim için ciddi bir engel teşkil etmekte ve bu olumsuzluklar giderilmeden şirket için küçülme politikasından yarar sağlamak da mümkün olamamaktadır. Yoğun yaşanan bir geride kalanlar

²⁷⁸ Schermerhorn, Hunt, Osborn, a.g.e., s. 178.

²⁷⁹ Emmerich, a.g.m., s. 783.

sendromundan sonra etkilerinin yaklaşık 5 sene sonra bile çalışanlar üzerinde görüldüğü saptanmıştır.

Yapılan araştırmalarda özellikle yerleşmiş bir kurum kültürü bulunan ve çalışanların iş güvenliğine önem veren şirketlerde bu sendromun çok daha yoğun yaşandığı gözlenmiştir²⁸⁰.

Geride kalanlar sendromunu yoğun olarak yaşayan kişilerde;

1. Riskten uzak durma,
2. Başkalarını şikayet etme (özellikle astlar),
3. Yöneticilerine karşı kendilerini koruma ihtiyacı,
4. İnkâr etme eğilimlerinin ortaya çıktığı gözlenmektedir²⁸¹.

Yapılan araştırmalar geride kalanlar sendromu ile ilgili oluşturulan iki modelin en geçerli sonuçları verdiğini ortaya koymuştur. Bunlar Brockner ve Noer modelleridir²⁸².

a. Brockner Modeli:

Brockner, 1992 yılında yaptığı araştırmada, söz konusu sendroma neden olan faktörleri elimine etmeye çalışmanın faydalı olduğunu saptamıştır.

Brockner, organizasyonu bütün olarak ele almakta ve insan olgusuna fonksiyonel açıdan bakmaktadır. Kendisine göre kriz dönemlerinde çalışan ile yönetim arasında yaşananlar şu şekilde özetlenebilir²⁸³:

1. Geride kalanlar küçülme politikasının adil olarak yapıldığına ve uygulandığına inanıyorlarsa daha az sorun yaşanır.

²⁸⁰ Erten, a.g.m.

²⁸¹ Erten, a.g.m.

²⁸² İbid.

²⁸³ Scott, a.g.m., s. 12.

2. Eleman çıkarma kriterleri, nedenleri ve yöntemi net olmalı ve paylaşılmalıdır.
3. İşten çıkarma stratejisi kurum kültürüyle örtüşmelidir.
4. İşten çıkarma politikasının belirlenmesi aşamasında çalışanların karar sürecinde yer alması, haksızlık ve adaletsizlik yapıldığı düşüncesini minimuma indirir.
5. Küçülme sırasında sağlıklı bilgi akışı ve kesin iletişim sağlanmalıdır.
6. Çalışan adil davranıldığına inandırılmalı ve her seviyeden eleman çıkarımına gidilmelidir.
7. Pozisyon azaltmada süreci hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir.
8. Organizasyondan ayrılanlar için nasıl olanaklar sağlanacağı belirlenmelidir (yeni iş bulma, tazminat ödeme vb.).

Brockner'a göre sendromun etkilerinin azaltılabilmesi için yapılması gerekenler;

Kriz Öncesinde: Strateji, kurum kültürü ve küçülme politikası arasındaki ilişki değerlendirilmelidir, bireyin bu durumdan nasıl etkilenebileceği ve yeni organizasyonda yer alacak kişiler belirlenmeli, yöneticiler için eğitim düzenlenmelidir²⁸⁴.

Kriz Strasında: Çalışana mümkün olduğunca fazla bilgi verilmeli, iletişim kanalları açık tutulmalı, kişi cesaretlendirilmeli, işten çıkarılanlara ve geride kalanlara saygı ve itibarla davranılmalı, yöneticiler ulaşılabilir kılınmalıdır.

Kriz Sonrasında: Çalışan karar sürecine katılmalı, iş zenginleştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalı, faydasız işler elimine edilmeli, geride kalanların yeni fırsatların

²⁸⁴ Church, a.g.m., s. 840.

farkında olduğundan emin olunmalı, eksik yönleri tespit edilerek eğitimle desteklenmeli, değişim sürecinde aktiviteler organize edilmelidir.²⁸⁵

b. Noer Modeli:

Noer, 1993 yılında bir model oluşturmuştur. Noer'e göre geride kalanlar sendromu karmaşık, ciddi ve tehlikeli bir hastalıktır. Bu hastalık organizasyona bağımlılık ve kişisel gerçekler arasındaki çatışmadan kaynaklanmaktadır²⁸⁶.

Noer, bu hastalığı çözmek için dört seviyeli bir çözüm önerisi sunar²⁸⁷. Her seviyedeki olumlu sonuç, bir sonraki seviyeyle birleşmekte ve basamağın etkisini arttırmaktadır.

1. Seviye (Süreç): Küçülme süreciyle ve geride kalanların avantajlarıyla ilgilidir. Bu hareket kalanların sendromdan kurtulması amacıyla değil, sendromdan daha derin etkilenmemelerini sağlamak için uygulanmalıdır.

2. Seviye (Rahatsız Edici Duygulardan Kurtulma): Bastırılmış duygu ve düşüncelerin dışarı atılmasıdır. Burada enerjiyi olumlu yönde kullanmak amaçlanmıştır.

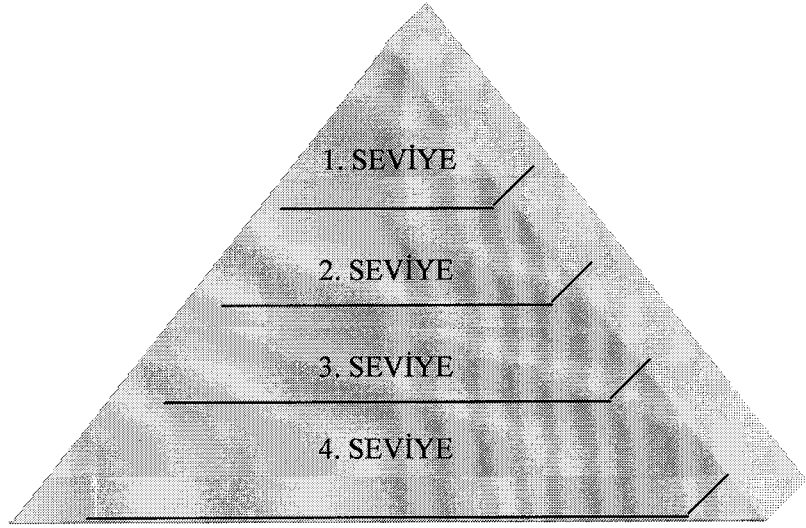
3. Seviye (Yetkilendirme): Kişilerin organizasyona olan bağımlılıklarını kırmak ve kendi kontrol ve değer yargılarını kazanmalarını tekrar sağlamak için uygulanmalıdır.

4. Seviye (Sistem / Yapı): Organizasyonun yeni kültürünü yansıtan organizasyonel yapıyı ve sistemi kurmak amaçlanmıştır.

²⁸⁵ Erten, a.g.m.

²⁸⁶ Howard F. Stein, "Death Imagery and the Experience of Organizational Downsizing", www.humanitas.com.tr, (19/05/2003).

²⁸⁷ İbid.



Şekil 2.19: Noer Modeli

Kaynak: Howard F. Stein, "*Death Imagery and the Experience of Organizational Downsizing*", www.humanitas.com.tr, (19/05/2002).

c. İki Model Arasındaki Temel Farklar:

Noer, modelinde kişisel sorumluluğun önemini vurgularken, Brockner organizasyonel sorumluluğa odaklanmaktadır²⁸⁸. Ancak her iki modelde de iyi bir süreç yönetiminin önemine işaret edilmektedir.

Bu alandaki tüm araştırmalardan çıkan sonuç; kolay ve çabuk bir çözüm yolu yoktur²⁸⁹. Modeller organizasyonların özelliklerine göre adapte edilmeli, kurumlardaki yerleşik kültürler göz önüne alınarak hangi modelin daha faydalı sonuçlar vereceği yönetim ve insan kaynakları kadroları tarafından saptanmalı, gerekli durumlarda her iki modelin birden uygulanması düşünülebilir.

²⁸⁸ Erten, a.g.m.

²⁸⁹ Shepler, a.g.m., s. 47.

Çıkarılanların duygusu haksızlık edildiği duygusudur, kalanların duygusu ise suçluluk duygusudur. Her iki taraf da bu duygudan kurtulmak ister. İnsanların kriz zamanlarında bir uzman kişi tarafından verilecek güven telkinine ihtiyacı vardır.

Bu sendromu yaşayan kişi, sanıldığı gibi atılmadığı için kendisinin daha değerli olduğunu düşünmeyip, yalnızca daha şanslı olduğunu hissedebilir. Hatta bazı kurumlarda, geride kalanlar yönetime karşı tavır geliştirmeye başlayıp, ofis malzemelerine zarar verebilecek kadar yoğun duygular içine girebilir. Çalışan bu duygular içindeyken yöneticilerin de geride kalanlara şanslı gözüyle bakıp, herhangi bir gereksinimleri yokmuş gibi davranmaları sendromun daha yoğun yaşanmasına neden olacaktır²⁹⁰.

2.1.5. Kriz Yönetiminde Çalışanları Motive Etme Teknikleri

2.1.5.1. Ücret Politikaları

Ücret konusu, uzun yıllardan beri bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik dengenin sağlanmasında çok önemli bir role sahiptir. Gerek emeklerini ortaya koyan çalışanlar, gerekse bu emeğe karşı yapılan ödemeler açısından ücret ilkeleri ve yöntemleri üzerinde ayrıntılı çalışmalar yapılmıştır²⁹¹.

İşgücü arz ve talebinin ekonomik denge noktasında oluşturduğu ücret kavramı, işletmenin kendi çıkarları açısından konuya yaklaşımı, giderek devletin devreye girişi ve sendikaların olaya bakış açısı değerlendirildiğinde, ücretleme konusunun geniş bir kesimi ilgilendirdiği görülür.

Çalışanlar açısından ücret, kendisinin, varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel çabasının karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelirle yeme, içme, giyinme, sağlık, barınma ve eğlence gibi temel gereksinimlerini karşılamaya çalışır. Bunun için çalışanların yaşam düzeyini artıran yüksek ve doyurucu ücret en iyi ücrettir²⁹².

²⁹⁰ Stein, a.g.m.

²⁹¹ Schermerhorn, Hunt, Osborn, a.g.e., s. 185.

²⁹² Şengül, a.g.e., s. 40.

İşletmelerin piyasa koşullarını göz önüne alarak, geçerli ücret düzeyini ödemeleri zorunludur. İşletmeler, hem insan kaynaklarının motive edilmesi, hem de işgücü kaybına uğramamak için piyasa düzeyinden biraz daha yüksek ücret verebilirler.

Kriz dönemine girmiş bir işletmenin ekonomik tedbirler aldığı düşünülürse, çalışanların ücretlerinde olumlu yönde bir değişiklik kolay olmayacaktır.

İşletmeler ücret düzeyini belirlerken, çalışanları motive edici ve verimi artırıcı bir politika izlemelidir. Kriz yönetiminde bu önemlidir. Çünkü işletmeyi krizden çıkaracak olan en üst hiyerarşik basamaktan, en alt basamağa kadar olan çalışanlardır.

İşletmeler için ücret gider kaynağıdır. İşletmeler ekonomik çalışmak istedikleri için gider kaynaklarını mümkün olduğu kadar sınırlı tutmak isterler. Bu kaynaklardan biri olan ücret de aynı düşünceyi kapsar. Ancak işletmenin ücretleri sınırlamak istemesiyle, sendikaların ücret düzeyini sürekli yükseltmelerinden dolayı aralarında her zaman çatışma vardır²⁹³. Özellikle üretim sektöründe sendikalar ile işletme yönetimi arasında bir anlaşmazlık her zaman sözkonusu olmaktadır. İşletmelerin ödeme gücünde bir sınır vardır ve ancak bu düzeyde ödeme yapabilir. Bu düzey mutlaka iki tarafın da anlaşabileceği mantıklı bir düzeyde olmalıdır.

Ücret tespitinde verimlilik düzeyine dayalı ücretlendirmenin yapılması gereklidir. Yaşam standardı, enflasyon oranına göre ücretlendirme objektif olan kriterlerdir.

Etkili bir maaş programının oluşturulması gerekir. Ücret programı oluşturmanın yararları şöyle sıralanabilir²⁹⁴:

1. Nitelikli elemanları işletmeye çekmek ve işletmede tutmak,
2. Ücret eşitliği sağlamak,
3. İşletme politikasına uygun ödeme yapmak,

²⁹³ Yalçın, a.g.e., ss. 173-174.

²⁹⁴ Güngör Onal, *Temel İşletmecilik Bilgisi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995, s. 263.

4. Ücretle ilgili konularda yönetimle, çalışan arasında iletişimi kolaylaştıran bir temel hazırlamak,

5. Performans değerlendirme ve planlaması, elemanlara ek kazanç sağlamak için bir temel hazırlamak.

Ücret, insan kaynaklarının en önemli ve etkili motivasyon aracıdır. Motive olmuş çalışan, işletme verimini artırır. Kriz döneminin en önemli unsuru insandır. Bu nedenle işgörenin motivasyonu için gerekli olan ücret düzenlemelerinin kriz dönemlerinde gözardı edilmemesi gerekir.

2.1.5.2. Terfi

Terfi, gerçekte gösterilen başarının gereği, karşılığı ya da ödülüdür. Başarı motivinin arkasında bir takdir ya da bunun somut bir görüntüsü olarak yönetim kademelerinde bir yükselme beklenebilir.

Bu durumun gerçekleşmesi, yine bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının bir sonucudur.

Bu ihtiyaçların giderilmesinin işletme açısından bir çok olumlu sonucu vardır. Örneğin, çalışan gayrete getirmek, işgücü devrini düşürmek, kilit noktalar için personel ihtiyacını gidermek²⁹⁵.

Terfi, işgörenin bulunduğu görevden, daha çok yetki ve sorumluluk gerektiren üst düzeyde başka bir göreve atanmasıdır. Bu da ücret ve sosyal saygınlığını artıracaktır.

