

**ORGANİZASYONLARIN DEĞİŞEN YAPISI İÇİNDE
ÇALIŞANIN İŞTEKİ VERİMLİLİĞİNDE BEŞERİ
İLİŞKİLERİN ÖNEMİ : MESA ÖRNEĞİ**

Suna TEKEL

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin
Sosyoloji Anabilim Dalı için öngördüğü
DOKTORA TEZİ
olarak hazırlanmıştır.

T 100299

Ankara
Haziran, 2001

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma, Jürimiz tarafından Sosyoloji Anabilim Dalı'nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....*G. Arıkan*.....
Prof. Dr. Gülay ARIKAN

Üye.....*N. G. Ergn*.....
Prof. Dr. Nevin Güngör ERGAN

Üye.....*Çağatay Özdemir*.....
Doç. Dr. Çağatay ÖZDEMİR

Üye.....*Aylin Görgün Baran*.....
Doç. Dr. Aylin Görgün BARAN (Danışman)

Üye.....*Demet Ulusoy*.....
Doç. Dr. Demet ULUSOY

Onay :

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

2.6.19/2001

N. Özyer
Prof. Dr. Nuran ÖZYER
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yapılan çalışmaların birçoğunun çevremizdeki kişilerin katkısı ve desteği ile ortaya çıktığına inanıyorum. Bende bu çalışmayı hazırlarken gerek teorik yapının oluşturulmasında gerek araştırmada kullanılacak yöntem ve tekniklerin belirlenmesinde gerekse de sunum aşamasında birçok kişiden destek aldım. Burada ilkönce beni teşvik eden ve çalışmamı zamanında tamamlamam için sık sık uyarılarda bulunan Danışman Hoca'm Sayın Doç. Dr. Aylin Görgün BARAN'a yardımları ve desteği için teşekkür ederim. Yine altı aylık dönemlerde çalışmamı denetleyerek gözden kaçırılan önemli hususlar hakkında bana önerilerde bulunan Jüri Hocalarım Sayın Prof.Dr.Gülay ARIKAN ve Doç.Dr. Demet ULUSOY'a teşekkür ederim.

Bu çalışmanın kendi işyerinde uygulanmasına izin veren ve her aşamanın gerçekleştirilmesinde anlayış gösteren Genel Müdür Sayın F.Nihat AKYILDIZ' a ve ankete katılarak çalışmaya katkıda bulunan tüm Mesa İmalat çalışanlarına teşekkür ederim.

Son olarak uzun süren çalışmam boyunca bana destek olan ve tamamlamam için yardımcı olan eşim ve çocuklarıma da teşekkür borçluyum.

ÖZET

Bu çalışma, organizasyonlarda çalışanların verimliliğini etkileyen unsurların incelenmesi ve buradan hareketle çalışanların verimliliğini etkileyen beşeri unsurların önemini vurgulamak amacıyla hazırlanmıştır.

Organizasyonun bir açık sistem olarak düşünüldüğü çalışmada organizasyonu oluşturan tüm unsurların (fiziksel ve sosyal çevre, çalışanların motivasyonu) etkileşim halinde olduğu, birindeki değişimin diğerini etkilediği, organizasyonun dışsal uyarılar yoluyla da değişebileceği göz önüne alınmıştır.

Çalışma, Fordist ve Post-Fordist (üretim şekilleri, değişen işgücü ve organizasyon yapısı, değişen teknoloji) ve oluşmakta olan yeni dünya düzeninin kuramsal çerçevesi içinde ele alınmıştır.

Çalışma sonunda çalışanların işleriyle ilgili değişikliklere katılımlarının sağlanması, ast-üst ilişkilerini güçlendirecek uygulamaların yapısı, değişen iş yapıları ve teknoloji doğrultusunda çalışanların yetiştirilmeleri ve çalışanlar arasındaki sosyal ortamın çeşitli faaliyetlerle kuvvetlendirilmesi gerektiği düşünülmüştür.

Bunun için işyeri içinde biz duygusu ve dayanışmayı oluşturabilecek olan şirket kültürünün yaratılması öneri olarak sunulmuştur.

SUMMARY

This study was prepared to examine the factors affect the employees' productivity in organizations and thus, to emphasize the social elements affect the employees' productivity.

In the study that the organizations thought like an open sistem, it' s studied that all of the elements formated the organization (physical and social conditions, the employees' motivation) affect each other, on the other hand; one' s change affects the other and indeed the organization can be changed by the external stimulus'.

The study was established in the theoretical frame of the Fordism , Post-Fordism (changing production types , manpower, organization structure and technology) and globalization.

At the and of the study it's suggested obtaining the employees join into the changes in their works, doing some practise for strengthing the supervisor relationship, training the employees through the changing work structure and technology and strengthing the social environment by some facilities is needed.

Thus, it's offered to form a firm culture to constitute solidarity and the emotion of our in the office .

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
SUMMARY	iii
GİRİŞ	1
BÖLÜM I: ARAŞTIRMANIN ALANI VE KAPSAMI	5
I.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	5
I. 2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	5
I.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	5
I.4. KULLANILACAK TEMEL KAVRAMLAR.....	5
I.5. VERİ TOPLAMA YOLU VE ARAÇLARI	6
I. 6. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ HİPOTEZLER.....	7
BÖLÜM II : KURAMSAL ÇERÇEVE.....	10
II. 1. FORDİZM	10
II.2. FORDİZMDE YAŞANAN KRİZ	14
II.3. POST-FORDİZM.....	16
II.4. FORDİZM VE POST-FORDİZMİN KARŞILAŞTIRILMASI ..	19
II.5. YENİ DÜNYA DÜZENİ	22
BÖLÜM III: ARAŞTIRMANIN UYGULAMA AŞAMASI	24
III.1. DİYAGRAMIN TANITILMASI	24
III.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	26
III.2.1. ANKETE KATILANLARIN GENEL DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	26

III. 2.2. TEKNİK FAKTÖRLER.....	27
III.2.3. ÇALIŞANIN İŞTEKİ PERFORMANSI	30
III.2.4. MOTİVASYON.....	30
III. 2.4.a)-Yeterlik	32
III.2.5. FİZİKSEL ŞARTLAR	34
III.2.6. BİREYSEL GEREKSİNİMLER	37
III.2.6.1.Fizyolojik Gereksinimler	38
III.2.6.2. Sosyal Gereksinimler	40
III.2.6.3. Benlik Gereksinimleri.....	41
III.2.6.A)-BİREYSEL GEREKSİNİMLERİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER....	41
III.2.6.A.1. İş ve İş dışı Faaliyetler:	41
III.2.6.A.2. Durumun Algılanması.....	43
III.2.6.A.3.İstek Düzeyi.....	43
III.2.6.A.4.Referans Grupları.....	44
III.2.6.A.5.Erkek-Kadın	44
III.2.6.A.6.Kültürel Arka plan	45
III.2.6.A.7.Eğitim.....	46
III.2.6.A.8.Zaman	47
III.2.7. SOSYAL ŞARTLAR.....	49
III.2.7.1. FORMEL ORGANİZASYON.....	49
III.2.7.1.a)-Organizasyon Yapısı	55
III.2.7.1.b)-Liderlik Ortamı	63
III.2.7.1.c)-Organizasyonun Etkililiği.....	65
III.2.7.2.PERSONEL POLİTİKALARI.....	65

III.2.7.2.a)-İş Tanımı.....	66
III.2.7.2.b)-İşe Alma	67
III.2.7.2.c)-İşe Yerleştirme	68
III.2.7.2.d)- Standartlar.....	69
III.2.7.2.e)-Ücret ve Maaş düzeyi	70
III.2.7.2.f)-Teşvikler	71
III.2.7.2.g)-İş değerlemesi	71
III.2.7.2.h)-Performans Değerlendirme.....	73
III.2.7.2.i)-Yetiştirilme.....	77
III.2.7.2.i)-Haberleşme.....	78
III.2.8. İNFORMEL ORGANİZASYON.....	80
III.2.8.1. Grubun Büyüklüğü	81
III.2.8.2. Grup Üyelerinin Bağlılığı	81
III.2.8.3. Grubun Amacı	81
III.2.9. LİDERLER.....	83
III.2.9.1.Üstlerle İlişkiler.....	85
III.2.9.2.Planlama Yeteneği ve Teknik Bilgi.....	85
III.2.9.3.Liderlik Tipleri.....	87
III.2.9.4. Katılım.....	89
III.3. HİPOTEZLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	90
IV. SONUÇ	103
V. KAYNAKÇA.....	1
VI.EK'LER	

TABLO ÇİZELGELERİ

TABLO:1 ÇALIŞANIN İŞ PERFORMANSINI VE VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER:	25
TABLO:2 ÇALIŞANLARIN YAŞI	26
TABLO:3 ÇALIŞANLARIN MEDENİ DURUMU	27
TABLO:4 ÇALIŞANLARIN ÇOCUK SAYISI	27
TABLO:5 ÇALIŞANLARIN KULLANDIKLARI ARAÇLAR	29
TABLO:6 ÇALIŞANLARI MOTİVASYONU	31
TABLO: 10 ÇALIŞANLARIN YETİŞTİRİLMESİ	33
TABLO:13 UYGUN OLMAYAN FİZİKSEL ÇEVRE KOŞULLARI	36
TABLO:14 ÇALIŞMA SAATLERİ İÇİNDE DİNLENME MOLALARI.....	37
TABLO:15 ÇALIŞANLARIN ÜCRETLERİ	39
TABLO:16 ÇALIŞANLARIN SOSYAL GÜVENCESİ.....	39
TABLO:18 ÇALIŞANLARIN ARKADAŞLARINDAN YARDIM ALMASI	40
TABLO:22 ÇALIŞANLARIN SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRESİ	45
TABLO:23 ÇALIŞANLARIN AİLEVİ ÖZELLİKLERİ.....	46
TABLO:24 EĞİTİM DÜZEYİ VE TERFİ ETME İSTEĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	47
TABLO:26 İŞYERİ İÇİNDEKİ HİYERARŞİK YAPI	59
TABLO:36 ARKADAŞLARLA ANLAŞMAZLIKLARIN NEDENİ	83
TABLO:40 ÜSTLERİN İLETİLEN KİŞİSEL PROBLEMLERE YÖNELİK DAVRANIŞI	87
TABLO:41 ÇALIŞANLARIN ÜSTLERİNİ TANIMLAMALARI.....	88
TABLO:42 ÇALIŞANLARIN ÜSTLERİNDEN MEMNUNİYETİ	88
TABLO: 45 FİZİKSEL ÇEVRE ŞARTLARI VE VERİMLİLİK	91

TABLO:46 ÇALIŞANLARIN ALDIKLARI ÜCRET VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ	94
TABLO:47 ÇALIŞANLARIN İŞYERLERİNİ FARKLI ALGILAMALARI VE VERİMLİLİK	94
TABLO: 50 ÇALIŞANLARIN ÜSTLERİNE SIKINTILARINI SÖYLEMELERİ VE VERİMLİLİK	96
TABLO:53 ÇALIŞANLARIN İŞLERİ İLE İLGİLİ DEĞİŞİKLİKLERE KATILIMI VE VERİMLİLİK	98
TABLO:54 YAŞ VE VERİMLİLİK.....	99
TABLO:55 İŞYERİNDE HABERLEŞME VE VERİMLİLİK	100
TABLO:56 ÇALIŞANLARIN ARKADAŞLIKLARI VE VERİMLİLİK.....	100

GİRİŞ

Organizasyonlar teknik ve insani olmak üzere iki alt sistem içermektedir, etkili bir işlev yapabilmeleri için ise her iki alt sistem dengelenmeli ve buna göre düzenlenmelidir. Bu anlamda çalışanların verimliliği genel olarak organizasyonların amaçlarına ulaşmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Organizasyon bir açık sistem olarak düşünüldüğünde bütünü meydana getiren parçaların hepsinin önemli olduğu, birbirleriyle etkileşim içinde oldukları, birinde meydana gelen bir değişme diğer parçaları etkileyebildiği gibi zaman içinde bütünde de değişiklikler ortaya çıkarmaktadır. Bu arada varlığını sürdürmesi için dış uyarıcılara uyum sağlaması, diğer bir deyişle kendi iç değişimini de buna uygun olarak sağlaması gerekmektedir.

Değişen ekonomik ve teknolojik şartlar temel amaçları üretmek ve kar etmek üzerine kurulu organizasyonlarda da zaman içinde değişiklikler ortaya çıkarmaktadır. Ancak organizasyonlarda bu rekabet şartları içinde çalışanlar çoğunlukla unutulmakta ya da gözden kaçırılmaktadır. Oysa çalışanın işteki verimliliğinde etkili olan unsurlar aynı zamanda organizasyonu oluşturan tüm unsurlardır.

Bu bağlamda araştırma, organizasyonda sosyal ve fiziksel şartlar, formel-informel yapı, çalışanların yeterlik ve motivasyonları, bireysel gereksinimleri ve bunları belirleyen unsurlar gibi çalışanın verimliliğini etkileyen konuları incelemektedir. Değişmekte olan üretim şekilleri, işgücü yapısı, organizasyon yapısı ve yeni dünya düzeni ise çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturmaktadır.

Bunun için özel bir seçim yapılmadan tesadüf olarak seçilen bir işyerinde, organizasyonu oluşturan unsurlar hakkında çalışanların görüşlerinin alınmasını içeren bir anket uygulanmıştır. Daha sonra ise genel yönetim politikaları konusunda, işyerinde ilgili kişilerle mülakat yapılmıştır.

Çalışmanın sunulması, tüm bu unsurların tanıtılarak açıklanması ve söz konusu işyerindeki özelliklerin anlatılarak gerekli yerlerde tablolarla izah edilmesi olarak ilerlemiştir.

İlk olarak, işyerinin teknolojisi, yerleşim düzeni, genel çevre şartları yani teknik yapısı hakkında genel anlamda tanıtıcı bir bilgi verilmiştir. Daha sonra fiziksel çevre şartları ile ilgili sorular incelenmiştir. Organizasyonlarda fiziksel çevre şartlarının (aydınlanma, gürültü, sıcaklık gibi) yapılan araştırmalarla çalışanın performansı ve buradan verimliliği ile doğrudan ilgili olmadığı gözlenmişse de, bu çalışmada verimlilikle az da olsa bir ilişki bulunmuştur.

Çalışanın işteki verimliliğinde birincil etken, çalışanın hem yeterliliği (bilgisi; eğitim düzeyi, deneyimi, işe ilgisi, işe uygun yetiştirilmesi) hem de çalışmak istemesi yani motivasyonudur. Bu iki unsur bir arada bulunduğu verimlilikle bir ilişkisi kurulabilmektedir. Aksi durumda, ya çok yetenekli ama çalışmak istemeyen, ya da çok çalışmak istiyor ama işe uygun olmayan bir çalışan tipiyle karşılaşmaktadır.

İşyerleri eleman seçimlerinde işe uygun teknik özellikleri çıkarıp buna denk düşen eleman tipini çeşitli uygulamalarla seçmektedirler, seçilen kişinin başlangıçta motivasyonu yüksektir, ama daha sonrası çalıştığı işyerinin koşullarına ve kendi beklentilerine uyup uymamasına göre değişmektedir.

Çalışanın beklentileri, eğitimi, deneyimi, kültürel yapısı (aile, yetiştiği çevre, din vb.) gibi unsurlarla şekillenmektedir. Beklenti düzeyleri, hem çalışanın kendi bireysel yaşamı hem de içinde yaşadığı ülkenin genel ekonomik şartlarına bağlı olarak değişebilmektedir.

Çalışanların başarıları aynı zamanda organizasyonun biçimsel yapısıyla da yakından ilgili olmaktadır. İşyerinin yönetim ilkeleri, çalışanı tanımlama biçimleri uygulama tarzlarını belirleyici önemde olmaktadır. Çalışanların mecbur oldukları için çalıştığını ve ücretle motive olduklarını düşünen bir

yönetim ile, çalışanın işinin hayatının önemli bir kısmını oluşturan işlevinin farkında olan ve ona önem veren yönetim arasında uygulamalarda farklılıklar olmaktadır. Buna zaman içinde değişen çalışan profilini de eklemek gerekmektedir.

Organizasyonda karar verme mekanizmalarının çok katmanlı olması ya da olmaması, çalışan kişiye sorumluluk ve inisiyatif kullanma hakkının verilip verilmemesi de çalışanı etkileyen unsurlardır.

Personel politikalarının tüm çalışanlar tarafından bilinmesi ve anlaşılması, işyerinde haklı ve adil bir uygulamanın olması çalışanların güven duymalarına neden olmaktadır. Aksi takdirde informel yapıda yayılan haberler çalışanın iş motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanın yaptığı işe uygun ücret alması ve kişiler arası karşılaştırmalar için iş değerlendirme ve iş performansı değerlendirme metotları objektif kuralların oluşmasına yardım etmektedir.

Çalışanların teknolojik yenilik ya da iş rotasyonu zenginleştirme, ya da genişletme yöntemleri ile değişen çalışma şartlarına uyum sağlaması için yetiştirilme programları düzenlenmesi, hem işyeri hem de çalışan için uzun vadede verimliliği arttırıcı bir unsur olmaktadır.

Organizasyonlarda önemli bir diğer unsur, informel yapıdır. Çalışanların işyeri içinde anlaştıkları arkadaşlarının olması olumlu bir etki yaratmaktadır, aralarında uyum ve birliktelik olan kişiler daha verimli çalışmakta ve işyerinden memnun olmaktadır. Biz duygusu ve dayanışma içinde olan, organizasyonun kendilerinden ne beklediğini bilip o amaç etrafında bütünleşen çalışanların iş performansları yüksek olmaktadır. Bunun için çalışanların uyum gösterecekleri ortak bir işyeri felsefesi kültürünün var olması ya da geliştirilmesi etkili olmaktadır.

Çalışanların başarılarında ast- üst ilişkisi önemli bir yer tutmaktadır. Yönetici konumunda olan kişilerin astlarına tavırları, davranış biçimleri etkili olmaktadır. Burada vurgulanması gereken tek tip bir yönetici biçimi olması değildir. Çünkü yapılan işin niteliği, çalışanların ortak özellikleri yönetici tavrının şekillenmesinde önemlidir. Ancak tekrar vurgulamak gerekirse değişen çalışan tipine uygun olarak yönetici tavrı da değişmelidir. Ancak bu tepeden aşağı bir değişim olmalıdır, çünkü sadece örneğin orta kademe yönetici de eğitim yolu ile sağlanan değişme yöneticinin bağlı olduğu üstünün kendine karşı tavrının aynı kalmasından dolayı etkili olmamaktadır.

Genelde çalışanı, dinleyen, anlamaya çalışan, yardımcı olan, işini iyi yapması için gerekli şartları ya da kolaylıkları hazırlayan yöneticiler yönettikleri grubun başarılı olmasını sağlamaktadırlar.

Çalışanların işyerleri hakkında olumlu duygularının da olması etkili olmaktadır. Diğer işyerleri ile kıyasladıklarında fark görmeleri işyerlerine bağlanmalarını sağlamaktadır.

Genel olarak araştırma üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde araştırmanın alanı ve kapsamı içinde, çalışmanın konusu, amacı, kapsamı, araştırmada kullanılan veri toplama teknikleri, araştırmanın hipotezleri anlatılmaktadır. İkinci bölümde ise, uygulanan anketin sonuçları incelenmekte ve konu ile ilgili yüzdeleri veren tablolar ve yine bu bölüm içinde hipotezlerin denetlenmesi için çift yönlü frekans tabloları oluşturulmuştur. Son olarak sonuç ve değerlendirme bölümünde ise, çalışma yorumlanırken, beşeri ilişkilere önem veren uygulamalardan örnekler verilerek bir değerlendirme yapılmıştır.

BÖLÜM: I. ARAŞTIRMANIN ALANI VE KAPSAMI

I.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, teknik yapının veri olarak alındığı organizasyonda, fiziksel ve sosyal (formel-informel yapı) şartlar, çalışanların yeterlik ve motivasyonu, bireysel gereksinimlerinin çalışanların verimliliği üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

I. 2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma, çalışanların yaptıkları işte verimli olmaları için beşeri ilişkilere dayanan unsurların önemini vurgulamak ve sonuçta bu yönde uygulama önerileri geliştirmek amacıyla hazırlanmıştır.

I.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, örneklem olarak ele alınan Atatürk Mah. Kayı Cad. No:44 adresinde yerleşmiş bulunan Mesa İmalat Sanayii ve Ticaret A.Ş. 'nde - araştırmacının ilgili işyerinde çalışıyor olmasından dolayı tesadüfi olarak seçilmiştir- çalışanlara uygulanmıştır.

I.4. KULLANILACAK TEMEL KAVRAMLAR

Organizasyon; formel ve informel yapısını oluşturan unsurların ve dışsal şartların (teknolojinin gelişmesi, ülke düzeyinde genel ekonomik durum) etkileşim içinde bulunduğu bir açık sistem olarak ele alınmıştır. **Çalışanlar;** organizasyon içinde tüm çalışanlar (mavi ve beyaz yakalı) ele alınmış olmakla beraber sayısal olarak daha fazla olmaları nedeniyle mavi yakalılar sonuçları daha belirleyici olmuştur. **Verimlilik;** çalışanın yeterlik; eğitim, deneyim, yetiştirilme ve işe olan ilgisi ve motivasyonunun bir arada olması durumu olarak ele alınmıştır.

I.5. VERİ TOPLAMA YOLU VE ARAÇLARI

Araştırma organizasyon ve organizasyonu oluşturan unsurlar hakkında Ankara'daki çeşitli üniversitelerde (Gazi Üniv., Bilkent Üniv., ODTÜ, Hacettepe Üniv.) yapılan konu ile ilgili kaynak tarama çalışması ile başlamıştır.

Bu arada araştırmacının 02.02.1998-31.12.2000 tarihleri arasında Mesa İmalat ve San. A.Ş. 'nde Personel ve İdari İşler Sorumlusu olarak görev yapması nedeniyle katılımlı gözlem yapılması mümkün olmuştur. Bu görev kapsamı içinde; personel (işe giriş-çıkış işlemleri, işe devamsızlık takibi, aylık maaş bordrolarının hazırlanması vs.) işleri yanında taşeron firmaların (personel taşımacılığı ve yemek hazırlama işini üstlenen) takibi, sağlık birimi ve çevre gibi idari işler bulunmaktadır.

Araştırmacı ODTÜ Sürekli Eğitim Merkezi tarafından 20 Kasım 1999-20 Şubat 2000 tarihleri arasında düzenlenmiş olan "İnsan Kaynakları Yönetim Semineri" ne katılmış; Örgüt Yönetimi ve Yönetici Anlayışında Gelişmeler, Örgüt ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Birey Davranışı ve Bireysel Farklar; Gelişen Yeni Dünya Düzeninde Kamu Örgütleri ve Değişim, Örgüt ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup Davranışı; Liderlik ve Örgüt Yönetimine Etkileri, Zaman Yönetimi; İş Analizi, İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme, Uygulamalı Performans Değerlendirme, Çağdaş Örgüt, Yönetim ve Örgüt Geliştirme, İş Değerlendirme ve Ücret Yönetimi derslerini almıştır.

Araştırmacının PER-YÖN' (Personel Yöneticileri Derneği) ün bir üyesi olması dolayısıyla Derneğin iki ayda bir yayımlanan sürekli yayınlarını (Per-yön) izlemek ve düzenlenen seminerlerin yazılı metinlerini incelenmek suretiyle bu konudaki yeni gelişmeleri takip etmek imkanı olmuştur.

Ayrıca Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) 'nin üç ayda bir yayımlanan "Verimlilik" dergisi ve aylık yayımlanan gazetesi takip edilmiş, Merkez' in "Uluslararası Verimlilik Kongreleri" ne ait bildirimlerinin toplandığı ciltler araştırma yapılan konu doğrultusunda incelenmiştir.

28 Şubat 2001 tarihinde 82 sorudan oluşturulmuş anket formu (Bkz.Ek:1) söz konusu işyerinin (Mesa İmalat San ve Tic. A. Ş.) Genel Müdür' ünden izin alınmak suretiyle öğle tatili esnasında çalışanlara uygulanmıştır. Uygulamada gruplar halinde yemek salonuna gelen çalışanların mola sürelerini yarım saat uzatmak suretiyle, anketi kendilerinin doldurması sağlanmış, bu arada herhangi bir soru ya da yardım için nezaret edilmiştir. İdari personel olarak nitelenen büro çalışanlarına ise, girişte telefon santraline ait konsol üzerine formlar bırakılmış ve önceden yönetim tarafından duyurulması sebebiyle personelin katılımı sağlanmıştır.

Toplam olarak 133 çalışanın katıldığı anket sorularında İstatistiksel işlemlerin yapılması için SPSS 9.0 versiyonu kullanılmış, değerlendirmeler için gerekli tablolar oluşturulmuştur.

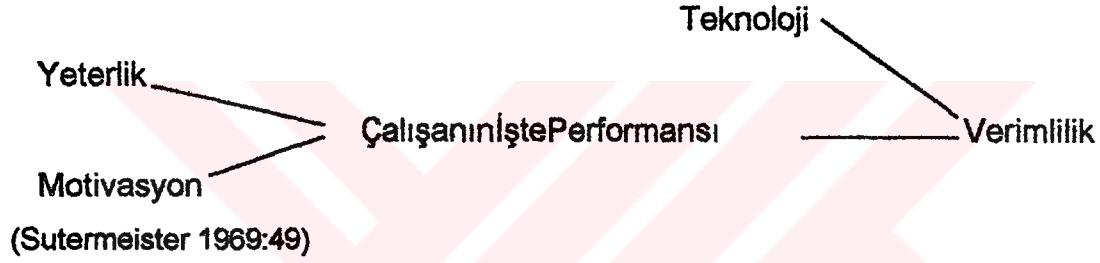
Organizasyonun yönetim ilkeleri ve Personel Politikaları hakkında bilgi almak için önceden yapılan görüşmeler sonrasında bir soru kağıdı oluşturularak söz konusu işyerinin ilgili yetkililerine yetkililere faks ile gönderilmiş, daha sonra 21 Mayıs 2001 tarihinde görüşme yapılarak ilgili bilgiler toplanmıştır.

1.6. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ HİPOTEZLER

Bir açık sistem olarak düşünülen organizasyonda, organizasyonu oluşturan unsurların (formel-informel yapı, personel politikaları, fiziksel şartlar) (bkz.Tablo1) çalışanın verimliliğinde etkisi olduğu düşünülmektedir.

Çalışanın verimliliği Yeterlik ve Motivasyonun her ikisinin bir arada olması halinde çalışanın işteki performansı buna bağlı olarak verimliliği artmaktadır. Organizasyonda, çalışanın iş performansının buna bağlı olarak işteki verimliliğinin yüksek olması, teknoloji unsurunun veri olarak alınması halinde çalışanın yeterlik (Bilgi; eğitim, deneyim, yetiştirilme ve işe olan ilgi ve motivasyonun (fiziksel, sosyal şartlar ve bireysel gereksinimlerin etkileşiminin sonucu oluşan) bir arada bulunmasına bağlıdır.

Bireysel Gereksinimler, Motivasyon, Performans ve Verimlilik Arasındaki İlişki:



Araştırmada yukarıda belirtilen çerçevede içinde test edilmek üzere hipotezler şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Organizasyon içindeki fiziksel çevre şartları (gürültü, aydınlatma, dinlenme molaları, sıcaklık, havalandırma vb.) çalışanların verimliliği (Bilgi; eğitim, deneyim, yetiştirilme, işe olan ilgi ve motivasyonun bir arada bulunması olarak ele alınmaktadır) üzerinde doğrudan etkili olmamaktadır.
2. Organizasyonda çalışanların aldıkları ücreti yeterli görmeleri verimlilikleri (Bilgi; eğitim, deneyim, yetiştirilme, işe olan ilgi ve motivasyonun bir arada bulunması olarak ele alınmaktadır) üzerinde etkili olmaktadır.

3. Çalışanların kendi işyerlerini diğerleri ile karşılaştırmaları ile edindikleri olumlu izlenim verimlilikleri (Bilgi; eğitim, deneyim, yetiştirilme, işe olan ilgi ve motivasyonun bir arada bulunması olarak ele alınmaktadır) üzerinde etkili olmaktadır.
4. Organizasyonda ast-üst ilişkilerinin çalışana yönelik (çalışanla ilgilenilmesi, başarılarının takdir edilmesi, yardımcı olunması) olması verimlilik (Bilgi; eğitim, deneyim, yetiştirilme, işe olan ilgi ve motivasyonun bir arada bulunması olarak ele alınmaktadır) üzerinde etkili olmaktadır.
5. Organizasyonda çalışanların yaptıkları işlerle ilgili değişiklikler yapılmak istendiğinde katılımlarının sağlanması verimlilik (Bilgi; eğitim, deneyim, yetiştirilme, işe olan ilgi ve motivasyonun bir arada bulunması olarak ele alınmaktadır) üzerinde etkili olmaktadır.

BÖLÜM II : KURAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde yaşadığımız ekonomik değişikliklerin kapitalizmin kendi iç çelişkilerini yine kendi iç dinamikleri ile düzeltme biçimleri olarak değerlendirildiğinde temel bir takım özellikleri tespit etmek mümkün olmaktadır: 1)- Esas amacı kar olan kapitalizm sermaye birikiminin sürdürülmesini sağlamak için büyümek zorundadır. Buradan; ortaya çıkabilecek toplumsal, politik, jeopolitik ve ekolojik sonuçlar ne olursa olsun, üretimin genişlemesi ve gerçek değerlerin artması için bu sonuçlara ulaşmak zorundadır. Kriz büyümenin yokluğu olarak tanımlanır 2)-Büyüme, hem üretimde hem de piyasada denetim kapitalizmin varlığını sürdürmesi için yaşamsal öneme sahiptir. 3)- Kapitalizm, teknolojik ve organizasyonel bakımdan zorunlu olarak dinamiktir. Bir taraftan rekabetin zorlayıcı yasaları altında yeniliklerle birbirlerini geçmeye çalışırken diğer taraftan da denetim için dinamik bir yapı içinde olması gereklidir.

