

İŞLETMELERDE İNSAN İLİŞKİLERİNİN VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İbrahim YÜKSEL

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Sosyoloji Anabilim
Dalı, Genel Sosyoloji ve Metodoloji Bilim Dalı İçin Öngördüğü**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Metin EROL

124992

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

T 124992

SİVAS
Aralık 2002

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Sosyoloji Anabilim Dalına YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Faruk KOCACIK



Üye: Doç. Dr. Zafer CİRHİNLİOĞLU



Üye: Yrd. Doç. Dr. Metin EROL
(Danışman)

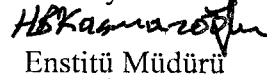


ONAY:

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.06/02/2003

Doç. Dr. H. Bayram KACMAZOĞLU



Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmada, insan ilişkilerinin verimlilik üzerindeki etkileri üzerinde durulmaktadır.

Her üretim, insan emeğinin ürüne dönüşme sürecini içermektedir. Başka bir ifadeyle ürün, birikmiş emektir. Dolayısıyla üretim, iş grupları ve işgörenler arasındaki etkileşimleri gerektirmektedir. Bu bakımdan verimlilik, iktisadi bir kavram olmakla birlikte verimliliği artıran faktörlerden birisi de sosyolojik süreçlerdir.

İşletmelerdeki insan ilişkileri, iki temel faktörün etkisi altındadır. Bunlardan birisi işletmenin organizasyonu ve bu organizasyonda yer alan bireyin nitelikleridir. İkincisi ise işletmenin içinde bulunduğu sosyal çevrenin, işletme içindeki insan ilişkileri üzerindeki etkileridir. Bu faktörler birlikte işletme içindeki insan ilişkilerini etkilemekte ve giderek işgörenlerin performanslarını belirlemektedirler.

Araştırmamızın bulgularına göre işletmedeki güven ortamı ile işgören performansı arasında ilişki olduğu görülmüştür. Güven ortamı ise, işgörenlerin işletme içi sosyal ilişkilere ilişkin kanaatlarıyla ölçülmüştür. Bu anlamda işgörenler işletme yönetiminin kendileriyle iletişimini yeterli bulmamakta kendilerini işyerinde güvende hissedememekte işleriyle ilgili ciddi kaygılar yaşamaktadırlar. Bu nedenle kendilerine güvenli bir gelecek sunacak gelecek kaygısı yaşatmayacak iş teklifini hemen değerlendireceklerini ifade etmiştir. O halde, yapılacak şey işletme içinde işgörenlerin kendilerini rahat bir şekilde ifade edecekleri, gelecek kaygısı taşımayacakları sosyal bir ortam yaratmaktadır. Ancak arka arkaya yaşanan ekonomik krizler böyle bir ortamın yaratılmasını olumsuz yönde etkilemektedir.

Çalışmada, bu sorunlar çözüm önerileri ile beraber ortaya konulmuş, verimlilik üzerinde insan ilişkilerinin önemi vurgulanmıştır.

SUMMARY

In this study (research), it is mentioned effects of human relation on productivity.

Every production consists of the period of human work into the production. So that, the production contains the relations between the working groups and employers. In this respect however the productivity is a financial concept, one of the factors is the sociological item, too.

The human relations in cooperations are under the effect of two basic factors. One of them is the organization of cooperation and qualities of individuals who take place in this cooperations. The second is also effects at sociological environment in cooperation over the human relations in cooperations. These factors affect the human relations and the performances of the employees.

According to the findings in research, it has been seen that there is a relation between the situation of trust in cooperation and performance of employees. The situation of trust has been measured by the help of social relations of employees in cooperation. For this reason, the employees haven't seen enough communication from the management of company and don't feel in security in company and have said that they were able to evaluate the offerings which presenting them a better future.

So, the thing that the company will do, to create a social environment which can provide them easily expressing their ideas by themselves and no trouble for future in company. But, the economic crises that have been seen subjectively affected in negative to create a better condition.

In this research, these problems were presented with their solutions and expresses the human relations on productivity.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Toplumsal Çevre –Örgüt-Teknoloji İlişkileri.....	7
Şekil 2 Açık Bir Sistem Olan İşletme ve Çevresi.....	9
Şekil 3 Örgüt ve Çevre Etkileşimi	11
Şekil 4 Örgüt Amaçları Ve İşgörenler Arasındaki İlişkiler.....	16
Şekil 5 Örgütler ve Çevreleri ile İlişkileri.....	36
Şekil 6 İşletmede Yatay İletişim Kanalları.....	64
Şekil 7 Salkım Modeli.....	69
Şekil 8 Y Modeli.....	70
Şekil 9 Zincirleme Modeli	70
Şekil 10 Çember Modeli.....	70

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO 1 İşgörenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	97
TABLO 2 İşgörenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	98
TABLO 3 İşgörenlerin Doğum Yerlerine Göre Dağılımı.....	99
TABLO 4 İşgörenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	99
TABLO 5 İşgörenlerin Yaptıkları İşin Eğitimini Alıp Almadıklarına Göre Dağılımı	100
TABLO 6 İşgörenlerin Hizmet İçi Kurs Veya Seminer Alıp Almadıklarına Göre Dağılımı.....	101
TABLO 7 Hizmet İçi Eğitim veya Kursu Katılanların Bu Eğitimlerden Yararlanma Düzeylerine Göre Dağılımı.	101
TABLO 8 İşgörenlerin İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	102
TABLO 9 İşgörenlerin İşyerinde Çalışma Statülerine Göre Dağılımı.....	103
TABLO 10 İşgörenlerin İşyeri Fiziki Koşulları Değerlendirmelerine Göre Dağılımı.....	104
TABLO 11 İşgörenlerin Yaptıkları İş İşyeri Açısından Önemli Görüp Görmediklerine Göre Dağılımı	105
TABLO 12 İşgörenlerin Aldıkları Ücreti Değerlendirmelerine Göre Dağılımı.....	106
TABLO 13 İşgörenlerin İşe Nasıl Girdiklerine Göre Dağılımı.....	106
TABLO 14 İşgörenlerin İş Arkadaşlarıyla Özel Hayatlarındaki İlişkileri.....	107
TABLO 15 İşgörenlerin İşyerini Sevip Sevmediklerine Göre Dağılımı	108
TABLO 16 İşgörenlerin İşlerini Sevip Sevmediklerine Göre Dağılımı	108
TABLO 17 İşgörenlerin İşleriyle İlgili Kaygılarına Göre Dağılımı	109
TABLO 18 İşgörenlerin Kendilerini Güvensiz Hissedip Hissetmediklerine Göre Dağılımı	110
TABLO 19 İşgörenlerin Ailelerinin Beklentilerini Karşılıyıp Karşılamadıklarına Göre Dağılımı	110

TABLO 20 İşgörenlerin İşleriyle İlgili Düşüncelerine Göre Dağılımı.....	111
TABLO 21 İşgörenlerin İş Başarılarını Değerlendirmelerine Göre Dağılımı.....	112
TABLO 22 İşgörenlerin İşyerinde Kendilerini Ne Zaman İyi Hissettiklerine Göre Dağılımı.....	112
TABLO 23 Yapılan İşin Grup Çalışması Gerekli Gerekli Değildirine Göre Dağılımı.....	113
TABLO 24 İşgörenlerin İş Arkadaşlarını Değerlendirmelerine Göre Dağılımı.....	114
TABLO 25 İşgörenlerin Sorunlarını Kimlerle Paylaştıklarına Göre Dağılımı.....	114
TABLO 26 İşgörenlerin Çalışma Ortamını Değerlendirmelerine Göre Dağılımı	115
TABLO 27 İşgörenlerin Bir İş Teklifi Karşısındaki Düşüncelerine Göre Dağılımı.....	116
TABLO 28 İşgörenlerin Duygu ve Düşüncelerini İfade Edebilmelerine Göre Dağılımı	117
TABLO 29 İşgörenlerin İşyeri Kurallarını Anlama Düzeylerine Göre Dağılımı.....	118
TABLO 30 İşgörenlerin İşletme Yönetiminin Kendileriyle İletişimine Bakış Açılımları.....	118
Tablo 31 İşgörenlerin Yönetiminin Koyduğu Kurallara Ödül ve Ceza Sistemini Değerlendirmelerine Göre Dağılımı	119
TABLO 32 İşgörenlerin Önerilerinin Dikkate Alınıp Alınmamasına Göre Dağılımı.....	120
TABLO 33 İşgörenlerin İşyerindeki Yükselme Olanaklarını Değerlendirmelerine Göre Dağılımı	121
TABLO 34 İşgörenlerin Sorunlarının Çözümü Konusunda ki Bakış Açılımlarına Göre Dağılımı	121
TABLO 35 İşgörenlerin Sorunlarına Yöneticilerin İlgisini Değerlendirmelerine Göre Dağılımı	122
TABLO 36 İşgörenlerin Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki Değerlendirmelerine Bakış Açılımları	123
TABLO 37 İşgörenlerin İşyeri Ortamının Demokratikliğine Bakış Açılımlarına Göre Dağılımı	124

TABLO 38 İşgörenlerin Amirlerin Kendileriyle Olan İlişkilerine Bakış	
Açılarına Göre Dağılımı.....	125
TABLO 39 Cinsiyet ile işyeri ortamının demokratikliği arasındaki ilişki	125
TABLO 40 Yaş ile işyeri ortamının Demokratikliği Arasındaki İlişki.....	126
TABLO 41 Denekleri Doğum Yeri İle İşyeri Ortamının Demokratikliği	
Arasındaki İlişki	127
TABLO 42 Öğrenim durumları ile işyeri ortamının demokratikliği arasındaki ilişki.....	128
TABLO 43 İşyerindeki statüleri ile işyeri ortamının demokratikliği arasındaki ilişki.....	129
TABLO 44 Öğrenim durumu ile önerilerinin dikkate alınması arasındaki ilişki.....	130
TABLO 45 Önerilerinin dikkate alınmasıyla işleriyle ilgili değerlendirmeleri	
arasındaki ilişki.....	131
TABLO 46 Cinsiyet ile aldıkları ücreti yaptıkları işe göre nasıl buldukları	
arasındaki ilişki	132
TABLO 47 Yaş ile aldıkları ücreti yaptıkları işe göre nasıl buldukları	
arasındaki ilişki	133
TABLO 48 Doğum yerleri ile aldıkları ücreti yaptıkları işe göre nasıl buldukları arasındaki ilişki.....	134
TABLO 49 Öğrenim durumu ile aldıkları ücreti yaptıkları işe göre nasıl buldukları arasındaki ilişki.....	135
TABLO 50 İşyerindeki görevleri ile ailelerinin beklentilerini karşılayabilmeleri arasındaki ilişki.....	136
TABLO 51 Cinsiyet ile Başka bir İş Teklifi Karşısındaki Davranışları	
Arasındaki İlişki	137
TABLO 52 Doğum yeri başka bir iş teklifi karşısındaki davranışları	
arasındaki ilişki	138

TABLO 53 Aldıkları ücreti yaptıkları işe karşılık nasıl bulduklarıyla başka bir iş teklifi karşısındaki davranışları arasındaki ilişki	139
TABLO 54 Yaş ile başka bir iş teklifi karşısındaki davranışları arasındaki ilişki	140
TABLO 55 Cinsiyeti ile işleriyle ilgili kaygıları arasındaki ilişki.....	141
TABLO 56 Çalışma süreleri ile işleriyle ilgili kaygıları arasındaki ilişki.....	142
TABLO 57 Kendilerini huzursuz ve güvensiz hissetmeleriyle çalışma ortamlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişki.....	142
TABLO 58 İşleriyle ilgili kaygıları ile başka bir iş teklifi karşısındaki davranışları arasındaki ilişki.....	143
TABLO 59 Cinsiyet ile çalıştıkları insanlarla duygu, düşünce ve bilgi alışverişi arasındaki ilişki.....	145
TABLO 60 Beraber çalıştığı arkadaşlarıyla özel hayatlarındaki ilişkileri arasındaki ilişki	146

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
SUMMARY	II
ŞEKİLLER LİSTESİ	III
TABLOLAR LİSTESİ	IV
GİRİŞ	1
I.BÖLÜM	
ARAŞTIRMADA KULLANILAN KAVRAMLAR VE TANIMLARI.....	2
1-Sistem, Sosyal Sistem	2
2-İşletme.....	6
2.1. Bir Sosyal Sistem Olan İşletme.....	7
3-Grup	12
4-Verimlilik.....	14
4.1.Genel Ekonomi Düzeyinde Verimliliğe Etki Eden Faktörler.....	19
4.2.İşletme Düzeyinde Verimliliği Etkileyen Faktörler	21
4.3. Yönetim Düzeyinde Verimliliği Etkileyen Faktörler	22
4.4.İşçi Düzeyinde Verimliliği Etkileyen Faktörler	22
4.5.İç Faktörler	23
4.6. Dış Faktörler	24
4.7. Verimlilik Türleri.....	25
4.8. İnsan İlişkileri ve Verimlilik.....	26
4.9. Üretimde İnsan İlişkilerinin Tarihi Gelişimi	30
BÖLÜM II	
KURAMSAL ÇERÇEVE	32
1-Klasik Örgüt Kuramı.....	32
2-Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	34

3-Yönetim İlkeleri Modeli,	34
4-NeoKlasik Örgüt Kuramı	35
5-Modern Yönetim Düşüncesi.....	36
5.1. Sistem Yaklaşımı.....	36
5.2. Durumsallık Yaklaşımı	38
6-İnsan İlişkileri ile İlgili Örnek Olaylar	38
6.1.Hawthorne Deneyleri	38
6.2.Harwood Araştırmaları.....	41
7-Motivasyon ve Motivasyonel Davranış.....	42
7.1. İş Motivasyonunu Artırıcı Değişkenleri.....	43
8-Lider ve Liderin Verimlilik Üzerindeki Etkisi.....	75
8.1.Liderlik Konusunda Yaklaşımlar	76
9-İyi İş İlişkileri Tekniği.....	82
10-İş Morali ve Verimlilik	83
III.BÖLÜM	
ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER	88
1-Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	88
2-Araştırmanın Yöntem ve Teknikleri.....	88
3-Araştırmanın Varsayım ve Denenceleri.....	89
4-Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	89
5-Araştırmamızın Hipotezleri	90
IV.BÖLÜM	
ARAŞTIRMA EVRENİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	91
1-İlin Tarihi.....	91
2-Coğrafi Konumu	92
3-Nüfus.....	93

4-Ulaşım Durumu	93
5-Ekonomik Durumu	94
V.BÖLÜM	
ARAŞTIRMA BULGULARI.....	97
1-İşgücünün Genel Özellikleri	102
2-Çalışma Koşulları.....	103
3-İş tatmini, Yabancılaşma ve Verimlilik.....	104
4-Dayanış ve İşbirliği.....	112
5-Sosyal Ortam.....	115
6-Kararlara Katılma Organizasyon.....	117
7-Liderlik.....	122
8-İşyeri Ortamının Demokratikliği ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	125
9-Ücret Tatmini ve Ekonomik Faktörler ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	132
10-İş Güvencesi ile Bağımsız Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	141
11-İşletme İçi Sosyal İlişkiler ile Bağımsız Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	145
VI.BÖLÜM	
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	147
1.Tartışma.....	147
2-Sonuç ve Öneriler	149
KAYNAKÇA	155
ANKET ÖRNEĞİ	161

GİRİŞ

Endüstri Sosyolojisi çerçevesi içerisinde gerçekleştirilen araştırmamızda işletme içindeki insan ilişkilerine değinmeye çalıştık.İnsan ilişkileri dediğimizde iş görenlerin gerek kendi aralarındaki gerekse işverenle olan ilişkileri kastedilmekte ve bu ilişkiler verimlilik açısından ele alınmaktadır.

İşyerindeki insan ilişkileri dediğimizde liderlik, yetki, yetki devri, çalışanların eğitilmesi, çalışanların işletme yönetimine katılmaları, endüstriyel demokrasi,teşvik tedbirleri,çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerindeki dayanışma işe ve iş gruplarına uyum , rekabet gibi faktörleri kastetmekteyiz.

Araştırmamıza ilk önce kullanacağımız temel kavramların tanımlarıyla başlayacağız. Daha sonra insan ilişkileri ve verimlilik ilişkisi üzerinde durulacak son bölümde ise alan araştırması uygulanarak sonuç kısmıyla araştırmamız sona erecektir.

I.BÖLÜM

ARAŞTIRMADA KULLANILAN KAVRAMLAR VE TANIMLARI

I.Temel Kavramlar

Bir toplumun üretimi işletmeler yada başka birimler aracılığıyla ve tamamıyla bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin sonucunda gerçekleşmektedir.Bu ilişkiler ise bir sistem özelliği göstermektedir.Bu nedenle sistem kavramı çalışmamız açısından oldukça önemli bir kavramdır.

1. Sistem, Sosyal Sistem

Alıcılar, satıcılar, üreticiler ve destek birimleri hep birlikte bir sistem oluştururlar. O nedenle sistemin işleyiş kurallarının bilinmesi konumuz açısından oldukça önemlidir. Sistem kendisini oluşturan öğeler arasındaki ilişkileri etkileşimleri ve karşılıklı iç bağımlılığı içine alan bir bütündür. Sistemi ifade etmek için bütün ya da bütünsellik kavramları kullanılır. Çünkü sistemin en önemli özelliği bir bütün olmasıdır. Sistemin ifade ettiği bu bütün, karşılıklı etkileşim halinde bulunan çeşitli öğelerden, farklı nesnelere, ilişkilerden ve rollerin hepsinin toplamından ibarettir. Sistemi oluşturan bu öğelerin hiç biri tesadüfen bir araya gelmiş olmayıp her biri belli bir fonksiyonu yerine getirecek şekilde bir araya gelerek bir bütün oluşturmuşlardır. Bu öğelerden herhangi birinin sistemden çıkarılması yeni bütünden bir öğenin çıkarılması sistemin işleyişini hemen aksatacaktır. “ Sistem belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve bu parçalarla dış çevre ilişkisi bulunan bir bütün olarak tanımlanabilir” (TEKİN 1998: 22).

Sistem yaklaşımından yararlanmanın bir çok farklı nedenleri vardır. “Bunların en önemlilerinden biri incelenen yada gözlenen bir olgunun açıklanmasında mümkün olduğunca çok sayıda değişkenin etkisini çözümlenmeye katabilmektir. Ancak bu şekilde, olgular gerçek durumları içinde ele alınabilir, tüm ilişkiler ağı içinde incelenebilir, neden sonuç bağıntıları kavranarak açıklanabilir”(ARMAĞAN 1983: 7). Sistemin önemli

özelliklerinden biri de sistemin karşılıklı ilişki halinde bulunduğu çevresidir. Sistemler çevrelerinden çeşitli (biyolojik, sosyolojik, ekonomik...) girdiler alıp, bu girdileri belli işlemlerden geçirerek çıktı olarak çevresine gönderirler. "Sistem yaklaşımının temel fikri, sistemin özel alt sistemlerin toplamından oluştuğudur"(ERDOĞAN 1997: 53). Bu yaklaşıma göre sistem aynı amaç etrafında toplanmış ve amaca uygun olarak uyum sağlamış alt sistemlerden oluşur.

Sosyal sistem sadece kişiler arası etkileşimlerle sınırlı değildir. sosyal sistem terimi, kurumlar, toplumlar ve toplum için birimlerin analizine de atıfta bulunur "Parsons' a göre bir sistemin en genel ve temel özelliği, parçaların birbirine bağlılığıdır. Birbirine bağlılığın esasını parçalar yada öğeler arasında düzenli ilişkilerin varlığı meydana getirmektedir. Bilgiler sistemi açısından sistem; belli büyük önermelerden tek tek gözlenen olaylar yardımıyla çıkarılan önermeler bütünüdür"(ARMAĞAN 1983:12).

Parsons'a göre bir sosyal sistemin temel özellikleri şunlardır;

- 1- Sosyal sistem, aktörlerinin gereksinimlerinin önemli bir kısmını karşılamak zorundadır.
- 2- Sosyal sistem varlığını sürdürmek için diğer sistemlerden zorunlu olarak destek almak zorundadır.
- 3- Sosyal sistem üyelerinin düzensiz davranışları üzerinde minimum düzeyde de olsa bir kontrole sahip olmak zorundadır.

"Parsons'a göre sistem aynı tip aksiyon içinde birleşmiş karşılıklı ilişki içindeki birimlerin kümesidir. Sistem , kendisini diğer sistemlerden veya çevresinden ayıran belli sınırlar yoluyla tanımlanabilir.Bununla birlikte sistem çevresi ile belli etkileşimlere sahiptir ve bazı dengeleme işlemleri yoluyla varlığını sürdürmeye çalışır.Sistem öğeleri ve dış çevreden istenen görevleri yapmak ve karşılaştığı gerilimlerle uğraşmak için bir işlemler kümesine

ve iç yapıya sahiptir."(KIZILÇELİK 1994b: 430).

Parsons sosyal sistemi tanımlarken şu temel kavramları kullanır;"Aktörler,rol, rol beklentileri, etkileşim,çevre , ödüllenenin optimizasyonu, çevre ve kültür.Diğer bir

deyişle Ritzer'e göre Parsons sosyal sistemi yukarıdaki kavramlar çerçevesinde tanımlar" (KIZILÇELİK 1994b: 434).

Parsons'a göre sosyal sistem bireylerin aksiyonundan oluşmuştur. Sosyal sistemi oluşturan aksiyonlar aynı zamanda bireysel aktörlerin kişilik sistemlerini oluşturan aksiyonlardır. Sosyal sistemin kavramsal birimi roldür. Rol bireysel aktörün toplam aksiyon sisteminin bir bölümüdür. Rolün oluşturucularından ilki rol beklentileridir. Rol beklentileri, aksiyon sistemlerinde aktör ve diğer aktörlerin beklentilerine cevapları örgütler. Rol beklentileri karşılıklıdır, aktörün beklentileri daima interaksiyona giren başkalarının beklentilerini anımsatır. Parsons'a göre her aksiyon sisteminin dört adet işlevsel zorunluluğu vardır. Bu işlevsel zorunluluklar sadece sosyal sistemin örgütsel gereksinimlerini karşılamak için değil toplumun üyelerinin kişilik gereksinimlerini ve organizma gereksinimlerini de karşılamak için aksiyon şemasında yer alırlar

Bu işlevsel zorunlulukları şöyle sıralayabiliriz; (ARMAĞAN 1983: 28).

a- Uyum b- Hedefe ulaşma c- Bütünleşme d- Örüntü sürdürme

Parsons ayrıca sosyal sistemin dört alt sistemden oluştuğunu ve bu sistemlerin her birinin işlevsel zorunlulukları olduğunu ifade eder.

Bunlar; a- Ekonomi (Uyum) b- Politika (Hedefe ulaşma)

c- Akrabalık(Örüntü sürdürme) d- Topluluk (Bütünleştirici normlar)

"Bir sistemin öğelerini birbirine bağlayan üç temel süreç vardır. Bunlar; haberleşme, karar verme ve dengeleme sürecidir. Haberleşme sürecini bir organizmanın kan dolaşım sürecine benzetebiliriz. Haberleşme en genel anlamıyla karşılıklı bilgi alış veriş şeklinde tanımlanabilir. Bilgi alış veriş olmadan ise bir sistemin işleme olanaklı değildir. Karar verme süreci; sistemi oluşturan aktörler, sistemin amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli olarak karar vermek durumundadır. Dengeleme süreci ise bir sistemin bütün öğelerinin ahenkli ve amaca uygun olarak çalışmasını süreç olarak düşünülebilir. Dengeleme, sistemin iç ve dış etkilere karşı kendini koruması yeni durumlara göre kendini ayarlamasıdır" (ARMAĞAN 1983: 22).

Parsons'a göre bir sistem olan toplum varlığını sürdürmek , hedeflerine ulaşmak , uyumlu olmak ve bütünleşmek için karşılaştığı problemlere çözümler bulmak

zorundadır.Toplumda bu çözümler az önce sıraladığımız dört alt sistem aracılığıyla sağlanabilir.Şimdi bu alt sistemleri kısaca açıklayalım; (Armağan, 1983: 29).

a- Ekonomi:Parsons'a göre ekonomi, toplumun üyelerine gereksinim duyulan maddi ve diğer kaynakları üreten ve dağıtan bir kurumdur.Bu kurum toplumun işlevsel zorunluluklarından uyuma hizmet eder.

b- Politika:Ona göre politika, toplumun ortak hedeflerini seçmek ve bu hedeflere ulaşmak için toplumun üyelerini güdülemeye hizmet eder.

c- Akrabalık:Ona göre akrabalık sosyal etkileşimin kabul edilen ve beklenen örüntülerini sürdürme işlevine hizmet eder.

d- Topluluk ve örgütlenmiş din:Ona göre topluluk ve örgütlenmiş din, eğitim ve kitle iletişim gibi kültürel kurumlar sosyal sistemin bütünleşme işlevine hizmet ederler.Bu kurumlar sosyal değerleri ortaya çıkarabilirler, destekleyebilirler.

Parsons'a göre bir sistem olan toplumu oluşturan parçalar vardır.Fakat ona göre bu parçalar birbirlerine kilitlenmiş yani birbirine bağlı olan parçalardır.Bu parçalara alt sistemler denir.Ona göre toplum asıl olan sistemdir.Çünkü toplum kendi kendine yeterli olan tek sistemdir.Bu bağlamda Parsons şöyle der;"Bir toplum, uzmanlaşmış sistemlerden ve bunların alt sistemlerinden oluşur" (KIZILÇELİK 1994c: 139).

Parsons'cu anlamda tüm alt sistemleri bazı temel sistemler bazı temel gereksinimleri için diğer sistemlere gereksinim duyar. Örneğin Parsons'a göre ; "Eğitim sistemi, ekonomik sisteme nitelikli işgücü tedarik ettiği için ekonomik sistem eğitim sistemine gereksinim duyar... yine okullar kendilerine çocuk gönderdiklerinden dolayı aileye (alt -sistem) gereksinim duyar... ve kendisine yeterli bir sistem olarak toplumun tüm gereksinimleri toplumu oluşturan alt sistemler yoluyla karşılanır"(KIZILÇELİK 1994c: 139).

Pareto'ya göre toplum dengedeki bir sistem olarak ele alınmalıdır. Dengedeki bir sistem olan toplum birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde olan parçalardan oluşur ve bazı parçalardaki değişimler toplumun diğer parçalarında ve bütününde değişimlere yol açar.

Sosyal sistem ve sosyal denge Pareto'nun çalışmalarının özünü teşkil eder. Özellikle fiziksel kimyasal sistemle analogi kurarak sosyolojik bir sistem kurmak isteyen Pareto'ya göre sosyal sistem içinde birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde olan üç faktör vardır.Bunlar; (KIZILÇELİK 1994b: 309).

- 1- Fiziksel faktörler (Toprak, iklim , bitkiler,hayvanlar aleml.vb.....)
- 2- Dış faktörler (Bir toplumun sürekli ilişki içinde olduğu toplumlar)
- 3- İç faktörler (Duygular, mental duyular, çıkarlar, ideolojiler,kalıntılar...)

Görüldüğü gibi sosyal sistem birçok öğeden oluşmuş bir bütündür. Bu sistemin parçalarından biri de ekonomidir. İşletmelerde bu sistemin ekonominin alt birimleridir.

2- İŞLETME

İşletme kavramı Çalışmamız açısından oldukça önemli bir kavramdır.İşletme kavramının çeşitli kriterlere göre farklı tanımları vardır.Biz sadece bizi ilgilendiren tanımlara değinmekle yetineceğiz.

“İnsan ihtiyaçlarını doğrudan doğruya veya dolaylı olarak karşılamak amacıyla işleyen ve işletilen her iktisadi birime işletme denir” (EROĞAN 1997: 158).

İşletmenin bir başka tanımı ise İşletme; “Kişi veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten, pazarlayan sonunda maddi veya manevi bir kâr elde etmeyi amaçlayan iktisadi,teknik ve hukuki birimlerdir” (DİNÇER-FİDAN 1996: 3).

İşletmeler; büyüklüklerine, Pazar alanlarına, ürettikleri mal/hizmet cinsine , mülkiyet durumlarına göre çeşitli sınıflandırmalara tabii tutulabilirler.

Her ekonomik sistem gibi işletmede tabiat, emek, sermaye ve organizasyon olmak üzere dört ayrı üretim kaynağından oluşan bir sistemdir.Bu araçlar içinde şüphesiz en önemlisi insandır.

İşletme iç çevre ve dış çevre olmak üzere iki ayrı çevrenin etkileşimi altındadır.

İşletmenin iç çevresi ;

- | | | |
|-----------------------|--|------------|
| a- Bilgi ve teknoloji | b- İnsan (Yöneticiler, çalışanlar...) | c- Sermaye |
| d- Yapı | e- Amaç ve stratejiler | |

İşletmenin dış çevresi ise ;

- | | | |
|-------------------------|-------------------|----------------------------|
| a- Sosyo-kültürel çevre | b- Ekonomik çevre | c- Hukuki ve politik çevre |
| d- Teknolojik çevre | e- Tabii çevre | |

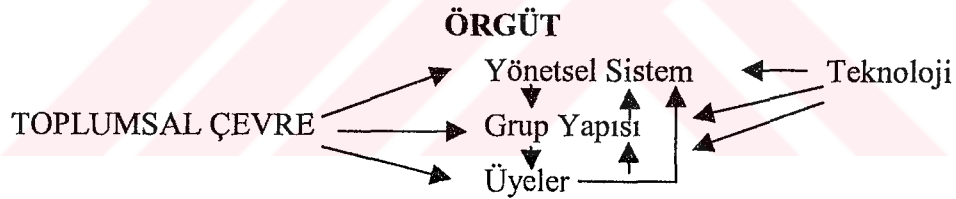
Bir sistem olan işletmelerde tüm bu çevrelerden etkilenirler ve tabii ki çevrelerini etkilerler.

2.1. Bir Sosyal Sistem Olarak İşletme

Bildiğimiz gibi bir sistem kendi içinde çeşitli alt sistemlerden oluşmaktadır. İşletmelerde bu sistemin bir ögesidirler. Çünkü bir işletme üretim faaliyetleri, dağıtım, pazarlama, bölüşüm gibi tüm süreçler birbirleriyle sıkı ilişkiler içindedir. Birinde meydana gelen değişiklik diğerlerini de hemen etkilemektedir.

Çevre ile ilişki halinde olan, girdilerini belirli bir çevreden sağlamak durumunda olan, çıktılarını belli bir çevreye sunan işletme yönetici-Sosyal çevreleri ile olumlu ilişkiler kurabilmek için onu tanımak zorundadır. Araştırma konumuzu oluşturan işletmeler bir sistem olmalarının yanında aynı zamanda bir örgüt olarak da ele alınıp incelenebilirler. Örgüt kavramını tanımlamadan önce bir şekilde örgüt ile ilgili genel bir çerçeve olabilecek bir şekilde başlayalım (ÖNCÜ 1992: 34).

Şekil 1:Toplumsal Çevre- Örgüt - Teknoloji ilişkileri



“Çizelge, örgüt dediğimiz, karmaşık ilişkiler bütünü şekillendiren ve zaman içinde değişmesine yol açan ana etmenlerin çevre koşulları ve teknoloji olduğu işaret edilmektedir... örgütler sosyal sistemin unsurlarıdır, sistem kavramı aralarında karşılıklı bağımlılık olan unsurlardan kurulu bir bütünü belirtir. Öyle ki bu unsurlardan birindeki değişme, sistemin tümünü ve diğer unsurları etkiler. Bu anlayış gereğince, örgütleri içinde buldukları toplumsal sisteme bağımlı olarak ele almamız mümkündür. Örgütler içinde buldukları toplumun tarihsel gelişme sürecini, sosyo-ekonomik özelliklerini, sosyal bölünmelerini, çatışmalarını, kültürel değerlerini ve kurumsal yapısını yansıtırlar” (ÖNCÜ 1992: 35).

Örgütleri biçimlendiren ikinci değişken, teknolojidir. Örgütler çevrelerinden belli girdiler alarak (bu girdiler bilgi olabilir, mal olabilir) bunları kendi içlerinde bir değişimden geçirir, tekrar çevreye verirler. Bu değişim için gerekli bilgi, işlem ve araçların

tümü, örgütün teknolojisini oluşturur... son olarak bir örgütü, üyeler, grup yapısı ve yönetsel sistem arasındaki karşılıklı ilişkiler örgüsü olarak ele alıp, bu “iç” özelliklerden her birini diğerlerini belirleyen etkenler olarak inceleyebiliriz.

Örgütlere örnek vermek istersek, banka, üniversite, belediye, şirketler... gibi birimleri sayabiliriz. Buna karşılık aile, arkadaş grubu, mahalle yada başka bazı birimlerin ise örgüt olmadığını kolayca söyleyebiliriz.

“Örgütleri diğer toplumsal birimlerden ayıran özellik, sosyal yapılarının açık seçik belirlenmiş bir amaca yönelik olarak planlanmış olmasıdır... Belli bir yada birkaç amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli işlemler düşünülerek bölümlere ayrılmış, çeşitli farklı faaliyetlerin eşgüdümlemesini sağlayacak biçimde, planlanmış, kurallara bağlanmıştır. Örgüt üyeleri değişse de onların yerine getirdikleri görevler devam eder. Bu nedenle örgütler, üyeleri gelip geçici olduğu halde sosyal yapılarını koruyabilirler” (ÖNCÜ 1992: 36).

Örgütlerin belli amaçlara ulaşabilmek için planlanmış sosyal yapılar olsa da örgütlerin işleyişi sadece kağıt üstündeki planlanan, yazılı kurallara indirgenemez. Çünkü örgütlerde kurallar yazılı olsa da örgütü bireyler oluşturduğu için, bireyler arası ilişkiler yazılı kuralların dışına çıkarak planlanandan farklı bir şekilde gelişebilir.

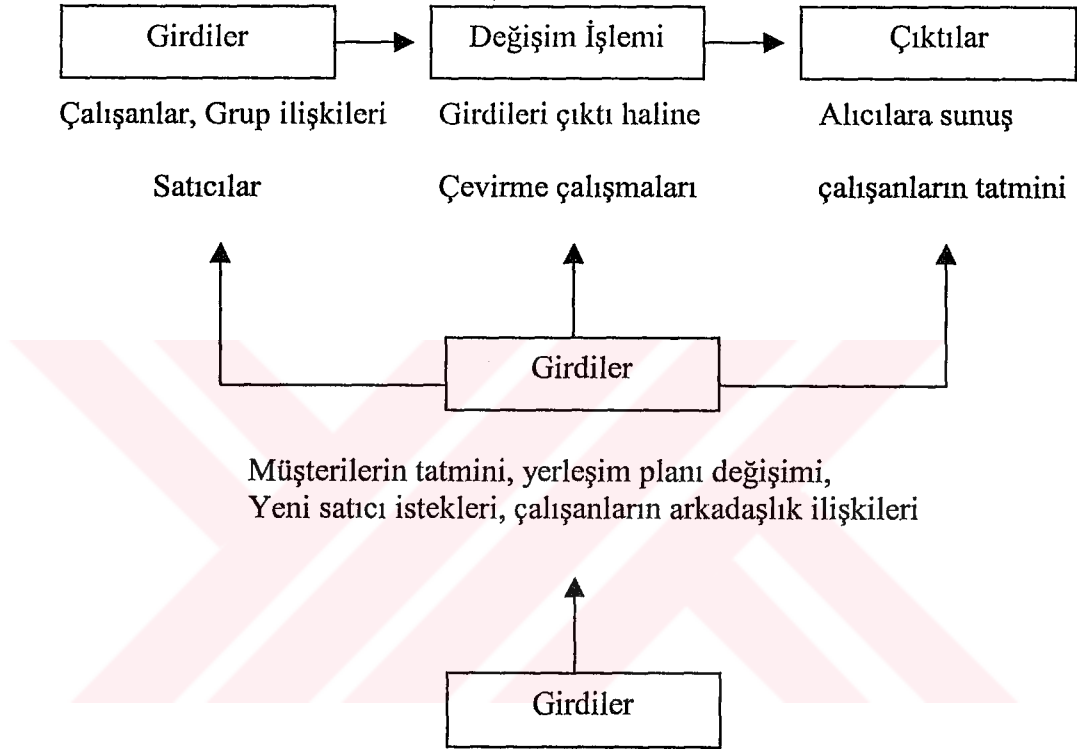
İşte bu fark örgüt incelemelerinde “biçimsel örgüt”- doğal örgüt olmak üzere ikili bir ayrımı ortaya çıkarmıştır. “Biçimsel örgüt dendiğinde yazılı kurallarla planlanan ve verilmiş amaçları gerçekleştirmek için öngörülen iş bölümü, bildirişme ağı ve otorite hiyerarşisi kastedilir. Doğal örgüt ise kendiliğinden oluşan, biçimsel olarak düzenlenmiş kalıplar etrafında gelişen kişisel ilişkiler düzenine işaret eder” (ÖNCÜ 1992: 36). Ancak bu ayrımın bir soyutlama olduğu, gerçekte tek bir örgüt ve karmaşık ilişkiler bütünü olduğu unutulmamalıdır.

Özellikle günümüzde açık bir sistem özelliği gösteren işletme dış çevreden gerekli girdileri alır, onları işler ve çevreye çıktı olarak sunar. Bu durum işe işletmenin açık sistem olması için yeterli şarttır (ERRDOĞAN 1997: 34).

Açık bir sistem olan işletmenin başka bir özelliği de çevresini etkilemesidir. Görüldüğü gibi işletme çevresini etkilediği gibi dış çevreden etkilenmekte, dış çevrenin

sosyo-ekonomik yapısına göre şekillenmektedir. Bu durumu şematik olarak şu şekilde gösterebiliriz: (1997: 34)

Şekil 2:Açık Bir Sistem Olan İşletme ve Çevresi



Coğrafi özellik, Sosyal değerler toplum ve alıcıların eğitim düzeyi, kanunlar ve benzeri sınırlayıcılar.

Bir işletmenin çevresel olayları incelendiğinde üç tür sosyal çevreden söz edebiliriz. Bunlar; iç çevre, dış çevre ve ara çevre olarak sıralanabilir.

- a- **İç Çevre (Mikro Çevre):** İşletme içinde ortaya çıkan grupları, bölümleri yani kişiler arası ilişkileri kapsar. Zamanla yöneten-yönetilen ilişkisinin dışına çıkıp, sosyo-teknik ve sosyo-ekonomik bir yapı kazanır. Tüm bu gelişmeler sonucu işletme kendine özgü bir üretim sistemine üretim türüne ve davranış farklılığına ulaşarak adeta bir teknolojik yapıya ulaşır. Organizasyondaki bu teknoloji sadece üretim için gerekli olan araç-gereçleri kapsamaz, gerekli olan özel

yetenekleri, bilgileri, işe alma süreçlerini, yönetim tarzını da teknoloji içinde düşünmemiz gerekir.

b- Dış Çevre (Makro Çevre): Dış çevre kısaca, işletmenin dışında kalan fiziki ve sosyal ortamdır. Artık günümüz işletmeleri kuruluş yerlerini çalışmalarına uygun bir biçimde seçebilecek olgunluğa ulaşmışlardır. Gelişen ulaşım ve iletişim imkanları da işletmelerin belirli fiziksel çevrelere bağlı olmalarını gerektirmektedir. Ancak işletme fiziksel çevresinin yanı sıra bir sosyal çevre içindedir ve onunla da uyumlu olması gerekmektedir. Bir işletmenin dış çevresi, öncelikle müşterileri müşteri grupları veya dernekleri, devlet, rakip işletmeleri, işletmeye girdi sağlayan diğer organizasyonlar, gibi değişik yapıları sosyal birliklerdir. İşletmenin dış çevresiyle uyumlu olabilmesi içinde dış çevreyi tanıyıp, çevredeki değişiklikleri, gelişmeleri anlayabilmesi gerekir. Modern yönetimde her işletmenin dış çevreye bağımlı olduğunu kabul etmek zorundayız. Bu çevre yönetimi yakından ilgilendirmektedir. Çünkü çevresine uyum sağlayamayan bir işletme iklimine uyum gösteremeyen bir bitki gibi ölür veya başkalaşım gösterir.

Kısaca dış çevredeki değişimler, gelişmeler, işletmeyi bir açık sistem olarak sadece çıktıları açısından değil, işleyiş, felsefe ve sosyal girdileri açısından da ilgilendirmektedir.

c- Ara Çevre; Ara çevre diğer iki sosyal çevre kadar etkili olmaz ancak varlığı bilinen bir çevredir. İşletme-sendika ilişkisi, etnik ve din gruplarının yeri, aynı grup içindeki yer alan bağımsız işletmeler arasındaki ilişki, birer ara çevre ilişkisidir. Ara çevre işletmenin işleyişini; ürünlerin yapısı, ekonomikliği ve yönetim felsefesi açısından etkiler.

Örgütlerin çevreleriyle etkileşimini kavramlaştırırken çözümlenmeyi kolaylaştırıcı bir ayırım da "Toplumsal çevre-işlem çevresi" ayırımı olmaktadır.

Toplumsal çevre, bir örgütün içinde bulunduğu toplumun özellikleri ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, vb. koşullardır. ... İşlem, çevresi ise bir örgütün uygulanmaya dönük amaçlarının belirlenmesini ve gerçekleştirilmesini doğrudan doğruya etkileyen, örgütün ilişki içinde bulunduğu çeşitli kuruluş, kişi, grup ve kitlelerden oluşur. İşlem çevresindeki değişimler bir kuruluşun doğrudan doğruya hemen etkilerken toplumsal koşullar dolaylı olarak ve işlem çevresi aracılığıyla etkiler" (Öncü, 1992: 62).

Örgütün işlem çevresini yani uygulamaya dönük amaçların gerçekleştirmek için ilişki kurması gereken grup, kitle, ve kuruluşları dar başlık altında toplayabiliriz. Bunlar; (ÖNCÜ 1992, 62).

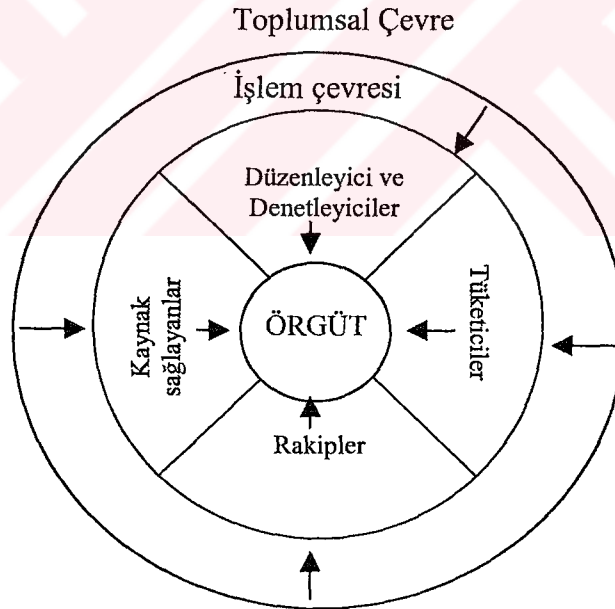
a- Tüketiciler; bir kuruluşun ürettiği mal yada sunduğu hizmetin tüketicileri, kişiler olduğu gibi başka kuruluşlarda vardır.

b- Kaynak sağlayan kişi ve kuruluşlar: Sermaye, hammadde, işgücü gibi her türlü girdinin sağlanması için kuruluşun ilişki kurması zorunlu olan kişi, grup ve kuruluşlar.

c- Rakipler: Hem piyasada, hem de kaynak temininde rakipler.

d- Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar: Bunlar örgütün uygulama alanını doğrudan doğruya etkileyen yönetmelik ve yasaları düzenleyen kamu kuruluşları, işçi sendikaları, odalar, birlikler, holdingler vb. olabilir. İşlem çevresini dört farklı başlık altında ele alan ayrımı aşağıdaki şekilde de görebiliriz. (ÖNCÜ, 1992:68).

Şekil:3-Örgüt ve Çevre Etkileşimi



Örgütleri işlem çevreleri aracılığıyla etkileyen toplumsal koşullar, genel olarak üç başlık altında toplayabiliriz. Bunlar; (ÖNCÜ 1992: 68).

a- Siyasal faktörler; Bir ülkenin hükümet sistemi, anayasal yapısı, izlenen kamusal siyaset vb...

b- Sosyo-Ekonomik faktörler; Toplumdaki eğitim düzeyi, gelir dağılımı, şehirleşme oranı, sermaye birikimi gibi sosyal ve ekonomik değişkenler...

c- Kültürel faktörler: Toplumdaki değer, inanç ve duygusal yönelimlerin tümü...

Buraya kadar gördüğümüz gibi örgütleri toplumun bütünü içindeki yerleri, kendi iç ilişkileri ve toplumsal çevre koşulları çerçevesinde ele almanın önemi açıktır.

Bütün bu açıklamalar sonucu anlatmak istediğimiz, günümüzde işletmelerin sadece teknik ve ekonomik yönetiminin olmadığı, aynı zamanda işletmenin iç ve dış işleyişini etkileyen bir sosyal yapının var olduğunu vurgulamaktadır.

Gördüğümüz gibi bir ürün ortaya çıkarmak üzere kurulan bir işletmeyi sadece ekonomik ve teknolojik açıdan ele alıp incelediğimizde bazı noktalar anlaşılamamaktadır. Araştırma konumuz olan verimlilikte tüm bu değişkenler sonucu ortaya çıkan sosyal bir sonuçtur.

Ekonomistlerin genel olarak verimliliği ek alışı hep ekonomik açıdan olmuştur. Ancak yukarıda belirttiğimiz gibi verimlilik bir süreçtir ve bu süreçte ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel bir çok faktör etkili olmaktadır. Bu nedenle verimliliği sosyal bir süreç olarak ele alıp verimlilik üzerinde etkili olan sosyal faktörler üzerinde durmaya çalışacağız.

3. GRUP

Toplumsal bir varlık olan insanın bazı ihtiyaçlarını tek başlarına karşılamaları mümkün değildir. bu nedenle insanlar tek başlarına karşılayamadıkları ihtiyaçlarını diğer insanlarla birlikte çalışarak karşılamaya çalışırlar. İnsanların bu şekilde etkileşim halinde olması ve ortak amaçları için çalışmalarını grupları ortaya çıkarır.