Kriz dönemlerinde norm kadroların küçültülmesi yoluna gidilecektir. Mevcut işgörenler aynı pozisyonda istihdam edilmeye devam edecek, ekonomi yapılacağından terfiler durdurulacaktır. Ancak bu yanlış bir uygulamadır. Çünkü, hak ettiğini alamadığını gören çalışanın hem motivasyonu düşecek, hem de yönetime karşı olan güveni azalacaktır. Krizin geçici bir dönem olduğu mesajını vermek isteyen yönetimin, terfi uygulamasına devam etmesi gerekir.

²⁹⁵ Kaynak, a.g.e., ss. 148-149.

2.1.5.3. Kariyer Gelişimi

İş, insanoğlunun hayatındaki önemli faktörlerden biridir. Çalışanın, kariyerini planlayabilmesi için işindeki ilerleme olanaklarını iyi anlaması gerekir ki bu da çalışana kendini anlama fırsatı verir.

İşletme, yaratıcılığı geliştirme teknikleri sağlayarak ve bunları geliştirerek insan kaynaklarının işlerini büyük ölçüde kolaylaştırabilir. Birey organizasyonla bütünleşmelidir. Meslekte ilerleme kanallarının açık tutulmasının önemi büyüktür²⁹⁶.

İşletmenin çalışanın kariyer gelişimini desteklemesi, yeni elemanların uzun süre işletmede kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin işletmeye daha çok bağlanmasını sağlar.

Kariyer planlaması kesintisiz bir süreçtir. Çalışanların kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatının bilincinde olması sağlanmalıdır.

Kriz dönemlerinde bu planlama süreci kesintiye uğrayabilir. Ancak işletme bu dönemi en az zararla atlatmak istiyorsa kariyer planlamasının yapılamadığı dönemi kısa tutmalıdır. Çünkü, insanlar hedefleri olmadan mutlu olamazlar. Bu da onların iş verimini dolayısıyla işletmeyi olumsuz yönde etkiler.

2.1.5.3. İş Garantisi

İş garantisi bütün işletmelerde, çalışan tarafından arzulanan durumdur. Çalışan, işini kendi isteğiyle veya isteği dışında kaybetmek istemez. Pek de mümkün olmayan bu durumda, işletmeler, dönem dönem zor durumda kalabilir, krize girebilir, çalışanlar işlerini kaybedebilir. Bu durum, her iki tarafın sorumluluklarını yerine getirmesiyle önlenebilir. Bu durumda işletme çalışanlarına daha fazla sorumluluk düşer.

Yaşanan kriz dönemlerinde çalışan en çok işlerini kaybetmekten korkar. Bu korkunun daha da büyümesini engellemek için yönetimin düşüncelerini ve yapmak istediklerini net bir şekilde ortaya koyması gerektir. Bu sayede dedikodularla endişenin paniğe dönüşmesi engellenmiş olur. Bu dönemlerde eleman azaltılması yoluna

²⁹⁶ Gültekin Rodoplu ve Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, Isparta: 1998, ss. 296-297.

gidilmesi en son başvurulması gereken yol olmalıdır. Çalışanların güvenini kazanmış bir yönetim ile işletmenin krizi aşması çok daha kolay olacaktır.

2.1.5.5. Yetki Devri

İşletme yöneticilerinin, her zaman yerinde karar alabilen, aldığı kararları uygulayabilen yeteneğe sahip oldukları söylenemez. Görev ve yetki paylaşımı yapmak zorundadırlar. Bu yolla yetki devri, yönetimin aksamadan işlemlerini sağlayacak, sorunların çözümüne, kararların sağlıklı alınmasına yardımcı olacaktır²⁹⁷.

Yetkinin bir kısmını devretmek, ondan vazgeçmek anlamına gelmez. Temel görev ve yetkiler yine yöneticidedir.

Yetki devrinin üç aşaması vardır²⁹⁸:

1. Görevlerin astlara devredilmesi,
2. Yetki veya karar verme hakkının asta devredilmesi,
3. İşlemin tamamlanması ile ilgili sorumluluğun taşınması.

Yetki devrinin gerçekleşmesinde bazı sorunlar yaşanabilir. Yöneticiler, yetki devri ile denetimi kaybetmekten korkarlar, işlerini kendilerinin daha iyi yapabileceklerini düşünürler veya astlarına güvenmeyebilirler. Bir diğer endişeleri ise astların kendilerini göstererek işleri üzerlerine almalarıdır. Bunların dışında astların kendilerine verilen işi başarmak için yeterli bilgi ve kaynağa sahip olmadığını düşünebilirler²⁹⁹.

Yetki, sorumluluk alamayacak, yeterli görüş ve yeteneğe sahip olmayan kişilere verilmemelidir. İşletmeler kriz dönemlerinde yetkilerin merkezde toplanmasını tercih edebilir ve yetki devrini durdurabilirler. Ya da tam tersi olarak daha büyük yetki

²⁹⁷ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1996, s. 216.

²⁹⁸ Şengül, a.g.e., s. 47.

²⁹⁹ Ertürk, a.g.e., s. 125.

ve sorumluluk verebilirler. Bu tamamen işletmenin merkezîyetçi veya ademi merkezîyetçi bir yönetim politikasına bağlı bir uygulamadır.

Kriz dönemlerinde stratejiler belirlenip uygulanırken çalışanları paniğe sevk etmemek gerekir. Kriz dönemi dışında, normal durumlarda yapılanlardan farklı bir uygulamaya gidilecekse bunlar nedenleriyle birlikte açıklanmalı, çalışanlara karşı eşit ve dürüst davranılmalıdır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ DÖNEMLERİNDE MOTİVASYON TEORİLERİNİN GEÇERLİLİĞİNE YÖNELİK BİR İŞLETMEDE YAPILAN UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

İşletmelerin, faaliyette bulunduğu çevrede, belirli amaç ve misyonları vardır. Bu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ise, onların tüm bölümleri ve personeli ile birlikte, aynı amaç doğrultusunda hareket etmesine bağlıdır. Özellikle çalışanların işletme amaçları yanında, motive edilmeleri son derece önem kazanmaktadır.

Serbest piyasa ekonomisinin getirmiş olduğu rekabetçi anlayış içerisinde, işletmenin varlığını sürdürebilmesi, sahip olduğu tüm kaynakları verimli bir şekilde kullanabilmesine bağlıdır. Bu kaynakların başında İnsan Kaynakları gelir. İşlerin gittikçe karmaşıklaştığı, çalışanların daha fazla uzmanlaşmalarının şart olduğu bu ortamda, verilen eğitimlerin sürekli hale gelmesi ve zaman kaybının maliyeti, insan kaynaklarının optimum şekilde kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir.

Yönetimin, personeli motive etme çabaları olağan durumlarda kesintisiz biçimde sürdürülmekte, ancak olağanüstü durumlarda (kriz dönemlerinde) bu çabalar kesintiye uğramakta, yönetim, çalışanın motivasyonu ile ilgili çalışma yapmaktan vazgeçmektedir. Oysa bu dönemde işgörenin anlaşılmaya daha çok ihtiyacı vardır. Bu nedenle işveren, iletişime açık olmalı, çalışanına önem ve değer verdiğini ona hissettirmelidir. Aksi halde işgören işletme için önemsiz olduğu hissine kapılacak, bu da krizden çıkışı zorlaştıracak, imkansız hale getirecektir. İşverenin düşeceği en büyük hata çalışanların güvenini kaybetmek olacaktır.

Kriz dönemlerinde çalışanların en büyük korkusu, işini kaybetmektir. Bu korku kimi zaman işveren tarafından kötüye kullanılmakta, çalışanların diğer ihtiyaçları göz ardı edilmektedir. İşgören, iş güvenliğini birinci planda tuttuğundan, şartlar ne olursa olsun hayatını sürdürebilmek için mevcut işlerinde çalışmaya devam etmektedir. Ancak unutulmaması gereken nokta, krizin geçici olduğu ve bu dönem sonunda eğer çalışan

kullanıldığı hissine kapılırsa işletmede çalışmaya devam etmeyeceğidir. Bu da, kriz dönemi atlatılsa da firmanın geleceğini tehlikeye sokacaktır.

Kriz dönemlerinde işverenin düştüğü bir diğer hata ise adil davranmamaktır. Yöneticilerin kendi güç alanını oluşturmak için personel arasından belli bir grubu seçip, sürekli olarak onları önemsemesi, işletmedeki çalışma barışını yok edecektir. Yöneticilerin bu yöndeki kayıtsız ve subjektif uygulamalarının şiddeti zaman içerisinde değişse ve aynı şekilde diğer personele de ilgi gösterilmiş olsa da, artık o işletmede bulunan işgören uygulamaların iyi niyetinden şüphe duymaya başlayacak ve tepki mekanizması geliştirecektir. Bu şekilde işletmede meydana gelen keyfi, adil olmayan uygulamalar tüm firma içerisinde tartışma konusu olabilecek, çalışanların tepkisini çekecektir. Bu konu motivasyon açısından önemlidir.

Çalışan sürekli olarak çevresini gözler, çevresinde geçen olayları takip eder, ona göre davranır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların çevreye olan ilgisini engellemeye yönelik uygulamaları, çalışanlarca kabul edilmez. İşletmede kullanılan motivasyon araçları ne kadar iyi olursa olsun, çalışanlar üzerinde etkili olmaz. Haksızlığa uğradığını iddia eden çalışan, işletmenin en üst noktasına kadar bu rahatsızlığını bildirerek, tepe yönetimi meşgul eder. Tepe yönetimine gelen bu yakınmalar, uygulamayı yapan yöneticiye duyulan güveni sarsar. Ancak tepe yönetiminin de işgörenin motivasyonu üzerine bir çalışması, belirlediği bir plan yoksa, bu durumda çöküş kaçınılmaz olacaktır. Yöneticiye olan güvenin sarsılması, ancak yöneticinin yaptıklarının tepe yönetimi ile çatışması durumunda söz konusu olacaktır. Aksi halde çalışan yalnız kalır. Sonuçta bu kısır çekişme sonucu çalışanın motivasyonu azalacaktır.

İşletmelerde çalışan işgöreni motive eden etmenlerin, kriz dönemlerinde değişip değişmediği, değişiyor ise bu değişikliğin ne yönde meydana geldiği belirlenmelidir.

Bu çalışmada, Türkiye'nin önde gelen bankalarından birinde çalışanların krizden sonra iş yaşamlarında meydana gelen değişikliklerin neler olduğu tespit edilmiştir. Çalışma haziran – ağustos 2002 döneminde yapılmış, hazırlanan anket

çalışanlara uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek daha sonraki kriz döneminde işgörenin neler hissettikleri ortaya çıkarılarak, işverene bu zor dönemde personelini motive etmede yardımcı olma amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırmamızda, araştırma evreni, bilgi toplama aracı ile bu aracın uygulanması ve toplanan bilgilerin değerlendirilmesine ilişkin açıklamalar şu şekildedir:

3.2.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmamızın evreni T.Garanti Bankası A.Ş'nin müşteri Memnuniyeti birimi ve seçilen şubelerdir. Bankayı temsilen 50 denek ile çalışma yapılmıştır. Deneklerin tamamı anketimizi yanıtlamıştır.

3.2.2. Bilgi Toplama Aracı

Bilgi toplamada kullandığımız araç “anket”tir. İki bölümden oluşan uygulama anketinin ilk bölümü, kişisel bilgiler içeren 1-5 arasındaki sorulardır. İkinci bölüm ise kriz döneminde çalışanları etkileyen durumların tespitine yönelik 6-21 arasındaki sorulardır.

İlk bölümde; çalışanların cinsiyeti, yaş grupları, medeni durumları, eğitim düzeyleri ve işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin sorular sorulmuştur.

İkinci bölümde ise, çalışanın kriz döneminde kendisini motive edici etmenlerin neler olduğu ve çalıştığı işletmede bunu sağlamak için motivasyon araçlarından ne ölçüde yararlandığına yönelik özel bilgiler alınmaya çalışılmıştır.

3.3. Bulguların Değerlendirilmesi

3.3.1. Deneklerin Profili

Anket çalışmamıza cevap veren banka personeline ait bulunan kişisel özellikler şöyle sıralanabilir:

S.01. Cinsiyetiniz

Personelin Cinsiyeti	Personel Sayısı	Oran (%)
Kadın	39	78
Erkek	11	22
Toplam	50	100

Tablo incelendiğinde personelin çoğunluğunun kadın olduğu dikkat çekmektedir.

S.02. Yaş Grubunuz

Personelin Yaşı	Personel Sayısı	Oran (%)
25 ve altı	15	30
26-35	25	50
36-45	8	16
45 ve üstü	2	4
Toplam	50	100

Deneklerin yaş grubunu tespiti yönelik anket sorumuzun sonucunda, işletmede çalışanların büyük bir kısmının 18 ile 35 yaş arasında olduğu görülmüştür. İleri yaş dediğimiz 45 ve üstü grubun personele oranının % 4 gibi küçük bir rakamda olduğu görülmektedir.

S.03 Medeni Durumunuz

Medeni Durum	Personel Sayısı	Oran (%)
Evli	30	60
Bekar	20	40
Toplam	50	100

Ankete cevap verenlerin %60'ı evli, bekar personelin sayısı bunun yarısından biraz fazladır. Dolayısıyla işletmede bir aile geçindirme sorumluluğuna sahip çalışan sayısı yüksektir.

S.04 Eğitim Durumunuz

Personelin Eğitim Durumu	Personel Sayısı	Oran (%)
Lise	10	20
Üniversite	35	70
Y.Lisans-Doktora	5	10
Toplam	50	100

Ankete cevap veren deneklerin eğitimlerinin saptanmasına yönelik bu soru sonucunda, üniversite mezunu kişilerin büyük oranda işletmede istihdam edildikleri anlaşılmıştır. Diğer bir tespit ise, işletmede ilkokul mezunu çalışanın olmaması, en az lise mezunu çalışanın tercih edildiği yönündedir. Bunun anlamı, nitelikli elemanların çalıştırıldığıdır. Özellikle son yıllarda işe alınan personelin tamamının üniversite mezunu olması işe kabul şartıdır.

S.05 Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?