Bu temel özellikleri sürdürebilmek için; kapasitenin (fabrika binası, makinelerin değeri gibi, işgücünün değersizleşmesi gibi), para değerinin değersizleştirilmesi; bir düzenleme sisteminin kurumsallaştırılması aracılığıyla kurulacak makro-ekonomik denetim (Keynesçi ekonomik model); zamansal ve mekansal kaydırma yolları aşırı birikimle başa çıkmanın yolları olmuştur(Harvey 1997:199-214).

II. 1. FORDİZM

Fordizm dört düzeyde incelenebilmektedir: 1)- Kütlesel üretim biçimi anlamında bant tipi üretim teknikleri kullanılmaktadır ve yarı becerili işgücüne dayanır 2)- Büyüme döngüsü hakimdir; üretkenlik artışı ücretleri arttırır, bu kütlesel talep yaratır böylece kar artar, karın artışları yatırımı teşvik eder ve en nihayet kütlesel üretime dönlür (birikim rejimi olarak tanımlanabilir)3)- Büyük işletmelerde kontrol ve mülkiyet birbirinden ayrılmıştır (düzenleme modeli), merkezi kontrol (Taylorist iş bölümü) ve toplu pazarlık sistemi bu

düzenlemenin çıktısıdır 4)- Fordizm bir sosyal organizasyon modeli olarak ele alınabilmektedir (Belek 1999:250 ; Amin 1995:9).

Fordizmin ayırddedici özelliği; kitle üretiminin bant tipi üretim tekniği ile yarı becerili işgücüne bağlı olmasıdır ancak; ne ekonominin tüm kolları ne de tüm işgücü kitle üretimi yapan Fordist ekonomi içindedir, burada önemli olan, bu dönemdeki dinamizmin ana kaynağının kitle üretimi olmasıdır. Bu çerçevede, standart üretim mallarının çekirdek aileler tarafından tüketilmesi anlamında standart tüketim kalıpları, bürokratik devlet tarafından topluma sunulan standart mal ve hizmeti de içermektedir. Bu ideal tip tanımlama 1950 sonrasında ABD'de uygulanmıştır, ancak Fordizm bir ideal tip olarak her ülkede aynı biçimde görülmemektedir, Fordist unsurlardan Fordist olmayan unsurlara doğru bir sıralama içinde görülmektedir (Amin 1995:9-10).

Fordizm, Henry Ford'un Michigan'ın Dearborn kentinde kurmuş (1914) olduğu otomobil fabrikasında yaptığı uygulamalar ile başlamıştır (Harvey 1997:147). Fordizm işgücü ve teknolojinin örgütlenmesi anlamında Taylorizm'den sonraki aşamadır. "Bilimsel Yönetimi" in İlkeleri" nde toplanmış olan Taylorizmin üç ilkesi vardır: 1)- İşin ek küçük parçalara ayrılarak basitleştirilmesi 2)- Yapılan işin planlama ve üretim düzeylerinin, diğer bir deyişle kol ve kafa işlerinin birbirinden ayrılması 3)- Çalışana yaptığı işin direktifler olarak bildirilmesi. Taylor, zaman ve hareket araştırmaları ile her iş için standart hareket katalogları hazırlamış, işi yapmak için en kısa süreyi tesbit etmiştir, böylece zaman çizelgesi ile çalışanın iş yapma hızı kontrol edilebilmektedir(Taylor 1993:30-60).

Taylorizmde işin en küçük ayrıntılarına kadar planlanmış olmasına rağmen çalışanların makineler arasındaki hareketleri zaman ve verim düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bunun nedeni sabit olan makinelerin konumlarıdır. Fordizm, bu usulü kendiliğinden akan ve üzerinde üretimin gerçekleştirildiği bant sistemi ile zaman kayıplarını azaltmaya çalışmıştır. Böylece çalışanlar koşuşturmak yerine hareketli bant sistemi önünde işlerini

yapmışlardır. Zaman ve işgücü tasarrufu sağlanmıştır. Ancak bu süreç içinde de üretim ve planlama işlerinin ayrılması sürmektedir (Belek 1999:56-61).

Fordun uygulamalarının diğer bir özelliği yeni bir tür toplumun büyük şirketlerin elindeki gücü doğru kullanması halinde kurulabileceğine duyduğu inançtır. Çalışana günlük sekiz saatlik çalışması için beş dolar ödenmesi, üretim disiplini sağlanması yanında büyük şirketlerin piyasaya sürdükleri kitle üretimi ürünlerini tüketmek için yeterli gelir ve boş zaman sağlayacaktır (Harvey 1997:147-149).

Bu ücret o dönemde ödenen ücretin iki katı kadardır. Ford, iş ve iş dışında yeni moral standartlar geliştirmiş, bunlara altı ay süre ile uyanları ek bir ücretle ödüllendirmiştir, böylelikle yeni bir Amerikan yaşam tarzı geliştirmeyi hedeflemiştir. Diğer bir amaç da çalışanların makineye tabi kılınan yaşamlarına karşı geliştirdikleri devamsızlık, iş değiştirme gibi sorunları azaltmaktır (Belek 1999:63)

Ancak 1929 bunalımında ilk önce çalışanın ücretlerini arttırarak bu düşüncesini gerçekleştirmek istemişse de daha sonra krize yenik düşmüştür. Kriz esas olarak talebin üretime oranla yetersizliği biçiminde çıkmıştır. 30'lu yılların büyük krizini izleyen savaş döneminde ise çalışanların montaj hattına ilişkin direnmeleri sürmüş, geniş ölçekli planlama zorunlu hale gelmeye başlamıştır; Fordist üretimin gereklerine karşılık verebilecek bir düzenleme tarzı yaratılması gerekmektedir. Devlet yetkilerinin doğru biçimlendirilmesi ve kullanılması 1945' den sonra sağlanabilmiştir. Gelişmiş ülkelerde ekonomik büyüme hızı artmış, hayat standartları yükselmiş, kriz eğilimleri kontrol altında tutulmuş, kitle demokrasisi korunmuş, ülkeler arası savaş tehlikesi uzaklaştırılmıştır(Harvey 1997:147-152).

1917' de Sovyet Devrimi' nin olması ve daha sonra yaşanan 1929 krizi ile hem Avrupa hem de ABD Hükümetlerinin talep geliştirici politika ve kamu yatırımlarının önemini keşfetmeleri ile sosyal refah devleti anlayışı

şekillenmeye başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında getirdiği ekonomik güçlüklerle Soğuk Savaş' ın "Sovyet Tehdidi" de eklenince Keynes' in İstihdam Kuramı' ndan hareketle sosyal refah devleti anlayışı Batılı devletlerin ayrılmaz parçası olmuştur. (Kazgan 2000:213-214)

Sosyal Refah Devleti; vatandaşların sosyal durumlarıyla, refahlarıyla ilgilenen, onlara asgari bir yaşama düzeyi sağlamayı ödev bilen devlet olarak tanımlanmaktadır(Soysal 1993:149). Buradan devletin görevleri arasında; toplumun temeli olması nedeniyle ailenin korunması, vatandaşların eğitim ve öğrenimlerinin sağlanması, kamu yararının korunması, adaletli ücret (çalışanların yaptıkları işe uygun ücret ve sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli önlem alması), çevre, sağlık ve konut hakları, sosyal güvenlik hakları, kültürel ve sanatsal görevler sayılabilmektedir.

Devletin yapısı bu dönemde, ekonomik sürecin ve işgücünün sürekliliğinin sağlanmasının temeli durumuna gelmiştir. Devlet bazı ekonomik sektörlere (sağlık, eğitim hizmetlerinin üretilmesi) doğrudan katılmıştır. Böylece devletin düzenleyici, denetleyici, sosyal güvenlikçi işlevleri genişlemiştir. Sosyal güvenlik harcamaları, Fordist üretim ve genişletilmiş yeniden üretimi kalıcı kılmak üzere işlev yapmış, böylelikle işgücünün sürekliliğini güvenceye almıştır. Bu arada sendikalar işveren-çalışan ilişkilerinde önemli pazarlık gücü elde etmişlerdir. Sosyal refah devletinin ana özellikleri özetlendiğinde; herkese en az düzeyde gelir garantisi, sosyal güvenlik hakkı ve belli standartlarda sosyal hizmet sunmaktır. Keynesçi ekonomi politikalarını benimsemiş olan bu devlet şekli böylelikle işgücü piyasasını da yönetmiştir (Belek 1999:251-252). Ancak bir noktada vurgulanmalıdır ki devlet müdahaleciliğinin biçimleri gelişmiş ülkelerde farklılıklar göstermekle birlikte (Harvey 1997:158) Keynesçi ekonomi modeli hem istikrarlı büyümeyi hem de yükselen bir hayat tarzını gerçekleştirmiştir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Fordizm, uluslararası bir olgu olmuştur. 1939' dan önce ABD dışında ağır gelişen Fordizm, 1940' dan sonra hem Avrupa hem de Japonya'da savaş seferberliğinin bir parçası olarak güçlü bir biçimde gelişmiştir. Savaş sonrası dönemde ya doğrudan (işgal altındaki bölgeler) ya da Marshall Planı ve daha sonra Amerikan doğrudan yatırımları aracılığı ile Fordizm sağlamlaşmış ve yayılmıştır (Harvey 1997:159-160).

II.2. FORDİZMDE YAŞANAN KRİZ

1970'lerin ortalarına gelindiğinde ekonomik büyümede görülen yavaşlama ve durgunluğun yaşanması Fordizmde krizi başlatmıştır, bunun temel sebepleri ise şöyle özetlenebilir:

Birincisi; verimlilik, Fordizmin teknik ve sosyal sınırlılığı ile (çalışanların işin Fordist organizasyonuna direnç göstermesi ve üretim hattında yaşanan zorluklar) azalmaya başlamıştır. İkinci olarak; kitle üretiminin ulusal hükümet yönetimini zora sokan bir biçimde artarak globalleşmesi, üçüncü olarak; sosyal harcamaların artışı, dördüncü olarak; tüketim kalıplarının çeşitlenme eğiliminin standart ve kitlesel oranda üretim teknikleri ile karşılanamamış olmasıdır (Amin 1995:10)

Fordist üretim tarzında yapılan işin parçalara ayrılması zaman israfını azaltan ve rasyonalize eden yönünü ortadan kaldırmaktadır ve ters yönde zaman israfına dayanan bir etki doğurabilmektedir. Bunun nedenlerinden birisi; yapılan işin basitleştirilmesinde makinelerdeki (teknolojinin kendi doğal yapısı) sınırlılıktan dolayı daha fazla bölünme sağlanamamaktadır, ikincisi; hareketli bant üzerinde her çalışanın işini zamanında bitirmesi ürünün bir sonraki aşamaya geçmesi gereklidir, oysa bu gerçekleşmemekte ve sistem içinde desenkronizasyona neden olmaktadır. Diğer yandan koordinasyon ve kontrol faaliyetleri (Fordist işyerleri çok fazla ve işlevi üretimin sürecinin gözlenmesi, üst düzey yönetime aksaklıklar ve çalışanlar hakkında rapor sunmak olan bir ara yönetim kademesini istihdam etmiştir) de maliyet

artışlarına sebep olmaktadır. İşin basitleştirilmesi çalışanlarda işe devamsızlık, işe karşı isteksizlik, verimsiz çalışma, sık iş değiştirme, sık hastalanma şeklinde davranışlara sebep olmuştur (Belek 1999:64-65).

Büyük ekonomik krizlerin öncesinde bir, iki yıl süren spekülatif patlamalar görüldüğü söylenmektedir (Kazgan 2000:185,186). Bu süreçte ilkönce üretim kesimlerinde sermayenin kar haddi düşmektedir, yatırımlar için fon talebi azalır, bu kez yeni alanlarda (hisse senetleri, döviz piyasaları gibi) kar elde etme çabaları başlar. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişmiş ülkelerde yatırımların karlılığı spekülatif eylemleri baskı altında tutmuştur, 1971 yılında ise, döviz piyasalarındaki spekülasyonlar dolar altın bağından (İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Bretton Woods sistemine bağlı ülkelerin Merkez bankaları tarafından doların altına dönüşebilmesi) kopmuş bu sefer altın üzerine spekülasyon sürmüş hammadde fiyatları çok artmıştır. 1973 yılında ise Petrol ihraç eden ülkelerin kartelleşerek (OPEC) petrol fiyatlarını arttırmaları krizi hızlandırmıştır (Kazgan 2000:81).

Diğer yandan Fordist düzenlemeyi sağlayan devlet yapısı da bunalıma girmiştir. Ücretleri düzenleyen ve sosyal güvenlik sisteminde süreklilik sağlayan yapılar işverenler tarafından ekonomik bunalımın nedeni olarak görülmeye başlamıştır (Belek 1999:253). Devlet iktidarının meşruluğu, artan ölçüde Fordizmin yararlarını herkese yayabilme ve kitlesel ölçekte yeterli sağlık, konut ve eğitim hizmeti sağlayabilme kapasitesine bağlı olmaktadır. Oysa ki kamu mallarının sağlanabilme kapasitesi, özel sektördeki üretkenliğin sürekli artışına bağlıdır (Harvey 1997:162).

Genel olarak yukarıda anlatılanlar özetlendiğinde; 1965'den 1973'e kadar olan dönemde Fordizm ve Keynesçiliğin kapitalizmin çelişkilerini denetim altında tutmaları zorlaşmaktadır. Bunun sebebi ise "katılık" ile açıklanabilmektedir (Harvey 1999:165-166). Yani, üretim sistemlerine uzun vadeli ve geniş ölçekli sabit sermaye yatırımı tasarımı esnekliği engelleyen istikrarlı büyüme ve değişmez tüketici piyasaları varsayımlarında katılık

görülmektedir. İşgücü piyasalarında, tekelci sektörlerde iş sözleşmelerinde katılık vardır. Yapılmak istenen değişimler 1968-72 döneminin grev dalgası ve iş uyuşmazlıkları gibi sorunları çıkarmaktadır. Devletin meşruluğunu koruyabilmesi için kamu hizmeti programları büyümeye devam ettiğinden sonuçta, bu üçlü ilişki gittikçe işlevini kaybetme noktasına gelmiştir.

II.3. POST-FORDİZM

1960' lı yılların sonlarından itibaren günümüz toplumuna ilişkin olarak sanayi sonrası kuramları geliştirdiği görülmektedir. "Sanayi Sonrası Toplumun Yaklaşması" (1973) başlıklı kitabı ile Daniell Bell, "Süreksizlik Çağı" (1969) başlıklı kitabı ile Peter Drucker ve "Gelecek Şoku" (1970) başlıklı kitabı ile Alvin Toffler genel olarak; sanayi toplumunun daha önceki tarım toplumundan farklılaşması gibi yeni bir toplum tipinin gelmekte olduğunu anlatmışlardır. Diğer taraftan ekonominin 1973' de petrol krizi ile başlayan bir değişikliğe uğraması "sanayi sonrası" fikrinin canlanmasına neden olmuştur. Bu krizden çıkış için ise Laissez-faire uygulamalarına dönmek, 1945' den itibaren ağırlık kazanan merkezi planlama ve devlet müdahalesinden vazgeçilmesi fikirleri öne sürülmeye başlamıştır (Kumar 1999:14).

Yeni toplum tipi için kullanılan; Hizmet Sınıfı Toplumu (Dahrendorf), Post Endüstriyel Dönem (Daniell Bell), Bilgi Toplumu (Giddings), Üçüncü Dalga Toplumu (Toffler), Postmodern Dönem (Etzioni, Habermas), Ne Antikapitalist ne de Non-Sosyalist Toplum (Drucker) tanımlamaların ortak noktaları; bir tarafta küreselleşme (iki-kutuplu diye bilinen ve siyasal farklılığa dayanmış olan, bir tarafta ABD, diğer tarafta (eski) Sovyetler Birliği'nin yer aldığı bir düzenin değişmesi, genel olarak tek kutuplu dünya anlayışının vurgulanması), diğer tarafta kapitalizmin yeni bir sosyal biçime doğru evrimsel olarak değişmesidir (Belek 1999:21-22).

Söz konusu tanımlamaları birbirinden ayıran nokta, ileri sürdükleri tikel gelişmelerden ziyade, bu gelişmeleri incelemek için kullandıkları çerçevenin belirleyici olmasıdır. Bunun gibi, enformasyon teknolojisinin gelişmesinin etkileri, çeşitlilik ve yönetimde ademi merkezileşme tüm tanımlamalar içinde yer almaktadır. Kimi kuramlar (örn:Enformasyon toplumu kuramı) üretim güçlerini vurgularken Post-Fordist kuram ise üretim ilişkileri temelinde yeni değişimleri açıklamaktadır (Kumar 1999:53).

Post-Fordizm olarak tanımlanan model, yukarıda bahsedildiği şekli ile birikim rejimi ve düzenleme tarzında yenilenmeyi ifade etmektedir. Bu yenilikler beş grupta toplanabilir: 1)- Yeni enformasyon teknolojileri temelinde üretim ve işgücü organizasyonunda Taylorist uygulamalar (Kitlesele üretim yok olmamaktadır, ancak yeni bir yapılanma ve işgücüne duyulan gereksinim azalmaktadır) 2)- Hizmet sektörünün yeni teknoloji temelinde endüstri haline gelmesi 3)- Tarımın endüstrileşmesi (tarımın ulusal gelire katkısı ve istihdam ettiği işgücünün azalması) ve hizmet sektörünün endüstrileşmesi ile artan sosyal hareketlilik 4)- Üretkenlik ile kitlelerin gelirinin birbirinden ayrılması (düşük büyüme düzeyi olan bir birikim rejimi) 5)- Bireyselleşme ve yaşam biçimlerinin, ücretlerle iş arasındaki ilişkinin parçalanması sosyalizasyonun enformasyon temelinde gerçekleşmesi ve tüketim eğilimlerinin farklılaşması temelinde çoğullaşması (Belek 1999:255-256 ; Amin 1995:76).

Standartlaşmış malları ucuza ve kitlesele ölçekte sağlama yeteneği açısından Fordizm başarılıdır, ancak, talep değişiklik gösterdiğinde, yeni hayat tarzları, teknolojik yeniliklerin ile malların hızla devretmesi durumunda ortaya yeni bir üretim ve tüketim örüntüsü olan "esnek uzmanlaşma" çıkmıştır. Esnek uzmanlaşma yeni enformasyon teknolojisine bağımlıdır, böylelikle yeni aletler, yeni fırsatlara ve yeni gereksinimlere cevap olarak üretimde hızla değişiklik yapılmasını mümkün kılmıştır. Diğer bir deyişle esnek teknoloji esnek uzmanlaşmayı doğurmuştur yani çalışanın da vasıflı ve esnek olmasını gerektirmektedir (Kumar 1999:60-61).

İşgücü piyasası yeniden yapılanma içine girmiştir, piyasa dalgalanmalarıyla, yoğunlaşan rekabetle, daralan kar marjları ile karşı karşıya kalan işverenler, sendikaların zayıf düşmesinden ve işgücü fazlasından (işsiz kalan ya da eksik istihdam edilen işçilerin oluşturduğu) yararlanarak esnek çalışma usullerini ve iş sözleşmelerini kabul ettirmeye çalışmışlardır (Harvey 1997 :171).

İşgücü düzeyinde esneklik dört boyutta incelenebilmektedir: 1)- Sayısal esneklik; çalışanların becerilerinin artırılması, iş zenginleşmesi, iş genişletmesi, insan kaynağı yönetim tekniklerinin (eğitim ve performans değerlendirme teknikleri, iletişim programları, kalite çemberleri) uygulanmasıdır. Böylelikle yönetici ve çalışan doğrudan ilişki kurabilmekte ve sendikal örgütlenme devre dışı kalmaktadır. Sayısal esneklik; işgücünün sayısının gerektiği ya da istenildiği zaman değiştirilebilmesine karşılık gelmektedir. Avrupa'da işe alma ve işten çıkarmalar yasalarla sıkı bir biçimde düzenlenmiş olduğundan, uygulanabilmesi ancak hukukun gevşetilmesi ve işverene istihdam hacmini belirlemede serbesti verilmesini gerektirmektedir. Görüldüğü gibi sayısal esneklik iş güvenliği ile ilgili olmaktadır. Çalışma sürelerindeki esneklik; part-time ya da yarım gün çalışmalar gündeme gelmiştir. Ücret esnekliği; uluslararası rekabet dolayısıyla ücretlerin hem bireysel hem de kurumsal performansa bağlı olarak belirlenmesidir. Daha çok az gelişmiş ülkelerde gelişmiş ülkelerin yatırımları içindeki işgücüne uygulanabilmektedir. Enformasyon teknolojisi ile rutin işler otomatize edilebilmektedir, bu durum beyaz yakalı meslek gruplarında değişikliklere yol açmakta ve teknoloji becerisiz memurların yerini almaktadır, buna karşılık orta ve üst düzey becerili olanların arttığı görülmektedir (Belek 1999:77-97).

II.4. FORDİZM VE POST-FORDİZMİN KARŞILAŞTIRILMASI

FORDİST ÜRETİM

POST-FORDİST ÜRETİM

ÜRETİM SÜRECİ

Benzer malların kitlesel çapta üretimi

Çeşitli ve küçük miktarlarda üretim

Tampon görevi gören büyük mal stokları

Stoksuz çalışma

Üretimin sonunda kalite kontrol

Üretim süreci içinde kalite kontrol

Hatalı üretim stoklar içinde kalır

Hatalı üretim hemen çıkarılır

Hatalı parça, uzun kuruluş süresi ile zaman ve üretim kaybı

Zaman kaybını işgücü esnekliği ile azaltmak

Kaynaklar tarafından üretime karar verilmesi

Talep tarafından üretime karar verilmesi

Maliyetlerin ücret kontrolü ile düşürülmesi

Yaparak öğrenmenin uzun vadeli planlamaya katılması

B. ÇALIŞMA

Çalışanın tek bir görev yapması

Çalışanın çoklu görevi

İş tasarımı ölçütleri temelinde ödeme

Kişisel ödeme (pirim sistemi)

İşlerde ileri düzeyde uzmanlaşma

Görev ayrımının kaldırılması

İşbaşı eğitimi çok az ya da hiç yok

Uzun işbaşı eğitimi

Dikey iş örgütlenmesi

Yatay iş örgütlenmesi

Çalışanın işte sorumluluğunun azaltılması

Çalışanın ortak sorumluluğunun vurgulanması

İş güvencesi yok

Çekirdek çalışan için yüksek, geçici düzeyde olan çalışan için iş güvencesi yok kötü çalışma koşulları

C. MEKAN

Mekansal işbölümü

Mekansal bütünleşme

Bölgesel işgücü piyasalarının türdeşleşmesi

İşgücü piyasasının farklılaşması

Parçaların ve taşeronların dünya çapında aranması

Dikey olarak hemen hemen bütünleşmiş firmaların mekansal yakınlığı

D. DEVLET

Düzenleme görevi var	Der
Katılık	egülasyon/ serbestleştirme Esneklik
Toplu Pazarlık	Firma ya da yerel temelde Pazarlık
Refahın toplumsallaşması	Kollektif gereksinimler ve sosyal güvenliğin özelleştirilmesi
Uluslar arası istikrarın çok yanlı analışmalar ile sağlanması	Uluslar arası istikrarsızlık; artan jeopolitik gerilimler
Merkezileşme	Ademimerkezileşme , bölgeler, kentler arası rekabet
Sübvansiyon uygulamaları var	Girişimcilik
Gelir ve fiyat politikaları ile piyasalara dolaylı müdahale	Piyasalara tedarik politikaları aracılığı ile doğrudan müdahale
Ülke çapında belirlenmiş bölgesel politikalar	Alana bağlı bölgesel politikalar
Firmalarca finanse edilen araştırma-geliştirme	Devletçe finanse edilen araştırma geliştirme
Sanayide yenilikler	Devletin yaptığı yenilikler

E.İDEOLOJİ

Tüketim toplumu	Bireyselleşmiş tüketim
Modernizm	Postmodernizm
Yapısal reform	Uyum
Toplumsallaşma	Bireyselleşme

(Harvey 1997:202-205)

II.5. YENİ DÜNYA DÜZENİ

ABD, 1930' lu yıllarda yaşadığı ekonomik krizi II. Dünya Savaşının silah sanayisinden her türlü tüketim- yatırım malı sanayisine ihracat artışı yoluyla verdiği ivme sayesinde atlattır, bu arada yeni teknolojik buluşlara (atom çekirdeğinin parçalanması, sentetiklerin yapımı, tarımdaki buluşlar gibi) da kaynaklık etmiştir (Kazgan 2000:29). Bu gelişmeye Avrupa'daki rejimlerden kaçan bilim adamları da eklenmiştir. ABD aynı zamanda savaş sonrası dünyanın düzenini kuracak yeni örgütlenmelerde de öncülük etmiştir. Birleşmiş Milletler, IMF, Dünya Bankası 1940' lı yıllarda kurulurken gelişmiş ülkelerin ortak karar alma mekanizmaları yaratılmıştır (s.30). Diğer taraftan da İngiltere, Fransa, Belçika, Hollanda gibi devletlerin sömürgelerini tasfiye etmelerine ve savaşta yenik düşen Almanya, İtalya, Japonya gibi otoriter devletlerin demokrasiyi siyasal rejim olarak benimsemelerine öncülük etmiştir.

Dolar, Bretton Woods sistemiyle altına dayalı (altın/dolar sistemi) tek anahtar para olarak yükselmiş, dolaysız yatırımlarla sermayesi ve markaları tüm dünyaya yayılmıştır. Ancak önce SSCB, daha sonra Çin ve Uzakdoğu'da, Doğu Avrupa'da merkezi plana dayalı yönetim sisteminin sağladığı başarılar serbest piyasanın gelişmesini engelleyen unsurlar olmuştur. Bu dönemde sosyal devlet anlayışı ile SSCB yanlısı olabilecek faaliyetler sınırlanmıştır. Ancak bu iki kutuplu dünya sistemi, SSCB ve Doğu Bloku ülkelerinde silahlanmaya verilen önem yüzünden tüketim mallarında görülen kıtlık, siyasi baskılar ve bu arada da elektronik devriminde geri kalmaları sebebi ile parçalanmasıyla sona ermiştir. Merkezi planlı sistemlerin çökmüş olması piyasa ekonomisini rakipsiz bırakmıştır, ancak 21.yüzyıla girilen bu dönemde küreselleşme süreci önündeki en büyük engel ulus-devlet olmaktadır (Kazgan 2000:31-32).

Ulus-devlet anlayışına yönelik değişiklikler iki düzeyde incelenebilir. 1)- Devletin ekonomideki yetkilerini giderek ulus-üstü kurumlara devretmesidir. Bunlar; IMF (Uluslar arası Para Fonu), OECD (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü), ve GATT (Genel Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Antlaşması, daha sonra Dünya Ticaret Örgütü' ne dönüşmüştür (DTÖ)) örgütler çerçevesinde alınan kararlardır. 2)- Yerel yönetimlerin giderek güçlendirilmesi, merkezi devletin olanaklarının, yetkilerinin ve sorumluluklarının kendi içindeki alt birimlere devredilmesidir (Kazgan 2000:34).

Küresel boyuttaki bu yeniden yapılanmadaki amaç; mal, hizmet, her biçimiyle sermaye için dünya pazarı serbestleşme / özelleştirme yoluyla kurulurken, yerel yönetimler doğrudan küresel pazarla ilişki kuracak, devletin, ulusal pazar, ulusal sermaye ve işgücüne ilişkin ekonomik yetkileri en aza indirilmiş olacaktır.

Bu politikaların kabul ettirilmesi; finansal kriz yaşayan gelişmekte olan ülkelerin IMF ve Dünya Bankası'ndan kredi almak istediklerinde ekonomik ve siyasal yapıdaki değişmelere ilişkin şartların imzalanması ile olmaktadır. Örn.

Türkiye 1999 tarihinde IMF ile stand-by anlaşmasını imzalarken MAI (Çok Taraflı Yatırım Antlaşması) 'yi de imzalamıştır. Bu Antlaşma ile uluslararası tahkim ve özelleştirme usulleri Anayasa içinde yer almıştır.

BÖLÜM III: ARAŞTIRMANIN UYGULAMA AŞAMASI

Anket uygulaması; Atatürk Mahallesi Kayı Caddesi No:44 Yenikent adresindeki Mesa İmalat Sanayii ve Ticaret A.Ş. (Bkz.Ek:2) 'inde uygulanmıştır. Mesa İmalat; on beş şirket, yedi tesis ve dört iştirakten oluşan Mesa şirketler topluluğunun bir üyesidir. 1978 yılında kurulmuştur. Faaliyet alanı inşaat sektörü olan Mesa Şirketler Topluluğunun içinde Mesa İmalat ise, hammaddesi çelik olan çeşitli inşaat kalıpları üretmektedir. İşyeri kendi içinde; idari bina, kalıp fabrikası ve çelik hasır fabrikası olmak üzere üç ayrı kompleksten oluşmuştur.

