



TC. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MOTİVASYONUN İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİ
ve MARSA A.Ş. DEKİ İNCELEME

Yakup KAYA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)



ESKİŞEHİR

1991

İ Ç İ N D E K İ L E R

K I S A L T M A L A R	X
G İ R İ Ş	1

B İ R İ N C İ B Ö L Ü M

MOTİVASYON KAVRAMI VE KURAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

B i r i n c i K ı s ı m

MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI VE BAŞLICA BOYUTLARI

<u>I. MOTİVASYON KONUSUNDA GENEL BİLGİLER, KAVRAMI, TANIMI VE</u>	
<u>BAŞLICA BOYUTLARI</u>	4
1. MOTİVASYON KONUSUNDA GENEL BİLGİLER	4
2. MOTİVASYON KAVRAMI VE TANIMI	10
<u>A. Motivasyon Kavramı</u>	10
<u>B. Motivasyonun Tanımı</u>	11

3. MOTİVASYONUN BAŞLICA BOYUTLARI	12
<u>II. MOTİVASYONUN ANA UNSURLARI VE ÖNEMİ</u>	16
1. MOTİVASYONUN ANA UNSURLARI	16
2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ	17
<u>A. Motivasyonun İşletme Açısından Önemi</u>	18
<u>B. Motivasyonun İşgören Açısından Önemi</u>	20

İ k i n c i K ı s ı m

MOTİVASYON KURAMLARI

<u>I. MOTİVASYON KURAMLARI VE GENEL BİLGİLER</u>	22
1. KLASİK MOTİVASYON KURAMI	23
2. NEO-KLASİK MOTİVASYON KURAMI	24
3. MODERN MOTİVASYON KURAMLARI	26
* <u>A. Abraham H.MASLOW'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı</u>	26
* <u>B. Frederick HERZBERG'in Çift-Faktör Kuramı</u>	29
* <u>C. Douglas MCGREGOR'un X ve Y Kuramları</u>	31
* <u>D. J.M.ROSENFELD-M.J.SMITH'in Z Kuramı</u>	33
* <u>E. Victor VROOM'un Bekleyiş Kuramı</u>	36
* <u>F. Edward E.LAWLER-W.PORTER'in Geliştirilmiş Beklenti</u> <u>Kuramı</u>	38
<u>G. J.Stacy ADAMS'in Esitlik Kuramı</u>	40
<u>H. Edwin A.LOCKE'un Amaç Kuramı</u>	41
* <u>I. David Mc GLELLAND'in Başarı Kuramı</u>	41
<u>J. B.F.SKINNER'in Şartlandırma Kuramı</u>	43

II. MOTİVASYON KAVRAM VE KURAMLARININ GENEL BİR ANALİZİ	44
---	----

İ K İ N C İ B Ö L Ü M

MOTİVASYONUN İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİ

B i r i n c i K ı s ı m

İŞGÜCÜ DEVRİ KONUSUNA GENEL BİR BAKIŞ

<u>I. İŞGÜCÜ DEVRİ KONUSUNDA GENEL BİLGİLER, KAVRAMI, TANIMI</u>	
<u>VE KAPSAMI</u>	47
1. İŞGÜCÜ DEVRİ KONUSUNDA GENEL BİLGİLER	47
2. İŞGÜCÜ DEVRİ KAVRAMI VE TANIMI	50
3. İŞGÜCÜ DEVRİNİN KAPSAMI	51
<u>II. İŞGÜCÜ DEVRİNİN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ</u>	52
1. İŞGÜCÜ DEVRİNİN ÖZELLİKLERİ	52
2. İŞGÜCÜ DEVRİNİN ÖNEMİ	53
<u>A. İşgücü Devrinin İşletme Açısından Önemi</u>	54
<u>B. İşgücü Devrinin İşgören Açısından Önemi</u>	56
<u>III. İŞGÜCÜ DEVRİNİN TÜRLERİ</u>	57
<u>IV. İŞGÜCÜ DEVRİNİN NEDENLERİ</u>	57
1. İŞLETME DIŞI ETKENLER	58
2. İŞLETME İÇİ ETKENLER	58
<u>V. İŞGÜCÜ DEVRİ NEDENLERİNİ SAPTAMADA KULLANILAN YÖNTEMLER</u>	59
1. KİMLER AYRIILIYOR?	59
2. ÇIKIŞ GÖRÜŞMELEERİ	60
3. ÇIKIŞ ANKETLERİ	61

<u>VI. İŞGÜCÜ DEVRİNİ HESAPLAMA YÖNTEMLERİ</u>	61
1. AYRILMALAR FORMÜLÜ	62
2. GİRİŞLER FORMÜLÜ	62
3. İŞGÜCÜ AKIŞI FORMÜLÜ	62
4. NET İŞGÜCÜ FORMÜLÜ	63

İ k i n c i K ı s ı m

İŞLETME VE İŞGÖREN AÇISINDAN MOTİVASYON-İŞGÜCÜ DEVİRİ İLİŞKİLERİ

I. İŞLETME AÇISINDAN MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÜCÜ DEVİRİ

<u>ÜZERİNE ETKİLERİ</u>	64
1. EKONOMİK MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÜCÜ DEVİRİ	
ÜZERİNE ETKİLERİ	66
<u>A. Ücret Artışı</u>	66
<u>B. Primli Ücret</u>	67
<u>C. Ekonomik Güvenlik</u>	68
<u>D. Ekonomik Ödül</u>	69
<u>E. Kâra Katılma</u>	70
<u>F. Çalışanları İşletmeye Ortak Yapmak</u>	72
2. PSİKO-SOSYAL MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÜCÜ DEVİRİ	
ÜZERİNE ETKİLERİ	73
<u>A. Psikolojik Sözleşme ve Güvence</u>	74
<u>B. Kişiliğe Saygılı Olma</u>	75
<u>C. İçten İlgi Göstermek</u>	76
<u>D. Moral</u>	77

<u>E. Öneri Sistemi</u>	78
<u>F. İşinde Söz Sahibi Olma</u>	79
<u>G. Gelişme ve Başarı</u>	81
<u>H. Övme</u>	82
<u>I. Statü</u>	83
<u>J. Çevreye Uyum</u>	84
<u>K. Çalışmada Bağımsızlık</u>	85
<u>L. Sosyal Katılma</u>	86
<u>M. Rekabet</u>	87
<u>N. Gurur</u>	88
<u>O. Sosyal Uğraşlar</u>	90
3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞÇÜ	
DEVİRİ ÜZERİNE ETKİLERİ	92
<u>A. Liderlik</u>	92
<u>B. İletişim</u>	93
<u>C. Amaç Birliği</u>	95
<u>D. Kararlara Katılma</u>	97
<u>E. Yetki ve Sorumluluk Dengesi</u>	100
<u>F. Eğitim ve Yükselme</u>	103
<u>G. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi</u>	105
<u>H. Değerleme</u>	107
II. İŞGÖREN AÇISINDAN İŞÇÜNÜN KİŞİSEL VE SOSYAL ÖZELLİKLERİNİN	
<u>İŞÇÜ DEVİRİ ÜZERİNE ETKİLERİ</u>	109
1. CİNSİYET	109
2. YAŞ	112
3. SAĞLIK DURUMU	113