Grup “yeterli sayılabilecek bir süre birbirleriyle etkileşimde bulunan ve ortak değerleri paylaşan iki yada daha çok insanın oluşturduğu topluluktur” (ERKAL 1995: 32). Grubun oluşması için, “etkileşim halinde olan iki kişinin haberdar olmaları yeterlidir” (ÖNCÜ 1992: 99).

Bazı araştırmacılar ise bir topluluğun grup olarak tanımlanabilmesi için ortak amaçlar, ortak değer ve düzgüler, belirgin bir grup yapısı gibi koşullar ileri sürerler.

Demek ki grup sözcüğü aslında çok değişken bağlarla birbirine kenetlenmiş topluluklar için geçerli olmaktadır (1992: 100).

Bir insan topluluğunun sosyal grup olarak değerlendirilebilmesi için o insan topluluğunun şu özellikleri taşıması gerekir. Bunlar; (ERKAL 1995: 31).

- Birden fazla ferdin birlikte olması
- Grup, üyelerinin gruba dahil olduklarını hissetmeleri
- Belirli rollere, statülere, değer hükümlerine ve inançlara sahip olmaları
- Özelliklerin farkında olarak karşılıklı ilişki içinde olmak.

İşletme içinde kurallarla belirlenen grupların yanı sıra, yaşayan bir örgütün sosyal yapısı, kağıt üzerinde belirlenenden farklı, kişiler arası ilişkiler düzeni yazılı kuralların belirlediği yalın çizgilerin dışına çıkarak farklı gruplar ortaya çıkar. Kısaca her örgütte çeşitli sosyo-psikolojik özellikleri olan kişilerin bir araya gelmesi, karşılıklı ilişkiler kurması ile gruplaşmalar ortaya çıkar.

Örgütlerde iş bölümü, görev ve sorumluluk dağılımı vb. farklılıklar dolayısıyla her hangi bir kuruluştaki birey, ya kendi eşitleriyle dayanışmaya giderek, ortak çıkarları korumak için yatay gruplaşmalar oluşturabilir veya kendinden üst yada alt mevkilerde bulunanlarla alışverişe girerek, kişisel sadakat ve yükümlülüklerle dayanan bir çıkar birliği (dikey gruplaşmalar) oluşturabilir.

Örgüt içindeki grup türlerini şöyle sıralayabiliriz; (ÖNCÜ 1992: 52).

- a- Samimi ilişkilere dayalı küçük arkadaş grupları
- b- Kişisel çıkarları eş düşenlerin birleşmesi sonucunda oluşan klikler
- c- Ortak amaçlar için bir blok halinde hareket eden kişiler
- d- Bilinçli olarak bir araya gelmemiş olan yarı gruplar.

Örgütlerle ilgili son olarak şunları söyleyebiliriz.

- Bir örgütte yazılı kurallarca belirlenen kalıplar etrafında gelişen kişisel ilişkiler mozaiği içinde farklı özelliklere sahip çeşitli gruplar vardır.
- Örgüt dinamiğinin odak noktasını oluşturan kritik gruplar, kıt kaynakların dağıtımında ortak çıkarları korumak ve yüceltmek için aralarında dayanışma ve alışverişe girişen ve bu nedenle kendilerini geniş üyeler kitesinden ayrı bir bütün olarak gören birbirleriyle özdeşleşen üye topluluklardır. Bu gruplar kağıt üstündeki otorite hiyerarşisini yeniden şekillendirerek yeni güç merkezleri oluştururlar.

- Çıkar gruplarında dayanışmaya temel teşkil eden ortak amaç ve değerlerin neler olduğu, üyelerin örgütün resmi hiyerarşisinde nerede durdukları önemlidir.

4- VERİMLİLİK

Verimlilik, üzerinde çok konuşulmasına rağmen ortak bir tanımı üzerinde uzlaşamayan bir kavramdır. Verimlilik üzerinde etkili olan faktörlerin fazla olması, verimlilik anlayışlarının farklı olması gibi faktörler verimliliği kesin net bir şekilde tanımlamamızı zorlaştırmaktadır. Verimlilik günümüzde, kalkınmanın, kalkınmış ülke ya da toplum olmanın en temel ölçütlerinden biri olarak kabul edilmektedir.

“Globalleşen dünyamızda artık geleneksel üretim organizasyonlarının verimlilik ve kalite düzeyleri 21. yy. insanının ihtiyaç ve beklentilerini tatmin edememektedir. Bu nedenle modern işletmeler üretken güç insana dayalı; içerisinde insanın kendini özgürce gerçekleştirebileceği, çevre şartlarına süratle adapte olabilen, insana dayalı iş, organizasyon, yönetim ve teknoloji ile çalışma usul ve yöntemlerini içeren açık sistem olarak tanımlanmış; katılımcı, demokratik bir yapılanma esasına göre oluşturulmakta ve tanımlanmaktadır” (CAM 1999: 2). Çağımızda ekonomik kalkınma çabası az gelişmiş ülkelerde yoksulluktan kurtulma, gelişmiş ülkelerde ise güçlerini koruyarak geleceklerini güvence altına alma yönünde büyük bir önem kazanmıştır. Çağdaş dünyanın ekonomik sorunlarını çözecek anahtar kavramların en önemlilerinden biri hiç şüphesiz verimliliktir. Şimdi verimlilik tanımlarından bazılarını sıralayalım.

Verimlilik; “Çıktıların girdilere oranlanmasıdır” (KOÇER 1971: 32). Başka bir tanıma göre, Verimlilik; “Bir üretim ya da hizmet sisteminde yaratılan çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için harcanan girdi arasındaki ilişkidir” (PROKOPENKO 1991: 55). Başka bir tanıma göre, Verimlilik; “Verimlilik, işletmede üretime katılan bir faktör birime düşen üretimin veya elde edilen her biri birime düşen üretim faktör miktarının ölçülmesi ve dönemler itibarıyla bu rakamların karşılaştırılması demektir” (GÜRİSOY 1989: 3). Başka bir tanıma göre, Verimlilik; “en genel anlamıyla, üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek, üretmek demektir”(AKÇASU 1999: 3). Başka bir tanıma göre, verimlilik “bir ekonominin performansını ölçmede en temel göstergelerden birisi olan verimlilik makro düzeyde

üretim hacmi ile üretimde kullanılan faktörler arasındaki oranı ifade eder”(ERARI 1997: 290).

Gürsoy verimliliği dar anlamda, geniş anlamda ve genel anlamda olmak üzere üçe ayırarak üç ayrı tanım yapar (1985, 3). Dar anlamda; Verimlilik; işletmede üretime katılan bir faktör birime düşen üretimin veya elde edilen her bir birime düşen üretim faktör miktarının ölçülmesi ve dönemler itibarıyla bu rakamların karşılaştırılması demektir.”

Geniş anlamda, verimlilik; Üretim araçlarının ekonomik etkinliklerinin bir bütün olarak ölçülmesi demektir.

Genel anlamda, verimlilik, verimlilik işletmenin, belirli bir süreç içerisinde elde ettiği çıktılar bu süreçte tükettiği olanaklar arasındaki ilişkidir.

Görüldüğü üzere verimlilik kavramı üzerinde oldukça farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu nedenle verimliliğin tam ve kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur.

Bu zorluğun başlıca nedeni, üretim kavramının çeşitli anlamlarda anlaşılmasından ve üretim faktörlerinin birbirlerinden kesin bir sınırla ayıramamasından kaynaklanır. Ancak verimliliğin tanımları farklı da olsa bütün tanımların hemen hemen aynı anlama geldiği söylenebilir.

“Verimlilik ülkelerin kalkınma çabalarının yanısıra işletmelerin performansının da başlıca göstergelerinden biri sayılmaktadır. Verimliliğin artırılması hem işletmelerin ekonomik ve mali olarak gelişmesi hem de ülke ekonomisinin rekabet gücünün artması için hayati bir öneme sahiptir” (ATAYETER 1997: 72).

Günümüzde sosyo-ekonomik alanın daha çok önem kazanmaya başlaması ve sürekli gündemde olmasıyla verimlilik tanımında da değişiklikler gözlenmeye başlamıştır.

Verimlilik denilince artık, elde edilen ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, çevreyi ve doğal yapıyı koruma çalışanlara en iyi yaşam ve çalışma koşullarını sağlama ve bu arada birim girdi başına üretim miktarını artırma çabaları birlikte düşünülmektedir (1997: 72).

Toplam verimlilik anlayışı içinde ise verimliliği çeşitli üretim ve çevre faktörleriyle, teknolojik, ekonomik ve örgütsel yeteneklerinin bir birleşimi olarak tanımlamamız mümkündür.

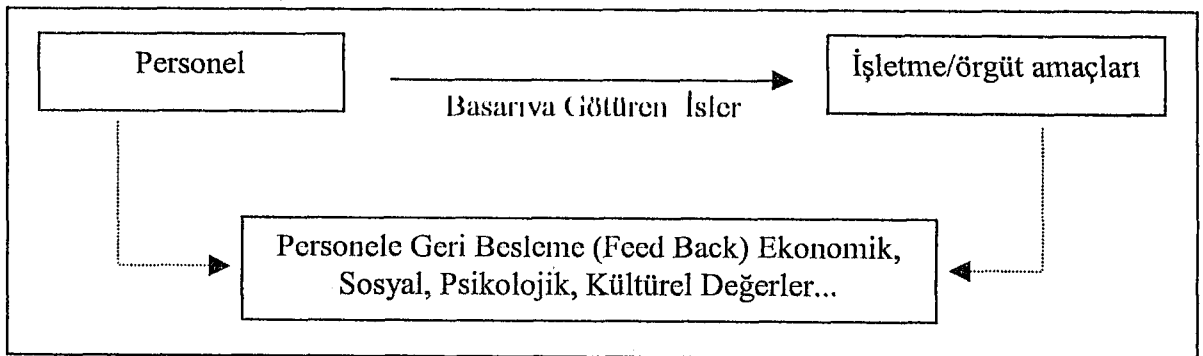
En ileri teknoloji ile donatılmış bir işletme ile normal donanımlı bir işletme arasında bir tatil gününde görüntü dışında hiçbir fark yoktur. Aytek'e göre "sistemleri verimli ya da verimsiz kılan en kritik unsur insandır. İşletmelerde verimliliğin artması isteniyorsa önce insandan işe başlamak gerekmektedir" (1997: 127).

Verimlilik sadece ekonomik ve teknik imkanların en iyi biçimde kullanılması ile değil, aynı zamanda personelin istek ve arzusuyla çalışmalarını gerçekleştirilebilir. Bu nedenle işletme yönetimleri çalışanları daha istekli hale getirmeye özendirici çeşitli sosyo-ekonomik tedbirler almalıdırlar...

"Örgütlerde verimlilik, büyük ölçüde, üyelerin teşvik edilmeleri ve davranışlarının örgüt amaçlarına doğru yönlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, kendi amaçlarına ulaşmalarının, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ayrılmaz bir bütün olduğunu anladığı zaman, etkin bir biçimde çalışacak, aksi halde etkin bir çalışma eğiliminde olmayacaklardır. Bu durumda örgütlerin verimliliğini ciddi bir şekilde sınırlandıracaktır" (DİNÇER-FİDAN 1996: 53).

"Gerçekte ise örgüt üyeleri işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalıştıklarında işletmenin verimliliği artacak; bunun sonucunda ise personel de beklediği bir takım sonuçları elde edecektir. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Şekil aynı zamanda personelin verimliliği ile işletme örgütten aldığı değerler arasında bir ilişki olduğunu da göstermektedir." (1996: 53).

Şekil 4: Örgüt Amaçları ve İşgörenler Arasındaki İlişki



"Verimliliği artırmak için bilginin kullanılması sonucu verimlilik patlama denecek bir şekilde artmıştır. Yüzlerce yıldan beri işçilerin mal üretme ve mal taşıma yeteneklerinde hiçbir artış olmamıştı. Gerçi makineler daha yüksek kapasite yaratmıştı ama

işçiler Eski Yunanistan'daki atölyelerinde ne kadar verimliyseler, Roma imparatorluğunun yollarını yaparken de yada Rönesans döneminde Floransa'ya servet kazandıran yün kumaşları dokurken ne derece üreticiyseler yine o düzeyde kalmışlardır.” (ÖNCÜ 1994: 59).

Ama Taylor'un öncülüğünü yaptığı bilginin işe uygulanmasından birkaç yıl sonra verim yılda % 3,5-4 hızıyla artmaya başladı. Bunun anlamı verimlilik her 18 yılda iki katına çıkacak demektir. Bu uygulama başladıktan sonra gelişmiş ülkelerde verim elli katına çıkmıştır. Gelişmiş ülkelerde yaşam standartlarındaki yükselişle hayat kalitesindeki iyileşme işte bu eşi görülmemiş artışa dayanmaktadır.

“1910 yılında gelişmiş ülkelerde yılda en az 3000 saat çalışan işçiler günümüzde 1500-2000 saat çalışmalarına rağmen 90 yıl önceki üretimlerinin yaklaşık elli katı kadar üretim yapmaktadırlar” (DRUCKER 1994: 61).

Kişisel verimlilikler artırılabilirdiği sürece birlikte çalışan ekip ateşlenebilir ve verimlilik hedeflerine yönlenebilir. Aksi takdirde ne kadar iler teknolojiyi kullanırsa kullansın işletmenin elde edeceği sonuçlar arzu edilen şekilde olmayacaktır.

Verimlilik kavramının niteliklerini şöyle sıralayabiliriz.

- Üretim faktörlerinin kullanılış şekli
- Oransal ilişkiler bütünü
- Bir ölçüt
- Planlama ve denetim aracıdır(GÜRSOY 1985: 4).

Verimlilikte şu noktalar oldukça önemlidir;

- Ölçüsü tanımlanamayan olaylarda verimlilik tanımsızdır.
- Girdi ve çıktı aynı ve bir değişim yoksa orada verimlilikten bahsetmek mümkün değildir.
- Verimlilik için bulunan oran tek başına bir rakamdır. Bu rakamla bir yorum yapılamaz. Bu oran aynı şekilde tanımlanmış bir değer oranla karşılaştırıldığında ancak bu oran anlamlı hale gelir.

İnsanlık tarihi kadar eski geçmişe sahip olan verimlilik kavramının çağdaş bir akıma dönüşmesi İkinci Dünya Savaşı sonlarına rastlamaktadır.

“Verimlilik sözcüğü ilk defa Quesnay tarafından 1776 yılında kullanılmıştır. Ondan yaklaşık yüzyıl sonra da Littre tarafından ‘üretme yeteneği’ diye tanımlanmıştır” (ÖZYURDA 1994: 46).

Yukarıda yapılan verimliliğe ilişkin tanımların hemen hemen tümü birbirine çok benzemektedir. Genel bir gösterimle aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

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

Verimlilik terimine yakın anlamlar taşıyan ve birbirine karıştırılan terimleri tanımlamaya çalışalım.

4.a- Verimlilik ve Etkenlik:

Verimlilik amaçlanan çıktı miktarını elde edebilmek için gerekli en az girdi miktarını ölçer. Etkenlik ise, bir üretim faaliyet sonucunda ulaşılan gerçek çıktı miktarıyla, önceden planlanan veya standart çıktı miktarlarının karşılaştırılmasıdır. Etkenlik örgütün çıktılarının, mümkün olan ekonomik, teknolojik, sosyal vb. bütün yollardan en yüksek düzeye çıkarılması ya da amaçların gerçekleştirilebilme derecesidir. Dolayısıyla, çıktıların ekonomik ve teknolojik yollardan en yüksek düzeye çıkarılması, etkenliği artırdığı kadar verimliliği de artırır. Ancak çıktıların para birimi cinsinden ölçülemediği durumlarda faaliyetlerin değerlendirilmesinde verimlilik yerine daha geniş kapsamlı olan etkenlik bir ölçü olarak kullanılabilir.

4.b- Verimlilik ve Etkililik:

Etkililik kavramı ulaşılabilecek bir çıktı hedefini, yeni bir performans standardının başarılması ve bütün kısıtlamalar kaldırıldığında olanaklı olan ideal potansiyeli içerir. Verimlilikse üretim süreçlerinde hem girdiler, hem de çıktıları temel olarak bir değerlendirme yapmaktadır.

4.c- Verimlilik ve Karlılık:

Karlılık, belirli bir dönemde işletme faaliyetleri sonucu elde edilen toplam kârın sermayeye oranıdır (PEKİNER 1971:19). Verimlilik işletme içi faaliyetlerin bir sonucudur. Oysa karlılık, işletme ürünlerinin satış fiyatına, taşıma kolaylıklarına ve özelliklerine pazardaki rekabete bağlıdır. Bu nedenle verimli çalışmayan bir işletmede karlı olabilir.

Verimliliğe etki eden faktörleri makro, mikro, yönetim düzeyinde ve işçi düzeyinde olmak üzere dört başlık altında inceleyebiliriz.

4.1. Genel Ekonomi Düzeyinde Verimliliğe Etki Eden Faktörler

a-Tüketiciler

b-Pazarın büyüklüğü

c-Rekabet

d-Ekonomik faaliyet düzeyi

e-Sendikalar, işçi ve işverenler

f-Kaynakların dağılımı

g-Sosyo-kültürel çevre

h-Hammadde arzı ve kalitesi

ı-Hukuki ve Politik çevre

i-Sermaye ve kredi imkanları

j-Teknolojik çevre

k-Tabii çevre

l-Sınai araştırma ve bilgi alışverişi

m-Eğitim ve Öğretim Kolaylıkları, Mesleki ve Teknik Eğitim(Kültür ve bilgi sistemi);

Verimliliği etkileyen son derece önemli faktörlerden birisi de ülkedeki eğitim ve öğretim imkanlarıyla mesleki ve teknik öğretime verilen önem derecesidir. Eğitim; insan ve toplumun sosyal gelişmesini ve ekonomik kalkınmasını denetleyen, hızlandıran en etkili araçtır.

Verimlilik kavramının bir ülkede yalnızca bu işin uzmanlarına değil aynı zamanda bireylere de mal olmaması halinde verimliliği artırma çabalarında güçlüklerle karşılaşılacaktır. Bu nedenle verimlilik kavramının topluma ve toplumun tüm bireyelerine mal edilmesi gerekir. Özellikle eğitimi geliştirerek temel ve teknik eğitimi yerinde yaparak emeğin kalitesi artırılabilir. Genç ve yetişkinlerin ekonomik ve teknolojik ihtiyaçlara göre

eğitilmesi bütün eğitim sisteminin amacı olmakla beraber bu konuda Mesleki ve Teknik Eğitim Sistemine daha çok önem verilmelidir.

Yüksek Verimlilik, ‘‘Sosyal ve ekonomik gelişmeyi kolaylaştıracak, hayat standardını artıracak bir araçtır’’ (TÜRK 1990: 31).

Yüksek hayat standardına, ücretlere ve sosyal hizmetlere milli gelirden daha fazla pay ayırmak, milli gelir dağıtlımını dengelemek ve milli geliri artırmakla ulaşılabilir. Milli gelir ise daha yüksek bir istihdam düzeyi sağlanarak ve daha yüksek verimlilik, yani kullanılan kaynak birimi başına daha fazla üretim elde edilerek artırılabilir.

Gelir dağılımı düzeltmek ve istihdam düzeyini yükseltmekle ekonomik refahın artırılması ancak belirli sınırlar içinde mümkündür. Oysa verimlilik artışının sınırı yoktur. Yüksek verimlilik bir çok ülkede hayat standardını artırmada tek değilse bile en etkili araç olmuştur.

4-2.İşletme Düzeyinde Verimliliği Etkileyen Faktörler(Mikro faktörler)

a- İşçi işveren işbirliği: Bir işletmede işçilerin işbirliği olmaksızın verimlilik artırma çabalarının amaca ulaşmasını beklemek mümkün değildir. Bu işbirliğinin sağlanması için öncelikle işletme haberleşme kaynaklarının iki yönlü olarak iyi işlemesi gerekir.

İşçilerin işyerini benimsemeleri daha iyi çalışma göstermeleri ve yüksek bir sorumluluk duymaları önerilen planların uygulanmasıyla sağlanabilir.

Başarılı yöneticiler işletme çalışanlarını kalite ve verimliliği temel kaynağı olarak görürler, onlara göre sermaye yatırımları verimliliği geliştirmenin temel kaynağı değildir.

b- ücret politikası

c- İşletme Teknikleri: Fabrika kuruluş yeri, fabrika içi yerleştirme, işgücü planlaması,... teşvik sistemleri, motivasyon, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, yönetimin geliştirilmesi ve en önemlisi verimlilik kavramının tüm personele benimsetilmesi olarak sayılabilir.

Verimliliğin artışı işletmeler için en önemli ilkedir. Ancak gerçek durum ve artışların tespit edilebilmesi için öncelikle düzenli bir kayıt sistemiyle verimliliğin gerçek olarak ölçülmesi ve sürekli izlenmesi gerekmektedir. Bu tekniklerden hiç biri tek başına

verimliliği artırmaya yeterli değildir. işletme için amaca en az maliyet ve çabayla ulaşmak, kaynakları en uygun kombinasyon içinde en faydalı şekilde kullanmak esastır.

Verimlilik konusundaki çalışmalar işletmenin amaçları ve politikalarıyla uyum içinde olmalı, gelişmeler düzenli kontrol edilmeli. Verimlilikle ilgili programlar kesin bir öncelik taşımali ve verimlilik tüm kaynaklar göz önünde tutularak tanımlanmalıdır.

Hedef daha verimli, daha rekabetçi ve dolayısıyla daha güçlü bir ekonomiye sahip olabilmektir. Daha gelişmiş ve daha verimliye ulaşılabilmesi işletmelerin verim artırma yöntemlerinin günümüz teknolojisine ve ekonomilerine göre geliştirilmesiyle mümkündür.

Verimliliğe etkisi bakımından tüm durumlarda uygulanabilecek tek bir faktör göstermek oldukça zordur. Bu nedenle her yönetici kendi koşullarına en uygun düşen faktör bileşimlerini saptamaları gerekir.

Yukarda değinilen işletme tekniklerini ürün düzeyinde, yönetim düzeyinde ve işçi düzeyinde olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz.

Bunlardan da konumuz gereği yönetim ve işletme düzeyindeki faktörlere daha ayrıntılı bir şekilde değinmeye çalışacağız.

4.3. Yönetim Düzeyinde Verimliliği Etkileyen Faktörler:

Fabrika kuruluş yerinin yanlış seçimi, fabrika içi yerleştirmenin optimum olmaması, gereğinden çok mal çeşidinin üretilmesini zorunlu kılan pazarlama politikası.....vb. yönetsel, teknik konulardaki eksiklikler yönetim düzeyinde verimliliği azaltan faktörlerdir.

4.4. İşçi Düzeyinde Verimliliği Etkileyen Faktörler:

İşçi düzeyinde verimliliğe olumsuz etkileyen faktörleri şöyle sıralayabiliriz.

- a- İşçinin görevinin başında olmaması
- b- İş kazaları
- c- İşe zamanında gelememesi
- d- Sık sık personel değiştirilmesi
- e- İşçilerin kendilerini işletmeyle özdeşleştirmemeleri
- f- Şikayete neden olan haller

İşinden hoşnut olan kimselerin daha az şikayetçi oldukları söylenebilir. Fakat bazen işçiler bazı şeylerden hoşnut olmasalar da yönetimden çekindikleri için veya başka nedenlerden dolayı şikayet etmekten çekinebilirler.

İşletmenin beklenen verimlilik düzeyine erişebilmesi için çalışanlarını gerektiği gibi motive etmelidir. Bu konuda yöneticilerin asıl görevi, çalışma koşullarını ve iş yöntemlerini sadece kuruluşun amaçlarını göz önünde bulundurarak değil, çalışanların bireysel amaçlarının gerçekleşmesine de yardımcı olacak şekilde hazırlamaktır. Bunun içinde, çalışanların gerektiğinde fikir ve görüşlerinin alınabilmesini kolaylaştıran türden bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Grupların kendi kendilerini yönetmeleri ve sorunlarını kendi aralarında çözümlenmeleri konusunda teşvik edilmeleri, ücret yapısının günün koşullarına uygun olmasının sağlanması, performans değerlendirmesi sisteminin geliştirilmesi, eğitim programlarının ihtiyaçlara cevap verecek şekilde hazırlanması ve etkin bir biçimde uygulanması, iletişimi engelleyen unsurların ortadan kaldırılmasıyla çalışanlarla yöneticiler arasında etkin bir işbirliği sağlanacaktır.

Böyle bir anlayış benimsendiğinde ve gerektiği gibi uygulandığında çalışanlar: işle devam ve bağlılıkları, beşeri ilişkileri, fikir katkıları, verilen iş eğitimlerine özen göstermeleri, iş güvenliği konusunda dikkatli davranmaları ve verimlilik bilincine sahip olmalarıyla verim artırıcı etkiler sağlayacaklardır.

Verimlilik artırma çabalarının temel kaynağı ve ana faktörü insandır. İnsan hayatını devam ettirebilmek için var olduğundan beri gerek tek başına gerekse gruplar halinde çalışmıştır. Özellikle sanayi devrimiyle birlikte insanlar çok büyük işletmelerde çalışmaya başlamışlardır.

Peki insan niçin çalışır? Bu soruya ilk önce çok basit cevaplar verilmişti. İnsan karnını doyurmak için, daha doğrusu beslenme, barınma, giyinme gibi fiziki ihtiyaçları olduğundan ve aynı zamanda korktuğu için çalışıyordu. Toplumlar oluştuğu andan itibaren, idareciler halkı sindirecek yasalarla insanları çalıştırdılar. Fakat bu sorunlar yavaş yavaş daha karışık bir hale gelmiştir. Daha sonra bir değişim aracı olan para ortaya çıkmıştır. Gelişen demokratik yönetim sistemleri içinde insanlar artık sadece fiziki ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmıyorlardı.

Sonuç olarak, insanı çalışmaya sevk eden sebepler şunlardır: (İS MÜNASEBETLERİ 1970: 6).

1. Para kazanma arzusu
2. İlerleme imkanlarının mevcut olması
3. İnsana has bazı benlik ve gurur duygularını tatmin etmek imkanı
4. Düşünmek (bir işi tasarlamak) imkanı
5. Demokratik çalışma düzeninin mevcut olduğuna inanması

Başka bir görüşe göre de verimliliğe etki eden faktörleri şöyle sıralayabiliriz;

Verimlilik üzerinde etkili olan faktörleri genel olarak iç ve dış faktörler olmak üzere ikiye ayırabiliriz (AKÇASU 1999: 5).

4.5.- İç Faktörler

a) Katı Faktörler

- I- Ürün
- II- Tesis
- III- Teknoloji
- IV- Malzeme
- V- Enerji

b) Esnek Faktörler

- I- İşgücü
- II- Organizasyon Sistemleri
- III- Çalışma Yöntemleri
- IV- Yönetim Biçimi

4.6.- Dış Faktörler

a) Yapısal Düzenlemeler

- I- Ekonomik düzenlemeler
- II- Sosyal ve demografik düzenlemeler

b) Doğal Kaynaklar

I- İnsan gücü

II- Toprak

III- Hammadde

c) Hükümet ve Altyapı

I- Kurumsal Mekanizmalar

II- Politikalar

III- Altyapı hizmetleri

IV- Kamu kuruluşları

V- Sosyo-kültürel çevre

4.7. Verimlilik Türleri:

Verimliliği genel olarak üç (3) ayrı tip olarak inceleyebiliriz. Bunlar: (GÜRSOY 1985: 6).

I- Tam verimlilik; İşletmede, belirli bir üretim faaliyetinin sonucunda elde edilen çıktının bu çıktıyı üretmek için kullanılan toplam üretim faktörlerine oranı şeklinde tanımlanabilir.

$$\text{Tam Verimlilik} : \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{Üretimde Kullanılan Toplam Üretim Faktörleri}}$$

II- Kısmi verimlilik; İşletmede belirli bir üretim faaliyetinin sonucunda elde edilen çıktının herhangi bir üretim faktörüne oranlaması şeklinde tanımlanabilir.

$$\text{Kısmi Verimlilik} : \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{Üretimde Kullanılan Herhangi Bir Üretim Faktörü Toplamı}}$$

III- Marjinal Verimlilik; İşletmede belli bir üretim faktöründe ortaya çıkan bir birimlik değişiminin (artışın veya azalışın) meydana getirdiği değişme oranı olarak tanımlanabilir.

$$\text{Marjinal Verimlilik: } \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{Üretimde Kullanılan Toplam Üretim Faktörlerindeki Değişim}}$$

Üretimdeki tüm faktörlerin biri birim değişmesi sonucunda çıktıda ortaya çıkan değişme arasındaki oran marjinal verimliliği; üretim faktörlerinden herhangi birindeki bir birimlik değişiminin çıktıda meydana getirmiş olduğu oran ise kısmi marjinal verimliliği belirtir.

$$\text{Kısmi Marjinal Verimlilik: } \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{Üretimde Kullanılan Herhangi Bir Üretim Faktöründeki Değişme}}$$

4-8. İnsan ilişkileri ve Verimlilik

İnsan psiko-sosyal bir varlıktır. O sosyal bir ortamda diğerleriyle etkileşim halinde yaşar. Birey üzerinde diğerlerinin etkisi olduğu gibi bireyde diğerlerini etkileyebilir.

Çalışma ya da iş olgusu, insanlık tarihinin başlangıcına kadar uzanır. Çünkü çalışma ya da emek gücü insanın var olma koşullarından biridir. İnsan yaşayabilmek için sürekli çalışmak zorunda kalmış, çalışmadığı veya çalışma olanağı bulamadığı zamanlarda gelişimi durmuş gelişimi tehlikeye girmiştir.

Bununla birlikte çalışma koşulları, işin niteliği, emeği yaratırken kullanılan üretim araçları insanlık tarihin çeşitli dönemlerinde toplumların gelişmişlik düzeylerine göre değişkenlik göstermiştir. Bu değişkenliğin basitten karmaşığa, ilkelikten gelişmişliğe doğru olduğu söylenebilir.

İşçilik (İş gören, çalışan) statüsündeki kişilerin beklentilerini şöyle sıralayabiliriz; (KOCACIK 2000: 6)

- 1- Toplum içinde toplumca beğenilen kabul ve taktir edilen bir yer sahibi olmak
- 2- Ekonomik ve sosyal yönden kendisi güvende hissetmek

- 3- İşçi, çalışma koşullarının iyi olmasını ister.
- 4- İşteki yetki ve sorumluluk, teknolojik gelişme ve iş bölümüne bağlı olarak işin küçük parçalara ayrılmasıyla azalmıştır. İşçi işinde yetki ve sorumluluk taşımak, kararlara katılmak ister.
- 5- İşçi eğlenmek, dinlenmek, boş zamanlarını değerlendirmek ister.

İşletme içinde yönetici çalışanların bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak onları istihdam ve motive ederek çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle işletmede çalışanların bireysel farklılıklarına ve toplumsal niteliklerine göre bir bakış açısı getirilmektedir.

a- Bireysel Farklılıklar; Her insanın davranışları kendine özgü olup, kendi biyolojik sisteminin belli kurallarına göre işleyişinin bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Bir insanın davranışlarını ne başka birisi ne de bir toplumsal grup meydana getirebilir. Ancak o bu çevrelerden etkilenerek davranışlarına yön verebilir. Bu etkileniş şekli bile gene bireylere göre farklılıklar göstermektedir.

b- Bireyin Toplumsal Nitelikleri: İnsan toplumsal bir varlıktır. Sosyal psikoloğlara göre insan diğer insanların varlığına, danışmanlığına ve yardımına muhtaç bir canlıdır.

İnsana toplumsal bir nitelik kazandıran ve onu diğer canlıların yaşamından farklı ve üstün kılan yönü de bu olandaki etkileşim ve uyum yeteneği olmaktadır.

İnsan ilişkilerinin psikolojik ve sosyal yönünün anlaşılabilmesi için insan ihtiyaçlarının incelenmesi gerekir.

İnsan gereksinimleri çeşitli biçimlerde tanımlanır, ve sınıflandırılabilir. Bunlar;

I-Fizyolojik Gereksinmeler; Bunlar en temel ve ilkel gereksinmelerdir. Bunların başlıcaları yiyecek, giyecek barınma, hava su gibi gereksinimlerdir.

II-Sosyolojik Gereksinmeler; Bu kategoride yer alanlar insanların hemcinsleriyle olan ilişkilerinden doğan gereksinimlerdir. Bunların başlıcaları, sevgi, hürmet görme, ait olma gereksinimleri olarak adlandırılabilir.

III-Psikolojik Gereksinmeler; Bu gereksinmeler insanın yalnız kendi görüşü ile ilgilidir. Bunların başlıcaları;; tanınma, ortaya eser çıkarma, sevilme, kendini kabul ettirebilme gibi gereksinimlerdir.

Maslow temel gereksinimleri beş sınıfa ayırır. Bunlar;

I-Fizyolojik gereksinimler

II- Güvenlik ve korunma gereksinimleri

III- Ait olma ve Sevgi gereksinimleri

IV- Nefse-Hürmet-Saygınlık gereksinimleri

V- Kendini gerçekleştirme gereksinimleri

Maslow bunu ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak adlandırır ve öncelikle insanın fiziksel ihtiyaçları karşılamaya yöneleceği daha sonra sırasıyla bir alt ihtiyaç karşılandıkça bir üst aşamaya ve son olarak kendini gerçekleştirme gereksinimlerine yöneleceğini ifade eder

Bugün hepimiz bilmekteyiz ki üretimde makineleşme ne kadar artmış olsa da, üretimde insan unsuru halen en önemli öğedir. Çünkü üretimde çalışan makineler arıza yaparsa tamir edilirler ve üretime devam edilir. Ancak üretimde çalışan işçiler; motive edilemezlerse, işverenle işçi barışık değilse, işçi kendini işiyle ve işyeriyle özdeşleştirmiyorsa o işletme tüm üretim bandını son teknoloji makinelerle donatsa bile bu işletmenin verimli bir işletme haline gelmesi oldukça zordur.

Günümüzde modern işletmeler üretken güç insana dayalı içerisinde insanın kendini özgürce gerçekleştirebileceği, çevre şartlarına süratle adapte olabilen, insana dayalı iş, organizasyon, yönetim ve teknoloji ile çalışma usul ve yöntemlerini içeren açık bir sistem haline gelmişler, katılımcı, demokratik bir yapılanma oluşturmaya başlamışlardır.

Sanayileşmeyle birlikte özellikle büyük işletmelerde insan ilişkileri, moral ve motivasyon konularında oldukça önemli sorunlar ortaya çıkmıştır.

İşletme iktisadi bir kurum olduğu kadar sosyal bir kurumdur. Bir işletmeyi sadece iktisadi bir kuruluş olarak ele alır incelersek bazı noktaları açıklamakta zorlanırsınız, hatta bazı noktaları kesinlikle açıklayamayız.

Günümüzde teknolojik yatırımlarla üretimde genelde makinalaşmaya geçilmesine rağmen neden hala insan faktörüne büyük önem verilmeye devam edilmektedir.

İşletmede insan ve insan ilişkilerinin birinci derecede önem kazanması, onun işletme verimliliğini, karını yükselten en değerli bir üretim faktörü olmasındandır.

Beşeri sermayenin diğer teknolojik sermayeye hakim ve yön verici kuvveti bunun nedenidir. En üst yönetim kademelerinden başlayarak orta yönetici ve işletme operasyonlarına üretim cephesine kadar sorumlu kimselerin beşeri ilişkilerin bilimsel amaç ve prensiplerine gereken ilgiyi gösterme zorunluluğu vardır.

O halde beşeri ilişkiler;

“Fertlerin en prodüktif (verimli), bilimsel bir şekilde birbiri ile işbirliği yaparak, topluluk halinde çalışmalarını tesis edecek bir ortamın kuruluşudur” (LAVKAN 1973: 11).

Beşeri ilişkiler, fertlerin; ekonomik, psikoloji ve sosyal açılardan tatmin ve teşvik edilmek suretiyle işletmelerin bir parçası olabilme ve bunun prensiplerini açıklayan bir disiplindir.

Modern işletme yönetimi ilk önce artık insanı ele almakta sonra sevk ve idarenin tutumunun genel hatlarını çizmektedir.

Endüstri devrimi sonucu 19. yy’da organizasyon ilminin temelleri atılmıştır. F. Taylor iş’in ilmi organizasyonunu ve uygulamasını yaparak fevkaledede önemli ve değerli sonuçlara ulaşmış, bu konudaki bilimsel çalışmaların başlatıcısı olmuştur. Ancak bu çalışmalarda bazı hatalarda yapılmıştır. Örneğin, makine ve iş organizasyonu ile herşeyin halledilebileceği zannedilmiş, işletme organizasyonunda temel bir faktör olan insan ve insanın menfaatleri unutulmuştur. Daha sonra işletmede makine+verimlilik= kâr üçlüsüne birde insan faktörünün eklenmesi gerekmiştir.

“Çalışan insanın da yöneten insana eklenmesini 1952 yılında insanı, biri çalışan ve diğeri yönetin olarak ilk kez ortaya koyan W. Sombart olmuştur” (LAVKAN 1973: 30).

Eğer bir işletmede üst yönetimle çalışanlar arasındaki ilişkiler gerektiği gibi kurulamazsa işletmede teknolojik kuvvetin değeri azalabilir. Yani işletme son teknolojiyle donatılsa bile, insan ilişkileri ihmal edilir veya gereken önem verilmezse işletmenin verimliliği düşebilir. İşte günümüzün hümanist felsefesi kaynağını buradan almaktadır.

İşletmelerin karlarını, artırıp, rekabet güçlerini artırma konusunda genel olarak iki farklı yaklaşımdan söz edebiliriz. Bunlar;

a- İşletmeyi sadece ekonomik bir kuruluş olarak (kâr amaçlı) kabul eden anlayış. Bu yaklaşım günümüzde artık geçerliliğini neredeyse yitirmiştir.

b- İşlemeyi beşeri ve sosyal bir müessese olarak ele alan bir yaklaşımdır. Bu görüşe göre işletme ekonomik bir kuruluş olduğu kadar beşeri ve sosyal bir kuruluştur. Günümüzde daha çok kabul gören ve uygulanan yaklaşım budur.

İşletme içinde insanı mesleki özellikleriyle, bedensel özellikleriyle ve son olarak ruhsal özellikleriyle ele alıp değerlendirebiliriz.

İnsan ilişkilerinin incelenmesi sonucunda elde edilecek her tür bilginin değerlendirilecek ilmi, akli yönde uygulanması, gerek topluma gerekse işletme ile çalışma huzurla birlikte ekonomik, sosyal, kültürel, psikolojik yeni kaynaklar ve değerler kazandıracaktır. Demek ki, bir işletme içindeki insanların karşılıklı etkileşimleri belli prensiplere göre, bir amaca ulaşmak için bir arada bulunuşları sonucu insan ilişkileri ortaya çıkar.

Genel anlamıyla bir üretimde elde edilen ürünün bu üretim için harcanan üretim faktörlerinin fizik miktarına oranı olarak ifade edilen genel verimlilik hesabında pay ve paydayı oluşturan tüm elemanlar sonuçta etken olmaktadır. Buna karşılık, verimlilik denildiğinde, bir kısmi verimlilik türü olan emek verimliliği akla gelmektedir. Emek ise ona sahip olanın iradesi dışında kullanılmayan, biriktirilemeyen, maliyeti ve fiyatı olmayan ekonomik yönünden çok, sosyal ve psikolojik yönü ağırlık taşıyan bir unsur olmaktadır.

“Emeğin diğer bir yönü ise üretim faktörleri içindeki tüm elemanlara canlılık kazandırması, birleştirici, yapıcı ve güçlendirici olmasıdır” (ATAAY 1988: 2). Şüphesiz emek bu haliyle insana bağlıdır. O zaman verimlilik analizinde, iş görenin psikolojik sosyal ve ekonomik beklentileri, gücü ve iktidarı önemli bir rol oynamaktadır.

Üretim sürecinde insan ilişkilerinin tarihi gelişimine kısaca değinmemiz gerekirse günümüzde artık insanı mekanik bir girdi gibi gören yaklaşımların sona erdiğini insanın üretimdeki en önemli ve en karmaşık öge olduğunu kabul eden yaklaşımların daha çok kabul gördüğünü rahatlıkla söyleyebiliriz.

“Günümüzde bütün modern işletmeler üretken güç bile insana dayalı; içerisinde insanın kendini özgürce gerçekleştireceği, çevre şartlarına süratle adapte olabilen, insana dayalı iş, organizasyon, yönetim ve teknoloji ile çalışma usul ve yöntemlerini içeren açık bir sistem olarak tanımlanmış; katılımcı, demokratik bir yapılanma esasına göre oluşturulmakta ve tanımlanmaktadır” (CAM 1999: 2).

Çok ayrıntıya inmeden, yüzeysel olarak düşünersek verimlilik iki boyutludur. Bunları beşeri ve üretim faktörleri olarak sıralayabiliriz. İnsan faktörünün girmediği bir üretim süreci düşünülemez. Bu nedenle verimlilik denince akla emek verimliliği gelmektedir.

Üretimde hiçbir faktörün rolü unutulamaz. Örneğin günümüzde ABD’de bir işçinin verimi ile bir Japon işçisinin verimi arasında bir fark kalmamıştır. Ancak sayısal sonuç itibarıyla ortaya çıkan bu eşitliğin ardında; yapısal, moral, sosyo-psikolojik etkenler yok mudur? Yalnızca teknolojiyi bunu sağlamıştır. O halde bazı moral faktörleri dikkate almak gerekmektedir. Böylece iş görenden kaynaklanan sorunları azalmak mümkün olacaktır. Çünkü insan gücü kaynaklarda şöyle tarif edilmektedir. “İnsan gücü; insanın bedensel, zihinsel, ruhsal, moral ve kültürel nitelik ve yeteneklerinden oluşur” (ATAAY 1988: 24).

4.9. Üretimde İnsan İlişkilerinin Tarihi Gelişimi

İşletme içinde beşeri ilişkilere gereken önemin verilmesi oldukça yenidir. 1930’lardan bu yana insan ilişkilerinin ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik değerinden yararlanma yolları aranmaya başlanmıştır. Bilimsel yönetim ve Endüstri Psikoloji arasındaki karşılıklı etkileşim ve deneyler sonucunda bu konuda yeni ufukların aşılması sağlanmıştır.

Kölelik döneminde kuvvetli bir otorite altında, emredilenin yapıldığı karşılıklı itaat söz konusuydu. Ortaçağın çökmesiyle köleliğe bağlı işletmecilik sona ermiş derebeylik idaresi esasları altında beşeri ilişkiler doğmuştur. Derebeylikle birlikte daha ziyade tarım esasına göre toprağa bağlı fakat köle olmayan insanların birlikte buldukları bir çalışma ortamı kurulmuştu.

Yavaş yavaş ortaya çıkan küçük sanayi ile Lonca teşkilatları ortaya çıkmıştı. Loncalar ilk defa bireyle grup arasındaki ilişkileri belirli kalıplara göre düzenleyen bir sistem ortaya koymuştu. Loncalar bu çalışmalarlarıyla, karşılıklı yardım, terfi, işletmede usta-çırak kademelerinin oluşturulması, yönetim organizasyon, kâr-zarar, millet ekonomisi gibi konuların önem kazanmalarına sebep oldular.

Daha sonra endüstrileşmeyle birlikte fabrikalar çoğalmış işgücünün karşılanması için kırsaldan kentlere göçler artmış, bu da işletmelerde ekonomik sorunlar yanında beşeri sorunlarında ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Sanayi devriminin ilk aşamasında çalışma koşulları oldukça ağırlaşmış, ücretli de yoksulluk ücreti haline gelmiştir. Endüstri devriminin ilk dönemlerinde sırf verimliliği artırmak için çok radikal kararlar uygulanmış bu da çok acı durumların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ancak bu durum;

- Orta sınıfın vicdanı ve bazı bilim adamlarının (sosyal, siyaset, psikolog) yapıcı müdahaleleri

- Modern Sanayiinin ihtiyaçları ve bu arada insana ve onun ekonomik, psikolojik, kültürel ihtiyaçlarına cevap bulma zorunluluğunun ortaya çıkması.

- Makine ve insan mücadelesi olarak insanın üretime hakimiyetinin özellikle teşkilatlanmaya, yöneltmeye önem verilmesini gerektirmesiyle yavaş yavaş sona ermiştir.

Endüstrileşmeyle birlikte ilk defa Robert Owen isimli bir fabrika sahibi 1800'lü yıllarda işçilerin beşeri ihtiyaçlarına önem vermiş, küçük çocukları çalıştırmayı kabul etmemiş, işçilerin çalışma koşullarını düzenlemeye çalışmıştır (YALÇIN 1988: 200).

Bundan sonra ABD'de 1900'lerde Bilimsel Yönetimin babası olarak tanınan F. Taylor ortaya çıkmıştır. 1920-30 yılları arasında E. Mayo ve arkadaşlarının Western Elektrik Şirketinin Hawthorne fabrikalarında yaptıkları deneyler sonucu olarak ortaya çıkan yeni görüşler, bilimsel ve modern anlamda beşeri ilişkiler kuramının başlangıç noktasını oluşturur.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

İşletmelerde insan ilişkilerinin bir çok yönlerden verimlilik üzerinde etkili olduğu konusunda düşünürler çeşitli görüşler geliştirmişlerdir.

1- Klasik Örgüt Kuramı:

Klasik örgüt kuramının temeli rasyonelliktir. Buradaki rasyonellik en az masrafla en az araçla en çok faydayı, en çok çıktıyı sağlamaktır. Rasyonellik ilkesini benimseyenleri üç başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar; (TOKEL 1996: 45-54).

a- Weber ve Bürokrasi:

Weber mantığın yüksek düzeyde gelişmiş olduğu formel bir örgütü kasteder. Ona göre eski örgütler sanayileşme karşısında yetersiz kaldıkları için bürokrasi ortaya çıkmıştır. Bürokrasinin bir örgütte varolabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekir. Bunlar; a) Örgütün istihdam ettiği insan sayısı çok büyükse, b) İş görenler vasıflı veya yarı vasıflı ise c) Basit bir kitle üretim teknolojisi varsa d) Basit bir ürün yada çıktı söz konusu ise.