III.1. DİYAGRAMIN TANITILMASI

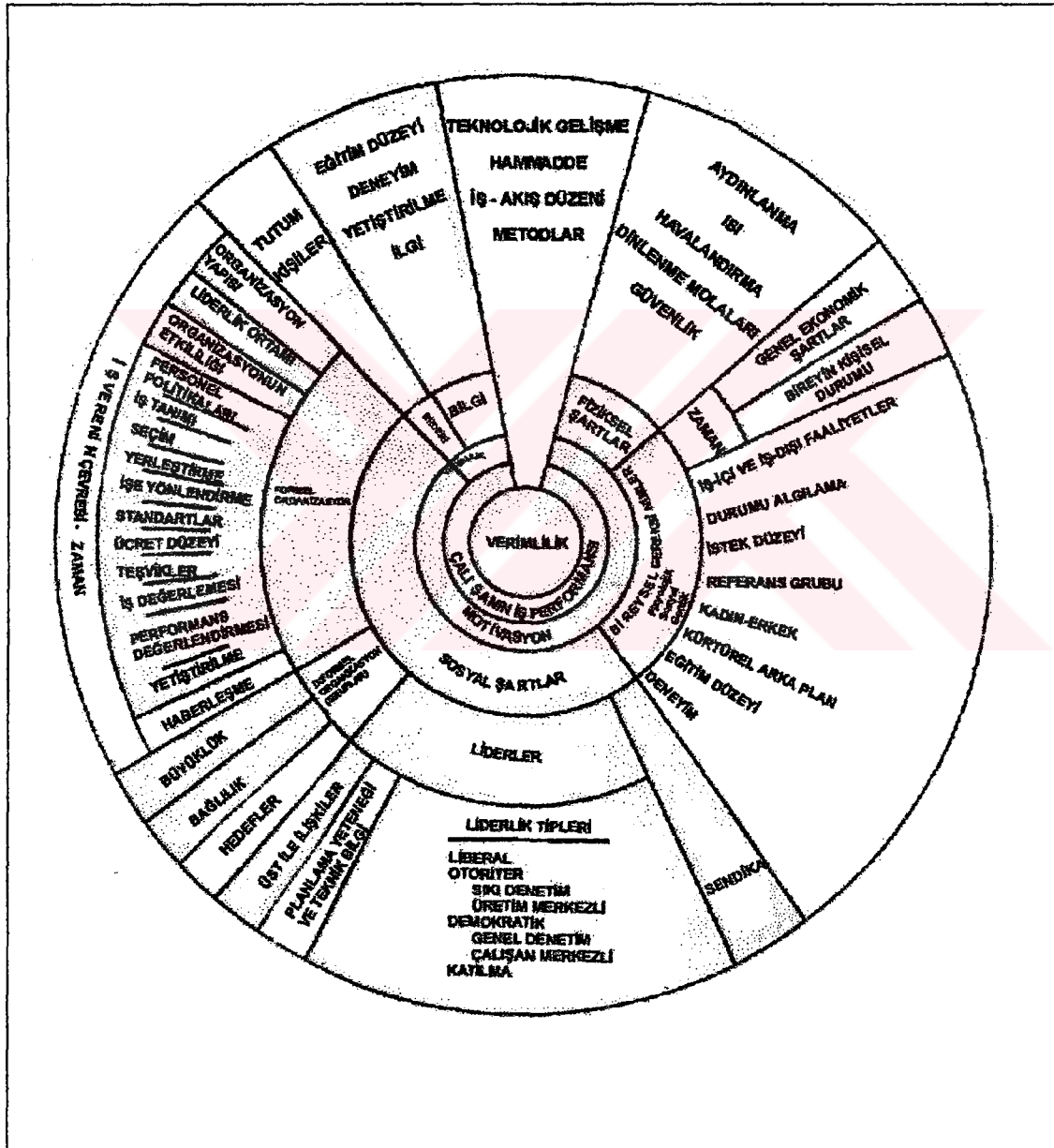
Çalışanın işyeri içindeki verimliliğini etkileyen temel faktörler diyagram içinde gösterilmiştir; diyagramın incelenmesi için dikkat edilecek hususlar şunlardır:

1. Diyagram, ortak merkezli ve her birinin kendi içinde bölümlerinin olduğu dairelerden oluşmuştur. Bölümlerin diyagram içindeki dairesel büyüklükleri onların görece önemlerinin olduğu anlamına gelmemelidir. Her bir bölümün önemi, incelenilen her bir organizasyon, organizasyon içindeki her bir bölüm ve hatta her çalışan bireyin kendi gereksinimleri açısından farklı olabilmektedir.

2. Her bir dairenin her bir parçasındaki faktörler onu çevreleyen bir sonraki daha küçük dairenin bölümlerini etkilemekte ve belirlemektedir.

3. Her bir daire içindeki bölümlerde bulunan faktörler, aynı daire içindeki diğer bazı bölümlerdeki faktörleri çok defa etkiler ve onlardan etkilenir.

TABLO:1 ÇALIŞANIN İŞ PERFORMANSINI VE VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER:



4. Her bir daire içindeki bölümlerde bulunan faktörler, diyagramın içindeki herhangi bir bölümdeki faktörleri etkileyebilir.

5. Diyagram içindeki tüm faktörler, zamanla değişebilmektedirler. Zamanın önemi özellikle bireysel gereksinimler ve organizasyonun formel yapısı üzerinde olmaktadır.

Sonuç olarak diyagram; artan verimliliğin teknik faktörlere (teknolojik gelişme, hammadde, iş düzeni ve metotları) ve insana bağlı faktörlere (çalışanın işteki performansı) bağlı olduğu veya onlar tarafından belirlendiğini göstermektedir (Sutermeister 1969: 3)

III.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

III.2.1. ANKETE KATILANLARIN GENEL DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

TABLO:2 ÇALIŞANLARIN YAŞI

		Yaşınız			
		Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap	18-25 arası	21	15,8	15,9	15,9
	26-35 arası	56	42,1	42,4	58,3
	36-45 arası	46	34,6	34,8	93,2
	46 ve yukarı	9	6,8	6,8	100,0
	Total	132	99,2	100,0	
Cevap Yok		1	,8		
Toplam		133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların % 42.1'i 26-35 yaş arasıdır, sonra sırasıyla 36-45 yaş arası, 18-25 yaş arası ve 46 yaş ve yukarı gelmektedir.

Mesa İmalat içinde çalışan bayanlar toplam içinde % 3.8 'lik bir oran içinde yer almaktadır. Anketin uygulandığı tarih itibariyle işyeri içinde; santral memuru, genel müdür sekreteri, proje sekreteri, proje sorumlusu, proje teknikeri ve muhasebe elemanı olmak üzere altı bayan çalışan bulunmaktadır.

TABLO:3 ÇALIŞANLARIN MEDENİ DURUMU

		Medeni Durumunuz			
		Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Valid	Bekar	16	12,0	12,0	12,0
	Evli	117	88,0	88,0	100,0
	Toplam	133	100,0	100,0	

Tablodan görüldüğü gibi, Mesa İmalat içinde ankete katılan çalışanların % 88' i evlidir.

TABLO:4 ÇALIŞANLARIN ÇOCUK SAYISI

		Çocuğunuz var mı, kaç tane			
		Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap	Bir	17	12,8	13,7	13,7
	İki	40	30,1	32,3	46,0
	Üç	30	22,6	24,2	70,2
	Dört	10	7,5	8,1	78,2
	Yok	27	20,3	21,8	100,0
	Toplam	124	93,2	100,0	
Cevap yok		9	6,8		
Toplam		133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi çalışanların içinde iki çocuklu olanlar % 30.1 yüzde grubu içindedir, daha sonra % 22.6 ile üç çocuk % 12.8 ile de tek çocuk gelmektedir. Çalışanların ortalama çocuk sayısı ise 2.9 yani 3' tür.

III. 2.2. TEKNİK FAKTÖRLER

İlk başta şu söylenmelidir ki, verimlilik sadece insanların nasıl iyi ve çok çalıştığı ile açıklanamaz. Şöyle ki, çalışma metotlarının geliştirilmesiyle verimlilik % 20 ila %200 düzeyinde artarken, grup organizasyonu ve ast-üst

ilişkilerinde yapılan iyileştirmelerle %7 ila %15 arasında verimlilik artışı kaydedildiği görülmüştür (Sutermeister 1969 : 5). Teknik faktörler (üretim sürecinde ağırlıklı olarak makine ya da insan unsurunun kullanılmasına bağlı olarak) kimi zaman çok belirleyici kimi zaman ise daha az önemli rol oynayabilir. Teknik faktörler, adam/saat çıktısı çalışanın performansı dışında belirleyen tüm unsurlardır. Bunlar; çalışanın işi ile ilgili araç-gereci ve makinesi, hammaddenin kalitesi, işin işleyiş düzeni, işin metot ve teknikleri olan teknolojik gelişmelerdir.

Bu grup içinde incelenecek öğeler; **fabrika** (büyüklüğü, kapasitesi, kapasitenin kullanılan yüzdesi); **Mesa İmalat** 44 dönüm arazi üzerine 3.500 m² kapalı alana kurulmuştur. **Ürün** (yıldan yıla geliştirilebilen ürünün dizaynı, kalitesi, bu ise işletmedeki araştırma ve geliştirme harcamaları ile ilgilidir); **Mesa İmalat'** da imal edilen ürünler; tünel kalıp, kolon kalıbı, perde kalıbı, bükülebilir perde kalıpları, döşeme kalıp sistemleri, iş ve yük iskeleleridir. Bu ürünler işyerinin orijinal tasarımları değildir, ancak zaman içinde geliştirmişlerdir. **Ürün karışımı** (bazı parçaların diğerlerinden daha verimli üretilmesi halinde hiçbir bireyin verimliliği artmadan, toplam verimlilikte bir artış gözlenebilir), **fabrika ve iş düzeni** (iş akışı ve metotları), **Makine ve araç-gereçlerin şekli** (insan kapasitesi ve sınırlarına en iyi uyum sağlaması anlamında); **Mesa İmalat'** da zaman içinde otomasyona doğru bir gelişme yapılmaktadır, **Üretim sürecinin bütünleşme derecesi** (hammaddesini kısmen işlenmiş olarak ele alan bir fabrika ya da bölümün diğerine nazaran verimi yüksek olabilecektir, bununla beraber bütünleşmiş bir fabrika düzeninde birbirinden ayrı iki yer arasındaki işleyişe nazaran taşıma, sınıflama ve yüklemede daha az zaman kaybı olacaktır); **Mesa İmalat'** da üretimde kullanılan hammadde işlenmiş yarı işlenmiş olmak üzere karışık biçimdedir , **otoritenin kullanımı** (otoritenin kullanımı ile genelde adam-saat başına üretim artmaktadır), **Hammadde** (kullanılan malzemenin kalitesi ve stokların sürekli desteklemesi), **Dolaylı çalışan işçilerin yüzdesi** (firmada üretim metotlarını tasarlayan ve adam-saat başına üretimin artmasında etkili olan planlamacı, kalite kontrol uzmanları, endüstri mühendislerinin bulunması

); Mesa İmalat' da dolaylı olarak çalışanların oranı toplamın 1/3' dür, **bilimsel yönetim** (daha iyi planlama ve koordinasyona verilen önem ile, basitleştirilmiş metotlar, standardizasyon, zaman ve hareket etüdü çalışmaları, çöp ve defolu ürünlerin azaltılması verimliliğe önemli katkıda bulunmaktadır, ancak kimi zamanlar bilimsel yönetimin sağlayacağı artan verimlilik potansiyeli çalışanların davranış ve performansı ile engellenebilmektedir).; Mesa İmalat fabrikaları içinde zaman-hareket etüdüne göre oluşturulmuş bir iş bölümü vardır.

Diyagramda görüldüğü gibi teknolojik gelişme bölümü ile çalışanın iş performansı ve motivasyonu arasında karşılıklı ilişki bulunmaktadır. Bu demektir ki, çalışanın işiyle ilgili kullandığı araç-gereç ve malzemelerin iyi olması daha iyi çalışmasını sağlar, aksi halde işleri zorlaşmaktadır.

TABLO:5 ÇALIŞANLARIN KULLANDIKLARI ARAÇLAR

İşyerinizde işinizle ilgili araçların işinizi yapmak için yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?

		Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Değer	Evet	114	85,7	90,5	90,5
	Hayır	12	9,0	9,5	100,0
	Toplam	126	94,7	100,0	
Cevap yok		7	5,3		
Toplam		133	100,0		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere; Mesa İmalat çalışanlarına işleri ile ilgili araç-gereçlerin yeterli olup olmadığı sorulduğunda % 85.7 oranında olumlu cevap verilmiştir, buradan çalışanların bu konu ile ilgili bir eksiklikleri olmadığı sonucu çıkarılabilir.

III.2.3. ÇALIŞANIN İŞTEKİ PERFORMANSI

Çalışan kategorisi içine yöneticiler ve idareciler, denetçiler, profesyonel personel (bilim adamı,mühendis gibi), diğer beyaz yakalı işçiler ve mavi yakalı işçiler girmektedir.

Bir fabrikada sadece birkaç eleman varsa, performans daha çok makine, araç ve gereçlerin fonksiyonuna bağlı olacaktır, bunun yanı sıra, fabrikada çok sayıda çalışan var ise –daha az oranda otomasyon söz konusuysa- verimlilik çalışanların ne yaptığına bağlı olacaktır. Bununla ilgili olarak; Mesa İmalat çalışanlarının %4'ünün mavi yakalı işçiler grubuna girdiğini söylenebilir.

Diyagramda çalışanın iş performansı yetenek ve motivasyonun bir sonucu olarak düşünülmektedir. Bu anlamda kişi kendi alanında dünyanın en yetenekli insanı olmasına rağmen eğer motivasyonu yok ise çalışma performansı ile yeteneği arasında bir ilişki kurulamayacaktır veya eğer kişinin iş ile ilgili gerekli yeteneği yok ise yine çok çalışmak istemesi ile çalışma performansı arasında bir ilişki kurulamayacaktır. Hem yetenek ve hem de motivasyon çalışanın performansı için gerekli unsurlardır (Sutermeister 1969:8).

III.2.4. MOTİVASYON

Motivasyon organizasyondaki fiziksel, sosyal şartlardan ve çalışanın bireysel gereksinimlerden etkilenmektedir. Ancak şu da belirtilmelidir ki çalışanın işiyle ilgili motivasyonun iyi olması halinde iş performansı ve işteki verimliliğinin yüksek olacağı sonucu çıkarılmamalıdır. Çünkü çalışan kendi isteği doğrultusunda işi yavaşlatabilmektedir (Sutermeister 1969:8-9).

Mesa İmalat çalışanlarına bu konu ile ilgili sorulan soruların cevap dağılımı şu şekildedir:

TABLO:6 ÇALIŞANLARI MOTİVASYONU

İşyerinizde daha uzun yıllar çalışmayı sürdürmek ister misiniz?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamli yüzde
Cevap Evet	112	84,2	84,8	84,8
Hayır	20	15,0	15,2	100,0
Toplam	132	99,2	100,0	
Cevap yok	1	,8		
Toplam	133	100,0		

Görüldüğü gibi ankete cevap veren çalışanların % 84. 8' i işyerinde çalışmasını sürdürmek istemektedir. Bunun nedeni sorulduğunda ise cevap dağılımı şu şekildedir:

Tablo:7 ÇALIŞMA ORTAMINDAKİ FİZİKSEL ŞARTLAR

Evet ise neden

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamli yüzde
Cevap Çalışma ortamı güzel ve ideal	43	32,3	55,1	55,1
Çalışmak zorundayım	25	18,8	32,1	87,2
Güvenilir	5	3,8	6,4	93,6
İşini ve arkadaşlarını seviyor	1	,8	1,3	94,9
Diğer şirketlerle kıyaslandığında iyi	2	1,5	2,6	97,4
Ek kazanç	1	,8	1,3	98,7
Sigortası var	1	,8	1,3	100,0
Toplam	78	58,6	100,0	
Cevap yok	55	41,4		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi ankete cevap veren çalışanların % 32.3' ü çalışma ortamını fiziksel ve sosyal anlamda beğenmektedir. Buradan çalışanların genelde çalışma için gerekli motivasyona sahip oldukları söylenebilmektedir.

III. 2.4.a)-Yeterlik

Yeterlik, bilgi ve becerinin bir sonucu olarak ele alınmaktadır. Bilgi sırasıyla; tahsil durumu, deneyim, yetiştirilme (training) ve yapılan işe duyulan ilgi, alaka ile belirlenmektedir. Beceri ise yukarıda sayılan unsurların yanında kişilik ve bireysel yetenek ile açıklanmaktadır(Sutermeister 1969:8).

Belirtilen bu unsurlarla ilgili olarak Mesa İmalat' da uygulanan anket sonuçları şöyledir:

Tablo:8 ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DÜZEYİ

		Eğitim Düzeyiniz			
		Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Cevap	İlkokul	69	51,9	51,9	51,9
	Ortaokul	17	12,8	12,8	64,7
	Lise	40	30,1	30,1	94,7
	Üniversite	6	4,5	4,5	99,2
	Üniversite sonrası	1	,8	,8	100,0
	Toplam	133	100,0	100,0	

Tabloda görüldüğü üzere Mesa İmalat çalışanlarının büyük bir çoğunluğu % 51.9 oranında ilkokul mezunudur. Daha sonra sırasıyla %30.1 ile Lise, % 12.8 ile ortaokul düzeyi gelmektedir, vurgulanması gereken diğer bir nokta üniversite eğitiminin idari personel grubunda olmasıdır. Yapılacak olan inceleme iş tanımları ve buna uygun iş profillerinin diğer bir deyişle işe uygun çalışan kriterlerinin neler olduğu yapılacak görüşme ile netleşecektir. Ancak şimdiden rahatlıkla söylenebilir ki mavi yakalı çalışanların eğitim düzeyi işgal ettikleri görevin gereklerine denk düşmemektedir.

Tablo:9 ÇALIŞANLARIN DENEYİMİ

Kaç yıldır bu görevde çalışıyor sunuz?

	Cevap Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap 0-1 yıl	28	21,1	21,4	21,4
2-4 yıl	13	9,8	9,9	31,3
5-10 yıl	47	35,3	35,9	67,2
11 yıl ve üstü	43	32,3	32,8	100,0
Toplam	131	98,5	100,0	
Cevap yok	2	1,5		
Toplam	133	100,0		

Tabloda görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların % 35.3'ü 5-10 yıl arasında çalışıyor görülmektedir, daha sonra sırasıyla 11 yıl ve üstünün gelmesi. Mesa İmalat çalışanlarının deneyimli olduklarını söylemek mümkün olmaktadır.

TABLO: 10 ÇALIŞANLARIN YETİŞTİRİLMESİ

Burada çalışmadan önce aynı işi mi yapıyordunuz?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap Evet	66	49,6	50,8	50,8
Hayır	52	39,1	40,0	90,8
Burada öğrendim	12	9,0	9,2	100,0
Toplam	130	97,7	100,0	
Cevap yok	3	2,3		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi çalışanların % 49. 6'sı daha önceden bu işi yaptıklarını belirtmişlerdir. İşyerinde öğrenenlerin ve işi bilmeyenlerin toplam yüzdesi ise, % 48.1' dir.

Tablo:11 ÇALIŞANLARIN İŞE İLGİSİ

Yaptığınız işin size uygun olduğunu düşünüyor musunuz?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap Evet	112	84,2	87,5	87,5
Hayır	16	12,0	12,5	100,0
Toplam	128	96,2	100,0	
Cevap yok	5	3,8		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların % 84.2' si yaptıkları işlerin kendilerine uygun olduğunu düşünmektedirler. Buradan işle ilgili alakalarının olduğu söylenebilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise Mesa İmalat içinde çalışanların eğitim yönünden yaptıkları işe yeterliliklerinin olmadığı söylenebilmektedir. Bunun yanında uzun yıllar çalışanların fazla olması ve yaptıkları işi kendilerine uygun görmeleri verimlilik açısından olumlu değerlendirilebilmektedir. Ancak yukarıda bahsedildiği gibi yeterlik ve motivasyon bir arada olduğunda çalışanın verimliliği artabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde gerekli şartların bir tanesi (yeterlilik içinde yapılan işin eğitiminin alınması) eksik görülmektedir. Ayrıca işi bilmeden başlayanlara yönelik olmak üzere bir eğitim programı bulunmamaktadır. Bu da yeterliliği etkileyen bir unsur olmaktadır.

III.2.5. FİZİKSEL ŞARTLAR

Gürültü, aydınlanma, müzik, dinlenme molaları, havalandırma, sıcaklık, rutubet gibi fiziksel şartlar çalışanların iş performanslarını etkilemektedir, ancak şu da belirtilmelidir ki kötü fiziki şartlar mutlaka iş performansını düşürür demek değildir, iki değişken arasında doğrudan bir ilişki bulunmamıştır (Sutermeister 1969:11).

Bu demek değildir ki, yönetim fiziksel çalışma şartlarını görmezden gelmeli ve onları rahat hale getirmemelidir. Eğer çalışan iş şartlarının kaçınılmaz bir şekilde pis veya kirli olduğunu düşünüyorsa yönetim şartları iyileştirmeli, ancak kötü şartlar zorunlu olarak düşük morale sebep olmamaktadır. Burada belki bazıları daha iyi şartlarda iş arayışında olacak ama diğerleri yönetimin bunları düzeltereğini düşünerek kalacaklardır.

Fiziksel çevredeki **sıcaklık** faktörü hem zihinsel hem de fiziksel açıdan çalışanların performansını olumsuz etkilemektedir. Sıcaklığın artması ve bu ortamda kalınan sürenin artması halinde hata yapmada artış gözlenmektedir. Soğuk ortamın etkisi ise bu kadar etkileyici olmamaktadır. Ancak şu da belirtilmelidir ki sıcaklık faktörü bireylere göre değişen bir özelliktir. Bu ayarlamayı yapmak için çalışanlara uygun giysiler temin edilebilmelidir (Robbins 1998:529). Mesa İmalat' da fabrika çalışanlarına yönelik olmak üzere kışlık ve yazlık olmak üzere kıyafet temini vardır, soğuk havalarda da isteyenlere takviye giyecek (iş elbisesi üzerine yelek gibi) temin edilmektedir.

Gürültü yoğunluğunun artması, çalışanların konsantrasyon ve dikkati toplama yeteneklerinde karışmaya neden olmaktadır. Yüksek ses ve birdenbire ortaya çıkan gürültü, çalışanın heyecanının artmasına ve işten memnuniyetinin azalmasına neden olmaktadır (Robbins 1998:529). Mesa İmalat 'ın fabrika bölümünde yapılan üretimin niteliğinden ötürü yüksek gürültü bulunmaktadır. Ancak gürültüye doğrudan maruz kalan çalışanlara kulaklık verilmektedir ve takılması zorunlu tutulmaktadır.

Havalandırma çalışılan ortamın hava kalitesinin iyi olmadığı mekanlarda, çalışanlarda baş ağrısı, göz yanması, yorgunluk, sinirlilik, depresyon, düşünme yetisinde azalma görülmektedir. Çalışılan ortamda sigara içilmesi de sigara içmeyenlerde sinirlilik, yorgunluk ve kızgınlık gibi pasif içici olmaktan kaynaklanan sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Robbins 1998:530). Mesa İmalat'ın fabrika bölümlerinde hammadde olarak çeliğin

kullanılması; kesilmesi, kaynak yapılması esnasında tozlu bir ortam bulunmaktadır.

Mesa İmalat' da fiziksel çalışma şartları hakkında çalışanlara sorulan soruların cevapları şu şekildedir:

Tablo: 10 ÇALIŞMA ORTAMININ FİZİKSEL ÇEVRE ŞARTLARI

İşyerinizde fiziksel çevre şartlarının (aydınlanma, gürültü, ısı, havalandırma, nem vs.) uygun olduğunu düşünüyor musunuz?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap Evet	68	51,1	51,9	51,9
Hayır	63	47,4	48,1	100,0
Toplam	131	98,5	100,0	
Cevap yok	2	1,5		
Toplam	133	100,0		

Yukarıdaki tablolarda görüldüğü gibi Mesa İmalat çalışanlarının % 51.1'i fiziki çevre şartlarından memnun % 47.4'ü ise memnun değil. Memnun olmayanlara hangi koşulların yetersiz olduğu sorulduğunda cevaplayanların tamamına yakın kısmı (%98.4), toplam çalışanların ise % 46.6'sı sırasıyla; havalandırma, ısı ve gürültü olduğu söylenmiştir. Bölümler itibariyle dağılıma bakıldığında ise sonuç şöyledir:

TABLO:13 UYGUN OLMAYAN FİZİKSEL ÇEVRE KOŞULLARI

Hangi koşullar uygun değil, belirtiniz. * İşyerinizde çalıştığınız bölüm

	Hangi koşullar uygun değil, belirtiniz.		Toplam
		Havasız çok duman	
İşyerinizde çalıştığınız bölüm	Aksesuar	19	19
	Hasır çelik	5	5
	Malzeme hazırlama	12	12
	Pano hatı	17	17
	Boyahane	7	7
	Boru imalat	2	2
Toplam		62	62

Tabloda görüldüğü gibi Mesa İmalat içinde fiziksel şartlardan memnun olmayanlar en fazla aksesuar ve pano hattında görülmektedir .

TABLO:14 ÇALIŞMA SAATLERİ İÇİNDE DİNLENME MOLALARI

		Bu süre yeterli midir?			
		Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamı yüzde
Cevap	Evvet	85	63,9	68,5	68,5
	Hayır	39	29,3	31,5	100,0
	Toplam	124	93,2	100,0	
Cevap yok		9	6,8		
Toplam		133	100,0		

Mesa İmalat fabrika çalışanlarına öğle molası dışında iki kere mola verilmektedir. Bunun yeterli olup olmadığı sorusuna % 63. 9' u yeterli cevabını vermiştir.

3.2.6. BİREYSEL GEREKSİNİMLER

Çalışanların kendilerinde farkında olmadıkları çeşitli tipte ve düzeyde gereksinimleri vardır. Bunlar fizyolojik, sosyal ve benlik olmak üzere üç grupta toplanabilir.

Maslow bunları gereksinimler hiyerarşisi teorisinde beş grupta toplamıştır¹: Bu kategoriler: **Fizyolojik** (açlık, susuzluk, korunma, cinsellik ve öbür bedensel gereksinimler) **Güvenlik** (fiziksel ve psikolojik zararlı etkilerden korunma), **Sosyal** (ait olma, şefkat, kabul görme, sosyal destek olma/görme, dostluk), **Kendilik Değeri** (kendini tanıma/saygı, bağımsızlık, başarı, statü, tanınma-kabul görme) **Kendini Gerçekleştirme** (yapabileceğini

¹ Bu konu için, Maslow'un "A Theory of Human Motivation" (Sutermeister 1969:83)'e bakılabilir.

yapma, olabileceğini olma, potansiyelini sonuna kadar geliştirme, verileni değerlendirme)' dir. Bu çalışma içinde fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri fizyolojik başlığı altında, sosyal sosyal başlığı altında ve kendilik değeri ve kendini gerçekleştirme ise benlik gereksinimleri başlığı altında toplanmıştır.

III.2.6.1.Fizyolojik Gereksinimler

Fizyolojik gereksinimler gerekli hava, su, yiyecek, barınma ve giyinme gereksinimlerini içerir. Bu gereksinimler kişi daha sonraki gereksinimlerini düşünmeye başlamadan en azından kısmen karşılanmalıdır. Bu unsurlar çalışma hayatında işten elde edilecek ücret ve iş güvenliği olarak karşılık bulmaktadır. Bir kişinin yeterli yiyeceği, uygun giysileri ve başını sokacak bir evi varsa, o kişi ancak sosyal ve benlik gereksinimlerine doğru bir eğilim gösterir. Genelde gelişmiş ülkelerde fizyolojik gereksinimlerin karşılanmış olduğu düşünülmektedir (Sutermeister 1969:13) Tez çalışmasının yapıldığı dönemde Türkiye'de bir ekonomik kriz yaşanmakta idi, Kasım 2000 tarihinde ve Şubat 2001 tarihinde yaşanan iki kriz ile ekonomik sorunlar oldukça gündeme gelmiştir. Mesa İmalat' da 28 Şubat 2001 tarihinde anket uygulamasının yapılmış olması cevaplayanların tercihlerini etkileyebileceği düşünülmektedir.

Tekrar motivasyon teorisine dönecek olursak; karşılanmış gereksinimler davranışı motive edici olmamaktadır. Bununla birlikte daha fazla ücret ve daha fazla güvenlik şartlarının otomatik olarak iş performansını arttırıcı bir nitelik taşıyacağı söylenememektedir. Yönetimin bu geleneksel ödüllendirme tarzı ufak çapta bir motivasyon sağlamaktadır, çünkü işle sağlanan geçinme mücadelesi diğer unsurlara yardım ettiği gibi onlar tarafından da desteklenmektedir.

Diğer taraftan ücretin artması ve daha fazla iş güvencesinin çalışanın performansını arttırmayacağı da söylenememektedir. Daha yüksek ücret çalışanı benlik gereksinimler (statü ve tanınma gibi) düzeyine taşımaktadır.

Bu noktada eğer çalışana yeterli ücret ödenmesi ve iş güvencesi sağlanması ile fizyolojik gereksinimleri karşılanmışsa, bu sefer çalışanın performansını arttırmak için motive ederken daha çok sosyal ve benlik gereksinimler üzerine odaklanmalıdır.

TABLO:15 ÇALIŞANLARIN ÜCRETLERİ

İşyerinizden aldığınız ücret geçiminizi karşılamaya yetiyor mu?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap Evet	18	13,5	13,6	13,6
Zar zor geçiniyorum	80	60,2	60,6	74,2
Yetişmiyor	34	25,6	25,8	100,0
Toplam	132	99,2	100,0	
Cevap yok	1	,8		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi çalışanların zar zor geçiniyorum diyenler % 60. 2 , geçinemiyorum diyenler ise % 25. 6 oranındadır. Buradan çalışanların çoğunluğunu fiziksel gereksinimleri motive ettiği söylenebilir.

TABLO:16 ÇALIŞANLARIN SOSYAL GÜVENCESİ

İşyerinizde Sosyal Güvenlik ödemesi olmasaydı yine de burada çalışır mıydınız?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap Evet	40	30,1	32,3	32,3
Hayır	84	63,2	67,7	100,0
Toplam	124	93,2	100,0	
Cevap yok	9	6,8		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi çalışanların % 63. 2' si iş yaşamında gelecekteki güvenlik unsurunu belirleyici bulmaktadır.

III.2.6.2. Sosyal Gereksinimler

Sadece diğer insanlarla; çalışma arkadaşları, denetçiler veya iş dışındaki arkadaşlarla temas edilerek karşılanabilir. Sosyal gereksinimler aynı zamanda arkadaşlık gibi, grupla tanınma, takım çalışması, başkalarına yardım ve başkalarından yardım almayı da içerir.

Toplam:17 ÇALIŞANLARIN YARDIMLAŞMASI

Çalışma saatleri içinde işle ilgili konularda arkadaşlarınıza yardım eder misiniz?

		Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap	Herzaman	69	51,9	53,9	53,9
	Zaman zaman	57	42,9	44,5	98,4
	Yardımcı olmam	2	1,5	1,6	100,0
	Toplam	128	96,2	100,0	
Cevap yok		5	3,8		
Toplam		133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların % 51.9'u her zaman arkadaşlarına yardım ettiğini belirtmiştir, zaman zaman şikkını işletliyenlerin de % 42.9 olduğu göz önüne alınırsa buradan çalışanların birbirleriyle bu konuda iletişimlerinin iyi olduğu söylenebilmektedir.

TABLO:18 ÇALIŞANLARIN ARKADAŞLARINDAN YARDIM ALMASI

Arkadaşlarınızdan yardım alır mısınız?

		Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap	Herzaman	39	29,3	31,0	31,0
	Zaman zaman	81	60,9	64,3	95,2
	Hiçbirzaman	6	4,5	4,8	100,0
	Toplam	126	94,7	100,0	
Cevap yok		7	5,3		
Toplam		133	100,0		

Tablolardan görüldüğü gibi, çok fazla olmasa da çalışanlar birbirlerine genellikle yardımcı olmaktadır.

III.2.6.3. Benlik Gereksinimleri

Bireyin kendi hakkında değerlendirme yapması ve bilgi, başarı, rekabet, bağımsızlık, öz-saygı, başkalarının kendisine olan saygısı, statü ve tanınma gereksinimleri ile tanımlanır. Başkaları tarafından gösterilen saygıyı yeniden elde etme ihtiyacı hiçbir zaman bitmemektedir. Diğer bir deyişle eğer bugün benlik gereksinimler karşılanmış ise yarın ve sonraki günlerde de bu gereksinim devam edecektir. Bu anlamda, benlik ihtiyacının diğer gereksinimlerden (fizyolojik ve sosyal) farkı; karşılandığı zaman yine de motive edici olmasıdır. Bu özelliği ile, daha iyi iş performansı için çalışanı motive etmekte en iyi seçimin benlik gereksinimler olduğu görülmektedir.

Bazı gereksinimler birden fazla tipe girebilmektedir. Örn: alınan ücret ile yiyecek , giyecek satın alınması ile hem fizyolojik gereksinimler hem de statü ve tanınma ihtiyacını karşılanmaktadır. Barınma anlamında bir ev ile yüksek sınıf bir mahallede iyi döşenmiş bir ev arasındaki fark gibi.

Benlik gereksinimler genellikle eğitim düzeyi yüksek , beyaz yakalı ve profesyonel düzeyde çalışanlar için daha fazla önem taşımaktadır (Sutermeister 1969:15).

III.2.6.A)-BİREYSEL GEREKSİNİMLERİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

III.2.6.A.1.İş ve İş dışı Faaliyetler:

Kimi çalışanlar sosyal ya da benlik gereksinimlerini iş veya iş dışındaki faaliyetlerle karşılamaktadırlar. Bu sendika veya dini bir kuruluş olabilir veya hobileriyle ilgili bir kulüp olabilmektedir. İşyerinde bu grupların gereksinimlerin

giderilmesi ve iş performansı arasında çok düşük bir ilişkisi olabilmektedir. İşveren bu tür çalışanların ilgilerini işe çekmek suretiyle sosyal ve benlik gereksinimlerinin işte karşılanmasını sağlaması çalışanların performansları üzerinde olumlu etki yapabilecektir.

İşyerinde para ve iş güvenliğinin fizyolojik gereksinimlere karşılık olmasına rağmen kendini ifade etmede önemli olan sosyal ilişkiler de iş ortamında karşılanabilmektedir (Sutemeister 1969:17)

Genelleştirme yapılmamakla beraber, araştırma bulguları, çalışanlarda bireysel ilgi odağının çalışma yaşamından çok özel hayata yönelik olduğunu, ancak bunun çalışma yaşamı dışındaki uğraş alternatiflerin zenginliğinden değil, çalışma yaşamının özellikle de işyerlerinin beklentileri karşılamadaki yetersizliğinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Çalışma yaşamı ve özel yaşam birbirini tamamlamaktadır. Ancak çalışanlarda iki yaşam alanını birbirinden ayrı tutma eğilimi görülmektedir. Çalışanların sorunlarına eğilip onları işe ve işyerine bağlayacak önlemlerin alınması, güdülenmenin artışına katkı sağlamaktadır (Tınar; Gürçay; Demirbilek 1997 :27-43).

Tablo: 19 Çalışanların İş Dışındaki Gruplarla Bağlantıları

İşyeri dışında gruplarla (spor, oyun, mesleki vs) bağlantınız var mı?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
cevap Evet	32	24,1	25,4	25,4
Hayır	94	70,7	74,6	100,0
Toplam	126	94,7	100,0	
Cevap yok	7	5,3		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi, Mesa İmalat içinde ankete cevap veren çalışanların % 70.7' sinin iş dışındaki gruplarla bağlantısı bulunmamaktadır, buradan çalışanların sosyal gereksinimlerini işyerinde karşılama olasılıkları artmaktadır. % 24.1' i ise işyeri dışındaki gruplarla bağlantılı olduğunu

söylemektedir, bu gruplarda aktif bir görevde olup olmadığı sorulduğunda ise, %9.8' i sadece üye olduğunu, % 8.3' ü ise aktif olarak görev yaptığını söylemiştir. Buradan Mesa İmalat çalışanlarının sosyal ilişkileri işyeri temelinde gerçekleşmektedir denilebilir”.

III.2.6.A.2. Durumun Algılanması

Çalışan organizasyonun amaçlarını kendi kişisel amaçlarına ulaşma doğrultusunda algılıyor ise başarılı olacaktır (Sutermeister 1969:18).

Bunun için organizasyonun hedeflerinin çalışanlar tarafından bilinmesi gerekmektedir.

III.2.6.A.3. İstek Düzeyi

Çalışanın kendi kendine oluşturduğu ve başarmak istediği hedefleriyle ilgilidir. Eğer hedefi görece olarak düşük ise gereksinimleri kolayca karşılanabilecektir. Çalışan kendi hedefine ulaştığı ya da onu aştığı zaman kendini başarılı hissedecektir (Sutermeister 1969:18).

Mesa İmalat çalışanlarına bu konu ile ilgili sorulan sorunun cevap dağılımı şu şekildedir:

Tablo: 20 ÇALIŞANLARIN KENDİLERİNİ DEĞERLENDİRMESİ

Kendinizi işinizde başarılı görüyor musunuz?

	cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
cevap Evet	106	79,7	81,5	81,5
Hayır	2	1,5	1,5	83,1
Kısmen	22	16,5	16,9	100,0
Toplam	130	97,7	100,0	
cevap yok	3	2,3		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi ankete katılanların % 79.7' si kendilerini işlerinde başarılı görmektedirler, buradan kendileri için belirledikleri hedefleri başardıkları ya da görel olarak düşük düzeyde hedefi benimsedikleri söylenebilmektedir.

III.2.6.A.4.Referans Grupları

Çalışanların kendilerini aynileştirdikleri ya da aynileştirmek istedikleri gruba karşılık gelmektedir (Sutermeister 1969:18).

Mesa İmalat çalışanlarına bu konu ile ilgili sorulan sorunun dağılımı şöyledir:

Tablo:21 ÇALIŞANLARIN REFERANS GRUPLARI

İşyerinizde yükselmek istediğinizde kimin yerinde olmak isterdiniz?

		cevap sayısı	yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap	Üretim Şefi'nin	8	6,0	12,5	12,5
	Ustabaşı'nın	52	39,1	81,3	93,8
	Usta	3	2,3	4,7	98,4
	Müdür	1	,8	1,6	100,0
	Total	64	48,1	100,0	
Cevap yok		69	51,9		
Toplam		133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi ankete cevap verenlerin % 39. 1'i düz işçi konumunda ve ustabaşı yani bir üst konumda olmayı istemekte ve özenmektedir. Ancak dikkat çekici bir diğer konu ise çalışanların bir üst konuma geçmekte hevesli ya da istekli olmadıkları görülmektedir, buradan işyeri içinde rekabetçi bir çalışmanın olmadığı söylenebilmektedir.

III.2.6.A.5.Erkek-Kadın

Kadın çalışanlar için erkeklere nazaran, işin sosyal yönleri, çalışma şartları ve işin rahatlığı önemli olurken, işinde ilerleme, ücret gibi konular daha az önemli görülmektedir (Sutermeister 1969:19).

Mesa İmalat içinde bu faktör ile ilgili çalışma yapılmamıştır, çünkü kadın çalışanlar anketi cevaplayan çalışanların sadece % 3.8 'ini oluşturmaktadır.

III.2.6.A.6.Kültürel Arka plan

Çalışanın içinde yaşadığı toplum, topluluk ve ailesi gereksinimlerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Örn. Eğer çalışan orduda görevli bir babanın çocuğu ise işyerinde otoriter lideri, demokratik lidere nazaran benimsemesi daha kolay olacaktır. Yine, çiftlikte zor şartlarda ve uzun saatler çalışmaya alışmış bir kişi için fabrika ortamında diğer çalışanlara nazaran daha az şikayetle çalışabilecektir (Sutermeister 1969:20)

Bireyler,iş yapma, sorumluluk alma, fikir üretme, araştırma, yenilikler karşısında tavır belirleme, zaman kullanma, problemlere çözüm bulma gibi alışkanlıkları ailede öğrenirler. Yaşam boyu süren toplumsallaşma sürecinde ise, alınan örgün eğitim, yaşıt gruplarının baskısı ve kitle iletişim araçları gibi etmenlerin etkisiyle bir kısmı değişime uğrarken birçoğu da pekiştirilmektedir. (Erdentuğ 1997:3)

TABLO:22 ÇALIŞANLARIN SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRESİ

Oturduğunuz yer:

		Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap	Köy	11	8,3	8,4	8,4
	İlçe	66	49,6	50,4	58,8
	Şehir	54	40,6	41,2	100,0
	Toplam	131	98,5	100,0	
Cevap yok	System	2	1,5		
	Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi, Mesa İmalat çalışanlarından ankete cevap verenlerin % 49.6'sı ilçede oturmaktadır. Personel birimden alınan bilgilere

göre daha çok Sincan, Yenikent, Fatih, Eryaman, Etimesgut ilçelerinde oturmaktadırlar. Şehir seçeneği Ankara İl'ini kapsamaktadır. Şehirde oturanlar (% 40.6) daha çok Keçiören, Yenimahalle, Siteler semtlerinde oturmaktadırlar. % 8.3 yüzdesine giren çalışanlar ise köyde; Saraycık, Bucuk oturmaktadırlar.

TABLO:23 ÇALIŞANLARIN AİLEVİ ÖZELLİKLERİ

Evde aile büyüklerinizle mi oturuyorsunuz

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı Yüzde
Cevap				
Evet	46	34,6	35,4	35,4
Hayır	84	63,2	64,6	100,0
Toplam	130	97,7	100,0	
Cevap yok	3	2,3		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi çalışanların % 63. 2'si kendi eşi ve çocukları ile oturuyor; çekirdek aile yapısındalar, % 34.6 'sı bekar olanların çoğunlukta olduğu grup ise aile büyükleri ile oturuyor. Buradan genel olarak aile yapısının geniş aile değil de çekirdek aile özelliğinde olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

III.2.6.A.7.Eğitim

Eğitim seviyesinin artması çalışanların ihtiyaçlarında da değişiklikler yaparak benlik ve statü ihtiyaçları daha belirgin duruma gelmektedir (Sutermester 1969:20). Mesa İmalat çalışanlarının genel eğitim düzeyine bakıldığında ilkökul mezunu olanların (% 51.9' u) çoğunlukta olduğu görülmektedir. Buradan benlik ve statü ihtiyaçlarının ağırlıkta olmadığı bir ihtiyaçlar hiyerarşisinin olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

TABLO:24 EĞİTİM DÜZEYİ VE TERFİ ETME İSTEĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Eğitim Düzeyiniz * İşyerinizde ileride terfi edeceğinizi düşünür müsünüz?

		İşyerinizde ileride terfi edeceğinizi düşünür müsünüz?			Toplam
		Evet	Hayır	cevap yok	
Eğitim Düzeyiniz	İlkokul	20	41	1	62
	Eğitim Düzeyiniz	32,3%	66,1%	1,6%	100,0%
	Ortaokul	7	9		16
	Eğitim Düzeyiniz	43,8%	56,3%		100,0%
	Lise	14	25		39
	Eğitim Düzeyiniz	35,9%	64,1%		100,0%
	Üniversite	1	4		5
	Eğitim Düzeyiniz	20,0%	80,0%		100,0%
Toplam		42	79	1	122
Eğitim Düzeyiniz		34,4%	64,8%	,8%	100,0%

Tablodan görüldüğü gibi, genelde ankete cevap verenlerin ileride terfi etmek istemelerinde düşük bir oran olması yanında ilkokul mezunu olan çalışanların toplam 62'sinden 41'i(% 66.1' i) terfi edebileceğini düşünmüyor, buradan statü ihtiyacının çok belirgin olmadığı söylenebilmektedir.

III.2.6.A.8.Zaman

Diyagram içindeki tüm unsurlar özellikle de çalışanın ihtiyaçlarını etkileyenler zamanla değişim göstermektedirler. Çalışanların ihtiyaçları genel ekonomik şartlar ve iş dünyasındaki değişikliklerle yakından bağlantılı görünmektedir. Genel olarak sıkıntı zamanlarında bir iş sahibi olmak ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak çalışanın en önemli ihtiyacı konumundadır. Bu şartlar altında, moralin ve memnuniyetin az olması çalışanın verimliliğini arttırmaktadır. Yaşam standardı maliyetlerinin artışta olduğu zamanlarda ise, ailenin yiyecek ve giyecek harcamalarını karşılamak için yüksek ücret almak baskın unsur olmaktadır, savaş gibi yaşamı sürdürmenin önemli olduğu zamanlarda ise fizyolojik ihtiyaçları temin etme birincil unsur olmaktadır. Diğer zamanlarda ise, bir iş sahibi olup ihtiyaçlarını karşılayabilen bir çalışanın sosyal ve benlik ihtiyaçları daha belirgin olmaktadır.

Bununla birlikte, bir çalışanın zaman içinde ihtiyaçlarında da farklılıklar olabilmektedir. Örneğin aileye yeni bir bebek gelmesi ya da hasta birinin olması gibi durumlarda daha çok para ihtiyacı belirleyici unsur olabilecektir. Diğer normal zamanlarda ise yine çalışanın tanınma, statü gibi ihtiyaçları baskın olabilecektir.

Mesa İmalat' da 28 Şubat 2001 tarihinde anket uygulandığı zaman Türkiye genelinde ekonomide sıkıntılı bir dönem yaşanmakta idi. Kasım 2000 ve Şubat 2001 tarihlerinde bankacılık sektöründe yaşanan krizlerle, Türk Bankalarının nakit ve portföy vadeleri arasındaki uyumsuzluk ile faiz hadleri düşmüş ve reel döviz kuru yükselmiştir. Genel olarak piyasalarda güvensizlikten kaynaklanmış olan krizde yüzde 30 devalüasyon bankacılık sektörünün nakit varlığını emerek kredi sıkıntısına yol açmıştır (Milliyet Gazetesi, 11.04.2001, Yasemin Çongar, Washington). Daha sonraları ise genelde işverenlerin istihdam azaltmaya yönelik politikalar izlemeye başladığı bir dönem gelmiştir.

Bu şartlar altında çalışanların sıkıntılı zamanlar psikolojisine bağlı olarak ihtiyaçlarının olabileceğini (bir işe sahip olmak gibi) söylemek mümkün olabilmektedir.

Tablo:25 ÇALIŞANLARIN İŞTEN MEMNUNİYETLERİ

Böyle bir işyerinde çalışmaktan memnun musunuz?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap Evet	122	91,7	94,6	94,6
Hayır	7	5,3	5,4	100,0
Toplam	129	97,0	100,0	
Cevap Yok	4	3,0		
Toplam	133	100,0		

Tabloda görüldüğü gibi işyerinde çalışmaktan memnun olanların ankete cevap verenler içindeki oranı % 91.7' dir. Çalışanlar işlerini kaybetmek istememektedirler. Neden diye sorulduğunda ise verilen cevap dağılımında ; anketi cevaplayanların % 18.8' i çalışmak zorundayım yanıtını vermiştir. % 32.3' ü ise çalışma ortamını beğendikleri için kalmak istediklerini söylemişlerdir.

III.2.7. SOSYAL ŞARTLAR

1930'lardaki Hawthorne deneylerinden itibaren çalışanın motivasyonu üzerine yapılan çalışma organizasyondaki sosyal şartlar ve bunların çalışanın ihtiyaçları üzerine kurulmuştur. Daha önce bahsedildiği gibi, fiziksel şartların motivasyon ve verimliliği etkilemede sosyal şartlara nazaran daha az önemi vardır. Çalışanın performansındaki değişiklikler çalışanın yeteneğinin veya işyeri dışındaki etkilerin modifikasyonu sonucunda olabilmesine rağmen, birçok değişiklik sosyal şartlarda ve çalışanın ihtiyaçlarının karşılanmasına yaptığı etkide azalmaya yol açmaktadır. Sosyal şartlar başlığı altında Formal Organizasyon, İnfomal Organizasyon ve Gruplar, Liderler ve denetçiler ve Sendika incelenecektir.

III.2.7.1. FORMEL ORGANİZASYON

Bir işyerinin formel organizasyon yapısı işin sosyal şartlarını çalışanın iş performansını arttırmak ya da eksiltmek suretiyle önemli derecede etkilemektedir. Formel organizasyon işyerinin politika ve kuralları ile şekillenen mantıksal ilişkiler bütünü olarak ele alınmaktadır. Bu aşamada Organizasyon Kuramlarına göz gezdirmek gerekli olacaktır.

Klasik Organizasyon teorileri Avrupa'da 1900'lerde değişen toplum ve üretim yapısına paralel olarak ortaya çıkmıştır ve esas amaç belirli sonuç veya faydayı en az yada asgari ölçüde araç kullanarak elde etme anlamında mutlak rasyonellik prensibine dayanmaktadır (Dereli 1976 :8). Formel

Organizasyon; ortak bir amaca varmak için otorite ve liderliğe bağılı olarak işbirliği yapan bireylerden oluşan grubun koordine edilmiş faaliyetlerinden meydana gelen bir sistem olarak ele alınmıştır.

Alman sosyoloğu Weber, o dönemin ticari, endüstriyel, askeri ve dini organizasyonlarını inceleyerek geliştirdiği ünlü bürokrasi tiplemesinde, işlerin en küçük parçalara ayrılıp insanların kendi konularında ihtisaslaşması anlamında **işbölümü**, birbirinden ayrı işler arasındaki koordinasyonun tek merkezde toplanması anlamında **emir-kumanda zinciri**, yapılan işin gerekleri ve çalışanın yetenekleri (bilgi, beceri) arasındaki uyum, her bir görevin yetki ve sorumluluklarının belirli olması ve organizasyon içinde bilinmesi, yetki ve sorumluluğun birbirine denk olması gerektiği üzerinde durmuştur (Dereli 1976:9-15).

Robert Michels, sendika ve siyasi parti gibi demokratik kuruluşlarda demokrasiden sapma eğilimlerini incelemiş ve zamanla büyüyen bu tip kuruluşlarda yöneticilerin seçimle işbaşına gelmelerine rağmen; insan tabiatı, siyasi mücadelenin yapısı ve organizasyonun özellikleri nedeni ile zamanla elit bir yönetici grubunun oluştuğunu ve kendilerine özgü menfaatleri yarattıklarını izah eder. Bu nedenle organizasyon tahlillerinde kimi zaman yararlı olabilecek bir teori olarak ele alınabilir (Dereli 1976 :16-23)

Fayol ise daha çok yönetim konularına ağırlık vererek yönetimin görevlerini fonksiyonel olarak düşündüğü beş bölüme ayırmıştır, bunlar; Planlama, organize etme, emir ve kumanda etme, koordinasyon ve kontrol' dür (Dereli 1976:24).

Taylor, 1900'lerde ABD'de, çalışanların motivasyonu ile verimliliğin artırılması esasından hareketle, planlama ve yapma fonksiyonlarını birbirinden ayırmış, üretimi arttırmak için zaman-hareket etüdüleri (işin en küçük parçalara ayrılması ve bunları yapmak için gerekli zaman ve

hareketlerin ölçülerek standardize edilmesi) geliştirilmiştir. Bu çalışmalar Bilimsel Yönetim İlkeleri adı altında toplanmıştır (Dereli 1976: 26) .

Elton Mayo'nun daha sonra katılarak çalışmaları üstlendiği Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne İşletmeleri'nde yapılan (çalışanların verimliliğini arttırmak için aydınlatma, dinlenme molaları gibi fiziksel şartların etkisinin araştırılması ancak daha sonraları bu unsurların doğrudan çalışanların verimliliğine etkisinin olmadığı, sosyal şartların, grupla ve gruplar arası ilişkilerin daha önem kazandığı bir dizi çalışma) deneyler ile Beşeri Münasebetler Hareketi şekillenmeye başlamıştır.

Harwood araştırmalarında ise organizasyon içindeki teknolojik değişiklikleri kabul etmede çalışanlar arasında görülen direnç üzerine inceleme yapılmış, sorunun değişmeden değil, değişmenin uygulama tarzından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Çalışanların değişmenin planlamasına katılmaları ile değişmeyi kendilerine tehdit değil, yeni bir imkan gözüyle bakmaları sağlanabilmiştir. Aynı zamanda konu ile ilgili üretim tecrübesine sahip olan çalışanların fikirlerinden de yararlanılabilmıştır (Dereli 1976: 65-66)

Bu araştırmalardan çıkarılacak sonuçlar şöyledir:

1. İşyerlerinde çalışanlar birbirlerine yakın buldukları iş arkadaşları ile grup kurma eğilimindedirler.

2. Bu gruplar organizasyonun ana hedeflerini (ulaşılmak istenen verimlilik düzeyi) benimseyebildikleri gibi buna tamamiyle zıt olarak bu hedefe ulaşmayı engelleyecek kendi gruplarının hedeflerini de benimseyebilirler ya da bu hedeflere ilgisiz olabilirler. Burada etkili olan husus çalışanın duygularının sınırladığı mantık çerçevesinde hareket etmesidir.

3. Araştırmalarda uygulandığı şekli ile çalışanların bir kısmının ayrılarak, farklı bir uygulamaya tutulması bunlar arasında kuvvetli iç bağlara sahip sosyal grupları ortaya çıkarmaktadır.

4. Grup içinde kendi amaçlarının gerçekleştirilmesinde en uygun kişinin lider olarak seçildiği bir kişinin varlığı amaçlara ulaşma başarısını arttırır.

5. Çalışanlar bağımsız birey olarak değil davranışı geniş ölçüde grup normları ve değerleri tarafından belirlenen grup üyesi olarak görülmeye başlanmıştır (Dereli 1976:49-80)

Sonuç olarak, klasik kuramlar, ekonomik insan modelinden hareket etmekteydiler, Beşeri Münasebetler Hareketi ise organizasyonun amaçlarının sadece kara değil aynı zamanda çalışanların refahına da yönelmesi şeklindedir. Buradan motivasyonun da sadece ekonomik teşvik edici unsurlarla değil diğer faktörlerin de dikkate alınması gerektiği vurgulanıyor. İş rotasyonu, iş genişletme gibi çalışanlara özgürlük ve inisiyatif verecek usuller, demokratik katılıma olanak tanıyan basık organizasyon yapılarının uygulanmasını savunmuşlar, böylelikle takım çalışması, yönetimle işçi arasındaki açık haberleşme kanallarının kurulmasını ve informel grupların kurulmasını teşvik etmelerini önermişlerdir (Dereli 1976:81-82)

Beşeri Münasebetler Hareketi'nin eksik yönü ise, küçük gayri resmi gruplar üzerinde durup formal yapıyı ihmal etmeleridir. İnsanı rasyonel davranmak yerine duyguları ile davranıyor olarak görmeleri de eleştirilebilmektedir.

Bu teorinin varsayımlarından bir diğeri ise, uyumsuzlukların kötü ve arzu edilmeyen olarak görülmesidir. O dönemde sendikalar (işçi-işveren arasında temelde bazı çıkar farkları olduğunu savunan) şüpheyle karşılanmışlardır, ancak zamanla bu görüşler zayıflamıştır (Dereli 1976 :84)

Hem klasik hem de neo -klasik yaklaşımlar organizasyonu kapalı bir sistem olarak düşünmüşlerdir. Halbuki modern organizasyon teorisyenleri organizasyona karmaşık ve ihtimali (probabilistik) özellikler taşıyan sistemler

olarak bakmışlardır. Biyoloji ve Sibernetik alanlarında başlatılan Genel sistem teorisinden hareketle oluşturulan bu anlayışa göre organizasyonları oluşturan parçalar birbiri ile etkileşim halinde oldukları gibi, çevre ile de girdi-çıkı alışverişinde bulunan çok amaçlı sistemler olarak düşünülmektedir. Bütün halinde sistem kendi alt sistemlerinden oluşmaktadır, dış çevreden gelen uyarıcılara tepki vermek için daha fazla alt sisteme ayrılmaktadır (sistemin farklılaşma-difüzyon özelliği). Organizasyon istikrar ve dengesini negatif geri besleme (süreç sonunda, ulaşılmak istenen amacın tekrar gözden geçirilmesi) süreci ile, değişme, gelişme ve uyumu ise pozitif geri besleme süreci ile sağlamaktadır (Dereli 1976 :121-122)

Yukarıdaki açıklamalardan organizasyona bakış açısının, ilkönce biçimsel yapının önem kazanması, daha sonra bu yapı içinde çalışanların da önemli yer tuttuğu ve bunlara ek olarak nihayet dış uyarıcılardan etkilenen ve tepki veren bir sistem olarak anlaşılması şeklinde gelişmiştir denilebilir. Çalışmada kullanılmakta olan diyagram ise, sistem yaklaşımına uygun düşmektedir. Çünkü bir bütün olarak organizasyonda çalışanın verimliliğine etki eden (çıkı olarak düşünüldüğünde) teknolojik, fiziksel ve sosyal şartları bir bütün olarak görmektedir, aynı zamanda bu unsurların her birinin -görel olarak az veya çok olmak üzere- bütün içindeki diğer parçaların işleyişlerinde değişiklik yapabileceği esası üzerine odaklanmıştır.

Organizasyon teorilerindeki klasik yaklaşımların bazıları, organizasyon şemasındaki her bir pozisyonun bilinen ve değişmeyen bir görevi olan bir kişi tarafından işgal edilmesi, merkezi otoritenin zorunlu olması, her bir çalışanın bir patronu olması (emir-kumanda birliği ilkesi), görevlerin küçük birimlere ayrılmış olması, yatay ve staff fonksiyonlarında ayrılma olması, kontrol alanı (denetçilerin kontrol edebileceği çalışan sayısı) olabildiğince küçük olmalı, verilen yetenek ve sorumluluk birbirine eşit olmalıdır. Klasik organizasyon teorisi organizasyon çalışanlarını verilen görevi yapan bir araç ve değişken olmayıp sabit özellikte düşünmektedir (Sutermeister 1969 :23).

Formal organizasyon için sosyal şartlarını nasıl etkilemektedir?

İşyerinin organizasyon yapısı, içinde bulunan birey ve grup davranışlarını etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında, bireyin davranışları içinde bulunduğu grupta olan ilişkileri ile, yine grubun davranışları da, ait olduğu daha büyük grubun şartları ve çevresi ile anlaşılabilir.

Yönetim, kişinin nerede çalışacağını ve gün boyunca birbirleriyle temas kurmak zorunda olduğu seçenekleri belirlemektedir. Aynı zamanda yönetim, ücret oranlarını, çalışma şartlarını ve işle ilgili diğer sembolik unsurları da belirlemektedir. Bu belirlenmiş unsurlarla ortaya çıkan sosyal ilişkilerle çalışan ise, işyerine girdiği anda karşı karşıya gelmektedir.

Son zamanlarda organizasyon teorileri, organizasyonun etkililiğine katkıda bulunan unsurları ve organizasyon içindeki grup ve bireylerin hem verimlilik hem de işten memnuniyetini de içine alacak şekilde tanımlama yapmaktadırlar(Sutermeister 1969:24).

İncelenen araştırmalarda çalışanın verimli kılınmasında, liderlerin aynı zamanda yönetsel davranış boyutlarından- üretime ve çalışana yönelik olmaları ikisinde de belirli bir aşama kaydetmiş olmaları ve uzun dönemde iyi bir performans elde etmek için demokratik olmaları gerekmektedir (Taner 1996:30).

YÖNETSEL IZGARA

Tablo:26 YÖNETSEL IZGARA

Çalışana Yönelik

Çalışanla ve çok üretimle az ilgilenen		Çalışanla ve üretimle çok ilgilenen
	Çalışanla ve üretimle normal ilgilenen	
Çalışanla ve üretimle az ilgilenen		Çalışanla az üretimle çok ilgilenen

(Taner 1996:31)

İşe Yönelik

Mesa İmalat' da ise genel olarak; çalışanların organizasyona üretim temelinde yaptıkları katkılarıyla değerlendirilmelerinden dolayı İşe yönelik unsurun ağırlıkta olduğu 9,1 konumunda yönetim anlayışı görülmektedir. Diğer bir deyişle çalışanla ilgilenme düzeyi düşüktür.

Formel Organizasyon yapısını etkileyen diğer unsurlar şunlardır: Organizasyon Yapısı, Liderlik ortamı, Organizasyonun etkinliği, Personel Politikaları, ve Haberleşme' dir. Şimdi sırasıyla bunları incelenecektir:

III.2.7.1.a)-Organizasyon Yapısı

Organizasyonun yapısı işyeri içindeki görevlerin nasıl biçimsel olarak birbirinden ayrıldığını, gruplandığını ve koordine edildiğini anlatmaktadır (Robbins 1998: 478). Organizasyon yapısını biçimlendiren sekiz unsur vardır: İşbölümü, bölümlere ayrılma, emir-kumanda zinciri, merkezileşme ya da

ademi merkezileşme ve standartlaşma, şimdi bunlar sırası ile incelenecek ve araştırmamızın konusu olan Mesa İmalat' da bu unsurların görünümünü anlatılacaktır. Mesa İmalat' da organizasyon şeması şu şekildedir:

Yönetim mekanizmasının en tepesinde Yönetim Kurulu bulunmaktadır. Genel Müdür Yönetim Kurulu' na bağlıdır. Yatay düzlemde ise altı bölüm vardır: Yurtdışı Temsilcilikleri, Marmara Bölge Müdürlüğü, Üretim (Çelik Hasır ve Kalıp Fabrikaları bağlıdır), Proje ve Teklif Hazırlama, Satın alma, İhracat ve İthalat, Mali ve İdari İşler. Görüldüğü gibi yatay düzeyde bir yapısı vardır, çok fazla dikey hiyerarşi bulunmamaktadır.