Personelin İş Tecrübesi	Personel Sayısı	Oran (%)
1 yıldan az	5	10
1-5 yıl	36	72
6-10 yıl	4	8
10 yıl ve üstü	4	8
Toplam	50	100

Ankete cevap verenlerin %10'u, bu işletmede bir yıldan az süredir çalıştıklarını belirtmiştir. 1 ile 5 yıl arası çalışan oranı %72'dir. Bu sınıflandırma diğerleri içinde en yüksek olanıdır. Dolayısıyla 2001 Şubat krizini yaşamış ve anket sorularını bu dönemi göz önüne alarak cevaplamışlardır. Bu sayede anket sonucunda elde edilen veriler gerçek bir kriz ortamında yaşananlar sonrasında elde edilenlerdir.

3.3.2. Kriz Döneminde Motive Edici Faktörler

Bu bölümde çalışanın faaliyet gösterdiği işletmede kriz döneminde meydana gelen değişiklikler ve bunların işgöreni etkileme derecesinin tesbitine yönelik sorular sorulmuştur. Bireyin kriz döneminde yönetimden bekledikleri, algıladıkları ve yöneticinin yapması gerekenler belirlenmeye çalışılmıştır.

S.06 İşinizdeki uzmanlığınızı artırabilmek sizin için ne kadar önemli?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
-2	-	-
-1	-	-
0	-	-
+1	16	32
+2	34	68
Toplam	50	100

Hiç Önemi Yok	: -2
Önemli Değil	: -1
Ne Önemli Ne De Önemsiz	: 0
Önemli	: +1
Çok Önemli	: +2

Tablodaki veriler incelendiğinde, personelin tamamı için işindeki uzmanlığını arttırmanın önemli olduğu görülmektedir. İşgörenlerin %68'i için uzmanlaşmak çok önemliyken, %32'si için yalnızca önemlidir. Bu tablonun oluşmasına etki eden, üniversite mezunu personelin çoğunlukta olmasıdır.

Kriz sonrası uzmanlığınızı artırmanın önemi değişti mi?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
Evet, arttı	4	8
Evet, azaldı	6	12
Hayır, değişmedi	40	80
Toplam	50	100

Kriz sonrasında çalışanların %80'i, uzmanlaşmanın kendileri için önemini kaybetmediğini ifade etmiştir. İşinde ilerleme, çalışma koşulları değişse de işgören açısından önemli olmaya devam etmiştir. Personelin %20'si için bu durum değişmiş, 6 kişi olağanüstü durum sonrasında, uzmanlaşmanın kendileri için daha az önemli olduğunu aktarmıştır. Burada, koşullar kötü de olsa, iş güvenliğinin birinci plana çıkmasının rol oynadığı söylenebilir. Birey için çalışmaya devam etmek diğer ihtiyaçlarının önüne geçmiştir. Krizden çıkmış olsa dahi kötü yönetim, çalışanı karamsarlığa itmekte, bu da geleceğe dair beklentilerin yok olma nedenidir.

S.07 İşinizi yaparken kişiliğinizi geliştirmek için fırsatlar elde edebilmek (kişisel gelişim eğitimleri almak) sizin için ne kadar önemli?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
-2	-	-
-1	-	-
0	-	-
+1	8	16
+2	42	84
Toplam	50	100

Hiç Önemli Değil	: -2
Önemli Değil	: -1
Ne Önemli Ne De Önemsiz	: 0
Önemli	: +1
Çok Önemli	: +2

İncelenen işletmede, çalışanların tamamı işlerinde kendilerini geliştirmenin dışında kişisel gelişimin de önemli olduğuna inanmaktadır. Yarsından fazlası (%54'ü) kişisel gelişimin çok önemli olduğuna inanırken 8 kişi önemli seçeneğini işaretlemiştir. İşinde mutlu olmanın sadece işini yapmak değil, sosyalleşmek, birey olarak gelişmek olduğuna inanan çalışanların, sözkonusu işletmede istihdam edildiklerini söylemek yanlış olmaz. Eğitim seviyesi yüksek olan personel, işletmenin kendilerine kişisel gelişim olanakları sunmasını önemsemektedir. Motivasyonlarında, firma yönetiminin kendilerini önemsemesinin ve ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir çaba içinde olmasının etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Kriz sonrası bu tip eğitimleri almanın önemi sizin için değişti mi?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
Evet, arttı	-	-
Evet, azaldı	2	4
Hayır, Değişmedi	48	96
Toplam	50	100

Tablo incelendiğinde, işgörenlerin çoğu için, kriz sonrasında kişisel gelişim eğitimleri almanın önemini kaybetmediği görülmektedir. %4'lük kısım, artık bu tip eğitimleri almanın önemsiz olduğunu ifade etmiştir. Bu durumda, yine kriz sonrası ortaya çıkan karamsarlığın etkili olduğu söylenebilir. Çalışan sadece işini yapar, sosyal hayattan koparsa, bir süre sonra mekanikleşmeye başlayacak, bu da onu mutsuz edecektir. Sürekli aynı işi yapan ve kendini geliştirmenin önemsiz olduğuna inan personelin motivasyonu düşecek, yaydığı negatif enerji diğerlerini etkileyecektir. Etkin bir yöneticinin yapması gereken, kriz dönemi de olsa çalışanların bu tip eğitimleri almasını sağlamaktır.

S.08 Çalıştığınız işletme size kendi özel alanınızda eğitim görmeniz için ne kadar olanak sağlıyor?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
-2	5	10
-1	10	20
0	8	16
+1	15	30
+2	12	24
Toplam	50	100

Hiç İmkan Verilmiyor	: -2
Eğitimleri Yönetim Seçiyor	: -1
Sınırlı Sayıda Eğitim Alabiliyoruz	: 0
Eğitimlerin Bir Kısmını Yönetim Seçiyor	: +1
İstediğimiz Eğitimi Alabiliyoruz	: +2

İşgörenlerin %90'ı kendi özel alanlarında eğitim alabildiklerini iletmiştir. Sadece 5 kişi, yönetimin kendi ilgi alanlarında eğitim alabilmelerine olanak sağlamadığını söylemiştir. Eğitimlerin yönetim tarafında belirlendiğine dikkat çeken 10 çalışan, bunun hiç eğitim almamaktan daha iyi olduğunu ifade etmiştir. Ancak personelin güçlü yönlerini bilmeyen, bunu tespit etmek için çabalamayan bir yönetimin, tüm çalışanların aynı ilgi alanlarına sahip olduğunu varsayarak ortak eğitimler düzenlemesi, motivasyonu arttırmak yerine düşürecektir. Çünkü eğitim verilen alanda yeteneğini geliştirmek istemeyen personel bu eğitimleri zaman kaybı olarak görecektir. Anket yapılarak, verilmesi planlanan eğitimlerin tespit edilmesi iyi bir yöntem olabilir.

Kriz sonrası bu olanaklarda bir değişme oldu mu?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
Evet, imkanlar arttı	10	20
Evet, imkanlar azaldı	35	70
Hayır, değişmedi	5	10
Toplam	50	100

Tabloda da görüldüğü gibi üst yönetim, kriz sonrasında kişisel gelişim eğitimi olanaklarını azaltmıştır. %70 gibi yüksek bir oranda çalışan, bu olanakların azaldığını ifade etmiştir. Firmaların kriz dönemlerinde ve sonrasında bütçede kısıntıya gittikleri, özellikle eğitim olanaklarını sınırladıkları gerçeğinden yola çıkarsak, bu sonuç şaşırtıcı değildir. Firmalar “bugünü kurtarmak” adına sonrasını düşünmeyerek , kriz sonrasında mutsuz çalışanlarla yola devam etmeyi göze almaktadır. Oysa bu durum uzun vadede devam etmeyecek, bireyler kendilerine gelişme olanağı sağlayacak farklı firma arayışlarına gireceklerdir. Maliyeti düşürmek adına eğitim ihtiyacını karşılamada kısıtlamaya giden işletme yönetimi, firmanın geleceğini böylece tehlikeye atacaktır.

S.09 İşinizdeki kişisel mutluluğunuzu nasıl değerlendirirsiniz?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
-2	8	16
-1	6	12
0	20	40
+1	11	22
+2	5	10
Toplam	50	100

Hiç Mutlu Değilim	: -2
Mutlu Değilim	: -1
Ne Mutlu Ne De Mutsuzum	: 0
Mutluyum	: +1
Çok Mutluyum	: +2

Çalışmamıza konu olan işletmedeki personelden, mutlu ve mutsuz oranı birbirine yakinken (%32'si mutlu, %28'i mutsuz), %40'ı kendisini mutlu veya mutsuz olarak ifade etmemiştir. Bu oranın diğerlerinden yüksek olması olumlu bir sonuç değildir. Çünkü, bunlar yaşamlarını sürdürmek için çalışmaya devam eden tepkisiz kesimi temsil eder. İşten çıkarılmamak ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilecek kadar para kazanmak tek amaçlarıdır. İşletmede meydana gelen değişiklikler onları etkilemez, olaylara pasif yaklaşmaktadırlar. Bir süre sonra bu tepkisizlik firmanın bilançosuna da yansır. Çünkü, yeni fikirler üretilmeyecek, ortaya çıkan fikirler de heyecanla karşılanmayacaktır. Yeni şeyler üretmeyen, değişmeyen işletme ise varlığını devam ettiremez. Yönetimin amacı, mutlu işgören sayısını arttırmak olmalıdır. Bunun için motivasyon araçlarını etkin şekilde kullanması gerekir.

Kriz sonrası kişisel memnuniyetiniz değişti mi?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
Evet, arttı	5	10
Evet, azaldı	20	40
Hayır, değişmedi	25	50
Toplam	50	100

Çalışanlar için en önemli motivasyon kaynağı işlerinde mutlu olmaktır. Kriz sonrasında bile mutlu olan personele sahip işletmenin önü açıktır. Tabloda görülen %50'lik oran çalışan memnuniyetinin kriz sonrasında değişmediğini gösterir. Mutlu olan personel hala işinden memnundur. Ancak dikkat edilmesi gereken diğer nokta, %40'lık kısmın kriz öncesi duruma oranla daha mutsuz olduğudur. Bu oranın azaltılması firma yönetimi için öncelikli hedef olmalıdır. Aksi halde işletmeden ayrılmalar başlayacaktır.

S.10 Firmanın (biriminizin) hedefleri size açıkça iletildi mi?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
-2	8	16
-1	9	18
0	17	34
+1	11	22
+2	5	10
Toplam	50	100

Hayır, Bilgi Verilmedi	: -2
Bir Kısmı Aktarıldı	: -1
Yüzeysel Aktarıldı	: 0
Hedeflerin Bir Kısmını Biliyorum	: +1
Hedefleri Tam Olarak Aktardılar	: +2

Birey çalıştığı şirketin hedeflerini, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için üzerine düşen görevleri bilmek ister. Sözkonusu işletmede, hedeflerin çalışanlara iletildiği görülmektedir. Personelin %10 tam olarak bu hedeflerin neler olduğunu bilirken, %16'sı hangi hedeflerin belirlendiği hakkında kendisine bilgi verilmediğini ifade etmiştir. Bireyin takım halinde çalışması ancak varılması planlanan hedeflerin anlatılması ile mümkündür. Hedefi bilmeyen, önünü göremeyen personelin işine konsantre olmasını, iyi bir performans göstermesini beklemek gerçekçi olmayacaktır. Hedefler hakkında bilgisi olmayan kişi, geleceği ile ilgili plan yapamayacak bu da motive olmasını olanaksız hale getirecektir. Çalışanların %34'ü hedefler hakkında yüzeysel bilgi sahibi olduğunu iletmiştir. Hedefleri tam olarak bilmeyen çalışan, bunları farklı kanallardan öğrenme yoluna gidecek, bu da şirket içinde dedikodulara neden olacaktır. Dedikodular yönetimin otoritesini sarsacak, güven ortamı kalmayacaktır.

Kriz sonrası belirlenen hedefler sizinle paylaşıldı mı?

Düzyey	Personel Sayısı	Oran (%)
Evet, paylaşıldı	35	70
Hayır, paylaşılmadı	15	30
Toplam	50	100

Belirlenen hedeflerin neler olduğunu bilmek, çalışanın ne için emek harcadığını bilmesi açısından önemlidir. Gösterdiği çabanın sonuçlarını görmek, dönem dönem hedefe ne kadar varıldığının çalışanlarla paylaşılması, işgören motivasyonunu arttırıcı bir etki yapacaktır. Kriz sonrasında, belirlenen hedeflerde sapmalar olabilir. Yeni duruma uygun yeni hedeflerin belirlenmesi gerekir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, yeni hedefler hakkında detaylı bilginin çalışanlarla paylaşılmasıdır. İşgörenlerin %70'i, yeni hedeflerin kendileri ile paylaşıldığını, %30'u ise hedeflerin neler olduğunu bilmediğini ifade etmiştir. %30 hiç de azımsanmayacak bir orandır. 100 kişiden 30'u ne için emek harcadığını bilmiyor demektir. Ve bu belirsizlik uzun vadede bıkkınlığa neden olup, yaptığı işin sonuçlarını bilmeyen çalışanın takımdan ayrılmasını kolaylaştıracaktır.

S. 11 İşletmenizin (biriminizin) yeniden yapılanması ile ilgili olumsuz düşüncelere sahip kişilere rastladınız mı?

Düzyey	Personel Sayısı	Oran (%)
Evet	14	28
Bilmiyorum	8	16
Hayır	28	56
Toplam	50	100

İşletmeler için değişim, olmazsa olmaz koşuldur. Yeniliklere direnen, aynı kalmakta ısrar eden firma, varlığını sürdürmez. Pazardaki diğer firmalarla rekabet edebilmesi, yeniliklere açık olmasına, teknolojiyi yakından takip etmesine bağlıdır. Faaliyet gösterdiği alandaki değişiklikleri takip ederek, kendi bünyesinde yeniden yapılanmaya giden yönetim, bazı çalışanların tepkisiyle karşılaşacaktır. Öncelikle değişimden hoşlanmayan, belirli yaşın üstündeki personel yeniden yapılanmaya ayak

direyecektir. Bunun nedenlerinden biri kendilerine ve yeteneklerine olan güvensizlikleridir. Değişim sonucu yerlerini kaybetmekten korkarlar. Yaş ortalamasının genç olduğu araştırma konusu işletmede, çalışanların %56'sı yeniden yapılanma taraftarıdır. Değişimle birlikte kendilerini geliştirebilecekleri yeni alanlar açılacağına inanan bu genç kesim, yönetimin alacağı kararları destekleyecektir. Değişim karşıtlarının oranı %28'de kalmıştır. Bu oran yüksek olmasa da azımsanmayacak bir seviyededir. Önemli olan bu oranın düşürülmesidir. Bu %28'lik dilim içinde "gizli liderlerin" olması, değişimden yana olanlardan karşıt gruba geçişleri hızlandıracaktır. Bu da yönetimin yeni aldığı kararları uygulayamamasına, rekabette geri kalmasına neden olacaktır. Bunun önüne, alınan kararların, belirlenen hedeflerin paylaşılması ve çalışanların yönetime etkin olarak katılmasını sağlamakla geçilebilir.