Weber'e göre "bürokrasi, iş bölümü, ihtisaslaşma, teşkilatlanma, hiyerarşik bir bünye, planlama çerçevesi içerisinde geniş grupların disiplinli bir şekilde yönetilmesini gerektiren bir toplum safhasını temsil etmektedir" (ABADAN 1966: 65).

Weber'e göre bürokrasi bir insan sistemi olmaktan çok bir kanun ve kurallar topluluğudur. Ona göre bürokrasinin beş önemli niteliği vardır. Bunlar;

- a- İleri bir iş bölümü
- b- Rasyonel bir personel yönetimi
- c- Bürokratik kaide ve kurallar
- d- Kayıt ve ayrıntılı bir dosyalama sistemi

Sonuç olarak Weber, için şunu söyleyebiliriz. O insani özellikleri pek dikkate almadan her şeyin yazılı kurallarla belirlendiği, ileri bir iş bölümünün hakim olduğu, merkezi bir otoritenin var olduğu bir örgütten yanadır.

2. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bu modeli F.W. Taylor kurup geliştirmiştir. Taylorizm olarak da adlandırılan bu model kurucusu tarafından Bilimsel Yönetim olarak adlandırılmıştır.

Taylor zaman ve hareket etütleriyle bir işçinin belirli bir harekete n kolay ve en kısa zamanda yapabileceği yöntemleri bulmaya çalışmıştır. Buradaki amacı endüstri işletmelerindeki verimliliğin artırılmasıdır. Bilimsel yönetimin üç temel önerisi vardır. bunlar;

a- İşi yapmak için en iyi tek yolu bulmak için zaman ve hareket etütlerinin yapılması

b- İşi en iyi şekilde yapması için işçinin özendirilmesi

c- İş görenin çalışmalarını düzenlemek ve kontrol için yetenekli nezaretlerin kullanılması sanayide işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözleyen Taylor bu nedenle hareket-zaman etütlerinin gerekliliğini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu teknikle, iş gözlenebilir küçük parçalara bölünecek her parçayı yapmak için gerekli zaman ve hareketler kronometre yardımıyla saptanacak ve standart ücret düzeyine ulaşılacaktı. Bunun için iş gören ve örgüt yöneticileri arasında işbirliği gerekiyordu. İşbirliği; grev, lokavt ve uyuşmazlıkları ortadan kaldıracaktı. Bu bakış açısıyla Taylorizm insanı makineye ek bir üretim faktörü olarak ele almıştır. Temel amacı üretimi üst düzeye çıkaracak bir yönetim anlayışı olarak belirlemiştir. Sosyolojik ve psikolojik etmenleri pek fazla hesaba katmamıştır. Taylor verimi artırmak için şunları önerir; (LAVKAN 1973: 72).

a- İşin ilmi bir tarzda eleştirilmesi gerekir.

b- İş en küçük parçalara ayrılmalı ve ifası basit bir hale getirilmelidir.

c- Basit hale getirilen bu işler idarcilerce çalışanlara öğretilmelidir.

d- Çalışanın iş nedeniyle karşılaşabileceği sıkıntılar asgariye indirilmelidir.

e- Çalışan ekonomik araçlarla özellikle parça başı esasına göre primle teşvik edilmelidir.

Son olarak Taylor'a karşı yapılan eleştirilere de kısaca değinelim.

Taylor'a yapılan eleştirileri şöyle sıralayabiliriz (1973: 74).

- a- Bu modelin güdüsel sayıtları eksik ve doğru değildir.
- b- Örgüt içi çatışmalar büyük ölçüde ihmal edilmiştir.
- c- Karmaşık bir yapıya sahip olan insanın kestiği ve çevresel sorunlarıyla pek ilgilenmemiştir.

3- Yönetim İlkeleri Modeli:

En önemli temsilcisi H. Fayol'dur. Fayol yönetimle ilgili bazı kurallar koymaya çalışmıştır. Yönetim etkinliklerini planlama, organize etme, emir ve kumanda, koordinasyon ve kontrol gibi fonksiyonel öğelere ayırmıştır.

Ona göre örgütler sürekli gelişmekte, ikellikten kurtulmaktadır. Yüksek düzey örgütlerde teknik faaliyetlerden çok yönetsel faaliyetler artmaktadır. İnsan gücü örgütte en etkili kaynaktır. Ve dolayısıyla iyi kullanılmalıdır. Fayol'a göre insanlar tembeldir ve sorumluluktan kaçmayı isterler. Bu nedenle katı bir cezalandırma sistemine ihtiyaç duyarlar (ERDOĞAN 1997: 57).

Klasik Kurama Yapılan Eleştiriler:

Klasik kurama yapılan eleştirileri şöyle sıralayabiliriz (LAVKAN 1997: 77).

a- Daha çok yönetim yapısı konusuna eğilmişlerdir. Yönetimi ilkelere den oluşan teknik ve statik özellikte ele almışlardır. İlkeleri daha iyi bir örgütün nasıl kurulacağına yöneliktir.

b- Kuram zaman yönünden sınırlı kalmıştır. Özellikle para günümüzde sanayileşmiş ülkelerde önemini yitirmekte çalışanların tatmininde farklı araçlar söz konusu olmaktadır.

c- İnsan gerçeği çok fazla dikkate alınmamıştır. İnsanın örgüt içi ve dışı birçok faktörden etkilenebileceği göz önüne alınmamıştır.

d- Yönetimsel ve örgütsel davranışın önemli boyutlarını ihmal etmişlerdir. Örneğin örgütlerde güdüleme, güç, informel ilişkiler, meslek seçimi vb. konulara fazla eğilmemişlerdir.

4- Neoklasik Örgüt Kuramı:

Klasik örgüt kuramına yapılan eleştiriler ve bu kuramın yetersizlikleri yeni bir akımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Neoklasik denilen bu kuram insana verdiği

önemden dolayı “davranışsal” ya da “insan ilişkileri” olarak ta anılırlar. Bu kuramın örgüt ve yönetimine en önemli katkısı davranış bilimlerine ait araştırma ve bulgularından yararlanmak suretiyle klasik yaklaşımda gerekli görülen bazı değişiklikleri yapmış olmasıdır.

a- Elton Mayo ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı:

1940 ve 50’lerde geçerli olan bu yaklaşım yöneticilerin dikkatini insan faktörü üzerine çekmiş ve örgütlerin başarı sağlamalarında insanın çok temel bir rolü olduğunu belirlemiştir. Mayo 1930’larda Hawthorne işletmesinde yaptığı araştırmalarda “Social Man”ı (Sosyal insanı) keşfetmiştir.

İnsan ilişkileri yaklaşımının sonuçlarını şöyle özetleyebiliriz.

Bunlar; (ERDOĞAN 1997:59).

- a- İşin miktarını işi yapanın fiziki kapasitesi değil sosyal kapasitesi belirler.
- b- Ekonomik olmayan ödüllendirmelerin iş görenlerin mutluluğunu olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır.
- c- Yüksek düzeydeki ihtisaslaşma iş bölümünün yüksek ve yeterli olduğunun kanıtı değildir. bu doğrultuda neoklasikler iş genişletme ve iş zenginleştirme kuramının girişimlerini başlatmışlardır.
- d- İş görenler yönetime ve yönetim normlarına karşı birey olarak değil grup üyesi olarak ta davranışta bulunurlar. Dolayısıyla üretimin kapasitesini grup saptar.

Mayo’nun insan ilişkileri modeline katkıları ve eleştirileri

Mayo’nun çalışmalarında endüstriyel organizasyonlarda ortak amaçların geliştirilmesi ve iş görenler için sosyal tatminin ekonomik pekiştiriciler kadar önemli olduğu vurgulanmıştır. Kurama gelen eleştiriler ise; örgütsel sorunların analizi düzeyinde eleştiriler gelmiştir. Yani küçük ve informel gruplar üzerinde fazlaca durularak formel gruplar ihmal edilmiştir. Ayrıca sağlam bir kuramsal temele dayanmayıp sadece istatistiki veriler üzerinde tartışmaları da eleştirilmiştir.

5- Modern Yönetim Düşüncesi:

5.1.- Sistem Yaklaşımı:

Bu yaklaşımın ilgi çekici yönü klasik ve neoklasik kuramları inkar eden yada o yaklaşımları ikâme eden yeni bir organizasyon olmaktan çok daha önce kesin cevapları bulunamayan bir takım örgütsel sorunlara daha gerçekçi çözüm önerileri aramış olmasıdır.

“Bir kavram olarak sistem birbirine ilişkileri olan belirli öğelerin oluşturduğu bir bütün olarak sistemin gerekse onun bir parçası olan alt sistemlerin dış çevre ile sürekli ilişkileridir. Sistemin özünü bütüncülük oluşturur. Yani olayları çevre koşullarından soyutlamaksızın ve olayı oluşturan öğeleri tek başına incelemek yerine öğelerin kendi aralarındaki ilişkileri ve bütün ilişkileri ayrı ayrı araştırmak amaçlanmıştır” (DİNÇER-FİDAN 1996: 25).

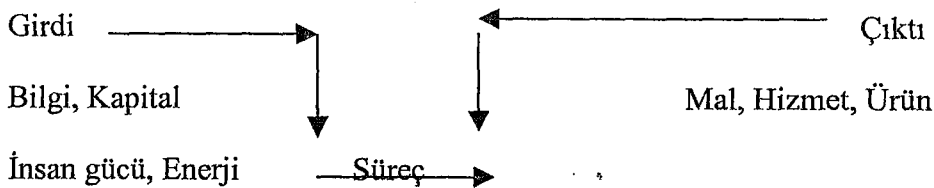
Şimdi de sistemle ilgili temel kavramlara değinelim.

Alt sistem: Sistem bir bütünü ifade eder. Alt sistem ise ana sistemin parçalarını oluşturur. Öte yandan organizasyon bir sistemdir ve kendi içinde oluşan, üretim, pazarlama, muhasebe, finans, personel gibi birimler birer alt sistemi ifade eder. Ana sistem alt sistemleri çoğu kez etkiler ve yönetirken aynı zamanda alt sistemlerden etkilenir. Ayrıca alt sistemlerde birbirlerini de etkiler.

Açık ve Kapalı Sistem: Bir işletme eğer içe kapanık bir yapı görünümündeysen kapalı sistemden, tersi durumdaysa açık sistemden söz etmek gerekir.

Örgütler belli bir çevrede doğar büyür ve son bulurlar. Bir örgütün iç yapısı ne kadar güçlü olursa olsun dış çevresiyle sağlıklı ilişki kuramayan örgütlerin uzun dönemde yaşama şansları yoktur. Her örgüt dışarıdan kendisini besleyen bilgi, makine, kapital, insan gücü gibi girdilere ihtiyaç duyar. Bunu bir şekilde daha iyi görebiliriz (1996:26)

Şekil 5: Örgütler Ve Çevre ile İlişkileri



Açık sistem, çevresindeki diğer sistemlerden sürekli girdi alan ve bunları belli süreçlerden geçirdikten sonra tekrar çevreye sunar böylelikle çevreyi etkileyen ve ondanda etkilenen bir yapıdır.

Entropi, kavramı ise sistemin zaman içinde bozulması, aksaması, işlemez hale gelmesi sürecini ifade eder. Kapalı sistemler çevreleriyle yeterince ilişki kuramadıkları için çevredeki değişikliklerden çoğu kez olumsuz yönde etkilenirler ve entropi olayını sık sık yaşarlarken, açık sistemler çevreleriyle sürekli ve düzenli ilişkiler kurdukları için entropiyi azaltma şansına sahiptirler.

Sistem yaklaşımı bir örgütte birbirine bağlı alt sistemlerden kaynaklanır. Alt sistemler sistemin öğeleridir. Bu öğeler arasındaki çeşitli ve karşılıklı ilişkiler bağlayıcı bir takım süreçlerle gerçekleşir. Bunlar; iletişim, denge ve karar sürecidir.

Sistem Yaklaşımının İşletme Yönetimi Kuram ve Uygulamalarına Katkısı:

Sistem yaklaşımı organizasyonu çeşitli parçalar ve süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak düşünür. Sistem yaklaşımının katkılarını şöyle sıralayabiliriz; (ERDOĞAN 1997: 55).

a- Sistem yaklaşımı her şeyden önce işletmeyi özel alt sistemlerden oluşan bir birim olarak görür. İşletme bir genel sistem olarak düşünülürse, bu yapı içerisinde bir beşeri sistem, mekanik sistem, ekonomik sistem vb. alt sistemler vardır.

b- Açık ve kapalı sistem kavramı ayrımları önemlidir. İşletmeler açık sistemlerdir. Çevreleri ile ilişki kurmak, diğer sistemlerden girdi almak diğer sistemlere çıktılar vermek durumundadırlar. Yani işletme tek başına var olamaz. Diğer sistemlere çıktılar vermek durumundadırlar. Yani işletme tek başına var olamaz, diğer sistemlere muhtaçtır.

c- Sistem yaklaşımının işletme yönetimine getirdiği en önemli kavramlardan biri de sistemler arasındaki hiyerarşik bütünlüktür. Sistem yaklaşımına göre genel sistemi oluşturan alt sistemler arasında hiyerarşik bir diziliş vardır.

d- Sistem yaklaşımı sosyal yapının sadece genel yönleri ile ilgilenmeyip en alt birimine kadar inilmesi gerektiğini vurgulayarak tüm sosyolojik açıdan davranışsal incelemelere ve bu arada yönetim bilimine bütüncü bir yaklaşım getirmiştir.

5.2. Durumsallık Yaklaşımı:

“Durumsallık yaklaşımı ise özellikle klasik ve neoklasik teorilerin yetersiz kalması üzerine 1970’lerden sonra ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapısı bağımlı bir değişkendir ve bir takım içi ve dış şartlara bağlıdır... Böylece dinamik bir yaklaşımla faaliyet halindeki organizasyonların problemlerine sadece klasik teorilerin katı ve mekanik kural ve varsayımları ile yada sistem yaklaşımının genel ve soyut ilişkileri ile çözüm aramaktan vazgeçilmiştir.” (DİNÇER-FİDAN 1996: 25).

Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve şartlar, yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışı gerektirir... Bu nedenle, örgüt yapısı ve süreçleri için en uygun ve en iyi bir tek yol olamaz. Organizasyonların etkili olması, belirli ilke ve kuralların uygulanmasından değil, fakat bu ilkelerle iç ve dış şartlar arasında uygunluğun sağlanmasıyla gerçekleşecektir.

6. İnsan ilişkileriyle İlgili Örnek Olaylar

6.1- Hawthorne Deneyleri

Harvard Üniversitesi'nin öncülüğü ile Western Elektrik Şirketinin Hawthorne işletmesinde ki 200.000 işçinin verimliliklerini artırmak amacıyla ilk defa ışık deneyi yapılmış bununla birlikte, dinleme sürelerinin uzunluğu, çalışma sürelerinin belirlenmesi gibi konularda standartların belirlenip hesaplanması amacı güdülmüştür.

i- Işık Deneyi

İşçilerin çalışma yerlerindeki ışık miktarları ve bunun işçi verimliliği üzerindeki etkileri konusunda yapılan deneylerde, ilk aşamada, işçiler iki gruba ayrılarak, farklı elektrik ışıkları altında çalıştırılmışlar ve her iki grubunda verimliliklerinin arttığı hayretle tespit edilmiştir. Bu sonuç ışık gibi fiziki faktörlerin yanı sıra işçilerin davranışlarının da incelenmesi gereğini ortaya koymuştur. Bu amaçla ışık deneylerinden sonra parça montaj deneyleriyle çalışmalarına devam edilmiştir.

ii- Parça Montaj Deneyi (Röle Montaj Odası)

Mayo, Hawthorne da röle montaj atölyesinde çalışan 113 işçi kız parça başı ücretle yarı vasıflı kişiler kırk kadar parçadan oluşan telefon parçalarını (röle) yapıyorlardı. Bunlardan altı kız işçi seçilerek deney anlatıldı. Altı kız işçi deney odasına konulmadan öne, iki hafta önceki üretimleri hesaplandı ve sonra deney odasında kontrol edilmeden (nezaretsiz) konuşarak, rahat bir tempoyla çalışmalarını istendi. Deney boyunca odanın harareti, rutubeti, kızların gece ne kadar uydukları kayıt edildi. Beş hafta süreyle şartlar aynı tutularak kayıtlar yapıldı. İki buçuk yıl devam eden deney on üç bölüm olarak ayrılmıştı. Bu deney safhalarında dinleme saatleri, sabah-akşam beş dakikadan on dakikaya çıkarılıp, alkolsüz meşrubat içmelerine izin verildi. Nihayet on ikinci safhada tekrar eski ilk çalışma şartları uygulandı. Bir ila on ikinci deney aşamalarında da verimin gene arttığı hayretle görüldü. Bu sonuca göre insanların çalışma şartları dışında, bazı gizli etkilerin bulunabileceği kanısına varıldı.

Araştırmaları yöneten Mayo, deneyin yapıldığı fabrikaya izafeten deney sonuçlarına Hawthorne Etkisi adını vermiş ve bunu şöyle ifade etmiştir. “Hawthorne, etkisi veya teorisine göre, deney grubundaki kızlar, deneye sokulmakla, kendilerine özel bir ilgi gösterildiğinin farkına varmış ve bu bakımdan kazandıkları önem, deneyin değişen şartlarına oranla, daha etkili olmuştur” (LAVKAN 1973: 44).

On ikinci deneyden sonra Mayo ve arkadaşları (Roethlisberger, Diekson) daha normal fabrika çalışma şartları altındaki verimliliklerle ilgili deneylerine devam etmişlerdir.

iii- Bantlara Tel Sarma Deneyi

İlk deneyde ve onu takip eden deneylerde bir gerçek tespit edilmişti. Bu gerçek, informel organizasyon veya işçilerin birbirleriyle olan ilişkileri ile, nezaretçileriyle olan ilişkileriydi. Bu nedenle yeni verilen elde edebilmek için on dört erkek işçiden yeni bir grup oluşturuldu ve bantlara tel sarmak üzere ayrı bir deney odasında başlarına nezaretçi konarak çalışmalarını istendi. İşçilerin işleri ayrılmış olmasına rağmen bazen tel saranlarla,

lehimciler işlerini değiştirmektedirler, bu durumu nezaretçi görmesine rağmen müdahale edilmemektedir. Yapılan kabiliyet ve zeka testi sonucu işçilerin üretim sayılarıyla yetenekleri arasında bir uyuma rastlanamamıştır. Şöyle ki, kabiliyet ve zeka olarak üstün olanlarında düşük olanlarında verimlilikleri ortak bir seviyede oluşmuştur. Parça başı, bireysel ücret sistemleri uygulanmasına rağmen yine de yeter ve günlük haklı bir çalışma anlayışlarına göre verim hep belirli bir seviyede kalıyordu. Bunun anlamı ise şuydu, deney grubu kendisi için bir üretim standardı belirlemiş ve bu standarda ulaşmak için sözbirliği yapmışlardı. Grup içinde verimi yüksek olanlar ya da verimi azaltarak klik oluşturarak işi yavaşlatanlar bulunuyorsa da diğer işçiler de sosyal ve yeterli kabul ettikleri bir standarda ulaşmaya kadar faal olup daha sonra işi yavaşlatıyorlardı.

Bu deney iki önemli sonucu ortaya çıkarmıştı. Bunlardan birincisi verimliliğin ücretler dışında bir diğer kuvvete bağlı olduğudur. İkincisi ise işçilerin verimliliği yani genel verimlilik sosyal statü, yeni grup üyelerinin aralarından her hangi birine atfettikleri özeme bağlıdır.

Bu deney sonuçları Taylor'un varsayımlarının bazılarını çelişmelere götürmüş ve insanların beşeri özelliklerinin önemini ortaya koyarak yaşadıkları toplumsal ilişkilerin etkisi altında kalabildiklerini açıkça ispatlamıştır.

Mayo, Taylor'un aksine insan tabiatıyla ilgili olarak bazı önemli sonuçları ulaşmıştı. Mayo'ya göre; (LAVKAN 1973: 43).

1- İnsan, esas olarak toplumsal ihtiyaçları güder ve o, benlik duygusunu, başkalarıyla kurduğu ilişkilerde kazanır.

2-Sanayi inkılabı ve iş rasyonalizasyonu'nun bir tabii sonucu olarak, iş kavramının tek başına önemini kaybettiğini ve bu kavramın iş başındaki sosyal ilişkiler haline getirdiğini görmüştür.

3-İnsan, sevk ve idarenin teşvikinden ziyade, kontrolünden ayrı olarak, bulunduğu grubun sosyal tutumlarını benimsemektedir. Nihayet,

4-İnsan nezaretçinin yani kendisini kontrol ve yönetenin istek ve emirlerine ancak, kendi ihtiyaçları karşılandığı ve bu ihtiyaçlarına saygı gösterildiği oran ve şartlarda itaat eder.

6.2. Harwood Araştırmaları

Bu araştırma ABD’de bir tekstil fabrikasında yapılmış ve sonuç olarak çalışanların kararlara katılmalarının verimliliği artırdığı gerçeği ispatlanmıştır.

Harwod Araştırmaları sonunda ulaşılan sonuçları şöyle sıralayabiliriz.

- 1- İşçilerin planlamada ve yeniliklerde grup olarak karar aldıkları taktirde uyum süreleri oldukça kısadır ve verimlilikleri artar.
- 2- İşçilerin kararlara katılımı, sosyal insani ve psikolojik etkisine ek olarak işçilerin yapıcı yardımlarının da elde edilmesini sağlar.
- 3- En iyi üretim metodunun tayininde uzmanlaşmış işçilerden yararlanarak yeniliklere uyumu hızlandırabiliriz.

Sonuç olarak özellikle Hawthorne araştırmaları sonunda yeni bir liderlik anlayışı ortaya çıkmıştı. Bu anlayış nezaretçilerin üst kademelerine ve şirketin yüksek idari kademelerine doğru yayılmaya başladı. İdareciler başlıca vazifelerinden birinin işçileri dinleyip onların duygu ve dūřüncelerini öğrenip ona göre davranmaları gerektiğini öğrendiler.

Roethlisberger’e göre sanayiinin sosyal bir ortam olduğu konusundaki araştırmalar sonucu şu sonuçlara ulaşılmıştır (1956: 58).

1. Yanlış anlaşılma olmadıkça hiçbir ekonomik faaliyet sosyal çevreden soyutlanıp tek başına incelenemez.
2. Modern işletme idaresi grup halinde işbirliği meselelerini üretim ve verimlilikle ilgili teknik problemler içinde ele almaya meyillidirler.
3. Halbuki modern sanayi muhtelif küçük işçi gruplarından oluşmuştu. Gerçek aynı gruptaki gerek farklı gruptaki bireyler arasında farklı davranış tarzları mevcuttur. Her işin kendi sosyal değeri ve sosyal mertebe içinde bir derecesi mevcuttur.
4. Her sanayi idaresi fiziki olduğu kadar sosyal bir bünyeye sahiptir.
5. İşletme idaresinin genellikle sanayiinin sosyal bünyeyi iyice anlamayışı kendilerini sosyal kaynaşmayı temin yerine mantuki işbirliğini temin hatasına dūřürmektedir.

7. Motivasyon ve Motivasyonel Davranış

Motivasyon (güdüleme), insanların belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için kendi istek ve arzularıyla davranışlarıdır. Davranışların temelinde yatan asıl dinamik güç motivlerdir.

İnsanların davranışlarda bulunmaları için belli düzeylerde motive edilmeleri şarttır. Bu anlamda motivasyonu şöyle tanımlayabiliriz; “insan davranışlarını istenilen doğrultuda yönlendiren, belli amaçlar için harekete geçiren güçler” (AKÇASU 1999: 29) motivasyon olarak tanımlanabilir. Motivasyonla şunlar amaçlanır; Çalışanların; örgütte kalmaları, yaratıcı gizil güçlerin kullanmaları, iş başarılarının artırmalarının sağlanması.

Motivasyonu bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayırabiliriz (1999,30). Bireysel açıdan motivasyon; bireyin kişisel ihtiyaçlarının doyurulmasından bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar bütün evreleri kapsar. Örgütsel açıdan ise motivasyon; örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istek ve coşkuyla yerine getirmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü anlaşılır.

Böylece motivasyon; davranışın başlatılması, davranışın sürdürülmesi, ve davranışın istenilen yöne yönlendirilmesi olmak üzere üç öğeden oluşur.

Verimlilik tanımlanmış bir zaman süresi içinde, bir sistemin çıktıları ile girdileri arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Bu tanım açısından bakıldığında motivasyon araçlarının kullanılması yoluyla girdilerin azaltılması ve çıktıların artırılması sonucunda verimliliğin artırılması mümkün olabilecektir.

“Motivasyon yönetimin temel fonksiyonlarından biridir. Yöneticilerin motivasyon süreciyle ilgilenme zorunlulukları büyüktür. Zira yöneticilerin başarısı astlarının başarısı kadardır. Performansın bir ögesi olarak verimlilikle motivasyon arasındaki ilişki de çok açıktır. Motive edilmemiş bir çalışanın verimli olabilmesi, performans göstermesi beklenmemelidir” (ERKUT 1992:16).

Temelde bireyin performansını belirleyecek iki temel bileşenden söz edilebilir. Bunlar beceri, yetenek ve motivasyondur. Beceri, bireyde kısmen doğuştan var olan kısmen de sonradan eğitimle ve giderek deneyimle geliştirilen bir birikimdir. Motivasyon ise bu becerileri belli bir amaca doğru harekete geçirilmesini sağlar. Başka bir deyişle motivasyon bireyin neyi ne kadar yapacağını ortaya koyar.

Mc Cland tarafından geliştirilen teoriye göre önemli dört güdü düzeni vardır. Bunlar; (1992: 17).

i- Başarı ihtiyacı: Eğer bir kişi zamanın çoğunu işini nasıl daha iyi yapacağını düşünerek geçiriyorsa bu kişi psikologlar tarafından başarı ihtiyacı yüksek bir kişi olarak kabul edilmektedir. Başarı güdü,ü güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzudur.

Genel olarak başarı güdüsünün egemen olduğu ülkeler, en büyük sosyo-ekonomik ilerlemeyi kaydetmiş ülkelerdir. Başarı düzeyi yüksek amaç düzeylerine yol açmış böylece insanlar daha çok çalışmış ve daha çok ilerlemişlerdir. Ayrıca başarı güdüsü yüksek olan kişiler, bir ülkenin örgütlerinde başarılı liderliğin en iyi kaynağını oluşturmuşlardır. Daha çok başarı güdüsü kişilerin işlerinde daha çok yükselmelerine neden olmaktadır. Bu kişiler başarıyı salt başarı olduğu için arzu etmektedirler, başarıları sayesinde zengin olsalar da para düşkünü değillerdir. İşlerindeki mücadele başarma arzusu ve hizmet duyguları ile çalışırlar. Çalışmaları konusunda bilgi edinmek isterler. Başarı güdüsü düşük kişiler parasal ödüllere daha çok önem verirler.

ii- Bağlanma güdüsü insanlarla ilişki kurma güdüsüdür.

iii- Erk güdüsü (Güç kazanma ihtiyacı); Kontrolü elde bulundurma güdüsüdür.

iv-Uzmanlık güdüsü: Kaliteli iş yapma güdüsüdür. Uzmanlık güdüsüne sahip kişiler, genellikle işteki insancıl faktörleri görmeyecek kadar işlerin teknik yönü ile ilgilidirler. İşlerinde uzmanlık ve profesyonel gelişme ararlar.

7.1. İş Motivasyonunun (Verimini) Artırıcı Değişkenler:

İş motivasyonunu artırıcı değişkenleri genel olarak üç ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlar;

A) Ekonomik değişkenler

B) Psiko-sosyal değişkenler

C) Örgütsel-yönetimsel değişkenler (SİLAH 2001: 79-89).

A- Ekonomik Değişkenler:

a- Ücret değişkeni:

Kişiler ücret değişkeni ile motive edilebilirler. İş gören emeğini belli bir ücret karşılığı işverene kiraya verir. Bireyin kazancının (ücretinin) artması, işçinin verimliliğinin artmasında önemli bir etmendir. İşletmede adaletli bir ücret sisteminin uygulanması ve

bunun iş görene izah edilmesi sonucu, ücretin verimliliği artırıcı bir motivasyonel araç olarak kullanılmasını sağlayacaktır.

Yapılan araştırmalarda eşit işe eşit ücret uygulamasının uygulandığı, adaletli bir ücret sistemi olan işletmelerde verimliliğin yüksek olduğu görülmüştür.

b- Primli Ücret Değişkeni:

İş görenin yaptığı iş oranına göre ücret alması yöntemidir.

c- Kazanca (Kâra) Katılma Değişkeni:

İşletmenin elde ettiği kazancın bir miktarını çalışanlarına dağıtması yöntemidir. Kâra katılma, çalışma hayatının emek ile sermaye arasındaki iyi ilişkilerin oluşturulması amacıyla oluşturulmuştur.

1884’lerde başlayan Kâra iştirak günümüzde de önemini korumaktadır. Kâra katılmayı şöyle de tanımlayabiliriz: “işçiye önceden tespit edilen esaslar dahilinde, işletme karından, belirli bir payın verilmesini sağlayan antlaşmadır” (LAVKAN 1973: 213).

Kâra iştirakin temel felsefesi her şeyden önce, emek ve sermaye gruplarının aralarında iyi ilişkiler kurarak çatışmayı asgariye indirmektir. Kâra iştirak ekonomik adaletin ve dolayısıyla refahın kuruluş ve muhafazasında öncülük görevini yüklenmeyi düşünmekte ve bunda da başarılı olmaktadır.

Kâra iştirakle birlikte şu olumlu gelişmeler olacaktır.

i- İşçi Kâra katılarak sanayi psikolojisinin olumsuz ve kati çalışma koşullarını değiştirme çabalarına yardımcı olmaktadır.

ii- Kâra iştirakte birlikte çalışalım prensibi ile beraber birlikte paylaşalım düşüncesi vardır.

iii- Kâra iştirak ekonomik değerlere olduğu kadar sosyal değerlere de şekil vererek üretimin artırılmasını olumlu yönde etkilemektedir.

“Kâra iştirakin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz.

i- İşçinin verimliliğini yükseltmek

ii- İşletmenin genel verimliliğini yükseltmek

iii- İşletme için her türlü kaybı asgariye indirmek

iv- İlimi yönetimi geliştirmek

v- İşçinin ferdi gelirlerinin artırılması sonucu, tüketim, tasarruf ve sermaye teşekkülünü desteklemek

vi- Gelir ve istihdam emniyeti sağlamak

vii- İşçi giriş ve çıkışlarını asgari bir hadde tutmak

viii- İşveren ve işçi ilişkilerini geliştirmek ve sınıai demokrasinin kuruluşuna yardımcı olmaktır” (LAVKAN 1973: 221).

Kâra iştirak teorisi yalnız işveren ve işçi ilişkileri olarak kabul edilemez. O, toplam üretim faktörlerini örgütlemek ve ekonomik bünyeyi sağlamlaştırmak yönlerinden tüm halkı ve devleti de yakından ilgilendirmektedir. Özet olarak Kâra ve sermayeye iştirak; (1973: 253).

i- Sanayi hayatında çalışma ve gelir emniyetini sağlayabilir.

ii- Genel üretimi artırarak, iktisadi refahı geliştirebilir.

iii- İşveren ve işçi ilişkilerini daha olumlu bir hale getirebilir.

iv- Milli ekonomide azami kâr anlayışı istikrarlı bir kâr temayülüne yönelmesini sağlayabilir.

v- Ücret gelirlerinin yükselmesi dolayısıyla, toplumun ekonomik ve sosyal bünyesine en uygun adil bir gelir dağılımının gerçekleştirilmesine yardım edebilir.

vi- Milli kaynakları en iyi bir şekilde kullanılması sonucu faktör gelirlerini artırabilir.

vii- Sosyal faydayı azamileştirerek, iktisadi kalkınmayı hızlandırabilir

d- Ekonomik ödül değişkenleri:

İşletmede bir öneri yenilik getiren, buluş yapan yaratıcı olan çalışanlara ekonomik değeri olan bir ödülün verilmesidir.

B- Psiko-Sosyal Değişkenler:

a-Çalışmada bağımsızlık:

İşletme içinde iş görenler sıkı bir denetim ve gözetim altında tutularak verimlilik artırma çabaları göstermiştir ki, iş görenler ne kadar özerk ve bağımsız davranabiliyorlarsa verimlilikleri de o kadar artmaktadır.

Son yıllarda yeni bir örgütlenme yaklaşımı olan “yalın organizasyon” yoğun ilgi görmektedir. Yakın zamana kadar ekip çalışması “ortak bir amaca ve ortak bir dile sahip insanların işbölümü yaparak önceden belirlenmiş bir zaman diliminde eşgüdüm halinde çalışmalarıdır” şeklinde tanımlanmaktaydı (-----1999: 353).

Bu durumda ekiplerin belli bir amaç doğrultusunda, o amaca ulaşmak için önceden belirlenmiş süre zarfında var olacakları çalışma sonunda ekibin varlığının sona ereceği kabul edilmekteydi. Son yıllarda ekip çalışmasının tanımı genişleyerek zaman sınırlamasının ortadan kaldırıldığı sistemler geliştirilmiştir. Temelinde kendini yöneten çalışma ekipleri (Self Working Teams) yaklaşımını ve felsefesini barındıran yalın organizasyonun bir kuruluştaki başarıyla uygulanabilmesi için öncelikle aşağıdaki koşulların sağlanması gereklidir.

- Çok güçlü bir bilgi akış ve geri bildirim sisteminin kurulması,
- Ara kademelerin ortadan kaldırılarak yetki devrinin sağlanması
- Örgütsel yapı, sistemli ve kültür değişiminin sağlanması
- Örgütsel kültürün değişime karşı direncinin kırılması
- Oluşturulan ekiplerin olgunlaşması.

Yalın organizasyonlarda kurulan ekipler iki temel bileşenden oluşur. Bunlar; a) kendini yönetme b) işbirliğine dayanan ekip çalışması.

Kendi kendini yöneten çalışma ekiplerinin üstlendikleri sorumlulukları şöyle sıralayabiliriz.

- Ekipler kendi kendilerini yönetirler.
- Elemanların iş dağılımını yaparlar
- İşi planlayıp zaman çizelgesini hazırlarlar

- Üretime veya hizmete ilişkin karar alırlar
- Sorunları çözmeye ilişkin çalışmaları yürütürler.

Yüksek performans ekipleri olarak da anılan bu ekiplerin anahtar özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (1999: 355).

i-Ortak Hedefler/Misyon: Ekip elemanları hedefleri anlarlar çünkü onların oluşturulmasına katılmışlardır.

ii-Açık yürekli ve Dürüst iletişim: Elemanlar duygu ve düşüncelerini, fikirlerini ifade etmekte serbestçe davranılır.

iii-Bir Güven ve Açıklık Havası: Ekip elemanlarının rahat ve samimi oldukları bir ortam yaratılır.

iv-Ait olma Duygusu: Herkes kararlara katıldığı için işletme ve yapılan iş benimsenir, sahiplenilir.

v-Farklılıklara saygı: Elemanlar birbirlerini değerli kaynaklara sahip yeri doldurulamaz kişiler olarak görürler.

vi-Sürekli Öğrenme/Gelişme: Ekip elemanları, risk almaları ve değişik açılardan düşünmeleri için yüreklendirilir.

vii-Değerlendirme ve Kendini Düzeltme olanağı: Ekip, süreç ve deneyimlerini sorgulayarak sürekli gelişebilir.

viii-Karşılıklı dayanışma: Ekip elemanları tek başlarına yapamayacakları işleri hep birlikte yapabilirler.

ix-Uzlaşmalı karar Alma: Ekip elemanları hep birlikte yüksek kaliteli kararlar alırlar ve bütün ekip bunları uygular.

x-Katılımcı Liderlik: Lider grubun üstünde değildir. sadece işleri kolaylaştırıcı bir rol üstlenir. İyi bir liderin ekipteki rolü;

- Ekip elemanlarını dinlemek,
- Bir güven ve açıklık ortamı yaratmak
- Korkuyu ortadan kaldırmak
- Görüş ayrılıkların değer vermek

- Söylediklerini bizzat uygulayarak örnek olmak
- Örgütün hedef ve misyonuna ilişkin bağlantıyı kurmak
- Delege etmek, danışmanlık yapmak ve öğretmek
- Yaratıcılığı ve risk almayı teşvik etmek
- Bilgiyi paylaşmak
- Motive etmek insanları güçlendirmek
- Ekibin kendini gittikçe daha fazla yönetir ve lidere daha az bağımlı hale gelmesine yardımcı olmak (yetki devri)
- Ekibin hatalarını düzeltmeleri için geribildirim kullanmak
- Sürtüşmelerle ilgilenmek
- Ekibin amacından sapmamasını sağlamak
- Toplantıları etkili yönetmek
- Üst düzey yöneticiyle iyi ilişkiler sürdürmek
- Otoritesini kullanmadan etkilemek

Bu bahsettiğimiz ekipler kendiliğinden oluşmazlar. Bu ekiplerin oluşabilmesi, gelişimi sonu olmayan bir süreçtir. Bu şekilde kendi kendini yöneten, bağımsız çalışma ekiplerinin oluşturulması iş görenin ve işletmenin genel verimliliği üzerinde olumlu etkiler yapacaktır.

b- Sosyal Katılma (Gruba):

Çalışanların işyerinde bir gruba girmesi ve bu gruba iletişim kurması sağlanmalıdır. Böylece ilişkileri iyi olan bireyler daha verimli olacaktır.

İnsanın hayatı doğuştan itibaren hep gruplar içinde devam eder (Aile grubu, okul grubu, arkadaş grubu, iş grupları gibi). Grubu en basit biçimde şöyle tanımlayabiliriz. Grup: Ortak bir amaç için bir araya gelmiş insan topluluğudur (SABUNCUOĞLU 1984: 22).

Bir grup olgusundan söz edebilmek için bazı temel özelliklerin bulunması gerekir. Bunlar; en az iki ikisinin varlığı, üyeler arası iletişim, her üyenin amaçların

gerçekleştirilmesine katkısı, amaçlara ulaşma konusunda anlaşma, eylem biçimi üzerinde birleşme, üyeler arasından grubu yönlendirmek üzere seçilen kişi (lider) konusunda anlaşmadır.

Bu saydığımız özellikler ideal bir grubun oluşmasından başka aynı zamanda grubun etkin ve başarılı işlemlerini de sağlarlar. Bir grubu başarıya götüren faktörleri özet olarak şöyle sıralayabiliriz;

- Ortak bir amaca inanmak ve yönelmek
- İşbirliği havası içinde ortak çaba harcamak
- Üyelerin güvenini ve desteğini kazanmış ortak bir lidere inanmak,
- Üyeler arasında sağlıklı bir iletişim sistemi yaratmak
- Üyelerin moral düzeylerini olumlu yönde etkileyecek çalışma koşullarını sağlamak

Grup dinamiğinin güdüleme ile özdeşleştiği inancı içinde işletmede uygulamaya konan stratejiler aracılığıyla isteksiz çalışan gruplar gönüllü hale getirilebilir.

Grup davranışları üzerindeki ilk ciddi araştırmaları daha önce değindiğimiz Hawthorne deneyleriyle başlamıştır. Ve günümüzde artarak devam etmektedir. Her grup, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için kaynaşmanın sağlanmasına yönelik tutum ve davranışlara sahiptir. Ortak inanç ve amaçlar etrafında birleşmiş, bütünleşmiş bir grup, uyumlu, başarılı ve güçlüdür.

Gruplarda her zaman birey grup etkileşimi olmuştur. Bu etkileşimde bireyin amaçlarıyla grup amaçları örtüştürülmeye çalışır. Grup amaçlarının kendi amaçlarıyla özdeşleştiğini gören birey, daha inançlı ve heyecanlı olarak diğer üyelerle dayanışma ve işbirliğine girer.

Grupları biçimsel gruplar ve doğal gruplar olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Biçimsel gruplar, belirli bir isim taşıyan, üyeleri ve kuralları belirlenmiş, sınırları çizilmiş grup türüdür. Biçimsel gruplara örnek olarak endüstri işletmelerinde yer alan çeşitli iş gruplarını gösterebiliriz.

“Doğal gruplar, ise işletmelerde biçimsel grup gerçeğinin yanında bazen ona karşı, bazen de başka nedenlere dayalı olarak ve çoğu kez de dışardan örgütlenmeksizin kendiliğinden oluşan gruplardır” (1984: 29).

Örgütte doğal grupların olumlu ya da olumsuz etkileri tartışılabilir. Ancak bunların varlığı yadsınamaz ve tartışılmaz bir gerçektir. Çünkü doğal grupları yaratan insanın doğal güduları ve eğilimleridir.

İş gören doğal gruplara girerek üç önemli gereksinimini karşılar;

- Doğal gruplar iş görenler arasındaki ilişkileri ve bilgi alışverişlerini kolaylaştırır.
- Doğal gruplar üyelerinin işe bağlanmasını sağlar ve güdülenmelerini güçlendirir.
- Doğal gruplar, grubu örgüte karşı koruma ve savunma işlevini de üstlenir.

Yapılan çalışmalar sonucu doğal grupların oluşma nedenleri olarak şunları sıralayabiliriz; (LAVKAN 1973: 88 ve SABUNCUOĞLU 1984: 32).

i- Birey tanınma, bir gruba ait olma, diğerlerince arkadaş olarak tanınmak ve bir grup içinde bulunmayı istemektedir.

ii- Arkadaşlarınca anlaşılma ve dertlerine çare bulabilmedir.

iii- Toplumun örf ve adetlerini öğrenmek istemektedir.

iv- Yaptığı yenilikler ve buluşlar dolayısıyla takdir edilip ödüllendirilmek ister.

v- Grup meydana geldiği kişilerin korunmasında önemli rol oynar.

vi- İş görenleri doğal zeminde birleştiren en önemli faktör grubun biçimsel amaçlarından çok üyelerin ortak çıkarlarıdır.

vii- Biçimsel yönetimin ve örgütsel düzenin yetersizliği nedeniyle doğal gruplar kendiliğinden oluşur.

viii- Günlük normal çalışma sırasında birbirleriyle sürekli ilişki halinde bulunanlar arasında doğal gruplaşma olasılığı daha yüksektir.

ix- Doğal gruplar kişiye takdir edilme, sosyal statü kazanma, ve başkalarıyla ilişki kurma olanakları sağlarlar.

x- Öte yandan doğal gruplar, bireyin psikolojik gereksinmelerini de karşılar. Bireyin kendine saygı ve kişilik kazanmasında önemi büyüktür.

xi- Grubun ortak inanç ve amaçlarıyla, bu amaçların gerçekleştirilmesi konusunda başarılı ve yetenekli doğal önderler vardır.

xii- Bunların dışında doğal grupların doğuş nedenleri arasında, bireyleri etkileyen, davranışlarına yön veren alışkanlıklar, inançlar, düşünceler, gelenekler, ırk, cinsiyet gibi faktörler de sayılabilir.

İşletme yöneticisi doğal grupları kaldırma yerine bunların üretim ve verimlilik üzerinde olumlu bir şekilde kullanılmasına gayret etmelidir.

Mayo, bir tekstil fabrikasında tecrit olunan işçilerin yüksek seviyede bir tatminsizlik içinde zaruri üretim standartlarına dahi ulaşamadıklarını görmüş. Daha sonra bu işçilerinde diğerleriyle birlikte aynı yerde dinlenmelerini, birbirleriyle ilişki kurmalarına izin verilmesiyle üretimlerinin arttığı görülmüştür.

c- Değer ve Statü Vermek :

Çalışanlara bireysel olarak değer verip, yaptıkları işlerde görüşleri alınmalı, onlara değer verildiğini göstermek için statüler verilmelidir.

d- Gelişme ve Başarı:

İşyeri çalışma koşulları, bireylerin yükselmesine ve yeteneklerini kullanmasına, geliştirmesine olanak sağlanmalıdır. Yükselme, bireyin gösterdiği başarının, çabanın, emeğin karşılığı ya da ödülüdür. Bu durumun gerçekleşme nedeni gene bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme gereksinimlerinin bir sonucudur.

Yükselme, bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe, bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki, ödenen ücret artar. Bu nedenle yükselme birey üzerinde çok yönlü güdüleyici bir etki yapar.

e- Öneri Sistemi:

Öneri sistemi çalışanların tüm konularda işletmeyle ilgili düşüncelerini, önerilerini özgürce iletebilmeleridir.

Öneri sistemi ilk defa Almanya'da ortaya çıkmış bir örgüt içi kurumdur. Amacı öncelikle örgüt çalışanlarından olmak üzere, örgütle ilişkisi olan tüm kesimlerden gelecek

yenilik önerilerini örgüt ve/veya örgütle ilişkili olan insanlar ve kurumlar ya da çevre yararına değerlendirmek, örgütlerde çalışan personelin zihinsel potansiyellerini yeteneklerini harekete geçirmektir. Öneri alanlarını genel olarak iki başlık altında inceleyebiliriz; (TINAR 1990:109). Bunlar;

- Rasyonelleşme amacına yönelik olanlar
- İnsancıllaştırma amacına yönelik olanlar
- İş gören sağlığı ve iş güvenliği
- Ergonomik anlamda işlerin kolaylaştırılması
- Bireyler ve gruplar arası ilişkiler
- Sosyal etkinlikler ve yardımlar
- Psişik açıdan iş-birey uyumu

Öneri sisteminin başarısında örgütün her düzeydeki yöneticilerinin çok önemli rol oynadıkları bilinmektedir. Öneri sistemi olumlu bir şekilde kullanıldığında bir çok yarar olacaktır. Öneri sistemi her şeyden önce zaman ve kaynak israfını önleyecek, daha insancıl çalışma koşulların oluşturulmasına, bireylerin kendilerini, performanslarını göstermelerini engellemeyen tersine onları bu yönde özendiren iş yapılarının, yönetim anlayışlarının geliştirilmesine önemli katkılarda bulunabilecektir.