İşbölümü: Çalışanların devamlı aynı işi yapmaları ve işler basit bölümlere ayrıldığı için çalışanların az eğitilmiş olması ya da eğitimlerinin maliyetinin düşük olması gibi avantajları ile, ilk önceleri yöneticiler tarafından artan verimliliğin kaynağı olarak görülmüşken, 1960'lardan itibaren bazı işlerde işbölümünden kaynaklanan can sıkıntısı, yorgunluk, stres, düşük verimlilik, düşük kalite, artan işe gelmeme, ve artan işten ayrılma gibi maliyeti artırıcı sonuçları işbölümünün ekonomik avantajlarını azaltmıştır (Robbins 1998 :479). Bu gibi durumlarda işi en küçük parçalarına ayırıp daraltmak yerine genişletmek işin faaliyet alanını arttırmak ile verimlilik elde edilebilmektedir. Buna ek olarak çalışanların yaptığı işi çeşitlendirmek, tüm işi yapmasına olanak tanımak işi tamamlamak ve çalışanı ekip çalışması içine alarak farklı yeteneklerini kullanmasını sağlamak ile artan verimlilik ve işten memnuniyet sağlayabilmenin yolları olabilmektedir.

Bugün birçok yönetici, işbölümünü ne tamamiyle artan verimliliğin kaynağı olarak ne de etkisiz bir unsur olarak düşünme eğilimindedirler. Bununla beraber yapılan işin özelliğine göre alan daraltılıp genişletilme eğilimindedir (Robbins 1998:480).

İşbölümünün çalışanın işten memnuniyetine olan etkisi açısından incelendiğinde ise; genelde artan verimliliği sağladığı ancak işten

memnuniyeti azalttığı söylenebilmektedir. Tabi ki bireysel farklar (çalışan rutin ve basit işler yapmaktan, düşük düzeyde zihinsel katkı yapmaktan memnun olabileceği gibi, kendini geliştirmek, ilerlemek isteyen çalışan ise işbölümünden negatif olarak etkilenebilecektir) ve yapılan işin tipi bu konuda belirleyici de olmaktadır (Robbins 1998:503)

Bölgelere Ayırma: İşbölümü yapıldıktan sonra hangi işlerin bir grup halinde toplanacağı tespit edilmektedir. Bu fonksiyonlarına göre olabildiği gibi, üretim tipine, bölgesel ayırım yapılarak , üretimdeki süreçlere ya da müşterilere göre belirlenebilmektedir. Geniş organizasyonlarda bir ya da birkaç unsura dayalı olarak bölgelere ayrılma görülebilmektedir (Robbins 1998:481).

Mesa İmalat fabrika düzeni içinde; aksesuar, pano hattı, çelik hasır, boyahane, sevkiyat, malzeme hazırlama bölümleri vardır.

Emir-Kumanda Zinciri: Önceleri organizasyon biçimlendirilmesinde köşe taşı olarak görülen bu unsur, bugün gelişmiş ülkelerdeki organizasyonlarda önemini yitirmiş görünmektedir. Çalışanların bir sorunu olduğunda gidecekleri ilk kişi ya da kimden sorumlu olduğunu belirleyen organizasyonun en tepe noktasından en alt noktasına uzanan bir hattır. Burada otorite ve tek merkezli emir kavramları gözden geçirilmelidir: **Otorite**, emir verme ve itaat bekleme hakkı olarak tanımlanabilmektedir. Koordinasyonu kolaylaştırabilmek için her bir yönetsel pozisyona zincir içinde bir yer verilir , her bir yöneticinin burada bir otorite derecesi vardır bu da sorumluluklarına karşılık gelmektedir.

Tek merkezli emir ilkesi ise, otorite hattının kesintisiz olmasını sağlamak içindir, böylelikle her bir çalışanın doğrudan sorumlu olduğu bir tek üstü olmaktadır. Bu bozulduğu zaman çalışan bir ya da birkaç üstün talepleri ya da önceliklerinden dolayı karışıklık yaşayabilmektedir. Bilgisayar teknolojisinin ilerlemesi ile birlikte bu ilkeler değişebilmektedir. Alt düzeyde

çalışan bir kişi bilgiye daha önceleri sadece tepedeki yöneticilerin ulaştığı bilgilere ulaşabilmekte, organizasyonun formal kanalları olmadan herhangi bir kişi ile haberleşmesi yeni yapısal biçimler içinde mümkün olabilmektedir (Robbins 1998:482-483).

Mesa İmalat içinde karar verme mekanizması şu şekildedir; her birim kendi içinde işleyişine ilişkin konuları genel müdür ile görüşerek karar alır.

Kontrol Alanı: Bir yöneticinin kaç tane astını etkili ve etken bir şekilde yönetebileceği ile ilgili bir prensiptir. Böylelikle bir organizasyonda var olan yönetici ve kademe sayıları ortaya çıkabilmektedir. Küçük alanda beş ya da altı çalışan kontrol edilebilmektedir. Ancak bu durumda üç dezavantaj ortaya çıkmaktadır: Birincisi; maliyeti yüksek olmaktadır çünkü yönetim kademesi artmaktadır, ikincisi; organizasyonda dikey haberleşmeyi karmaşık hale getirmektedir, her bir kademenin hiyerarşiye eklenmesi karar verme sürecini yavaşlatmakta ve en üstteki yöneticiyi izole edilmiş olarak yalnız bırakmaktadır üçüncüsü; üste sıkı bir denetleme imkanı sağlarken asta ise inisiyatif kullanma hakkı vermemektedir. Son yıllardaki eğilim, geniş kontrol alanlarına doğru olmaktadır. Böylelikle organizasyonlar maliyeti düşürebilmekte, karar verme aşamasını hızlandırmakta, esnekliği arttırmakta, müşterilere daha yakın olabilmekte ve çalışanı yaptığı işte güçlendirmektedir (Robbins 1998:484)

Bu unsur ile çalışanın işten memnuniyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında; karşılıklı kesin bir ilişki bulunmamakla birlikte, genelde üstün geniş kontrol alanı içinde çalışmak yüksek iş performansına çalışanın üstüyle arasında mesafe oluşturmasından dolayı olumlu etki edebilir. Ancak şu kesin bir kanıt olmaktadır ki, kontrol alanının geniş olması üstün bireysel olarak işten memnuniyetini olumlu olarak etkilemektedir (Robbins 1998:503)

Mesa İmalat içinde; kontrol alanı ilkesi büro personeli içinde dar kapsamlıdır, fabrikada ise her bir bölümün başında ustabaşı, onlar ise üretim

şefine bağlıdır, üretim şefi ise üretim müdürüne bağlıdır. Görüldüğü gibi fabrika içinde daha dikey bir organizasyon yapısı ve hiyerarşi bulunmaktadır. Bununla ilgili anket sorusunun dağılımı ise şöyledir:

TABLO:26 İŞYERİ İÇİNDEKİ HİYERARŞİK YAPI

İşinizle ilgili sorunlarınızı kime iletiyorsunuz?

	Cevap sayısı	yüzde	Geçerli yüzde	Toplamı yüzde
Cevap Ustabaşına	94	70,7	72,9	72,9
Şefe	25	18,8	19,4	92,2
Müdüre	10	7,5	7,8	100,0
Toplam	129	97,0	100,0	
Cevap yok	4	3,0		
Toplam	133	100,0		

Görüldüğü gibi, fabrika içinde geniş bir kontrol alanı bulunmaktadır.

Merkezileşme ve Merkezden Uzaklaşma: Bazı organizasyonlarda tepedeki yönetici tüm kararları kendisi vermektedir. Daha alt düzeydeki yönetici ise verilen bu kararları uygulamaktadır. Bazılarında ise kararlar yapılan faaliyete en yakın yönetici tarafından verilmektedir. Birincisi merkezileşmeye diğeri ise merkezden uzaklaşmış yapıya bir örnek olmaktadır. Merkezileşme karar vermenin organizasyonda tek bir kişide toplandığını ifade etmektedir. Eğer tepedeki yönetici organizasyonun önemli kararlarını daha alt düzeydeki diğer yöneticilerden az veya hiç bilgi almadan veriyorsa merkezileşme, daha alt düzeydeki yöneticilerden bilgi ya da yetki verilerek karar alınıyorsa merkezden uzaklaşma prensibi var demektir. Merkezileşme içinde problemlere çözüm hızla bulunurken çalışanlar kendi çalışma hayatlarını etkileyecek bu kararlara yabancılik hissedebilirler. Son yıllarda ise organizasyonları daha esnek ve çevreden gelen uyarılara cevap verme yeteneğinde olması için yöneticiler merkezden uzaklaşma prensibine eğilim göstermektedirler. Geniş organizasyonlarda daha alt düzeydeki yöneticiler yapılan işe daha yakın ve tepedeki yöneticilere nazaran

kendileriyle ilgili problemlerde daha fazla bilgi sahibi olmaktadırlar (Robbins 1998 :484-485)

Bu unsur ile çalışanın işten memnuniyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında; karar verme aşamasında merkezden uzaklaşan bir yapıda çalışana işi ile ilgili kararlara katılma imkanı verilebileceğinden dolayı pozitif bir ilişki var denilebilir (Robbins 1998 :503)

Mesa İmalat içinde merkezileşme prensibi vardır, genelde kararlar genel müdürün onayı ile alınır ve genel müdür kendi kararlarını uygulattırabilmektedir.

Standartlaşma: Organizasyonda hangi görevlerin standartlaştırıldığını gösterir. Eğer bir görev standartlaştırılmış ise, ne yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve kimin yapacağı konusunda çok az yetki var demektir. Çalışanlardan aynı şekilde aynı sonucu alacak şekilde iş yapması beklenir. Burada açık iş tanımları, oldukça fazla organizasyonla ilgili kurallar vardır. Standartlaşmanın az olduğu organizasyonlarda ise, yapılan işle ilgili davranışlar programlı değildir ve çalışana yaptığı işte serbestlik verir. Standartlaşma çalışanın alternatif davranışlarını ortadan kaldırmakla kalmadığı gibi, işi ile ilgili alternatifler düşünme ihtiyacını da ortadan kaldırmaktadır.

Standartlaşma derecesi organizasyonlar ve aynı organizasyon içinde değişebilmektedir (Robbins 1998:487)

Mesa İmalat fabrikası içinde yapılan işlerin açık bir tanımlaması bulunmamaktadır.

Organizasyon Yapısını oluşturan unsurların yukarıda incelenmesinde sonra bu bilgiler doğrultusunda organizasyon yapıları belirlenebilmektedir.

Genelde üç tip organizasyon yapısından söz edilebilmektedir: Basit yapı, bürokratik yapı ve matriks yapı.

Basit yapının özellikleri; az sayıda bölümlenme, geniş kontrol alanı, otorite tek bir kişide toplanmış olması ve düşük oranda standartlaşma olarak verilebilir. Genelde yatay hiyerarşi vardır; iki ya da üç dikey kademe bulunmaktadır, çalışanların temposu gevşektir. Daha çok küçük olan, yöneticinin aynı zamanda işyerinin sahibi olduğu durumlarda görülmektedir. Bu tür yapıların avantajı hızlı, esnek olması, maliyetinin düşük olmasıdır. Büyüme potansiyeli düşük düzeyde standartlaşmanın ve otoritenin tek merkezde toplanmasının tepedeki yöneticide toplanması ile zordur. Organizasyonun büyüklüğünün artması tek bir yöneticinin karar vermesini yavaşlatacak ve hatta durdurabilecektir. Bu unsur birçok küçük organizasyonun çözülme nedeni olabilmektedir (Robbins 1998:488).

Bürokratik Yapı: Standartlaşma bu tip yapıların anahtar kelimesidir. Organizasyon içinde oldukça rutin işlerin standartlaşma içinde yapıldığı, formel kural ve düzenlemelerin çok olduğu, görevlerin fonksiyonel bölümlerde toplandığı, merkezi otoritenin olduğu, dar kontrol alanlarının bulunduğu ve karar verme sürecinin emir-kumanda zincirini takip ettiği bir yapıdır. Hiyerarşik kademelerin fazla olması orta düzey yönetici fazlalığına ve maliyet artışına neden olabilmektedir. Organizasyon içindeki bölümlerden her biri kendilerinin önemini daha fazla olduğu şeklinde bir anlayışa sahip olmakta ve alt birimler arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Kurallar ve prosedürlere göre işlemlerin görülmesi kurallara uymayan bir durumla karşılaşıldığında sorun çıkabilmektedir. Bürokratik yapı eleştirilmesine rağmen birçok organizasyon tarafından temel ilkeleri uygulanmaktadır. Ancak kontrol alanı genişletilmiş, otorite daha merkezden uzaklaşmış ve bölümler takım çalışmaları içine alınmış şekilde değişikliklere uğramıştır (Robbins 1998:490)

Matriks Yapı: Bu tip yapının fonksiyonel ve üretim temelli iki formu bulunmaktadır. Benzer konudaki uzmanlar bir araya gelip uzmanlıkları ile ilgili ortak bir çalışma yapmaktadırlar. Bu yapıda tek karar merkezi ilkesi ihlal edilmekte ve çalışanların iki üstü olmaktadır. Bu da sorun çıkarabilmektedir. Eğer organizasyon bağımsız ve karmaşık faaliyetlere dayanıyorsa koordinasyonu sağlamak bu yapıda kolay olabilmektedir. Diğer bir avantajı ise kendi alanlarında uzman olan çalışanlardan başka konularda faydalanılabilmektedir, bu da maliyetleri azaltıcı bir etki yapmaktadır (Robbins 1998:490-491) .

Organizasyon tiplerini genel özellikleri açısından iki başlık altında toplamak istediğimizde; basit ve bürokratik yapıyı mekanistik yapı içine, matriks ve son yıllarda yaygınlaşan takım yapısı, ağ ya da modüler yapı ve de sınırları olmayan yapıları ise organistik yapı içinde toplanabilmektedir.¹

Organizasyonun hangi model içinde yer alacağını etkileyen bazı faktörler de bulunmaktadır. **Strateji;** eğer organizasyonun imal ettiği ürünleri kendi içinde geliştiriyorsa organik, genel amaç olarak maliyeti düşürmeyi hedefliyorsa organistik, ürettiği ürünleri taklit yolu ile alıyorsa her ikisi birden ortaya çıkabilmektedir (Robbins 1998:498). Mesa İmalat ise çalışmanın hazırlandığı dönemde maliyetleri azaltma amacıyla olduğundan bu unsur açısından mekanistik bir yapıda olduğu söylenebilir.

Diğer bir unsur organizasyonun büyüklüğü; geniş organizasyonlar daha ziyade mekanistik yapıya eğilim göstermektedir (Robbins 1998:499). Mesa İmalat anket çalışmasının uygulandığı dönemde 163 kişiden oluşmaktadır.

Bir diğer unsur kullanılan teknoloji; eğer organizasyon içinde kullanılan teknoloji genelde hep aynı ise merkezleşmenin artması yani mekanistik

¹ Bu yapılar inceleme konusu olan Mesa İmalat ile ilgili olmayacağı için açıklama verilmemiştir, ancak bu yapılar hakkında ki açıklama yeni başlıklar adı altında (Robbins 1998 :493-497 bakılabilir.

yapıya eğilim göstermektedir, ancak burada standartlaşma unsurunun da düşük olması gerekmektedir. "Bu anlamda Mesa İmalat' da çok değişken bir teknolojik yapı gözlenmemiştir. Genelde imal edilen ürünler bilinen ama zamanla geliştirilmiş şekildedir. Buradan bu unsur itibariyle de mekanistik bir organizasyon yapısı olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Son unsur ise, çevre faktörüdür; bununla, organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayan diğer destekleyici firmalar, müşteriler, rakip firmalar, hükümetin iş yaşamını düzenleyici usulleri, kamusal baskı grupları (Türkiye'de yerleşmiş böyle bir yapı görülmemektedir) 'ından bahsedilmektedir. Eğer organizasyonun bu unsurlar açısından durağan bir çevresi var ise mekanistik, hareketli bir çevresi var ise yani, yeni rakipler, değişen hükümet uygulamaları, değişen ürün yapıları söz konusu ise organistik bir yapıda olması muhtemel olacaktır (Robbins 1998:500). Mesa İmalat sektöründe müşteriler tarafından tercih edilen bir firma(yöneticilerden toplam işin % kaçının alınabildiğine dair bilgi alınacak), değişmeyen bir ürün imalatı var buradan durağan bir çevre yapısı olduğu söylenebilmektedir.

III.2.7.1.b)-Liderlik Ortamı

Yöneticilerin, hem organizasyonu hem de informal grup, liderler, sendikalar ve çalışanlar tarafından organizasyonun algılanmasını etkileyen bir ortam oluşturulması anlamına gelmektedir (Sutmeister 1969:26). Burada Mc Gregor' un X ve Y kuramından bahsetmek gerekmektedir:

Mc Gregor "*Her yönetsel karar ya da eylemin ardında insan niteliği ve insan davranışı üstüne varsayımlar vardır*" demekte (Mc Gregor 1970:30) ve bu anlayışları X ve Y kuramları altında toplamaktadır:

1. X Kuramı: Geleneksel Denetim ve Yönetim Anlayışı: Bu yaklaşımın kökeninde "insan"ı olumsuz olarak algılama yatmaktadır. İnsan temelde olumsuzdur, iş yapmayı sevmez, olabildiğince işten kaçır; ona iş

yaptırmanın tek yolu, baskı, zorlama veya çıkar sağlamaktır (ödüllendirmektir). Ayrıca insan kişiliğinin temeli doğuştan gelmektedir, bu ise değiştirilemezdir, çevresel etkilerin ise değiştirme gücü yoktur. Burada şöyle bir sonuç çıkarılmaktadır; insanı eğitime ve olumlu tutumlar geliştirme yolu kapalıdır; iş yaptırmanın tek yolu bireye baskı uygulamak, onu disiplin altında tutmaktır. Bu yönetim felsefesi ile hareket edildiğinde, işyerinde sıkı disiplin ve ceza uygulaması ile verim ve kalite artışına gidilmesi yöntemleri geliştirilir. Bu anlayış tipine uyan yönetim ise otoriter özelliكتedir (Mc Gregor 1970:30-37)

2. Y Kuramı: Bireysel ve Örgütsel Amaçların Kaynaştırılması: Bu yaklaşım ise, "insan"ı temelde olumlu ve iş yapmayı isteyen, uygun güdülendiği zamanda iş için kişisel çaba gösteren, sahip olduğu yeteneklerini işini iyi yapmak için kullanan olarak değerlendirmektedir. Ayrıca insanın özü; deneyimleri, öğrenmeleri ile belirlenmektedir. Bu anlayışta çevre de bireyin yeteneklerini ve de kişiliğini belirleyen önemli bir unsur olarak düşünülmektedir. İşte fiziki ve zihni çaba harcanması çalışan tarafından, oyun ya da dinlenme kadar doğal görülmektedir.

X Kuramı'nda verimsiz örgütsel çalışmaların insan kaynaklarının niteliğinden kaynaklandığı görüşü hakimdir, oysa Y Kuramı anlayışında iş görenlerin, tembel, ilgisiz, sorumluluk almaya gönülsüz, geçimsiz, yaratıcılıktan uzak, işbirliğine yanaşmamalarının nedeni olarak yöneticilerin örgütlenme ve denetim yöntemleri gösterilmektedir (Mc Gregor 1970:38-46).

Mesa İmalat' da çalışanı nasıl tanımlarsınız diye sorulduğunda; puzzle'ın parçaları gibi düşünüldüğü, esas amacın işini yapmak olduğu ve bu temelde insanın önemli olduğu söylenmiştir. Buradan tıpatıp olmasa da X teorisine yakın bir çalışan tiplemesi çıkmaktadır.

III.2.7.1.c)-Organizasyonun Etkililiği

Bir organizasyonda çalışanların kendi işyerlerini hedefe ulaşma açısından olumlu görmeleri halinde ücret ya da çalışma şartlarına bakmaksızın işten memnuniyet duymalarını sağlayabilmektedir (Sutermeister 1969:27). Bu konu ile ilgili sorulmuş olan anket sorusu ile ilgili sonuç şoyledir:

Tablo:27 İŐYERİNİ FARKLI GÖRMEK VE MEMNUNİYET

Böyle bir işyerinde çalışmaktan memnun musunuz? * İşyerinizin diğer şirketlerden farklı olduğunu (daha iyi anlamında) düşünüyor musunuz? *

		Böyle bir işyerinde çalışmaktan memnun musunuz?		Toplam
		Evet	Hayır	
İşyerinizin diğer şirketlerden farklı olduğunu (daha iyi anlamında) düşünüyor musunuz?	Evet	100		100
	Hayır	16	7	23
Toplam		116	7	123

Tablodan görüldüğü gibi işyerinde çalışmaktan memnun olanların tamamı kendi şirketlerini diğerlerinden daha iyi anlamında farklı görmektedirler.

III.2.7.2.PERSONEL POLİTİKALARI

Politikalar, bir organizasyonun amaçları ve hedefleriyle ilişkilidir, bunları gerçekleştirmek için yapılan faaliyetlere yol göstermektedir. Personel yönetimi için politikaların var olması yaşamsal bir öneme sahiptir, nk çalışanlar, yönetimce kendilerine yapılmış işlemleri diğer kişilere yapılanlarla karşılaştırıp fark olduğunu algıladıklarında tepki göstermektedirler. Çalışanın etkenliğini ve moralini bozan, yönetici veya üstlerin izinler, programlar, ücret

artışları, fazla mesainin saptanması veya kuralların ihlali gibi konularda tarafgir yaklaşımlarda bulunmalarıdır. Oysa takip edilebilecek bir politikanın olması durumunda; çalışanların kendilerine haklı ve objektif bir uygulama yapıldığını düşünülmesine ve yöneticilerin kendilerinden neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlayacaktır. İşyeri açısından da var olan politika; daha hızlı ve tutarlı kararlar alınmasına imkan sağlayacaktır. Çalışanlarda güven duygusu yaratırken, yöneticilere de aldıkları kararları savunmada nesnel ölçütler sağlamış olacaktır. Politikaların daha fazla güven verebilmesi için yazılı olması istenen bir durumdur (Bingöl 1990:22-26).

Çalışanların pek çoğu yeni bir işyerine iş için başvurduğunda oldukça motive olmuş işte çalışmaya istekli olmaktadır. Sayısız faktör bu olumlu motivasyonu muhafaza etmede, ortadan kaldırmada ve çalışanın işteki performansında etkili olmaktadır (Sutmeister 1969:28). İşyerinde varolan personel politikalarının önemli unsurları şöyledir:

III.2.7.2.a)-İş Tanımı

İş Analizi; çalışanın işiyle ilgili gözlenebilir davranışları, ne yaptığı, işinde gerekli olan yetenek ve becerileri, kullandığı araçları, etkileşimde bulunduğu; fiziksel, mekanik, sosyal ve çevresel unsurlarla ilgili bilgi toplamıdır (Muchinsky 1999:66- Robbins 1998:552). Bu bilgiler, gözlem ile (analizcinin çalışanı doğrudan gözlemesi veya çalışanı işbaşındaki filminden takip etmesi), mülakat ile (tek tek veya grup halinde uygulanabilir, analizci çalışanlara işleri ile ilgili görev ve özellikler ile ilgili sorular sorar), anket ile (çalışan kendi faaliyetlerini ya seçeneklerden seçer ya da sıralama yaparak listeler), günlük ile (çalışan günlük olarak yaptığı işleri kaydeder) (Robbins 1998:552), işi uygulama ile (iş analizci tarafından yapılır,avantajı işin gerçekleştiği ortam hakkında bilgi vermesidir, çok az iş için uygulanabilmektedir). Tipik bir iş analizinde bu yöntemlerin biri veya birkaçı birden kullanılabilir; işe gözlemlerle başlanıp iş hakkında genel bir bilgi sahibi olmak; bu bilgiler ışığında mülakat soruları hazırlamak; mülakatın arkasından

bir anketle, gözlem ve mülakat aracılığı ile belirlenen iş aktiviteleri ve iş özelliklerinin değerlendirilmesini istemek şeklinde uygulanabilmektedir(Sümer 1999:8).

Bu toplanan bilgilerden **iş tanımı** (çalışanın ne yaptığı, nasıl yaptığı, niçin yaptığı sorularının cevaplarından oluşur) ve **iş profili** (çalışanın işi başarıyla yapması için gerekli olan niteliklerden oluşur) ortaya çıkarılır. İş tanımı ve iş profili eleman seçme işleminde çok önemli olmaktadır (Robbins 1998:553)¹

III.2.7.2.b)-İşe Alma

İşyerine alınacak kişiler arasında yapılacak objektif ve etkili bir seçim, bireyin özellikleri (yetenek, deneyim, ve benzeri) ve yapılacak işin gereklerine denkliği sağlamalıdır. Uygun bir seçim olmadığı zaman hem çalışanın performansı hem de işten memnuniyeti azalmaktadır(Robbins 1998:552).

İşyerlerinin işe eleman alma şekli iş ilanları, yeni mezun avı, danışmanlık şirketleri, İş ve İşçi Bulma Kurumu, tavsiye ve kendiliğinden başvuru ile olabilmektedir. Daha sonraki aşama ise; başvuruların kabulü, başvuru formlarının ve özgeçmişlerin değerlendirilip ön elemanın yapılmasıdır .

Eleman seçme yolları olarak; mülakat, yazılı testler, ve bilgi, beceri, yetenek motivasyon, kişilik, bilgi testleri, iş örneği, durumsal araştırmalar yapılmaktadır. Birçok araştırmacıya göre en etkili eleman seçme yöntemi birden fazla seçme yöntem ya da tekniğinin kullanılmasıdır. Çünkü kullanılan her bir yöntem çok boyutlu olan iş başarısı kriterinin bir kısmı ile ilişkili olmaktadır. Kullanılan yöntemlerin güvenilir (değişik zaman ve mekanlarda tutarlı) ölçümler sağlaması (ölçmek istediği şeyi gerçekten ölçüyor) olması iki

önemli koşuldur. Farklı yöntemlerden elde edilen sonuçlar ise, çoklu regresyon (teknğin iş performansını ne kadar iyi yordaması ölçülür), çoklu kesme noktası (her bir seçme tekniğinde puanlar verilir, çok puan alanlar arasında seçim yapılır), çoklu engelli (uygulama teknikleri ucuzluğuna göre sıralanıp tüm başvurulara uygulanır, kazananlara daha maliyetli testler uygulanarak gidilir), beklenti çizelgesi (adayların bir ya da birkaç seçme aracında, belirli puan aralığında olanların başarılı olma yüzdelerini gösterir) kullanılabilmektedir (Sümer 1999:21-54).

Mesa İmalat' da yerleşmiş, yazılı olarak bir personel politikası bulunmamaktadır. Bunun gibi iş analizi, iş tanımları ve iş profilleri yapılmamıştır, ancak yöneticilerden alınan bilgiye göre böyle bir çalışma başlatılmıştır. İşe eleman alınması ise genelde duyuru ve tavsiye ile olmaktadır, daha sonra mülakat ve fabrika çalışanı için örnek iş uygulaması yapılmaktadır.

III.2.7.2.c)-İşe Yerleştirme

İşyerinde işe yeni başlayan kişiye, işinin önemi ve üretim akışı içindeki yerini, yeni durumuna hızla uyum sağlayabilmesi için bilgi verilmesi, işini iyi yapabilmesi için gerekli talimatların verilmesi anlamında bir yönlendirme programı var olmalıdır (Sutmeister 1969:28).

Böyle bir program ile işyerine karşı işe yeni başlayanda olumlu bir tutum yaratılması, işyerine bağlılık duygusunun geliştirilmesi ve yapacağı işi çabuk öğrenmesi sağlanabilmektedir. İşletme açısından ise personel devir oranında azalma, yeni çalışana ait bilgilerin ilgili yerlere iletilmesi, yanlış anlamaların azalması gibi sonuçlar alınabilmektedir. (Bingöl 1990:124).

¹ İş analizi; iş tanımı ve iş profili ile ilgili olarak tanım niteliğinde açıklamalar yapılmıştır, daha ayrıntılı bilgi için; Muchinsky Psychology Applied to Work 1999:66-77 bakılabilir.

Mesa İmalat' da işe yeni başlayan çalışan için bir yönlendirme programı ve bunu sürdüreceği bir birim yoktur, ancak çalışanların bir veya 3 aylık bir deneme süresi vardır, bu iş sözleşmesi içinde yazmaktadır, eğer bu süre içinde işten çıkarılırsa ihbar ve kıdem tazminatı hakkı olmamaktadır.

III.2.7.2.d)- Standartlar

İşin çalışan için ilginç hale getirilmesi, iş genişletme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ile çalışanın işten memnuniyetinin artırılması şeklinde bir uygulamanın işyerinde olup olmaması ile ilgilidir (Sutermeister 1969:28-Robbins 1998:533))

İş rotasyonu, çalışanın aynı seviyede ve benzer yetenekler gerektiren başka bir işe kaydırılmasıdır. Böylelikle, işten sıkılmanın azaltılması ve motivasyon artışı sağlanabilmektedir. Bu arada işyerinin esnekliği ve değişikliklere uyum özelliği artmakta ve dolaylı bir etkisi olmaktadır. Ancak diğer taraftan yeni işi öğretme nedeni ile maliyet artmakta, verimlilik yeni işe alışma sürecinden dolayı başlangıçta düşebilmektedir. İş rotasyonu işten ayrılımların da ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Grubun üyeleri yeni gelene uyum göstermek zorunda kalmakta, yeni gelen çalışanın üstü sorulara cevap vermek ve takip etmek için daha fazla zaman harcamaktadır. Son olarak iş rotasyonu özel bir sorumluluk isteğinde olanlar içinde demotive edici olmaktadır (Robbins 1998:534).