Kriz sonrasında yeniden yapılanmaya daha mı olumsuz yaklaşıldı?

Düzyey	Personel Sayısı	Oran (%)
Evet	24	48
Bilmiyorum	5	10
Hayır	21	42
Toplam	50	100

Kriz sonrasında personelin yeniden yapılanmaya bakış açısı değişmiştir. İş güvenliğinin birinci plana geçtiği bu dönemde, çalışan her yeniliğe şüphe ile bakar olmuş, getirilen yeniliklere işini kaybetme korkusu ile karşı çıkmıştır. Yeniden yapılanmadan hoşlanmayanların oranı %48 iken, yeniliği destekleyenlerin oranı %42'dir. Bu iki rakamın birbirine yakın olması, yönetimin vakit kaybetmeden önlem alması halinde işletmenin pazarda etkin olmaya devam edebileceğini gösterir. Kriz sonrasında yönetimin düşüncelerini personelle paylaşmaması güvensizliğe neden olacaktır. Yönetim şirket içindeki huzurun korunmasını istiyorsa açık olmak, planları birinci ağızdan çalışanları ile paylaşmak zorundadır. Aksi halde yapılmak istenen her yenilik daha içeriğinin ne olduğu bilinmeden reddedilecek, açıklama gelene kadar yeniden yapılanmaya karşı olan personel tarafından olumsuz propagandası yapılmış olacak, değişime karşı olanlar yüzünden hedefe ulaşmak daha uzun zaman alacak, belki de sapmalar meydana gelecektir.

S.12 Size göre firmanızda (biriminizde) takım ruhu var mı?

Düzyey	Personel Sayısı	Oran (%)
-2	12	24
-1	2	4
0	7	14
+1	21	42
+2	8	16
Toplam	50	100

Takım Ruhu Hiç Yok	: -2
Belirli Gruplar Takım Olarak Çalışıyor	: -1
Bireysel Olarak ve Takım Olarak Çalışanlar Eşit	: 0
Çoğunluk Takım Ruhuna Sahip	: +1
Herkes Tam Bir Ekip Halinde Çalışıyor	: +2

Takım halinde çalışmak, daha kısa zamanda, daha verimli olarak işlerin yapılmasını sağlar. İşgören, kendisini takımın bir parçası olarak işe yarar ve değerli hissedecektir. Bireysel olarak yapılacak işler olsa da çalışmamıza konu olan firmanın faaliyet gösterdiği bankacılık sektöründe birbirini tutarak, takım olarak çalışmak önemlidir. Personelin yarısından fazlası (%58'i) takım ruhunun çalıştıkları ortamda var olduğunu söylemiştir. Bu şekilde çalışan işletmeler, daima rakiplerinin bir adım önünde olacaktır. Bir sorunla karşılaştıklarında, tek kişinin bulabileceğinden daha fazla çözüm yolu önereceklerdir. Takıma dahil olan kişiler daha sosyal, daha yaratıcı olacaktır. Yaratıcılığın öneminin yadsınamayacağı günümüz işletme yönetiminde, takım ruhu oluşturmanın önemi de buradan gelir. Anketi cevaplayan 12 kişi takım anlayışının hiç olmadığını ifade ederken, 8 kişi de tam olarak ekip halinde çalıştıklarını iletmiştir. Bu işletmenin Türkiye'nin önde gelen firmalarından biri olduğu gözönüne alındığında elde edilen sonucun sürpriz olmadığı söylenebilir.

Kriz sonrası bu değişti mi?

Düzeş	Personel Sayısı	Oran (%)
Evet, takım ruhu daha ağır basıyor	13	26
Evet, bireysellik ön planda	-	-
Hayır, değişmedi	37	74
Toplam	50	100

Olağanüstü durumlardan sonra bireş öncelikle kendini düşünür. Bu son derece normaldir. İnsanların işten çıkarıldığı bir dönemde kişinin önce çalıştığı kurumu düşünmesini beklemek, gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır. Ancak, köklü ve takım ruhunu, “biz” olmayı benimsetmiş işletmelerde bu durum farklı olabilir. Kar elde etmek için birlikte hareket etmenin şart olduğunu benimsemiş, yönetimin belirlediği hedeflerin bu doğrultuda olduğu işletmede, takım ruhu anlayışının, kriz öncesi döneme göre değişmediğini tabloda görölen %74'lük rakam açıklamaktadır. Personelin %26'sı ise, bireyselliğin ağır bastığı görüşündedir. Bunun nedeni, yaptıkları iş itibariyle takımdan kopuk olmaları olabilir. Herkesin bireysel olarak çalıştığı bir ortamda, takım olarak çalışmanın ne olduğunu kavrayamamış personelin, kriz sonrasında da farklı davranması beklenemez. Kendini kurtarmak, geleceğini garanti altına almaya çalışmak birincil amacı haline gelecektir. Yönetimin buna izin vermemesi gerekir. Adil davranmak, işten çıkarmalar olacaksa bunu paylaşmak yöneticilerin dikkat etmesi gereken kurallar olacaktır. Aksi halde %74'lük dilimden kayıplar verilebilir.

S. 13 Üstünüz, şefiniz sizin fikirlerinizi dinliyor mu?

Düzeş	Personel Sayısı	Oran (%)
-2	7	14
-1	5	10
0	16	32
+1	7	14
+2	15	30
Toplam	50	100

Hiç Dinlemiyor	: -2
Dinlemiyor	:-1
Bazen Dinliyor	: 0
Dinliyor	: +1
Her Zaman Dinliyor	: +2

Çalışanların %44'ü, üstlerinin kendilerini dinlediğini iletmiştir. Bu oran kabul edilebilir düzeydedir. Buna yakın bir yüzdeye sahip olan %32'lik kısım ise bazen dinlediğini ifade etmiştir. Burada geçen "bazen" kelimesi önemlidir. İş ile ilgili bir öneri geldiğinde üst, o an dinleme imkanı olmasa da, not alarak müsait olduğunda çalışana mutlaka geri dönmelidir. Bu hem çalışanın, önerdiği fikre değer verildiğini hissetmesi, hem de "biz" fikrine inanması açısından önemlidir. Ayrıca çalışan işin mutfağında olduğundan, üstün gözünden kaçmış önemli konu hakkında görüşecek olabilir. İşgörenin dinlenmemesi veya fikrine önem verilmemesi, bu konunun atlanmasına, belki de daha önemli sorunlara sebep olabilir. Çalışan, firması için önemli olduğunu hissetmelidir. Yalnızca verilen işi yapmak, önerilerine kulak asmamak zamanla motivasyonunun azalmasına ve sonunda, işletme için yarardan çok zararlı olmasına neden olacaktır. Birey olarak kendisine değer verildiğini hissetmesi motivasyonunu artıracaktır.

Kriz sonrası bu durumda bir değişme oldu mu?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
Evet, daha çok dinliyor	-	-
Evet, daha az dinliyor	5	10
Hayır, Değişmedi	45	90
Toplam	50	100

Tablodan çıkarılacak sonuç, üstlerin davranışlarında, kriz sonrasında bir değişme olmadığıdır. Ancak %10'luk kesim artık daha az dinlendiklerini ifade etmiştir. Bunun nedeni, üst yönetimin aldığı kararlar doğrultusunda, işletmede yeniden

yapılanma çalışmaları yapılıyorsa, bu durumun yarattığı iş yükü olabilir. Yoğun çalışma temposu içinde üst, altına zaman ayıramıyor olabilir. Bu durumda işletme içi performans düşecektir. Verim düşüklüğü üst yönetimin yapmak istediklerini uygulamasına da engel olacaktır. Çalışan olayların kendi iradesi dışında geliştiğini düşünecek ve işletmeye katma değer üretmekten vazgeçecektir. Personelin %90'ı ise kriz sonrası dönemde mevcut durumun değişmediğini iletmiştir. İşletmede takım ruhunun olduğu bilindiğinden bu oranın yüksek olması normaldir. Bu sayede üst yönetimin aldığı kararların uygulanması kolaylaşmakta, işletme rekabet ortamında ön sıralardaki yerini koruyabilmektedir.

S. 14 Üstünüz sizin önerilerinize uymadığı zaman neden gösteriyor mu?

Düzyey	Personel Sayısı	Oran (%)
-2	2	4
-1	5	10
0	7	14
+1	21	42
+2	15	30
Toplam	50	100

Hiçbir zaman : -2

Nadiren : -1

Bazen : 0

Sıklıkla : +1

Her zaman : +2

Çalışanlar bir öneri ortaya attıkları zaman ciddiye alınmak, kabul edilmese bile bunun nedenini bilmek ister. Neden ileri sürmeden reddedilmesi veya değerlendirilip değerlendirilmediği hakkında geri bildirimde bulunulmaması, işgörenin kendini değersiz hissetmesine neden olur. Bu değersizlik hissi, hayal kırıklığına, bu da yönetime karşı öfkeye dönüşebilir. Bir şeyler üreten, yeni fikirler ortaya atan çalışan, çabasının

dikkate alınmadığını düşündüğü anda emek harcamayı bırakacaktır. İşe gelip, yapması gerekenleri yapıp, çıkıp gidecektir. Ancak bu monotonluk uzun sürmeyecek, işgören firmadan ayrılmanın yollarını arayacaktır. Her çalışan anlaşılacak, saygı görmek ister. Bu saygının en önemli göstergesi, getirdiği önerilerin yöneticisi tarafından değerlendirilmesidir. Önerisinin kabul edilmesi ve bunun için takdir edilmesi istediği sonuçtur, ancak red olsa bile bunun nedeninin kendisi ile paylaşılması hayal kırıklığı yaşamaya engel olacaktır. Çalışmamıza konu olan şirketteki personeli %72'si getirdiği öneri kabul edilmediğinde bunun nedenini öğrenebildiğini, %30'u her önerisi için geri bildirim alabildiğini ifade etmiştir. Bu oran, yönetimin yeni fikirlere açık olduğunun, çalışanların fikirlerine önem verdiğinin göstergesidir. Şirket personelinin çoğunluğunun üniversite mezunu ve genç olduğu göz önüne alındığında bu beklenen bir sonuçtur. Böylece sadık işgörenlerle pazardaki yerini ilk sıralara taşıması kolay olmuştur.

Kriz sonrası bu durum değişti mi?

Düzyey	Personel Sayısı	Oran (%)
Evet, neden göstermede daha özenli	7	14
Evet, hiç geri bildirimde bulunmuyor	-	-
Hayır, değişiklik olmadı	43	86
Toplam	50	100

Yönetimin amacı, çalışanların işletmede kendilerini sadece kara ulaşımayı sağlayan araçlar olarak görmelerine engel olmaktır. Fikirlerine önem verildiğini, önerilerinin değerlendirildiğini bilmek isterler. Yönetim, sorun çözmenin, yeni fikirler ortaya atmanın sadece kendi görevi olduğunu düşünür ve bu şekilde hareket ederse çalışanların güvenini ve saygısını kaybeder. Özellikle kriz sonrası dönemde personelin görüşlerine daha çok önem vermelidir. Şüphe içinde olan, her an işini kaybetme korkusu yaşayan personel, bir öneri getirdiğinde hiçbir sebep ileri sürülmeden red olması halinde üstünün kendisine değer vermediğini düşünecektir. Çabasının takdir edilmemesi onu pasifize edecektir. Tabloda da görüldüğü gibi çalışanların %86'sı önerileri reddedildiğinde kendilerine bunun nedeninin açıklandığını ifade etmiştir. Geri bildirim yapılarak kendisine değer verildiği gösterilen çalışan, kabul edilmesi muhtemel yeni fikirler arayışına girecektir. Kriz sonrası bile sözkonusu işletmede geri bildirim yapılmaya devam edilmesi, mevcut mutlu çalışan sayısının artmasını sağlayacaktır.

İşletme, rekabette geri kalmamanın yeni fikirler üretmek olduğunu bilincindedir ve kimi önerilerin işin mutfağında olan personelden gelmesini desteklemektedir. Kriz sonrası zor dönemi çalışanlarla birlikte, takım olarak atlatabileceklerinin farkındadır.

S. 15 İşletme içindeki enformasyon (danışma) akışını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Düzyey	Personel Sayısı	Oran (%)
-2	11	22
-1	28	56
0	4	8
+1	-	-
+2	7	14
Toplam	50	100

Çok az	: -2
Kimden hangi enformasyonun alınacağını önceden kestirmek olanaksız	: -1
Kimi konularda danışılacak kişiye ulaşıyor	: 0
Sorumlu kişiyle temas kurulabiliyor	: +1
Çok fazla, gereksiz bir hiyerarşi var	: +2

Tablodaki veriler değerlendirildiğinde, işletmedeki enformasyon akışının düzenli olmadığı sonucuna varılabilir. En önemli sorun, kimin hangi alanlardan sorumlu olduğunun bilinmemesinden kaynaklanan belirsizliktir. Çalışanların %56'sı kime, hangi konularda danışacağını bilmediğini ifade etmiştir. Bu durum hiç şüphesiz işlerin istenilen şekilde ve hızda yapılmasına engel olacaktır. Yöneticilerin sorumlu olduğu alanlar net olarak belirlenmediğinden ya da çalışanlarla paylaşılmadığından sonuca ulaşmak gecikmektedir. Bireylerin inisiyatif kullanmaları da böyle bir çalışma ortamında oldukça zordur. Çünkü, bir üstün onayladığı ve inisiyatif kullanımına izin verdiği işi, diğer üst farklı yoldan yapılmasını isteyecek, bu da çatışmaya neden olacaktır. Belirsizlik ve çatışma ise çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek, iş veriminin düşmesine neden olacaktır. Bir işletmede açık iletişimin

olması çok önemlidir. Personeli ile sürekli diyalog halinde olan yönetim, sorunlara anında müdahale edebilecek, daha kısa zamanda çözüm sağlayabilecektir. Üst yönetimin işletmenin her biriminde olması mümkün olmadığından, enformasyon akışını sağlama görevini birim yöneticilerine bırakmıştır. Düzenli olarak onlardan rapor olarak yürütülen faaliyetler hakkında bilgi almaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, danışılacak kişi sayısının fazla olmamasıdır. Bu, gereksiz bir hiyerarşiye neden olacaktır. Sözkonusu işletmede çalışanların %14'ü bu hiyerarşinin var olduğunu ifade etmiştir. Hızlı olmanın, çabuk karar almanın son derece önemli olduğu günümüzde uzun bir enformasyon akışı işletmeye zarar verecektir.