Ayrıca fikirlerinin sorulduğunu bunlara önem verildiğini gören iş görenler, örgütleri ve işleri ile bütünleşme duygusunu geliştirecek bu durum güdülenme ve verimlilik artışı yanında, çalışma barışı üzerinde de olumlu etkiler yapacaktır.

f- Psikolojik Güvence:

Çalışma koşullarının her türlü olumsuzlukları giderilip bireyin çalışma ortamı psikolojik olarak güvenli bir hale getirilmelidir.

"Yapılan araştırmalarda iş görenlerin iş güvencesi sağlandığında daha verimli oldukları gözlenmiştir"(ÖZYURDA 1994:134).

g- Sosyal Uğraşlar:

İş yerinde nitelikli sosyal uğraşların düzenlenmesi, çalışanları olumlu yönde motive edecektir (Sportif, Kültürel vb).

C- Örgütsel ve Yönetimsel Değişkenler:

a- Amaç Birliği:

Çalışma yaşamında, işveren ve çalışanlar amaçlarını ortak bir noktada birleştirerek bir denge uyum sağlamalıdır. Amaç birliği çalışma sürecinde bireyin motivasyonunu, dolayısıyla verimliliğini artırır.

İşe alınan, yerleştirilen ve kendisine ücret ödenen personel örgütü ile bir bütün oluşturmalıdır. Ve bu örgütün hedeflerine varmak için personel arzu ile çalışmalı ve bu yolda diğerleriyle iş birliği yapabilmelidir.

Örnek olay; “bir inşaat şirketinde (İNMAŞ. MADAŞ) satış genel müdür yardımcısı olan Haluk Erkut, 70’lerin sonunda şirket genelinde hissedilir bir performans düşüklüğünü fark etmiş ve çeşitli önlemler düşünmeye başlamıştı. Yaptığı araştırmalar sonunda, bireysel beklentilerle örgütsel amaçları kaynaştıran motivasyon geliştirme yoluyla performansı yükselten bir tez olan “Amaçlara Göre Yönetim” yaklaşımının şirket bünyesine yerleştirilmesi kararına varmıştır” (ERKUT 1992: 23).

Bu karar sonucu amaçlara Göre Yönetim (AGY) felsefesini açıklamak ve uygulamasını göstermek için şirket bünyesinde büyük çaba gösterildi. Her aşamada tüm personelin katılımı özendirilmişti. Tepe yönetimi, eğer çalışanlar şirket genel amaçlarını ve alt amaçların bu genel amaçlar içindeki yerini bilirlerse daha yüksek performans/verimlilik göstereceklerine inanıyordu.

Ortaya konan hedefler aynı zamanda her çalışanın iş başarısını, gösterecek göstergeler olarak ta kullanılacaktı. Ayrıca AGY sisteminin, imalat ve satış bölümlerinde çalışanlara bir gelişme ve başarıma duygusu vereceği ve kişisel amaçları daha iyi gerçekleştirerek ödülleri alma, maddi/manevi başarıyı paylaşma yönünde davranmaya sevk edeceği bekleniyordu.

AGY programının başlatılmasından önceki son üç yıl boyunca verimlilik yılda yaklaşık % 5 oranında bir azalma göstermekteydi. AGY çalışmalarının başlaması ile her iki eğilim de olumlu yönde gelişme göstermişti. Hem genel verimlilik, hem de satışlar yılda yaklaşık % 3 ile % 7 oranında artış göstermişti.

“Bu gelişmeler sonucunda, şirket yönetimi AGY sistemini tam olarak benimsemişti. Çalışanlarda kendi katılımları ile belirlenen hedefler, hesaplanan ücret artışı vb. gibi ödülleri almak için sabırsızlanıyorlardı” (1992: 26).

b- Yetki ve sorumluluk Verilmesi

Sorumluluk, astın üstünün talep ettiği şekilde görevlerini yerine getirmesidir. Otorite ve sorumluluğun kabulü karşılığında mükafat ve taktir vardır.

Bir işletmede otorite devri ya da yetki devri olmadan ne yönetici ne de ast mevcut olur. Yetki devriyle idare, diğer yöneticileri ve bundan emir alacak astlar topluluğunu meydana getirmekle işletme organizasyonu kurulmuş bulunur.

“Otoritenin zamanla alışkanlık haline gelerek, sorumluluklarla birlikte, tam bir denge içine gireceğini beklemek pek büyük bir iyimserlik olmaz. Gerçektende yıllarca işletmesine bağlanmış kimselerin otorite ve sorumluluk konusunda kati bir ayırım yaparak, onun icaplarına rahatlıkla uyabildikleri bilinmektedir” (LAVKAN 1973: 187).

c- Çalışanların Eğitilmesi ve Yükseltilmesi:

Günümüzde insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi büyük önem arz eden konuların başında gelmektedir. Eğitim faaliyetlerinin önemini artıran faktörlerin başlıcaları; teknoloji, değişen değerler, otomasyon, bilgisayar iletişim ve örgütsel değişme olarak sıralanabilir.

Erdoğan’a göre “iş görenlerin mevcut ve potansiyel performansını artırmak yoluyla örgütsel etkinlik ve verimliliğin artırılması, eğitim programlarından beklenen faydaların başında gelmektedir” (1997: 301).

Eğitim, bilgi artırmayı amaçlayan bir öğrenme türü olup, kişideki anlama ve düşünme süreçlerine yöneliktir.

İş görenin kendi kendini güdümesi ve eğitimi hayat boyu süren bir süreç olarak görmesi iki hususa bağlıdır. Bunlar; 1- Örgütler öğrenmeyi iş görenler için kolay bir hale getirmelidir. 2- Örgütler sürekli eğitim imkanı sağlamalıdır.

Eğitim programlarında etkinlik ve verimlilik sistemli bir çalışmayla mümkündür. Kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumları üzerine eğinilen iş görenlerin ait olma, sevgi görme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır.

d- Kararlara Katılma

Kararların alınmasında iş görenlerin söz sahibi olmaları iş görenlerin motivelerini artırır. Çalışanların katılımı eş deyişle katılımcı yönetimin çalışanların ise motive edilmesinde rolü olduğu gibi teknolojik yenilik konusunda ve teknolojinin etkili kullanılarak verimliliğin artırılmasında da işlevi vardır.

“Yapılan araştırmalar gerçektende çalışanların kontrol ortamından çok işbirliği ortamında daha yaratıcı daha sorumluluk sahibi, daha iş doyumuna sahip daha katkıcı olabildiğini göstermektedir” (BAŞ 1993: 36).

Çalışanlar katılımcı bir ortamda, üretimine katıldıkları değişiklik düşüncelerine karşı direnç göstermemekte ve o hedeflere yönelik olarak daha fazla motive olmaktadır.

Özellikle son yıllarda endüstriyel demokrasi anlayışının ortaya çıkmasıyla İş gören işletme yönetimine katılmaya kararların alınmasına katılmaya başlanmışlardır.

Endüstriyel demokrasi kavramını en geniş anlamda “ekonomik sosyal içerikli tüm kararlara çalışan kesimin katılması olarak tanımlanabilir” (SABUNCUOĞLU 1984: 149). Dar anlamda ise; işletme düzeyinde çalışanların yönetime katılması, Kâra katılım birlikte yönetim gibi kavramlarla eş anlamda kullanılmaktadır.

Endüstriyel demokrasi kavramı, emek ve sermaye ilişkilerinin düzenli ve dengeli biçimde sürdürülmesi için demokratik bir yöntemi yansıtır. Günümüzde artık otokratik yönetimden demokratik yönetime doğru hızlı bir akım söz konusudur. Bir bakıma işletmeler, özellikle endüstri alanında yer alan işletmeler büyümenin getirdiği sorunlara karşı en etkili çözümü yönetimi sosyalleştirme ve demokratize etmede bulmuşlardır.

Bu gelişmelerin ürünü olan endüstriyel demokrasi, işyeri, işletme ve girişim düzeyinde işçilerin, alınan kararlara demokratik bir mekanizma içinde katılmaları kararların uygulanması ve sonuçların denetiminde söz ve yetki sahibi olmaları şeklinde tanımlanabilir.

Gelişen teknolojinin çarkları arasında sıkışan iş gören kendisine çıkış yolları aramakta, kaybolan kişiliğini tekrar elde edebilme ümidiyle en azından yönetime katılmak istemektedir. Yönetime katılma, bir işletmede çalışan iş görenlerin temsilcileri aracılığıyla veya direkt olarak o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır.

Yönetime katılmanın başarısı sadece iş görenin işletmeye emeğini, bilgisini katmakla değil, aynı zamanda gönlünü ve sevgisini de işletmeye vermekle sağlanabilir.

i- Endüstriyel Demokrasinin Doğuş Nedenleri

Şüphesiz ki endüstriyel demokrasinin doğuş nedenlerinin en önemlisi siyasal demokrasideki gelişmelerdir. Endüstriyel demokrasi endüstri devrimiyle başlamıştır diyebiliriz. Bu devrim sonucu oluşan kötü çalışma koşulları ve iş görenlerin sermaye sahiplerine sömürülmeyi olayı giderek işçi kesiminin bilinçlenmesine ve kendi haklarını örgütlü ya da örgütsüz biçimde savunmasına yol açmıştır.

Diğer yandan yönetime katılmayı doğuran nedenlerden biri de hümanist gelişmelerdir. Daha önce değindiğimiz insancıl yaklaşımı amaçlayan Hawthorne araştırmaları sonucu insan unsuruna bakış açısı değişmiş ve onun toplumsal bir varlık olduğu görüşü benimsenmiştir. Bir bakıma insana değer vermekle onu yönetime katmak eş anlamda kullanılabilir. İş görenlerin yönetime katılması, bir yandan onlara çalıştıkları işletmede üst düzeyde önemli kararların alınmasına sürekli olarak katılma olanağı yaratırken, öte yandan onlara çalışma isteği ve mutluluğu kazandıracığı söylenebilir.

Endüstriyel demokrasi düşüncesinin oluşmasına yol açan nedenlerden biri de işletmelerdeki verimliliği düşüklüğüdür. Çünkü işletmenin verimlilik ve etkinliği ile iş gücü kaynaklarının verimliliği arasında doğrudan bir ilişki vardır.

ii-Endüstriyel Demokrasinin İşletmeye Katkıları

“İşletme düzeyinde ele alındığında endüstriyel demokrasi ile özdeşleşen yönetime katılmanın üstünlükleri özet olarak şöyle sıralanabilir” (SABUNCUOĞLU 1984: 153).

-Demokratik yönetim

-Verimlilik artışı: İş görenlerin yönetime katıldıkları her yerde üretimin miktar ve kalitesinde bir miktar artma olmuştur. Bunu iki nedene dayanarak açıklamak olasıdır. Bir kere işçiler daha çok ve devamlı çalışırlar; işçi devri ve devamsızlık en düşük düzeye iner. İkinci olarak iş durumunu gayet iyi bilen işçiler çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi konusunda yapıcı öğütlerde bulunarak verimin artmasına yardımcı olurlar. Bilinen gerçek odur ki iş görenin yönetime katılması, maliyetleri düşürür, kalitenin yükselmesine savurganlığın azalmasına, işe ilgilinin artmasına neden olur.

-Değişiklikleri Benimseme; İşletmelerde her gün her konuda değişiklikler yapılır. İş görenler genellikle işletmedeki değişik ülkelere karşı tepki duyuyorlar. Oysa değişiklik kararı yöneticiler ve iş görenler tarafından ortaklaşa alınırsa iş görenlerden değişikliklere karşı çıkma olasılığı azalır. Değişiklik kararının yararlarına inandırma, benimsetme ve açıklama Zorlukları ortadan kaldırılır.

-İletişim kolaylığı; kararlara katılma ast-üst arasında görülen iletişim engellerini de büyük ölçüde ortadan kaldırır.

-Kararların etkinliği,

-Denetim kolaylığı; Kararlara katılan iş görenler katıldıkları kararların yürütülmesinden sorumluluk duyacaklardır. Bu durumda üstlerin otoritesini daha kolay kabul edeceklerdir.

-Eğitimle ilişkisi

-Çalışma barışı; İş gören kesiminin yönetime etkin biçimde katıldığı ülkelerde işçi hareketleri, işi aksatma, yavaşlatma ve grev gibi uygulamalara çok az rastlanır. İşveren için çalışma barışının sağlanması bir amaç ise, bu amaca ulaşmak için yönetime katılma etkili bir araçtır.

-İş gören değişim hızının ve devamsızlığın azalması; İş gören yönetime katılma yoluyla işten beklediği doyuma büyük ölçüde varacağından işletmeye daha istekle gelecek, devamsızlık azalacak ve işi bırakma durumuyla pek sık karşılaşılmayacaktır.

iii - Endüstriyel Demokrasinin İş gören Davranışları Üzerindeki Etkisi

Endüstriyel demokrasiye inanmış toplumlarda işletmelerin yönetimine çalışanlarda ortak kılınır. Bu ortaklık sadece ekonomik anlam da bir üstünlük getirmez, aynı zamanda işletmelerin sosyal örgüt idealini gerçekleştirilmesine ve bu arada bir başka araçla kolaylıkla elde edilmeyecek psikolojik doyumun sağlanmasına yardımcı olur. Konuya bu açıdan bakıldığında endüstriyel demokrasi yabancılaşma, dayanışma, kişisel olgunlaşma ve kişisel doyum açılarından incelenebilir.

e- İletişim (Haberleşme)

Amaçlar ne olursa olsun, toplumsal yapının bir parçası olan işletmeler yaşamlarını içte ve dışta kurulan bir ilişkiler sistemi içinde sürdürür. İşletmelerde oluşan bu çok yönlü ilişkilerin kontrol altına alınması ve belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi etkili bir iletişim politikasının izlenmesini gerekli kılar.

Baran iletişimi şöyle tanımlar; “İnsanlar bireysel varlıklarını ve toplumsal ilişkilerini sürdürebilmek için iletişim kurmak zorundadırlar. İletişim bir insan ilişkisidir ve temel amacı bireyler arasında bir ortaklığın kurulmasını öngörür. Bu anlamda düşünüldüğünde iletişim mesaj alışverişi biçiminde tanımlanabilir” (1997: 13).

İletişim, “iletmek istenen materyalin, ilgili herkes tarafından tamamen anlaşılabilmesi amacıyla bilgi, kanaat ya da düşüncenin, yazı, konuşma ve görsel araçlarla veya bu araçların bir arada kullanımıyla iletilmesi veya değiştirilmesi olarak tanımlanabilir” (SILLARS 1995: 1).

Geniş anlamda iletişim toplumsal yapının temelini oluşturur bir sistem örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak ifade edilebilir. Dar anlamda ise iletişim, “bireyler arası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir” (SABUNCUOĞLU 1984: 112).

Yaşamak için çalışan herkesi iş iletişimiyle ilgilidir. İş iletişimi, sadece büro ve kamu kuruluşlarında gerçekleşen bir şey değildir. Rahat, gayri resmi ve arkadaşça olan toplumsal iletişimin aksine, iş iletişimi dikkatli bir şekilde düzenlenir. Resmidir ve güzel duyguların alışverişinden çok, bir işi sonuçlandırma amacına yöneliktir.

Sadece iki veya üç kişinin çalıştığı küçük şirketlerde, kimin kimle iletişim içinde olacağını tahmin etmek hiç zor değildir. daha büyük şirketlerde, bu süreç biraz daha karmaşıktır. Birkaç yüz işçinin ve memurun çalıştığı ve birbirleriyle iletişim içinde olmalarına izin verilen bir teşkilatta sonuç kabustur. Kimin hangi konuda ve kime karşı sorumlu olduğunun belirlenip bilinmemesi mesajların yanlış insanlara iletilmesini ortaya çıkarır. Boşa zaman harcanır, ve verim düşer. Diğer taraftan eğer bu konuda çok katı bir politika uygulanır ve insanlar ciddi bir şekilde kısıtlanırsa teşkilat bölünür, insanlar olup bitenden habersiz kendilerini dışlanmış hissederler.

Bu iki uç noktada bir denge kurmak yöneticiler için oldukça önemli bir görevdir. Modern bir idare iyi bir iletişim organizasyonu kurmak zorundadır. İletişim bir işletmede analiz ve karar alma için lüzumlu bilgi kaynağıdır.

İşletmenin her köşesinde varlığını ve önemini kabul ettiren iletişim düzeni aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını yansıtır. Nitekim bir örgütün etkili ve sürekli yürütülen bir iletişim düzeniyle başarılı bir şekilde çalıştığı söylenebilir. Bu yaklaşım içinde örgütsel düzen ile iletişim düzeni neredeyse eş anlamda kullanılabilir.

İletişim düzenine ilişkin tarihsel süreç incelendiğinde en önemli sorun olarak işçi-işveren arasında oluşan kopukluk ve anlaşmazlıklar görülür. Etkili bir yönetim anlayışının vazgeçilmez parçasını oluşturan iletişim düzeni açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallar biçiminde devreye sokulmamışsa, bu durumda giderek genişleyen iş gören kesimiyle onlardan uzaklaşan yönetici kesimini bir araya getirmek, anlaşma sağlamak ve sürekli işleyen bir ilişkiler sistemi kurmak pek kolay bir iş değildir. Böyle bir işletmede yönetim işlevlerinin başarılı bir biçimde yürütülmesi olanaksızlaşır. En azından kişiler ve bölümler arası ilişkilerin işletme amacına dönük biçimde ve koordinasyon içinde düzenlenmesi zordur.

Bir işletme, iletişim sorunlarına gereken önem ve özeni göstermezse o örgütte yönetici-yönetilen ilişkileri olduğu kadar iş görenler arası ilişkilerde pek özlenen düzeyde gerçekleşmez.

Günümüzde teknolojinin ve yeni geliştirilen yönetsel sistemlerin itici gücüyle giderek gelişen ve dev boyutlar kazanan işletmeler içinde bireyin adeta kaybolduğunu görüyoruz. Özellikle işbölümü, uzmanlaşma, monotonluk ve yabancılaşma kavramlarının iş görenler aleyhine işleyen bir süreç biçimine dönüştüğü bilinmektedir. Sonucu yabancılaşma ve işletmeden fiziksel olmasa bile ruhsal anlamda kopmalara neden olan bu gelişmeler karşısında bireyi yeniden kazanmanın etkili bir aracı olarak iletişim olgusundan büyük ölçüde yararlanmak olasıdır.

İletişim kanallarının aşağıdan yukarıya doğru işlediği işletmelerde iş görenlerin görüş ve özelliklerinin üst basamaklara iletilmesi bile iş görenin moralini olumlu yönde etkileyecektir.

İletişim düzeninin iş görenin psiko-sosyal gereksinimlerine göre kurulursa bunun işletmeye sayılamayacak kadar katkısı olacaktır. Bu gereksinimleri şöyle sıralayabiliriz;

- Öğrenme isteği; iş görenin yüklendiği görevi yerine getirmek için gerekli pratik, teknik ve insancıl ilişkilere dönük bilgileri kapsar.
- Anlama isteği; Bir takım şeylerin nasıl yapıldığını bilmek yeterli değildir, aynı zamanda bunların niçin yapıldığını da bilmek gerekir.
- Duygu ve düşüncelerin iletilme isteği; Bu yaklaşım düşüncelerini kabul ettirme, kendisine iletilen görüşlere karşılık verme önerilerde bulunmak ve bir şeylerin ortaya konmasına katılma isteğini anlatır.

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı iş görenler için olsun yöneticiler için olsun güdüleyici bir niteliğe sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir, onların kendilerine güvenlerini ve saygılarını artırır, örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar.

Yöneticiler açısından ise iyi bir iletişim ağı yöneticilerin astların görevlerini daha iyi düzenlenmesine ve denetlenmesine yardımcı olur.

“İletişim sayesinde iş görenler işletmenin amaçlarını vazifelerini daha iyi öğrenebilecekleri gibi iş şartları ve metotları hususundaki duygu ve düşüncelerini açıklayabilir. İletişim kanalları sürekli açık tutulup hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru çalışan bir iletişim ağı kurulursa iletişim konusundaki sorunların büyük bir kısmı çözülebilir” (ROETHLİSBERGER 1956: 170).

İletişim farklı nitelikteki bireyler ve koşulları arasında gerçekleşen bir süreçtir. Bu sürecin genellikle iki boyutu vardır (Kaynak ve hedef). Eğer iletişim boyutlarının niteliği ve koşulları eşitse, taraflar arasında uyumlu bir etkileşim gerçekleşmektedir. Eğer iletişim işveren-işçi boyutları arasında gerçekleşiyorsa işveren işçinin huzursuzluğuna yol açan gerilimden etkilenmeden, onu anlayıp sağaltımına çalışmalıdır.

Çalışanlar, işverenin yönetim tarzı ve anlayışına göre çalışma sürecinde farklı muameleler görmektedir. Çalışanlar işverenden sadece iyi muamele değil aynı zamanda uygun işte çalıştırılmayı beklerler. Çalışan işveren tarafından motive edilerek yönlendirilebileceği gibi bir üretim aracı olarak ta düşünülebilir. Eğer işveren/yönetici sadece iş ve laf (çok konuşan) eğilimliyse o işyerinde çalışanların insancıl değerleri,

ilişkilerde göz ardı edilmektedir ve orada her türlü entrika ve güvensizlik yaşanmaktadır. Böyle bir uyumsuz çalışma ortamının oluşmasında en büyük etmen iletişimsizliktir.

“Uzmanlara göre çalışma yaşamı işveren ile işçi arasında ki üretim etkinliklerinde boyutlar arasındaki en kısa mesafe kesin bir çizgi değil, ilişkilerde iyi niyet güler yüz ve hoşgörü olmalıdır” (SİLAH 2001: 275).

Böyle esnek bir iletişim ortamında insancıl değerler işlerlikte olacak ve taraftar birbirlerinin değerlerini saygı ve anlayışla karşılayacaklardır.

i- İletişim Sürecinin Yapısal Nitelikleri:

İşletmede iletişim düzeni dediğimizde, işletmede görev alan kişiler, gruplar ve organlar gibi çeşitli öğeler arası bilinçli ilişkilerin belirli bir amaç doğrultusunda geliştirilmesi anlaşılır. İletişim süreci ise iletişim düzeninin yapısı içinde karşılıklı ilişkilerin kurulma biçimini anlatır.

Genellikle bilgi ihtiyacını gidermek amacıyla bireyler arasında oluşan iletişim sürecinde dört önemli öge vardır.

Bunlar;

- Gönderici; Mesajı ileten insan veya insan gruplarıdır.
- Mesaj; İletilmek istenen bilgi topluluğudur.
- Kanal; Mesajın iletildiği yoldur.
- Alıcı; İletişim sürecinin son aşamasıdır. Alıcı mesajın iletileceği hedef kişidir.

ii- İletişim Sürecinin İşleyişi:

İletişim süreci mesajın tek yönlü veya çift yönlü gönderilme durumuna bağlı olarak iki açıdan incelenebilir.

I-Tek yönlü iletişim:

İletişim sürecinin tek yönlü işleyişi bir verici bir alıcı ya da bir verici çok alıcı şeklinde olabilir. Bu iletişim türünde amaç sadece mesajı iletmektir. Alıcının mesajı istenilen biçimde ve özde algılayıp algılamadığı ve ne ölçüde etkilendiği araştırılmaz. Bu durumda mesajın iletilmesiyle doğacak sonuçların anında değerlendirilmesi ya da denetlenmesi söz konusu olamaz. Bu iletişim türüne kör iletişim de denir. İletişimin tek

yönlü olmasıyla alıcının bilinç alanında oluşan etki ya da tepkileri izleme olanağı da kalkmış olmaktadır.

II- İki yönlü iletişim:

Tek yönlü iletişim tek başına kullanıldığı sürece çoğu kez etkisiz ya da yetersiz kalmasına karşın çift yönlü iletişim teknik açıdan olduğu kadar yönetsel açıdan da en etkin ve en geçerli bir süreçtir. Bu nedenle iki yönlü iletişime etkin iletişim süreci denebilir. En kısa anlatımlı bu süreç gönderilen mesajın olumlu ya da olumsuz yanıt biçimde kaynağa dönüşüdür. Burada bir benzetme yapmak gerekirse yansıma süreci iki perdelik bir oyun gibidir. Birinci perdesi tek yönlü (kör) iletişim, ikinci perdesi mesajın dönüşü (yansıma) olayıdır.

İletişimde yansıma süreci oldukça önemlidir. Zira mesajı ileten sorumlu kişi gönderilen mesajın nasıl algılandığını veya en azından mesajın alınıp alınmadığını bilmek zorundadır. Buda denetim işleriyle olur. Bu denetim işlevi sonucunda ortaya çıkan sapmaların zamanında giderilmesi ve gerekli önlemlerin alınması için denetim organları ile denetlenen iş görenler arasında hızlı ve doğru işleyen yansımalı iletişim sürecinin işletilmesi gerekir.

“Yansıma sürecinin önemli bir yönü de mesajın özünde ve gerçek amacından sapsaksızın iletilmesini sağlamaktır” (Sabuncuoğlu, 1984: 118).

Bilindiği gibi gönderilen mesaj çoğu kez anlam ve biçim değiştirme riskiyle karşı karşıyadır. Halbuki gerçek iletişimin amacı manaları bireyler arasında ortak kılmak olduğuna göre mesajın sağlıklı kanallardan gönderilmesine ve alıcının içinde bulunduğu koşulların yakından izlenmesine dikkat edilmelidir.

İşletmede bireyler arası ilişkilerin olumlu bir şekilde gelişmesi isteniyorsa, dar boyutlar içinde sıkışan iletişim alanının genişletilerek tek yönlü iletişim yerine olanaklar çerçevesinde iki yönlü yansımalı iletişime geçmek gerekir. Bu yönde harcanacak çaba genelde iletişim sürecinin işletme ve iş gören çıkarlarına dönük biçimde işleyişini kolaylaştıracaktır.

iii- Bir Örgütsel Araç Olarak İletişim Düzeni:

Örgütler geliştikçe, bir çok yaklaşıma göre iletişim düzeni örgütün en çok üzerinde durulması gereken sorunu haline gelmiştir. İletişim olmaksızın örgütsel yapıdan söz

edilemez. Örgütsel yapının başarısı büyük ölçüde dikey ve yatay iletişim kanallarının sağlıklı işleyişine bağlıdır. Bu kanallarda meydana gelen tıkanıklık örgütsel mekanizmanın durmasına neden olabilir.

İletişim son derece karmaşık bir iştir. Hatta zaman onu daha da kompleks bir hale getirmektedir. İki kişinin çalıştığı ilkel atölyeler yüzlerce kişinin çalıştığı fabrikalar haline geldiğinden bu yana örgüt çapında önem kazanan iletişim bugün önemli bir sorundur.

Bugün birçok araştırmacı örgüt ile iletişimi aynı anlamda ele alınmaktadır. Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir. Örgüt içinde çeşitli bölümler ve/veya kişiler arasında işleyen ilişkiler yada önceden belirlenmiş biçimsel kanallar aracılığıyla ya da doğal kanal kanallar aracılığıyla gerçekleşir.

iv- Biçimsel İletişim Kanalları:

Örgütün biçimsel yapısını bir doku gibi ören ve kan damarları gibi saran iletişim kanalları; dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük kanalları olmak üzere dört grupta incelenebilir.

I-Dikey Kanalları:

Dikey kanalları yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki başlık altında inceleyebiliriz.

1-Yukarıdan Aşağıya Dikey Kanallar:

Yönetimden kaynaklanan buyruklar aşağıya doğru gidildikçe genişleyen iletişim kanallarından geçerek iş görenlere iletilir. Bu kanallar sadece emirlerin iletilmesi için kullanılmamalı aynı zamanda alt basamakta yer alan iş görenlere ihtiyaç duydukları konularda bilgi vermek içinde açık olmalıdır.

Dikey iletişimde çeşitli basamaklar vardır. Tabi bu basamakların artması iletişimi yavaşlatır. Bu sorunu çözebilmek ve iletişime akıcılık kazandırmak için bazı basamakların atlanması önerilebilir. Böylece orta basamakta yer alan yöneticilerin devre dışı bırakılmasıyla mesaj daha kolay ve hızlı bir şekilde yerine ulaşır. Ancak orta basamaktaki iş görenlerin atlanması hiç şüphesiz orada bulunan iş görenlerin moralini olumsuz

etkileyecektir. Örgütler de iletişimin hızlı ve sağlıklı bir şekilde işlemesi isteniyorsa merkezci yapıdan merkezci olmayan örgüt yapısına geçilmesi gerekir. Bu durumda yetkiler gerektiği ölçüde alt basamaklara geçirilir ve karar çevresi mümkün olduğu ölçüde genişletilmiş olur.

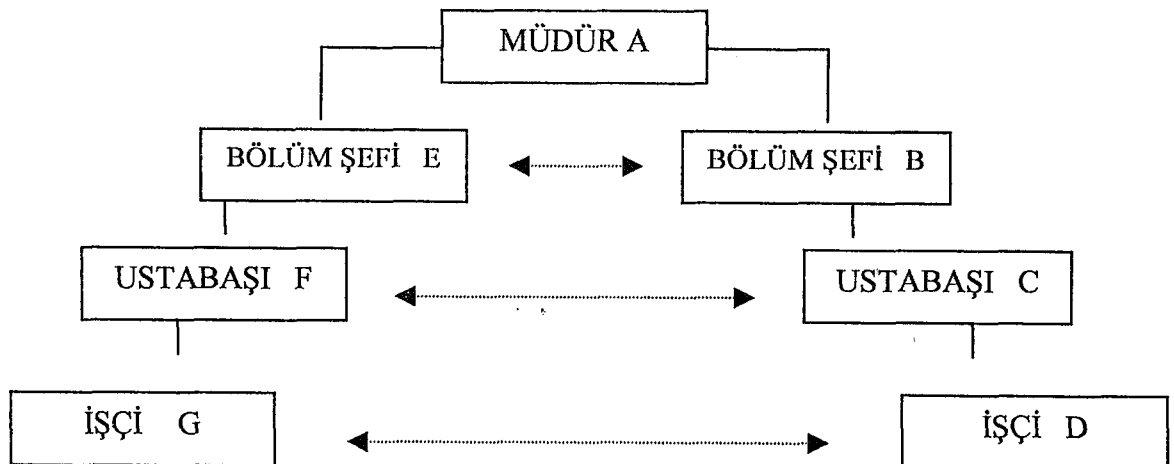
2-Aşağıdan Yukarıya Dikey Kanallar:

Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim kanallarının önemini birkaç önemli noktada sıralayabiliriz.

- Her şeyden önce yansıma süreci ancak yukarıdan gelen mesajların tekrar yukarıya doğru çıkışıyla sağlanabilir. Böylece mesajı istenilen biçimde algılanması ve istenilen yönde uygulanması gerçekleşir.
- İşletmenin amaçları doğrultusunda alınan kararların etkin biçimde uygulanıp uygulanmadığının anlaşılmasını ve denetlenebilmesini sağlar.
- Yöneticilerin astlarını tanıma onların gereksinimlerinin ne ölçüde karşılandığını yine onlardan öğrenme fırsatı vermesidir.
- Katılnalı karar alma veya katılnalı yönetimin gerçekleşmesi ve örgütlerin daha demokratik sistemler haline gelmesini sağlar.
- İş görenlerin sorunlarına kulak verilmesi, dinlemeleri onlarda psikolojik bir doyum sağlar. Burada yönetici iş görenlere yeterli bir iletişim ortamı sağlanmalıdır.

II-Yatay Kanallar:

Şekil 6:İşletmede Yatay iletişim Kanalları



Yatay ilişkiler aynı kademedeki yöneticilerin bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan diğer bir anlatımla, üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde ortaya çıkan ilişkiler.

“Bilindiği gibi geleneksel örgüt kuramcıları denetim kanallarına büyük önem verirler. Ancak geleneksel örgüt yapısının en ateşli savunucuları bile örgüt içinde dikey ilişkilerin her zaman verimli ve etkin çalışmadığını kabul etmişlerdir. Hatta dikey örgüt modelinin yaratıcısı olarak bilinen H.Fayol bile sadece hiyerarşik ilişkilerin olduğu bir işletmede iletişim sorunlarının giderek yoğunlaştığını ve çözüm olarak ta yatay ilişkilerin geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur” (SABUNCUOĞLU 1984:112).

Fayol’a göre dikey kanallar aracılığıyla iletilen mesajların çeşitli basamaklardan geçmesiyle bu mesajların gerçek anlamı ve amacını yitirmesi söz konusu olmakta ayrıca zaman kaybına neden olmaktadır. Bu sorunu ortadan kaldırmak için hiç olmazsa büyük ölçüde azaltılabilmek için köprü kurma yöntemini bir çözüm olarak önermiştir. Bu köprü aynı düzeyde bulunan organlar arasında ilişkiler kurulmasına yardımcı olmaktadır. (1984:123).

III- Çapraz Kanallar:

Çapraz kanallar genellikle olağanüstü durumlarda kullanılır. Bu iletişimde bir yönetici kendi bölümü dışında çalışan diğer iş görenlerle doğrudan doğruya ilişki kurabilir. Örnek bir yangın esnasında yönetici yangını söndürme ve kurtarma çalışmaları sırasında başka bölümlerdeki iş görenlerle ilişki kurar.

Zorunlu ve gerekli durumlarda çapraz kanallar yararlıdır. Ancak bilgi alışverişi ve zorunluluk dışında bir yöneticinin başka bölümde bulunan iş görenlere emir vermesi şekline dönüşürse örgütsel düzeni ve iletişimi bozar.

IV. Dışa Dönük Kanallar:

İşletmeler toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamazlar. Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yer alan işletme yaşamını devam ettirebilmek için yeni koşullara

uymak ve toplumsal ilişkiler kurmak zorundadır. Bu nedenle sadece iç yapıyı oluşturan iletişim düzeni kurmak ve işletmek yeterli değildir. çağın gereklerine uygun olarak işletme dışı ilişkilerinde belli bir düzen içine sokulması gerekir.

Tüketicilerin güdülerini ve davranışlarını sağlıklı işleyen iletişim kanallarıyla tanıyan ve yakından izleyen bir işletme, bu köprüyü kuramamış işletmelere göre, pazara egemen olma ve rekabet gücünü artırma şansına sahiptir.

V-Örgütsel İletişim Araçları:

Örgüt içinde kullanılacak iletişim araçlarının kutuplar arası ilişkileri geliştirecek ve anlaşma ortamı yaratacak nitelikte olması gerekir. Bu nedenle iletişim araçlarının seçimine özen gösterilmesi gerektiği son derece açıktır. Önemli olan bilgi akışını kolaylaştırıcı, mesajın biçimi ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı işleyen iletişim araçlarını yere ve zamana göre seçmektir.

Örgüt içinde kullanılan iletişim araçların, yazılı ve sözlü iletişim araçları olmak üzere iki başlık altında inceleyebiliriz.

1- Yazılı İletişim Araçları:

Örgütlerde mesajın kalıcı olması isteniyorsa yazılı iletişim araçlarından yararlanır. Mesajların anlamlarını yitirmeden yerine ulaşması içinde yazılı iletişim araçları kullanılır. Yazılı araçlar bu üstünlüklerine rağmen kırtasiyeciliği artırmak ve zaman kaybına yol açmak gibi dezavantajlara sahiptir. Yazılı iletişim araçlarını şöyle sıralayabiliriz.

- İşletme Gazetesi
- Broşürler
- El Kitapları
- Afişler
- İlan Tahtası
- Bültenler
- Yazılı Raporlar

2-Sözlü İletişim Araçları:

Bu araçlar iletişimini daha hızlı akışını, kişiler arası ilişkilerin pekişmesini ve gelişmesini sağlar. Hepsinden önemlisi yansıma sürecini etkin ve erken gerçekleşmesine neden olur. Önemli sözlü iletişim araçları şunlardır.

- Konferans ve Seminerler; Herhangi bir konuda iş görenleri aydınlatmak amacıyla geniş bir kitleye bilgi akışını sağlayan araçlardır.
- Görüşme ve Toplantılar; sözlü iletişim araçları içinde en yaygın ve en etkin olarak kullanılan araçlardır.

3- Görsel-İşitsel İletişim Araçları:

Günümüzde görsel ve işitsel araçlar yaygın ve etkin bir biçimde iletişim, eğitim konularında kullanılmaktadır. Görsel ve işitsel araçları şöyle sıralayabiliriz.

- Teyp
- Video-Televizyon
- Sinevizyon, vb.

vi- Bir Yönetmelik Araç Olarak İletişim Düzeni:

Günümüzde Çağdaş işletmeler sistematik iletişim düzeninin önemini geleneksel işletmelere göre daha iyi anladıklarından işletme yönetimi içinde iletişim sorunlarına geniş yer vermektedirler. Örgüt içinde yer alan organlar ve özellikle karar merkezleri arasında işleyen iletişim düzeni yönetimin başarılı olmasını etkiler.

“Günümüzde yöneticilerin yoğun bir iletişim süreci içine girdikleri bilinmektedir. Amerika’da bu konuda yapılan bir araştırmada en üst basamakta yer alan yönetici personelin zamanını yaklaşık % 95’ini iletişime ayırdığı saptanmıştır” (SABUNCUOĞLU 1984: 130).

vii- Yönetmelik Başarıda İletişim Koşulları:

Yönetmelik başarısının özünü alan kararların etkinliği oluşturur. Kararların alınmasında ise en önemli konu gerekli ve yeterli bilgilerin toplanmasıdır. Yönetmelik başarı da dikkat edilecek iletişim koşullarını iki başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar;

1-Teknik koşullar;

- Mesaj noksan olmamalıdır. Yani aranılan her bilgiyi içermelidir.
- Dengeli olmalıdır.
- Açık ve anlaşılabilir olmalıdır.
- Denetlenebilir bir nitelik taşımalıdır.
- Hızlı olmalıdır yani mesaj zamanında verilmelidir.

2-Moral koşullar;

- Mesaj gerçek olmalıdır. Alıcıların her birine ayrı ayrı şeyleri değil gerçek olanı iletmelidir.
- Doğru olmalıdır.
- Geniş kapsamlı olmalıdır. Gerekli olan tüm bilgilerin alıcıya iletilmesi zorunludur.
- Kötüye kullanılmamalıdır.
- Basamak atlamamalıdır.

İletişim bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Planlama, örgütlendirme, yönlendirme, eşgüdüm, denetleme ve yöneticilerin yerleştirilmesi gibi yönetimin işlevlerinin başarılı bir biçimde yürütülmesi sürekli ve düzenli bir iletişimin oluşturulmasına bağlıdır.

Başarılı bir iletişim düzeninin işletmede kurulması ve işletilmesi başarılı yöneticilerin işidir. İşletmenin her köşesinde varlığını ve ağırlığını duyuran iletişim düzeni bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Örgüt içinde yer alan komuta ve kurmay organlar arasında otoriter ve fonksiyonel ilişkilerin düzenli işlemesi iletişim kanallarının varlığına ve bu kanalların sürekli açık bulundurulmasına bağlıdır.

Böyle bir sürecin gerçekleştirilmesinde yöneticiye düşen görevleri şöyle sıralayabiliriz.

- Yönetici her şeyden önce iletişimin anlamını, önemini kabul ve idrak etmelidir.
- Yönetici iletişim kavramının başarısının önemli bir parçası olduğuna inanmalıdır. İletişim düzeni çalışanlar üzerine inşa edilmiş bir yapıdır. Her kişinin bu düzendeki görevinin önemi mutlaka kabul edilmelidir.

viii- Bir Psiko-sosyal Araç Olarak İletişim Düzeni:

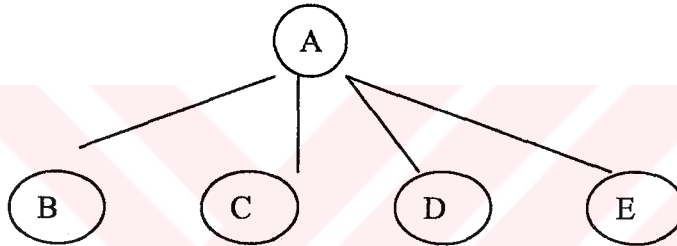
Bir sosyal yapı içinde farklı iletişim boyutları vardır. Bunları; öz iletişim, kişiler arası iletişim, kişi grup iletişimi, gruplar arası iletişim ve örgütler arası iletişim olarak sıralayabiliriz.

ix-İletişim Modelleri

1-Salkım Modeli

Yetkiler tek elde toplanmış ve otokratik bir özellik taşır.

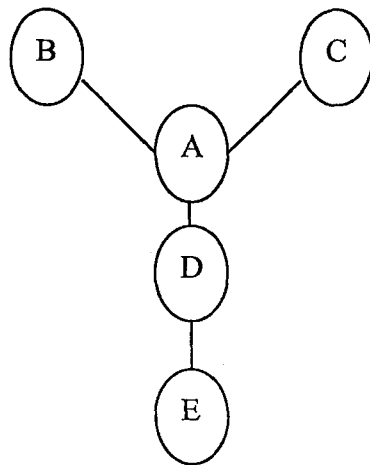
Şekil 7:Salkım Modeli



2-Y Modeli:

Başlangıçta açık ve demokratiktir. Ancak zamanla yetkiler A'da toplanır ve diğer üyeler arasında huzursuzluklar başlar.

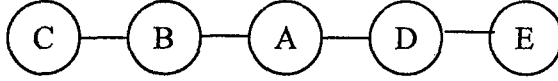
Şekil 8:Y Modeli



3- Zincirleme modeli:

Lider (A) burada pasiftir. Her şeyi kendi haline bırakmıştır. Bu durum da iletişimin anlamını, önemini kaybetmesini ve verimin düşmesine neden olur.

Şekil 9. Zincirleme modeli

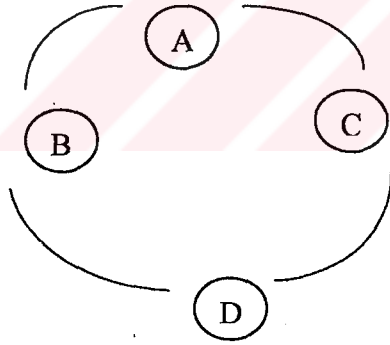


4- Çember Modeli:

Bu modelde yetki demokratik bir şekilde kullanılır. Lider burada bir katalizör görevi görerek işletmedeki iletişim sorunlarını düzenleyici bir işlevi yerine getirir.

Günümüz modern işletmelerinde daha çok çember modeli kullanılmaktadır. Çünkü modeller içerisinde en demokratik olan modeldir.

Şekil 10. Çember Modeli



x- Doğal İletişim:

Bireyler arası ilişkilerin doğal sonucu olarak doğan doğal iletişim belirli bir plan ve amacı olmayan ve kendiliğinden oluşan iletişim türüdür. Küçük ya da büyük her örgütte var olan varlığı inkar edilemeyen bu tür iletişim etkili biçimde denetim altına alınmadığı takdirde örgütsel düzeni kökünden sarsacak ve biçimsel iletişimin boyutlarını aşacak kadar ileri gidebilir.

İletişim doğal bir ihtiyaçtır. Bunun karşısına çıkıldığında ya da sınırlandırıldığında doğal iletişim kanalları çalışmaya başlayacaktır. Bu yüzden doğal iletişimin önce bir gerçek üzerinde yaratacağı olumsuz etkileri giderici önlemler almak gerekir.

Bir işletmede doğal iletişimin oluşma nedenlerini birkaç başlık altında toplayarak inceleyebiliriz.

Bıçimsel iletişimdeki sapmalar:

Doğal iletişimin doğuş nedenlerinden en önemlisi hiç kuşkusuz bıçimsel iletişimin iyi örgütlenmeyişi veya iyi işlemeyişidir. Bıçimsel iletişimdeki sapmalar hem gönderici hem de alıcıdan kaynaklanabilir.

İletişimdeki aksaklıkların çoğuna iletişimciler neden olmaktadır. Genellikle ya göndericinin, alıcının ihtiyacının ne olduğunu, İletişimin tam amacını bilmemesinden, ya da alıcının mesajı yanlış olarak anlaması veya iyi dinlememesinden iletişim engelleri ortaya çıkar. İletişim sürecindeki kopukluk potansiyelini bilmek bunu önlemedeki en önemli ilk adımdır.

Bıçimsel iletişimdeki sapmalar;

- Yetersiz tanımlanmış amaç veya bilgi; Gönderici mesajını ifade etmeden önce gerçekleştirmek istediği iletişimin amaçları hakkında net bir fikre sahip olmalıdır. Şu halde mesajın ana hatlarını oluşturan iletişimin de açık ve hedefe tam yöneltilmiş olması gerekmektedir. Eğer, bunlardan biri veya ikisi de netleştirilmemişse, mesaj belirsiz olacağından iletişimde kopukluğu, sapmalara neden olur.
- Yanılsama; Bu ifade veya deşifreleme aşamalarında ortaya çıkman iletişim engellerine verilen addır. Eğer gönderici, alıcıya gönderilmesini amaçladığı iletişim sürecinde doğru lisan ve işaretleri kullanmamışsa, yanılsama ortaya çıkar.

İletişim kopuklukları sadece sözlü ifadeden kaynaklanmaz. Yüz ifadeleri, jestler, mimikler veya mesajın iletilme yöntemi, alıcının yanlış bir izlenim edinmesiyle sonuçlanabilir. Bazı alıcılar, dostça bir gülümsemeyi baskıcı bir jest olarak niteleyebilirken, diğerleri, çok resmi bir dil kullanımında kendilerini dışlanmış hissedebilir. Bazı insanlar, göndericinin kendilerinin anlayabileceği bir dil kullanmaya çalıştığını görenek mutlu olurken, diğer insanlar kendilerinin küçümsendiğini düşünebilirler. Bu sorun mesajı kimin alacağını düşünerek veya uygun dilli kullanarak halledilebilir. Bu iş görüldüğü gibi basit bir işlem değildir. Doğru notu oluşturmak ve diğer insanlarla

mesajlarını tam olarak doğru bir şekilde yorumlamak yetenek, uygulama pratiği ve özen ister.