Mesa İmalat içinde iş rotasyonu oldukça sık yapılan bir uygulamadır.

İş genişletme ve zenginleştirme; Frederick Taylor tarafından 1900'lerde işi basitleştirme ve standartlaşma ile verimliliği arttırmak ile bir yandan, daha az zamanda, az yetenekli çalışanla daha fazla üretim yapmak mümkün olurken diğer yandan aşırı basitleştirilmiş ve rutin işler çalışanlarda can sıkıntısı yaratmakta ve işten memnuniyeti azaltmaktadır (Muchinsky 1999 :397):

1950'lerden itibaren işin yapısı konusunda çalışanların memnuniyeti önem kazandığı için iş zenginleştirme ve genişletme yaklaşımları ortaya çıkmıştır. İş genişletme; çalışanın işinde sayı ve çeşitlilik açısından artış yapılmaktadır, iş zenginleştirme ise çalışanın işi üzerindeki kontrolünün artışı ve organizasyon politikalarına katılım şeklinde olmaktadır.

1959 yıllarında Herzberg ve arkadaşları tarafından iş düzenine ilişkin geliştirilmiş olan motivasyon-sağlık teorisine göre; çalışanın motivasyonunu ve işten memnuniyetini belirleyen unsurlar iki grup altında toplanmıştır. Bir grup motivasyon faktörleri adı altında, işin içsel olan tanınma, başarı ve sorumluluk faktörleridir. Diğer grup olan sağlık faktörleri ise, işin dışsal olan ücret, ast-üst ilişkileri ve şirket politikalarını içeren unsurlardır. Herzberg, iş değişikliği yapmada motivasyon ve verimliliğin sadece içsel olan unsurlar işe uygulandığı zaman artabileceğini, sağlık faktörlerine değişiklik yapıldığında ise işten memnuniyetsizliği azaltacağını ancak motivasyonu arttırmayacağını söylemektedir (Muchinsky 1999:398)

Mesa İmalat' da hem genişletme hem de zenginleşme uygulanmaktadır.

III.2.7.2.e)-Ücret ve Maaş düzeyi

Organizasyon içinde ödenen ücretler diğer firmalarda benzer görevler için ödenenlerle bir düzeyde midir (Sütermeyer 1969:29)?

Mesa İmalat içinde yönetici görevinde olanlar dışında herkes ücretini tesbit edilen çalışma saatleri miktarına göre almaktadır. Cumartesi veya Pazar gelindiğinde ise ek olarak mesai ücreti almaktadırlar. Yılda dört kez ise bir maaş tutarında ikramiyeleri vardır. Aylık ücret tek başına diğer firmalarla karşılaştırıldığında çok yüksek olmamasına rağmen, ikramiye ve sosyal yardım adı altında ödenen ek ödemeler ile uygun bir düzeye gelmektedir.

III.2.7.2.f)-Teşvikler

Organizasyonda teşvik edici bir ödeme sistemi bulunmakta mıdır? Var ise bireysel mi grup olarak mı teşvik söz konusudur? Bu uygulamalar bireyler, gruplar ve sendikalar tarafından nasıl anlaşılmaktadır? Mesa İmalat içinde teşvik edici bir ücret sistemi görülmemektedir. Yılda iki kez Türkiye genelindeki ortalama düzey göz önüne alınarak tesbit edilen bir artış oranı herkese eşit olarak uygulanmaktadır.

III.2.7.2.g)-İş değerlemesi

Ücret oranları, diğer ücretlerle karşılaştırıldığında görel olarak yapılan işin zorluğu ve sorumluluğuna uygun olarak mı belirleniyor, bu konuda çalışanlar haklı bir uygulama olduğunu düşünüyor mu (Sütermeyer 1969:29)?

Bir organizasyonda iş değerlendirmesinin yapılıyor olması ile, her işe uygun bir ücretin veriliyor olması, organizasyon içinde herkesin rahatlıkla anlayıp tartışabileceği bir sistem olması, çeşitli işler arasında bir ölçek oluşturması, organizasyon içindeki gelişmeler sonucu yeni iş ya da pozisyonların ortaya çıkması ile yaşanan yerleştirme sorunları, işçi-işveren ilişkilerinde olası çatışmalara neden olabilecek ücret farklarına önlem alınması gibi olumlu sonuçları vardır (Çilingir 1999:3-4)

İş değerlemesinin yapılması için iş analizi, iş tanımları yapılmış olmalı ve yönetimin ödemeye temel olacak faktörleri belirlemesi zorunlu olmaktadır, örn:Ana faktörler: maharet (deneyim, eğitim), çaba (fiziksel, zihinsel), sorumluluk(insana, cihaza), çalışma koşulları (çevre, tehlike) olmalıdır (Çilingir 1999:7). İş değerlemesi için şu yöntemler kullanılmaktadır: **Sıralama Yöntemi:** En ucuz, en kolay anlaşılabilir ve uygulanabilir bir yöntemdir. Küçük boyutlu, iş sayısının az (20-30 kadar) olduğu işyerlerinde daha rahat uygulanabilmektedir. İşler güçlük ve sorumluluk ölçütlerine göre en önemli

olandan en önemsiz olana doğru kendi aralarında görelî olarak sıralanır. Sıralamada organizasyon için en önemli ve önemsiz ikişer iş seçilir, diğêrleri bunlara oranlanır. Bu yöntemin zayıf yönü sıralama esnasında somut ve standart ölçüler kullanılmadığından hatalara neden olabilmektedir (Bingöl 1990:261)

Diğêr bir yöntem **Sınıflandırma ve Derecelendirme Yöntemidir**: İşlerin, ortak nitelik ve özelliklerine göre, dereceleri ve kapsamı farklı iş sınıflarına ayrılması ile başlar ve sonra bunlar ortak özellikleri ile sınıflandırılır, Örn: yönetim işleri, satın alma, finansman gibi. Daha sonra grup içindeki işler sıralama yöntemine göre dizilir. Yöntemin zayıf yönü, kimi işlerin birden fazla gruba girmesi ile karışıklıklar olabilmektedir, sınıflamayı yapanların konular hakkında bilgili olmaları gerekmektedir (Bingöl 1990:260)

Faktör Kıyaslama Yöntemi: İşler arası kıyaslamalar parasal baz üzerinden yapılır ve mevcut işler daha önceden belirlenen anahtar işlerle karşılaştırılır. Karşılaştırma yapılacak işin seçimi önemlidir. Anahtar işler faktörler açısından değerlendirilip parasal değerleri tespit edilir sonra da diğêr işler bunlarla kıyaslanır. Parasal değerlerin anlaşılması kolay olduğundan bu yöntemin objektivitesi daha rahat kabul edilir. Zayıf yönü ise faktörlerin tespiti zaman alabilir (Çilingir 1999:10)

Puanlama Sistemi: Çok kullanılan bir yöntemdir. İşler önceden belirlenen faktörlere verilen puanlarla değerlendirilir. Zorluğu ise faktörlerin belirlenmesi, faktörlere verilecek en az ve en fazla puanların tesbiti, her faktörün kaç dereceye bölüneceğinin belirlenmesi ve her derecenin puanlarının verilmesinin zorluklar çıkarabileceğidir (Çilingir 1999:11)¹

Mesa İmalat' da çalışanlar tarafından da bilinen bu tarz bir iş değerlendirmesi çalışması bulunmamaktadır.

¹ Bu konu ile ilgili, tanımlama şeklinde açıklamalarda bulunulmuştur, daha ayrıntılı açıklamalar için D. Bingöl "Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler" 1990:256-272 bakılabilir.

Bu konu ile ilgili olarak sorulan anket sorusunun cevap dağılımı şu şekildedir:

Tablo:28 Çalışanların ücretlerin belirlenmesini değerlendirmeleri

İşyerinizde ücretinizin neye göre belirlendiğini düşünüyorsunuz?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Değer				
İşin önemine göre	65	48,9	58,6	58,6
Çalıştığımız yıl sayısına göre	27	20,3	24,3	82,9
Hayat şartlarına göre	3	2,3	2,7	85,6
asgari ücret	2	1,5	1,8	87,4
Çalışma durumuna göre	10	7,5	9,0	96,4
Adamına göre	3	2,3	2,7	99,1
Üst ast arasındaki çıkar	1	,8	,9	100,0
Toplam	111	83,5	100,0	
Cevap yok	22	16,5		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi çalışanlar içinde bu soruya cevap verenlerin % 48. 9' u ücretlerinin yaptıkları işin organizasyon açısından önemine göre tespit edildiği görüşündedirler, % 20. 3'ü ise çalıştıkları yıl sayısının bu düzeyi belirlediği görüşündedirler. Burada gözden kaçan bir husus şu olmalı ki yılda iki kez verilen artışlar kıdemli çalışanın ücretini yeni başlayanlardan oldukça yüksekte tutmaktadır. Genel olarak söylenebilir ki çalışanlar ücret tespitinde haklı bir uygulama görmektedirler.

III.2.7.2.h)-Performans Değerlendirme

Başarıyı ölçmek için geliştirilen performans değerlendirmesi, genel olarak kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını, ve benzeri niteliklerini diğerleriyle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir. Buna göre, çalışanın geçmişe yönelik bir yıllık çalışması değerlendirilerek belirli bir standartın üzerine çıkıp çıkmadığı incelenmektedir.

Böylelikle başarılı olup olmadığı ve hatta gelecekte başarı gösterip göstermeyeceği de kestirilmeye çalışılmaktadır (Bingöl 1990:170).

Bu aşamada Wroom tarafından geliştirilmiş olan Beklenti (Expectancy) Kuramı'ndan bahsetmek yerinde olacaktır. Beklenti Kuramı, bireylerin beklentilerinin onların davranışlarını nasıl etkileyeceğini incelemiştir. Bireyin motivasyonel gücü, işten beklentisi ve sonunda elde edeceğinin kendi amacına uygunluğuna bağlı olarak değişebilmektedir. Şöyle formüle edilebilir: Motivasyonel güç= Beklenti veya amaç x Amaca verilen değer (Bingöl 1990:194).

Diğer bir deyişle, çalışanın işte çaba göstermesi, bu çabasının üstün performansa yol açtığına inanmasına, organizasyon ya da yönetim tarafından bu çaba sonucunda ne ile ya da nasıl ödüllendirileceğine ve de bu ödülün çalışanın amaçlarını ne ölçüde gerçekleştireceğine bağlı olmaktadır.

Böylelikle üç başlık altında toplanabilir: 1. Çaba-performans ilişkisi 2.Performans-ödül ilişkisi 3.Ödül-Kişisel amaç ilişkisi(Robbins 1998:187)

Örneğin seri imalat hattında grup performansı hattın çalışma hızına bağlıdır, burada çalışanın çok veya az çaba göstermesi sonucu değiştirmeyecektir, oysa satış personeli daha fazla çalışması karşılığında daha fazla maddi ya da manevi kazanç elde edebilecektir. Buradan niçin bazı mesleklerde yüksek ya da az motivasyona rastlanıldığı açıklanabilmektedir (Muchinsky 1999:344)

Organizasyonda performans değerlendirilmesinin uygulanması; çalışanlar arasında hakkaniyet duygusunun yayılmasını sağlayabilir, çalışanlar iyi performans göstermeleri için güdülenebilir, yaptıkları işin objektif kriterlere göre değerlendiriliyor olması çalışanların işyerlerine güvenini arttırabilir, çalışanların organizasyonun amaç ve değerlerini anlamalarına yardımcı olabilir, değerlendiren ve değerlendirilen kişiler birbirlerini daha iyi

anlamaya başlayabilirler, değerlendirmeler eğitim programlarının geliştirilmesi ve eğitime alınacak kişilerin belirlenmesinde yardımcı olabilir. Bunların yanında performans değerlendirmesi, ciddi yatırımlar ve uzmanlık gerektiren zor bir iştir, zaman alabilmektedir(Sümer 1999:60).

Performans değerlendirme yöntemleri şöyledir: **Grafik dereceleme yöntemi:** belirli bir işin başarıyla yürütülmesi için en önemli niteliklerin en iyiden en kötüye dizilmesinden sonra değerlendirme yapılacak çalışanın değerlendirilmesidir. En çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemin zayıf yönü, amirlerin kendi elemanlarını orta yolu seçerek başarılı gösterme eğiliminde olmaları halinde çalışanlar arasındaki farkların görülmesi engellenmektedir. **Karşılaştırma Yöntemleri:** Bir tanesi sıralama yöntemidir: Tüm çalışanlar işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi nitelikler açısından sıralanırlar. Bir diğer sıralama yöntemi adam adama karşılaştırmadır,yine tespit edilen nitelikler açısından karşılaştırılmasıdır. Zorunlu dağıtım yönteminde ise öznel yanılsamaları azaltmak amacıyla, değerlendiriciler çalışanları daha önceden belirlenmiş kalıplar içine yerleştirirler (düşük, yüksek gibi). **Kontrol Listesi Yöntemi:** Çalışanların davranışları hakkında oluşturulan sorunların olduğu bir liste ya da ölçek kullanılır, değerlendirici her bir kategoriye evet ya da hayır yanıtını verir. **Zorunlu seçim yöntemi:** Herbiri dört ya da beş tanımdan oluşmuş gruplar vardır. Her bir tanım derecelenmiştir ancak değerlendirici bilmemektedir, çalışana uygun olan tanımları seçmek zorundadır. **İlginç olay yöntemi:** Değerlendirme yapanlar çalışanların başarılı ya da başarısız oldukları ilginç olayları kaydederler.¹

Mesa İmalat içinde bahsedilen usullerde bir performans değerlendirmesi bulunmamaktadır, yöneticilerden alınan bilgiye göre; genellikle ücret artışı zamanlarında önem verilen özellikler düzeyinde bir değerlendirme yapmaktadırlar.

¹ Performans Değerlendirmeleri yöntemleri hakkında tanımsal açıklamalar yapılmıştır, daha ayrıntılı açıklamalar için D.Bingöl 1990 (Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler 178-187,

Uygulanan anket içerisinde bu konu ile ilgili sorulara verilen cevapların dağılımı şu şekildedir:

Tablo:29 ÇALIŞANLARIN KARIYER PLANLAMALARI

İşyerinizde ileride terfi edeceğinizi düşünür müsünüz?

	cevap sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap Evet	42	31,6	34,4	34,4
Hayır	79	59,4	64,8	99,2
	1	,8	,8	100,0
Toplam	122	91,7	100,0	
Cevap yok	11	8,3		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görülmekte olduğu gibi ankete cevap verenlerin % 59. 4'ü ileride terfi edebileceğini düşünmüyor, cevabı hayır olanlara neden böyle düşündükleri açık uçlu olarak sorulduğunda ise cevap dağılımı şu şekildedir:

Tablo:30 TERFİ ETMEYİ DÜŞÜNMEME NEDENİ

Cevabınız hayır ise neden

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap zaman yok	1	,8	8,3	8,3
Sıra gelmez	3	2,3	25,0	33,3
kapasitem yok	2	1,5	16,7	50,0
Emekli olacak	5	3,8	41,7	91,7
Geçici işçiyim	1	,8	8,3	100,0
Toplam	12	9,0	100,0	
cevap yok	121	91,0		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi, terfi edemeyeceğini düşünenlerin cevapları çeşitlidir; buradan anlaşılacağı gibi performans değerlendirilmesine dayanan bir program yoktur, çalışanların böyle bir gayretleri de belirli bir program olmadığı için açık değildir. Yukarıda bahsedildiği gibi çalışanlar çabalarının

olumlu olarak değerlendirileceğini bildiklerinde daha çok çalışabilmektedirler. Bu durumun çalışanın verimliliğini olumsuz etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

III.2.7.2.1)-Yetiştirilme

Organizasyonlarda işe alımda en iyi seçim yapılmış olsa bile, çalışanların değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Böylelikle organizasyonlarda çalışanların başarı ve verimlerini arttırmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri mümkün olabilmektedir (Bingöl 1990:147)

Organizasyonlarda sistemli bir şekilde eğitim programının uygulanması halinde; çalışanın işi öğrenme süresi kısaltılmış olur, iş verimliliğinde artış sağlanır, çalışanların işyerine karşı olumlu tutumlar geliştirilmesi sağlanabilir, hata yapma oranı azalırken daha fazla denetim yapmaya gerek kalmaz, çalışanların işini başarıyla yapmasından doğan iş memnuniyeti artar, iş kazalarının azalması ile ortaya çıkan güvenli ortam ile işten gönüllü olarak ayrılma ve işe devamsızlık gibi sorunlar azalır, organizasyonda çalışanların yerine yeni eleman istihdam edilmesi, teknolojik yenilik ve değişikliklerde ortaya çıkan aksaklıkların giderilmesi yanında çalışanlar açısından ise eğitim programına alınması onun kişiliğine değer verildiği anlamına gelmektedir, bu ise çalışanın işten memnuniyetini arttıran bir unsur olabilmektedir (Bingöl 1990:149-150)

Birçok organizasyonda eğitim programları daha az maliyetli olması ve daha kolay olması açısından işbaşında uygulanmaktadır. Ancak bazı karmaşık işlerin işbaşında eğitimle öğretilmesi, çalışma ortamında rahatsızlık yaratması ve hataların artmasına neden olabilmektedir. Deneyimsiz iş görenler pahalı makine ve teçhizata zarar verebilirken kendileri de kazaya uğrayabilmektedir, özel eğitimciler yok ise sistemsiz ve savsaklanarak

uygulanabilir, yeterli zaman bulunamayabilmektedir. Dört safha yöntemi (çalışan işi üstünün gözetiminde öğrenir; hazırlık, işin işlemlerini gösterme, işi yaptırma, kontrol ve izleme), rotasyon ve yeni çalışanın yardımcı olacak işi bilen bir çalışan yanına verilmesi ile yürütülmektedir. Rotasyon esnasında çalışan birçok iş arasındaki bağımlılığı geniş bir perspektifle öğrenebilmektedir. Diğer usulde ise çalışan deneyimli kişiyi kendine örnek alarak bir stajyerlik aşaması geçirmektedir. Her iki usul teknik yetenekleri geliştirmek için kullanılabilir.

İş dışında eğitim de ise, seminerler daha çok teknik ve problem çözme konularında), video ile anlatım (başka usullerle anlatılamayan teknik konularda) ve simulasyon (kişilerarası ilişkiler ve problem çözme konularında) yolu ile anlatımdır (Robbins 1998:559-560-Bingöl 1990:147-168)

Mesa İmalat içinde işe yeni başlayanlar için bir eğitim programının olmadığı "yetenek" bölümünde anlatılmıştır. İşe yeni başlayanlar yukarıdaki anlatılanlar doğrultusunda işbaşında eğitimden geçirilmektedirler. Yöneticilerden alınan bilgiye göre, çok yaygın olmamakla birlikte kimi zaman çalışanlar kurslara gönderilmektedir.

III.2.7.2.i)-Haberleşme

Organizasyon içinde haberleşmenin dört fonksiyonu vardır bunlar; kontrol etme, motivasyon, duygusal anlatım ve bilgi alışverişidir. Çalışan işle ilgili olarak üstlerine bilgi ulaştırması söz konusu olduğunda işyerinin politikaları gereği hareket etmek zorunda kalacaktır, böylelikle formel organizasyon yapısı çalışanın davranışlarını kontrol etmektedir. İformel grup da örn. Çok fazla üretimde bulunan kişiyi tedirgin ederek kontrol altında tutabilmektedir. Haberleşme ile çalışanlara neyin yapılacağı, nasıl en iyi yapılabileceği, daha iyi çalışması için neler yapması gerektiğini aktararak motivasyonu sağlamaktadır. Haberleşme ile çalışanlar duygusal ifadelerini de birbirlerine aktarırken sosyal ihtiyaçlarını da karşılamış olmaktadır.

Çalışanların birbirlerine bilgi aktarması ile karar vermeleri esnasında alternatif seçimler elde edebilmektedirler (Robbins 1998:312)

Organizasyondaki haberleşme biçimsel olan ve biçimsel olmayan olarak ikiye ayrılmaktadır: Biçimsel haberleşme; hiyerarşik otorite yapısıyla ilgili olmaktadır. Organizasyon şeması içinde kimin kiminle haberleşeceği açık olarak belirtilmiştir. Bu tarz haberleşme dikey (yukarıdan aşağı, üst kademelerden alt kademelere doğru gelen ve genellikle yazılı olan bilgiler, aşağıdan yukarı haberleşmede ise; günlük haftalık gibi raporların gönderilmesi) ve yatay haberleşme (aynı yönetsel kademedede bulunan eşgüdüm sağlanmasına yönelik bilgiler) olarak ikiye ayrılabilir. Biçimsel olmayan haberleşme ise, yüz yüze, gayri resmi olan ve organizasyon içindekilerin sosyal çevreleri içinde gerçekleşen doğal haberleşmedir. Doğal haberleşmede doğru olmayan bilgilerin yayılması olumsuz sonuçlar doğurabilecektir (Bingöl 1990:224-227)

Mesa İmalat 'da uygulanan ankette haberleşme ile ilgili sorulan soruların cevapları şöyledir:

Tablo:31 İŞYERİNDE HABERLEŞME

İşyerinizde yapılan değişiklikler size duyurulur mu?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap				
Hiçbirzaman	31	23,3	25,0	25,0
Herzaman	93	69,9	75,0	100,0
Toplam	124	93,2	100,0	
Cevap yok	9	6,8		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi iki seçeneikli sorulan soruya % 69.9 oranında her zaman cevabı verilmiştir.

Tablo:32 İŞYERİNDE HABERLEŞME KANALLARI

Duyurulur ise nasıl?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamı yüzde
Cevap İlan panosuna asılır	37	27,8	37,8	37,8
Üstlerimiz bir toplantı yaparlar	15	11,3	15,3	53,1
Herikisi	46	34,6	46,9	100,0
Total	98	73,7	100,0	
Cevap yok	35	26,3		
Toplam	133	100,0		

Bu soru için daha önceden gözlemlendiği şekilde cevaplar oluşturulmuştur; buna göre, yönetimin çalışanlara duyurular yapması hem ilan panosu hem de toplantı yapmak suretiyle gerçekleşmektedir.

Ayrıca yönetim ile çalışanlar arasında elektronik haberleşmeyi sağlayan bir sistem bulunmaktadır. Birimler birbirlerine gerekli bilgileri göndermektedir, yönetim tarafından ilgili birimlere gelen faks ve yazılar (tarayıcıdan geçirilmek suretiyle) aktarılmakta, her birim kendi yazışmalarını bilgisayar ortamında dosyalayabilmektedir. Bu açıdan Mesa İmalat içinde haberleşme ile ilgili kanalların iyi kurulmuş olduğu söylenebilmektedir.

III.2.8. İNFORMEL ORGANİZASYON

Formel Organizasyon iş ortamının sosyal şartlarını etkilerken organizasyonun informel yapısını da etkilemektedir. İş bir sosyal yaşantıdır ve birçok çalışan sosyal ihtiyaçlarını küçük gruplar içinde karşılamaktadır. Organizasyonda çalışanlar birkaç informel gruba dahil olabilirler. Bir tanesi ortak üst ile oluşturulan grup, ortak görev ya da fonksiyonlar ile oluşan bir grup, diğeri arkadaşlarla oluşturulan bir klik, bir diğeri de ilgi, alakalar ile oluşturulmuş bir grup olabilmektedir.

III.2.8.1. Grubun Büyüklüğü

Organizasyonda çalışanların oluşturduğu grubun üye sayısının az olması halinde çalışanın performansı ve verimliliği üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Bunun nedeni ise, birincil ilişkilerin (içten, kişisel, kapsayıcı, yüz yüze anlamında) küçük gruplarda gelişiyor olmasından dolayıdır. Böylelikle, çalışan işle ilgili çabalarını etkileyen ücret ve kazançlar arasındaki ilişki hakkında daha fazla bilgi edinebilmektedir.

III.2.8.2. Grup Üyelerinin Bağlılığı

Eğer grup üyeleri arasında sıkı bir kaynaşma (grup normlarına bağlılık) var ise, tıpkı bir takım gibi, birlikte çalışmaktan memnun olma ve yüksek moral ve daha az işten ayrılma ve işe devamsızlık oranı göstermektedirler.

Grup içi kaynaşmanın yüksek olduğu gruplar, tek tek bireylere grup normlarına uymaları anlamında baskı uygulayabilmektedirler. Birey uymayı reddederse gruptan çıkarmaktadırlar. Grup normlarına uyanları ise arkadaşlık veya uygun gördüklerini göstermek suretiyle ödüllendirmektedirler.

Küçük birbirine kaynaşmış üyeleri bulunan gruplar, yönetimin hedeflerini desteklemekte ya da sabote etmek gücündedirler. Bir çalışma grubunun amacı, düşük üretim standardı, değişikliklere mukavemet, üstlere ya da diğer gruplara yönelik düşmanlık, yeni gelenleri görmezden gelme olabildiği gibi; yüksek çalışma standartları, teknolojik değişiklikleri kabul etme, diğer gruplarla arkadaşlık, üstlerle işbirliği şeklinde de olabilmektedir.

III.2.8.3. Grubun Amacı

Grubun amacı- eğer organizasyon içinde sendika var ise- oldukça etkili olmaktadır.

Mesa İmalat içinde uygulanan ankete işyeri içindeki arkadaşlıklara dair sorulan soruların cevap dağılımı şu şekildedir:

Tablo:33 İŞYERİNDEKİ ARKADAŞLIK

İşyerinizdeki arkadaşlarınızla dışarıda görüşür müsünüz?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap Evet	102	76,7	77,9	77,9
Hayır	29	21,8	22,1	100,0
Toplam	131	98,5	100,0	
Cevap yok	2	1,5		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü ankete cevap verenlerin % 76. 7'si işyeri dışında arkadaşları ile görüşüyor.

Tablo:34 İŞYERİ DIŞINDA GÖRÜŞME

Cevabınız evet ise ailelerinizle birlikte mi görüşürsünüz?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap Evet	52	39,1	48,6	48,6
Hayır	55	41,4	51,4	100,0
Toplam	107	80,5	100,0	
Cevap yok	26	19,5		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi işyeri dışındaki görüşmelerin çoğunluğu kişisel düzeydedir (%39.1). Personel birimi'nden alınan bilgi doğrultusunda fabrika çalışanlarının içinde birbirleriyle akraba ya da hemşehri olanların sayısı fazladır. Aileyle görüşme oranının bu düzeyde çıkmasının sebebi olarak gösterilebilir.

Tablo:35 ÇALIŞANLARIN BİRBİRLERİYLE ANLAŞMALARI

İş arkadaşlarınızdan anlaşamadığınız kimseler var mı?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap Evet	30	22,6	23,6	23,6
Hayır	97	72,9	76,4	100,0
Toplam	127	95,5	100,0	
Cevap yok	6	4,5		
Toplam	133	100,0		

TABLO:36 ARKADAŞLARLA ANLAŞMAZLIKLARIN NEDENİ

Arkadaşlarınızla anlaşmamak neden kaynaklanıyor?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap Fikir ayrılığı ve kanımızın tutmaması	20	15,0	90,9	90,9
Hareketlerini sevmiyor	1	,8	4,5	95,5
Yeni eski ayrımı	1	,8	4,5	100,0
Toplam	22	16,5	100,0	
Cevap yok	111	83,5		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi % 72.9 oranında çalışan arkadaşlarıyla iyi anlaşmış olduğunu belirtiyor, anlaşmadığını söyleyen % 22.6 oranında çalışan ise bu durumun sebebi olarak kişisel nedenler ileriye sürüyor. Buradan Mesa İmalat İçinde çalışanlar arasında iyi bir iletişim ortamı olduğu söylenebilir.

III.2.9. LİDERLER

Lider başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmağa sevk eden bir odak noktası olarak ele alınan lider, kullandığı yetkiye doğuştan geleneksel olarak sahip olabileceği gibi, kişisel özelliklerinde dolayı karizmatik yönleriyle de sahip olabilmektedir. Günümüzde ise daha çok biçimsel (yasal) lider tipi görülmektedir. En üst yöneticiden ilk kademe amirine kadar bir örgütteki tüm liderler, planlama ve örgütlenme, emirleri ve talimatları iletme, astların başarısını motive etme ve denetleme, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaları giderme, uyuşmazlıkları çözümüleme ve disiplin

eylemini gerçekleştirme gibi işlevleri yerine getirirler. Liderliği etkileyen diğer unsurlar, grup üyelerinin ona güvenme ve sevme derecesi, görevinin belirgin, tanımlanmış olması, liderin grup üyelerinin işine son verebiliyor ya da işe alabiliyor olmasıdır.

Rensis Likert liderin davranışlarını dört grup altında toplayan bir sistem oluşturmuştur: İstismarcı-otoriter sistemde, ast üst arasında karşılıklı güvensizlik olması, çalışanların korku ve tehdit ile yönetilmek istenmesi, iletişimin yukarıdan aşağı tek yönlü olduğu bir anlayış vardır.

Koruyucu sistemde, Çalışanları teşvik için ekonomik ödüller ve ceza kullanılmakta, iletişim kısmen yukarıdan aşağı kısmen de aşağıdan yukarı olabilmektedir.

Danışıcı yönetim tarzında lider, çalışanı ödüllendirme, nadiren cezalandırma, ve bazen de yönetime katılma yolu ile çalışmaya teşvik etmektedir. İletişim hem dikey hem de yatay olarak işlemektedir.

Katılmalı yönetim anlayışında ise, lider, çalışmaya özendirilmede ekonomik ödüllere ek olarak amaçların saptanması, kararların alınması ve çalışma yöntemlerinin geliştirilmesinde bütün grupların katılmasına, iletişimin güvenilir bilgilere dayanmasını sağlamaktadır. Astlarla üstler arasında psikolojik yakınlık vardır, tüm çalışanlar organizasyonun amacını gerçekleştirmede ortaklaşa çaba gösterirler.