4. MEDENİ DURUM	113
5. EĞİTİM	114
<u>III.İŞLETME VE İŞGÖREN AÇISINDAN MOTİVASYON-İŞGÜCÜ DEVRİ</u>	
<u>İLİŞKİLERİNİN GENEL BİR ANALİZİ</u>	115
<u>VI. İŞGÜCÜ DEVRİNİ AZALTICI ÖNLEMLER VE STRATEJİLER</u>	122
1. İŞGÖREN DÜZEYİNDE ALINABİLECEK ÖNLEMLER VE STRATEJİLER ..	123
<u>A. İşgören Sağlamaya İlişkin</u>	123
<u>B. İşe Almaya İlişkin</u>	124
<u>C. Terfi</u>	124
<u>D. Mevcut İşgöreni Geniş Kapsamlı Bir Eğitime Alma</u>	124
<u>E. İşgörenin İşletmeye Olan Bağlılığını Artırma</u>	126
<u>F. Yüksek İşgücü Devrine Ait Düşünceleri Yönlendirme</u>	126
<u>G. İşten Ayrılma Kararının Zamanını Yönlendirme</u>	127
2. İŞ VE ÇALIŞMA KOŞULLARI DÜZEYİNDE ALINABİLECEK ÖNLEMLER VE STRATEJİLER	127
<u>A. Genel Koşullar</u>	128
<u>B. İşleri Yeniden Sınıflandırmak</u>	128
<u>C. Çalışma Saatleri</u>	129
<u>D. Ücret Ödeme Yöntemi</u>	129
3. ÖRGÜT DÜZEYİNDE ALINABİLECEK ÖNLEMLER VE STRATEJİLER	130
<u>A. İşgücü Devrine Ait Geçmiş Bilgileri Analiz Etme</u>	130
<u>B. İyi Bir İşgören Bilgi Sistemi Kurma</u>	131
<u>C. Bilinçli Bir İşgören Bulma Politikası İzleme</u>	131
<u>D. İhtiyaçtan Fazla İşgören Bulundurma</u>	132
<u>E. Part-Time Çalışan İşgörenden Yararlanma</u>	132
<u>F. Belirli Üretim Noktalarında Otomasyona Gitme</u>	133

V. İŞGÜCÜ DEVRİNİ AZALTICI ÖNLEMLER VE STRATEJİLERİN

<u>GENEL BİR ANALİZİ</u>	134
--------------------------------	-----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MARSA A.Ş.'DE MOTİVASYONUN İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

<u>I. GENEL AÇIKLAMA</u>	137
<u>II. MARSA A.Ş.'NİN TANITIMI</u>	138
<u>III. MARSA A.Ş.'DE MOTİVASYONUN İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİ</u> ...	138
<u>IV. İŞLETME AÇISINDAN MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİ</u>	141
1. EKONOMİK MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİ	141
<u>A. Ücret Artışı</u>	141
<u>B. Primli Ücret</u>	141
<u>C. Ekonomik Güvenlik</u>	142
<u>D. Ekonomik Öldü</u>	142
<u>E. Kâra Katılma ve Çalışanları İşletmeye Ortak Yapmak</u> ...	142
2. PSİKO-SOSYAL MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİ	142
<u>A. Psikolojik Sözleşme ve Güvence</u>	142
<u>B. Kişiliğe Saygılı Olma</u>	143
<u>C. İçten İlgi</u>	143
<u>D. Moral</u>	143
<u>E. Öneri Sistemi</u>	144

<u>F. İşinde Söz Sahibi Olma</u>	144
<u>G. Gelişme ve Başarı</u>	145
<u>H. Övme</u>	145
<u>I. Statü</u>	145
<u>J. Çevreye Uyum</u>	146
<u>K. Çalışmada Bağımsızlık</u>	146
<u>L. Sosyal Katılma</u>	146
<u>M. Rekabet</u>	147
<u>N. Gurur</u>	147
<u>O. Sosyal Uğraşlar</u>	147
3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÜCÜ	
DEVİRİ ÜZERİNE ETKİLERİ	148
<u>A. Liderlik</u>	148
<u>B. İletişim</u>	148
<u>C. Amaç Birliği</u>	149
<u>D. Kararlara Katılma</u>	149
<u>E. Yetki ve Sorumluluk Dengesi</u>	149
<u>F. Eğitim ve Yükselme</u>	150
<u>G. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi</u>	150
<u>H. Değerleme</u>	150
V. İŞGÖREN ACISINDAN İŞGÜCÜNÜN KİŞİSEL VE SOSYAL ÖZELLİKLERİNİN	
<u>İŞGÜCÜ DEVİRİ ÜZERİNE ETKİLERİ</u>	151
1. CİNSİYET	151
2. YAŞ	151
3. SAĞLIK DURUMU	152
4. MEDENİ DURUM	152
5. EĞİTİM	152

VI. MARSA A.Ş.'DE MOTİVASYONUN İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN

<u>GENEL BİR ANALİZİ</u>	153
S O N U Ç	159
Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R	i-ix

K I S A L T M A L A R

A.İ.D.	: Anne İdaresi Dergisi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
İşl.Fak.	: İşletme Fakültesi
İşl.Enst.	: İşletme Enstitüsü
İşl.Bil.Enst.	: İşletme Bilimleri Enstitüsü
İşl.İkt.Enst.	: İşletme İktisadi Enstitüsü
İ.Ü.İşl.Fak.	: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İ.Ü.İşl.Fak.İşl.İkt.Enst.	: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü
İ.Ü.İşl.Fak.Yön.veOrg.Enst.	: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü
İ.T.İ.A.	: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
MPM	: Milli Produktivite Merkezi
S.İ.D.	: Sevk ve İdare Dergisi
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Anne İdaresi Ensti- tüsü

G İ R İ Ő

İŞletmelerin büyümesi ve modern işletmecilik ilkelerinin uygulandığı günümüz işletmelerinde en büyük sorun iŐören-örgüt bütünleşmesi sorunudur. Bu iŐören-örgüt bütünleşmesi sorununu klasik yaklaşımla çözmek yetersiz kalmış ve bu yetersizliği gidermek amacıyla modern görüşler ileri sürülmüştür. Sonuçta da, "durumsallık yaklaşımı" oluşmuş ve böylece bu sorun bir ölçüde çözümlenmeye çalışılmıştır.

Maddi ve beşeri öğelerden oluşan örgütler teknolojik yenilikler, faaliyetle bulunduğı toplum yapısı, hükümetlerin kararları, ekonomik dalgalanmalar ve şiddetli rekabetler gibi etkenler dolayısıyla, işletmeler dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Bu dinamik ortamdaki işletmeler amaçları olan kâr ve büyümenin yeterince sağlanabilmesi için maddi öğelere olduğu kadar ve hatta daha fazla beşeri öğelere önem vererek amaçlarına ulaşabilirler. İŞletmelerin amaçlarına ulaşmak için iŐörenleri işe motive etmede uyguladıkları klasik motivasyon kuramları ve araçları yetersiz kalmış ve bu yetersizliği gidermek amacıyla modern motivasyon kuramları ve araçları ortaya çıkmıştır.

"Motivasyonun işgücü devri üzerine etkileri"nde aşağıdaki hususlar önemli özellikler gösterirler: İnsanlar işletmelerde neden ya da niçin çalışırlar? Bazı kişilerin yetenekli ve çalışkan olduğunu bildiğimiz halde niçin istenildiği gibi ya da yeterince çalışmazlar? İşgörenler niçin sendikaya üye olurlar? İşletmelerde grev ve lokavt niçin meydana gelmektedir? Kişiler işletmelere niçin girerler, işletmeden niçin ayrılırlar? Bu soruların sayısını çoğaltmak mümkündür. Bu sorunların ana nedenleri çoğunlukla ve en başta işletmede uygulanan motivasyondur. Yani, işletmenin sahip olduğu ücret gibi maddi ve yükselme tanınma gibi psikolojik motivasyon araçlarının işgörenlerin ihtiyaçlarını ne derece gidermede etkili olup olmadığıyla ilgilidir.

Eğer işletme rakipleriyle rekabetten kazançlı çıkmak, istikrarlı, kârlı, büyüyen ve modern türden bir işletme olmak istiyorsa; işgören örgüt bütünleşmesine gereken önemi vermelidir. İşletme sahip olduğu gerek maddi ve gerekse psikolojik motivasyon araçlarıyla işgörenlerinin ihtiyaçlarını gidererek bu amacına ulaşmaya çalışmalıdır. Aksi halde, işletme sahip olduğu motivasyon araçlarını uygun şekilde işgörenlerin ihtiyaçlarını gidermekte kullanmazsa grevler, pasif direnmeler ve işgücü devri gibi hiç de hoş karşılanmayan durumlar ortaya çıkar. Bundan dolayı, motivasyonla işgücü devri arasında çok güçlü bir ilişki mevcuttur. Motivasyon araçları uygun şekilde uygulanırsa işgörenin örgütüne bağlılığı artar ve işgören örgüt bütünleşmesi kolaylıkla sağlanır. Aksi halde, motivasyonun eksik ya da hatalı uygulanması sonucu işgörenin örgüte bağlılığı azalır ve işgören-örgüt bütünleşmesi sağlanamaz. Sonuçta da, işgörenin işten ayrılmasına yani işgücü devrine neden olabilir.