- Yanlış ortamın kullanımı; iletişimde yanlış ortam seçmek, felakete sebep olabilir. Örneğin, bir grup işçiye yeni maaşları hakkında bilgi verilecekse, birbirinden farklı olan maaşların yazılı bir biçimde ilan edilmesi yanlış olur. Bu, kişisel mektuplaşma ile bireylere duyurulmalıdır. Bu tür yanlış anlamalar doğru ortamın seçilmesiyle önlenir...
- İletişimde yanlış zamanlama; iletişimde doğru zamanlama, en azından ortam kadar önemlidir. Önemli bir toplantıya girmek üzere olan biriyle hassas bir konuyu görüşmeye çalışmak muhtemelen başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Dolayısıyla iletişimde doğru zamanlama, en azından ortam kadar önemlidir.

Dış etkenlerden ortaya çıkan çeşitli engeller vardır. Bunlar ise;

- Gürültü; Bu tür etkenlerin iletişim sürecinde çok olumsuz yanları vardır. Kötü bir telefon bağlantısı veya oda içindekileri fiziksel ve rahatsız edici gürültü kaynağı, telefonla yeniden arayarak ve açık olan pencereyi kapayarak giderilebilir.
- Teşkilat içi engeller; Bunlar teşkilat içi veya teşkilatlar arası iletişim yapısının düzgün ve net bir iletişim için elverişli olmadığı durumlardır. Her tür etken buna sebebiyet verebilir. İşçilerin, sadece bir danışmanla iletişim içinde bulunmalarına izin verilmiş olmaları, personel müdürünün işçilerle doğrudan bir temas içinde olmayışı ve bu nedenle de iş ortamı hakkındaki işçi şikayet ve temennilerinden haberdar olamayışı birkaç sebep olarak sıralanabilir. Bu tür engellerin, doğru alış-veriş çizgisinin belirlenebilmesi için teşkilattaki iletişim sisteminin sürekli olarak gözden geçirilmesiyle üstesinden gelinir.

İnsan ilişkilerinden kaynaklanan engeller; Bir işletme çevresinde çalışırken kişisel kaygı ve hislerinizden sıyrılmamız gerektiğinden, insan ilişkileri sorunun basit bir kişilik çatışması olma seviyesinden daha farklı bir boyutta algılanması ve söz konusu tarafların birbiriyle çalışamaz bireyler olduğu gerçeğinin kabul edilmesi gerekir. Bu tür bir engelin ilgili şahısların sorumlulukları dışında olduğunun gözlenmesi bu sorunun çözümünde çok önemli bir adımdır. Eğer her iki taraf da aralarında bir engelin varlığından haberdar olursa, bunun kaldırılabilmesi için daha çok çalışabilir. Eğer bu sistem işlerse, önceden

olduklarından çok daha iyi bir şekilde iletişim kurar, daha çok iş üretebilirler. Eğer sistem işlemezse, bireylerden birinin başka bir bölüme gönderilmesi gibi bir önlem gündeme gelebilir. Ancak bu aşamada taraflardan hiçbirini suçlama eğilimi içine girilmemelidir.

Bir teşkilat içindeki iletişim teorisini ve yapılarını bilmek daha etkili bir iletişim için önemli bir adımdır. Aynı zamanda iletişim kopukluğuna neden olan etkenleri de bilmek bunlara önlemek açısından bize çok yardımcı olacaktır.

Bu bilgileri edinmemiz yol gösterici bir kılavuz olacaktır. Alıcıya uygun dilin kullanımı ve iletişimin amacı belki de bunlar arasında en önemli olanıdır.

Mesajların elenerek iletilmesi; iletişim sürecinde mesaj alıcıya ilk haliyle değil kanallardan geçerken değişikliklere uğrar ve bazı eksilmeler olabilir. Bu durumu ortadan kaldırmak için bütün kanalların açık tutulması, ara kademelerin ortadan kaldırılması ve iletilmek istenen mesajların açık bir şekilde ifade edilmesi gerekir.

Üst ve Astların Davranışları; özellikle yönetici iki yönlü iletişimin gerçekleşmesine katkıda bulunacak psikolojik bir ortam yaratmalıdır. Eğer yönetici iki yönlü iletişimin gerçekleşmesini sağlamazsa, yatay ve dikey kanalların işleyişini sağlayacak psikolojik bir ortam yaratamazsa orada sorunlar ortaya çıkacaktır.

xi- Doğal İletişim Kanalları

Doğal iletişim kanallarını, Tek hatlı zincir, Dedikodu zinciri, olasılık zinciri ve küme zinciri olarak sıralayabiliriz. Doğal iletişim sisteminde ortaya çıkan söylentiler işletme için büyük bir tehlike oluşturur. Çıkarlar ve belirsiz durumlar söylentilerin doğmasına ve devam etmesine neden şekilde işleyen, tarafların birbirlerine güvencikleri bir ortam oluşturulmalıdır.

Doğal iletişim örgüt yapısı için bir çok yararlar sağlar. Bu yararları şöyle sıralayabiliriz;

- Doğal iletişim, örgüt yükünün önemli bir kısmını taşıyarak örgütün iletişim gereksinimini karşılayarak biçimsel iletişime yardımcı olur.
- Doğal iletişim örgüt üyelerinin moralinin yükselmesi ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlar.

- Doğal iletişim, iyi kullanıldığı takdirde, yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olabilir.
- Dilek ve yakınmaların üstlere ulaştırılmasında etkin bir araçtır.
- Doğal iletişim örgütün çevresindeki değişiklikleri zamanında haber almasını ve bunlara önlem alınmasını
- Doğal iletişim, örgütlerde takım çalışmalarına, görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlar.

Sonuç olarak verimlilik üzerinde önemli bir etken olan iletişim koşullarının olumlu bir şekilde düzenlenmesi ve yürütülmesi için uygun sosyal ortamın yaratılması gerekir.

Eğer bir örgütte iş ve insan ilişkilerinin oluşturduğu atmosfer doyum verici bir düzeyde değil ise verimlilik tıkanacaktır. Birey veya grubun içinde bulunduğu sosyal atmosfer birçok faktörün ortak etkisiyle oluşmaktadır. Dikey ilişkiyi açıklayan Emir/komuta sistemi ve Delegasyon, yatay ilişkileri açıklayan Koordinasyon/işbirliği, çok yönlü bilgi mesaj değişimini ifade eden iletişim, tüm bu ilişkilerin içinde yer alan insan ilişkileri ve nihayet davranış ve tutum değişimini de etkileyen motivasyon sosyal atmosferi oluşturan başlıca faktörlerdir.

Uygun delegasyon yapılmayınca karar akışında darboğazlar oluşacak ve verimlilik düşecektir. Etkin bir haberleşme düzeninin eksikliği ve informel haberleşmedeki zayıflıktır. Bilgi ve karar darboğazına neden olacak bu da verimliliği düşürecektir. İnsan ilişkilerindeki kapalılık ve bireysellik bilgi eksikliği ve çarpıtılması sonucunu doğuracak ve verimlilik düşecektir. Tüm bunlara bağlı olarak kurum kültürü eksikliği, belirsizlikler, tutarsızlıklar, adaletsizlik ve nihayet insan davranışlarındaki nedenlerin anlaşılmasındaki yetersizlikler birey ve grup motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir.

f. İşi Genişletme, Zenginleştirme;

İş görenlere yaptıkları işin kapsamı genişletilerek zenginleştirilerek, yaptıkları işin yapılmaya değer olduğu anlatılarak verimlilikleri artırılabilir. Sürekli aynı işi yapan yani sürekli cıvata sıkılan bir işçinin işi genişletilmeli işine ve ürüne yabancılaşması önlenmelidir. Aksi takdirde monotonlaşan iş yaşamı iş görenin verimliliğini düşürecektir.

Çünkü insanlar çoğunlukla, tekdüze, sürekli yinelenen, yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine olanak sağlamayan işlerden hoşlanmazlar. Yönetimin

bu tür işlerde çalışanların ve doyumlarını artırmak, onları güdülemek için kimi düzenlemeler yapması, kimi güdüleyici uygulamalara başvurması gereklidir. Bu tür uygulamalar, işi değiştirme, dönüşümlü iş, işi genişletme ve iş zenginleştirme olarak sıralanabilir.

Çoğunlukla insanlar, değerli ve yararlı bir görev üstlendiklerinde inandıkları sürece daha çok çalışır ve yararlı hizmetler yaparlar. bu nedenle, çalışanlar, kuruluşun topluma yararlı hizmetler yaptığına inandırılmalı ve bu hizmetlerin gerçekleştirilmesinde onların değerli katkılarının olduğu yapılan toplantılarla ve başka olanaklardan yararlanılarak sürekli vurgulanmalıdır.

g- Yarı Otonom Çalışma Grupları Oluşturmak;

Bu konuya psiko-sosyal değişkenleri sıralarken çalışmada bağımsızlık başlığı altında değinmiştik.

8-Lider ve Liderin Verimlilik Üzerindeki Etkisi

Bir işletmede verimlilik yönetimini bir tekerleğe benzetirsek, örgüt ve liderliği deyim yerindeyse, tekerleğin poyrası, göbeği olarak nitelemek olanaklıdır. Üst yönetim ve diğer yöneticilerin istemeyip desteklemediği, istemeden yönettiği bir izlencenin başarıya ulaşması imkansızdır.

Lider, toplumun, teşkilatın ve çalışanın amaçları karşısında insanların en yüksek potansiyellerini ortaya koyacak şekilde yöneten kimsedir.

Liderlik ise, insanların gayretleriyle teşekkülün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmaya teşvik etme ve yönetmedir.

Daha kapsamlı bir Lider tarifini Koç şöyle ifade eder; “Lider, Uygulanacak siyaseti açıklayan, yorumlayan, değiştiren, yetki isteyen, kullanan ve devreden, karar veren, planlayan, teşkilatı kuran, koordinasyonu sağlayan, çalışmalarını takip eden, moral ve kamçılayıcı gücü ayakta tutan, yükselten, etrafındakileri teşkilata bağlayan, katılmayı sağlayan ve teşekkülün üyelerini birlik ruhu içerisinde amaca yönelten kimsedir” (1990: 71).

Liderlik bir süreçtir. Liderlik belirli amaç ve gayelere varmak için insanları etkileme ve etki altında bırakma sürecidir. Etkili bir lider diğer kişileri kendi istediği biçimde davranışa yöneltir ve genellikle bunu şöyle başarır;

- inandırma (ikna yoluyla),
- güç kullanarak,
- yasal haklara dayanarak,

liderliği genel olarak Biçimsel (Resmi, formel) Lider ve Doğal (informel) lider olmak üzere iki ana başlıkta inceleyebiliriz.

Yüzyıllar boyunca yazarlar , araştırmacılar liderliğinden doğuştan çıktığını iddia etmişlerdi. Günümüzde artık bu görüşler geçerliliklerini kaybetmişlerdir.

Kesin bir lider tipi veya kesin bir liderlik anlayışı üzerinde yoğun tartışmalar yaşanmıştır. Ancak liderlik özelliklerinin duruma göre değişmesi nedeniyle kesin bir lider tipi ortaya koymak oldukça zordur.

Liderin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

i- Zeka; Lider kendini izleyenlerden biraz daha zekidir.

ii- Sosyal olgunluk; Heyecan bakımından olgundur. Başarıda başın dönmez, yenilgide ise kolayca çekmez. Anti sosyal davranışları asgaridir.

iii- Kalıtımsal motivasyona sahiptir. Daima bir başarıdan diğer başarıya koşar. Dış ödüllerden çok bu motivasyonların etkisi altında çalışır

iv- Beşeri ilişkiler; Liderler işlerin insanlarla birlikte yapılabileceğini bildikleri için insanlar arası iyi ilişkiler kurulmasına büyük önem verirler. Ve iyi bir iletişim sağlarlar.

8.1. Liderlik Konusunda Yaklaşımlar;

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda üç ayrı yaklaşımdan söz edilir. Bunlar

I- Klasik Yaklaşım,

II- Davranışsal Yaklaşım,

III- Modern Yaklaşım,

I- Klasik Yaklaşım:

Büyük adam kuramı da denilen bu yaklaşımda kişinin özellikleri ve nitelikleri üzerinde durulur. Yukarıda da değindiğimiz gibi uzun yıllar boyunca insanlar liderliğin doğuştan sahip olunan bir yetenek olduğu görüşünü benimsemişler ve liderlerin daima bu özelliklere sahip olan kişiler arasından çıktığına inanmışlardır. Ancak liderliği kişisel özelliklere bağlayan bu görüşü kanıtlayacak veriler bütün çalışmalara rağmen bulunamamıştır.

Bazı araştırmacılar yaptıkları geniş araştırmalar sonucunda çeşitli işletmelerdeki yöneticilerin başarı sağlamalarında, zeka, yönetim ve denetim yeteneği, insiyatif, kendine güven, mesleki düzey gibi kişisel özelliklerin önemi olduğunu iddia etmişlerdir (YALÇIN 1988: 217).

II-Davranışsal Yaklaşım:

Bu yaklaşım lider nedir? Liderin özellikleri nedir sorusunu bir tarafa bırakarak liderler ne yapıyorlar sorusuna cevap aranmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarla liderliğin iki boyutunun olduğu sonucuna ulaşıldı. Bunlar;

- i- İnsana saygı (Çalışanlara saygı gösterilmesi),
- ii- Yardımcılar için bünyenin-yapının harekete geçirilmesi,

Bu yaklaşım lider tiplerini 4'e ayırarak inceler:

Otokratik:

i- Sömürücü, hoşgörülü olmayan (istismarcı, müstebit) özellikle 19'yyda bir çok ülkede görülen türdür. Günümüzde bu tür liderlere bazı işletmelerde rastlanır. Bu tür iş sahipleri yanlarında çalışan işçi ve personele bir insan olarak değil yalnız bir üretim aracı olarak bakarlar. Bu tür liderliğin uygulandığı bir örgüt çevresinde başlıca olumlu motivasyon aracı olarak para ve fiziksel çalışma koşullarına önem verilir.

İşi kaybetme korkusu, maaşı kaybetme olasılığı, personeli işletmede tutmak için olumsuz motivasyon aracı olarak kullanılır. Bu tür yönetim kendisine karşı düşmanlık yaratır. Bu düşmanlık ise daha çok işçilerden ve alt düzeydeki yöneticilerden gelir. Çalışanlar görünüşte uysallık gösterebilirler de içlerinden mutsuzluk duyarlar ve emirlere karşı çıkarlar. Normal piyasa koşulları hakim oldukça ve iş olanakları bulundukça, bu tür yöneticiler personel bulmakta ve buldukları personeli işletmede tutmakta büyük sıkıntı

çekerler. Günümüzde artık bu tür liderlik anlayışının verimliliği artırmada ve devam ettirmede hiçbir yararının olmadığı anlaşılmış ve bu görüş yavaş yavaş terk edilmeye başlanmıştır.

ii- Sömürücü, hoşgörülü liderlik:

Bu tür yönetici samimidir. Bununla beraber tamamen otoriterdir. Fakat personeli ekonomik ve sosyal gereksinimlerini karşılamayı, onların refahını sağlamayı düşünür ve onlarla ilgilenir. Demir gibi pençeleriyle yönetirler, yukarıdan aşağıya haberleşme kanalı gayet yüklüdür, aşağıdan yukarıya doğru haberleşme ise oldukça zayıftır.

Bu iki tür yönetim, personeli verilen emirlere tümüyle uyulması için kuvvet uygulamasına dayanır. Bu yönetim biçimi ancak personel itaatkar olduğu zaman başarılı olur. Kişilik sahibi kuvvetli yaratıcı olanlar ise bu atmosferden kaçarlar.

iii. Danışıcı Liderlik

Bu tür yönetici (lider) istediği konularda yardımcılarını fikirlerini açıklamaya davet eder. Bununla beraber kesin kararı daima kendisi verir. Uygulama şekilleri ise şunlardır:

Lider önceden bir plan hazırlar ve bu konuda yardımcılarının fikirlerini açıklamaya davet eder. Veya liderin kafasındaki fikir önce tartışılır ve asıl hareket planı sonra hazırlanır.

iv- Katılımcı Liderlik:

Bu danışıcı türün daha ileri ve gelişmiş bir şeklidir. Burada lider sorunların çözümlenmesinde yardımcılarının işbirliğini ister. Varılan kararı kendisine mal etmez. Daha çok grup üyelerini karar varmaya yöneltir.

III-Modern Yaklaşım:

Etkili Liderlik de iki ayrı modelden söz edebiliriz. Bunlar;

i-İnsanlar arası ilişkilere yönelik lider

ii-Göreve yönelik lider.

Modern yaklaşımda liderlik demokratik özellikler taşır. Demokratik liderler kararları tek başına değil, gruba danışarak verir. Bu tip liderler, grubu işleve kendileri ile ilgili problemlerle karşılaştırmaya gayret ederler. Grup ile lider bir toplumsal birim halinde ve yapıcı bir iletişim içinde bulunurlar. Lider, grubun fikir ve tavsiyelerini teşvik eder. Onlardan uygulanmasında fayda görülenleri uygular, bu uygulama ya da alınacak kararlar hakkında gruba bilgi verir. Grup üzerindeki kontrolüyle grubu canlandırıp, işe katarak ve grubun içerisindeki kuvvetleri kullanarak görevini yerine getirir. Grupla lider arasında bu birliği sağlanması için özellikle büyük teşkilatlarda çok iyi yürütülen bir haberleşme ve koordinasyona ihtiyaç duyulur. Öte yandan liderin nitelik olarak bir yandan grup üzerindeki son kontrol ve etkiyi kaybetmeyip gruba müstakil olarak genişlikte çalışmaya yöneltecek yeterlilikleri içine alacak seviyede olması gerekir.

8.2. Bir Liderin Başarısı İçin Kullanılan Kriterler;

Bir Liderin değerini kesin ve kat'i bir ölçü ile tespit etmek imkansızdır. Bununla beraber şu kriterler olumlu bir lider için sayılabilir; (KOÇ 1990: 74).

i- Lider amacın ne olduğunu bilir,

ii-Lider etrafındakileri kendi kişisel işi için değil, grubun ve işyerinin amaçları uğrunda çalışmaya sevk ve teşvik ederek orta ve alt kademeler arasında koordinasyonu sağlar,

iii-Lider teşekkülün tarihçesini, bugünkü durumunu bilir ve geleceğe ait planlar yapar.

v- Lider kurum içindeki yatay ve dikey bağları kuvvetlendirmeye çalışır,

vi-Lider gözetimindeki yetki sahibi üstler arası ilişkileri kuvvetli bir şekilde kümelendirir ve düzenler. Teşkilat içinde kendisine yardımcı olacak kimseleri bulup, yetiştirir ve terfi ettirir,

vii-Liderin kararları ani ilhamlardan çok, sistemli ve devamlı bir düşünce mahsulü olmalıdır,

viii-Lider, mevcut kaynakları en çok fayda sağlayacak şekilde kullanır ve çevresine örnek hizmetler gösterir.

ix-Lider, etrafındakileri sadece fert olarak değil, gruplar halinde bir araya getirir. Teşkilat içinde güçlü dayanışma esasları hazırlar.

x- Lider çevresine yol gösterir çalışmalarını bizzat veya dolaylı olarak gözetir ve kontrolünü yapar.

Herhangi bir kuruluşun hangi kademesinde olursa olsun, her amir, başkaları tarafından o mevkiye getirilmiş bir liderdir. bu bakımdan grubun kendiliğinden işbaşına getirdiği doğal liderlerden ayrılır.

Grup kendi amaçlarına en iyi hizmet edeceğine inandığı kimseyi lider seçer ve onu takip eder. Doğal lider grubun tam bir mensubu ve onun çıkarlarının tabii bir savunucusudur. Doğal liderlerin ortaya çıkışı başkaları tarafından lider olarak tayin edilenlerden farklı olmakla beraber, her ikisinin de başarılı olmaları için izlemeleri gereken yol büyük benzerlikler gösterir. İşte bu nedenle sadece resmi bir liderlik mevki işgal etmek, fiiliyatta bir lider olmak için yeterli değildir. Tayinle gelen bir liderde, doğal lider gibi grubun kıymetlerini, benimsemeli, hiç olmazsa davranışları grup mensuplarını bu hususta şüpheye düşürmeyecek bir yön izlemelidir.

Lider bunun için lüzumlu güven havasını elde etmek imkanına, grup mensuplarıyla yakan temas halinde bulunmak ve onların kararlarına katılmalarını sağlamak suretiyle geniş ölçüde sahiptir. Katılma işlemi, şüphe ve kaygıları ortadan kaldıracak bir haberleşme ve anlaşma vasıtası teşkil eder. Böyle bir durum, grup mensuplarının birer fert olarak gelişmesine hizmet edecek elverişli bir ortam yaratır. Böyle bir ortam ise grup mensuplarını, ortak amaçların gerçekleşmesi için azami gayreti sarf etmeye isteklendirir. İşte, demokratik liderliğin veya idarenin ana özellikleri bunlardır.

Bir işletmede bir makine monte edilirken bununla birlikte birde el kitabı verilir, makinenin nasıl çalışacağı anlatılır ve uygulamaları gösterilir. Ancak bir işletmeye her gün yeni elemanlar alınırken bunlarla birlikte asla bir el kitabı gönderilmez. Bu yeni elemanları verimli bir şekilde çalıştırmak için neler yapılacağı ise işletme liderlerinin işidir. Bir işletmede lider birbirinden oldukça farklı olan bireyleri tanıyıp onları anlaması gerekir. Liderin işçiyle olan münasebetinde dikkat edeceği esasları şöyle sıralayabiliriz.

a- Her işçiye davranış hakkında bilgi verin; Her işçiye işinde ne dereceye kadar başarılı olduğu hakkında bilgi vermek doğrudur. Hangi işçi işindeki başarısı hakkında fikir edinmek istemez ki?

b- Layık olduğunda takdir edin; Bir işçi rahatsız olmasına rağmen önemli bir işi bitirmek için işe devam ettiği zaman belki kendisine belki fazla ücret veremezsiniz, fakat onun çalışmasından faydalandığınızı kendisine söyleyerek onu takdir edebilirsiniz.

c- Kendileriyle ilgili değişiklikleri önceden bildirin; İşçilere kendilerini ilgilendiren değişiklikleri mümkün olduğunca önceden bildirip, onlara değişiklikleri anlatarak ikna etmek gerekir.

d- Her işçinin yeteneğinden en iyi şekilde yararlanmak, Hiç kimsenin gelişme yolunu kapamadan ve onları teşvik etmek suretiyle çalışma arzusunu uyandırmak lazımdır. Onların gizli yeteneklerini de bilmek gerekir. Hiçbir zaman insanları bir başkasının yanında azarlamamalı, aynı zamanda bir kişiye karşı olan davranış topluluğa da aynı olmalıdır.

Lider işletmede sorunların ortaya çıkmasını önlemek için elinden geleni yapmasına rağmen bu sorunların hepsini çözemez ve yine bazı sorunlar ortaya çıkar. Bu sorunların çözümü için 4 (dört) aşamadan oluşan bir yol izlenir. Bunlar; (İş Münasebetleri, 1970: 15).

i- Olayları tespit etmek, olaylar hakkında neler olmuş, niçin olmuş, bu hususta olaylarla ilgili bütün ip uçları, mümkün olduğu kadar gizli taraf bırakmadan genellikle bütün bilgilerle olaylar tespit edilmelidir.

ii- Çözüm yollarını araştırmak ve karar vermek; Tespit edilen olay hakkında düşünülmeli, tartışmalı ve öyle karar verilmelidir. Hangi yöntemlerin kullanılacağı ve ne gibi tedbirler alınacağı, bu tedbirlerin kişiler, topluluk üzerindeki etkisi ne olabilir? Bunların hepsi gözden geçirilmeli ani kararlar verilmemelidir.

iii- Kararları uygulamak; Alınan kararı lider tek başına mı uygulayacak, yardıma ihtiyacı olacak mı? Yoksa amirleriyle mi hareket edilecek? Tüm bu sorulara verilecek cevaplar durumlara göre değişecek, uygun uygulama yolları uygulanacaktır.

iv- Sonucu kontrol etmek; Kararın uygulanmasından sonra sonucun izlenmesi gerekir. İnsanların davranış ve ilişkilerindeki değişiklikler nasıl olmuştur, bu değişikliklerin işletme için olumlu ve olumsuz sonuçları kontrol edilip değerlendirmek gerekir.

6- İyi İş İlişkileri Tekniği:

IV. Akşam Sanat Okulu ve Mesleki Eğitim Merkezi'nin yayınladığı "iş münasebetleri" kitapçığında iyi ilişkileri teknikleri şöyle sıralanmaktadır (1970:17).

1. Her zaman kendi durumunu bildirin,
2. İş bakımından ve grup içindeki durumunu zaman zaman kendisi ile konuşun,
3. Takdir edilmesi gerektiği zaman bunu unutmayın,
4. İşinde gösterdiği gelişme ile uygun şekilde karar verin,
5. İş ile ilgili değişiklikleri önceden haber verin, yapacağı işten haberdar olanlar daha iyi çalışırlar,
6. Güvenlerini kazanmaya çalışın,
7. İşçilerin içten bağlılık ve dürüstlüğünü, size güvenmelerini hak edin,
8. Onları ilgilendirecek plan ve kararlara onlarında katılmalarını sağlayın. Çünkü, katılma işbirliğini kuvvetlendirir,
9. Bütün işçilerinizi tanıyın,
10. İlgilerini iyi ve kötü alışkanlıklarını, zayıf taraflarını öğrenin,
11. Onların fikirlerine kıymet verin,
12. Eğer bir işçinin davranışını onun için tabii bulmuyorsanız bunun sebebini arayın,
13. Mümkün olduğu takdirde arzularınızı teklif veya öğütlenme şeklinde önceden kendisine bildirin. Genel olarak insanlar sıkıştırılmayı sevmezler,
14. Yapılacak şeylerin neden ve niçinini daima açıklayın. İşçi, bir işi neden ve niçin yaptığını bilirse daha iyi yapar,
15. Bir hata yaparsanız onu kabul edin ve özür dileyin. Hatanızı başkasının üzerine yüklerseniz, herkes sizden nefret eder,
16. İşçinize her işin önemli olduğunu açıklayın. Bu onun işine olan güvenini pekiştirir,
17. Eleştirileriniz yapıcı olsun. Eleştirinizin sebeplerini ve onları düzeltme yollarını gösterin,
18. Eleştirilerinizi, yaptığı iyi şeyleri gösterdikten sonra yapın,

19. Yardım etmek istediğimize onu inandırın,
20. Her zaman örnek olun. İşçinizin nasıl olmasını istiyorsanız siz de öyle olun,
21. İşçiye güvenin böylece onun en iyi niteliklerini meydana çıkarın,
22. İşçinizden biri hoşnut değilse sebebini bulun. Birinin hoşnut olmaması diğerlerinin de hoşnut olmamasına sebep olabilir,
23. Mümkün olduğu takdirde, her zaman, her türlü şikayetlerini dinleyip çözmeye çalışın. Bir kişinin çözülmeyen şikayeti başkalarını etkileyebilir,
24. İşçinizi destekleyin, yetki, sorumluluğun arkasından gelmelidir,

10-İşçi Maneviyatı (Morali) ve Verimlilik:

Maneviyat işçinin işyerindeki davranışı üzerinde önemli bir etkidir. Bilindiği gibi çağımız Endüstri çağı ve zorlanan insan çağıdır. Zihin ya da beden gücüyle çalışan insanlar alabildiğine zorlanmaktadır. Bu zorlanmadan en fazla payı alanlarda şüphesiz iş görenlerdir.

Bugün çılgın bir yarış içinde olan işletmeler verimliliklerini artırabilmek için işyerlerini teknolojidaki en son yeniliklere göre düzenlemektedirler. İşletmelerin iki boyutu vardır. Bunlar; teknolojik boyut ve insan boyutudur. Bu boyutlar birbirleriyle sıkı ilişkiler içerisindedirler. Birinde olan değişim diğerini de anında etkilemektedir. İnsanların zorlanmasına neden olan en önemli etken de bu hızlı değişim ve etkileşimdir. Çalışanlar bilgi ve yeteneklerini gelişen teknolojiye göre değiştirmek ve geliştirmek zorundadırlar. Bir ülke içinde insan kaynaklarının geliştirilmesi büyük bir sorundur. Çünkü eğitilmiş, verimli, umutlu ve ruhsal sağlığı yerinde olan insanlar, gelişme ve kalkınmanın temelidir.

İşletmede çalışan birey tek olarak değil bir iş grubu halinde bir arada bulunanların hareket tarzları şeklinde ele almak gerekir. Moral ile ilgili meselelerin anlaşılmasında sosyal bir sistem içinde yaşayan insanlar hakkında basit ve faydalı bir düşünce tarzına sahip olunması gerekir. Roetlisberger'e göre moral "ferde ait bir özellik değildir. moral, fertle içinde çalıştığı organizasyon arasındaki dinamik denge ilişkisidir." (1956: 176).

Moral, bir insanın veya grubun birlikte çalışma arzusunu ifade eden, düşünmeyi gerektiren durum ve davranış olarak ifade edilebilir.

Lavkan'a göre moral; "bir fert grubunun müşterek bir gayeye ulaşmak için istikrarlı ve ısrarlı bir şekilde, bir arada hareket edebilme kabiliyetidir." (1973: 193).

Yöneticilerin çoğu çalışanların yüksek bir morale sahip olmalarını isterler. Çünkü işyerinde iyi moral işbirliği dayanışma ve yüksek verimliliğin, zayıf moral ise çalışanların iş kurallarına uymamaları, davranışlarda haşin olmaları, ve cesaretsizlik içinde bulunmaları, işlerini, iş arkadaşlarını ve işletmeyi sevmemeleri dolayısıyla düşük verimin ortaya çıkmasını sağlar.

Yöneticiler işçilerin yüksek morale sahip olabilmeleri için çeşitli yöntemler uygularlar. Bunun gerekçesi iyi bir morale sahip personelin çalışmasında daha başarılı olacaktır.

İşletmede yüksek moral; personelin çalışmaya istekli oluşu. Verilen emirlere ve mevcut kurallara uyması, işbirliğine arzulu olmaları şeklinde ortaya çıkar.

Düşük moral ise; hırçınlık, aksilik, emir ve kurallara uymamak, ümitsizlik, cesaretsizlik, işletmeyi, işi, çevresindekileri sevmemek şeklinde belirir.

Moralin ölçülmesi ve yükseltilmesi için çalışmalar yapan yöneticilerin özellikle morali ölçmeleri oldukça zordur. Başkalarının davranışlarını dolaysız olarak ölçmek kolay değildir. Bununla birlikte, moralin rol oynayabileceği bazı faktörleri inceleyerek yöneticiler bunu yapabilirler.

İşletmede çalışanların moralinin ölçülmesinde genel olarak iki ayrı metot kullanılır. Bunlardan birincisi ücret ile çalışan kimsenin emeğinin karşılaştırılmasıdır. Sadece ücretle yapılan bir çalışma moral ortalamasının hesaplanmasında yeterli değildir. bu nedenle ikinci bir metodun kullanılması gerekir. Bu ise çalışanların davranışlarıyla onların verimliliklerinin ele alınmasıyla mümkün olmaktadır. Bu iki metodun sonucu ortaya çıkan değere işçi ilişkileri indeks adı verilir.

İşçi ilişkileri moral endeksinin hesaplanmasında şu faktörler dikkate alınır; (LAVKAN 1973: 198).

1. İşçilerin devamsızlık ve süreleri
2. Yapılan işlerin türleri
3. Sağlık nedeniyle viziteye çıkmayla iş başı yapma arasındaki zaman

4. İşletme organizasyonu zorunluluğu nedeniyle örgütteki durum
5. Disiplin cezaları
6. Dış alemden yapılan fiili tepki ve ikazlar.
7. İşin durması ile işletme Sosyal Güvenlik Planlarına iştirak oranları

Moral ölçümü için, sürekli veya belirli aralıklarla inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Burada ise işe karşı ilgisizlik, işten ayrılma oranı veri olarak kullanılır.

Moralin daha subjektif buna karşılık daha gerçekçi olmasını temin hususunda, kanaatlerin ölçülmesi yolu da kullanılmaktadır. Bu yöntemin başarıya ulaşabilmesi geniş ölçüde bir mülakat veya anket programının uygulanmasıyla mümkündür.

Moral beşeri ilişkiler konusunda, davranışları etki etkilediği gibi hesaplanmasında oldukça zordur. Dinamik bir halde olması, kullanılan metotların değişik olmasını ve daimi bir çabayı gerektirir. Moral, ücret, çalışma şartları, örgütteki yeniden düzenlemeleri ve en önemlisi verimliliği artırıcı bir tesir olarak kullanılabilir.

Bu konuda yapılan araştırmalarda görülmüştür ki, moral yükseldikçe, verimlilikte yükselmekte, düştüğünde ise verimlilik de düşmektedir.

Yapılan araştırmalar bu doğrudan ilişkiyi açıkça doğrular nitelikte değildir. Buna karşın, yüksek maneviyatın varlığı durumunda verimliliğinde yüksek olduğu aksine düşük maneviyatın varlığı durumundaysa verimliliğinde düşük olduğu gözlenmektedir.

Chruden-Sherman'a göre yüksek moral verimliliği şu yollardan artırır (Personel Management, Ohio, 1963, s. 412'den aktaran YALÇIN 1988: 230).

Yüksek moral.

- Devamsızlığı azaltır ya da asgari hadde indirir. İşini ilginç bulan, iş koşullarını ve iş ilişkilerini zevkli gören işçi işine severde ve düzenli devam eder.
- İş gücü devri de, devamsızlık gibi işçi maneviyatıyla ilgilidir. Bu nedenle yüksek maneviyat işi terk edenlerin sayısını da bir dereceye kadar azaltır.

Yapılan bir araştırmada işi terk nedenleri şöyledir.

- Ücret yetersizliğinin doğurduğu memnuniyetsizlik,
- Ulaşım araçlarının yetersizliği,

- Yükselmeler,
- Çalışma koşulları,
- Yetersiz sağlık önlemleri,
- İş güvensizliği,
- Diğer işçilerle çatışmalar,
- Konut sağlanamaması ya da kiralara yükse oluşu,
- Yönetime karşı duyulan güvensizlik

Bu nedenlerden dolayı işçi moralinin yükseltilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için, personel gereksinmelerinin belirlenmesi ve bunların tatmini gerekmektedir.

“Bu konuda yapılan başka bir çalışmada da görülmüştür ki, işçi moralinin verimlilik üzerinde oldukça etkili olduğu görülmüştür” (GÜLER 1996: 192).

Bu araştırma sonucu otomasyon ve özelleştirme gibi nedenlerle işten atılma kaygısı yaşayan İş görenlerin verimlilikleri düşük olmaktadır. Görüldüğü gibi kaygı düzeyi yükseldikçe iş doyumunu düşmektedir. Çünkü kaygılı kişilerin kasları gergin ve otonom sistemi sürekli uyarılmış haldedir. Hep tedirgindirler ve zihinlerini belirli bir iş üzerinde toplayamazlar. Yine yapılan bu çalışmada işçilerin 1/3’ü depresyonlu bulunmuştur. Ve depresyonlu işçilerin diğerlerine göre iş doyumları düşüktür. Bu da bize iş doyumunun ruh sağlığıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Çalışanların iş doyumunu ve ruh sağlığı iş yerindeki insan ilişkilerinden de etkilenmektedir. Moral iş doyumunun ürünü olan bir kavramdır. Çalışanların işyerine karşı tutumunu ifade eder. İşçilerin kendi aralarında iyi ilişkiler içinde olmaları kadar üstleriyle ilişkilerinin olumlu olması da oldukça önemlidir.

İşçi moralinin yükseltilebilmesi için izlenecek en iyi yol, başarılı ve güvenilir bir yöntem kuran, bütün kademelerdeki personel ile yakından ilgilenen ve personel ilişkilerinin iyi biçimde düzenlenmesi için ilerici bir personel programı hazırlayan bir yönetime sahip olmaktır.

Böyle bir ortamda işçiler bütün yetenek ve bilgilerini ortaya koyarak gönüllü işbirliğini katılacaklardır. Ustabaşlarıyla serbestçe tartışabilen, kişisel problemlerini rahatlıkla üstlerine açabilen aynı samimi davranışları onlardan görebilen işçilerin morali

yüksek olmakta, işyerine bağlılıkları artmakta, devamsızlıkları azalmakta, motivasyon ve dolayısıyla verim de artmaktadır.

“Buna karşılık kendilerini yetenekli, işlerini doyurucu bulmayan yönetime katılma olanağından yoksun, işyerine bağlılığı az olan işçiler bir sendikaya üye olma eğilimini daha fazla göstermektedirler. Aslında işçi sendikasının gücüyle bütünleşme de işyeri ile ilişkileri bozuk olduğunda işçinin morali hep bozuk olmaktadır ve dolayısıyla bozuk moral verimsizliği ortaya çıkarmaktadır” (1996: 195).

İşletmede üretim sürecinde üretim sürecinde en önemli öge olan insan gücünün morali konusunda söyleyebileceğimiz sonuç şudur; Görüldüğü gibi işçinin moralinin yüksek olması verimini artırmakta, moralinin düşük olması ise verimin düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle işletme yönetimi işletme içinde moral artırıcı çalışmalar yapmalı moral bozucu faktörleri de ortadan kaldırmalıdır.

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1- ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI:

Araştırmamızın konusunu, “İşletmelerde insan ilişkilerinin üretimde verimlilik üstündeki etkileri” oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırmamızın amacı olarak, işçi-iş grubu; işçi-yönetici; işçi-sosyal çevre ve yönetici-sosyal çevre ilişkilerinin, işletme verimliliği üzerinde etkili olacağı ön kabulünden hareketle, verimliliğe etkili olan insan ilişkilerini belirleyici sosyal süreçler araştırılmaya çalışılmıştır.

Sosyal olarak, üretim, emeğin ürüne ya da mala dönüşümü sürecidir. Bu süreci ise, liderlik, yetki ve yetki devri, statü verme, kontrol teşvik, eğitim, dayanışma, uyum, haberleşme sistemi, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi, yönetim anlayışı gibi sosyolojik, psikolojik, ekonomik, yönetsel faktörler belirlemektedir. Bu faktörler, aynı zamanda, iş tatmini, iş yerine ve işe olan bağlılık gibi işgörenlerin, hem işi ve hem de işyerini algılama ve değerlendirme biçimlerini de belirlemektedir. Bunlar ise emeğin ve giderek üretimin verimliliği üzerinde etkili olmaktadır.

2- ARAŞTIRMANIN YAKLAŞIMI

Verimliliğin artırılabilmesi için geliştirilen modellerin çok büyük bir çoğunun insanı merkez olan modeller olduğu, yani verimliliğin artırılması ile iş gücü verimliliğinin artırılması arasında doğrudan bir ilişkinin bulunduğu ilgili literatürün taranması ile ortaya konmuştur.

İşletme içinde insan ilişkilerinin öneminin anlaşılması çok fazla gerilere gitmediği yeni bir bilgi olduğu için bu konuda kesin net çizgiler yoktur. Ancak özellikle E.Mayo'dan günümüze bu konuda oldukça fazla yol aldığımız, verimlilik üzerinde insan faktörünün ve özellikle insan ilişkilerinin oldukça önemli bir etken olduğu kavramış bulunmaktayız.

Araştırmamızda yaklaşım olarak Modern Yönetim Düşüncesinden hareketle Sistem Yaklaşımı çerçevesinde bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşımın temel düşüncesi bir açık sistem olan işletmelerin çevrelerinden sürekli girdiler alarak çevrelerine çıktılar verdiğini ve işletme içinde çeşitli alt sistemlerin bulunduğu (beşeri sistem, mekanik sistem, ekonomik sistem vb...).

Araştırmamız da konumuz gereği özellikle çeşitli yönleri olan faktörlerin daha çok sosyolojik yönleri ele alınmıştır. Bunlardan özellikle; eğitim, iletişim, demokratik katılım,

liderlik, yetki devri, psikolojik güvence, dayanışma, uyum, yardımlaşma, iş tatmini, ödül ve cezalandırma sistemi, kontrol, teşvik, statü verme gibi faktörler üzerinde durulmuştur.

3- ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE TEKNİKLERİ

Araştırmamız, literatürdeki adıyla ‘temel araştırmadır. Araştırma öncesi hazırlanan denencelerin, belirli bir evren içerisinde yapılan alan araştırması yoluyla sınanması süreçlerini içermektedir.

Araştırmamızda veri toplama tekniği olarak anket, istatistiksel çözümleme tekniği olarak da kıkare önemlilik testi kullanılmıştır.

4- ARAŞTIRMAMIZIN VARSAYIMI

Daha önce de değinildiği gibi, araştırmamızın temel varsayımına göre, sonsal olarak, her üretim, emeğin ürüne dönüşümü süreçlerini içermektedir. Bu süreci ise, liderlik, yetki ve yetki devri, statü verme, kontrol teşvik, eğitim, dayanışma, uyum, haberleşme sistemi, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi, yönetim anlayışı gibi sosyolojik, psikolojik, ekonomik, faktörler belirlemektedir. Ancak araştırma konumuz gereği bu faktörlerin sosyolojik yönlerine daha çok ağırlık verilmiştir.

İşletmelerde çalışanların, sosyal ve fiziksel gereksinimlerinin işyeri amaçlarına uygun bir şekilde karşılanmasının oldukça büyük bir önemi vardır. Uygulamada kişisel gereksinimlerin tatmini ile (ücret, kendini gerçekleştirebilme, geleceğe güvenle bakabilme, huzurlu bir çalışma ortamı) örgütsel amaçların (verimlilik, kâr, büyüme) gerçekleştirilmesi tutarlılığı sağlanmalıdır. Bu uyum sağlanamamışsa örgütsel ortam çatışmalı olmaktadır. Çalışma ortamında böyle bir uyumun sağlanması ancak katılımcı demokratik bir yönetim anlayışla mümkün olabilir. Bu süreçte çalışanlar öncelikle kendisi için örgütü yaşatma bilincinde olup, örgütsel amaçları gerçekleştirme konusunda daha özverili çalışmaktadırlar.

5- ARAŞTIRMAMIZIN HİPOTEZLERİ (DENENCELERİ)

Verimlilik işyerindeki birçok faktörün etkisi sonucu ortaya çıkan karmaşık bir süreçtir. Ancak yukarıdaki değişkenlerden de anlaşılacağı gibi araştırmamızda verimlilik üzerinde etkili olan sosyolojik faktörler üzerinde durulmaktadır. Konuyla ilgili olarak denencelerimizi şöyle sıralayabiliriz:

1-Verimlilik iş yerindeki sosyal ilişkilerin yapısındaki düzenleme ve gelişmelere bağlı olarak geçmişten günümüze sürekli artmaktadır.

2-Verimlilik işyerindeki, liderlik, kontrol, eğitim gibi durumlardan etkilenir.

3-Verimlilik işyerindeki ödüllendirme ve cezalandırma sisteminden etkilenir.

4-İşyerindeki demokratik yönetim anlayışının varlığı, iş görenlerin kararlara katılım verimliliği olumlu yönde etkiler.

5-İşyerindeki açık bir haberleşme sisteminin varlığı verimliliği olumlu yönde etkiler.

6-Çalışanların eğitimleri arttıkça verimlilik artar, eğitimleri azaldıkça verimlilik azalır (düşer).

7-İş görenlerin birbirleriyle ve işverenlerle olan uyumu arttıkça verimlilik artar, uyum azaldıkça ve çatışmalar çoğaldıkça verimlilik düşer.

8-İş görenler arasında dayanışma arttıkça verimlilik yükselir, dayanışma azaldıkça verimlilik düşer.

9-İş görenler kendilerini psikolojik olarak güvenle ve rahat hissettiklerinde verimlilikleri artar, iş görenlerin kendilerini güvende hissetmediklerinde ise verimlilik düşer.

6- ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ:

Araştırmamızın örnekleme, Kayseri ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden 500 ve daha fazla işçi çalıştırmakta olan YATAŞ A.Ş' işletmeleri arasından seçilmiştir.

YATAŞ A.Ş. Kayseri Organize sanayide faaliyet gösteren, mobilya, ev tekstili ve havlu üretimi yapmakta olan bir işletmedir. Ancak YATAŞ A.Ş. farklı alanlarda üretim yapan bir işletme olduğundan örneklemeimiz yalnızca ev tekstili ve havlu üzerine ihtisaslaşmış olan bölüm ile sınırlandırılmıştır. Bu birimi seçmemin temel nedeni ise fabrika yöneticilerinin araştırmama gösterdikleri ilgi ve kolaylıklardır.

YATAŞ A.Ş ham maddesinin büyük bir kısmını yurt içinden sağlamaktadır. Ürettiği ürünlerin yaklaşık % 80' ini ihraç etmektedir. Fabrikanın aylara göre değişmekle birlikte ortalama verimliliği % 84 olarak gerçekleşmiştir.İşletmenin bu kısmında 560 işçi çalışmaktadır. Örneklemeimize işgörenlerin %76.43ü alınmıştır.

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMA EVRENİ İLE İLGİLİ BİLGİLER*

1-İLİN TARİHİ

Eski bir yanardağ olan Erciyes'in kuzeyinde yer alan ve Türkiye'nin büyük şehirlerinden biri olan Kayseri, tarihin çok eski ve önemli yerleşim yerlerindedir. Birçok medeniyete sahne olan Kayseri'nin kuruluşu kesin olarak bilinmemekle beraber tarihi M.Ö. 13. yüzyıla kadar uzanır.

Kayseri müslümanların eline 691 yılında Emevi halifesi Abdülmelik zamanında geçti.1071 Malazgirt savaşından sonra Selçuklular tarafından fethedilen şehir 1127 yılında Danişmentlilerden Emir (Melik) Gazi'nin eline geçmiş. Oğlu Melik Mehmet zamanında ise beyliğin başkenti olmuştur. Anadolu Selçuklularından Kılıçaslan 1176'da şehri Danişmentlilerden geri almıştır. Şehir Alaaddin Keykubat zamanında çok önem kazanmıştır.Selçuklu sultanları ve halkı hanlar, hamamlar, kervansaraylar, camiler, türbeler, medreseler, köprüler inşa ettirerek şehri imar etmişlerdir. Selçuklular zamanında Kayseri 20 civarındaki medresesi ile bir üniversite şehri olmuştur.