Kriz sonrasında enformasyon akışı değişti mi?

Düzyey	Persönel Sayısı	Oran (%)
Evet, daha net oldu	4	8
Evet, daha karmaşık hale geldi	2	4
Hayır, Değişmedi	44	88
Toplam	50	100

Krizden sonra çalışanların %88'i işletmedeki enformasyon akışının değişmediğini ifade etmiştir. Firmadaki kontrol alanlarının net olmadığından şikayet eden işgören, kriz sonrasında da netlik kazanmadığına işaret etmiştir. Bu durum yeni krizlere yol açabilir. Herkes işi en iyi kendisinin yaptığına inandığından, bir otorite boşluğu bulduğunda kendi bildiği yöntemle sonuca ulaşmaya çalışacaktır. Böyle bir davranış geri dönüşü olmayan sonuçlar doğurabilir. Kriz sonrası dönemde bu tip otorite boşluklarına izin vermemek gerekir. Katı bir disiplinle, kurallar dizisiyle kimin hangi alanlardan sorumlu olduğunu belirlemek elbette doğru değildir. Bu tip katı bir ortam, çalışanlarda strese yol açacaktır. İş yaparken sürekli danışması ve onay almadan bir şey yapmaması gerektiği empoze edilen işgören, bir süre sonra mekanik hale gelecektir. Sadece verilen işi yapan, inisiyatif kullanamayan, mutsuz çalışan olacaktır.

S. 16 Ne kadar sıklıkla işletmenizde (biriminizde) toplantı düzenleniyor?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
-2	22	44
-1	2	4
0	18	36
+1	3	6
+2	5	10
Toplam	50	100

Çok az toplantı yapılıyor	: -2
Toplantılar yeterli ama çok kısa sürüyor	: -1
Toplantıların sayısı ve süresi yeterli	: 0
Sayısı yeterli ancak çok uzun sürüyor	: +1
Çok fazla toplantı yapılıyor	: +2

İşletmede, yapılan faaliyetlerin sonuçlarının paylaşılması, hedefe varmada konumunun bilinmesi için toplantı yapmak önemlidir. Sonuçların çalışanlarla paylaşılması, planların ortak kararlarla belirlenmesi, şirket içi iletişim ve güven ortamının sağlanması için gereklidir. Bu toplantılara birim içindeki tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Kendini takımın dışında hisseden işgören, işletmeye zararlı faaliyetler içine girebilir. Anketi cevaplayan çalışanların %44'ü çok az toplantı yapıldığını ifade etmiştir. Yönetim tarafından alınan kararların kendileri ile hiç paylaşılabilmesi ya da nadiren paylaşılması kendilerini dışlanmış hissetmelerine neden olacaktır. Toplantı sayısının yeterli olduğunu ileten %36'lık kısım, çabalarının sonuçlarının kendileri ile paylaşıldığını, yapılan toplantıların yeterli olduğunu düşünmektedir. Bu kişiler şirketi için değerli olduklarını hissetmekte, yönetime olan inançları artarak, sadık personel haline gelmektedir. Yönetime bağlı olan ve destekleyen çalışan sayısını arttırmak işletme için çok önemlidir.

Kriz sonrası, yapılan toplantıların sayısında bir değişiklik oldu mu?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
Evet, daha çok toplantı yapılıyor	11	22
Evet, daha az toplantı yapılıyor	-	-
Hayır, değişiklik olmadı	39	78
Toplam	50	100

İşgörenlerin %78'i çok az yapılan toplantı sayısında bir değişiklik olmadığını ifade etmiştir. Üst yönetim, sonuçların ve hedeflere yaklaşma durumunun çalışanlarla paylaşılmasına önem vermemeye devam etmektedir. Bu durum, yönetimin kriz sonrasında net bir kriz planı yapamamasından da kaynaklanıyor olabilir. Zor dönem geride bırakılmış olsa da yeniden güçlenmek için yapılması gerekenler tam olarak belirlenmemişse, çalışanlarla paylaşılacak bir şeyin olmadığı düşünülüyor, toplantı sayısı bu nedenle düşük tutuluyor olabilir. Oysa bu durum çok risklidir. Plan yapılmamasının, geleceği tehdit etmesinin yanında, çalışanlar, yönetimin gizli toplantı yaptığını, kendileri ile bir şey paylaşma gereği hissedilmediğini düşünerek dışlanmış hissine kapılacaklardır. İşgörenin yanlış yönlendirilmesini engellemek için sayısı ve süresi yeterli toplantı yapmak gerekir.

S. 17 İşletmenizde (biriminizde) belirlenen çalışma yöntem ve teknikleri motivasyonunuzda etkili mi?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
-2	5	10
-1	23	46
0	15	30
+1	-	-
+2	7	14
Toplam	50	100

Gelişigüzel	: -2
Pek etkili değil	: -1
Kimi yöntemler etkili	: 0
Yöntemlerin çoğu motive edici	: +1
Kullanılan tüm yöntemler motive edici	: +2

Çalışmamıza konu olan işletmede uygulanan yöntemlerin çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olmadığı görülüyor. İşgörenlerin %10'u gelişigüzel tekniklerin uygulandığına dikkat çekerken, %46'sı tekniklerin motivasyonları üzerinde pek etkili olmadığını iletmiştir. Çalışan profilinin belirlenerek uygun yöntemin kullanılması gerekir. Aksi halde birey motive olmayacak ya da sadece bir kısmı tatmin olacaktır. Tatmin olmayan çalışanın ise işletmeye yararlı olması beklenemez. İşletmede etkin bir insan kaynakları yönetimi yoksa, yanlış belirlenen yöntemlerin çalışanları neden motive edemediği de bulunamayacak, yöntem değiştirme gereği duyulmayacaktır. Doğru çalışma tekniklerinin kullanıldığını ifade eden %14'lük kesim, kimi tekniklerin motivasyonlarında etkili olduğunu söyleyenlerle beraber %44'e ulaşmaktadır. Personelin yarısına yakınının etkili yöntemlerin kullanıldığını düşünmesine rağmen, yöntemlerden memnun olmayanların sayısının daha fazla olması, yönetimin önlem alması gerektiğine işaret eder. En kısa sürede gerekli analizlerin yapılarak, doğru çalışma yöntemlerinin belirlenmesi işletme için hayati önem taşır.

Kriz sonrası uygulanan yöntemlerde değişiklik oldu mu?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
Evet, daha etkili yöntemler kullanılıyor	11	22
Evet, yöntemler daha etkisiz hale geldi		
Hayır, değişiklik olmadı	39	78
Toplam	50	100

Üst yönetim, kriz sonrası dönemde, mali açıdan işletmeyi güçlendirmenin yanında, çalışanları motive etmek zorundadır. Sadece bilançodaki rakamların yükselmesi, yönetimin başarılı olduğu anlamına gelmez. Çünkü etkin insan gücü

olmadan işletme varlığını sürdüremez. Normal koşullarda işveren çalışanın motivasyonunun artırılmasına önem verirken, kriz sonrası dönemde buna dikkat etmez. Anketi cevaplayan işgörenlerin %58'i kriz sonrası dönemde uygulanan çalışma yöntemlerine devam edildiğini ifade etmiş, yönetimin tavrının değişmediğine dikkat çekmiştir. Burada, işletmenin maddi verilere daha çok önem verdiğini, personelin moralinin yüksek olmasını ikinci plana attığını söylenebilir. Elbette firmanın mali verileri, sektördeki yerini belirleyen en önemli göstergedir, ancak çalışanları mutsuz bir işletmenin, bu yerini uzun vadede koruyamayacağı açıktır. Çok yüksek bir oran olmasa da personelin %22'si, yönetimin belirlediği çalışma yöntemlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini farkederek, kullandığı teknikleri değiştirdiğini söylemiştir. Motive edilmeyen veya olumsuz yönde motive edilen işgören, verimli çalışmayacağı gibi, diğer çalışanların da iş görmelerine engel olacaktır. Ayrıca dedikodu yaparak yönetimin varlığını tehdit edecektir. Kriz döneminin kısa olacağı ve asıl zorluğun kriz sonrası dönemde yaşanacağı gerçeğinden yola çıkan yönetimin kullandığı çalışma yöntemlerinin, personelin motivasyonuna olumlu yönde etki etmesi gerekir. İş güvenliğinin birinci planda tutulduğu kriz sonrası dönemde, çalışanların kendini gerçekleştirme veya sosyalleşme ihtiyaçlarını gidermeye çalışmak, motivasyonu arttırmak yerine yönetime karşı güvenin kaybolmasına neden olacaktır.

S. 18 Sizden istenen şeylerin gerçek potansiyelinize denk düştüğünü düşünüyor musunuz?

Düzyey	Personel Sayısı	Oran (%)
-2	7	14
-1	3	6
0	27	54
+1	4	8
+2	9	18
Toplam	50	100

- Çok az şey isteniyor, işim bana potansiyelimi değerlendirme şansı vermiyor. : -2
- İş yüküm beni tatmin etmiyor : -1
- Bazen evet, bazen hayır. Üstümün kesin sınırları olan bir stratejisi olduğunu düşünmüyorum
- İş yüküm gerçek potansiyelim ile orantılı : +1
- Çok fazla şey isteniyor, zaten yeterince çok işim var daha fazla iş baskısının altından kalkamam : +2

Çalışanlar, kendilerini çok yormayacak, baskı altında hissettirmeyecek, potansiyelleri ile orantılı iş yükleri olmasını isterler. Bu sayede işlerini en iyi şekilde yapacaklarını ve kendilerini gösterebileceklerine inanırlar. Çok fazla iş yükü, sağlıklarının bozulması başta olmak üzere pek çok olumsuz etkiye neden olacaktır. Stres altındaki mutsuz çalışan, diğer çalışanları negatif enerjisiyle rahatsız edecektir. Aynı şekilde az iş yükü de benzer olumsuzluklara neden olacaktır. İşgören, yapabileceğinden daha az iş yükünün kendisine verilmesi halinde kendisini boşlukta hissedecek, kişisel gelişim imkanı bulamayacaktır. İşverenin burada dikkat etmesi gereken nokta, çalışanın niteliklerine uygun iş yükünün verilmesidir. Anketi cevaplayan çalışanlar kendisine verilen iş yükü konusunda tatmin olmadıklarını ifade etmiştir. Yarısından çoğu (%54'ü) yöneticisinin kendisine verdiği iş yükü konusunda belirli bir stratejisi olmadığını, bir gün çok fazla iş yaparken ertesi gün boş oturabildiğini ifade etmiştir. Bu noktada zaman yönetimi önemli bir kavram olarak karşımıza çıkar. Zamanı iyi kullanmasını bilen, iş planlarını etkin şekilde yapabilen yöneticinin, astına vereceği iş yükü de düzenli ve tutarlı olacaktır. İşletmemizdeki çalışanların %18'i ise çok fazla iş yükleri olduğunu iletmiştir. Fazla iş yükü, işin özensiz ve hatalı yapılmasına neden olur. Aynı şekilde %14'ün görüşü olan az iş yükü de çalışanların mutsuz ve verimsiz olmasını sağlayacaktır. Potansiyellerinin altında iş yükü verilmesi, kişisel gelişimlerine de engel olacaktır. Üstün yapması gereken, çalışanlarına kapasiteleri ile doğru orantılı iş vermektir. İşini hızlı yapıyor diye, yavaş çalışanın işinin de hızlı olana verilmesi, iş dağıtımında adil olunmaması, çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olacaktır. Eşit ve tutarlı iş paylaşımı, takip edilmesi gereken yöntem olmalıdır.

Krizden önce iş yükünüz farklı mıydı?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
Evet, daha fazlaydı	6	12
Evet, daha azdı.	11	22
Hayır, değişiklik olmadı	33	66
Toplam	50	100

İş yükünün, çalışanın potansiyeli ile doğru orantılı olması gereğinden söz etmiştik. İnceleme konusu işletmede, personelin %66'sı kriz sonrasında iş yükünün değişmediğini ifade etmiştir. Üstlerin, yapılması gereken işler konusunda net bir stratejisinin olmadığını belirtmişlerdir. Yöneticiler, asları tatmin edecek bir görev dağılımı planı yapmayı ve bu şekilde çalışmalarını yürütmeyi ya gerekli görmemekte, ya da bu bilince sahip kişiler değillerdir. Normal şartlarda işlerin plan yapılmadan da yürüdüğünü gördüklerinden kriz sonrasında bir değişiklik yapma ihtiyacını duymamış da olabilirler. Oysa kriz sonrası dönem hassas bir dönemdir ve işgörenin motive edilmesi gerektir. Potansiyellerine uygun olmayan bir iş yükü onları mutsuz ve verimsiz yapacaktır. Kriz dönemi politikalarından biri olan işten çıkarmalar nedeniyle aynı yoğunluktaki iş, daha az sayıda personelle yapılmaya çalışılacaktır. Bu nedenle işgörenlerin %22'si kriz öncesinde iş yüklerinin daha az olduğunu ifade etmişlerdir. Kaldırabileceklerinden daha fazla ve kendilerini tatmin etmeyen bir iş yüküne sahip olan çalışan bu tempoya fazla dayanamayacak ve iş bulmak kolay olmasa da, firma dışı alternatifleri değerlendirecektir.