Yukarıda önemi açıklanan bu çalışmanın amacı; işgören-örgüt bütünleşmesinde "motivasyonun işgücü devriyle ilişkisi"nde modern anlamda alınabilecek önlemler ve stratejilerin neler olduğunu açıklamaktır. Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyon kavramı, tanımı önemi ve kuramlarına değinilmiş; ikinci bölümün birinci kısmında işgücü devri kavramı, tanım, önemi ve işgücü devrini etkileyen faktörler ve ikinci kısımda da, işletme ve işgören açısından motivasyon-işgücü devri ilişkileri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, ikinci bölümde incelediğimiz "Motivasyonun İşgücü Devri Üzerine Etkileri"nin MARSA A.Ş.'deki incelemesi açıklanmıştır.

B İ R İ N C İ B Ö L Ü M

MOTİVASYON KAVRAM VE KURAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

B i r i n c i K ı s ı m

MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI VE BAŞLICA BOYUTLARI

I. MOTİVASYON KONUSUNDA GENEL BİLGİLER, KAVRAMI, TANIMI VE BAŞLICA BOYUTLARI

Motivasyonun ne olduğunu kavrayabilmek için, aşağıda önce motivasyon konusunda genel bilgiler verilecek, sonra kavram ve tanımları ve sonunda da başlıca boyutlarına değinilecektir.

1. MOTİVASYON KONUSUNDA GENEL BİLGİLER

İşletmeler faaliyette bulunurken bazı temel faktörlerin etkisi altındadırlar. Bu faktörlerin başında insan gelir. Örgütün çeşitli basamaklarındaki işgören başarılı olduğu sürece, işletmelerin tüm olarak başarılarından söz edilebilir. Örgüt piramidini düşünecek olursak, bu piramidin en üst kısmında yer alan üst yönetici grubu bir işletmenin

geleceğini tayin eder. İşletmenin faaliyet konusu ticaret, sanayi, askeri, hastane gibi ne olursa olsun hepsi, başarılı yöneticilerin etkenliğine bağlıdır. Bu örgütler bazı fonksiyonları yerine getirmektedirler. Hastaneler sağlık işlerini, okullar eğitim hizmetlerini, fabrikalar sanayi ve tüketim mallarını sağlarlar. Geniş bir insan topluluğu da bu örgütlerde görev yapmaktadır. Bu insanların çeşitli örgütlerde çalışmalarının temel nedenini araştırmak, diğer bir deyişle "insan neden ya da niçin çalışır?" sorusuna cevap aramak gerekir (1). Bu soruya eskiden basit bir cevap verilmişti: İnsan karnını doyurmak için, daha doğrusu, beslenme, barınma, giyinme gibi fiziki ihtiyaçları olduğu ve aynı zamanda korktuğu için çalışıyordu (2). İçinde yaşadığımız modern çağda ise bu soruya örneğin (3):

- Para ya da gelir elde etme,
 - Çalışılan işten zevk alma,
 - Bir sorumluluğa sahip olma,
 - Diğer insanlarla işbirliği yapma,
 - Bir örgütün üyesi olma,
 - Yükselme arzusu,
 - Çalışarak daha sağlıklı olma
 - İşsizlikten doğan aylaklıktan kurtulma
 - İşden dolayı bazı çıkarlar elde etme
- gibi çok değişik cevaplar verilebilir.

(1) İnan ÖZALP, "Motivasyon Teorilerindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkisi", Adana İ.T.İ.A. İşletme Enstitüsü Dergisi, Y.1, S.1, (Mart-1977), s.15-16.

(2) R.BIZE-Jean MILHAUD (Çev.Mehmet TOPRAK-Mehmet YAZGAN), Sanayi Psikolojisi, Kardeş Matbaası, Ankara, 1964, s.27.

(3) ÖZALP, s.16-17.

Motivasyon yönetim faaliyetlerinde hem çok basit hem de çok karmaşık bir konudur. Bazı yazarlar motivasyonun kökeninde insan ihtiyaçlarının yattığını belirtmekte ve dolayısıyla da motivasyonun asıl nedeni insan ihtiyaçları olmaktadır (4). İnsanlar niçin belli yönlerde davranırlar? Niçin bir yönetici resmi iş süresi sona erer ermez bürosunu terkeder de, bir diğeri herkes işyerinden ayrıldıktan sonra bile birkaç saat fazla çalışmayı tercih eder? Bir kişi belge ve rakamlar arasında yalnız başına saatlerce çalışmaktan hoşlandığı halde, niçin diğeri masa başında çalışmaya tahammül etmez ve belki bütün gününü başkalarıyla temas kurmasına imkân veren bir işte geçirmek ister? Bazı yöneticiler üstlerinin her sözünü onayladıkları halde, bazıları niçin gerekli gördüklerinde eleştirmekten çekinmezler? Bu sorulara cevap olarak, her bireyin kendine özgü, ayrı bir kişiliğe sahip bulunduğu söylenebilir. Ancak bu farklara rağmen, bütün insanlar için ortak ve belirli bazı ihtiyaçların, tatmin ve motivasyon biçimlerinin vb. varlığından bahsetmek de mümkündür (5).

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif ve motive edici kuvvetlerdir. O halde davranış, bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Sayılan bu güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin

(4) Gary DESSLER, *Persomnel Management*, B.2, Reston Publishing Company, Inc., Reston, Virginia, 1981, s.205-206.

(5) Tokar DERELİ *Organizasyonlarda Davranış*, Ar Yayın-Dağıtım, C.I, B.2, İstanbul, 1981, s.187.

psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır. Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da, bunların yanında, kişinin davranışlarına etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur mevcuttur. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşur. Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe bir dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır. İnsan varlığının derinliklerinde bulunan bu ihtiyaçları belirleyen motivler kişiseldir. Bu güçler bazen sosyal çevre ve kültürün etkisi ile törpülenir, gizli güçlerini kaybeder veya yön değiştirerek başka arzu ve istekler haline dönüşebilir. Şu halde, kişinin yaşadığı ortama, sosyal ve kültürel çevreye, örf ve âdetlere uymayan, arzu ve ihtiyaçlardan doğan motivler güçlerini devam ettirememektedirler. Aksine kişinin içinde yaşadığı ortama uyan arzular ve istekler kabul edilebilir ve benimsenebilir (6).

İşletmeler faaliyette bulundukları ortamlarda rakipleriyle sürekli bir rekabet içindedirler. Bu rekabetten başarıyla çıkılabilecek tek bir model yoktur. Bu nedenle işletme yönetimi işgören-örgüt bütünleşmesine gereken önemi vermelidir (7). Bir örgüt belirli hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için biraraya getirilmiş beşeri ve fiziki kaynaklar topluluğudur. Böyle olduğuna göre de sosyal bir yapıdır. Bu nedenle motivasyon ve örgüt birbiri ile çok yakından ilgili konulardır. Örgütlenme

(6) Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 105, B.3, İstanbul, 1989, s.389.

(7) Donald W.GRIESINGER, "The Human Side of Economic Organization", The Academy of Management REVIEW Dergisi, C.XV, No:3 (Temmuz-1990), s.497.

işinde dikkatler işgörenin yetenek ve kaabiliyetlerini tam olarak ortaya koyabilmesini motive edici bir yapının kurulabilmesi noktasında toplanır. Örgüt ve motivasyon konularını bir çizgi ile ayırmak gerekirse, örgütün bireysel mevkiler arası ilişkiler konusuyla ilgilendiğini; motivasyonun ise, bireylerin teker teker tutum, davranış ve gayretleri üzerinde durduğu söylenebilir. Böyle olmakla beraber bu iki konuyu birbirinden ayırmak gerekmez (8). Örgüt; belli bir işbölümü, yetki ve sorumluluk dağılım biçimi olarak, aslında cansız bir varlıktır; bir iskelet, bir yapı, bir şema, bir plandır. Ona canlılık ve yaşam veren, örgüt araçlarını kullanarak kendilerine dağıtılmış olan yetki ve sorumluluklarla görevlerini başaran işgörenlerdir. Burada, işgörenler ile işler ya da iş grupları arasındaki uyumlaşma da önemli bir konu olarak karşımıza çıkar. İşlerin nicel yönü ile nitel yönü onları başaracak işgörenin yetenek ve nitelikleriyle uyum halinde olmalıdır. Bir işgörene, yetenek ve niteliklerinin üstünde iş vermek ile onu yetenek ve niteliklerinin altında iş yapma durumunda bırakmak, en önemli uyumsuzluk yaratan bir örgütlenme yanlışlığıdır.