Moğolların 1243'de Selçukluları yenmesiyle şehir Moğol-İlhanlı hakimiyetine girmiştir.1398 yılında şehir Yıldırım Beyazıt ile Osmanlı hakimiyetine geçmiş 1402'de Yıldırım'ın Timur'a mağlup olması üzerine Timur Kayseri'yi merkezleri Konya olan Karamanoğulları'na vermiştir.1464'de şehir Fatih Sultan Mehmet tarafından Karamanoğullarından alınarak kesin olarak Osmanlılara bağlanmıştır. Kayseri Osmanlılar zamanında Celali isyanlarına sahne olmuş, sancak olan şehir daha sonra Konya eyaletinden alınarak Ankara vilayetine bağlanmıştır. Cumhuriyete yakın zamanlarda da müstakil sancak olmuştur.

Cumhuriyetle birlikte vilayet olan Kayseri tarihçesinden de anlaşılacağı üzere bir kültür ve sanat merkezi olmakla birlikte 1950'lerden itibaren güçlü bir sanayi merkezi olma yönünde hızla ilerlemiş geniş imar faaliyetleriyle bugünkü modern görünüşünü kazanmıştır.

2-COĞRAFI KONUMU

Kayseri İç Anadolu'nun Yukarı Kızılırmak bölümünde yer alır. 34° 36' ve 36° 58' boylamları ile 37° 45' ve 38° 19' kuzey enlemleri arasında bulunmaktadır.

İl alanı kuzeybatı ve kuzeyden Yozgat'ın Çayıralan ve Boğazlıyan, kuzey ve kuzeydoğusunda Sivas'ın Gemerek, Şarkışla ve Gürün, kuzeyden Adana'nın Tufanbeyli, Saimbeyli ve Feke, güneybatıdan Niğde'nin Merkez ve Çamardı, güneydoğudan Kahramanmaraş'ın Afşin, batıdan Nevşehir'in Derinkuyu, Ürgüp ve Avanos ilçeleriyle çevrilidir.

Türkiye'nin önemli sönmüş volkanlarından olan Erciyes il sınırları içinde yer almaktadır. Türkiye'nin en yüksek dağlarından olan Erciyes Kayseri'nin Merkez güneybatısında bir kütle olarak yükselmektedir.

Kayseri, Kızılırmak ve Seyhan havzaları içinde kalmaktadır. İlin önemli akarsuları, Sarımsaklı suyu ile Seyhan havzasında kalan Zamantı'dır. İlde bunların dışında irili ufaklı çok sayıda dere ve çay bulunmaktadır.

Kayseri 16917 m yüzölçümüyle ülke topraklarının %2.2'sini oluşturmaktadır. İl merkezinin denizden yüksekliği 1093 metredir.

İklimi step iklimi olup, yazlar sıcak ve kurak kışlar soğuk ve kar yağışlıdır. Yıllık ortalama hava sıcaklığı 10.3 °C'dir. Yıllık ortalama yağış miktarı 356,5 mm'dir.

Kayseri de ovalar da olduğu gibi dağ ve tepelik alanlarda da bozkır bitki örtüsü hakimdir. İlin yüksek kesimlerinde yer yer iyi orman örtüsüne rastlanırsa da ormanlık alanlar genellikle bozkır bitki örtüsü ve çalılıklarla kaplıdır.

Kayseri topraklarının %36,1'i dağlarla, %14,8'i ovalarla, %49,1 gibi büyük bir bölümü ise platolarla kaplıdır. Topraklarının %53,38'i tarıma elverişli, %29,27'si çayır ve mera, %6,23'ü orman ve fundalık, %10,62'si tarım dışı arazilerden oluşmaktadır.

Kayseri tarihi ve turistik yerler ve doğal güzellikler bakımından oldukça zengindir. Erciyes, ildeki en önemli yaz ve kış turizmüne yönelik dinlenme yerlerinden birini oluşturmaktadır. Yahyalı Derebağ ve Kapuzbaşı şelaleleri, Hacer ormanları, Aladağlar Milli Parkı, ve dünyanın sayılı kuş cennetlerinden Sultan Sazlığı diğer doğal güzelliklere örnek verilebilir.

Kayseri çeşitli dönemlerden kalan kaleler, kervansaraylar, camiler, medreseler, türbeler ve kümbetlerle oldukça zengin bir tarihi mirası barındırmaktadır.

3-NÜFUS

Kayseri ilinde ilk resmi nüfus sayımı 1927 yılında yapılmış ve nüfus 250490 olarak tespit edilmiştir.1990 sayımında 943484 olan nüfusu 2000 sayımında 1049659 olarak sayılmıştır.2000 yılı nüfusunun 721211'ini şehir nüfusu geri kalan 328448'ini ise köy nüfusu oluşturmaktadır.

Yıllık nüfus artış hızları Kocasinan %12,13, Melikgazi %34,64, Hacılar %17,37 ve Talas %12,42 olarak gerçekleşmiştir. Bu nüfus artış hızları verilen üç ilçede merkez ve merkeze yakın ilçelerdir. Buna karşın kırsal kesim ilçeleri sürekli göç vermekte ve nüfus kaybetmektedirler. Örneğin bu ilçelerden Pınarbaşı -%29,99 , Sarız -%28,98 gibi nüfus artış hızına sahiptirler. Merkez ilçelerin sürekli göçlerle büyümesi ve özellikle kırsal ilçelerin sürekli göç vermesi büyük oranda Kayseri'de varolan sanayi tesisleriyle yani iş olanaklarıyla açıklanabilir.

1990 yılı toplam çalışan nüfus 337534 olup 59000'i imalat sanayiinde,152746'sı tarımda çalışmaktadır.

2001 sayımlarına göre ise Kayseri de halen 80309 kişi çalışmaktadır. Bunların 6893'ü kadın, 73416'sı erkek olup, 21095'i kamu, 59214'ü özel sektör kuruluşlarında görev yapmaktadırlar. Emekli aylığı alanların toplamı ise 65637'dir.

Bağkur il müdürlüğüne bağlı sigortalı çalışanların sayısı 74461'dir. Bu sigortalıların 43992'si aktif,17475'i tarım iş kolundadır. İsteğe bağlı olarak 8868 erkek ve 4126 kadın sigortalı bulunmakta olup Bağkur emeklilerinin sayısı ise 23663 olmuştur. Emekli sandığına bağlı olarak 26676 kişi çalışmakta olup toplam 16257 kişi aylık almaktadır. Ayrıca ilde 88153 çiftçi aile mevcuttur. İl nüfusunun yaklaşık olarak %40'ı tarımla uğraşmaktadır.

4-ULAŞIM DURUMU

Kayseri, ülke ulaşım ağında önemli bir kavşak noktasıdır. Ülkenin Batı kesimini doğu ve güneydoğu illerine bağlayan kara ve demiryolları Kayseri'den geçer. Doğu-Batı

yönündeki Sivas-Kayseri-Niğde-Adana karayolu ilden geçen önemli ulaşım kanallarıdır. Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerinin Ankara ve İstanbul bağlantısını sağlayan demiryolları da Kayseri'den geçmektedir. Kuzey-Güney yönündeki demiryolları ise Kayseri'nin Samsun, Mersin ve İskenderun ile bağlantısını sağlar.

Kayseri ili şehir içi ve şehirlerarası trafik yönünden oldukça yoğun bir trafiğe sahiptir. Kayseri ülke demiryolları ağının önemli kavşaklarından birisidir. 2001 yılı içerisinde toplam 1235525 ton yük gönderilmiş, toplam 196800 ton yük Kayseri'ye taşınmıştır. Yolcu taşımacılığında ise 2001 yılı içerisinde çeşitli yörelere 153094 yolcu taşınmıştır.

Kayseri havayolu ulaşımı yönünden de oldukça şanslı bir ilimizdir. THY her gün Kayseri-İstanbul arası iki sefer yapmaktadır. Kayseri havaalanından 2001 yılında toplam 143212 yolcu havayolu ile seyahat etmiştir. Ayrıca havaalanından direkt yurtdışı uçuşlarda yapılmakta 2001'de bu şekilde toplam 22091 yolcu taşınmıştır.

5- EKONOMİK DURUMU

Çeşitli kaynaklarda ortaya konulduğu gibi Kayseri'nin öne çıkan ticari kimliğinin M.Ö.'ki yüzyıllara dayandığı, Kültepe kazılan tabletlerle kanıtlanmıştır. Kayseri 13. 14. Yüzyılda kilim ve halıcılıkta, dericilikte, bakırcılıkta iç pazarların taleplerini karşılayacak durumdadır. Kervan yollarının üzerinde olması Kayseri'nin transit ticaretten aldığı payı giderek artırmış ve bu durum onun çevredeki diğer kentlere oranla daha bayındır olmasını, daha fazla zenginleşmesini sağlamıştır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında başlayarak yapılan kamu yatırımları ildeki imalat sanayiinin gelişmesinde önemli bir etken olmuştur. 1920'lerin sonunda demiryolu ve elektrik santraline kavuşan ilde tank ve uçak gibi araçların montaj ve onarımını yapan fabrikalar açılmıştır.

İl ekonomisinde tekstil, mobilya, makine ve imalat endüstrisinin yanısıra önemli bir faaliyet kolu da pastırma ve sucuk imalatıdır. İl sanayinde geleneksel bir üretim konusu olan pastırma ve sucuk imalatı Kayseri de yüzyıllardır devam etmekte bugün bu konuda çalışan birçok modern işletme bulunmaktadır.

Ayrıca il ve ilçelerde el tezgahlarında üretilen Bünyan ve Yahyalı halıları ile saf ipekten, floştan, yünden yapılan halılar dış pazarlara ihraç edilmekte ve bu yolla da önemli

bir döviz kaynağı sağlanmaktadır. Makine halıcılığı ise ciddi bir sektör olarak üretimini sürdürmektedir.

İl ekonomisinin gelişiminde ayrıca toptan ve perakende ticaretinin de oldukça büyük bir yeri vardır. Kayseri de ticaret ve sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmaların büyük bir çoğunluğu bölge ve Türkiye talebinin yanısıra yurtdışı talebini de dikkate alarak üretimde bulunmaktadır.

İl ticaretinde ihracata konu olan malların başında tekstil gelmektedir. İldeki dokuma ve giyim sanayi Türkiye'nin önemli firmaları arasındadır. Bu firmaların ürettiği pamuk ipliği, halı ipliği, halı, dokuma ürünlerinin büyük bir bölümü bölge dışına ve yurt dışına ihraç edilmektedir. Dokuma ve giyim sanayi ürünlerinden sonra ikinci gelir kaynağını ev tekstili, mobilya ve büro malzemeleri oluşturmaktadır.

2001 yılında Kayseri'de 803 proje yatırım kapsamına alınmış 59 trilyonluk ödenekle çeşitli sektörlerdeki bu projelerin %78'i gerçekleştirilmiştir. Özel sektör yatırımları ise Organize Sanayi Bölgeleri, Küçük Sanayi Siteleri ve Serbest Bölge içerisinde yoğunlaşmakta ancak yeni yatırımların sayısından çok işyeri ekonomik kriz dolayısıyla yeni kapanmış veya çalışma kapasitesini düşürmüş bulunmaktadır.

Kayserili iş adamları ve sanayicilerin yani girişimcilerin sanayileşmeye katkıları son derece önemlidir. Örneğin geçtiğimiz yıllarda Kayseri 1. 2. ve 3. Organize Sanayi Bölgeleri ile Serbest Bölgeye gösterilen talep bunu göstermektedir.

a- Kayseri de Sanayiinin Durumu ve Özellikleri:

Kayseri de tekstil sektöründe küçümsenemeyecek boyutlarda üretim yapılmaktadır. Bu sektör de ülke çapında faaliyet gösteren fabrikalar yan sanayiinin gelişmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Kayseri de bazı büyük işletmeler Türkiye çapındaki 500 işletme arasında yer almaktadır. 1991 yılında ilk 500 firma arasında 7 firma bulunurken bu rakam bugün 17 işletmeye çıkmıştır.

Yaklaşık 3-4 yıldır devam eden ekonomik durgunluk, 2000 yılı sonunda başlayan ekonomik kriz, sanayii büyük sıkıntıya sokmuş olmasına yatırımların durma noktasına gelmiş olmasına rağmen ihracatın bir önceki yıla oranla daha fazla olması oldukça büyük bir başarıdır.

Defterdarlık verilerine göre tahakkuk eden vergilerde yıllık ortalama %68 artış olduğu ve %88 oranında da tahakkuk eden vergilerin tahsil edildiği görülmektedir.

Kayseri de sanayiinin en yoğun olduğu bölge 1. Organize Sanayi Bölgesidir. Burada mevsimlere göre değişmekle birlikte yaklaşık 9000 mühendis ve kalifiye elemanla 20600 işçi çalışmaktadır. Bölgedeki inşaatların tamamlanmasıyla toplam 50000 kişinin istihdam edileceği tahmin edilmektedir. Ancak ekonomik kriz nedeniyle işsiz kalanların sayısı yaklaşık 3000 dolayındadır.

2001 yılında İş ve İşçi Bulma Kurumu Kayseri şubesinde Kamu sektörüne 1691, özel sektörde 483 olmak üzere toplam 2174 işçi yerleştirmiştir. İşe yerleştirme oranlarında bir önceki yıla göre azalma görülmüştür. Kuruma kayıtlı halen 16232 vasıflı, 10750 vasıfsız işçi bulunmaktadır. İşsizlerin çalışma çağındaki nüfusa oranı %7 dolayındadır.

Mevcut nüfusunun %40'nın geçimini tarımla sağladığı Kayseri'de genellikle kuru tarım yapılmakta, ağırlıklı olarak hububat yetiştirilmekte, hayvancılıkta ise ilk sırayı koyun almaktadır. Sulu arazinin az olduğu Kayseri de son yıllarda tarımda makineleşme oranının artması, kullanılan makinelerin modernleştirilmesi ve gübre kullanımının yaygınlaşmasıyla verimde önemli artışlar sağlanmıştır.

Kayseri de 2001 yılı toplam ithalat 202185540 \$ iken yapılan ihracatın toplam değeri 314961676 \$'dır.

Kayseri de Sanayi Odasının üye sayısı 721, Ticaret Odasının üye sayısı 15883, Esnaf ve Sanatkarlar Odası Birliğinin üye sayısı 33731, vergi mükelleflerinin sayısı 38732 kişidir. Toplanan vergi gelirleri 291554976000000 TL'dir.

Okul sayısı (ilk ve ortaöğretim) 667, ilk ve ortaöğretimdeki öğrenci sayısı 221964, Erciyes Üniversitesinin öğrenci sayısı 21278'dir.Kayseri deki toplam kooperatif sayısı 1729, Anonim şirket sayısı 1427, Limited şirket sayısı 6116 ve Kollektif şirket sayısı 134'tür.

* Araştırma evreniyle ilgili bilgiler Kayseri ili 2001 Sanayi ve Ticaret Durum Raporu ve Kayseri Ticaret Odası Dergilerinden alınmıştır.

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA BULGULARI

I. İş Gücünün Genel Özellikleri

1. Cinsiyete Göre Dağılımları

Çalışanların işletme içi ilişkileri değerlendirme biçimleri, iş tatmini gibi yönlerini etkileyen en önemli faktörlerden biri şüphesizdir cinsiyettir. Bu nedenle araştırmamıza işgörenlerin cinsiyetleri sorularak başlanmıştır.

TABLO 1

İşgörenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyetiniz	Sayı	%
Erkek	337	78.7
Kadın	91	21.3
Toplam	428	100

Yukarıda görüldüğü gibi işgörenlerin %78.7'si erkek %21.3'ü ise kadındır. Bu sonuçta Türkiye ortalamasına uygundur. 1998 yılı Kamu ve Özel sektör iş yerlerinde çalışanların %87.5'i erkek %12,5'i kadındır (1999:349).Yine 2001'de Kayseri'de çalışanların cinsiyet dağılımına baktığımızda işgörenlerin %8.6'sı kadın, %91.4'ü erkektir. (2002: 17) Hatta araştırma yapılan işletmede kadın işçi oranı Türkiye ortalamasının ve Kayseri ortalamasının üstündedir. Bu durum örneklemimize aldığımız işletmenin çalışma konusunda yani tekstil üzerine çalışmasından kaynaklanmaktadır.

2. Yaşa Göre Dağılımları

TABLO 2

Tablo II. İşgörenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Sayı	%
19 yaşından küçük	6	1.4
19-24	74	17.3
25-29	191	44.6
30-34	141	32.9
35ve daha yukarısı	16	3.7
Toplam	428	100

Çalışanların yaş dağılımına baktığımızda ise %94,8'inin 19-34 yaşları arasında toplanmakta olduğunu görüyoruz. Bu sonuçta bu konuda yapılan başka çalışmalarla uyumludur. Silah'ın Sivas ilinde Tüdemsaş ve Estaş'da yaptığı danışmanlığı çalışmasında çalışanların %80.3'ü 16 ile 39 yaş arasındadır (2001: 380). Bu durum örneklemimize giren işletmenin bir özel sektör kuruluşu olmasıyla açıklanabilir. Yani çalışanların çoğunluğunun iş güvencelerinin olmamaları ve bu nedenle yaşları ilerleyen işgörenlerin işten çıkarılmaları söz konusu olmaktadır diyebiliriz. Çünkü yaşları ilerleyen işgörenlerin işletmeye maliyetleri hem maaş hem de sigorta primleri yönünden gittikçe artmaktadır. Sürekli ekonomik krizler yaşayan bir ekonomi içinde ise özel sektör işletmelerinin böyle ağır bir maliyeti taşıyabilmeleri mümkün olamamaktadır.

3. Sosyal-Kültürel Kökenlerine Göre Dağılımları

Sosyal-Kültürel köken insanların kişiliklerinin oluşmasında çevrelerini algılayıp değerlendirmelerinde oldukça önemli bir faktördür.

TABLO 3

İşgörenlerin Doğum Yerlerine Göre Dağılımı

Doğum Yeri	Sayı	%
Kent Merkezi	143	33.4
İlçe	161	37.6
Kasaba	38	8.9
Köy	79	18.5
Başka	7	1,6
Toplam	428	100

Sosyal kültürel kökenlerine göre işgörenlerin dağılımı şöyledir. Görüldüğü gibi %71'i ilçe ve kent merkezi doğumludur. Kalan % 29'u ise kasaba, köy ve başka seçeneği oluşturmuştur. Bu sonuçta Türkiye nüfusunun dağılımıyla orantılıdır. Bildiğimiz gibi son yıllarda kent nüfusunun oranı, kırsal nüfusun önüne geçmiştir. Ayrıca araştırma yapılan işletmenin büyük bir şehirde bulunması çalışanların doğum yeri dağılımında etkili olmuştur diyebiliriz. İşgörenlerin birçoğunun kent merkezli olması beklentilerinin çok olmasına neden olacak bu da işgörenlerin iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durumu ilerideki tablolarda daha ayrıntılı şekilde göreceğiz.

4. Öğrenim Durumu

Öğrenim durumuda işgörenlerin insanların çevrelerini algılamalarında ve değerlendirmelerinde ve hayata bakış açılarının oluşmasında önemli bir etkidir.

TABLO 4

İşgörenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Sayı	%
İlköğretim	77	18
Orta Öğretim	316	73.8
Yüksek Öğretim	35	8.2
Toplam	428	100

İşgörenlerin eğitim durumlarına baktığımızda, İşgörenlerin büyük bir kısmı (%73,8'i) orta öğretim mezunu, %18'i ilköğretim ve %8,2'si yükseköğretim mezunlardır. Bu sonuçta yine yapılan araştırmalarla birbirini desteklemektedir. Örneğin, Özyurda'nın

Ankara'da Metal-İş kolunda faaliyet gösteren 4 işletmede yaptığı çalışmada iş görenlerin %44'ü ilkokul, %40'ı orta öğretim ve %13'ü yüksek öğretim mezunlarıdır (1994: 118).

5. Çalışanların Mesleki Eğitim Durumu

Mesleki eğitimle işgörenlerin bir alanda uzmanlaşmaları, gelişen teknoloji ve üretimde makinalaşmanın gittikçe çoğalmasıyla günümüzde oldukça önem kazanmıştır. Bu nedenle gelişmiş ülkelerde mesleki eğitime çok önem verilmekte ve teşvik edilmektedir. Ancak bu konuda ülkemiz henüz gelişmiş ülkeler düzeyine çeşitli nedenlerle ulaşamamış görülmektedir.

TABLO 5

İşgörenlerin Yaptıkları İşin Eğitimini Alıp almadıklarına Göre Dağılımı

İşinizin Eğitimini Aldınız mı	Sayı	%
Evet	107	25
Hayır	321	75
Toplam	428	100

İşgörenlerin büyük bir çoğunluğu yaptıkları işle ilgili olarak bir eğitim kurumunda eğitim görmemişlerdir (%75'i). Yaptığı işle ilgili bir eğitim kurumunda eğitim aldıklarını ifade edenler ise sadece %25'dir. Bu durumda Türkiye'de meslek liselerinin genel liseler karşısındaki oranları hatırlanırsa sonucun anlamlı olduğu görülecektir. Meslek liselerinin genel liseler karşısındaki oranı sadece %25'tir.

Alanında uzmanlaşmamış mesleki eğitimden geçirilmemiş işgörenlerin işletme verimliliğine katkıları çok fazla olmayacak, hatta işletme bu işgörenler için sürekli hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlemek zorunda kalacaktır. Bu da işletme için zaman ve iş kayıplarına neden olacaktır. Bu durumu önlemenin en temel yolu mesleki eğitime gereken önemi verip bu okulların sayısını artırmaktır.

6. Hizmet İçi Eğitim Düzeyleri

Yukarda da görüldüğü üzere işgörenlerin %75'i yaptıkları işin eğitimin almamışlardır. Bu nedenle de işletmenin hizmet içi faaliyetleri düzenlemesinin zorunlu olacağını belirtmiştik. Böylece işletme işgörenlerin işleriyle ilgili bilgileri almalarını ve daha verimli çalışmalarını sağlayabilmek için çeşitli hizmet içi eğitim faaliyetleri, seminerler düzenleyecektir.

TABLO 6

İşgörenlerin Hizmet İçi Kurs Veya Seminer Alıp Almadıklarına Göre Dağılımı

Hizmet İçi Kursu Katıldınız mı?	Sayı	%
Evet	271	63,3
Hayır	157	36,6
Toplam	427	99,9

Hizmet içi eğitim durumlarına göre baktığımızda işgörenlerin, %63,3'ü yaptıkları işle ilgili kurs, seminer veya hizmet içi eğitim aldıklarını belirtmişlerken %36,6'sı ise kurs, seminer veya hizmet içi eğitim almadıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç göstermektedir ki işletmede hizmet içi eğitime değer verilmekte, iş görenlerin mesleki bilgileri sürekli artırılmaya, yenilenmeye çalışılmaktadır.

7. Hizmet İçi Eğitimden Ne Ölçüde Yararlandıkları

TABLO 7

Hizmet İçi Eğitim veya Kursu Katılanların Bu Eğitimlerden Yararlanma Düzeylerine Göre Dağılımı.

Hizmet İçi Eğitimden Ne Ölçüde Yararlandınız	Sayı	%
Çok Az	58	13,6
Az	132	30,8
Çok	98	22,9
Çok Fazla	24	5,6
Toplam	312	73

İşgörenlerin %44,4'ü hizmet içi eğitimlerden, kurs veya seminerlerden çok az ve az yararlandıklarını ifade ederken %28,5'i ise bu eğitimlerden çok ve çok fazla yararlandıklarını ifade etmişlerdir. (Not: Tablo 6'de hizmet içi eğitim aldığını belirtenler %63,3 iken tablo 7'a cevap verenlerin oranı %73 olarak gerçekleşmiştir. Aradaki yaklaşık %10'luk fark sorunun yanlış anlaşılmasından kaynaklanabilir.) İşletme yönetimi görüldüğü gibi hizmet içi eğitim faaliyetlerine önem vererek işgörenlerin işleriyle ilgili bilgilerini artırmaya çalışsa da işgörenlerin birçoğu verilen hizmet içi faaliyetlerinden fazla yararlanamadıklarından şikayetçi olmuşlardır. İşletme yönetimi bu konuda gerekli önlemleri alarak işgörenlerin hizmet içi eğitim faaliyetlerinden en iyi şekilde yararlanmalarını sağlamalıdır.

II. Çalışma Koşulları

1. Çalışma Süreleri

İşgörenlerin işyeri ortamlarının algılamada, değerlendirmelerin de işyerindeki çalışma süreleri oldukça etkili bir faktördür. Çünkü işyerine yeni girmiş bir işgörenin işyeri değerlendirmesiyle yıllardır aynı işletme çalışanların değerlendirmeleri hiç şüphesiz ki aynı olmayacaktır.

TABLO 8

İşgörenlerin İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Sayı	%
0-4 yıl	95	22.2
5-9 yıl	330	77.1
10-14 yıl	2	0.5
20 yıl ve fazla	1	0.2
Toplam	428	100

İşgörenlerin iş yerinde çalışma sürelerine baktığımızda büyük bir çoğunluğunun (%77,1'i) 5-9 yıldır aynı işyerinde çalışmaktalar, %2,1'i ise 0-4 yıl, 0,5'i 10-14 yıl ve son olarak 0,2'si 20 yıl ve fazladır çalışmaktadır. Bu sonuçta işletmenin bir özel sektör kuruluşu olduğu düşünüldüğünde normal olarak değerlendirilebilir. Bu sonuçta Tablo 2'deki çalışanların yaşlarına göre dağılımları ile birbirini destekler niteliktedir.

2. Çalışma Statüleri

TABLO 9

İşgörenlerin İşyerinde Çalışma Statülerine Göre Dağılımı

Çalışma Statünüz (Göreviniz)	Sayı	%
Ustabaşı	17	4
İşçi	390	91.1
Memur	12	2.8
Başka	9	2.1
Toplam	428	100

İş yerinde çalışma statülerine göre dağılıma baktığımızda işgörenlerin büyük bir çoğunluğu (%91,1'i) işçidir. İşletmenin tekstil sektöründe imalat yapan bir işletme olduğu hatırlanırsa çalışanların büyük bir kısmının işçi olması son derece normal olarak değerlendirilebilir. Ayrıca işgörenlerin %4'ü statülerinin ustabaşı, %2,8'i memur ve %2.1'de başka olarak ifade etmişlerdir.

3. İşyerinin Fiziki Koşulları

İşgörenlerin iş tatmin düzeylerini belirleyen en önemli etmenlerden birisi de iş yerinin fiziksel koşullarıdır. İşletmenin ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel koşulları hem iş tatmini hem de dolayısıyla verimlilik üzerine etkilidir.

TABLO 10

İşgörenlerin İşyeri Fiziki Koşulları Değerlendirmelerine Göre Dağılımı.

İşyerinizin Fiziki Koşullarından Memnunmusunuz	Sayı	%
İşıklıandırmadan memnunum	96	22,4
İşıklıandırmadan memnun değilim	5	1,2
İşıklıandırmadan kısmen memnunum	4	0,9
Havalandırmadan memnunum	21	4,9
Havalandırmadan memnun değilim	200	46,7
Havalandırmadan kısmen memnunum	37	8,6
Başka	43	10
Toplam	406	94,9

İşgörenlerin işletmenin fiziki koşullarını değerlendirme biçimlerine baktığımızda %46,7'si havalandırmadan memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. İşgörenler genel olarak işletmenin fiziki koşullarından memnun olduklarını ifade ederlerken, sadece havalandırmadan memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca başka seçeceğini işaretleyenlerin çoğunluğu da dinlenme ve sigara salonlarından memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir.

III. Yabancılaşma, İş Tatmini ve Verimlilik

1. İşlerine Verdikleri Önem

Bireylerin işlerinden aldıkları tatmin geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyi ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. Bu ihtiyaçlar sadece maddi ihtiyaçlar olmayıp önemli ve vazgeçilmez bir işi yapabilmek kısaca kendini ve yaptığı işi önemli ve değerli görmek gibi psikolojik ihtiyaçlarda olabilir.

TABLO 11

İşgörenlerin Yaptıkları İş İşyeri Açısından Önemli Görüp Görmediklerine
Göre Dağılımı

Yaptığınız İş İşyeri Açısından Önemli Bir İş midir?	Sayı	%
Evet	405	94,6
Hayır	5	1,2
Bir Fikrim Yok	18	4,2
Toplam	428	100

İşgörenlerin, yaptıkları işin iş yeri açısından önemi sorusuna oldukça büyük bir kısmı (%94,6'sı) yaptıkları işin işyeri açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Bu oran işgörenlerin kendilerini işyerinin önemli bir parçası olarak gördüklerinin de bir kanıtı sayılabilir.

2. Ücret Tatmini

İşgörenlerin ücret tatmin düzeyleri de verimlilik üzerinde etkili olan faktörlerden birisidir. İş tatmini, “işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur”(BİNGÖL 1997: 270). Ücret konusunda ise işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak, beklentilerine cevap verecek bir ücret sistemi verimlilik üzerinde olumlu etkiler yapacaktır.

TABLO 12

İşgörenlerin Aldıkları Ücreti Değerlendirmelerine Göre Dağılımı

Aldığınız Ücreti Yaptığınız İşe Göre Nasıl Buluyorsunuz	Sayı	%
Az	209	48,8
Normal	212	49,5
Başka	7	1,7
Toplam	428	100

Ücretler konusunda işgörenlerin %48,8'i aldıkları ücretin yaptıkları işe göre az olduğunu %49,5'i aldıkları ücretin yaptıkları işe göre normal olduğunu ifade ederken aldıkları ücretin yaptıkları işe göre fazla olduğunu belirten olmamıştır. Başka seçeneğini ise deneklerin 1,7'si işaretlemiştir.

Tablo 11'de işgörenlerin %94,6'sı yaptıkları işin işyeri açısından önemli olduğuna inanıyordu, ancak Tablo 12'de görüldüğü gibi işgörenlerin %48,8'i aldıkları ücreti yaptıkları işe göre az olarak görmektedir. Bu sonuç işgörenlerin işyerinde hak ettikleri ücreti alamadıklarına inandıklarını göstermektedir. Bu durumda iş görenlerin ücret olarak tatmin olmadıklarının kanıtı olarak gösterilebilir.

3. İşe Giriş Biçimleri

TABLO 13

İşgörenlerin İşe Nasıl Girdiklerine Göre Dağılımı

İşe Nasıl Girdiniz	Sayı	%
Akrabaların Yardımıyla	83	19,4
Bir Tanıdık Yardımıyla	202	47,2
Sınavları Kazanarak	89	20,8
Başka	47	11,8
Toplam	421	98,4

İşe nasıl girdikleri sorusuna işgörenlerin büyük bir kısmı (%66,6'sı) işe akrabalarının veya tanıdıklarının yardımıyla girdiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçta yukarıdaki sonuçlara uyumludur. Şöyle ki yaptıkları işin eğitimini alanların oranı sadece %25 idi. Bu sonuçta göstermektedir ki işe almada hala ahbap çavuş ilişkileri geçerli olmakta niteliğe çok fazla önem verilmemektedir.

4. İş Arkadaşlarıyla Özel Hayatlarındaki İlişkileri

İşletme içinde birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışan çalışma grupları oluşturmanın hem çatışmaları en aza indireceği hem de verimliliği olumlu yönde etkileyeceği bir çok araştırmayla ortaya konmuştur. "Hawthorne araştırmalarının getirdiği en yeni bulgu insanlara gayri resmi bir grup içinde onlara güvenerek en yüksek üretkenliği sağlamaktır."(LAVKAN 1973: 12).

TABLO 14

İşgörenlerin İş Arkadaşlarıyla Özel Hayatlarındaki İlişkileri

Kaç arkadaşınızla özel hayatınızda da arkadaşlığınız devam ediyor	Sayı	%
1 kişiyle	61	14,3
2 kişiyle	64	15,0
3 kişiyle	77	18
4 kişiyle	32	7,5
5 ve daha fazla	96	22,4
Hiç kimseyle	97	22,7
Toplam	427	99,8

İşgörenlerin % 76,9'u bir kişi ile ve bir kişiden fazla kişi ile özel yaşamlarında da arkadaşlık ilişkilerinin devam ettiğini ifade etmişlerdir. İş arkadaşlarıyla özel yaşamında hiç arkadaşlık yapmayanların oranı ise %22,7'dir. Bu sonuçta beraber çalışmaktan hoşlandığınız kişiler var mı sorusuna verilen cevaplarla birbirlerini destekler niteliktedir.

Sonuç olarak işgörenlerin genel olarak birbirleriyle uyumlu bir birliktelik oluşturduklarını söyleyebiliriz.

5. İş Yerine Bakış Açıları

TABLO 15

İşgörenlerin İşyerini Sevip Sevmediklerine Göre Dağılımı

İşyerinizi Seviyor musunuz	Sayı	%
Evet	277	64,7
Hayır	5	1,2
Kısmen	139	32,5
Toplam	421	98,5

İş yerini seviyor musunuz sorusuna iş görenlerin %64,7'si işyerlerini sevdiklerini ifade etmişlerdir. Ancak bu sonuç tek başına pek anlamlı görünmektedir. Çünkü iş görenlerin büyük çoğunluğu ücretlerini yetersiz görmekte (%48.8) başka bir iş teklifi aldıklarında %80'i gelecek kaygısı taşımayacaklarına inandıkları bir yer ise kesinlikle kabul edeceklerini ifade etmişlerdir. Bu durumda göstermektedir ki işgörenlerin birçoğu iş yerini sevdiklerini söyleseler de aslında kendilerini orada güvenle hissetmemekte ilk fırsatta ayrılmayı düşünmektedirler.

6. İşlerine Bakış Açıları

İşgörenlerin severek çalıştıkları bir işte, başarılı olmaları, mutlu olabilmeleri kısaca iş tatmin düzeylerinin yüksek olması çok daha kolay olmaktadır. Çünkü "İş tatmini, işin özellikleri ile işgörenleri istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir; işgörenin işten beklentileriyle işin sağladığı ödülleri kapsar." (BİNGÖL 1997: 270).

TABLO 16

İşgörenlerin İşlerini Sevip Sevmediklerine Göre Dağılımı

İşinizi Seviyor musunuz	Sayı	%
Evet	313	73.1
Hayır	7	1.6
Kısmen	104	24.3
Toplam	424	99.1

İşinizi seviyor musunuz sorusuna çalışanların %73,1'i işlerini sevdiklerini %1.6'sı işlerini sevmediklerini, %24.3'ü ise işlerini kısmen sevdiklerini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak iş görenlerin büyük bir çoğunluğu işlerini sevdiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçta iş yerinizi seviyor musunuz sorusuna verilen cevaplarla birbirini destekler niteliktedir. Ancak işgörenler işlerini sevdiklerini söylemelerine rağmen yaklaşık %80'i işleri ile ilgili olarak sadece amirlerinin yapmalarını istedikleri işleri yaptıklarını yani kendi yaratıcılıklarını, yeteneklerini kullanamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu çelişkilerin sebebini, yaşanan ağır krizler dolayısıyla yeni bir bulabilme ümidinin iyice kaybeden bireylerin ümitsizliğiyle açıklayabiliriz.

7. Kaygı Düzeyleri

Kaygı, bireylerin öğrenme etkinliklerin de, iş başarılarında kısaca hayatlarında son derece önemli psikolojik bir etmendir. Çünkü normalin üzerinde sürekli devam eden kaygı, bireyin psikolojik dengesini olumsuz yönde etkileyecek bu da bireyin çevresi ile ilişkisini iş performansını kısaca her şeyini etkileyecektir.

TABLO 17

İşgörenlerin İşleriyle İlgili Kaygılarına Göre Dağılımı

İşinizle İlgili Kaygılar Yaşıyor musunuz	Sayı	%
Evet	230	53.7
Hayır	31	7.2
Bazen	162	37.8
Toplam	423	98.8

Görüldüğü gibi işgörenlerin büyük çoğunluğu (%53.7) işleriyle ilgili kaygılar yaşadıklarını, %37.8'ide kısmen kaygılar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuçta iş görenlerin kendilerini işyerlerinde güvende göremediklerine kanıt olarak kullanılabilir. Bu durumda güvensiz bir ortamda çalışan iş görenlerin verimliliklerinin de pek yüksek olamayacağı açıktır. Zaten bu sonuçta işletmenin ortalama verimlilik sonuçlarıyla uyumludur.

8. Çalışanların Huzur ve Güven Düzeyleri

Bir toplumda bireylerin kendilerini güvenli hissedebilmeleri, toplumun bireyelerinin birbirlerine duydukları güven, Fukuyama'nın da belirttiği gibi o toplumda ekonomik refahın yaratılmasında, o toplumun siyasi ve ekonomik olarak gelişmesinde belirleyicidir. (2000: 13). Bu nedenle işgörenlerin güven düzeylerinin bilinmesi oldukça önemlidir.

TABLO 18

İşgörenlerin Kendilerini Güvensiz Hissedip Hissetmediklerine Göre Dağılımı.

Kendinizi Zaman Zaman Huzursuz ve Güvensiz Hissediyor musunuz	Sayı	%
Evet	273	63,8
Hayır	16	3,7
Bazen	138	32,2
Toplam	427	99,8

İşgörenlerin %63,8'i kendilerini zaman zaman huzursuz ve güvensiz hissettiklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuçta Tablo 17'deki sonuçlarla birbirlerini destekler niteliktedir.

9. Çalışanlar ve Ailelerin Beklentileri

TABLO 19

İşgörenlerin Ailelerinin Beklentilerini Karşılıyıp Karşılımadıklarına Göre Dağılımı

Ailenizin beklentilerini karşılayabiliyor musunuz	Sayı	%
Evet	46	10,7
Hayır	166	38,8
Kısmen	215	50,2
Toplam	427	99,8

Çalışanların ailenizin beklentilerini karşılayabiliyor musunuz sorusuna %38,8'i ailelerinin beklentilerini karşılayamadıklarını ifade etmişlerdir. ailelerinin beklentilerini karşılayabildiklerini ifade edenlerin oranı sadece %10,7'dir. Bu durumda ailelerinin beklentilerini karşılayamadığına inanan bireylerin kendilerini huzurlu ve mutlu, iş tatmin düzeylerinin yüksek olması, hissetmeleri, kendilerini işlerine tam olarak vermeleri pek mümkün gözükmemektedir.

10. İşleri İle İlgili Düşünceleri

İşgörenlerin yeteneklerini, yaratıcılıklarını kullanabilecekleri kısaca işe ve işyerine yabancılaşmayı önleyecek bir iş yapmaları onların iş tatmin düzeylerini yükseltecek bu da verimliklerine olumlu yönde yansıtacaktır. Ters durumda ise, "işin basitleştirilerek sürekli tekrar edilmesi işçilerin kendi kimliklerine ilişkin olumsuz duygular beslemelerine neden olacaktır"(EROL 2002: 150).

TABLO 20

İşgörenlerin İşleriyle İlgili Düşüncelerine Göre Dağılımı

İşinizle ilgili ifadelerden hangisi doğrudur	Sayı	%
İşimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm	3	0,7
İşimle ilgili sorunlara kendim çare bulurum	8	1,9
İşimle ilgili kararlar bana sorulmadan alınır	17	4,0
Genellikle amirlerimin yapmalarını istediği işi yaparım	325	75,9
İşim yeteneklerimi geliştirebileceğim bir iştir	58	13,6
İşim tekdüze sıkıcı bir iştir	15	3,5
Toplam	426	99,6

Bu doğrultuda sorulan işinizle ilgili İfadelerden hangisi doğrudur sorusuna işgörenlerin %75,9'u genellikle amirlerinin yapmalarını istedikleri işleri yaptıklarını ifade etmişlerdir. işimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm diyenlerle işim yeteneklerimi kullanıp geliştirebileceğim bir iştir diyenler sadece %14,3'dür. görüldüğü gibi işgörenler bir çoğu işlerinde yeteneklerini kullanmadıklarını sadece amirlerin istedikleri işleri yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuçta iş görenlerin iş tatmin düzeylerinin düşük olmasına, işten alınan doyumun azalmasına yol açacaktır.

11. Çalışanların İşlerindeki Başarıları

TABLO 21

İşgörenlerin İş Başarılarını Değerlendirmelerine Göre Dağılımı

İşinizde Yeterince Başarılı mısınız	Sayı	%
Evet	322	75,2
Hayır	7	1,6
Kısmen	98	22,9
Toplam	427	99,8

Çalışanların büyük çoğunluğu kendilerini işlerinde başarılı olarak görmektedir. (%75,2). Bu sonuçta işinizi seviyor musunuz sorusuna verilen cevapla uyusmaktadır. Çünkü deneklerin %73.1'i işlerini sevdiklerini ifade etmişlerdir. Bireyler sevdikleri işleri yaptıkları içinde kendilerini işlerinde başarılı olarak görmektedirler.

IV. Dayanışma ve İşbirliği

1. Kendilerinin Ne Zaman İyi Hissettikleri

TABLO 22

İşgörenlerin İşyerinde Kendilerini Ne Zaman İyi Hissettiklerine Göre Dağılımı

İşyerinde kendinizi ne zaman iyi hissedersiniz	Sayı	%
İşçi arkadaşlarıyla	140	32,7
İşten uzaklaşınca (mola, yemek)	39	9,1
Ödüllendirildiğimde	57	13,3
İşverenleyken	25	5,8
Yalnız kaldığımda	40	9,3
Yöneticilerleyken (müdür, şef,...)	29	6,8
Başka	93	21,7
Toplam	423	98,8

İşyerinizde kendinizi ne zaman iyi hissedersiniz sorusuna çalışanların %32,7'si işyerinde işçilerle beraberken kendilerini iyi hissettiklerini ifade etmiş %9,1'i işten uzaklaşınca %13,3'ü ödüllendirildiğinde %5,8'i işverenleyken %9,3'ü yalnız kaldığında %6,8'i yöneticilerleyken kendilerini iyi hissettiklerini ifade etmişlerdir. başka seçeneğini işaretleyenlerin büyük çoğunluğu kendilerini maaş ve ikramiyelerini alınca mutlu oldukları diğerleri ise işimi başarıyla yapınca, bana değer verilince gibi ifadeler kullanmışlardır. Çalışanların büyük bir çoğunluğu işyerinde işçi arkadaşlarıyla beraber olduklarında kendilerini iyi hissettiklerini ifade ederken yöneticilerle iken, işverenle iken diyenlerin oranı oldukça düşük gözükmektedir. Bu sonuçta işgörenlerin birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalıştıklarının buna karşılık işletme yönetimi ile aralarında sağlıklı bir şekilde işleyen bir iletişim sisteminin olmadığına kanıt olarak gösterilebilir.

2. Yapılan İşin Niteliği

Günümüz modern toplumlarda en basit işlerden en karmaşık işlere kadar insanoğlunun sosyal işbirliğini gerektirmeyen hiçbir iş yok gibidir. Kısaca tüm hizmet ve mal üretim hizmetleri insanların birlikte gruplar şeklinde çalışmalarını zorunlu kılmaktadır.

TABLO 23

Yapılan İşin Grup Çalışması Gerektirip Gerektirmediğine Göre Dağılımı

İşiniz grup çalışması gerektirir mi	Sayı	%
Evet	385	90
Hayır	41	9,6
Toplam	426	99,6

Burada da gördüğümüz gibi işgörenlerce yapılan işin grup çalışması gerektirdiği belirtilmiştir (%90). Bu da demektir ki işyerinde sosyal ilişki yoğunluğu oldukça fazladır. Bu durumda araştırmamız için doğru bir yer seçildiğini göstermektedir. Çünkü konumuz işyerindeki insan ilişkilerinin verimlilik üzerindeki etkisiydi. Ve görüldüğü gibi bu işletmede yapılan işletmede çoğunluğu grup çalışması gerektiren işlerdir.

3. İş Arkadaşları İle İlişkileri

TABLO 24

İşgörenlerin İş Arkadaşlarını Değerlendirmelerine Göre Dağılımı

Çalışma grubunuzda beraber çalışmaktan hoşlandığınız kimseler var mı	Sayı	%
Evet	385	90
Hayır	41	9,6
Toplam	421	98,4

İşgörenlerin çalışma grubunuzda beraber çalışmaktan hoşlandığınız kimseler var mı sorusuna %90'ı çalışma gruplarında beraber üretimde bulunmaktan hoşlandığı arkadaşları olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçta iş görenlerin birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalıştıklarına kanıt olarak kullanılabilir. Görüldüğü gibi işgörenler aynı işyerinde çalışmaktan hoşlandığı işlerin ağır olduğunu ifade etmektedir. Bu da işyerinde işgörenler arasında dayanışma ve işbirliği içinde uyumlu bir ortam bulunduğunu kanıtı olarak gösterilebilir. Ayrıca bu sonuç iş arkadaşlarınızdan kaçınılma ile özel hayatınızda da arkadaşlığınız devam ediyor sorusuna verilen cevaplarla uyumludur. Çünkü orada da iş görenlerin %76,9'u iş arkadaşlarından en az bir kişi ile veya daha çok kişi ile özel hayatlarında da arkadaşlık ilişkilerinin devam ettiğini belirtmişlerdir.

4. Sorunlarını Kimler İle Paylaştıkları

TABLO 25

İşgörenlerin Sorunlarını Kimlerle Paylaştıklarına Göre Dağılımı

Sorununuz olduğunda bunu kiminle paylaşırsınız	Sayı	%
Amirlerimle	71	16,6
Eş düzey çalışanlarla	69	16,1
En iyi arkadaşım ile	221	51,6
Hiç kimseyle	58	13,6
Başka	6	1,4
Toplam	425	99,3

Sorunlarınızı kiminle paylaşırsınız sorusuna işgörenlerin %51,6'sı herhangi bir sorunu olduğunda bunu en yakın arkadaşlarıyla paylaştıklarını ifade etmişlerdir. Amirlerimle paylaşırım diyenler sadece %16,6 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçta Tablo 34'deki sorunlarınızın çözüme kavuşturulacağına inanıyor musunuz sorusuna verilen cevaplarla, Tablo 36'daki yöneticilerinizin sizinle ilgili değerlendirmelerinden memnun musunuz sorusuna verilen cevaplarla birbirlerini destekler niteliktedir. Tablo 34'de bireylerin çoğu sorunlarının hemen çözüme kavuşturulamayacağına inandığını belirtmiştir. Burada da bu doğrultuda iş görenler sorunlarını yönetimle değil arkadaşlarıyla paylaşmaktadırlar. Yine Tablo 36da işgörenlerin yarısına yakını yönetimin kendileriyle ilgili değerlendirmelerinden memnun olmadıklarını ifade etmişti. Burada da iş görenler bu doğrultuda cevap vererek sorunlarını kendileri hakkındaki değerlendirmelerinden memnun olmadıkları yöneticilerle değil arkadaşlarıyla paylaşmışlardır.