S. 19 İşgörenler bir şey hakkında düşündüklerini, bu tartışmalı bir konu ile ilgili olsa bile, açıkça ifade edebilecek kadar kendilerini güvende hissediyorlar mı?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
-2	-	-
-1	13	26
0	21	42
+1	6	12
+2	10	20
Toplam	50	100

Hiç güvende hissetmiyorlar	: -2
Güvende hissetmiyorlar	: -1
Kimi konularda güvende hissediyorlar	: 0
Güvende hissediyorlar	: +1
Çok güvende hissediyorlar	: +2

İşletmede açık iletişimin olması çok önemlidir. Yönetimin, planlarını ve düşüncelerini çalışanlarla paylaşması, işgörenin de rahatlıkla fikirlerini iletebileceği çalışma ortamı motive edicidir. Önerilerinin değerlendirildiğini bilmek kadar, bir konu hakkındaki görüşlerini açıklayabilmek de çalışan için güven vericidir. Yönetime güven duyması, düşüncelerinden dolayı kınanmayacağından emin olmasına bağlıdır. Bu özgür iletişim ortamı çalışanın verimine de yansiyacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanların görüş ve eleştirilerinin kişisel algılanmaması gerektiğidir. Aksi halde personel ile şahsi çatışmaya giren üst, bu özgürlük ortamının kaybolmasına neden olacaktır. Kişisel çatışmaya girdiği personele adil davranmayacak, terfisinden ücretine kadar bu çatışmayı götürecektir. Ankete cevap veren çalışanların %42'si görüşlerini açıklamada kendilerini çok güvende hissetmediklerini, yalnızca kimi konularda fikir beyanında bulunabildiklerini söylemiştir. Çalışanların %26'lık kısmı ise güvende hissetmediklerini, görüşlerini açıklamada çekimser kaldıklarını ifade etmiştir. Bu durumun sakıncası, yönetimin hiçbir zaman, çalışanların içinde bulunduğu ortamı, gerçek düşüncelerini ve işlerin nasıl yürüdüğü hakkındaki gerçek fikirlere sahip olamayacağıdır. Çünkü işgören gerçekleri saklayacak, eleştirilmekten çekindiği için ortamı olduğundan daha iyi gösterecektir. Bu durum sorunlara erken müdahale etmeyi imkansızlaştıracak, çözümü olan ve işletmeyi çok etkilemeyecek sorunlar bile, erken farkına varılamayacağından işletme için tehdit oluşturacaktır. Oysa fikirlerin açıkça dile getirildiği, çalışanların görüş bildirmelerinin desteklendiği bir şirkette mutlu çalışan sayısı artacak, bu da bilançoları olumlu yönde etkileyecektir.

Kriz öncesi bu durum farklı mıydı?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
Evet, eskiden daha özgürdük	15	30
Evet, kriz öncesi fikirlerimizi açıklayamazdık	-	-
Hayır, değişiklik olmadı	35	70
Toplam	50	100

Tabloda da görüldüğü gibi, çalışanların %70'i, kriz öncesinde de kimi konularda görüşlerini açıklayabildiklerini, krizin özgürlük ortamlarında çok değişikliğe sebep olmadığını söylemiştir. Kriz öncesi dönemle, sonrası arasında değişikliğin olmaması iyi olarak yorumlansa da, işletmede tam bir özgürlük ortamının olmaması eleştirilecek bir noktadır. Yönetim, sadece belirli konularda çalışanlarına söz hakkı vermekten vazgeçmeli, her konuda görüşlerini rahatça açıklayabilecekleri güven ortamı sağlamalıdır. İşverenin de işgörenin de tek bir amacı vardır; şirketi daha iyi konuma getirmek. Ve bu çalışmada her ikisi de aynı tarafta yer almaktadır. Bu nedenle, işgörenin yaptığı eleştirilerin daha iyiye ulaşmak için getirildiğini, üstün aklından çıkarmaması gerekir.

S. 20 Bir şeyler öğrenebileceğiniz yapıcı bir eleştiri almak sizin için ne kadar önemli?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
-2	-	-
-1	-	-
0	-	-
1	3	6
2	47	94
Toplam	50	100

Hiç önemli değil	: -2
Önemli değil	: -1
Kimi zaman önemli	: 0
Önemli	: +1
Her zaman önemli	: +2

Yapılan işlerin daha iyi olması, düzenli olarak geri bildirim almakla mümkün olur. Çalışan işindeki hata ve eksikliklerle ilgili olarak eleştirilmek ister. Bu eleştirilerin olumlu veya olumsuz olması değil yapıcı olup olmadığı önemlidir. Hatanın veya eksikliğin onur kırıcı, hakarete varır şekilde çalışanlarla paylaşılması, bu hatanın tekrarlanmasını engellemeyeceği gibi daha sık yinelenmesine neden olacaktır. Anketi cevaplayan personelin %94'ü yaptıkları iş ile ilgili yapıcı eleştiri almayı çok önemli bulduklarını söylemişlerdir. Bu sayede mükemmele ulaşmayı hedeflemektedirler. Geri bildirim almayı önemsemeyen hiçbir personelin olmaması göze çarpmaktadır. Bu, çalışan profilinin eğitilmiş olmasının sonucudur. Yeniliğe açık, daha iyiye ulaşmaya çalışan bireyler, üstleri tarafından eleştirilmek isterler. Kendi göremedikleri noktada dışarıdan birinin kendilerini uyarmasını isterler. Burada dikkat edilmesi gereken, aynı hataların, olumlu geri bildirimle rağmen, devam etmesi halinde üstün tavrını daha net bir şekilde koymasının gerekeceğidir. İyi niyetin suistimal edildiğinin farkedilmesi durumunda gerekirse yönetici, iş bitene kadar astının denetim altında tutulmalıdır.

S. 21 Bir hata yaptığınızda gündelik bazda yapıcı eleştiri alıyor musunuz?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
-2	6	12
-1	-	-
0	25	50
1	9	18
2	10	20
Toplam	50	100

Hiçbir zaman	: -2
Nadiren	: -1
Sık sık	: 0
Çoğunlukla	: +1
Her zaman	: +2

Çalışan, işlerini en iyi şekilde çapmaya çalışır. Özellikle yönetim tarafından çabalarının takdir edildiğini, maddi ve maddi olmayan ödüllerle ödüllendirildiğini görmek verimini arttıracaktır. Hatasız iş yapmak temel kural olmakla birlikte, zaman zaman hata yapmak kaçınılmazdır. Önemli olan bu hataların erken fark edilip telafi edilmesidir. Yaptığı işteki hataların, üstü tarafından fark edilmesini hiçbir personel istemez. Ancak üstün yaklaşımı olumlu olur ve hatanın giderilmesi için ortak çalışılırsa, aynı hatanın tekrarlanması engellenecektir. Çalışan, işindeki eksiklik ve yanlışlıkların kendisi ile paylaşılmasını ister. Yapıcı bir yaklaşımla, cezalandırmak değil düzeltmek amacıyla yaklaşan bir üstü, çalışan olumlu karşılayacaktır. Anketi cevaplayanların %50'si üstlerinin kendilerini sık sık olumlu yönde eleştirdiğini ifade etmiştir. Yapılan yanlışlar karşısında olumlu yaklaşılmadığını ileten çalışanların oranı, %12'dir. Bu, çok yüksek olmasa da dikkat edilmesi gereken bir orandır. Bu durumun devam etmesi, yapılan hataların artmasına neden olacaktır. Sürekli hata yapan personelin hoşgörülmesi elbette mümkün değildir. Ancak yıpratıcı eleştirilerle yaklaşmak yerine, sorunun kaynağını bulmaya çalışmak hata yapmasını engelleyecektir. Kişilerin yaptığı hatalar göze batar. Çok iyi performansa sahip bir çalışan, yaptığı hata ile gündeme gelecek, sürekli bu hatası yüzünden eleştirilecektir. Yaptığı iyi işlerle değil de hatası ile anılan çalışan bu durumun devam etmesi halinde hata yapma sayısını arttıracaktır. Çünkü şimdiye kadar iyi yaptıklarına dikkat edilmediğini ve ilk hatasında acımasızca eleştirildiğini görecektir ve daha dikkatsiz iş yapacaktır.

Krizden sonra bu durumda farklılık yaşıyor musunuz?

Düzy	Personel Sayısı	Oran (%)
Evet, daha olumlu eleştiri alıyorum	5	10
Evet, daha olumsuz eleştiri alıyorum	10	20
Hayır, değişmedi	35	70
Toplam	50	100

Kriz sonrasında işgörenlerin %70'i sık sık yapıcı eleştiri aldığını, bu durumun kriz öncesi dönemden farklı olmadığını söylemiştir. Yönetimin hedefi bu oranı artırmak olmalıdır. İşletme mali sıkıntıya bile düşse, maddi olmayan ödüllerle çalışanların motivasyonunu arttırıcı yöntemler kullanabilir. Yapıcı eleştiride bulunmak bu

yöntemlerden biridir. İşgören hatasının nereden kaynaklandığını bilerek daha iyisini yapmaya çalışacaktır. Bu da, hem işletme içi çalışma düzeninin, hem de ast-üst ilişkisinin olumlu yönde devam etmesini sağlayacaktır. Kriz sonrası dönemde, yönetim daha çok mali tablolarla ilgilendiğinden personelin motivasyonuna ilgisiz kalabilmektedir. Yapılan hataları affetmek ya da çok sert eleştirmek, düşülen hatalardan biridir. Bu hassas dönemde, yönetime karşı önyargı içindeki çalışana olan davranışlar dikkatlice seçilmelidir. Yapılması gereken, hatalara göz yummak değil, daha yapıcı yaklaşmak, amacın, çalışanı yermek değil aynı takımın oyuncularını olarak daha iyiye ulaşmak olduğunun anlatılmasıdır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Kriz döneminde çalışanların motive edilmesi gerekliliği ve yönetimin bu konuya yeterince önem vermediği çalışmamızla ortaya konmuştur. İşgörenin kriz döneminde, yönetimden daha fazla ilgi beklediği açıktır.

Çalışanın işinde yetkin olmak ve yönetim tarafından takdir edilme isteği, kriz döneminde değişmemiştir. İş güvenliğinin birinci sırayı aldığı bu dönemde, diğer çalışanlardan farklı olduğunu hissetmek ve kadro küçülmesine gidilmesi halinde yerini sağlamlaştırmak, en önemli amaç haline gelmiştir. Krizden sonra yönetimce aranılan işgören olmak, diğer ihtiyaçların önüne geçmiştir. Burada yönetime büyük iş düşmektedir. Adil davranmak, çalışana hak ettiğini vermek, ast-üst arasındaki güven ortamının gelişmesini sağlar. Aksi halde kriz sonrası, yeni bir krize girmek kaçınılmaz olabilir.

İşletme üst yönetiminin önem vermesi gereken konulardan biri de kişisel gelişim olanaklarının sağlanmasıdır. Çalışanın kendini mutlu hissetmesi için bu tip eğitimler alması önemlidir. Kriz sonrası dönemde de çalışanların kişisel gelişim eğitimlerini önemsemeye devam ettiği yapılan anket sonuçlarında görülmüştür. Eğitim düzeyinin yüksek olduğu işletmede, çalışanların kişisel gelişime önem vermeleri, beklenen bir sonuçtur. İşinde iyi olmak kadar, kendine yatırım yapmak da her çalışan için önemlidir. Ve kriz sonrasında yönetim için rakamlar önem kazanırken, çalışan için kendini gerçekleştirme ihtiyacının tatmini önemini kaybetmemiştir. İşgörenin yönetime olan güveninin sarsılmasını istemeyen işverenin, çalışanların bu ihtiyacını görmezden gelmesi, hata yapması anlamına gelir.

Bununla birlikte kişisel gelişime yeterince önem vermeyen, desteklemeyen bir yönetim karşısında yapılacak çok fazla şey yoktur. Böyle bir yönetim anlayışına sahip, yani çalışanların sadece fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamayı yeterli gören üst yönetim ile işletmenin uzun dönemde başarılı olması beklenemez. İncelenen işletmede de aynı anlayış hakimdir. Giderleri kısmak adına personelin kişisel eğitim olanakları azaltılmıştır. Bu yöntem, bir süre bilançonun gelir hanesine artı olarak yansısı da, bir süre sonra çalışanlarda motivasyon eksikliğine ve verim düşüklüğüne neden olacaktır.

Bu durum uzun vadede yeni bir krize yol açabilir. Yönetimin yapması gereken, eğitim olanaklarında kısıntıya gitmemektir. Ya da en azından kısıtlama getirilecekse bunun nedeni çalışanlara açıklanarak onların tercihlerine yönelik eğitim programları düzenlenebilir.

Başarılı işletme olmanın yolu mutlu çalışanlarla birlikte olmaktır. Motivasyon tekniklerinin de amacı, bunu sağlamaktır. Kişisel memnuniyetin sağlanamadığı bir işletmede sağlıklı bir çalışma ortamı olmaz. Bu ortamın sağlanması kriz sonrası dönemde daha da önemli hale gelir. Şartların değiştiği, belki daha da zorlaştığı bu dönemde, mutlu olabilmek çalışan için bağlayıcı bir etmendir. Hergün işyerine sadece hayatını sürdürmek için kazanması gereken parayı hak etmek amacıyla giden çalışan, bu rutin tempoya uzun süre dayanamaz. Ancak kendini huzurlu ve güvende hissettiği çalışma ortamında verimli olabilir. Aksi halde sadece fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan bu işletmeden ayrılmanın yollarını arayacaktır. Kriz döneminde hassaslaşan çalışana yönetimin daha anlayışlı davranması, gerekirse kullanılan motivasyon yöntem ve tekniklerini değiştirmesi gerekir.

Uygun motivasyon tekniklerinin kullanılması kadar, belirlenen hedeflerin çalışanlarla paylaşılması da çalışan memnuniyetini artırıcı etkidir. İşgören, hedefini, ne için çalıştığını bilmek ister. Hedefi olmayan bir çalışanın verimli olmasını beklemek gerçekçi olmaz. Yöneticinin, işletmenin hedeflerini tam olarak işgörene anlatması gerekir. Bu hedeflere ulaşmak için üzerine düşen görevleri bilen birey kendini motive edebilir. Hedefe ulaşıldığında ya da kriz sonrası gibi olağanüstü durumlarda yeni hedeflerin belirlenmesi ve bunların da açık şekilde çalışanlara aktarılması, ast ile üst arasında güven ortamının oluşturulmasında olmazsa olmaz kuraldır. Bilinçli ve profesyonel bir üst yönetim, hedef belirlemenin ve bunları paylaşmanın önemine inanır. Şartlarda ve hedeflerde değişme olduğunda bunları çalışanlarla paylaşmayı şirket politikası haline getirir. Aksi durumda şirket içi dedikodulara izin vermiş olacağından, otoritesinin sarsılacağını bilir.