İnsan olmadan, yöneticiler örgütün teknolojik ve yapısal unsurlarında verimliliği artırmak üzere istedikleri değişiklikleri yapabilirler. Fakat insanlar üzerinde diledikleri gibi tasarrufta bulunamazlar. İnsan irade sahibi karmaşık bir varlıktır; davranışlarını ve tepkilerini her zaman önceden kestirmeye imkân yoktur. Örgüt üyeleri kendi arzularıyla

(8) Besim BAYKAL, *Günümüzde Yönetim: Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler*, İ. Ü. İşletme Fakültesi İşl.İkt.Enst. yayın No:21, İstanbul, 1974, s.122,134.

(9) Kemâl TOSUN, "Organizasyon, Personel ve Moral İlişkileri", *Organizasyon Dergisi*, Y.2, S.6, 1978, s.6.

le verimliliklerini artırabilirler veya düşürebilirler. İşte, yönetimin en önemli sorunlarından birini teşkil eden ve motivasyona yol açan, insanların bu niteliğidir (10).

Bilindiği gibi insan, elbette, meşgul olmak ihtiyacında olduğu için ve özellikle kendisinin ve yakınlarının geçimini temin etmeye mecbur olduğu için çalışır. Bir daha belirtmek gerekir ki, insanın yalnız bunun için çalıştığını düşünmekle hata edilmiş olunur: İnsan temel ihtiyaçların ötesinde yer alan arzuları tatmin etmek için çalışır, hatta bazan da çalışmak yüzünden sıhhatini bozar. Gerçek durum böyle olmakla beraber, birçok kişi tam bir gayretle çalışmıyor, hatta bazıları i kânlarını frenliyorlar. Bu durumda; "İnsanlar Niçin Çalışıyorlar?" sorusunun yanında, başka bir sorun ortaya çıkıyor: "İnsanlar Niçin Çalışmıyor?" (11).

Endüstriyel işletmelerde işgörenlerin motive edilmesiyle ilgili üç nokta dikkatimizi çekmektedir:

- İnsan davranışını harekete geçiren etmen nedir?
- Bu davranışı yönlendiren nedir?
- Bu davranışın devamlılığı nasıl sağlanır? Ve korunur?

İşte bu üç temel etmen, işletmelerde insan davranışını anlatmaya yardımcı olmaktadır (12). Bu durum ilerki kısımlarda açıklamaya çalışa-

(10) Ülku DİCLE-Atilla DİCLE, "İsteklendirme (Motivasyon)", Erzurum Atatürk Üniversitesi İşl.Fak.Dergisi, C.I, S.1, 1973, s.73.

(11) BIZE-MILHAUD. s.28,36.

(12) Enver ÖZKALP, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları No:249/169, Eskişehir, 1982, s.126.

çağımız kuramsal ve pratik yaklaşımlarda sık sık karşınıza çıkacaktır.

2. MOTİVASYON KAVRAMI VE TANIMI

Yukarıda motivasyonla ilgili genel bilgiler verildikten sonra, şimdi motivasyon kavramı ve tanımını açıklayarak konunun daha iyi kavranmasını sağlayabiliriz.

A. Motivasyon Kavramı

"Motivasyon" sözcüğü artık çok sık duyulur olmuştur. Hatta günlük dile girmiş ve çoğu kez yanlış ve yersiz, biraz da moda gereği olur olmaz kullanılır hale gelmiştir (13). Motivasyonun işletmenin başarısında çok önemli bir faktör ve günümüzde çok kullanılan bir kelime olmasına rağmen yanlış anlaşılan, yanlış kullanılan ve yöneticiler tarafından yanlış uygulanan bir kelimedir (14). Motivasyon kavramı, latince "motive" sözcüğünden türetilmiştir, bu da "eylem" anlamına gelmektedir. Motivasyon terimi ile ilgili olarak gereksinme ve dürtü kavramları da kullanılır (15). Ayrıca, motivasyonla ilgili literatür geniş olduğu için, güdü, güdüleme, teşvik, teşvik etme, isteklendirme, saik, arzu ve motiv gibi çok değişik kavramlar bazen eş anlamda, bazen de birbirinden çok farklı olarak kullanılmaktadır.

(13) Tuğray KAYNAK, *Organizasyonel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayın No: 223, İstanbul, 1990, s.97.

(14) ÖZALP, s.17.

(15) ÖZKALP, s.123.

B. Motivasyon Tanımı

Motivasyon çok çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Aşağıya motivasyonun tanımıyla ilgili değişik yazarların tanımları alınmıştır. Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (16). AŞKUN'a göre, "Motivasyon genel anlamıyla, insanı davranışa iten ya da götüren neden olarak çok yalın tanımlanabilir. Başka bir deyişle, kişinin gösterdiği çeşitli davranışlar karşısında dolaylı ve dolaysız "niçin", "neden" sorularının yanıtları motivasyonun somut görünümünü ortaya koyar" (17).

SABUNCUOĞLU'na göre, "işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara motivasyon denilebilir" (18).

AYTEK'e göre, "motivasyon, bir kimsenin arzu edilen davranışı göstermesi için bu davranışına karşılık maddi ve manevi fayda önermektir" (19).

KAYNAK'a göre, "motivasyon, gereksinme, dürtü ve istek kavramlarını, oluşumun dinamizmi içinde belli kombinasyonlar biçiminde vermeye yatkın geliştirilmiş bir kavramdır" (20).

(16) EREN, s.388.

(17) İnal Cem AŞKUN, *İşgören*, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları No:207, Eskişehir, 1978, s.450.

(18) Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basım-evi, Bursa, 1984, s.63.

(19) Bintuğ AYTEK, *İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik*, Ankara İ.T.İ.A. Yayınları No:77, Ankara, 1977, s.17.

(20) KAYNAK, s.99.

Yukarıdaki tanımların ortak yönlerini göz önüne alarak şöyle bir motivasyon tanımı verebiliriz: Motivasyon, bir veya birden çok insana belirli bir amacın gerçekleştirilmesine karşılık olarak maddi ve manevi fayda sunma faaliyetidir.

3. MOTİVASYONUN BAŞLICA BOYUTLARI

İşletmelerin kâr ve topluma hizmet gibi temel amaçları vardır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmalarında işletmenin kaynaklarını değerlendiren yönetici ve işgörenlerin tutum, davranış ve çabalarının rolü büyüktür. Bu nedenle, yönetici ve işgörenlerin işletme amaçlarına faydalı olmaları, onların motivasyonuna bağlıdır (21). Burada birincil önemi olan, motivasyon olgusunda, olguya yön veren ve oluşturan fizyolojik, psikolojik ve sosyal içerikli kavram ve ilkelerin yorumu olmaktadır. Bireysel ihtiyaçlar, fizyolojik açıdan alındığında fizyolojik varlığın sürdürülmesi için gerekli olan ihtiyaçlardır, diye tanımlanabilir. Hava, su, yiyecek, içecek, seks, dışarı çıkma bu açıdan temel ihtiyaçlardır. Psiko-sosyal yönden ihtiyaçlara bir bakış, bizi sonradan kazanılmış ihtiyaçlar kavramına götürmektedir. Sevgi, güven ve saygı gibi ihtiyaçlar, bir toplum halinde yaşama gereğinin sonuçlarıdır (22).

Örgütü oluşturan beşeri unsur olarak insan, psiko-sosyal bir varlık olması nedeniyle, his ve düşünce, arzu ve ihtiyaç, ümit ve korku gibi bir takım davranışsal yeteneklere sahiptir. Bireyler bu yeteneklerini doğuştan ve edindiği tecrübeler, yetiştiği sosyal çevre veya ilişkide bulunduğu kimselerin etkisi altında sonradan kazanırlar. Bunu takiben

(21) AYTEK, s.17.