V. Sosyal Ortam

1. Çalışma Ortamını Değerlendirmeleri

İşletmenin fiziki koşulları yanı sıra sosyal ortamının da verimlilik üzerinde oldukça büyük bir etkisi vardır. Şöyle ki sağlıklı bir iletişim ortamının kurulamadığı, karşıladığı güven ortamının oluşturulamadığı, bir sosyal ortam içinde işgörenlerin verimli bir şekilde çalışabilmeleri son derece zordur. "İşgörenlerin sıkı bir kontrol altında verimliliklerinin düştüğü, buna karşılık sağlık bir iletişimle oluşturulacak güven ortamı ile grup ruhu içinde serbestçe çalışan işgörenlerin verimlilikleri artmıştır" (LAVKAN 1973: 12).

TABLO 26

İşgörenlerin Çalışma Ortamını Değerlendirmelerine Göre Dağılımı

Çalışma ortamınızı nasıl değerlendiriyorsunuz	Sayı	%
Sıkıcı, bunaltıcı	25	5,8
Huzursuz, güvensiz	155	36,2
Özendirici değil	22	5,1
Normal	203	47,4
Huzurlu, güvenli	22	5,1
Toplam	427	99,8

İşgörenlerin %47,4'ü çalışma ortamlarını normal olarak görürken %36,2'si çalışma ortamlarını huzursuz ve güvensiz olarak görmekte %5,8'i sıkıcı ve bunaltıcı olarak sadece %5,1'i ise çalışma ortamlarını huzurlu, güvenli olarak görmektedir. Sonuç olarak iş görenlerin %42'si çalışma ortamlarını huzursuz, güvensiz, sıkıcı ve bunaltıcı olarak değerlendirmiştir. Böyle bir çalışma ortamında çalışan bireylerin iş tatmini sağlamaları, verimli bir şekilde çalışmalarını oldukça zor gibi görünmektedir. Zaten bu sonuç diğer sonuçlarla uyumludur.

2. Başka Bir İş Teklifi Karşısındaki Düşünceleri

TABLO 27

İşgörenlerin Bir İş Teklifi Karşısındaki Düşüncelerine Göre Dağılımı

Başka bir iş teklifi alsanız ne yaparsınız	Sayı	%
Ücret aynıysa kabul etmezdim	10	2,3
Şirket daha büyük ve saygınsa kabul ederdim	17	4,0
Ücret yüksekse kesinlikle kabul ederdim	28	6,5
Gelecek kaygısı taşımayacağım bir yere kesin kabul ederdim	345	80,6
Ücret fazlada olsa asla işimden ayrılmazdım	27	6,3
Toplam	427	99,8

Başka bir iş teklifi karşısında ne yaparsınız sorusuna işgörenlerin %80,6 gibi büyük bir kısmı gelecek kaygısı taşımayacağıma inandığım bir yere kesinlikle kabul ederdim demektedirler. Bu sonuçta iş görenlerin işyerinde kendilerini güvende görmediklerinin bir kanıtı olarak kullanılabilir. Tablo 17'de işgörenlerin %57'si işleriyle ilgili kaygılar yaşadıklarını ifade etmektedirler ki bu iki sonuç birbirlerini destekler niteliktedir.

VI. Kararlara Katılma, Organizasyon

1. Duygu ve Düşüncelerin İfade Edilmesi

TABLO 28

İşgörenlerin Duygu ve Düşüncelerini İfade Edebilmelerine Göre Dağılımı

Duygu ve düşüncelerinizi yeterince ifade edebiliyor musunuz	Sayı	%
Evet	65	15,2
Hayır	184	43
Kısmen	178	41,6
Toplam	427	99,8

Duygu ve düşüncelerinizi ifade edebiliyor musunuz sorusuna işgörenlerin büyük çoğunluğu %43'ü duygu düşünce ve davranışlarını yeterince ifade edemediklerini belirtmişlerdir. Kısmen diyenler %41,6 iken duygu düşünce ve davranışları yeterince ifade edebildiklerini ifade edenlerin oranı ise sadece %15.2'dir. Bu durumda işletmede iletişim kanallarının yeterince iyi çalışmadığının bir kanıtı olarak gösterilebilir. Duygu ve düşüncelerini yeterince ifade edemeyen bireylerin işletme için verimlilikleri de sınırlı olacaktır.

2. İşyeri Kurallarının Anlaşılabilirliği

İşletme içinde sağlıklı bir iletişim ortamının oluşumunda önemli olan unsurlardan birisi de iletişimle işgörenlerin anlayabileceği bir dilde kuralları ifade etmektir. Aksi takdirde işgörenlerle yönetim arasındaki iletişim tamamen tek taraflı ve yetersiz bir hale gelecektir.

TABLO 29

İşgörenlerin İşyeri Kurallarını Anlama Düzeylerine Göre Dağılımı

İşyerindeki emirler, yönergeler, çalışma koşulları anlaşılır mı	Sayı	%
Evet	245	57,2
Hayır	43	10
Kısmen	139	32,5
Toplam	427	99,8

İşyerindeki emirler, yönergeler çalışma koşullarının anlaşılır mı sorusuna işgörenlerin çoğunluğu (%57,2'si) olumlu yanıt vermektedir. Bu da göstermektedir ki işletme yönetimi emirleri yönergeleri ve çalışma koşullarıyla ilgili kuralları anlaşılır bir dille ifade etmektedir.

3. İşletme Yönetiminin İletişimine Bakış Açıları

Bir örgütün maddi ve beşeri yönünün örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir biçimde yönetilmesinde birinci derecede pay sahibi olan kesim yöneticilerdir. “Çağdaş örgütlerin giderek daha da büyümekte, karmaşık bir durum almakta oldukları düşünülürse bu payın daha da artacağı kesindir” (BİNGÖL 1997: 251).

TABLO 30

İşgörenlerin İşletme Yönetiminin Kendileriyle İletişimine Bakış Açıları

İşletme yönetiminin sizinle olan iletişimini yeterli buluyor musunuz?	Sayı	%
Evet	77	18,0
Hayır	208	48,6
Kısmen	142	33,2
Toplam	427	99,8

İşletme yönetiminin sizinle olan iletişimini yeterli buluyor musunuz sorusuna iş görenlerin %48,6'sı işletme yönetiminin (patron, müdür, ustabaşı, bölüm şefi.....) kendileriyle olan iletişimlerini yeterli bulmamaktadırlar. Yine bu sonuçta işyerinde duygu ve düşüncelerinizi yeterince ifade edebiliyor musunuz sorusuna verilen cevapla birbirlerini destekler niteliktedir. Nitekim işgörenlerin çoğunluğu işyerinde duygu, düşünce ve davranışlarını yeterince ifade edemediklerini ifade etmişlerdi. Burada işgörenler işletme yönetiminin kendileriyle yeterince ilişki kurmadığını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak işgörenlerin işletme içinde duygu ve düşüncelerini ifade edebilecek rahat bir iletişim ortamına sahip olmadıklarını söyleyebiliriz.

4. İşletmenin Kurallarına Bakış Açıları

Tablo 31

İşgörenlerin Yönetiminin Koyduğu Kurallara Ödül ve Ceza Sistemini Değerlendirmelerine Göre Dağılımı

Yönetimin Kurallarını benimsiyor musunuz?	Sayı	%
Evet	144	33.6
Hayır	133	31.1
Kısmen	151	35.3
Toplam	428	100

İşletme yönetiminin kuralları, ödül ve ceza sistemini benimsiyor musunuz sorusuna işgörenlerin 35.3'ü yönetimin kurallarını ödül ve ceza sistemini kısmen benimserken, %33,6'sı tamamen benimsemekte, %31,1'i ise yönetimin kurallarını ödül ve cezalarını benimsememektedir. Bu sonuçta yönetimin kurallarıyla iş görenlerin beklentileri arasında bir uyumsuzluk olduğunu göstermektedir. Böyle uyumsuz bir ortamda ise bireylerin kendilerini ifade edebilmeleri, mutlu olabilmeleri, kendileri işyeriyle özleştirmeleri ve sonuç olarak verimli bir şekilde çalışmalarını oldukça zor görmektedir.

5. İşgörenlerin Kararlara Katılımı

İşletmede çalışan insanın tanınması ve kararlara katılımının sağlanması anlayışı yerleştirilmelidir. Çünkü "işletme kararlarına katılım, beşeri morali yükselten ve üretimi teşvik eden bir saik olarak kabul edilmektedir. (LAVKAN 1973: 12). Böylece işgörenlerin hedefleri ile işletmenin genel hedefleri arasında dinamik bir dengede kurulmuş olacaktır.

TABLO 32

İşgörenlerin Önerilerinin Dikkate Alınıp Alınmamasına Göre Dağılımı

İşyerinde önerileriniz dikkate alınıyor mu	Sayı	%
Evet	61	14,3
Hayır	214	50
Kısmen	153	35,7
Toplam	428	100

Önerilerinin dikkate alınıp alınmadığı sorusuna işgörenlerin %50'si işyerinde önerilerinin dikkate alınmadığını, %35,7'si kısmen dikkate alındığını %14,3'ü ise işyerinde önerilerinin dikkate alındığını ifade etmişlerdir. Bu sonuçta iş görenlerin kararlara katılımının alt seviyelerde olduğunun bir kanıtı olarak kullanılabilir. Bu durumda bizi işletme içinde demokratik, katılımcı bir yönetim anlayışının olmadığı sonucuna götürür ki böyle bir ortamda çalışan bireyin iş tatmini sağlayabilmeleri, verimli bir şekilde çalışabilmeleri, kendilerini ifade edebilmeleri pek mümkün gözükmemektedir.

6. Yükselme Olanakları

Çoğu insan meslek yaşamı boyunca daha yüksek ücret ve statü sağlayan pozisyonlara yükselmeyi bekler. Bu beklentiyi gerçekleştirme olanağı sağlayan bir politika işgörenlerin moraline, dolayısıyla verimliliklerine olumlu bir katkıda bulunur. Bu nedenle işletme içinde açık kurallarla belirlenmiş bir terfi sistemi oluşturulmalıdır.

TABLO 33

İşgörenlerin İşyerindeki Yükselme Olanaklarını Değerlendirmelerine Göre Dağılımı

İşyerinde yükselme olanağınız var mı?	Sayı	%
Evet	26	6,1
Hayır	369	86,2
Kısmen	33	7,7
Toplam	428	100

İşgörenlerin oldukça büyük bir kısmı (%86,2'si) işyerinde yeterince yükselme olanakları olduğuna inanmamaktadır. Bu sonuç bize iş görenlerin gelecekle ilgili tüm ümitlerini, beklentilerini kaybettiklerinin bir kanıt olarak kullanılabilir. Bu sonuçta özellikle son birkaç yıldır devam eden ve ülke ekonomisini derinden sarsan ekonomik kriz ortamının yarattığı olumsuz ortamla açıklanabilir. Bu şekilde işletme içinde yükselme olanağı olmadığına inanan ve yükselme inançlarını kaybeden bireylerin işletmenin verimliliğine katkıları pek fazla olmayacaktır. Çünkü insan sadece maddi ihtiyaçları için değil aynı zamanda kendilerine toplumda prestij sağlamak, saygı görmek, kabul edilmek ve yükselmek gibi sosyal ihtiyaçlar içinde çalışır.

7. Sorunların Çözümü Konusundaki Görüşleri

TABLO 34

İşgörenlerin Sorunlarının Çözümü Konusunda ki Bakış Açıklarına Göre Dağılımı

Sorunlarınız anında çözülüyor mu	Sayı	%
Evet	19	4,4
Hayır	327	76,4
Kısmen	82	19,2
Toplam	428	100

İşgörenlerin %76,4'ü sorunlarının anında çözüme kavuşturulacağına inanmamaktadır. Bu durumda bireylerin işletme yönetimine karşı olumsuz duygular geliştirmelerine ve çeşitli anlaşmazlıkların, uyuşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Çünkü herhangi bir sorunu olduğunda bu sorunun hemen çözüme kavuşmayacağını bilen bir birey sürekli gergin bir ruh haliyle yaşayacak bu da bireyin verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

VII. Liderlik

1. İşgörenlerin Sorunlarına Yönetimin İlgi Düzeyi

Bir işletmenin hedeflerine ulaşmasında en büyük pay hiç şüphesiz ki yöneticilere, amirlere aittir. Bir yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olması gereğinin en önemli nedenleri arasında motivasyon ve karar alma bulunmaktadır."Çünkü yönetici teknik malzemeye hükmettiği gibi insana hükmedemez. Bunu başarabilmesi için iyi bir davranış yorumlayıcısı iyi bir motivatör olması gerekir" (BİNGÖL 1997: 252).

TABLO 35

İşgörenlerin Sorunlarına Yöneticilerin İlgisini Değerlendirmelerine Göre Dağılımı

Yöneticilerinizin kişisel sorunlarınızla yeterince ilgileniyorlar mı	Sayı	%
Evet	68	15,9
Hayır	300	70,1
Kısmen	60	14
Toplam	428	100

İşletme yönetiminin kişisel sorunlarınıza yeterince ilgileniyor mu sorusuna işgörenlerin %70,1'i yöneticilerinin kişisel sorunlarıyla yeterince ilgilenmediklerini ifade etmişlerdir. Bu durumda işletme yönetiminin işgörenlerle sağlıklı işleyen iletişim kanallarına sahip olmadığının bir kanıtı olarak kullanılabilir. Zaten bu sonuçta sorunlarınız anında çözüme kavuşturuluyor mu sorusuna verilen cevaplarla birbirini destekler niteliktedir.

2. İşgörenlerin Yöneticilerin Değerlendirmelerine Bakışları

TABLO 36

İşgörenlerin Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki Değerlendirmelerine Bakış Açıları

Yöneticilerin sizinle ilgili değerlendirmelerinden memnunmusunuz?	Sayı	%
Evet	86	20,1
Hayır	162	37,9
Kısmen	178	41,6
Toplam	426	99,5

İşgörenlerin %37,9'u yöneticilerin kendileri hakkındaki değerlendirmelerinden memnun değildir, %41,6'sı ise kısmen memnun, %20,1'i ise değerlendirmelerden memnundur. Bu sonuçta göstermektedir ki iş görenlerin bir çoğu işletme yönetiminin kendileri hakkındaki değerlendirmelerinden hoşnut olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu şekilde işletme yönetiminin değerlendirmeleri ile karşıt düşüncelerde olan bireylerin işletme yönetimiyle iletişimleri oldukça kötü olduğu söylenebilir.

3. İşyeri Ortamına Bakış Açıları

Demokratik işleyiş kurallarına sahip bir işletme içinde işgörenlerin kendilerinin rahatça ifade edebilmeleri, kararlara katılmaları ve dolayısıyla kendilerini işletmeyle özdeşleştirebilmeleri çok daha kolay olacaktır. Ancak görüldüğü gibi işyeri ortamınız demokratik bir ortam mı sorusuna işgörenlerin %64,3'ü işyeri ortamlarının demokratik olmadığını ifade ederken %19,2'si ortamı kısmen demokratik olarak görürken, işyeri ortamını demokratik olarak görenlerin oranı ise sadece %16,4'tür. Bu sonuçta işletme yönetiminin demokratik katılımcı bir yönetim sistemi uygulamadığının ve iş görenlerin işletme yönetimine katılımlarının oldukça sınırlı olarak gerçekleştiğinin kanıtı olarak kullanılabilir.

TABLO 37

İşgörenlerin İşyeri Ortamının Demokratikliğine Bakış Açıklarına Göre Dağılımı

İşyerinizdeki ortam demokratik mi	Sayı	%
Evet	70	16,4
Hayır	275	64,3
Kısmen	82	19,2
Toplam	427	99,8

Böyle bir ortamda işgörenlerin kararlara katılmadığı, duygu ve düşüncelerini ifade edemedikleri dolayısıyla benimsemedikleri kurallarla idare edilmeleri sonucu işyerine ve işe tamamen yabancılaşacaklar ve bu durumda işgörenlerin verimliliklerini olumsuz bir şekilde etkileyecektir.

4. Amirlerin İlişkisini Değerlendirmeleri

İşgörenlerin %54,7'si amirlerinin herkese eşit davrandığını söylerken %31,8'i amirin adam kayırdığını ifade etmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki, iş görenlerin yarısı amirlerinin herkese eşit davrandığını, diğer yarısı ise amirlerinin adam kayırdığını, kendilerine haksızlık yapıldığını v.b.ifade etmişlerdir.

TABLO 38

İşgörenlerin Amirlerin Kendileriyle Olan İlişkilerine Bakış Açıklarına Göre Dağılımı

Amirin ilişkisi hangisine uyar	Sayı	%
Herkese eşit davranıyor	234	54,7
Adam kayırıyor	136	31,8
Bana haksızlık yapıyor	19	4,4
Beni genelde kolluyor	12	2,8
Başka	23	5,4
Toplam	424	99,1

Zaten bu sonuç Tablo 35'deki sonuçlarla uyumludur. Bu şekilde amirlerinin adaletsiz davrandığına inananların oranının bu kadar çok olması bireylerin işletme yönetimiyle sağlıklı bir iletişim olmadıklarını göstermektedir. Oysa sağlıklı bir sosyal ortamda işgörenlerin verimli bir şekilde çalışabilmeleri, işleriyle kendilerini özdeşleştirebilmeleri son derece güçtür. Hiç şüphesiz ki bu durumda işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

VIII. İşyeri Ortamının Demokratikliği ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler

1-Cinsiyet ve İşyeri Ortamının Demokratikliği

TABLO 39

Cinsiyet ile işyeri ortamının demokratikliği arasındaki ilişki

İş yerinizdeki ortamın demokratik olduğu kanısında mısınız?	Cinsiyetiniz			
	Erkek		Kadın	
	Sayı	%	Sayı	%
Evet	60	17.8	10	11.1
Hayır	211	62.6	64	71.1
Kısmen	66	19.6	16	17.8
Toplam	337	100	90	100

$$X^2=2$$

$$S.D.=2$$

$$P> 0.05$$

Yapılan araştırmada gerek kadın gerekse erkek işgörenlerin yönetime eşit mesafede oldukları görülmüştür. Diğer bir deyişle cinsiyet ile yönetim arasındaki ilişkilerde bir fark yoktur nitekim Tablo 39'da görüldüğü gibi erkek ve kadın çalışanlar arasında yönetimin işleyiş biçimini algılamalarında bir fark bulunmamaktadır. Şöyle ki cinsiyetlerine göre çalışanlardan erkeklerin %17.8'si kadınların ise sadece %11.1'i çalışma ortamlarının demokratik olmadığını ifade eden erkeklerin oranı %62.6 kadınların oranı ise %71.1 olarak gerçekleşmiştir.

2. Yaş ve İşyeri ortamının Demokratikliği

TABLO 40

Yaş ile işyeri ortamının Demokratikliği Arasındaki İlişki

İş yerinizdeki ortamın demokratik olduğu kanısında mısınız?	Yaşınız					
	19-24		25-29		30-34	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	31	42	18	9.5	15	10.6
Hayır	16	22	149	78.4	95	67.4
Kısmen	27	36	23	12.1	31	22
Toplam	74	100	190	100	141	100

$$X^2=82$$

$$S.D.=4$$

$$C=0.7$$

$$P< 0.05$$

Yaş grubu ile çalışılan ortamın demokratik olarak değerlendirilmemesi arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Nitekim işyeri ortamının demokratik bulmama şeklindeki değerlendirme 19-24 yaş grubu arasında %22 iken bu oran 30-34 yaş grubu arasında %67.4'dür. Bu durum yaş ile birlikte yöneticilerden beklentilerin arttığı anlamına gelmektedir.

Bu sonuçlar Silah'ın Sivas'ta yaptığı "süreç danışmanlığı" adlı araştırması ile birbirini destekler niteliktedir. (2001: 400) Söz konusu çalışmada çalışanların işyerinin demokratikliği konusundaki düşünceleri yaş gruplarına göre değişse de %57'si bu konuda olumsuz görüş bildirmektedir. Burada da çalışanlar yaş gruplarına göre değişmekle birlikte % 64,7'si bu konuda işyeri ortamının demokratik bulmadıklarını ifade etmişlerdir.

3-Doğum Yeri İle İşeri Ortamının Demokratikliği

TABLO 41

Denekleri Doğum Yeri İle İşyeri Ortamının Demokratikliği Arasındaki İlişki

İş yerinizdeki ortamın demokratik olduğu kanısında mısınız?	Doğum Yeriniz							
	Kent		İlçe		Kasaba		Köy	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	28	20	29	18	-	-	7	8.9
Hayır	69	49	122	76	30	79	53	67
Kısmen	45	31	10	6	8	21	19	241
Toplam	142	100	161	100	38	100	79	100

$X^2=46$

S.D.=6

C=0.6

P< 0.05

Sosyal kültürel köken, genel olarak bireyin çevresini algılamalarında ve değerlendirmelerinde önemli bir etkidir. Çünkü köy gibi informal yaşam içinde kimliğini bulmuş olan bireylerde belli kurallarla düzenlenmiş ilişkilere intibak daha güç olmaktadır. Nitekim bu ilişki Tablo 41’de görmekteyiz. İşgörenlerin sosyal kültürel kökenleri ile işyeri ortamının demokratikliğini değerlendirmeleri arasında güçlü bir ilişki vardır. Görüldüğü gibi kent doğumlulardan köy doğumlulara gidildikçe çalışma ortamının demokratik görmeme eğilimi artmaktadır. Çalışma ortamı demokratik görenlerin kent kökenli olanlardaki oranı %20 iken bu oran köy kökenlerde %8.9’dur.

Ayrıca bu sonuçlar, diğer sorularla (yaş, cinsiyet...ile iş yeri ortamının demokratikliği arasındaki ilişki) uyumlu birbirlerini destekler niteliktedir. Sonuç olarak işgörenlerin doğum yeri farklıda olsa büyük çoğunluğu iş yeri ortamının demokratik bir şekilde işlemediği kanısında hem fikir gözükmemektedirler. Böyle bir çalışma ortamında çalışan bireylerin verimliliklerini de beklencen değerlerde olması pek mümkün gözükmemektedir.

4-Öğrenim Durumları İle İşyeri Ortamının Demokratikliği

İşgörenlerin aldığı eğitimle genel olarak bireyin çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde oldukça önemli bir etkidir. Çünkü bireylerin eğitim düzeylerinin artması ile bilgi ve görgüleri de artmakta, dolayısıyla hayattın beklentileri artmakta, çevrelerindeki olaylara karşı daha duyarlı bir hale gelmektedir. Nitekim işgörenlerin öğrenim durumları ile işyeri ortamının demokratikliği arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

TABLO 42

Öğrenim durumları ile işyeri ortamının demokratikliği arasındaki ilişki

İş yerinizdeki ortamın demokratik olduğu kanısında mısınız? .	Öğrenim Durumu					
	İlk Öğretim		Orta Öğretim		Yüksek Öğretim	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	4	5.2	55	17.4	11	32.4
Hayır	44	57.1	208	65.8	23	67.6
Kısmen	29	37.7	53	16.8	-	-
Toplam	77	100	316	100	34	100

$$X^2=44$$

$$S.D.=6$$

$$C=0,6$$

$$P< 0.05$$

Görüldüğü gibi iş yeri ortamının demokratik olmadığını söyleyenlerin oranı ilköğretim %57.1, ortaöğretim %65.8 ve yükseköğretim %67.6 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçta göstermektedir ki işyerinin çalışma ortamının demokratik olmadığı konusunda öğrenim durumları farklı olan iş görenler ortak bir görüş belirtmişlerdir. Bu sonuçlar çalışma ortamının demokratik olmadığına kanıt olarak kullanılabilir.

5- İşyerindeki Statüleri ile İşyeri Ortamının Demokratikliği

Bireylerin statüleri de çevrelerini algılamalarında etkili olan bir başka unsurdur. Nitekim burada görüldüğü gibi işgörenlerin statüleri ile işyeri ortamının demokratikliğini değerlendirmeleri arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak bu ilişki çok güçlü bir ilişki olmayıp zayıf bir ilişkidir.

TABLO 43

İşyerindeki statüleri ile işyeri ortamının demokratikliği arasındaki ilişki

İş yerinizdeki ortamın demokratik olduğu kanısında mısınız?	İşyerindeki Göreviniz							
	Ustabaşı		İşçi		Memur		Başka	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	-	-	62	15,9	6	50	3	33.3
Hayır	17	100	249	63.8	6	50	3	33.3
Kısmen	-	-	79	20.3	-	-	3	33.3
Toplam	17	100	390	100	12	100	9	100

$$X^2=24$$

$$S.D.=6$$

$$C=0,4$$

$$P< 0.05$$

Yukarıda görüldüğü gibi iş görenlerden ustabaşların hepsi işçilerin %63.8'i memur, memurların %50'si iş yeri ortamlarının demokratik olmadığı kanısındadırlar. Sonuç olarak iş görenlerin görevleri farklıda olsa büyük bir çoğunluğu çalışma ortamlarını demokratik olarak görmemektedir. Bu sonuçta iş görenlerin eğitim durumlarıyla iş yeri ortamının demokratikliği arasındaki ilişkiyle birbirini desteklemektedir. Eğitim durumları farklıda olsa iş görenlerin büyük çoğunluğu işyeri ortamlarını demokratik olarak görmemektedirler.

6- Öğrenim Durumları İle Önerilerinin Değerlendirilmesi

Yukarıda da belirtildiği gibi bireylerin öğrenim düzeyleri çevrelerini algılamalarında ve değerlendirmelerinde oldukça etkilidir. Nitekim Burada da işgörenlerin eğitim düzeyleri ile önerilerinin değerlendirilmesine bakış açıları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

TABLO 44

Öğrenim durumu ile önerilerinin dikkate alınması arasındaki ilişki

İş yerinizde önerileriniz dikkate alınıyor mu?	Öğrenim Durumu					
	İlk Öğretim		Orta Öğretim		Yüksek Öğretim	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	4	5.2	52	16.5	5	14.3
Hayır	54	70.1	152	48.1	8	22.9
Kısmen	19	24.7	112	35.4	22	62.8
Toplam	77	100	316	100	35	100

$X^2=26$

S.D.=4

C=0,5

P< 0.05

İş görenlerin öğrenim durumunu ilköğretim olarak belirtenlerin %70.1'i, ortaöğretim diyenlerin %48.1'i, yüksek öğretim diyenlerin %22.9'u önerilerinin dikkate alınmadığını ifade etmişlerdir. Kısmen diyenler ise; ilköğretim %24.7, ortaöğretim %35.4 ve yüksek öğretim %62.8 olarak belirtilmiştir. Sonuç olarak eğitim durumu arttıkça önerilerinin dikkate alındığını belirtenlerin oranı biraz artıyor gözükse de iş görenlerin çoğunluğu işyerinde önerilerinin dikkate alınmadığını görüşündedirler. Bu sonuçta iş görenlerin kararlara katılmadıklarının önerilerine, fikirlerine değer verilmediğinin kanıtı olarak kullanılabilir. Böyle bir ortamda çalışan bireylerin kendilerini ifade etmelerini, yeni fikirler ortaya atarak işletme için yeni öneriler ortaya koyabilmelerini beklemek pek mümkün değildir. Bu durumda işletmenin vicimliliği üzerinde olumsuz bir etki yapacağı şüphesizdir.

7-Önerilerin Değerlendirilmesi İle İşleriyle İlgili Değerlendirmeleri

TABLO 45

Önerilerinin dikkate alınmasıyla işleriyle ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki

İş yerinizle ilgili ifadelerden hangisi doğrudur.	İş yerinde önerileriniz dikkate alınıyor mu?					
	Evet		Hayır		Kısmen	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kendi işimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm.	2	3.6	6	2.9	3	2
Amirlerimin yapmalarını istediği işleri yaparım	43	78.2	191	92.3	108	72
İşim yeteneklerimi kullanabildiğim bir iştir.	10	18.2	10	4.8	38	26
Toplam	55	100	207	100	149	100

$$X^2=31$$

$$S.D.=4$$

$$C=0.5$$

$$P< 0.05$$

İşgörenlerin önerilerinin dikkate alınmasıyla işlerini değerlendirmeleri arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Şöyle ki İşyerinde önerilerinin dikkate alındığını söyleyen işgörenlerin %3,6'sı kendi işlerini nasıl yapacağına kendilerinin karar verdiklerini, % 78,2'si amirlerinin yapmalarını istediği işleri yaptıklarını, %18'i ise işlerinin yeteneklerini kullanabilecekleri bir iş olduğunu söylemiştir.

İş yerinde önerilerinin dikkate alınmadığı görüşünde olanların %2,9'u kendi işlerinin nasıl yapacaklarına kendileri karar verdiklerini, %92,3'ü amirlerinin yapmalarını istedikleri işleri yaptıklarını, %4,8'i işlerinin yeteneklerini kullanabildikleri bir iş olduğunu söyler.

İş yerinde önerilerinin kısmen dikkate alındığını söyleyenlerin %72'si de amirlerinin yapmalarını istedikleri işleri yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak iş görenlerin büyük bir çoğunluğu iş yerinde önerilerinin dikkate alınmadığını ifade ederken, aynı zamanda işlerini nitelendirirken amirlerinin yapmalarını istedikleri işleri yaptıklarını ifade ettiklerini görüyoruz. Bu durumda işletmede kararlara katılımın düşük bir düzeyde gerçekleştiğinin ve iş görenlerin yaptıkları işin yeteneklerini

kullanmalarına izin verecek işler olmadığını dolayısıyla işten alınan duyumun düşmesine neden olacak bir durumun ortaya çıkmasına neden olacaktır.

IX- Ücret tatmini ve Ekonomik Faktörler İle Bağımsız Değişkenler arasındaki İlişkiler

1-Cinsiyet İle Ücret Arasındaki İlişki

Cinsiyetde bireyin çevrelerini algılama ve değerlendirmelerinde etkili olan öğelerden birisidir. Ancak burada görüldüğü gibi cinsiyet ile ücret tatmin düzeyleri arasında bir fark yoktur. Yani gerek kadın işgörenler gerek erkek işgörenler aldıkları ücreti yaptıkları işe karşılık az bulduklarını ifade etmişlerdir..

TABLO 46

Cinsiyet ile aldıkları ücreti yaptıkları işe göre nasıl buldukları arasındaki ilişki

Aldığınız ücreti yaptığınız işe karşılık nasıl buluyorsunuz	Cinsiyetiniz			
	Erkek		Kadın	
	Sayı	%	Sayı	%
Az	171	52	38	42
Normal	159	48	53	58
Toplam	330	100	91	100

$$X^2=3$$

$$S.D.=1$$

$$P> 0.05$$

Nitekim burada görüldüğü gibi aldığınız ücretin yaptığınız işe karşılık nasıl görüyorsunuz sorusuna işgörenlerin cinsiyetini erkek olarak belirtenlerin %52'si, kadın olarak belirtenlerin %42'si aldıkları ücreti yaptıkları işe karşılık yetersiz olarak görmektedirler. Soru sayısından tasarruf etmek amacıyla işgörenlerin büyük bir çoğunluğu asgari ücret düzeyinde ücret aldıkları için ücretlerini sormak yerine aldıkları ücretin yaptıkları işe karşılık nasıl buldukları, yani ücret tatmin düzeyleri sorulmuştur. Bu sonuçta iş görenlerin maddi olarak tatmin olmadıklarının kanıtı olarak kullanılabilir. Maddi olarak tatmin olmayan bireylerinde verimli bir şekilde çalışmalarını pek mümkün olmayacaktır.

2- Yaş İle Ücret Arasındaki İlişki

Yaş değişkeni de bireylerin hayata bakış açılarını, beklentilerini etkileyen önemli etkenlerden birisidir. Şüphesiz genç bir bireyle orta yaşlı bir ya da yaşlı bir bireyin beklentileri iş görenlerin yaşları ile ücretlerini değerlendirmeleri arasında zayıf da olsa bir ilişki bulunmaktadır.

TABLO 47

Yaş ile aldıkları ücreti yaptıkları işe göre nasıl buldukları arasındaki ilişki

Aldığınız ücreti yaptığınız işe karşılık nasıl buluyorsunuz?	Yaşınız							
	19-24		25-29		30-34		35-39	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Az	31	42	107	58	70	50	1	6.3
Normal	43	58	77	42	71	50	15	93.7
Toplam	74	100	184	100	141	100	16	100

$$X^2=19$$

$$S.D.=3$$

$$C=0,4$$

$$P< 0.05$$

İşgörenlerden yaşlarını 19-24 olarak belirtenlerin %42'si, 25-29 olarak belirtenlerin %58'i, 30-34 olarak belirtenlerin %50'si aldıkları ücreti yaptıkları işe karşılık az olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç yine başka çalışmalarla birbirini destekler niteliktedir. Örneğin Özyurda'nın "Endüstriyel İşletmelerde Verimlilik".....adlı araştırmasında iş görenlerin %63.6'sı aldıkları ücretin yaptıkları işin karşılığı olmadığını ifade etmişlerdir (1994: 147).

Bu sonuçlarda iş görenlerin çoğunun işyerinin ücret sisteminden memnun olmadıklarını ve ücretlerin iş görenleri yeterince tatmin etmediğinin kanıtı olarak gösterilebilir.

3- Doğum Yeri İle Ücret Arasındaki İlişki

Bireylerin sosyal kültürel kökenleri yukarıda da değinildiği üzere çevrelerini algılamalarında, değerlendirmelerinde oldukça etkilidir. Kırsal kökenli olan bireylerin çevrelerini fazla tanımamalarından dolayı beklentileri daha az olacaktır. Ancak burada da görüldüğü gibi işgörenlerin sosyal-kültürel kökenleri ile ücret tatmin düzeyleri arasındaki

bir fark bulunamamıştır. Yani işgörenler doğum yerleri farklı olmasına rağmen ücretlerini yaptıkları işe karşılık az olarak değerlendirmektedirler.

TABLO 48

Doğum yerleri ile aldıkları ücreti yaptıkları işe göre nasıl buldukları arasındaki ilişki

Aldığınız ücreti yaptığınız işe göre nasıl buluyorsunuz.	Doğum Yeriniz							
	Kent		İlçe		Kasaba		Köy	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Az	77	55	81	50	20	61	30	38
Normal	64	45	80	50	13	39	49	62
Toplam	141	100	161	100	33	100	79	100

$$X^2=7$$

$$S.D.=3$$

$$P> 0.05$$

Nitekim işgörenlerden aldığınız ücreti yaptığınız işe karşılık nasıl buluyorsunuz sorusuna doğum yerini kent merkezi olarak belirtenlerin %55'i, ilçe olarak belirtenlerin %50'si, kasaba olarak belirtenlerin %61'i ve köy olarak belirtenlerin %38'i aldıkları ücretin yaptıkları işe karşılık az olduğunu ifade etmişlerdir. Görüldüğü gibi doğum yerini köy olarak belirtenlerin aldıkları ücreti yaptıkları işe karşılık az olarak belirtme oranlarının düşük olması, kırsal bölgelerden gelen bireylerin diğerlerine göre beklentilerinin daha az olmasıyla açıklanabilir.

4- Öğrenim Durumları İle Ücret Arasındaki İlişki

TABLO 49

Öğrenim durumu ile aldıkları ücreti yaptıkları işe göre nasıl buldukları arasındaki ilişki

Aldığınız ücreti yaptığınız işe göre nasıl buluyorsunuz?	Öğrenim Durumu					
	İlk Öğretim		Orta Öğretim		Yüksek Öğretim	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Az	40	52	147	48	22	63
Normal	37	48	162	52	13	37
Toplam	77	100	309	100	35	100

$$X^2=3$$

$$S.D.=2$$

$$P> 0.05$$

İşgörenlerin sosyal kültürel kökenlerinde olduğu gibi öğrenim düzeyleri ile ücret tatmin düzeyleri arasında da bir ilişki bulunmamaktadır. Burada da görüldüğü gibi çalışanlardan aldığınız ücreti yaptığınız işe karşılık nasıl buluyorsunuz sorusuna öğrenim durumunu ilköğretim olarak belirtenlerin %52'si, ortaöğretim olarak belirtenlerin %48'i ve yükseköğretim olarak belirtenlerin %63'ü aldıkları ücreti yaptıkları işe karşılık az bulunmaktadır.

Görüldüğü gibi özellikle yükseköğrenim görmüş iş görenlerin aldıkları ücreti yaptıkları işe karşılık az bulanların oranının diğerlerinden yüksek olması bireylerin eğitim düzeylerinin yükseldikçe beklentilerinin artmasıyla açıklanabilir.

5- İş yerindeki Görevleri İle Ailelerin Beklentileri Arasındaki İlişki

TABLO 50

İşyerindeki görevleri ile ailelerinin beklentilerini karşılayabilmeleri arasındaki ilişki

Ailenizin beklentilerini karşılayabiliyor musunuz?	İşyerindeki Göreviniz					
	Ustabaşı		İşçi		Memur	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	3	17.6	34	8.7	7	58.3
Hayır	14	82.4	152	39	-	-
Kısmen	-	-	204	52.3	5	41.7
Toplam	17	100	390	100	12	100

$X^2=49$

S.D.=4

C=0.6

P< 0.05

İşgörenlerin statüleri ile ailelerinin beklentilerini karşılayabilmeleri arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Nitekim iş görenlerden görevini ustabaşı olarak belirtenlerin %82.4'ü, işçilerin %39'u ailelerinden beklentilerini karşılayamadıklarını, yine işçilerin %52.3'ü ailelerinin beklentilerini kısmen karşılayabildiklerini ifade etmişlerdir. Bildiğimiz gibi "Her toplumsal sistemde beklentiler insanları belli yönlerde davranışlara yöneltmektedir. Ancak bu yönelme yararlı bir işe dönüşmediği takdirde toplumsal gerilim artar".(EROL 2002: 10). Sonuç olarak iş görenlerin büyük bir çoğunluğu ailelerinin kendilerinden beklentilerini karşılayamadıkları düşüncesindedir diyebiliriz. Tabii bu durumda iş görenlerin psikolojik olarak yıpranmalarına, kendilerini huzursuz hissetmelerine neden olabilecektir.

6- Cinsiyet ile Başka İş Teklifi Karşısındaki Davranışları

TABLO 51

Cinsiyet ile Başka bir İş Teklifi Karşısındaki Davranışları Arasındaki İlişki

Başka bir iş teklifi alsanız ne yapardınız	Cinsiyetiniz			
	Erkek		Kadın	
	Sayı	%	Sayı	%
Gelecek kaygısı taşımayacağına inandığım bir yere giderdim.	282	86	80	90
Daha çok ücret teklif edilse de işimden ayrılmazdım	27	8.2	1	1
Maaşı yüksek kabul ederdim	19	5.8	8	9
Toplam	328	100	89	100

$X^2=6$

S.D.=2

C=0.2

P< 0.05

Cinsiyet ile başka bir iş teklifi arasında da zayıf da olsa bir ilişki söz konusudur. Şöyle ki başka bir iş teklifi karşısında davranışları sorulan işgörenlerden cinsiyetlerini erkek olarak belirtenlerin %86'sı, kadın olarak belirtenlerin %90'ı başka bir iş teklifi aldıklarında gelecek kaygısı taşımayacağına inandığım bir yere kabul ederdim demektedirler.

Sonuç olarak iş görenlerin cinsiyetleri farklı olsalar bir çoğunu kendilerini işletmede güven içinde hissetmediklerini ve bu nedenle gelecek kaygısı taşımayacaklarına inandıkları bir iş teklifini kesinlikle kabul edeceklerini ifade etmişlerdir.

Oysa Fukuyama'nın da belirttiği gibi Ekonomik refahın yaratılmasında ağırlıklı olarak sosyal sermayeden bir toplumun bireyleri arasındaki güven duygusunun yaygınlığı oldukça belirleyicidir. (2000: 139) Hatta Fukuyama toplumları yüksek güvenli ve düşük güvenli olarak ikiye ayırır. Bu açıdan Türkiye'ye baktığımızda bu alanda yapılan toplumsal araştırmalar Türk ,insanın birbirine güvenmediğini kanıttır. (Dünya Değerler Araştırmasında Türkiye'de 1990'da "Çoğu insana güvenirim" diyenlerin oranı %10 iken 1997'de bu oran %6.5'e gerilemiştir.) (2000: 14) Tüm bu sonuçlar birleştirildiğinde Türkiye'nin halen gelişmekte olan bir toplum olduğu ve ortaya çıkan sonuçların büyük oranda doğru oldukları görülmektedir.

7-Doğum Yeri İle Başka Bir İş Teklifi Karşısındaki Davranışları

Yine işgörenleri doğum yeri ile başka bir iş teklifi karşısındaki davranışları arasında da zayıfda olsa bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani işgörenlerin doğum yerlerine göre başka bir iş teklifi karşısındaki davranışları değişmektedir. Kentten kırsala doğru gidildikçe gelecek iş teklifini değerlendirme oranı azalmaktadır. Bu da kırsal kesimden gelenlerin değişime çok fazla açık olmamaları ile açıklanabilir.

TABLO 52

Doğum yeri başka bir iş teklifi karşısındaki davranışları arasındaki ilişki

Başka bir iş teklifi alsanız ne yapardınız	Doğum Yeriniz							
	Kent		İlçe		Kasaba		Köy	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Gelecek kaygısı taşımayacağına inandığım bir yere giderdim.	123	90.4	140	89	29	85.3	64	81
Daha çok ücret teklif edilse de işimden ayrılmazdım	7	5.2	10	6.3	-	-	10	13
Maaşı yüksek kabul ederdim	6	4.4	8	5.1	5	14.7	5	6
Toplam	136	100	158	100	34	100	79	100

$X^2=12$

S.D.=6

C= 0.3

P< 0.05

Kendilerine başka bir iş teklifi geldiğinde nasıl davranacakları sorulan iş görenlerin doğum yerlerini kent olarak belirtenlerin %90.4'ü, ilçe olarak belirtenlerin %89'u kasaba olarak belirtenlerin %85'i ve köy olarak belirtenlerin %81'i başka bir iş teklifi aldıklarında, gelecek kaygısı taşımayacaklarına inandıkları bir yer olursa kesinlikle kabul edeceklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuçta göstermektedir ki deneklerin bir çoğu iş yerinde kendilerini güvende hissetmemekte, gelecek kaygısı yaşamaktadırlar ve kendilerini güvende hissedebilecekleri bir yer arayışı içindedirler.

8-Ücretlerini Değerlendirmeleri ile Başa Bir İş Teklifi Karşısındaki Davranışı

TABLO 53

Aldıkları ücreti yaptıkları işe karşılık nasıl bulduklarıyla başka bir iş teklifi karşısındaki davranışları arasındaki ilişki

Başka bir iş teklifi alsanız ne yaparsınız.	Aldığınız ücreti yaptığınız işe karşılık nasıl buluyorsunuz?			
	Az		Normal	
	Sayı	%	Sayı	%
Gideceğim şirkette gelecek kaygısı taşımayacaksam ve maaşı aynıda olsa giderdim.	161	81	197	93.4
Maaşı yüksekse kabul ederdim.	25	13	-	-
Daha çok ücret teklif edilse bile işimden ayrılmazdım	13	6	14	6.6
Toplam	199	100	211	100

$$X^2=28$$

$$S.D.=2$$

$$C=0.5$$

$$P < 0.05$$

İş görenlerin ücret tatmini ile başka bir iş teklifi karşısındaki davranışları arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu görmekteyiz. Nitekim aldıkları ücreti yaptıkları işe karşılık az bulduklarını söyleyen işgörenlerin %81'i aldıkları ücreti yaptıkları işe karşılık normal bulduklarını söyleyenlerinde %93.4'ü başka bir iş teklifi almaları durumunda gelecek kaygısı taşımayacaklarına inandıkları bir yer olacaksa maaşı aynıda olsa kabul edeceklerini ifade etmişlerdir.

Görüldüğü gibi iş görenlerin oldukça büyük bir kısmı kendilerini işyerinde güvende hissetmemekte, çok ciddi bir şekilde gelecek kaygısı taşımaktadırlar. Dolayısıyla böyle bir ortamda çalışan iş görenlerin kendilerini işyeriyle özdeşleştirmelerini ve verimli bir şekilde çalışmalarını beklemek pek mantıklı olmayacaktır.

9- Yaş ile Başa Bir İş Teklifi Karşısındaki Davranışları

TABLO 54

Yaş ile başka bir iş teklifi karşısındaki davranışları arasındaki ilişki

Başka bir iş teklifi alsanız ne yapardınız	Yaşınız					
	19-24		25-29		30-34	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Gelecek kaygısı taşımayacağına inandığım bir yerse giderdim.	65	90.3	171	90.5	104	78
Daha çok ücret teklif edilse de işimden ayrılmazdım	6	8.3	8	4.2	13	10
Maaşı yüksek kabul ederdim	1	1.4	10	5.3	17	12
Toplam	72	100	189	100	134	100

$$X^2=15$$

$$S.D.=4$$

$$C=0.4$$

$$P< 0.05$$

İşgörenlerin yaşları ile başka bir iş teklifi karşısındaki davranışları arasında da görüldüğü gibi zayıf da olsa bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Şöyle ki iş görenlerden yaşlarını 19-24 olarak belirtenlerin %90.3'ü 25-29 olarak belirtenlerin %90.5'i, 30-34 olarak belirtenlerin %78'i başka bir teklifi aldıklarında gelecek kaygısı taşımayacaklarına inandıkları bir yerse kabul edeceklerini belirtmişlerdir. İş görenlerin özellikle 30-34 yaş grubunda bulunanlarda oranın diğerlerine göre düşük olması anlamlıdır. Çünkü bireylerin yaşları yükseldikçe değişiklik yapmayı göze almaları biraz daha zorlaşır. Sonuç olarak iş görenlerin büyük bir çoğunluğu iş yerinde kendilerini huzurlu ve güvenli hissedebilecekleri bir iş teklifi aldıklarında bunu kabul edeceklerini ifade etmişlerdir. Zaten bu sonuç deneklerin doğum yerleri, cinsiyetleri ile başka bir iş teklifi karşısındaki davranışları arasındaki ilişkilerle uyumludur.