İyi bir üst yönetim, değişimlere açık olmalıdır. İçinde bulunulan şartların değişmesi halinde, yönetimin de yeni kararlar alması kaçınılmazdır. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, yeniliklere ayak uydurmak ve teknolojiyi takip etmek,

işletme için hayati önem taşır. Bu amaçla şirket yapısında yeniden yapılanmaya gidilebilir. Yapılması planlanan değişikliklerin çalışanlarla paylaşılmaması, değişiklikten hoşlanmayan çalışanlar tarafından dedikodu malzemesi haline gelir. Nitekim, kriz sonrası yeniden yapılanma çalışmalarına, personel tarafından daha olumsuz yaklaşıldığı, araştırma sonucunda da görülmektedir. Bu olumsuz tavır, yeniliğe karşı olanların özgüven yokluğundan kaynaklanabileceği gibi, kişisel özelliklerinden (her türlü yeniliğe karşıdırlar) de kaynaklanabilir. Bu aşamada yönetimin karşısına açık iletişim kavramı çıkmaktadır. Yapılması düşünülen her yenilik, çalışanlarla zamanında paylaşıldığında, olumsuz düşüncelere sahip kişiler tarafından getirilecek engellemeler önlenmiş olacaktır.

Çalışanın kendini takımın bir parçası hissederek mutlu olmasını sağlamak, yönetimin motivasyonu artırıcı uygulamalarından biri olmalıdır. İşgörenin verimli bir şekilde çalışması buna bağlıdır. Birlik içinde işlerin yapıldığı bir işletmede sorunlar daha kolay aşılabılır, işletmenin çıkarları kişisel çıkarların önüne geçecektir. Takım ruhuna sahip olan işletmelerde, kriz sonrası dönemde bile, eğer üst yönetim profesyonel ise, bu ruhun yok olmadığı söylenebilir. Yönetim, takım olmanın bilincindedir ve çalışanlara bunu aşılar. Her birinin kendini işletme için değerli hissetmesini sağlar, bu sayede kriz sonrasında yeni sorunların oluşmasını engellemiş olur. İşgörenler birlik içinde yeni hedefler için çalışır. Bu da yönetimin başarılı olduğu anlamına gelir.

Çalışanın işletme kararlarına katıldığını hissetmesi, getirdiği önerilerin dikkate alındığını görmesi motivasyonunda olumlu etki yapar. Bunun yanında işgören, yöneticisi tarafından dinlenmek ister. Yoğun bir tempo ile çalışan yönetici bile astına zaman ayırmalı, onunla ilgilenmelidir. Kriz sonrası dönemde, dikkatler her ne kadar işletmeyi, içinde bulunduğu zor durumdan kurtarmaya yönelmiş olsa da, çalışanlara geri bildirimde bulunma ihmal edilmemelidir. Bu yoğun çalışma temposu içinde üstler, geri bildirimini önemsemeyebilir. Oysa krizden çıkış yolları arayan ve önerilerde bulunan çalışan, dikkate alınmadığını hissettiği an işletme için çabalamayı bırakır. Bu durumun farkına ancak işletmeye hakim ve profesyonel bir yönetici varabilir. İşgörendeki verim düşüklüğünü tespit ederek, nedenlerini bulmaya çalışır. Yöneticisi tarafından ciddiye alınmadığını düşünen çalışan, işletme içi ilişkileri de bozabilir. Yönetime olan güvenin

sarsılmasına neden olur. Burada yapılması gereken, kriz dönemi ve sonrasında personelin getirdiği önerilere açık olmak, geri bildirimde bulunmak ve eğer uygulanmayacaksa bunun nedenini açıklamaktır.

Neden göstermeksizin reddedilen öneriler, çalışmada hayal kırıklığı yaratır. Astının motivasyonuna önem veren üst, buna fırsat vermez ve reddettiği her öneri için açıklama yapar. İşletme getirilen ancak uygulamaya konmayan öneriler için bir “öneri havuzu” oluşturabilir. Burada, çalışanların fikirleri, daha sonra yeniden değerlendirilmek üzere saklanır. Sürekli göz atılan ve güncellenen havuzdaki öneriler, kimi zaman işletme için kurtarıcı nitelikte olabilir. Yenilik isteyen, ancak doğru fikir bulamayan yönetim, öneri havuzundaki şartlara uygun fikirlerden yararlanabilir. Bu sayede kısa zamanda, işletmeyi içinde bulunduğu zor durumdan çıkarabilecek yeni fikirlere ulaşabilir.

Çalışanlar ile ast üst arasındaki bilgi akışı, organizasyonda işlerin sağlıklı şekilde yürütmesi için gereklidir. Enformasyon akışının düzenli olduğu bir işletmede, sorunlar kısa sürede tespit edilir ve ilgili kişi olaya müdahale eder. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çok fazla hiyerarşinin olmamasıdır. Özellikle kriz döneminde olaylara hızlı müdahale edilmesi gerektiğinden fazla sayıda kişiye danışarak sorunu çözmeye çalışmak zaman kaybına neden olacak, bu da işletmeye zarar verecektir. Hangi durumda, kimden bilgi alınacağına bilinmesi, kriz döneminde etkili çözüme ulaşmak için önemlidir. Zamanın çok değerli olduğu bu dönemde, şirket politikasına göre, ya yetkiler tek elde toplanır, ya da daha çok kişiye inisiyatif verilir. Bilgisayarların hayatımıza bu kadar girdiği günümüzde, bilgi akışı en çok internet üzerinden (intranet, e-posta) yapılmaktadır. Bildiri yayınlamak, görev tanımları yapmak ve bunları kağıt üzerinde elden dağıtmak hem zaman kaybına neden olur, hem de kağıtların kaybolma riski vardır. Etkin ve hızlı iletişim işletmede yoksa, çalışanların verimli olmasını, yönetime güven duymasını beklemek yanlıştır.

İşgöreni motive etmek, üstelik motivasyonun sürekliliğini sağlamak oldukça zordur. Yönetim, şartlara uygun çalışma yöntemleri belirler ve bu yöntemlerin motivasyonu olumlu yönde etkileyip etkilemediğini denetler. Çalışanların kişisel özellikleri, tercihleri motivasyonlarında etkilidir. Kimi personel vardiyalı çalışmaktan

hoşlanırken, kimi başladığı işi bitirmek ister. Bir kısmı grup halinde olmayı tercih ederken, diğerleri için bireysel çalışma daha caziptir. Bu durumda yönetimin yapması gereken, çalışma yöntem ve tekniklerini belirlemeden önce, işgöreni iyi tanımak ve tercihlerini belirlemektir. Bundan sonra uygulamaya konulan teknikler çalışanları motive edici olacaktır. Aksi halde verim düşüklüğü ve bunların bilançoaya olumsuz yansımaları kaçınılmazdır.

Kriz döneminde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, işgörenin potansiyeli ile doğru orantılı iş yüküne sahip olup olmadığının kontrol edilmesidir. Kapasitesinden daha az veya daha fazla iş yükü, kişiyi mutsuz eder. Az iş yükü sıkıntıya, fazla iş yükü ise yorgunluğa, strese ve sağlık üzerinde olumsuz etkilere neden olur. Yönetici, her çalışanın potansiyeline uygun iş paylaşımı yapmalıdır. Kriz döneminde çıkış yollarından biri olarak görülen eleman azaltılması durumunda, iş yükünde adaletsiz dağıtım olacaktır. İşinde iyi ve hızlı olan çalışana, işten ayrılanların işi de yüklenir. Az personelle aynı kapasitede iş yapmak amaçlanır. Aynı kapasitede iş bir süre yapılabilir, ancak kalite çok düşecektir. Bu yoğun tempoya fazla dayanamayan işgören, isyan eder ve işletmeden kaçış yolları aramaya başlar. Bu durumda firma hem iyi elemanlarını, hem de piyasadaki kaliteli hizmet sunma imajını ve anlayışını kaybeder.

Araştırmamızın ortaya koyduğu sonuçlar, kriz dönemi ve sonrasında çalışanların daha çok ilgi beklediklerini, ancak yönetimin kriz öncesi dönem uygulamalarında değişiklik yaparak, değişen işgören ihtiyaçlarını karşılamada hassas davranmadığını göstermiştir. Kriz döneminde çalışanların öncelikleri değişir. Normal şartlarda bir ihtiyaç tatmin edildikten sonra, sıra, bir sonraki basamaktaki ihtiyacın karşılanmasına gelirken, kriz döneminde yaşamsal önem taşıyan ihtiyaçların dışında kalanlar rahatlıkla gözardı edilir. Fizyolojik ve güven ihtiyaçları tatmin edilen işgören, saygı görme, kendini gerçekleştirme ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesini beklemeyecek, bunların tatmin olmaması, motivasyonunu olumsuz etkilemeyecektir. Aynı şekilde, olağan koşullarda çalışanın motivasyonunda etkili olan motivasyon faktörlerinin yokluğu, onu çok rahatsız etmeyecektir. Bu durumun en olumsuz yanı, işgörenin bu düşüncelerinin işveren tarafından bilinmesi ve kötü yönde kullanılmasıdır. Çalışan için, koşullar ne olursa olsun, çalışmanın önemli olduğunu farkedenden yönetici,

onu motive etmek için bir şey yapmayacaktır. Ne kişisel gelişimine olanak verecek, ne ödüllendirecek, ne de kararlara katılmasını sağlayacaktır. Hatta kimi zaman personeli işten çıkarmakla tehdit edecektir. Bir süre bu zor koşullar altında çalışmayı kabul eden işgören, kriz biter bitmez işletmeden ayrılacaktır.

Türkiye'nin önde gelen firmalarından birinin son yıllarda yaşadığı kriz dönemin sonrasındaki durumu incelendiğinde, üst yönetimin, kriz dönemi sürekli olacakmış gibi davrandığı ortaya çıkarılmıştır. Zor şartlar altında çalışan personelin, çalışmaya mecbur olmasından yararlanıldığı, motivasyon tekniklerinin kullanılmadığı, birey olarak çalışanlara önem verilmediği görülmüştür. Kriz döneminde eleman azaltılmasına giden işveren, kalanlara kapasitelerinin üzerinde iş vermeye, onlara söz hakkı tanımamaya, eğitimi bir kenara bırakmaya, "şükret ki çalışacak bir işin var" tarzındaki söylemlerini sürdürmeye devam etmektedir. Dış müşteri memnuniyeti kadar, iç müşteri memnuniyetinin de önem kazandığı günümüzde, bu tip bir yönetim anlayışı uzun vadede başarılı olamaz. Rekabet ortamında mutlu ve sadık işgörenlerle çalışan işletmeler ayakta kalabilir, diğerleri için çöküş kaçınılmazdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Adalı, Sacit. **Katılnalı Yönetim**, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları, 1986.

Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1994.

Akat, İlter. **İşletme Yönetimi**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir: 1997.

Akdemir, Ceylan, Altay Atayol ve Gönül Budak. **Personel Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 1996.

Albrecht, Steven. **Crisis Management For Corporate Self-Defense: How To Protect Your Organization In A Crisis**, New York: American Management Association, 1996.

Barton, Laurence. **Crisis In Organizations**, Las Vegas: 1992.

Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992.

Baykal, Besim. **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul: İ. Ü. Yayın No: 2524, İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayın No: 428, İşletme Yönetimi Ve Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 1, 1994.

Baysal, A. Can ve Tekaslan, Erdal. **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, İ.Ü İşletme Fakültesi Davranış Bilimler Dalı, 2. Baskı, İstanbul: 1996.

Bedeian, A. G. **Management**. Boston: Houghton Mifflin Comp., 1992.

Bentley, Trevor. **İnsanları Motive Etme**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.

- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 676, 1990.
- Can, Halil. **Başarı Güdüsü Ve Yönetimsel Başarı**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Yayınları, Yayın No: 12, 1985.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.
- Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı**, 3. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.
- Davis, Keith. **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, 6th Edition, McGraw Hill, 1981.
- Deming, W. Edwards. **Krizden Çıkış**, İstanbul: Arçelik, Güzel Sanatlar Basımevi, 1998.
- Dereli, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, 1981.
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1996.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 5. Baskı, 1998.
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**, 4. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1996.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No:86, 1991.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları, 1998..
- Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.
- Garih, Üzeyir. **İş Hayatında Motivasyon**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.

- Gordon, J. R. **Organizational Behavior**, Boston: 3rd Edition, Allyn And Bacon, 1991.
- Griffin, R. **Management**, 3.rd Edition, Boston: Houghton Mifflin Comp., 1990.
- Gürsoy, Bedri. **Verimlilik Üzerine Düşünceler**, Ankara: MPM Yayınları, 1985.
- Gürsoy, Melih. **Dünyadaki Büyük Ekonomik Krizler ve Türkiye Ekonomisine Etkileri**, İstanbul: Metris Yayınları, 1989.
- Hanks, Kurt. **İnsanları Motive Etme Sanatı**, İstanbul: Alfa Basım Dağıtım, 1999.
- Hegeman, Gisela. **Motivasyon El Kitabı (The Motivation Manuel)**, İstanbul: Rota Yayınları, 1995.
- Hodgetts, Richard M. **Yönetim Teori, Süreç Ve Uygulama**, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 1999.
- İncir, Gülten. **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Ankara: Mpm Yayını, 1990.
- Jefkins, Frank. **Public Relations For Your Business**, Lonon: Mercury Business Paperbacks, 1990.
- John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, Singapore: 5th Edition, John Wiley&Sons Inc., 1994.
- Kaynak, Turgay. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, İstanbul: alfa basım dağıtım, 1998.
- Keenan, Kate. **Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 8. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Kravitz, S. Michael. **Olumsuz İnsanları Yönetme**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.
- Lagadec, Patrick. **Preventing Chaos In A Crisis**, New York: McGraw Hill, 1993.