(22) KAYNAK, s.98.

kişisel ümit ve arzularını gerçekleştireceğine inandıkları ve işbirliği ile oluşturdukları örgütlere, teknik becerileri yanında his ve duygularını, ümit ve endişelerini, hayat felsefesini, kısaca kendilerine özgü tüm davranışlarını beraberinde getirirler. Böylece oluşan örgüt, farklı kişisel düşünce ve davranışları kapsayan sosyal ve beşeri bir yapı özelliği taşır (23).

İşgörenlerin motive edilmesi son zamanlarda yönetim kuramcıları ile endüstriyel psikologların üzerinde önemle durdukları bir konu olmuştur. Birçok yazar motivasyonun bekleyiş -verimlilik- sonuç fonksiyonları ile işgörenlerin tatmini ve örgüt ikliminin önemi üzerinde durmuşlardır (24). Örgütsel davranış açısından motivasyonun merkezi rolü, örgütlerde bireylerin davranışlarında çok önemlidir. Araştırmacılar, örgütsel davranış çalışmalarında, çalışmanın niteliği ve niceliği, aynı davranışın diğer çalışanlarla birlikte gösterilmesi, işe gelme veya gelmeme ve işten tatmin duyma veya belirli bir işten ayrılma gibi konularda çalışmalar yapmaktadırlar. Bu durum, örgütsel davranış çalışmalarında, örgütsel kararların işgörenlerin tatminini etkileyen faktörlerdeki önemini belirtmektedir. Motivasyon diğer durumlarda, işgörenlerin çalışma grubu ve arkadaş ilişkilerinin işgücü devri ve işe gelmeme gibi davranışlar üzerinde etkili olmaktadır (25).

(23) Hayri ÜLGEN, "Organizasyonda Beşeri Unsurun Önemi", İ.Ü. İşl.Fak. Dergisi, C.III, S.1, (Nisan-1974), s.182.

(24) Robert J.WHERRY, Sr.-John C.SOUTH, "A Worker Motivasyon Scale", Personnel Psychology Dergisi, C.XXX, No:4, (Kış-1977), s.613.

(25) Martin G.EVANS, "Organizational Behavior: The central Role of Motivation", The Journal of Management Dergisi, C.XII, No:2, (Yaz-1986), s.203-216.

Fizikçinin çekim kuvvetini gözlemlediği gibi, motivler doğrudan doğruya gözlemlenemez. Fizikçi çeşitli olayları gözlemler, hepsinde ortak olan yeryüzünün merkezine doğru gitme eğilimine "çekim" der. Biz de davranış çeşitlerini gözlemleriz. Hepsinde ortak olan şudur: Davranışı dıştan ve organizmadan gelen uyarıcılar idare ve kontrol eder. "İşte bu kontrolleri belirtmek için motivasyon sözcüğünü kullanıyoruz. Eğer organizma faaliyeti, yiyeceğe doğru yönelirse burada açlık motivu, bulunduğu suya doğru gidiyorsa susuzluk motivu, lüks tüketime yöneliyorsa lüks motivu bulunduğu anlaşılır (26).

İşletmelerin çalışma sisteminde örgütsel davranış ve tabi ki motivasyonu bir dizi denklemlerle de ifade edebiliriz (27). Önce bireyin yeteneğine bakalım. Bilgi ve onu uygulama becerisi, davranış dilinde "Yetenek" olarak kabul edilir ve şu denklemle gösterilir:

$$- \text{Bilgi} \times \text{Beceri} = \text{Yetenek}$$

Şimdi motivasyonu tanımlayalım. Motivasyon, kişinin belirli durumlarda gösterdiği tutumdur. Teknik olarak şu denklemle gösterilir:

$$- \text{Arzulama Derecesi} \times \text{Bekleyiş} = \text{Motivasyon}$$

Daha açık olarak belirtirsek:

$$- \text{Tutum} \times \text{Durum} = \text{Motivasyon}$$

Motivasyon ve yetenek herhangi bir faaliyette kişinin başarımını

(26) Metin INCEOĞLU, **Güdüleme Yöntemleri**, Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksek Okulu Yayınları, No:4, Ankara, 1985, s.22.

(27) Keith DAVIS (Çev.Kemal TOSUN ve diğerleri), **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, İ.Ü. Yayın No:3028, İstanbul, 1982, s.681-682.

beraberce ortaya koyarlar. Şimdi, aşağıdaki denklemler dizisini yazabiliriz:

- Bilgi x Beceri = Yetenek
- Tutum x Durum = Motivasyon
- Yetenek x Motivasyon = İnsan Başarımı

Örgütsel davranışın faaliyet alanı, aşağıdaki denklemle gösterilebilir:

- Tutum x Durum = Motivasyon

Örgütsel davranışın önemi, aşağıdaki denklemle ortaya konabilir:

- Yetenek x Motivasyon = İnsan Başarısı

Motivasyon terimi tanımlandığı şekliyle, örgütsel davranış, denklemdeki iki etmenden biridir. Daha da öte örgütsel davranış, motivasyon diğer etmen olan "yeteneğin" ortaya çıkmasında önemli bir rol oynar.

Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi motivasyon araçlarıyla motive edileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini arttırma şansları çok yüksektir (28). Bunu sağlamak için yönetici çalışma ortamını çekici hale getirmeli, "sosyal atmosfer"in oluşmasına çalışmalı, ekonomik motivler kadar sosyo-psikolojik motivlerin de etkisine inanmalıdır.

(28) SABUNCUOĞLU, s.63.

II. MOTİVASYONUN ANA UNSURLARI VE ÖNEMİ

Aşağıda motivasyonun ana unsurları maddeler halinde; motivasyonun önemi de işletme ve işgören açısından açıklanacaktır.

1. MOTİVASYONUN ANA UNSURLARI

Motivasyon işleminin esas olarak aşağıdaki unsurları kapsadığı söylenebilir (29).

- Her insan organizmasında onu sürekli ve isteyerek çalışma ve motive ve sevk edici bir takım itici kuvvetler vardır.
- Şuurlu olarak yapılan her hareket, o hareketi yapan insanın tutum ve davranışları yönünden açıklanabilir. İnsanın tutum ve davranışları ise bir "motiv" in doğurduğu bir sonuçtur.
- Her insanda çeşitli tip ve tabiatla birçok ihtiyaçlar vardır. Bu ihtiyaçların şiddet ve sürekliliği insandan insana değişir.
- İhtiyaçların tatmin edilebilmesi "amaç"dır veya motive edilmiş tutum ve davranışların yöneldiği sonuçtur.
- Amaç veya hedef farkedildiği veya anlaşıldığı anda, "arzu" haline dönüşür.
- O zaman insan belirli bir motivasyon unsuruna karşı ilgi veya ihtiyaç duymaya başlar. Bu ilgi, amacın gerçekleşmesine yardımcı olacağı hissinin doğuracağı zevkin olduğu bir sonuçtur.
- Maksatla ve bilerek yapılan her faaliyet bir motivasyon unsurunun uygulanması sonunda oluşur. Bu ise bir amacı gerçekleştirebilmek için harcanan çabaların sonucudur.

- Maksatlı ve bilinçli olarak yapılan bir hareket amaca erişmek ve tatminkârlığın sağlanması şeklinde sonuçlanır.

2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Yöneticilerin başarıları çoğunlukla diğer işgörenlerin yeteneği ve düşüncelerinden faydalanmalarına bağlıdır. Niçin bazı işgörenlerden mükemmel performans alınırken diğerlerinden alınmaz? Niçin bazı işgörenlerin çok çalışkan ve kabiliyetli olduklarını bildiğimiz halde sürekli tembellik yaparlar? Bu sorular motivasyonla çok yakından ilgilidir. Motivasyon işgörenin iyi ya da kötü iş yapmasına etki eder. Dolayısıyla, motivasyon davranışları etkilemektedir. Yönetimde motivasyon konusu çoğunlukla yanlış anlaşılıp-yorumlanmakta ve yanlış kullanılmaktadır. Yönetici, işgörenin motive olduğunu göremez (işgören daima motive olmuştur); o, motivasyonun olumlu ya da olumsuz olduğunu görür (30).