X- İş Güvencesi İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler

1- Cinsiyet ile Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki

İşgörenlerin cinsiyetleri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkiye baktığımızda bir konuda anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını görmekteyiz.

TABLO 55

Cinsiyeti ile işleriyle ilgili kaygıları arasındaki ilişki

İşinizle ilgili kaygılar yaşıyor musunuz?	Cinsiyetiniz			
	Erkek		Kadın	
	Sayı	%	Sayı	%
Evet	190	57	40	46
Hayır	21	6	10	11.5
Bazen	125	37	37	42.5
Toplam	336	100	87	100

$$X^2=4$$

$$S.D.=2$$

$$P > 0.05$$

Nitekim erkeklerin %57'si kadınların %46'sı işleriyle ilgili kaygılar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yine erkeklerin %37'si kadınların %42.5'i de işleriyle ilgili olarak bazen kaygılar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak gördüğümüz gibi deneklerin cinsiyetleri farklı olsa iş görenlerin bir çoğu işleriyle ilgili kaygılar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar ayrıca bu konuda yapılan başka araştırmalarla da uyumludur. Silah'ın Sivas'ta yaptığı "Süreç Danışmanlığı" adlı çalışmasında da iş görenlerin %43'ü işleriyle ilgili önemli kaygılar yaşadıklarını ifade ettiklerini görmekteyiz. (2000: 402).

2-Çalışma Süreleri İle Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki

TABLO 56

Çalışma süreleri ile işleriyle ilgili kaygıları arasındaki ilişki

İşiniz İlgili Kaygılar yaşıyor musunuz?	İş yerinde kaç yıldır çalışmaktasınız					
	0-4		5-9		10-14	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	43	47.2	185	56.2	1	50
Hayır	8	8.8	22	6.7	1	50
Kısmen	40	44	122	37.1	-	-
Toplam	91	100	329	100	2	100

$X^2=8$

$S.D.=4$

$P> 0.05$

Yine işgörenlerin çalışma süreleri ile kaygı düzeyleri arasında da anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. İşyerinde çalışma süreleri sorulan işgörenlerin işyerinde 0-4 yıldır çalışanların %47.2'si 5-9 yıldır çalışanların %56.2'si işleriyle ilgili kaygılar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuçta iş görenlerin çalışma süreleriyle işleriyle ilgili kaygı yaşamaları arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bu durumda adı geçen işletmenin bir özel sektör kuruluşu olmasıyla açıklanabilir. Şöyle ki işletme kamu kuruluşu olmadığı için ve işgörenlerin iş güvenceleri tam olarak sağlanmadığı için iş görenlerin çalışma süreleri artsa da kendilerini güvende hissedememekteler her an işten çıkarılma kaygısıyla yaşamaktadırlar.

3- Kendilerini Güvende Hissetmeleri İle Çalışma Ortamı Arasındaki İlişki

TABLO 57

Kendilerini huzursuz ve güvensiz hissetmeleriyle çalışma ortamlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişki

Çalışma ortamınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?	Kendinizi Bazen huzursuz hissediyor musunuz?					
	Evet		Hayır		Bazen	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Bunaltıcı, huzursuz, güvensiz	133	51.4	1	6.3	46	35
Normal	117	45.2	6	37.5	80	62
Gurur verici, huzurlu, güvenli	9	3.4	9	56.2	4	3
Toplam	259	100	16	100	130	100

$X^2=94$

$S.D.=44$

$C=0.7$

$P< 0.05$

İşgörenlerin kendilerini huzurlu ve güvenli hissedebilmeleri ile çalışma ortamlarını değerlendirmeleri arasındaki oldukça güçlü bir ilişki bulunduğunu görmekteyiz. Yani İşgörenlerin güven düzeylerine göre çalışma ortamlarına göre farklı şekillerde değerlendirdiklerini söyleyebiliriz. Nitekim işgörenlerden kendilerini iş yerinde güvensiz, huzursuz hissettiğini belirtenlerin %51.4'ü iş yerlerini huzursuz, güvensiz ve bunaltıcı, %45.2'si normal ve %3,4'ü gurur verici huzurlu, güvenli olarak ifade etmişlerdir.

Kendilerini işyerinde bazen huzursuz ve güvensiz hissettiklerini söyleyenlerin %35'i çalışma ortamlarını bunaltıcı, huzursuz ve güvensiz olarak nitelermekte %62'si normal olarak ve %3'ü gurur verici, huzurlu ve güvenli olarak nitelendirmektedir.

Sonuç olarak iş görenlerin büyük bir çoğunluğu kendilerini işyerlerinde hem huzursuz, güvensiz hissetmekte hem de bu sonuçla uyumlu bir şekilde çalışma ortamlarını bunaltıcı, huzursuz ve güvensiz olarak nitelendirmektedirler. Tabi ki böyle bir ortamda iş görenlerin kendilerini işleriyle özdeşleştirmeleri verimli bir şekilde çalışmalarını pek mümkün gözükmemektedir.

4-Kaygı Düzeyleri İle Başka Bir İş Teklifi Karşısındaki Davranışları

TABLO 58

İşleriyle ilgili kaygıları ile başka bir iş teklifi karşısındaki davranışları arasındaki ilişki

Başka bir iş teklifi alsanız ne yaparsınız?	İşinizle ilgili kaygılar yaşıyor musunuz?					
	Evet		Hayır		Kısmen	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Gideceğim şirket büyükse maaş aynı olsada giderdim	13	5.7	-	-	4	2.5
Maaşı yüksekse kesin giderdim	11	4.8	-	-	16	10
Gideceğim yerde gelecek kaygısı olmayacaksa kesin giderdim	185	80.4	25	80.6	132	81.3
Daha çok ücret verilse de işimden ayrılmazdım	14	6.1	5	16.2	8	5
Toplam	203	100	31	100	162	100

$$X^2=94$$

$$S.D.=44$$

$$C=0.7$$

$$P<0.05$$

İş görenlerin kaygı düzeyleri ile başka bir iş teklifi karşısındaki davranışları arasındaki da güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Görüldüğü gibi işinizle ilgili kaygılar yaşıyor musunuz sorusuna iş görenlerden işiyle ilgili kaygı yaşadığını belirtenlerin %80.4'ü işiyle ilgili kaygı yaşamadığını belirtenlerin %80.6'sı, kısmen kaygı yaşadıklarını belirtenlerin %81.3'ü başka bir iş teklifi karşısında gideceğim yerin ortamı (sosyal, fiziksel) daha iyiyse gelecek kaygısı taşımayacağıma inandığım bir yerse kesinlikle kabul ederdim demişlerdir. Bu sonuç göstermektedir ki iş görenlerin büyük bir çoğunluğu çok yoğun bir şekilde gelecek kaygısı taşımakta, geleceğe güvenle bakmamaktadırlar. Bu kadar güvensiz bir ortamda çalışan iş görenlerin ise işyeri verimliliğine katkıları herhalde çok fazla olmayacaktır.

Çünkü Fukuyama'nında vurguladığı gibi "sosyal yaşamın çok önemli bir kısmını temsil eden ekonomik faaliyetler çok çeşitli normlar, kurallar, ahlaki yükümlülükler ve hep birlikte toplumu biçimlendiren diğer alışkanlıklarla sıkı sıkıya örülmüştür... Bir ulusun ekonomik hayatının incelenmesine rekabet yeteneği kadar refahının da tek ve yaygın bir kültürel karakteristikle koşullandırıldığıdır. O da toplumda doğuştan gelen güven düzeyidir." (2002: 23-24).

Oysa bu sonuçlar bize işgörenlerin güven düzeylerinin son derece düşük olduğunu iş görenlerin kendilerini işlerinde bile güvende hissedemediklerini göstermektedir. Ekonomik gelişmişlik ve uluslar arası rekabet gibi konularda ülkemizin bulunduğu konumla bu sonuçlarda zaten birbirini destekler niteliktedir.

XI-İşletme İçi Sosyal İlişkilerle Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler

1-Cinsiyet İle İşletme İçi İlişkileri Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki

TABLO 59

Cinsiyet ile çalıştıkları insanlarla duygu, düşünce ve bilgi alışverişi arasındaki ilişki

Çalıştığınız insanlara yeterince duygu, düşünce, bilgi alışverişi içinde misiniz?	Cinsiyetiniz			
	Erkek		Kadın	
	Sayı	%	Sayı	%
Evet	147	43.8	18	19.8
Hayır	80	23.8	36	39.6
Kısmen	109	32.4	37	40.6
Toplam	336	100	91	100

$$X^2=18$$

$$S.D.=2$$

$$C=0.4$$

$$P< 0.05$$

İşgörenlerin cinsiyet ile işletme içi iletişimi değerlendirmeleri arasında da zayıf da olsa bir ilişkinin bulunduğunu görmekteyiz. Nitekim çalıştığınız insanlarla yeterince duygu düşünce ve bilgi alışverişi içinde misiniz? Sorusuna erkekler işgörenlerin %43.8'i, kadınlar işgörenlerin %19.8'i evet derken erkeklerin %23.8'i, kadınların %39.6'sı hayır demişlerdir. Kısmen diyen erkeklerin oranı %32.4 kadınların oranı ise %40.6 olarak gerçekleşmiştir.

Sonuç olarak erkeklerin büyük bir çoğunluğu işyerinde yeterince duygu, düşünce ve bilgi alışverişi içinde olduklarını söylerken aynı şeyi kadınlar için söyleyememekteyiz. Bu durum iş yerinde çalışan kadın iş gören sayısının az olması ile açıklanabilir. Çünkü araştırma kapsamına giren işgörenlerin sadece %21.3'ü kadındır. Yine ayrıca bölgenin muhafazakar yapısının bu durum üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

2-İş Arkadaşları İle Özel Hayatlarındaki İlişkileri

TABLO 60

Beraber çalıştığı arkadaşlarıyla özel hayatlarındaki ilişkileri arasındaki ilişki

Çalışma grubunuzda beraber hoşlandığınız kimse/kimseler var mı?	1 Kişi		2 kişi		3 kişi		4 kişi		5'den fazla		Hiç kimse	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	50	82	62	98.4	71	93.4	27	87	88	92	87	92.6
Hayır	11	18	1	1.6	5	6.6	4	13	8	8	7	7.4
Toplam	61	100	63	100	76	100	31	100	96	100	94	100

$$X^2=12$$

$$S.D.=5$$

$$C=0.3$$

$$P<0.05$$

İşgörenlerin beraber çalıştıkları arkadaşlarını değerlendirmeleri ile onlarla özel hayatlarındaki ilişkileri arasında da zayıf da olsa bir ilişki söz konusudur. Şöyle ki işgörenlerden çalışma grubunda beraber çalışmaktan hoşlandığı kimselerle arkadaşlık ilişkilerini özel hayatlarında da sürdürdüklerini ifade edenlerin oranı %71.1'dir. (En az bir kişiyle başlayıp, beş kişiden fazla diyenlerin oranı). Bu sonuç iş görenlerin kendi aralarında uyumlu bir ilişki içerisinde olduklarının kanıtı olarak kullanılabilir. İşgörenlerin birbirleriyle son derece uyumlu bir şekilde bir beraberlik oluşturmalarında işgörenlerin birbirleriyle akrabalık bağlarının olmasının, hemşeri ya da tanıdık olmalarının da etkili olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü işe nasıl girdiniz sorusuna işgörenlerin büyük çoğunluğu %66.6'sı akrabaların tanıdıkların yardımı ile girdiklerini belirtmişlerdi. (Tablo 13)

BÖLÜM VI

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

1. TARTIŞMA

Araştırma evrenini oluşturan deneklerin %78.7'si erkek %21.3'ü kadın, deneklerin %98.5'i 19-44 yaşları arasında, %18'i ilköğretim, %73.8'i ortaöğretim, %8.2'si yükseköğretim mezunu, %33.4'ü kent merkezi doğumlu, %37.6'sı ilçe, %8.9'u kasaba, ve %18.5'i köy doğumlu, %99.3'ü 0-9 yıldır aynı iş yerinde çalışmaktadırlar. Yine deneklerin %91.1'i işçi, %4'ü ustabaşı, %2.89'i ise memurdur. Araştırmanın amacının insan ilişkilerinin verimlilik üzerindeki etkisi olduğu hatırlanacak olursa araştırma evrenini bu yapısının bu amaca uygun olduğu söylenebilir.

Yapılan literatür taramasında insan ilişkileri verimlilik ilişkisi ile ilgili olarak en çok üzerinde durulan parametrelerle seçilmiş ve bu parametrelerle verimlilik ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu parametreleri şöyle sıralayabiliriz:

İş yerinin ortamının demokratikliğiyle ilgili olarak deneklerin %64.3'ü iş yeri ortamının demokratik olmadığını, %50'si önerilerinin dikkate alınmadığını ifade etmişlerdir.

İş yerindeki iletişimle ilgili olarak deneklerin %43'ü işyerinde duygu, düşünce ve davranışlarını yeterince ifade edemediklerini %48.6'sı işletme yönetiminin kendileriyle yeterli iletişim kurmadığını belirtmişlerdir. Yine deneklerin %27.1'i çalışma arkadaşlarıyla yeterince duygu, düşünce ve bilgi alışverişi içinde olmadıklarını, %64'ü işyerinde sorunlu arkadaşlarının bulunduğunu, %31.1 yönetimin koyduğu kuralları, yasakları ödülleri, cezaları benimsediklerini, %86.2 kendilerine iş yerinde yeterince yükselme olanağı sağlamadığını, %70.6sı yöneticilerin kendileri hakkındaki değerlendirmelerinden memnun olmadıklarını, %76.4'ü sorunların hemen çözümlenmediğini, ifade etmişlerdir. Görüldüğü gibi iş yeri içindeki iletişim ilişkileri verimlilik üzerinde etkili olan faktörlerden biridir. Bu ilişkiler

birbirlerini etkiledikleri gibi verimlilik üzerinde de etkilidir. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalarla da aynı ilişki ortaya konmuştur. (ÖZYURDA 1994-SİLAH 2001)

İş yerindeki iş görenlerin iş tatmini ve iş güvencesi ile ilgili olarak şunları belirttiklerini görmekteyiz. Deneklerin %25'i işleriyle ilgili olarak bir eğitim kurumunda eğitim aldıklarını, %63.3'ü hizmet içi eğitim ve kurslarda eğitim aldıklarını ifade etmişlerdir. İş görenlerin %94.6'sı yaptıkları işin işyeri açısından önemli bir iş olduğunu, %64.7'si işyerini sevdiklerini, %53.7'si işlerini sevdiklerini ifade etmişlerdir. Fakat iş görenlerin işleriyle ilgili kaygılar yaşıyor musunuz sorusuna evet diyenlerin oranı %53.7, kendinizi zaman zaman huzursuz ve güvensiz hissettiğiniz oluyor mu sorusuna evet diyenlerin oranı %63.8 ve buna bağlı olarak başka bir iş teklifi alsanız ne yaparsınız sorusuna deneklerin %80.6'sı gelecek kaygısı taşımayacağıma inandığım bir yere kesinlikle kabul ederdim demektedirler. Görüldüğü gibi deneklerin büyük çoğunluğu iş yerlerini ve işlerini sevmekte ama kendilerini burada güvende hissedemediklerini, gelecek kaygısı içinde, huzursuz ve güvensiz bir ortamda çalıştıklarını, gelecek kaygısı taşımayacaklarına inandıkları bir iş teklifi karşısında da bu teklifi hemen kabul edeceklerini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak iş tatmini ve iş güvencesi ile ilgili parametrelerin tümünü farklı düzeylerde de olsa bir etkileşim içinde olduklarını ve verimlilik üzerinde de etkili olduklarını söyleyebiliriz. Öte yandan yapılan bir çok araştırmada da bu ilişki ortaya konmuştur. (ATALAY 1995).

Bütün modern toplumlarda ekonomi insanı sosyalleşmesinin en kökten ve dinamik alanlarından biridir. Çünkü en basit işlerden en geniş çaplı insanlara kadar insanoğlunun sosyal işbirliğini gerektirmeyen hiçbir iş yoktur."İnsanlar çeşitli organizasyonlarda kendi bireysel ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışırken, işyerleri de insanların kendi özel yaşamlarından çıkarıp daha geniş bir sosyal ortamla ilişkilendirir. Hiç kuşkusuz ki bu bağlantı sadece aybaşında maaş almak için bir araç değil aynı zamanda insan yaşamının önemli bir amacıdır" (FUKUYAMA 2000: 22).

Bencil bir duyguya sahip olan insan aynı zamanda topluluğun bir parçası haline gelmeyi de arzular. "İnsanoğlu E.Durkheim'in anomi diye tanımladığı, kendilerini diğer insanlara bağlan kuralların ve normların yokluğunda keskin bir kaygı duyar. Modern işyerleri, bu kaygı ve endişe duygularını yumuşatan ve üstesinden gelen bir işlev üstlenir" (2000: 22).

Ancak yukarıdaki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere işgörenler işyerinde duygu, düşünce ve davranışlarını yeterince ifade edemediklerini, işletme yönetiminin kendileri ile yeterli bir iletişim kurmadığını, kendilerini işyerinde huzursuz ve güvensiz hissettiklerini bu nedenle de gelecek kaygısı taşımayacağını inandığım bir iş teklifi aldığım kesinlikle kabul ederdim demektir. Yani söz konusu işletme Fukuyama'nın vurguladığı işgörenlerin yaşadığı kaygı ve endişelerin yumuşatıp, üstesinden gelme işlemini tam olarak yerine getirememektedir. Ve bu sonuç da zaten ülkemizin ekonomik gelişmişlik düzeyi ile işletmenin ortalama verimliliği ile birbirini destekler niteliktedir.

İşyerlerinde işgörenlerin diğer çalışanlarla bağlantılı olmaktan aldığı tatmin insanoğlunun temel sosyal gereksinimlerden birisi olan kabul görme arzusundan kaynaklanır. "Her insan diğer insanlar tarafından kendi onurunun kabul görmesi örneğin; kendi değerinin takdir edilmesi arayışı içindedir"(2000: 22).

Yine yukarıda gördüğümüz gibi işgörenler işletme yönetiminin kendileri ile değerlendirmelerinin memnun olmadıklarını yani yönetim tarafından yaptıklarının takdir edilmediğini, işyerlerinde toplumca kabul edilmelerini sağlayacak olan statüleri ile ilgili olarak da yeterince yükselme olanaklarının bulunmadıklarını vurgulamaktadır. Böyle bir sosyal ortamında işgörenlerin motive edebilmesi onları işleri ile özdeşleştirebilmesi son derece zor olacaktır.

2. SONUÇ VE ÖNERİLER

2.1. Sonuçlar

Bu çalışmada toplumların ve bireylerin yaşamında oldukça önemli ve etkileyici bir yeri olan verimlilik ile; verimlilik üzerinde etkili olan insan ilişkilerinin birbirleriyle olan ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Verimliliğin artırılabilmesi için geliştirilen modellerin çok büyük bir çoğunun insanı merkez olan modeller olduğu, yani verimliliğin artırılması ile iş gücü verimliliğinin artırılması arasında doğrudan bir ilişkinin bulunduğu ilgili literatürün taranması ve bu araştırma ile ortaya konmuştur.

İşletme içinde insan ilişkilerinin öneminin anlaşılması çok fazla gerilere gitmediği yeni bir bilgi olduğu için bu konuda kesin net çizgiler yoktur. Ancak özellikle E.Mayo'dan günümüze bu konuda oldukça fazla yol aldığımız, verimlilik üzerinde insan faktörünün ve özellikle insan ilişkilerinin oldukça önemli bir etken olduğu kavramış bulunmaktayız.

İşletme içinde iki taraflı işleyen iletişim kanalları, iş görenlere sorumluluk verme, iş görenleri onore etme, iş görenlerin duygu, düşünce ve davranışlarını rahatça ifade edebilecekleri bir ortam, iş görenlere iş güvencesi sağlamak gibi sosyal ilişkilerin verimlilik üzerinde etkili olduğunu söylemiştik ve bu çalışmada da gördüğümüz gibi sonuçlar birbirini destekler niteliktedir. Şimdi sonuçları kısaca bir defa daha hatırlayalım

Çalışanlar genellikle (%43) işyerinde duygu, düşünce ve davranışlarını yeterince ifade edemediklerini, işyeri yönetiminin kendileriyle yeterli iletişimi kuramadığını (%48.6) belirtmişlerdir. Çalışanların %90'ı çalışma gruplarında beraber çalışmaktan hoşlandığı arkadaşlarının bulunduğunu, %77.2'si iş arkadaşlarından en az biriyle olmak üzere daha çok arkadaşıyla özel hayatında da arkadaşlık ilişkilerine devam ettiklerini, %67.7 bir sorunları olduğunda bunu işyerindeki arkadaşlarıyla paylaştıklarını ifade etmişlerdir. Görüldüğü gibi sonuçlar, birbiriyle paralel görülmektedir. İş görenler işletme yönetiminin kendileriyle yeterince iletişim kuramadığını ifade etmişler ve bu nedenle de sorunlarını işletme yönetimiyle değil iş yerindeki arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih etmişlerdir.

Denencelerin sonuçlarına göre Modern Yönetim Düşüncesi yaklaşımına göre işletme çinde önemli bir iletişim eksikliği bulunduğunu söyleyebiliriz.

Çalışanların önemli bir kesimi (%62.6) kendilerini iş yerinin önemli bir parçası olarak görmekte, %64,7'si iş yerini sevdiğini ve buna paralel olarak %75.2'si kendilerini iş yerinde başarılı olduklarını ifade etmişlerdir.

Ancak bütün bunlara rağmen çalışanların %53.'sinin işleriyle ilgili kaygılar taşımaları, %63.8'inin kendilerini zaman zaman huzursuz ve güvensiz hissetmeleri, %27.1'inin çalışma arkadaşlarıyla yeterince duygu, düşünce ve bilgi alışverişi içinde olmadıklarını, %64'ü iş yerinde sorunlu arkadaşlarının bulunduğunu belirtmeleri %38.8'inin ailelerinin beklentilerini karşılayamadıklarını düşünmeleri, %6.4'ü sorunlarının anında çözülmediğini, %37.9'u yöneticilerin kendileri hakkındaki değerlendirmelerinden memnun olmadıklarını, %86.2'si iş yerinde yeterince yükselme olanağının bulunmadığını, %36.2'si iş yeri ortamının huzursuz ve güvensiz olarak nitelendirmekte, iş yeriyle ilgili kaygı yaşadıklarını ifade edenlerin %80.4'ü başka bir iş teklifi karşısında gideceğim yerin ortamı (sosyal, fiziksel,...) daha iyiyse gelecek kaygısı taşımayacağıma inandığım bir yere kesinlikle kabul ederdim demektedirler. Bu sonuçlar bize göstermektedir ki işletme yönetimi ile işgörenler arasında sağlıklı bir şekilde işleyen iletişim kanallarının bulunmadığının, işyeri yönetiminin iş görenlere rahat, huzurlu bir sosyal ortam hazırlayamadığının, iş görenlerin yoğun bir kaygı düzeyiyle beraber yaşadıklarının göstergeleri olarak kullanılabilir.

Öte yandan çalışanlar, yönetimin koyduğu kuralları, yasakları, ödül ve ceza sistemini benimsediklerini (%31.1), işletme yönetiminin iş yerinde önerilerini dikkate almadığını (%50), %75.9'u sadece amirlerinin yapmaları istedikleri işleri yaptıklarını yani yaptıkları işe kendilerinden bir şeyler katmalarının pek mümkün olmadığını ve %64.3'ü de iş yeri ortamının demokratik olmadığı görüşünü paylaşmaktadırlar.

Diğer taraftan deneklerin sadece %25'i yaptıkları işin bir eğitim kurumunda eğitimini aldıklarını, %63.3'ü hizmet içi kurslara hizmet içi eğitim aldıkları, ancak iş görenlerin %44.4'ü katıldıkları hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yeterince faydalanamadıklarını ifade etmişlerdir. Varsayımlarımızdan biride iş görenlerin eğitimleri arttıkça verimliliklerinin artacağıydı. Bunun bilincinde olan işletme yönetimi vasıfsız olan yani yaptığı işin bir eğitim kurumunda eğitimini almamış olan iş görenleri hizmet içi eğitime tabii tutmaya

çalışmaktadır. Ancak iş görenlerin büyük çoğunluğu hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yeterince faydalanamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda doğal olarak işletmenin verimliliği üzerinde olumsuz yönde etkili olmaktadır. Şöyle ki işletmenin normal kapasitesine göre aylara göre değişmekle birlikte gerçekleşen verimliliği %84 olarak gerçekleştirmiştir. İşletmenin iç piyasadan çok ihracat yapan (%80) bir işletme olduğu düşünülürse yaşanan ekonomik krizin işletme için çok fazla olumsuz etkiler yaratmayacağı dolayısıyla verimlilikteki düşüşün daha çok insana dayalı faktörlerden ve buraya kadar sıraladığımız sonuçlarda da gördüğümüz gibi özellikle insan ilişkilerine dayalı faktörlerden kaynaklandığını ifade edebiliriz.

Sonuç olarak söz konusu işletmede Sistem Yaklaşımına göre insan ilişkilerine önem veren, katılımcı, demokratik bir yönetim anlayışı bulunmadığını, çalışanların iş tatmin düzeylerinin genellikle düşük olduğunu, çalışanların iş güvencesinin tam olarak sağlanmadığını, iş görenlerin kararlara katılımının tam olarak sağlanmadığını söyleyebiliriz.

Yine çalışanların bağımsız değişkenleri ile insan ilişkilerinin verimlilik üzerindeki etkisi arasında bir ilişki bulunmaktadır. Yani iş görenlerin bağımsız değişkenlere) durumlarına göre iş yerindeki ortamı algılayış biçimleri, ilişkileri yönetime karşı duygu, düşünce ve davranışları, beklentileri değişmektedir.

2.2. Öneriler

Bu çalışma ile çalışanların işlerinden aldıkları duyumla yani tatmin olmaları ile iş yeri çalışma koşulları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu ilişki daha çok iş görenlerin örgütsel ve iş yeri sorunları nedeniyle işlerinden yeterince doyum almama (iş tatminsizliği yönündedir. Bu sorunların çözümü için öncelikle iş yeri ortamından kaynaklanan sorunları belirlenmesi, yönetim işe iş görenler arasında iki taraflı işleyen bir iletişim sistemi kurulması gibi faaliyetleri yürütecek danışmanlık uygulamalarının başlatılması bu alanda eğitim görmüş uzmandan ya da uzmanlardan faydalanılması gerekmektedir.

Danışman, örgüt içinde yaşanan süreçsel sorunların teşhisinde, çözümlenmesinde ve hizmet içi eğitim gereksinimlerinin giderilmesi konusunda yönetici ve çalışanlara rehberlik edecektir. Bu amaçla örgüt, iş dünyasının danışmanlık etkinliklerini daha yakından izleyerek kendi yapılanmalarını ve programlarını oluşturmalarıdır. Çalışmanın yapıldığı işletmede bu alanda kurumsallaşmış, bağımsız bir danışmanlık programı bulunmamaktadır.

Ancak işletme yönetiminin personel bölümü bu konuda oldukça gayret göstermekte, MPM uzmanlarıyla, Sanayi Odası uzmanlarıyla ve akademik amaçlı bu tür çalışma yapanlarla iş birliğine giderek bu alandaki eksiklikleri kapatmaya çalışmaktadırlar.

Örgüt danışmanlık programlarını oluşturma, hizmetlerin etkinliğini artırma konusunda, işletme içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin kurulması ve işletilmesi gibi konularda üniversite çevreleriyle iletişim kurarak buralardaki uzmanlardan yararlanma yoluna gitmektedir. Bu amaçla üniversiteden alan uzmanlarıyla işbirliğine giderek, bu konuda daha çok araştırma yapılması ve çalışma grupları oluşturması sağlanmalıdır.

Tüm bu çabalar sonunda; çalışma ortamı daha sağlıklı ve insancıl bir hale getirmeli ve verimlilik artışından sağlanan gelirin eşit bir şekilde paylaşılması sağlanmalıdır.

İş gücü verimliliğinin artırılmasında yönetim anlayışı çalışanların düşünce ve ihtiyaçlarını dikkate alan bir biçimde olmalı, çalışanlara kendilerini ilgilendiren kararların oluşum sürecine katılmaları sağlanmalı yani endüstriyel demokrasi uygulanmalıdır.

İş görenlerin ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması yanı sıra iş görenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da, iş gücü verimliliğinin artırılmasında önemli bir faktördür. Bunu sağlamak içinde çalışanlara, işletme için önemli oldukları, yaptıkları işin anlamlı olduğu hissettirilmelidir. Çalışanların verimlilik artışında çok büyük bir katkıda bulunabilecekleri bilincinde olmaları sağlanmalıdır. Böylece verimlilik artırma çalışanlarının yürütülmesinde esas olan çalışanların desteğini daha kolay alabiliriz.

İş gücü verimliliğinin artırılmasında iş görenlerin bilgilendirilmesi hizmet içi eğitim faaliyetleriyle, kişiler arası ilişkilerde gelişme, faaliyet bilgi ve tatmin düzeylerinin yükselmesi, daha yaratıcı bir ortamın sağlanması da oldukça etkili bir şekilde katkıda bulunmaktadır.

Bu uygulamalarla da çalışanlar ve yöneticiler kendi sorunlarını tanıyıp kendi kendilerine çözümlenebilecekleri bir yeterliliğe kavuşturulmaktadır. Böylece hem iş yeri yönetimi açısından, hem çalışanlar açısından, hem ülke ekonomisi açısından tüm üretim kaynakları ve yetenekleri rantabl işletilecek, çalışma barışı sağlayacak ve sonuç olarak verimlilik artırılabacaktır.

Çalışmamız şüphesiz bu alanda yapılan ilk çalışma değil ancak oldukça sınırlı olan bu alana, elde edilen sonuçların ilgili literatüre bir katkı sağlamasını umuyoruz.

KAYNAKÇA

- Abadan, Nermin
1966 “Bürokrasi” Organizasyonların Beşeri Yönü,
İ.Ü. İktisat Fak. İşl. İkt. Ens. Yay. Hüsnü tabiat mat. İstanbul
- Akçasu, Sümeyir
1999 Verimlilik Artırma Teknikleri Semineri Notları, MPM Yay.
Kayseri.
- Armağan, İbrahim
1983 Bilimsel Araştırma Yöntemleri-Yöntembilim 2 Dokuz Eylül
Ün. Güzel Sanatlar Fak.. Yay.İzmir.
- Atalay, Melekhan
1995 Küçük ve Orta Ölçekli Hazır Giyim İşletmelerinde Verimliliği
Etkileyen Etmenlerin Önceliklerinin Saptanması,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Ankara.
- Atalay, İsmail Durak
1988 İşletmelerde İnsan gücü Verimliliğın Etkileyen Faktörler,
MEES Yay. Ankara.
- Atayeter, Coşkun ve Birdogan Baki
1997 “İşletmelerde Bir Verimlilik Ölçme Aracı Olarak Kullanılan
Sumant Modeli Uygulamasının Avantaj ve Dezavantajları”
Sayfa: 71, 85, 3. Verimlilik Kongresi; MPM Yay. Ankara.
- Aytek, Nevzat;
“CIM (Computer Integrated Manufacturing) Uygulamalarında
karşılaşılan Güçlükler” (Sayfa: 123-127). 3. Verimlilik
Kongresi, MPM Yay., Ankara, 1997.

Baran, Aylin Grgn

1997

İletişim sosyolojisi, Ankara.

Baş, I. Melih

1997

“Verimlilik Yönetimine Sistem Yaklaşımı” s. 35-42, Verimlilik Dergisi, 1992/4, MPM yay. Ankara

Bingl, Dursun

1997

Personel Yönetimi, Beta Basım Yayın İstanbul

Cam, Abdullah

1999

Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Semineri, MPM Yay., Ankara.

Çalışma Hayatı İstatistikleri 1998

1999

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bak. Çalışma Genel Müdürlüğü Yay. No:24 Ankara

Dinçer,mer ve Fidan Yahya

1997

İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayın, İst.

Drucker,Peter,F

1994

Kapitalist tesi Toplum, Çev.:Belkıs Çorakçı, İnkılap Kit. İst.

Erarı, Ferhat

1994

“Gümrük Birliğı Sürecinde Denizli Tekstil Sektörü’nn Verimlilik Düzeyi ve Rekabet Gücü” (Sayfa; 282-299). 3. Verimlilik Kongresi, MPM Yay., Ankara.

- Erdoğan, İlhan
1997 İşletmelerde Davranış, Dönence Basın Yayın, İstanbul.
- Erdoğan, Nihat
1997 “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Kullanılması” S. 300-313, 3. Verimlilik Kongresi, MPM Yay., Ankara.
- Erkal, Mustafa
1995 Sosyoloji, Der Yay. İst.
- Erkut, Haluk
1992 “Verimlilik ve Özendirme”, S. 15-24 Verimlilik Dergisi, MPM Yay. 1992/4. Ankara.
- Erol, Metin
2002 Sanayileşme ve Ekonomik Gelişmenin Sosyolojisi, Nobel Yayın, Ankara..
- Fukuyama, Francis
2000 Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması, Çeviren: Ahmet Çorakçı, Türkiye İş Bankası Yay. İst.2000.
- Güler, Müzeyyen
1996 “İşçi Moralinin Önemi ve Verimlilik”, s. 189-199, Hacettepe Ün. İ.İ.B.F Dergisi, Cilt XIV. Sayı 1/ Temmuz
- Gürsoy, Bedri
1985 Verimlilik Üzerine Düşünceler; MPM Yay., Ankara..

İş Münasebetleri

1970 IV. Akşam Sanat Okulu ve Mesleki Eğitim Merkezi Yay., Ankara.,

Kayseri İli 2001 Yılı Sanayi ve Ticaret Durum Raporu, Kayseri Valiliği Sanayi ve Ticaret
2002 İl Müdürlüğü Yay. Kayseri.

Kayseri Verimliliği Artırma Projesi,

1999 MPM Yay., Ankara.

Kayseri Ticaret Odası Dergisi

2002 Sayı:9-10 11-12-13 , Kayseri.

Kızılcılık, Sezgin ve Erjem, Yaşar

1992 Sosyoloji Terimler Sözlüğü, Günay Ofset, Konya.

Kızılcılık, Sezgin

1994 Sosyoloji Teorileri 1, Emre Yayıncılık, Konya.

Kızılcılık, Sezgin

1994 Sosyoloji Teorileri 2, Emre Yayıncılık, Konya

Kocacık, Faruk

2000 Çalışma Sosyolojisi, Dilek Matbaası, Sivas.

Koç, Hakan

1991 İş ve İnsan İlişkileri, Gazi Büro Kitapevi, Ankara.

Koçer, Melih

1971 İşletme Yönetimi ve Organizasyon Fonksiyonu Ders Notları,
Güven Matbaası, Ankara

- Lavkan, Adnan
1973 İşletme Yönetiminde Beşeri İlişkiler, Mayataş Matbaacılık, Ist
- Öncü, Ayşe
1992 Örgüt Sosyolojisi, Turhan Kitapevi, Ankara.
- Özyurda, Müfit
1994 Endüstriyel İşletmelerde Verimlilik ve Metal İşkolunda Çalışanların Verimlilikleri ile Çalışma Hayatının Kalitesinin İlişkilendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Pekiner, Kamuran
1971 İşletmelerde Produktivite Denetimi, İ.Ü. Yay., Fakülteler Matbaası, İstanbul.
- Prokopenko, J. İ.
1991 1. Verimlilik Eğitim Semineri, TISK Yay., İstanbul.
- Renato, Tagini; Baransel, Atilla
1967 Organizasyonların Beşeri Yönü I- Hüsnühat Matbaası, İstanbul
- Roetlisberger, F.J.;
1966 İşletmede Beşeri Münasebetler, Harward Üniversty Press, Cambridge Çeviren; Sebahattin Zaim, İ.Ü. İktisat Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat
1984 Çalışma Psikolojisi, Uludağ Ün. Yay., Bursa.
- Silah, Mehmet
2001 Çalışma Psikolojisi, Selim Kitapevi, Ankara.

- Sillars, Stuart
1997 İletişim, Çeviren; Nüzhet Akın, MEB Yayını, İstanbul.
- Tekin, Mahmut
1998 Üretim Yönetimi, Arı Ofset, Konya.
- Tınar, M. Yaşar
1990 “Örgütlerde Bir Rasyonelleşme ve İnsancıllaştırma Aracı Olarak Öneri Sistemi” Verimlilik Dergisi, MPM Yay. 1990/2. Ankara.
- Tokel, Demirhan
1966 “Beşeri Münasebetler”, Organizasyonların Beşeri Yönü, İ.Ü.İktisat Fak.İşl. İka. Ens. Yay.II Hüsnütabiat Mat. İst.
- Türk, Ayşe Şeyda
1990 Verimlilik ve Verimlilik Ölçümleri ve Ereğli Demirçelik İşletmelerinde Verimlilik Ölçümü, Yayınlanmamış Master Tezi, Ankara
- Yalçın, Selçuk
1988 Personel Yönetimi, Yön Ajans, İstanbul.
3. Verimlilik Kongresi
1997 MPM Yay. Ankara

ANKET ÖRNEĞİ

1- Cinsiyetiniz?

a- () Erkek

b- () Kadın

2- Yaşınız?

a- () 19 Yaşından küçük

b- () 19-24

c- () 25-29

d- () 30-34

e- () 35-39

f- () 40-44

g- () 45 ve fazlası

3- Doğum Yeriniz?

a- () Kent merkezi

b- () İlçe

c- () Kasaba

d- () Köy

e- () Başka.....

4- Öğrenim Durumunuz?

a- () İlk öğretim

b- () Ortaöğretim

c- () Yüksek öğretim

5- Bu işyerinde kaç yıldır çalışmaktasınız?

a- () 0-4 yıl

b- () 5-9 yıl

c- () 10-14 yıl

d- () 15-19 yıl

e- () 20 yıl ve fazla

6- Yaptığınız işin bir eğitim kurumunda eğitimini aldınız mı?

a- () Evet

b- () Hayır

7- Yaptığınız işle ilgili kurs seminer veya hizmet içi eğitime katıldınız mı?

a- () Evet

b- () Hayır

8- (7. Soruya evet demişseniz) Katıldığınız kurs ,seminer veya eğitim programlarından ne ölçüde yararlandığınızı düşünüyorsunuz?

a- () Çok az

b- () Az

c- () Çok

d- () Çok fazla

- 9- İşyerindeki göreviniz nedir?
a- () Ustabaşı b- () İşçi c- () Başka.....
- 10- Sizce yaptığınız iş işyeri açısından önemli bir iş midir?
a- () Evet b- () Hayır c- () Bir fikrim yok
- 11- Aldığınız ücreti yaptığınız işe karşılık nasıl buluyorsunuz?
a- () Az b- () Normal c- () Fazla
d- () Başka.....
- 12- Bu işe nasıl girdiniz?
a- () Akrabaların yardımıyla b- () Bir tanıdığın yardımıyla
c- () Sınavları kazanarak d- () Başka.....
- 13-İşiniz grup çalışması gerektiren bir iş midir?
a-() Evet b-() Hayır
- 14-Vardiya ya da çalışma grubunuzda birlikte çalışmaktan hoşlandığınız kimse/kimseler var mı?
a-() Evet b-() Hayır
- 15-İşyerinizdeki arkadaşlarınızdan kaçıyla özel yaşamınızda da arkadaşlık ilişkilerinizi sürdürüyorsunuz?
a-() 1 kişiyle b-() 2 kişiyle c-() 3 kişiyle
d-() 4 kişiyle e-() 5 ve fazla f-() Hiç kimseyle
- 16-İşinizi yaparken en sık kimlerle işbirliği yapmanız gerekiyor?
a-() Astlarımla b-() Eş düzey meslektaşlarımla c-() Üstlerimle
d-() Örgüt dışındaki kimselerle e-() Başka.....
- 17-İşyerinizde duygu, düşünce ve davranışlarınızı yeterince ifade edebiliyor musunuz?
a-() Evet b-() Hayır c-() Kısmen
- 18-İşinizle ilgili emirler, yönergeler, çalışma koşulları ve işyerinizin amaçları yeterince anlaşılır mı?
a-() Evet b-() Hayır c-() Kısmen
- 19-Aynı yerde (bölüm, atölye...) çalıştığınız insanlarla yeterince duygu, düşünce ve bilgi alışverişi içinde misiniz?
a-() Evet b-() Hayır c-() Kısmen

20-İşletme yönetiminin (patron, müdür, ustabaşı,bölüm şefi...) sizinle olan iletişimini yeterli buluyor musunuz?

a-()Evet b-()Hayır c-()Kısmen

21-Çalıştığınız işyerinin önemli bir parçası olduğunuza inanıyor musunuz?

a-()Evet b-()Hayır c-()Kısmen

22-İşinizde yeterince başarılı olduğunuz kanısında mısınız?

a-()Evet b-()Hayır c-()Kısmen

23-İşinizle ilgili kaygılar yaşadığınız düşüncesinde misiniz?

a-()Evet b-()Hayır c-()Bazen

24-Ailenizin beklentilerini karşılayabildiğiniz düşüncesinde misiniz?

a-()Evet b-()Hayır c-()Kısmen

25-Kendinizi zaman zaman huzursuz ve güvensiz hissettiğiniz oluyor mu?

a-()Evet b-()Hayır c-()Bazen

26-Çalıştığınız insanlarla beraber üretimde bulunmak sizi yeterince mutlu ediyor mu?

a-()Evet b-()Hayır c-()Kısmen

27-İşyerinizde sorunlu arkadaşlarınızın bulunduğu kanısında mısınız?

a-()Evet b-()Hayır c-()Kısmen

28-Yönetimin koyduğu kuralları, yasakları, cezaları, ödülleri benimsiyor musunuz?

a-()Evet b-()Hayır c-()Kısmen

29-İşyeriniz de önerileriniz dikkate alınıyor mu?

a-()Evet b-()Hayır c-()Kısmen

30-İşyerinizde yeterince yükselme olanağınız olduğuna inanıyor musunuz?

a-()Evet b-()Hayır c-()Kısmen

31-Sorunlarınızın anında çözüme kavuşturulacağı kanısında mısınız?

a-()Evet b-()Hayır c-()Kısmen

32-Yöneticilerinizin kişisel sorunlarınızla yeterince ilgilendiklerini düşünüyor musunuz?

a-()Evet b-()Hayır c-()Kısmen

33-Yöneticilerinizin hakkınızdaki değerlendirmelerinden memnun musunuz?

a-()Evet b-()Hayır c-()Kısmen

34-İşyerinizdeki ortamın demokratik olduğu kanısında mısınız?

a-()Evet b-()Hayır c-Kısmen

35-Amirin (ustabaşının,müdürün...) işçilerle ilişkisi aşağıdakilerden hangisine uygun düşmektedir?

- a-() Herkese eşit davranıyor b-()Adam kayırıyor
 c-()Bana hep haksızlık yapıyor d-()Beni genellikle kolluyor
 e-()Başka.....

36-Herhangi bir sorununuz olduğunda bunu işyerinde kiminle paylaşırsınız?

- a-()Amirlerimle b-()Eş düzey çalışanlarla c-()En iyi arkadaşım
 d-() Hiç kimseyle e-()Başka.....

37-İşyerinizde kendinizi ne zaman iyi hissedersiniz?

- a-()İşçi arkadaşlarla beraberken b-()İşten uzaklaşınca (mola, yemek..)
 c-()Ödüllendirildiğim zaman d-()İşverenle beraberken
 e-()Yalnız kaldığım zaman f-()Yöneticilerle (müdür, şef, ustabaşı..) beraberken
 g-()Başka.....

38-İşinizle ilgili olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- a-()Kendi işimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm
 b-()İşimle ilgili sorunlara genellikle kendim çare bulurum
 c-()İşimle ilgili kararlar genellikle bana sorulmadan alınır
 d-()Genellikle amirlerimin yapmalarını istediği işleri yaparım
 e-()Yapmakta olduğum iş yeteneklerimi kullanabileceğim geliştirebileceğim bir iştir
 f-()Yapmakta olduğum iş sıkıcı tek düze ve yeteneklerimi kullanamadığım bir iştir

39-İşyerinizde içinde bulunduğunuz koşulların tümünü göz önüne aldığınızda çalışma ortamınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?

- a-()Sıkıcı, bunaltıcı b-()Huzursuz, güvensiz c-()Özendirici değil
 c-()Normal d-()Gurur verici e-()Huzurlu, güvenli
 f-()Başka.....

40-İşyerinizi seviyor musunuz?

- a-()Evet b-()Hayır c-()Kısmen

41-İşinizi seviyor musunuz?

- a-()Evet b-()Hayır c-()Kısmen

- 42-Başka bir iş teklifi alsanız ne yapardınız?
- a-()Maaş aynysa kabul etmezdim
b-()Gideceğim şirket daha büyük ve saygınsa maaş aynı olsa da kabul ederdim
c-()Maaş yüksekse kesinlikle kabul ederdim
d-()Gideceğim yerin ortamı (sosyal, fiziksel) iyiyse gelecek kaygısı taşımayacağıma inandığım bir yere kesinlikle kabul ederdim
e-()Daha çok ücret teklif edilse bile işimden asla ayrılmazdım
f-()Başka.....
- 43-İşyerinizin fiziksel koşullarından memnun musunuz?
- a-()Işıklandırmadan memnunum
b-()Işıklandırmadan memnun değilim
c-()Işıklandırmadan kısmen memnunum
d-()Havalandırmadan memnunum
e-()Havalandırmadan kısmen memnun değilim
f-()Havalandırmadan kısmen memnunum
g-()Başka.....