- Lawrence, Jauch and William Glueck. **Business Policy And Strategic Management**, New York: Mcgraw Hill Book Comp., 1988.
- Luthans, Fred. **Organizational Behaviour**, 7th edition, New York: McGraw Hill., 1995.
- McFarland, D. E. **Management Principles and Practices**, 4th Edition, New York: The McMillan Comp., 1990.
- Mondy, R. W., A. Sharplin and S.H. Premeaux, **Management**, 5th Edition, Boston: Allyn And Bacon, 1991,
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. **Organizational Behavior Managing People and Organizations**, Boston: 3rd Edition, Houghton Mifflin Comp., 1992.
- Morris, Stephen P. **Organizational Behaviour Concepts, - Controversies - Application**, U.K: 7th Edition, Prentice Hall International Editions, 1996.
- Mullins, J. Laurie. **Management and Organizational Behaviour**, 3rd Edition., Singapore: Pitman Publishing, 1993.
- Myers, David G. **Social Psychology**, The McGraw Hill Inc., 1996.
- Norteraft, G. B. and Neale, M. A. **Organizational Behavior**, Chicago: The Dreyden Press, 1990
- Onal, Güngör. **Temel İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.
- Onaran, O. **Çalışma Yaşamında Güdöleme Kuramları**, Ankara: Ankara Üniversitesi S.B.F. Yayınları, 1989.
- Rodoplu, Gültekin ve Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Isparta: 1998.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**, Bursa: Uludağ Üniversitesi, 2. Baskı, 1984.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Örgütlerde Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Yayınları no:424, 1996.

- Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt and Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, Singapore: 5th Edition, John Wiley&Sons Inc., 1994.
- Sibson, B. **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması**, Çev. Sinan Artan, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1990.
- Steer, R. M. and L. W. Porter , **Motivation and Work Behavior**, New York: 5th Edition, McGraw Hill Series in Management, 1991.
- Tikici, M. ve M. Deniz. **Örgütsel Davranış**, Malatya: Enstitü Yayınları, 1991.
- Tüz, Melek Vergiliel. **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Bursa: Ekin Yayınları, 1996.
- Vikesland, Gary. **Some Specifics On How To Handle Layoffs**, Cahners Publishing Company, 1999
- Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.
- Yüksel, Öznur . **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.

Sürekli Yayınlar:

- Alonzo, Vincent. “*When Disaster Strikes*”, **Incentive**, Vol. 172, Issue 6, (Jun 1998), 65-69.
- Berman, Eileen L. “*Motivation Through Teamwork*”, **Industrial Management**, Vol. 41, Issue 5, (Sep/Oct. 1999), 15-20.
- Bus, Dale. “*Motivating After The Madness*”, **Potentials**, Vol. 35, Issue 9, (Sep. 2002), 5-11.
- Challenger, James E. “*Downsizing Is Bad For Business*”, **USA Today Magazine**, Vol 78, (1997), 115-119.
- Church, Allan H. “*From Both Sides Now Organizational Downsizing: What Is Role Of The Practitioner?*”, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 150, (1995), 829-844.
- Emmerich, Roxanne. “*Güç Dönemlerde Motivasyon*”, **Executive Excellence**, Vol 11, (Şubat 2002), 783.
- Eroğlu, F. “*Türk Kültüründe Motivasyon*”, **A.Ü.İ.B. Fakültesi İşletme Dergisi** (1982), Sayı 5, 202.
- Forbes, Ashley .“*What Motivates People to Support a Business?*”, **Dallas Business Journal**, Vol. 22, Issue 43, (1999), 29.
- Foreman, L. S. “*Panic Theory*”, **Sociology and Social Research**, Vol. 24, Issue: 37, (1997), 100.
- Hansen, Fay. “*Employee Motivation*”, **Compensation Benefits Review**, Vol. 31, Issue 5, (Sep/Oct. 1999).
- Herzberg, F. “*One More Time, How Do You Motivate Employees*”, **HBR Classic, Harvard Business Review**, Number 5, (September – October), 1987, 28.

- Huseman, R.C., J. D. Hatfield and E. W. Miles, "*A New Perspective on Equity Theory, the Equity Sensitivity Construct*", **Academy of Management Review**, 1987, 12.
- İncir, Gülten. "*Çalışanları GÜdüleyici Bir Araç Etken İletişim*", **Mpm Verimlilik Dergisi** (1986), Cilt 20, Sayı. 6, 7.
- Korsgaden, Troy. "*Motivating Staaf for Agency Success*", **Rouh Notes**, Vol.143, (1 Jan 2000), 58.
- Lippitt, L. Gordon and H. Warren Schmidt. "*Crisis In a Developing Organization*", **Harvard Business Review**, Vol.45, no.6, (2001), 103-106.
- McCormack, Mark. "*Five Reasons to Stay Calm in a Crisis*", **Management**, Vol.43, Issue 6, (Jul. 1996), 78.
- Mckinley, William. "*Prescriptions For Managers: Are There Hidden Costs? (Downsizing and Organizational Learning Networks)*", **Academy of Management Review**, Vol 6, Issue 10, (2001), 75-80.
- McMaster, Mark. "*Motivating in the Wake of Scandal*", **Potentials**, Vol. 35, Issue 9, (Sep.2002), 20-25.
- Milburn, W. Thomas. **Organizational Crisis Part: 1 Definition and Conceptualization**, **Human Relations** Vol.36, No. 12, (1983), 150-154.
- Mishra, Karen E. "*Preserving Employee Morale During Downsizing*", **Sloan Management Review**, Vol. 10, No: 15, 1998, 30-33.
- Nickols, Fred. "*Change Management*", **Dallas Business Journal**, Vol 10, (1997), 68.
- Sanchs, Jeffrey D. "*Resolving the Dept Crisis on Low-Income Countries*", **Brooking Papers on Economic Activity**, (2002).
- Sapancalı, Faruk. "*Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar*", **MPM Yayınları Verimlilik Dergisi** (1993), Cilt:22, Sayı:4, 55.

Scott, Maria. "*Employees in a Downsized Environment*", **Sloan Management Review**, Vol. 13, No: 5, (1999), 8-12.

Shepler, John E. "*Managing After Downsizing*", **Dallas Business Journal**, Vol 22, Issue 43, (1999), 47.

Wodds, Lynn, "*Steering Safety Through a Crisis*", **Nation's Business**, Vol. 84, Issue 9, (Sep 1996), 2-7.



Tezler:

- Durgun, Birsen. “*Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Mezuniyet Tezi), 1992.
- Gülhan, Tahsin. “*Motivasyonda Manevi Faktörler*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı (Mezuniyet Tezi), 1994.
- Kaya, Nihat. “*Motivasyon Teorilerinde Ödüllendirme Sistemleri ve Bir Uygulama*”, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü (Mezuniyet Tezi), 1998.
- Polat, Didem Yükselcan. “*İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Örnekler*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi), 1997.
- Şengül, E. Hakan. “*İşletmelerde Kriz Yönetiminin Etkinlik Ve Verimliliği İle Güdülenme Etkilerinin İncelenmesi*”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi), 2001.
- Ülker, Ali. “*Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama*”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Mezuniyet Tezi), Malatya, 2001.

Internet Kaynakları:

Atabek, Erdal. “Kriz Ekonomisinin Psikolojik Yönetimi”, www.insankaynaklari.com, (05/08/2002).

Erten, Sena. “Kriz ve Küçülme”, www.humanitas.gen.tr, (21.11.2002).

“Küçülürken Büyüme”, www.insankaynaklari.com, (06/09/2002).

Stein, Howard F. "Death Imagery and the Experience of Organizational Downsizing", www.humanitas.com.tr, (19/05/2002).

Tugay, Yener. “Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Uygulamaları”, www.insankaynaklari.com, (25/09/2002).

Vikesland, Gary. "Motivating the Survivors of a Downsizing", www.employeeer-employee.com, (15/03/2002).

www.motivasyon.net, (25/08/2003).

www.saimyilmaz_sitemynet_com, (30.10.2003).

Diğer Yayınlar:

Bozkurt, Rüştü. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, Sorunları ve Çözüm Önerileri – Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları”, İzmir Ticaret Odası 15 Haziran 1988 Tarihli Forum.

Webster’s Dictionary, Massachusetts: G.&C. Merriam Company, 1982.



EKLER

EK 1. Anket Soruları

Aşağıda, kriz döneminde sizi motive eden etmenlerin tespitine yönelik sorular bulunmaktadır. İlk beş soru kişisel bilgiler bilgilerden oluşmaktadır. İkinci bölüm sorularının ilk kısmını kriz öncesi dönemi ve genel kişilik özelliklerinizi düşünerek cevaplamanızı rica ederim.

Size En Az Uyan
Seçenek

Size En Çok Uyan
Seçenek

-2	-1	0	1	2
----	----	---	---	---

I. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz a) Kadın b) Erkek
2. Yaş grubunuz a) 25 ve altı b) 26-35 c) 36-45 d) 15 ve üstü
3. Medeni durumunuz a) Evli b) Bekar
4. Eğitim durumunuz a) Lise b) Üniversite c) Y.lisans- doktora
5. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?
a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 6-10 yıl d) 10 yıl ve üstü

6. İşinizdeki uzmanlığınızı artırabilmek sizin için ne kadar önemli?

-2 -1 0 +1 +2

Kriz sonrası uzmanlığınızı artırmanın önemi değişti mi?

Evet, arttı. Evet, azaldı. Hayır, değişmedi.

7. İşinizi yaparken kişiliğinizi geliştirmek için fırsatlar elde edebilmek (kişisel gelişim eğitimleri almak) sizin için ne kadar önemli?

-2 -1 0 +1 +2

Kriz sonrası bu tip eğitimleri almanın önemi sizin için değişti mi?

Evet, arttı. Evet, azaldı. Hayır, değişmedi.

8. Çalıştığınız işletme size kendi özel alanınızda eğitim görmemiz için ne kadar olanak sağlıyor?

-2 -1 0 +1 +2

Kriz sonrası bu olanaklarda bir değişme oldu mu?

Evet, arttı. Evet, azaldı. Hayır, değişmedi.

9. İşinizdeki kişisel mutluluğunuzu nasıl değerlendirirsiniz?

-2 -1 0 +1 +2

Kriz sonrası kişisel memnuniyetiniz değişti mi?

Evet, arttı. Evet, azaldı. Hayır, değişmedi.

10. Firmanın (biriminizin) hedefleri size açıkça iletildi mi?

-2 -1 0 +1 +2

Kriz sonrası belirlenen hedefler sizinle paylaşıldı mı?

Evet, paylaşıldı. Hayır, paylaşılmadı.

11. İşletmenizin (biriminizin) yeniden yapılanması ile ilgili olumsuz düşüncelere sahip kişilere rastladınız mı?

Evet. Bilmiyorum. Hayır.

Kriz sonrasında yeniden yapılanmaya daha mı olumsuz yaklaşıldı?

Evet. Bilmiyorum. Hayır.

12. Size göre firmanızda (biriminizde) takım ruhu var mı?

-2 -1 0 +1 +2

Kriz sonrası bu değişti mi?

- a. Evet, takım ruhu daha ağır basıyor
- b. Evet, bireysellik ön planda
- c. Hayır, değişmedi

13. Üstünüz, şefiniz sizin fikirlerinizi dinliyor mu?

-2 -1 0 +1 +2

Kriz sonrası bu durumda bir değişme oldu mu?

Evet, arttı. Evet, azaldı. Hayır, değişmedi.

14. Üstünüz sizin önerilerinize uymadığı zaman neden gösteriyor mu?

-2 -1 0 +1 +2

Kriz sonrası bu durum değişti mi?

- a. Evet, neden göstermede daha özenli
- b. Evet, hiç geri bildirimde bulunmuyor
- c. Hayır, değişiklik olmadı

15. İşletme içindeki enformasyon (danışma) akışını nasıl değerlendiriyorsunuz?

-2 -1 0 +1 +2

Kriz sonrasında enformasyon akışı değişti mi?

Evet, arttı. Evet, azaldı. Hayır, değişmedi.

16. Ne kadar sıklıkla işletmeniz (biriminizde) toplantı düzenleniyor?

-2 -1 0 +1 +2

Kriz sonrası, yapılan toplantıların sayısında bir değişiklik oldu mu?

Evet, arttı. Evet, azaldı. Hayır, değişmedi.

17. İşletmeniz (biriminizde) belirlenen çalışma yöntem ve teknikleri motivasyonunuzda etkili mi?

-2 -1 0 +1 +2

Kriz sonrası uygulanan yöntemlerde değişiklik oldu mu?

- a. Evet, daha etkili yöntemler kullanılıyor
- b. Evet, yöntemler daha etkisiz hale geldi
- c. Hayır, değişiklik olmadı

18. Sizden istenen şeylerin gerçek potansiyelinize denk düşüğünü düşünüyor musunuz?

-2 -1 0 +1 +2

Krizden önce iş yükünüz farklı mıydı?

- a. Evet, daha fazlaydı
- b. Evet, daha azdı.
- c. Evet, daha fazlaydı

19. İşgörenler bir şey hakkında düşündüklerini, bu tartışmalı bir konu ile ilgili olsa bile, açıkça ifade edebilecek kadar kendilerini güvende hissediyorlar mı?

-2 -1 0 +1 +2

Kriz öncesi bu durum farklı mıydı?

- a. Evet, eskiden daha özgürdük
- b. Evet, kriz öncesi fikirlerimizi açıklayamazdık
- c. Hayır, değişiklik olmadı

20. Bir şeyler öğrenebileceğiniz yapıcı bir eleştiri almak sizin için ne kadar önemli?

-2 -1 0 +1 +2

21. Bir hata yaptığınızda gündelik bazda yapıcı eleştiri alıyor musunuz?

-2 -1 0 +1 +2

Krizden sonra bu durumda farklılık yaşıyor musunuz?

Evet, arttı. Evet, azaldı. Hayır, değişmedi.

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi	13.03.1978	
Doğum yeri	Ankara	
Lise	1992 – 1996	Orhan Cemal Fersoy-Süper Lisesi
Lisans	1996 – 2000	İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü
Yüksek Lisans	2000 – 2004	Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı
Çalıştığı Kurum:	2000 -	Türkiye Garanti Bankası A.Ş