Fiedler'in Durumsallık Modeli'nde ise, liderliğin durumdan duruma farklılık göstermesi önemli bir yer tutmaktadır. Bunu da çalışanlar ve koşullar belirlemektedir(Bingöl 1990:209-215) Çalışanların otoriter tutumdan anladıkları bir durumda liderin demokratik davranması başarısızlık getirebilmektedir (Sutermester 1969:38)

Liderin grup üzerindeki etkisini belirleyen belli başlı unsurlar; üstlerle ilişkiler, planlama yeteneği ve teknik bilgi, liderlik tipleri, katılım olarak sıralanabilir .

III.2.9.1.Üstlerle İlişkiler

Eğer bir yönetici yönettiği grubun faaliyetlerinde başarılı olmak istiyorsa kendi üstü ile iyi ilişkileri olmalıdır. Çalışanlara yardım etmek istediğinde ya da katılımlı bir yönetim uygulamak istediğinde kendi üstü tarafından desteklenmelidir.

III.2.9.2.Planlama Yeteneği ve Teknik Bilgi

liderde çalışmayı iyi planlaması ve teknik bilgiye sahip olması yanında idari yeteneği ve iyi insanlar arası ilişki kurma yeteneğinin de olması gerekmektedir.

Tablo:37 Çalışanların Üstlerine İşle İlgili Sıkıntılarını İletmesi

Üstlerinize işinizle ilgili sıkıntılarınızı, problemlerinizi rahatça söyleyebilir misiniz?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamı yüzde
Cevap				
Herzaman	63	47,4	49,6	49,6
Bazen	54	40,6	42,5	92,1
Hiçbirzaman	10	7,5	7,9	100,0
Toplam	127	95,5	100,0	
Cevap yok	6	4,5		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi, ankete cevap veren Mesa İmalat çalışanlarının üstlerine işle ilgili sıkıntılarını çoğunlukla olmasa da kısmen anlatabildikleri sonucunu çıkarmak mümkün olabilmektedir.

Tablo:38 Üstlerin işle İlgili İletilen Sorunlara Davranışı

İlettiğinizde üstlerinizin davranışı ne olur?

		Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap	Sadece dinler	15	11,3	13,5	13,5
	İlgilenir, çözüm bulmaya çalışır	95	71,4	85,6	99,1
	Soruna göre değişir	1	,8	,9	100,0
	Toplam	111	83,5	100,0	
Cevap yok		22	16,5		
Toplam		133	100,0		

Görüldüğü gibi çalışanların işle ilgili kısmen ilettikleri problemlere üstlerin yaklaşımı sorun çözücü nitelikte olmaktadır. Bu da liderliğin işle ilgili olarak teknik yetenek ve planlama konularında olumlu özelliklerinden biri olmaktadır.

Tablo:39 Çalışanların Üstlerine Kişisel Problemlerini İletmesi

Üstlerinize kişisel problemlerinizi anlatıp yardımcı olmalarını ister misiniz?

		Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap	Her zaman	35	26,3	27,8	27,8
	Bazen	67	50,4	53,2	81,0
	Hiçbir zaman	24	18,0	19,0	100,0
	Total	126	94,7	100,0	
Cevap yok	System	7	5,3		
Toplam		133	100,0		

Liderlerin beşeri ilişkiler açısından incelenmesinde ise tablodan görüldüğü gibi, çalışanlar işle ilgili problemlerinden daha az olmak üzere üstlerine gidiyorlar, hiçbir zaman cevabını işaretleyenlerde daha fazla görülmektedir.

TABLO:40 ÜSTLERİN İLETİLEN KİŞİSEL PROBLEMLERE YÖNELİK DAVRANIŞI

İlettiğinizde üstlerinizin davranışı ne olur

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamı yüzde
Cevap				
Saece dinler	19	14,3	19,2	19,2
İlgilenir, çözüm bulmaya çalışır	80	60,2	80,8	100,0
Toplam	99	74,4	100,0	
Cevap yok	34	25,6		
Toplam	133	100,0		

Görüldüğü gibi üstlere kişisel problemlerde iletilebildiğinde yardımcı, çözüm bulma yönünde bir davranış görülmektedir. Çalışanların işle ilgili olana nazaran kişisel problemlerini çok sıklıkla iletmedikleri görülmektedir.

III.2.9.3.Liderlik Tipleri

Serbest Yönetimci liderlik; lider, gruba gerekli bilgiyi verir, malzemeyi sağlar ve çalışanların veya grupların kendi kararlarını vermesinde çok az sınırlamalar ve kontrol yapar. Az kullanılan bir tiptir çünkü sıklıkla kaosa neden olabilmektedir. Ancak bilimsel çalışma ya da laboratuvar gruplarında etkili olabilmektedir. Otoriter Liderlik; lider grupta izlenecek politikayı kendisi belirler ve kararları da kendisi verir. Çalışanlarda kendi emirlerine uymasını ister. Demokratik Liderlik; lider çalışanlara hedefleri ve metotları belirlemede ve fikirleri ya da teklifleri ile katılmalarında cesaret verici bir tarz izler. Ayrıntılı iş tarifi vermez veya çalışanları sık sık denetlemez, onların kendi inisiyatiflerini ve kararlarını vermelerinde, işlerini planlamalarında serbestlik verir.

Mesa İmalat'da bu konu ile ilgili cevapların dağılımı şu şekildedir:

TABLO:41 ÇALIŞANLARIN ÜSTLERİNİ TANIMLAMALARI

Üstlerinizin size karşı davranışlarını nasıl değerlendirirsiniz?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap İlgisiz	15	11,3	12,1	12,1
Sert ve otoriter	10	7,5	8,1	20,2
Demokratik (herkese eşit)	99	74,4	79,8	100,0
Toplam	124	93,2	100,0	
Cevap yok	9	6,8		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi ankete katılanların % 74.4'ü üstünü demokratik olarak nitelendirmektedir.

TABLO:42 ÇALIŞANLARIN ÜSTLERİNDEN MEMNUNİYETİ

Üstlerinizden memnun musunuz?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap Evet	115	86,5	90,6	90,6
Hayır	12	9,0	9,4	100,0
Toplam	127	95,5	100,0	
Cevap yok	6	4,5		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi çalışanların % 86.5'i üstlerinde memnun olduğunu belirtmişlerdir. Hayır cevabını verenlere neden diye sorulduğunda ise:

Tablo:43 Çalışanların üstlerini değerlendirmeleri

Memnun değilseniz nasıl olmalarını isterdiniz?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap				
Herkese eşit davranmalarını isterim	3	2,3	33,3	33,3
iş olmadığı zaman da aynı davranışın olması	1	,8	11,1	44,4
Ayrımcılık yapılmasın	2	1,5	22,2	66,7
Daha anlayışlı olmalı	3	2,3	33,3	100,0
Toplam	9	6,8	100,0	
Cevap yok	124	93,2		
Toplam	133	100,0		

Tablodan görüldüğü gibi çalışanların üstlerine yönelik daha çok subjektif yorumları bulunmaktadır. Burada söylenmesi gereken daha önce yukarıda bahsedildiği gibi yerleşmiş bir personel politikasının olmamasıdır.

III.2.9.4. Katılım

Katılım, çoğunlukla demokratik liderler tarafından kullanılmaktadır. Katılımın kullanılmasının çalışanlarda; değişimlere direncin azalması, daha fazla sorumluluk duyulması, daha fazla üretimin yapılması, çalışanları benlik ihtiyaçlarını karşılaması gibi olumlu sonuçları vardır.

Mesa İmalat' da bu konular ile ilgili olarak ankete katılanların cevap dağılımları şu şekildedir:

Tablo:44 Çalışanların işleriyle ilgili değişikliklerde katılımı

İşyerinizde çalıştığınız işle ilgili değişiklikler yapılmak istendiğinde fikriniz alınıyor mu?

	Cevap sayısı	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplamlı yüzde
Cevap				
Herzaman	28	21,1	23,1	23,1
Bazen	54	40,6	44,6	67,8
Hiçbirzaman	39	29,3	32,2	100,0
Toplam	121	91,0	100,0	
Cevap yok	12	9,0		
Toplam	133	100,0		

Görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların verdikleri cevaplar doğrultusunda katılımlı bir yönetimin yaygın bir kullanım olduğu söylenememektedir. Cevaplayıcıların % 29.3 ' ü hiçbir zaman , % 40.6' sı ise bazen cevabını vermiştir. Bu durumda her zaman diyenler ile işyerindeki statüler arasında bir ilişki aranabilir: Burada ise cevap veren altı ustabaşından dördü hiçbir zaman ikisi her zaman şikkını işaretlemiştir. Bu ilişki belli düzeylerde mi katılıma izin veriliyor sorusunu denetlemek içindi, ancak ilişki bulunamamıştır. Katılımın olmadığına dair diğer bir gösterge ise, değişikliklerin duyurular yolu ile yapılıyor olmasıdır, buradan kararların verilip daha sonra çalışanlara duyurulması ve verilen kararlara uymaları istenmektedir.

III.3. HİPOTEZLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın bu bölümünde, oluşturulan hipotezlerin değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olup olmadığı denetlenmiştir. Bu çalışma için ilkönce SPSS programında çalışanın verimliliğini belirleyen unsurlar; bilgi; eğitim düzeyi, deneyim, yetiştirilme, çalışanın işe ilgisi ve motivasyon (çalışma isteği) ile ilgili anket soruları bir grup haline getirilmiş ve verimlilik başlığında toplanmıştır.

Gruplamada; eğitim düzeyinde ortaokul ve sonrası, deneyimde beş yıl ve sonrası, yetiştirilme konusunda işi daha önceden bilmek ve işyerinde öğrenmek kriterleri, işe olan ilgi konusunda ise işin kendisine uygun olduğuna evet cevabı verenler, motivasyonda ise ilgili işyerinde çalışmayı sürdürmek istemeye evet cevabı verenler dahil edilmiştir.

Sonraki aşamada ise, verimliliğin diğer değişkenlerle ilişkisi incelenmiş; X^2 oranları bulunmuş ve yorumlanmıştır. Genel olarak bakıldığında, anketi cevaplayanların sayılarının 133 gibi anlamlı ilişki tespit edilme miktarından az olması ve tespit edilen kriterler doğrultusunda yapılan gruplama işlemi ile sayının oldukça azalması ile istatistiksel olarak çok anlamlı sonuçlar elde edilememiştir, ancak değişkenler arasında sonuçların yüzdesi oranında eğilimi gösteren yorumlar yapılmıştır.

1. İşyerinde fiziksel çevre şartlarının verimlilikle ilişkisi incelendiğinde:

TABLO: 45 FİZİKSEL ÇEVRE ŞARTLARI VE VERİMLİLİK

			VERİMLİLİK		Total
			Verimli değil	Verimli	
İşyerinizde fiziksel çevre şartlarının (aydınlanma, gürültü, ısı, havalandırma, nem vs.) uygun olduğunu düşünüyor musunuz?	Evet	Sayı	58	10	68
		%	85,3%	14,7%	100,0%
	Hayır	Sayı	56	7	63
		%	88,9%	11,1%	100,0%
Toplam		Sayı	114	17	131
		%	87,0%	13,0%	100,0%

Bu değişkenler arasında $X^2= 0.292$ ve $p> 0.005$ bulunmuştur. Buna göre istatistiksel bir fark görülmemektedir. Fiziksel çevre şartları kısmında belirtildiği gibi, verimlilikle fiziksel çevre şartları arasında doğrudan bir ilişki aranmamaktadır, ancak tablodan görüldüğü gibi fiziksel çevre şartlarının uygun olmadığını düşünen çalışanların % 88.9' u verimli olmayan kategorisinde yer almıştır. Buradan söz konusu içindeki çalışma ortamında

TABLO:46 ÇALIŞANLARIN ALDIKLARI ÜCRET VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

		VERİMLİLİK		Total
		Verimli değil	Verimli	
İşyerinizden aldığınız ücret geçiminizi karşılamaya yetiyor mu?	Evet	14 77,8%	4 22,2%	18 100,0%
	Zar zor geçiniyorum	70 87,5%	10 12,5%	80 100,0%
	Yetişmiyor	31 91,2%	3 8,8%	34 100,0%
Toplam		115 87,1%	17 12,9%	132 100,0%

Bu değişkenlerle ilgili olarak; $X^2= 1.909$ ve $p> 0.005$ bulunmuştur, buna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Ücreti kendine yeten çalışanların % 22.2' si verimli kategorisinde yer almıştır. Ancak şu da söylenebilir ki yetişmiyor diyen çalışanların % 31' i verimsiz iken % 3' ü verimli kategorindedir. Buradan anketi cevaplayanların ancak % 18' inin ücret konusunda memnun olduğu gözlenirse, geriye kalan seçenekler için ücretin verimliliğe etkileme olasılığı olduğu söylenebilmektedir.

3. Çalışanların kendi işyerlerini diğerleri ile karşılaştırdıklarında olumlu düşünceleri ve verimlilik arasındaki ilişkiye bakıldığında ise:

TABLO:47 ÇALIŞANLARIN İŞYERLERİNİ FARKLI ALGILAMALARI VE VERİMLİLİK

			VERİMLİLİK		Total
			Verimli değil	Verimli	
İşyerinizin diğer şirketlerden farklı olduğunu (daha iyi anlamında) düşünüyor musunuz?	Evet	Sayı %	86 83,5%	17 16,5%	103 100,0%
	Hayır	Sayı %	24 100,0%		24 100,0%
Toplam		Sayı %	110 86,6%	17 13,4%	127 100,0%

4. İşyerinin kar durumu her şeyden önemlidir
4. İşyerinde insanların gelişmeleri, sağlık, mutlulukları ön plandadır
5. Yönetici çalışanları denetler ve disiplin altında tutar
5. Yönetici çalışanlarla sıkı ilişki içindedir, cezalandırma yerine yüreklendirir.
6. Yönetici sevdiği ve sevmediği bireylere farklı davranır
6. Yönetici belli kurallar çerçevesinde herkese adil davranır
7. Emir vermek önemlidir
7. Bir vizyon ile ekip halinde çalışmak önemlidir

(Cüceloğlu 1997:213)

QWL programında dört amaç vardır:

1. Daha demokratik bir örgüt yapısı yaratılması, çalışanların kararlara katılmalarının sağlanması
2. Örgütün finansal ödülleri paylaşılması, artan karlılıktan pay alınması
3. Daha iyi iş güvenliğinin sağlanması
4. Çalışanın gelişimine katkıda bulunacak iş ortamının hazırlanması

Bu dört amaç Endüstriyel Demokrasi olarak adlandırılmaktadır (Erginer 1998:35)

2. Çalışanların aldıkları ücretin kendilerine yetiyor olması ile verimlilik arasında ilişki incelendiğinde ise:

fiziksel çevre şartlarının hipotezin tersine olarak verimlilikle bir ilişkisi olabileceğini söylemek mümkün olmaktadır.

Organizasyonlarda insan boyutuna önem verilmeyişi, çalışanları ve örgüt iklimini olumsuz etkileyebilmektedir, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, yerleşim yeri ve işyerlerinin büyümesi, hızlı nüfus artışı ve uluslar arası rekabetteki artış, insanların yaşam düzeylerini yükseltmede artan hırsları yeni yönetim anlayışlarını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda İş yaşamı Niteliği (Quality Work Life) çağdaş bir yönetim tekniği gibi ele alınabilmektedir QWL sadece çalışana önem verilmesi olarak ele alınmamakta, organizasyonun uzun dönemli etkililiğinin ve verimliliğinin sağlanması olarak da düşünülmektedir. (Erginer 1998 :23-24).

Bu bakış açısı ile yönetim tiplerini iki kategori içinde toplamak mümkündür:

Sen-Ben Anlayışı içinde Klasik Biz Bilinci içinde Çağdaş Yönetim Yönetim

- | | |
|--|--|
| <p>1. Makine ve teknolojiye insan eğitiminden daha çok önem verilir.</p> | <p>1. İnsan kalitesine, insanın eğitime makine ve teknoloji kadar önem verilir.</p> |
| <p>2. İnsanın ne yaptığı, kim olduğundan daha önemlidir. İşi doğru yapmak önemlidir.</p> | <p>2. Statüsü ne olursa olsun, organizasyon içinde insanın kim olduğu önemlidir, doğru olanı yapmak önemlidir.</p> |
| <p>3. Ürün, hizmet ve işyerinin kalitesi birinci planda önemlidir</p> | <p>3. İnsan yaşamının kalitesi üzerinde durulur. Çalışanın yaşamına getirilen anlam ön plandadır.</p> |

Bu değişkenlerle ilgili olarak $X^2= 4.573$ ve $p < 0.005$ bulunmuştur. Bundan dolayı istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir. Çalıştığı işyeri ile diğerleri arasında fark görmeyenlerin verimli kategorisinde yer almayışı bu değişkenin verimliliği belirlemede etkili olabileceğini göstermektedir.

4. Organizasyonda ast- üst ilişkileri ile verimlilik arasındaki ilişkiye bakıldığında ise;

Tablo:48 Çalışanların Üstlerinden Memnuniyeti ve Verimlilik

			VERİMLİLİK		Total
			Verimli değil	Verimli	
Üstlerinizden memnun musunuz?	Evet	Sayı	99	16	115
		%	86,1%	13,9%	100,0%
	Hayır	Sayı	11	1	12
		%	91,7%	8,3%	100,0%
Toplam		Sayı	110	17	127
		%	86,6%	13,4%	100,0%

Bu değişkenlerle ilgili olarak $X^2= 0.292$ ve $p > 0.005$ bulunmuştur, istatistiksel olarak bir fark olmadığı için anlamlı bulunmamıştır.

Tablo:49 Üstlerin Çalışanlara Davranış Şekilleri ve Verimlilik

		VERİMLİLİK		Total
		Verimli değil	Verimli	
Üstlerinizin size karşı davranışlarını nasıl değerlendirirsiniz?	İlgisiz	12	3	15
		80,0%	20,0%	100,0%
	Sert ve otoriter	10		10
		100,0%		100,0%
	Demokratik (herkese eşit)	85	14	99
		85,9%	14,1%	100,0%
Toplam		107	17	124
		86,3%	13,7%	100,0%

Bu değişkenlerle ilgili olarak, $X^2= 2.106$ ve $p> 0.005$ bulunmuştur, istatistiksel olarak fark yoktur. Yüzdeler incelendiğinde ise, üstlerini demokratik olarak değerlendiren çalışanlardan 99 kişinin 14 tanesi verimli kategorisinde iken, üstünü ilgisiz olarak tanımlayan 15 kişinin 12 tanesi verimsiz kategorisinde yer almıştır.

TABLO: 50 ÇALIŞANLARIN ÜSTLERİNE SIKINTILARINI SÖYLEMELERİ VE VERİMLİLİK

		VERİMLİLİK		Total
		Verimli değil	Verimli	
Üstlerinize işinizle ilgili sıkıntılarınızı, problemlerinizi rahatça söyleyebilir misiniz?	Herzaman	55 87,3%	8 12,7%	63 100,0%
	Bazen	45 83,3%	9 16,7%	54 100,0%
	Hiçbirzaman	10 100,0%		10 100,0%
Toplam		110 86,6%	17 13,4%	127 100,0%

Bu değişkenlerle ilgili olarak $X^2= 2.072$ ve $p> 0.005$ değeri bulunmuştur, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Tablodan görüldüğü gibi hiç birzaman cevabını veren, bir anlamda üstü ile yakınlığı olmayan çalışanlar verimli kategorisinde yer almamıştır, ancak bunların da toplam içindeki oranı çok düşüktür.

Tablo:51 Çalışanların Üstlerine Kişisel Problemlerini İletmesi ve Verimlilik

		VERİMLİLİK		Toplam
		Verimli değil	Verimli	
Üstlerinize kişisel problemlerinizi anlatıp yardımcı olmalarını ister misiniz?	Herzaman	32 91,4%	3 8,6%	35 100,0%
	Bazen	58 86,6%	9 13,4%	67 100,0%
	Hiçbirzaman	19 79,2%	5 20,8%	24 100,0%
Toplam		109 86,5%	17 13,5%	126 100,0%

Bu değişkenler için $X^2=1.834$ ve $p> 0.005$ değeri bulunmuştur, istatistiksel olarak bir fark görülmemektedir.

Tablo:52 Çalışanların Üstlerinden Takdir Almaları ve Verimlilik

		VERİMLİLİK		Total
		Verimli değil	Verimli	
İşyerinizde işinizle ilgili olarak başarılı bir çalışma yaptığınızda üstlerinizden takdir alıyor musunuz?	Evet	43 87,8%	6 12,2%	49 100,0%
	Hayır	28 87,5%	4 12,5%	32 100,0%
	Böyle bir şey olmadı	39 84,8%	7 15,2%	46 100,0%
Toplam		110 86,6%	17 13,4%	127 100,0%

Bu değişkenler için $X^2= 0.210$ ve $p> 0.005$ değeri bulunmuştur, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ast-üst ilişkisi ve verim arasındaki ilişki yukarıdaki tablolar dikkate alındığında anlamlı gibi görülmemektedir.

Çalışanların yaptıkları işler konusunda yapılan değişikliklere katılımlarının sağlanması ve verimlilikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise;

TABLO:53 ÇALIŞANLARIN İŞLERİ İLE İLGİLİ DEĞİŞİKLİKLERE KATILIMI VE VERİMLİLİK

		VERİMLİLİK		Total
		Verimli değil	Verimli	
İşyerinizde çalıştığınız işle ilgili değişiklikler yapılmak istendiğinde fikriniz alınıyor mu?	Herzaman	23 82,1%	5 17,9%	28 100,0%
	Bazen	47 87,0%	7 13,0%	54 100,0%
	Hiçbirzaman	35 89,7%	4 10,3%	39 100,0%
Toplam		105 86,8%	16 13,2%	121 100,0%

Bu değişkenlerle ilgili olarak, $X^2=0.826$ ve $p > 0.005$ değeri bulunmuş olduğundan istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yüzdelerle bakıldığında ise bazen ve her zaman cevaplarının bu değişkenin verimlilik üzerinde etkisinin olma olasılığını gösterebilmektedir.

Genel olarak bakıldığında yaşanmakta olan değişimler, işyeri içinde çalışan işveren ilişkilerinde işbirliğini zorunlu kılmaktadır, bu anlamda yenilikler şöyle özetlenebilir:

1. Çalışanın işe direkt katılımının sağlanması (iş' le ilgili yetki, sorumluluk ve denetimin tamamen ya da kısmen kendisine bırakılması),
2. İş' in insancillaştırılması (iş' in yeniden düzenlenmesi, çalışana göre anlamlaştırma, insan-makine-çevre ortam ve koşullarının uyumlaştırılması),
3. Katılımcı grup uygulamaları (ekip, grup çalışmaları),

4. İşyerinde çalışma hayatının kalitesini geliştirme programları uygulama
5. İşyeri içinde sürekli öğrenim uygulamaları (iş rotasyonu, iş zenginleştirme, problem analiz çözme teknikleri, yaratıcı düşünme teknikleri kullanımı)

(Can 1996:31-37)

Yapılan incelemelerde verimliliğin diğer bazı değişkenlerle olan ilişkisine bakıldığında alınan kimi sonuçlar şöyledir:

Yaşla verimlilik arasındaki ilişki incelendiğine;

TABLO:54 YAŞ VE VERİMLİLİK

	VERİMLİLİK		Total
	Verimli değil	Verimli	
Yaşınız 18-25 arası	16 76,2%	5 23,8%	21 100,0%
26-35 arası	50 89,3%	6 10,7%	56 100,0%
36-45 arası	41 89,1%	5 10,9%	46 100,0%
46 ve yukarı	8 88,9%	1 11,1%	9 100,0%
Toplam	115 87,1%	17 12,9%	132 100,0%

Bu değişkenler için $X^2= 2.661$ ve $p > 0.005$ değeri bulunmuştur, istatistiksel olarak anlamlı değildir, ancak yüzelere bakıldığında ise, sırasıyla 18-25 yaş arası, 36-45 yaş arası ve 26-35 yaş arası verimli olduğu görülmektedir. Çalışanlar içinde en verimli olan grubun 18-25 yaş arası olduğu söylenebilmektedir.

İşyerinde yapılan değişikliklerin çalışanlara duyurulması ve verimlilik arasındaki ilişkiye bakıldığında;

TABLO:55 İŞYERİNDE HABERLEŞME VE VERİMLİLİK

		VERİMLİLİK		Total
		Verimli değil	Verimli	
İşyerinizde yapılan değişiklikler size duyurulur mu?	Hiçbirzaman	26 83,9%	5 16,1%	31 100,0%
	Herzaman	82 88,2%	11 11,8%	93 100,0%
Toplam		108 87,1%	16 12,9%	124 100,0%

Bu değişkenlerle ilgili olarak, $X^2= 0.383$ ve $p> 0.005$ değerleri bulunmuş ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır, ancak yüzelere bakıldığında, herzaman duyurulur diyen çalışanların % 11.8'i verimli kategorisinde bulunmaktadır. Hiçbirzaman diyen çalışanların % 16.1' i ise verimli değil kategorisinde bulunmaktadır. Buradan bu yapılan değişikliklerin duyurulması ile verimlilik arasında ilişki bulunamamıştır.

İşyerinde çalışanlar arası arkadaşlık ilişkileri ve bunun verimlilikle ilişkisi incelendiğinde ise;

TABLO:56 ÇALIŞANLARIN ARKADAŞLIKLARI VE VERİMLİLİK

		VERİMLİLİK		Total
		Verimli değil	Verimli	
İşyerinizdeki arkadaşlarınızla dışarıda görüşür müsünüz?	Evet	87 85,3%	15 14,7%	102 100,0%
	Hayır	27 93,1%	2 6,9%	29 100,0%
Toplam		114 87,0%	17 13,0%	131 100,0%

Bu değişkenlerle ilgili olarak $X^2= 1.219$ ve $p> 0.005$ olarak bulunmuş istatistiksel olarak fark görülmemiştir. Ancak yüzelere bakıldığında işyeri

dışında arkadaşları ile görüşen çalışanların % 14.7' si verimli kategorisi içinde yer almıştır.

Tablo:57 Çalışanların İşyeri Dışındaki Gruplarla Bağlantıları ve Verimlilik

		VERİMLİLİK		Total
		Verimli değil	Verimli	
İşyeri dışında gruplarla (spor, oyun, mesleki vs) bağlantınız var mı?	Evet	26 81,3%	6 18,8%	32 100,0%
	Hayır	83 88,3%	11 11,7%	94 100,0%
Toplam		109 86,5%	17 13,5%	126 100,0%

Bu değişkenler için $X^2= 1.016$ ve $p > 0.005$ değerleri bulunmuştur istatistiksel olarak fark görülmemiştir, ancak yüzdelerle bakıldığında, işyeri dışında gruplarla bağlantıları olan çalışanların % 18.8' i verimli kategorisi içinde yer almaktadır.

Tablo:58 Çalışanların Birbirlerine İşle İlgili Yardımları ve Verimlilik

		VERİMLİLİK		Total
		Verimli değil	Verimli	
Çalışma saatleri içinde işle ilgili konularda arkadaşlarınıza yardım eder misiniz?	Herzaman	58 84,1%	11 15,9%	69 100,0%
	Zaman zaman	52 91,2%	5 8,8%	57 100,0%
	Yardımcı olmam	2 100,0%		2 100,0%
Toplam		112 87,5%	16 12,5%	128 100,0%

Bu değişkenler için $X^2= 1.757$ ve $p > 0.005$ değerleri bulunmuş istatistiksel olarak fark görülmemiştir. Ancak yüzdelerle bakıldığında

arkadaşlarına her zaman yardım eden çalışanların % 11' i verimli kategorisinde yer almaktadır. Buradan bu konu ile ilgili üç tablo değerlendirildiğinde, çalışanların arasında arkadaşlık, yardımlaşma, dostluk bağlarının olduğu söylenebilmektedir, ancak toplam içindeki oranı da göz önüne alınarak değerlendirildiğinde çok yaygın olmadığı söylenebilmektedir.

Teknolojik ve sosyal çevredeki değişikliklerle birlikte organizasyonların beşeri kaynakları da değişmiştir. Uzun süre maliyet unsuru olarak ele alınan insan faktörü, kaynak yatırım kategorisine girmiştir (Erdem 1996:13)

İşyerlerinin sosyal iklimi, yaşam düzeyinin yükselmesi, medya ile tüketim alışkanlıklarında yaratılan değişikliklerle değişen yaşam biçimleri ve beklentilerin değişmesi ile farklılaşmıştır. Başlangıçta kader, görev, zorunluluk veya sadece bir faaliyet olan işin anlamı, yaşam veya ilişki alanı şeklinde değişmiş ve çalışanlar için giderek bir kimliği ifade eder duruma gelmiştir (Erdem 1996:15).

Her işyerinin bir kültürü vardır, ancak işyeri içindeki kültürün güçlü olması; iç çevrede bağlılığı (çalışanlara, ortak ifade ve kavramlar sağlar, güç statünün dağılımı, çalışanlar arası ilişkiler ödül yaptırım sistemi ve organizasyonel olaylara anlam veren işyerinin ideolojisini kapsar) ve dış çevreye grubun uyumunu(Organizasyonun amaçlarını ve amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları kapsar) sağlar.

İşyeri kültürü, çalışanların organizasyonda olup bitenleri anlamasını ve yorumlamasını sağlayan bir kod sunar. Yeni başlayan çalışanlara nasıl davranacaklarını gösterir, kişileri ve davranışları yargılamada bir kod oluşturur. Güçlü bir işyeri kültürü paylaşılan bir değer sistemini ifade etmektedir. İşyeri içindeki çatışmaları, gerilimleri azaltabildiği ve farklılıkları kapsayabildiği ölçüde güçlüdür (Erdem 1996 :28-29)

Örgüt kültürü çalışanların çok az anahtar değer üzerinde yoğunlaşması ve herkesin en önemli olanı kavramasını sağlamakta, böylece günlük emir ve talimatlara çok fazla gerek kalmadan verimli çalışmak mümkün olabilmektedir. (Fidan 1996:28).