Çalışmak üzere işletmelere giren bireylerin birden çok amaçları vardır ve bunlar diğer bireylerinki ile uyuşmayabilir. Örgütün işlerliği açısından ideal olan, bireyin kendi amaçlarını başarmada örgüt amacına hizmet etmenin aracı olacağını düşünmesini sağlamaktır. Böyle düşünen bireylerin, bireysel sahip oldukları potansiyellerini örgüt amacına hizmet edecek biçimde kullanacakları varsayılabilir (31). Örgüt üyeleri kendilerine verilen görevleri yapmaya istekli olmadıkça, örgütte verimlilik ve etkenlik sağlanamaz. Örgütlerde etkin bir motivasyon, verilen

(30) James F. EVERED-J. Erich EVERED, *Shirt-Sleeves Management*, B.2, AMACOM, American Management Association, New York, 1989, s.159-160.

(31) Ayşe Can BAYSAL, "Birey-Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar", İ.Ü. İşl.Fak.Dergisi, C.XIV, S.1, (Nisan-1985), s.63.

emirlerin kabul edilmesini sağladığı gibi, görevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesine de yardımcı olur. Bir insanın fizik varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir; fakat onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati, bedenen, fikren ve ruhen kendisini örgüte adanması parayla satın alınamaz. Bunlar ancak örgütte iyi bir motivasyonun varlığı ve kullanılmasıyla elde edilir (32).

A. Motivasyonun İşletme Açısından Önemi

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle, motivasyon ile verimlilik çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan işgörenin verimlilik göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda davranışlarıdır (33).

Bugün yönetimin en belli başlı fonksiyonlarından biri olan motivasyon sadece kullanıldığında verimi artıran basit bir teknik ya da araç değildir. Motivasyon bir felsefe, bir düşünce şekli ve bir yaşama tarzıdır. İnsanların ihtiyaç, istek ve davranışları üzerine kurulmuştur. Motivasyon yönetimde temel ve vazgeçilmez faktörlerden biridir. Gerçekten başarılı bir yönetim motivasyon olmadan sağlanamaz. Örgüt önceden saptanmış amaçların başarılması için biraraya gelmiş bireylerden meydana

(32) DİCLE-DİCLE, s.71.

(33) Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. İ.Ü. İşl.Fak. Yayın No:205, İstanbul, 1989, s.301.

gelir. İşletmedeki bireylerin bu amaçlar için mücadele etmeleri ancak iyi bir motivasyon sistemi kurmakla olur (34).

İşletme, herşeyden önce, üyelerinin örgüt amaçlarını benimsemesini, bunların gerçekleşmesi için de, işgörenlerin çaba göstermelerini bekler. Çalışan kimsenin zamanını iş başında veya işle ilgili faaliyetlerle geçirmesi, işi en iyi şekilde yapmaya çalışması, örgütün varlıklarını koruyup gözetmesi, örgütün huzurunu bozacak, çalışmasını aksatacak hareketlere girişmemesi, amirlerine itaat etmesi, iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalışması ve tenkitlerden uzak kalması gibi hususlar, örgütün üyelerinden beklentileri olarak sıralanabilir (35). Yönetimin rolü işgörenin başarılı olabileceği ortamı yaratmak olmaktadır. Başka bir deyişle, işgören işi yapar, yönetim de destekleyici ortam sağlar (36).

Bu nedenle konuya bilimsel bir yaklaşımla, her işletmenin kendine özgü koşulları göz önüne alınarak ve işgören davranışlarını etkileyen temel faktörleri araştırarak esnek bir motivasyon politikasının uygulanması gerektiği söylenebilir (37). Yöneticiler açısından işletme-işgören kutupları arasında denge sağlamanın en geçerli yolu, işletmenin amaçlarını olduğu kadar işgören amaçlarını da yakından tanımaktır. Bu amaçla öncelikle işgörenleri işe yönelten motivleri ve bunlardan kaynaklanan ihtiyaç türlerini incelemekte ve daha sonra belirli bulgulara varmakta yarar vardır.

(34) ÖZALP, s.18.

(35) Nurettin KALDIRIMCI, "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.I, S.1, 1987, s.125-126.

(36) DAVIS, s.68.

(37) SABUNCUOĞLU, s.64.

B. Motivasyonun İşgören Açısından Önemi

Motivasyonun işletme açısından önemi olduğu kadar, işgören açısından da önemi vardır. Burada en önemli öge, işgörenin işletmeye katkılarının karşılığını gerek maddi ve gerekse manevi ödül olarak işletmeden talep etmesidir.

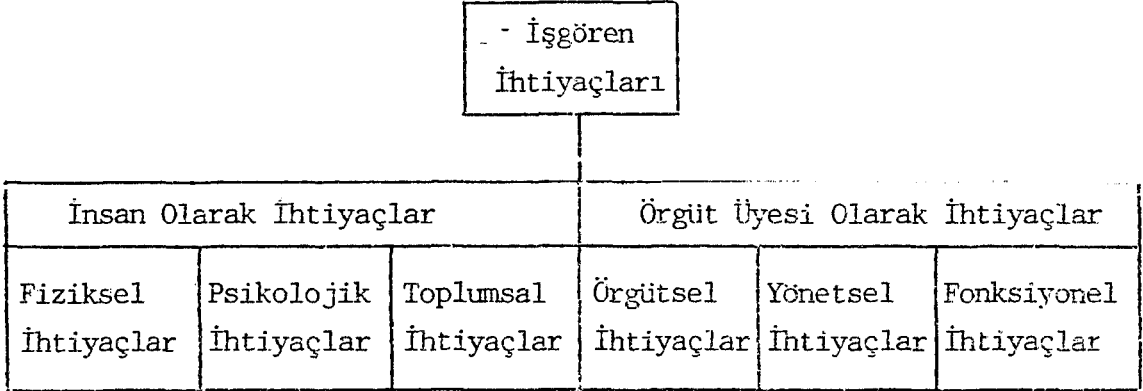
İşgörenin ihtiyaç alanını önce iki ana bölümde ele almak gerekmektedir (38).

- İşgörenin insan olarak ihtiyaçları,
- İşgörenin örgüt üyesi olarak ihtiyaçları

Bu durum Şekil-1'de daha açık görülmektedir.

Şekil-1

İşgören İhtiyaçları



Kaynak: İnal Cem AŞKUN, *İşgören*, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları No:207, Eskişehir, 1978, s.450.

(38) AŞKUN, s.455.

Şekilde işgören ihtiyaçları iki grup altında toplanmaktadır. İşletme yönetimi işgörenleri motive etmede bu iki grup işgören ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak bu ihtiyaçlara uygun motivasyon araçlarını sunmaları gerekir. İşletmelerde işgörenlerin ihtiyaçları farklı özellikler göstermektedir. Bundan dolayı, işgörenlerin örgütten ihtiyaçlarının tatminiyle ilgili bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu önemli beklentileri şöyle sıralayabiliriz: Ücret, iş güvenliği, anlamlı iş, uygun arkadaş ve dost, yapılan işde güvenlik, ilerleme imkânları, konfor, dürüst ve kabiliyetli liderlik, kabul edilebilir uygun emir ve yönetim, uygun bir sosyal grup (39). Bunların dışında; kararlara katılma, şahsi otorite ve güç kazanma isteği, iş yapmak için gerekli bilgi ve talimatların yeterli olması, kuralların ve kontrolün aşırı olmaması, yapacağı rolün açıkça belirtilmesi, aynı anda iki ayrı üst'ün emrinde bulunmama, kişisel hayatına saygılı olunması ve nihayet kendisinin de bütün diğer insanlar gibi insana yaraşır bir muamele görmesi gibi diğer bazı hususlar, işgörenlerin "psikolojik sözleşme" çerçevesindeki beklentileri olarak sayılabilir (40). Şüphesiz sözü edilen beklentilerin her kişi için farklı olabileceği dikkatten uzak tutulmamalıdır.

(39) Edwin B. FLIPPO, *Persomnel Management*, B.5, Mc.Graw-Hill International Book Company, Anckland, 1980, s.341-342.

(40) KALDIRIMCI, s.123-124.

İ k i n c i K ı s ı m

MOTİVASYON KURAMLARI

I. MOTİVASYON KURAMLARI VE GENEL BİLGİLER

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli kuram ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu kuram ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivlere dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir (41).

Bu kısımda önemli motivasyon kuramlarından ve bunlara ilişkin görüşlerden söz edilecektir. Burada motivasyon konusunda söylenen her söze yer vermek hem lüzumsuz hem de imkânsızdır. Çünkü davranış bilimlerinin gelişmesiyle motivasyona ilişkin birçok kuram ortaya çıkmıştır. Bazen aynı şeyler değişik kelimelerle ifade edilmiş ya da önceden ileri sürülen görüşlerin tamamlayıcısı olmuşlardır. Açıklayacağımız kuramların bütün görüşleri kapsayacağı kanısındayız.

(41) KOÇEL, s.303.

1. KLASİK MOTİVASYON KURAMI

Klâsik motivasyon kuramının özü klâsik yönetim yaklaşımında bulmak mümkündür. Bu yaklaşım, bilindiği gibi Mc Gregor tarafından X kuramı adı altında somut biçimde açıklanmış ve işgörenlerin işe motivasyonunda "havuç-sopa" ikilemi içinde ekonomik motivler ile denetim işlemi ön planda tutulmuştur. Klâsik motivasyon kuramında, birey işten kaçan, tembel, para düşkün ve görevini kaybetme korkusu ile çalışan kişidir. Bu görüş açısıyla, iyi yönetim anlayışı işgörelere aşırı olmayan fakat motive edilecek güçte yeterli ücretin ödenmesi ve işde koruma güvencesi verilmesi ilkesine dayanır. Klâsik motivasyon kuramında insan "ekonomik bir varlık olarak ele alınır. Verimliliği arttırmanın en geçerli yolu olarak ücret artışı gösterilir. Bu görüşe göre ücret artarsa çalışma isteği de yükselecektir. Bu basit mantığın ortaya çıkardığı sonuç şudur: Çalışma verimi artarsa ücret artmalıdır, ücret artırıldığında çalışma verimi yükselir. Bu durumda sürekli ve düzenli olarak ekonomik ödüllendirmeye gitmek motivasyonun en güçlü yolu olarak gösterilmektedir (42).

Bilimsel yönetimin babası Frederick W. Taylor, 1890'da klâsik kuramı çelik endüstrisinde uygulamaya başladı. Taylor'a göre, motivasyon oldukça basitti ve insan para için çalışıyordu; daha çok para ödendiğinde daha çok çalışacaklardı. Eğer hızlı çalışana yavaş çalışandan daha fazla ücret ödenirse sonuçta insan daha dikkatli ve daha istekli çalışır (43).

(42) SABUNCUOĞLU, s.75-76.

(43) Robert M.FULMER, *Practical Human Relations*, Richard D.Irwing, Inc., Homewood, Illinois, 1983, s.116.

Ancak Taylor, çalışmalarında insan psikolojisi üzerinde fazla durmamış, insanı bir makina parçası gibi düşünmüş ve yüksek ücret karşılığı yüksek verimin sağlanabileceğine inanmıştı. Taylor'un bu hatası ölümünden sonra, ilkelerinin uygulandığı işletmelerde çeşitli tepkilere yol açtı. Sendikaların kuvvetlenmesi ve birçok işletmelerde tahribe, sabotaja kadar giden işçi direnişleri; Taylor ilkelerini tatbik edilemez hale getirdi (44).

İşletme yapılarının karmaşıklaşması sonucunda 19. yüzyıldaki bu görüş yetersiz kaldı. Bu görüş eskimiş olmasına rağmen halâ motive edici bir faktör olarak kullanılması sonucu işgörenler arasında tartışmalar, düşük verim ve sonuçta da, işgücü devri, işe gelmeme, rahatsızlık ya da hastalık ve uyumsuzluklar ortaya çıktı. Harvard İşletme Okulu'nda Elton Mayo ve meslektaşları Hawthorne'da Western Elektrik Şirketi'nde çok önemli seri çalışmalar yapmışlar ve endüstride çalışma grubunun sosyal özellikleriyle ilgilenmişlerdir (45). Bu açıklamalardan sonra Neo-Klâsik motivasyon kuramını incelemeye geçebiliriz.

2. NEO-KLÂSİK MOTİVASYON KURAMI

Hawthorne deneyleri, verimlilikteki artışın çalışmanın fizik şartlarında yapılan değişikliklerin değil, fakat işgörenlere gösterilen yakın ilginin bir sonucu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bulgu dikkatleri insanın

(44) Mehmet ÖZCAN, "Organizasyonların Beşeri Yöntü ve Motivasyon", S.İ.D. Y.10, S.87, (Kasım-1975), s.29.

(45) Frederick HERZBERG-Bernard MAUSNER-Barbara B.SYNDERMAN, *The Motivation to Work*, B.2, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1959, s.126-127.

sosyal ve psikolojik yönlerine çekmiş ve "işgörenin tatmini verimliliği sağlayacaktır" varsayımının neo-klâsik fikir akımına esas teşkil etmesine yol açmıştır. Neo-klâsikler bireyler üzerine fazla eğilmekle örgütün tümünü ve amaçlarını ihmal etmektedir. Verimlilik için örgütün mutlu bir aile yuvası" olmasının yeterli olacağı öngörülmektedir. Klâsik yönetim insanı örgütün amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak kullanırken, neo-klâsikler örgütü insanın tatmini için kullanılabilecek bir araç olarak görmektedir. İkisi de bu bakımdan gerçekçi ve tam olmayan kısmî görüşler olmaktan öteye geçememektedirler. Ancak, neo-klâsikler dikkatleri insanın çeşitli ve özellikle sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına ve grup dinamiklerine çekmek suretiyle motivasyon açısından klâsik yönetime nispetle çok daha büyük bir gelişme sağlamış ve çağdaş motivasyon kuramlarının oluşmasına geniş ölçüde katkıda bulunmuştur. Hatta bütün çağdaş motivasyon kuramlarının temelinde neo-klâsik okulunun ortaya koyduğu fikir ve bilgilerin yer aldığı söylenebilir (46). Hawthorne araştırmalarından sonra iş ile insan arasındaki ilişki incelenmeye devam edilmiş ve daha karmaşık motivasyon kuramları ortaya çıkmıştır (47).

Yukarıda klâsik ve neo-klâsik motivasyon kuramlarını açıkladıktan sonra, modern motivasyon kuramlarını inceleyebiliriz.

(46) DİCLE DİCLE, s.77-78.

(47) Richard I.DRAKE-Peter J.SMITH (Çev.Kemal TOSUN ve diğerleri), *Sarayide Davranış Bilimleri*, İşletme Fakültesi Yayın No:83, İstanbul, 1978, s.96.

3. MODERN MOTİVASYON KURAMLARI

Günümüzde motivasyon karmaşık bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Klâsiklere göre "İktisadi adam", neo-klâsiklere göre "sosyal adam"dan sonra, sıra "karmaşık adam"a gelmiştir. Günümüzde insanların ihtiyaç türleri artmıştır. İnsanlar bu ihtiyaçlarını gidermek için çok farklı davranışlar göstermektedir. İnsanı tanımak ve bunlardan etkin ve verimli nasıl faydalanılabileceğini göstermektir.

A. Abraham H.MASLOW'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon kuramları arasında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır. Bu kuramın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikincisi varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayımına göre kişi belirli bir sıralanma gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış motivi olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar. Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır.

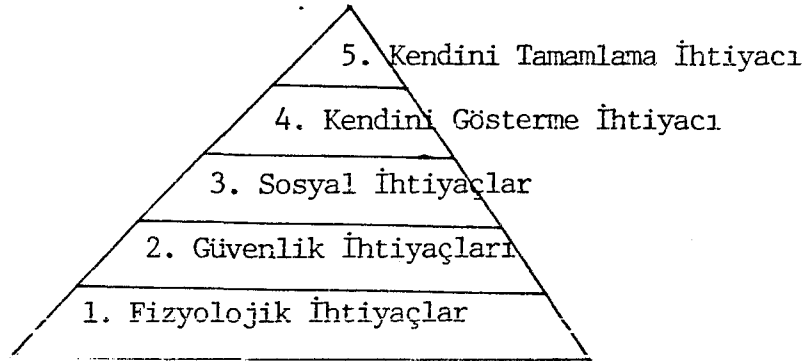
Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir (48):

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su uyku, seks.
- Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma,
- Sosyal İhtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,
- Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma.
- Kendini Tamamlama İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli gerçekleştirme, yaratıcılık.