IV. SONUÇ

Mesa İmalat' da uygulanan anket ve yapılan mülakat işyerinin formel ve informal organizasyon yapısının tanınmasına yardımcı olmuştur. İşyerinde çalışanın iş performansına doğrudan etkili olmadığı söylenmişse de genel olarak fabrika içinde özellikle aksesuar ve pano hattı bölümlerinde havalandırma, gürültü ve sıcaklık şartlarından şikayet bulunmaktadır. İşyerinde gözlemlenmesi nedeniyle bilinmektedir ki, işyerindeki yöneticiler bu konuda hassastırlar, ancak yapılan işin niteliğinden- çeliğin kesilmesi, kaynak yapılması olmasından -dolayı uygun çalışma şartlarını oluşturmak zorlaşmaktadır.

Gürültüyle ilgili şikayetlerde de aynı şeyleri söylemek mümkündür, işyeri yöneticileri kulaklık ve gözlük takılmasını işten atmaya varacak kadar zorlamalarla uygulamaya çalışmaktadırlar, ancak genelde fabrikada çalışanların eğitim seviyesinin düşük olması problemin önemini algılamalarını güçleştirmektedir.

Anketin uygulandığı dönemin ülke çapında bir kriz yaşandığı zamana denk gelmesinin verilen cevapları kısmen de olsa etkileyeceği düşünülmektedir. İşle ilgili sıkıntıların ön plana çıkmasından ziyade işini kaybetme korkusu daha ağır basmaktadır.

Mesa İmalat' da çalışanlar iki grup halinde incelenmelidir, çünkü fabrika ve büro personeli olarak tanımlanmaktadırlar ve ikinci grup eğitim seviyesi yüksek ve çalışma ortamı farklı olan bir yapıdadır. Oysa fabrika çalışanı ise gerek çalışma şartları gerekse de yaptıkları iş açısından oldukça farklıdır.

Fabrikada çalışanlar eğitim seviyeleri çoğunlukla ilkokul mezunu olan, Ankara'nın ilçelerinde (Yenikent, Sincan, Etimesgut, Eryaman) oturan çoğunlukla kırsal kökenli, ama genelde çekirdek aile yapısına sahip, bir gruptur. Ortak amaçları sigorta sürelerinin tamamlanması ve emekli olmalarıdır. Genelde işyerinden memnun olduklarını söylemektedirler.

Mesa İmalat' da yönetim; çalışanlarının genelde zor şartlarda çalıştığı ve işyerinin uzak bir yerde olmasının bilincinde olarak çalışanların servisle taşınması, öğle yemeklerinin doyurucu ve istekler dahilinde olması, ayrı bir sağlık birimi oluşturulması suretiyle çalışanın ilaç ihtiyaçlarının karşılanması ve olası iş kazaları (göze çapak kaçması gibi) nda yardımcı olunması için sağlık personeli istihdam edilmesine önem vermektedir. Dini bayramlar, yılbaşlarında erzak torbaları hazırlanmakta, yılda iki kez örneğin ayakkabı gibi yardım ödenekleri verilmektedir.

Mesa İmalat' da yazılı olarak bir personel politikası bulunmamaktadır. Bunun olumsuz etkileri anket sonuçlarında görülebilmektedir. Çalışanların ücret belirleme ve artış konularında çeşitli ve karışık fikirleri bulunmaktadır. Bu konunun açık seçik bilinmesinin işyerine duyulan güvenle ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca iş tanımlamalarının olmadığı ama hazırlanmakta olduğu söylenmektedir, iş tanımları, performans değerlendirmesinin objektif kriterlere dayanmasını mümkün kılacaktır. Ama yapılmış olan gözlemde yöneticilerin böyle bir personel politikası hazırlama eğilimi içinde oldukları söylenebilir.

Mesa İmalat içinde çalışanlar içinde arkadaşlıklar var ancak bu bunun bir birlikteliğe dönüşmemiş olduğu söylenebilir, dağınık halde arkadaş grupları var, biz duygusunu oluşturacak bir işyeri kültürüne ihtiyaç olmaktadır. Böylelikle çalışanlar belirlenen amaç çerçevesinde bir birliktelik oluşturabileceklerdir. Yöneticiyle yapılan mülakatta çalışanların "puzzle" in bir parçası gibi görülmesinde uyum önemli bir özellik teşkil etmektedir, bu

konuda şirket kültürünün oluşturulması uyumun hangi kriterlere ve neye göre oluşması gerektiğinde çalışanlara yardımcı olacaktır.

Çalışanların birbirini daha iyi tanınması ve kalıcı dostluklar kurması için Mesa İmalat çerçevesi içinde piknikler, eğlenceler çeşitli gezilerin düzenlenmesi faydalı olacaktır. Böylelikle çalışanlar hem ağır ve yıpratıcı (Fabrika ortamı) çalışma şartlarının olumsuz etkilerini azaltacak hem de çalışma arkadaşlarıyla daha iyi kaynaşma fırsatını bulacaklardır.

Çalışanlara işle ilgili konularda değişiklik yapıldığı zaman ya duyurular ya da toplantılar ile duyurulduğu tespit edilmiştir. Çalışanların değişiklikleri kabullenmeleri ve sahip çıkıp uygulanmasını kolaylaştırmaları için değişiklikten sonra değil önce bir toplantı yapılması, çalışanların kendilerine değer verildiği ve bütünün parçası olduklarını hissettirmede yardımcı olacaktır.

Mesa İmalat' da yapılan anket sonrasında çalışanların üstlerinde genelde iş konusunda memnun oldukları sıkıntılarını üstlerine aktarabildikleri tespit edilmiştir, "ancak çalışanların kendi özel konularınızı iletir misiniz ?" sorusuna hiçbir zaman cevabı daha fazla verilmiştir. Burada tekrar çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin geliştirilmesi konusu önem kazanmaktadır. Yine, işyerinde üst konumunda olan kişilerin belirli bir şirket felsefesi ve personel politikası olması halinde çalışanlara davranışlarında bir örneklik olacak ve olası yanlış anlamaların ortaya çıkması engellenmiş olacaktır.

V. KAYNAKÇA

ABADAN, Nermin. "*Bürokras*", Organizasyonların Beşeri Yönü, (Derleyenler: R.Tagiuri-A.Baransel), Cilt:1, Hüsnütabiat Mat., İstanbul, 1966, 65-76.

AMIN, ASH. *Post-Fordism*, Blackwell Publishers Inc., USA, 1995

ARI, Oğuz. "*Küçük Gruplar*", Organizasyonların Beşeri Yönü, (Derleyenler: R.Tagiuri-A.Baransel), Hüsnütabiat Mat., Cilt:1, İstanbul, 1966.

ARON, Raymond. *Sanayi Toplumu*, (Çev:Agah Oktay Güner), İstanbul,Boğaziçi Yay., 1974

BELEK, İlker. *Postkapitalist Paradigmalar*, İstanbul, Sorun Yay.,1999

BİNGÖL, Dursun. *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990

BOTTOMORE, Tom ; **NISBET**, Robert. *Sosyolojik Çözümlemenin Tarihi*, (Çev: Mete Tunçay,Aydın Uğur),Ankara, V Yay., 1990.

CAN, Abdullah." *Çalışma Hayatının Geliştirilmesi İş Organizasyonu ve Emek Piyasası Esnekliğine Bağlı Yeni Strateji Arayışları*", Verimlilik Dergisi
Ankara, MPM Yay:1996/2, 31-46

CÜCELOĞLU, Doğan. İçimizdeki Biz, Sistem yayıncılık, İstanbul, 1997

ÇİLİNGİR, Canan. "İş Değerlendirme ve Ücret Yönetimi", ODTÜ-Sem ve Data Expert İşbirliği ile İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı,1999.

DERELİ, Toker. Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, Fakülteler Matbaası, 1976

DRUCKER, Peter. Yeni Gerçekler (ev: Birtane Karanakçı), Anakar, 1996

DRUCKER, Peter. "Geleceğin Anahtarı-Verimlilik", Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Yay: 1996/2, 7-16

DUMAN, Mehmet. "Endüstriyel Gelişmede Küresel Eğilimler ve Türkiye", Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Yay: 1997/1, 93-111

ERDEM, Dr.Ferda. İşletme Kültürü, Ankara, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1996

ERÖZ, Mehmet. İktisat Sosyolojisine Başlangıç, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1982

ERDENTUĞ, Ayden. "Toplumumuzda Aileye Yakın Çevreye ve Cinsiyet Ayrımına İlişkin Bazı Değer ve Tutumların Sanayi İşçilerimizin İşgücü Verimliliğine Etkisi", Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Yay: 1997/1, 1-16

ERGİNER, Aysun. "İş Yaşamı Niteliği (Quality Of Work Life)", Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Yay: 1998/ 4, 23-42

FINDIKOĞLU, Ziyaeddin Fahri. "Sınai Sosyoloji ve İnsanlararası Münasebetler Teorisi", Organizasyonların Beşeri Yönü, Cilt:1 Hüsnütabiat Mat., İstanbul, Cilt:1, 1966, 128-136.

FINDIKOĞLU, Ziyeddin Fahri. "İçtimai Değişmelerimiz ve Sosyal Tabakalaşma", Organizasyonların Beşeri Yönü, (Derleyenler: R.Tagiuri-A.Baransel), Hüsnütabiat Mat., Cilt:1 İstanbul, 1966, 848-860.

FİDAN, Yahya. "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Yay: 1996/2, 17-30

FOX, Alan. **A Sociology of Work in Industry**, Collier-Macmillan Limited, London, 1971

FRANKEL, Boris. **Sanayi Sonrası Ütopya**lar (Çev:Kamil Durand), İstanbul, Ayrıntı Yay., 199

GIDDENS, Anthony. Elimizden Kaçıp Giden Dünya (Çev:Osman Akınbay),
İstanbul, Alfa Yay., 2000

GIDDENS, Anthony. Toplumun Kuruluşu, (Çev: Hüseyin Özel), Ankara,
Bilim ve Sanat Yay., 1984.

GÖKÇE, Birsen. Toplumsal Bilimlerde Araştırma, Savaş Yayınları, Ankara,
1998

HARVEY, David. Postmodernliğin Durumu (Çev: Sungur Savran), İstanbul,
MetisYay., 1999

8

HOMANS, C. George. "İşçi Verimliliğinde Grup Unsuru", (Çev:A.Baransel),
Organizasyonların Beşeri Yönü, (Derleyenler: R.Tagiuri-
A.Baransel), Hüsniyat Mat., Cilt:1, İstanbul, 1966, 285-295.

INDUSTRIAL RELATIONS COUNSELORS. Applying Behavioral Science
Research in Industry. Industrial Relations Monograph No:23,
New York, 1964.

KASAPOĞLU, Aytül; SUĞUR, Nadir; DEMİR, Erol ve NICHOLS Theo.

"Özelleştirme ve Çalışanlar: Türkiye' de Çimento Sektörü
Çalışanlarının Tutumları Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma",
Sosyoloji Araştırmaları Dergisi, Cilt:2 Sayı:1-2, Güz 1999, 1-32.

KAZGAN, Gülten. Küreselleşme ve Ulus-Devlet, İstanbul, Bilgi Üniversitesi Yay., 2000

KANUNGO, N.Rabindra ve MENDONCA, Manuel. Work Motivation, Sage Publications, New Delhi, 1994.

KIREL, Çiğdem. Örgütlerde Güç Kullanımı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yay: 1031, 1998

KÖKSAL, Bilge Aloba. İstatistik Analiz Metodları, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1995.

KUMAR, Krishan. Sanayi Sonrası Toplumdan Post-Modern Topluma (Çev:Mehmet Küçük), Ankara, Dost Kitabevi Yay., 1999

McGREGOR, Douglas. Örgütün İnsan İlişkileri Yönü (Çev:Dr.Doğan Energin), Ankara, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yay: 16, 1970

MCGREGOR, Douglas. "İşletmelerin Beşeri Yönü",(Çev: Atilla Baransel-Muhittin Kurt), Organizasyonların Beşeri Yönü, (Derleyenler: R.Tagiuri-A.Baransel), Hüsnütabiat Mat., Cilt:1, İstanbul,1966,137-146.

MIHÇIOĞLU, Cemal. "*Organizasyonun İç Yüzü*", Organizasyonların Beşeri Yönü, (Derleyenler: R.Tagiuri- A.Baransel), Hüsniyat Mat., Cilt:1, İstanbul, 1966, 270-284.

MILLER, Delbert ve FORM, William, **Industrial Sociology**, The Maple Press Company, New York, 1980

MILLER, Frank. "*Davranış Saikleri ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi*", (Çev: Toker Dereli), Organizasyonların Beşeri Yönü,(Derleyenler:R.Tagiuri- A.Baransel), Hüsniyat Mat., Cilt:1, İstanbul, 1966, 181-191.

MUCHINSKY, Paul M. **Psychology Applied to Work**, USA, Copyright, 2000

OLUÇ, Mehmet. "*Bölmelere Ayırma*", Organizasyonların Beşeri Yönü, (Derleyenler: R.Tagiuri- A.Baransel), Hüsniyat Mat., Cilt:1, İstanbul, 1966, 559-567.

8

OLUÇ, Mehmet. "*Yetkinin Merkezileşmesi ve Dağıtılması*", (Derleyenler: R.Tagiuri- A.Baransel), Hüsniyat Mat., Cilt:1, İstanbul, 1966, 689-700

OTT, J.Steven. **Classic Readings in Organizational Behavior**, Brooks/Cole Publishing Company, USA, 1989.

OZANKAYA, Özer. “*Toplumsal Değişme Olarak İktisadi Değişme*”,
Organizasyonların Beşeri Yönü, (Derleyenler: R.Tagiuri-
A.Baransel), Hüsnütabiat Mat., Cilt:1, İstanbul, 1966, 821-847.

PEOPLE, TECHNOLOGY AND PRODUCTIVITY, Ninth World Productivity
Congress, Volume:1-2, MPM Yayınları, 1995.

ROBBINS, P. Stephen. **Organizational Behavoir**, Prentice-Hall International
Inc., USA, 1998

ROETHLISBERGER, Fritz. “*Liderliğin Ön Şartı Olarak Anlayış*”, (Çev:
Sabahattin Zaim) Organizasyonların Beşeri Yönü, (Derleyenler:
R.Tagiuri- A.Baransel), Hüsnütabiat Mat., Cilt:1, İstanbul, 1966,
495-510.

ROETHLISBERGER, Fritz. “*Bir İşletme Organizasyonunda Fertler
Arasındaki Karşılıklı Münasebetler Hususunda Faydalı Bir
Düşünce Tarzı*”, Organizasyonların Beşeri Yönü, (Derleyenler:
R.Tagiuri- A.Baransel), Hüsnütabiat Mat., Cilt:1, İstanbul, 1966,
263-269.

ROETHLISBERGER, Fritz. **Management And The Worker**, Harward
University Press, USA, 1976

SAPANCALI, Faruk. "Üretimde Esnek Yapılanma İşgücü Organizasyonunda Değişim ve Endüstri İlişkileri", Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Yay: 1998/ 61-92

SIMON, H.A.; SMİTHBURG, V.A. ve THOMPSON, V.A. "Teşkilatın Resmi Gayriresmi Veçhelerinin Fert Üzerindeki Etkisi", Organizasyonların Beşeri Yönü, (Derleyenler: R.Tagiuri- A.Baransel), Hüsñütabiat Mat., Cilt:1, İstanbul, 1966, 313-325.

SIMON, H.A.; SMİTHBURG, V.A. ve THOMPSON, V.A. "İnsan Davranışı ve Teşkilat", Organizasyonların Beşeri Yönü, (Derleyenler: R.Tagiuri- A.Baransel), Hüsñütabiat Mat., Cilt:1, İstanbul, 1966, 702-706.

SOYSAL, Mümtaz. 100 Soruda Anayasanın Anlamı, İstanbul, Gerçek Yay. , 1993

SUIÇMEZ, Halit. "1980 Sonrası Türkiye Ekonomisi ve Verimlilik", Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Yay: 1997/ 7-24

SUTERMEISTER, Robert. People and Productivity, Mc Graw-Hill, Inc. ,USA, 1969

SÜMER, Canan. "İş Analizi, İnsan Kaynakları, Seçme ve Yerleştirme, Performans Değerlendirme", ODTÜ-Sem ve Data Expert İşbirliği ile İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı, 199

TALAS, Cahit. Ekonomik Sistemler, Ankara, Sevinç Mat., 1980.

TANER, Bahar. *"İşgücünün Verimliliğini Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi-Likert Modeli Üzerine Görüşler"*, VERİMLİLİK Dergisi, Ankara, MPM Yay: 1996/ 3, 23-34

TAYLOR, F.Winslow. The Principles of Scientific Management,
Routledge/ Thoemmes Press, Londra, 1993

TINAR, Yaşar ; GÜRÇAY, Cemile ve DEMİRBİLEK, Tunç. *"Bireysel İlgı Odağı Olarak Çalışma Yaşamı"*, Verimlilik Derg isi, MPM Yay: 1997/1, 27-43

TOFFLER, Alvin. Üçüncü Dalga (Çev:Ali Seden), Altın Kitaplar, 1981

TOFFLER, Yeni Güçler Yeni Şoklar, (Çev:Belkıs Çorakçı), İstanbul, Altın Kitaplar, 1992.

WEBER, Max. Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı, (Çev: Özer Ozankaya), Ankara, İmge Kitabevi, 1995.

Sayın katılımcı;

Bu çalışma Hacettepe Üniversitesi Sosyoloji Bölümü'nde "Organizasyonlarda Davranış" konusunda hazırlanmakta olan Doktora Tezi çalışmaları için uygulanmaktadır. Bilimsel bir çalışmaya yaptığınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Suna
TEKEL

1. Cinsiyetiniz : 1)-Erkek () 2)-Kadın ()
2. Medeni Durumunuz: 1)-Bekar () 2)-Evli () 3)-Dul ()
3. Cevabınız 2 ya da 3 ise çocuğunuz var mı, kaç tane belirtiniz?
.....
4. Yaşınız: 1)- 18-25 arası () 2)-26-35 arası () 3)-36-45 arası () 4)- 46 ve yukarı ()
5. Oturduğunuz yer: 1)-Köy () 2)- İlçe () 3)-Şehir ()
6. Oturduğunuz ev : 1)-Kendimizin () 2)- Kira () 3)-Aile büyüklerimizin ()
7. Evde aile büyüklerinizle beraber mi oturuyorsunuz (anne, baba ya da kardeş)?
1)-Evet () 2)- Hayır ()
8. Kendinize ait arabanız var mı?
1)-Evet () 2)- Hayır ()
9. Mesleğiniz nedir?
1)-Kaynakçı () 2)- Tornacı () 3)-Boyacı () 4)- Diğer (Belirtiniz).....
10. Eğitim düzeyiniz:
1)- İlkokul () 2)- Ortaokul () 3)- Lise () 4)- Üniversite () 5)-Üniversite sonrası ()
11. İşyerinizdeki göreviniz nedir?
1)-Düz işçi () 2)- Ustabaşı () 4)- Diğer(Belirtiniz).....
12. İşyerinizde çalıştığınız bölüm ;Pano hattı, malzeme hazırlama vs (Belirtiniz)?
.....
13. Kaç yıldır bu görevde çalışıyorsunuz?
1)-0-1 yıl () 2)- 2-4 yıl () 3)- 5-10 yıl () 4)- 11 yıl ve üstü ()
14. Burada çalışmadan öncede aynı işimi yapıyordunuz?
1)-Evet () 2)- Hayır () 3)- Burada öğrendim ()
15. Cevabınız 3 şikkı ise nasıl öğrendiniz?
1)- Eğitim verildi () 2)- Ustabaşından () 3)-Arkadaşlardan ()
16. Burada çalıştığınız süre içinde iş kazası geçirdiniz mi?
1)-Evet () 2)- Hayır ()

17. Cevabınız evet ise kaç kere iş kazası geçirdiniz?
1)- Bir kez () 2)- 1-2 kere () 3)-3 ve yukarısı ()
18. İşyerinizin diğer şirketlerden farklı (daha iyi anlamında) olduğunu düşünüyor musunuz?
1)-Evet () 2)-Hayır ()
19. İşyerinizde fiziksel çevre şartlarının (aydınlanma, gürültü, ısı, havalandırma, nem vs.) uygun olduğunu düşünüyor musunuz?
1)- Evet () 2)- Hayır ()
20. Cevabınız Hayır ise hangi koşullar uygun değil belirtiniz.
.....
21. İşyerinizde çalışma saatleri içinde kaç kere dinlenme molası verilmektedir (Yemek molası hariç)?
1)-2 kere () 2)- 4 kere () 3)- Hiç () 4)- Diğer (Belirtiniz).....
22. Molaların süresi ne kadardır?1)-10 dak. () 2)- 15 dak. () 3)- 30 dak () 4)- Diğer (Belirtiniz).....
23. Sizce bu süre yeterli midir?
1)-Evet () 2)-Hayır ()
24. Cevabınız Hayır ise ne kadar olmasını isterdiniz?
.....
25. İşyerinizden aldığınız ücret geçiminizi karşılamasına yetiyor mu?
1)-Evet () 2)-Zar zor geçiniyorum () 3)- Yetişmiyor ()
26. Cevabınız 3. ise ihtiyaçlarınız karşılamak için ne yapıyorsunuz?
1)-Başka bir işte çalışıyorum () 2)-Köyden erzak yardımı alıyorum () 3)-Bazı ihtiyaçlarımı karşılayamıyorum ()
27. Cevabınız 3 ise ne tür ihtiyaçlarınızı karşılayamıyorsunuz?
.....
28. İşyerinizde Sosyal Güvenlik ödemesi olmasaydı yine de burada çalışır mıydınız?
1)- Evet () 2)- Hayır ()
29. Özel sağlık ya da yaşam sigortanız var mı?
1)-Evet () 2)-Hayır ()
30. Cevabınız evet ise neden ?
1)-Mevcut sigortalar (SSK,Emekli Sandığı,Bağkur)yeterli gelmiyor () 2)-Diğer (Belirtiniz).....
31. İşyerinizde daha uzun yıllar çalışmayı sürdürmek ister misiniz?
1)-Evet () 2)-Hayır ()
32. Cevabınız evet ise nedenini açıklar mısınız?
.....
33. .Cevabınız hayır ise nedenini açıklar mısınız?
.....

34. Sizce işyerinizdeki çalışma saatleriniz:

1)-Normal () 2)-Zorlayıcı () 3)-Yorum yok()

35. İşyerinizde size sağlanan sosyal imkanların(yemek,servis ve diğer yardımlar) yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?

1)-Yeterli () 2)-Yeterli değil () 3)- Fikrim yok ()

36. Cevabınız 2 ise nelerin verilmesini isterdiniz?(Belirtiniz)

.....

37. İşyerinizdeki arkadaşlarınızla dışarıda görüşür müsünüz? 1)-Evet () 2)- Hayır ()

38. Cevabınız evet ise ailelerinizle birlikte mi görüşürsünüz?

1)-Evet () 2)-Hayır ()

39. İşyerindeki arkadaşlarınız sizinle aynı görevde mi olur?

1)-Evet () 2)-Hayır () 3)- Farklı da olabilir ()

40. İşyerinizdeki arkadaşlarınız aynı bölümden mi?

1)-Evet () 2)- Hayır ()

41. Çalışma saatleri içinde işle ilgili konularda arkadaşlarınıza yardım eder misiniz?

1)- Her zaman () 2)-Zaman zaman () 3)- Yardımcı olmam ()

42. Arkadaşlarınızdan yardım alır mısınız?

1)-Her zaman () 2)-Zaman zaman () 3)-Hiçbizaman ()

43. Molalar ve öğle yemeklerinde hep aynı arkadaşlarınızla mı birlikte olursunuz?

1)- Evet () 2)- Hayır () 3)- Değişir ()

44. İşyerinizdeki çalışmanız:

1)-Tek başına çalışmamı gerektiriyor () 2)-Grup halinde çalışıyoruz ()

45. Cevabınız 1 ise bu tür çalışmaktan memnun musunuz?

1)-Evet () 2)- Hayır ()

46. Cevabınız 2 ise bu tür çalışmaktan memnun musunuz?

1)-Evet () 2)- Hayır ()

47. İş arkadaşlarınız ile anlaşmadığınız kimseler var mı?

1)-Evet () 2)-Hayır ()

48. Cevabınız evet ise sizce bu neden kaynaklanıyor?

.....

49. Kendinizi işinizde başarılı olarak görüyor musunuz?

1)- Evet () 2)-Hayır () 3)-Kısmen ()

50. Sizden daha başarılı arkadaşlarınız var mı?

1)-Evet () 2)- Hayır ()

51. Cevabınız evet ise onlar gibi olmak ister misiniz?

1)- Evet () 2)-Hayır ()

52. Cevabınız hayır ise neden?

.....

53. Cevabınız evet ise bunu gerçekleştirmek için sizce ne yapmanız gerekir?
1)- Daha çok çalışmalıyım () 2)-Hatasız çalışmalıyım () 3)- Daha çok tecrübe ve deneyim sahibi olmalıyım () 4)-Üstlerimle iyi anlaşmalıyım ()
54. Yaptığınız işle ilgili olarak bir hata yaptığınızda ya da yanlış yaptığınız söylendiğinde tepkiniz ne olur?
1)-Çok kızanım () 2)-Hatanın nerede olduğunu sorar öğrenirim () 3)-Yaptığının doğru olduğunda ısrar ederim ()
55. İşyeri dışında gruplarla (spor,oyun mesleki vs.) bağlantınız var mı ?
1)-Evet () 2)- Hayır ()
56. Cevabınız evet ise buradaki faaliyetleriniz.
1)-Sadece üyeyim () 2)-Aktif olarak görev yapıyorum () 3)- Yönetim Kurulundayım ()
57. İşyerinizde ileride terfi edeceğinizi düşünüyor musunuz?
1)-Evet () 2)- Hayır ()
58. Cevabınız hayır ise neden ?
.....
59. İşyerinizde yükselmek istediğinizde kimin yerinde olmak isterdiniz?
1)- Üretim Şefinin () 2) -Ustabaşı'nın () 3)-Diğer (Belirtiniz).....
60. İşyerinizde size yeni işler verildiğinde ne düşünürsünüz?
1)- Benden faydalandıklarını düşünürüm , ücretimin artmasını isterim() 2)- Sorumlulukların artacağı ve farklı işler yapacağım için memnun olurum () 3)- Diğer (Belirtiniz).....
61. İşyerinizde ücretinizin neye göre belirlendiğini düşünüyorsunuz?
1)-İşin önemine göre () 2)-Çalıştığımız yıl sayısına göre () 3)- Diğer (Belirtiniz).....
62. Sizce bir çalışan bir ay içinde kaç gün izin kullanmalıdır?1)-1 gün yet erli () 2)-2-3 gün () 3)-Sadece gerektiğinde izin alınmalı ()
63. İşyerinizde işinizle ilgili olarak başarılı bir çalışma yaptığınızda üstlerinizden takdir alıyor musunuz?
1)-Evet () 2)- Hayır () 3)-Böyle bir şey olmadı ()
64. Cevabınız evet ise nasıl takdir ediliyorsunuz?
.....
65. İşyerinizden yeterli izin alabiliyor musunuz?
1)-Evet () 2)- Hayır ()
66. İşyerinizde işinizle ilgili araçların işinizi iyi yapmak için yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?
1)-Evet () 2)-Hayır ()
67. Cevabınız hayır ise bunu üstlerinize iletiniz mi?
1)-Evet () 2)-Hayır ()
68. Cevabınız evet ise ihtiyacınız karşılandı mı?
1)Evet () 2)-Hayır () 3)-Beklemem istendi ()
69. Üstlerinize işinizle ilgili sıkıntılarınızı,problemlerinizi rahatça söyleyebilir misiniz?
1)-Herzaman () 2)-Bazen () 3)-Hiçbirzaman ()

70. Cevabınız 1 ve 2 ise üstleriniz size karşı davranışı nasıl olur?
1)-Sadece dinler () 2)-İlgilenir, çözüm bulmaya çalışır () 3)-Diğer (Belirtiniz).....
71. Üstlerinize kişisel problemlerinizi anlatıp yardımcı olmalarını ister misiniz?
1)-Herzaman () 2)-Bazen () 3)-Hiçbirzaman ()
72. Cevabınız 1 ve 2 ise üstleriniz size karşı davranışı nasıl olur?
1)-Sadece dinler () 2)-İlgilenir, çözüm bulmaya çalışır () 3)-Diğer (Belirtiniz).....
73. Üstlerinizin size karşı davranışlarını nasıl değerlendirirsiniz?
1)-İlgisiz () 2)-Sert ve otoriter () 3)-Demokratik(herkese eşit) ()
74. İşinizle ilgili sorunlarınızı kime iletiyorsunuz?
1)-Ustabaşına () 2)-Şefe () 3)- Müdüre ()
75. İşyerinizde çalıştığınız işle ilgili değişiklikler yapılmak istendiğinde fikriniz alınıyor mu?
1)-Herzaman () 2)-Bazen () 3)-Hiçbirzaman ()
76. Yaptığınız işin size uygun olduğunu düşünüyor musunuz?
1)-Evet () 2)- Hayır ()
77. Cevabınız hayır ise hangi işi yapmak isterdiniz?
.....
78. İşyerinizde yapılan değişiklikler size duyurulur mu?
1)-Hiçbirzaman () 2)-Herzaman ()
79. Cevabınız 2 ise bu nasıl duyurulur?
8 1)-İlan panosuna asılır () 2)- Üstlerimiz bir toplantı yaparlar () 3)-Herikisi ()
80. Üstlerinizden memnun musunuz?
1)-Evet () 2) Hayır ()
81. Cevabınız hayır ise nasıl olmalarını isterdiniz?
.....
82. Böyle bir işyerinde çalışıyor olmaktan memnun musunuz?
1)-Evet () 2)-Hayır ()

Ankete katıldığınız için tekrar teşekkür ederim.



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMENTASYON MERKEZİ

MESA İMALAT SANAYİİ ve TİCARET A.Ş.

Head Office/Plant: Atatürk Mah. Kayı Cad. No: 44 • Yenikent 06378 - Ankara/TÜRKİYE

Phone: (90-312) 277 33 00 (pbx) - 277 22 00 (pbx) • Fax: (90-312) 277 37 00 - 01

<http://www.mesaimalat.com.tr> • e-mail: info@mesaimalat.com.tr