Açıkladığımız bu kavramları şöyle bir şekille belirtebiliriz.

şekil-2

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Maslow'un insan ihtiyaçlarına ilişkin sınıflandırma yönteminden yola çıkıldığında, iş ve çalışma ortamında bu ihtiyaçları karşılamada kullanılacak önlem ve araçlar şunlar olabilir (49): Fizyolojik ihtiyaçlar için ücret ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi; güvenlik ihtiyacını karşılamak için, ücret ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi

(48) KOÇEL, s.304-305.

(49) Cahit TUTUM, *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları No:179, Ankara, 1979, s.176-177.

yanında, hastalık sigortası, emeklilik, iş güvenliği, sendika üyeliği vb. önlemler akla gelebilir. Sosyal ihtiyaçlar için, iyi arkadaşlık ilişkileri, üretim ve hizmete yönelik grup ilkeleri geliştirme, sendika üyeliği ve işyerince düzenlenecek toplumsal etkinliklerle karşılanabilir. Kendini gösterme ihtiyacı için, ünvan, beceri ve uzmanlık kazandırma, yetkilendirme, makam arabası ve odası, özel araç park yeri, saygınlığı simgeleyecek ek ödenek önlemleri düşünülebilir. Kendini tamamlama ihtiyacı ise kişiye kendi başına doyum elde edeceği bir iş sağlama, kendi kendini düzenleme yetkisi tanıma yaratıcılığını ortaya çıkaracak olanaklar verme, tüm yeteneklerini kullanma olanağını sağlama, başarısının sonuçları üzerinde bilgi verme gibi önlemlerle karşılanabilir.

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

Burada dikkat edilmesi gereken bir başka nokta da, fizyolojik ihtiyaçların önceliklerinin kişiden kişiye değişmesidir. Fizyolojik ihtiyaçların öncelik sırası kişiden kişiye değiştiği gibi kişinin hayatı boyunca da değişikliklere uğrayabilir. Belirli bir yaşta en ön sıralarda yer alan bir ihtiyaç yaş ilerledikçe daha arka sıralarda yer alan bir ihtiyaç haline dönüşebilir. Örneğin, çalışma hayatına yeni başladığında iyi ücret çok önemli bir faktör olduğu halde çalışma hayatının sonuna doğru güvenlik hissi ücretten daha çok önem kazanmaktadır. Dolayısıyla yöneticinin bu durumu önemli ölçüde bilmesi veya görmesi gerekmektedir (50).

(50) Ferhat ŞENATALAR, *Personel yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Üniversite Kitabevi, B.2, İstanbul, 1978, s.278.

B. Frederick HERZBERG'in Çift-Faktör Kuramı

Herzberg, 1950'lerde Cleveland'da Western Reserve Üniversitesi'nde görevliyken Pittsburgh'da 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde araştırmalar yapmıştır. Araştırmada, mühendis ve muhasebecilere "işde kendilerini ne zaman iyi veya kötü hissettiklerini ve bunu nedenleriyle birlikte açıklamalarını" istemiştir. Herzberg araştırma sonucunu analiz ettiğinde, işgörenleri etkileyen motive edici ve koruyucu iki grup faktörün bulunduğunu tespit etmiştir (51). Herzberg, 6 motive edici faktör olduğunu bulmuştur. Bunlar;

- Başarı
- Tanınma
- İlerleme
- Bağımsızlık
- Gelişme imkânı
- Sorumluluk

Herzberg 10 koruyucu faktör olduğunu bulmuştur. Bunlar;

- İşletme politikası ve yönetimi
- Teknik gözetim
- Denetleyicilerle kişilerarası ilişkiler
- Gözetimcilerle kişilerarası ilişkiler
- Astlarla kişilerarası ilişkiler
- Ücret
- İş güvenliği

(51) FULMER, s.123-124.

- Kişisel yaşam
- İş koşulları
- Statü

Herzberg'in bulguları şöyle açıklanabilir: Birinci grup motive edici faktörler adı verilen gruptur. Bunlar, başarı, tanınma, ilerleme, bağımsızlık, gelişme imkânı ve sorumluluk gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

İkinci grup faktörler ise koruyucu faktörleri adı altında toplanmıştır. Bunun nedeni, bu grupta yer alan koruyucu faktörlerinin varlığı kendiliğinden tatmin yaratmamakta, ancak bu motivlerin tatmin edilmemesi hoşnutsuzluğa yol açmaktadır. Bir benzetmeyle, suların temiz tutulması, çöp vb. artıkların toplanması bazı hastalıkları önler, fakat hastalığın kendisini iyileştiremez. Bunun gibi, ücretin yeterli olması ya da çalışma koşullarının rahatlığı kendiliğinden yüksek doyum sağlamaz. Ancak bunların eksikliği kişide tatminsizlik duygusu uyandırır. Örneğin, kişinin örgütten ayrılması sonucunu doğurabilir. Böylece çalışma koşullarının iyileştirilmesi işgöreni daha çok çalışmaya yöneltmez. Ama işinden ayrılmasını önler. Öte yandan, tanınma, sorumluluk ya da ilerleme olanaklarının olmaması işgörenlerin büyük bir olasılıkla işlerinden ayrılmaları sonucunu doğurmaz. Ancak, bunların tatmin edilmesi kişiyi daha çok motive eder ve daha çok çalışmasına neden olur (52).

(52) TUTUM, s.178-179.

Bu kuramın yönetici açısından anlamı şudur: Koruyucu faktörler bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa işgöreni motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Koruyucu faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, işgöreni motive etmeye yetmeyecektir. Görüldüğü üzere çift-faktör kuramında da, motive edici faktörler, esas itibariyle, kişinin içinde bulunan unsurlarla ilgilidir. Herzberg'in bu kuramının yöneticiler arasında yaygın olmasının en önemli nedenlerinden birisi, kuramın iş'le ilgili terimleri kullanmış olmasıdır. Ancak bazı uygulamalı araştırma sonuçları, Herzberg'in kuramının varsayımlarını doğrulamamıştır (53).

C. Douglas MCGREGOR'un X ve Y Kuramları

1960'lı yılların başlarında MCGregor kendine ait olan X ve Y kuramlarını ortaya koymuştur. X kuramına göre, klasik işletmecilik felsefesi "ortalama insan"ın aptal, motive edilmemiş, başarıma isteği olmayan, güvenliğine çok önem veren ve sorumluluktan kaçan kişiler olduğu; bu nedenle bunları çalıştırmak için, devamlı olarak baskı altında tutmalı, kontrol etmeli ve gerekirse korkutulmalıdır. Bunun karşıtı olan Y kuramına göre, "tipik insan" örnekleme kabul edilmiştir. Bu tip insan doğuştan gelen bir huyla işini sevmemeyi veya sorumluluktan kaçmayı bilmez. Bunun yerine eğer yapması istenilen işler onu tatmin ediyor ve saygıya değer görülüyorsa yüksek seviyelerdeki çabaya ve verime göz dıkecek-

(53) KOÇEL, s.309-310.

tir. Diğer bir deyişle, X kuramı sopa-yaklaşımını, Y kuramı da havuç yaklaşımını simgelemektedir (54).

X ve Y kuramları arasındaki farklara değinen McGregor X kuramının insan davranışlarını dıştan bir kontrole tabi tuttuğunu, buna karşılık Y kuramının ise, geniş ölçüde kendi kendini kontrolü ve kendine yön vermeyi esas aldığını belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle, X kuramı insanları çocuk yerine koymakta; Y kuramı ise, insanları yetişkin kabul etmektedir (55).

Y kuramına göre, motive etme, sorumluluk yüklenme isteği, gelişme potansiyeli, örgütün amaçlarına uyan davranışlarda bulunma vb., her insanda var olan niteliklerdir. Yönetimin görevi ve sorumluluğu önceden var olan bu niteliklerin tanınmasına ve geliştirilmesine önayak olmaktır. Yönetim öyle bir ortam yaratmalıdır ki, bu ortamda örgüt üyeleri kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine de hizmet etmiş olsunlar. Yönetim, insanda saklı potansiye-
lin kullanılmasını ve üyelerin gelişmesini motive etmeli ve bu gelişmeyi önleyecek engelleri ortadan kaldırmalıdır. Yöneticiler örgütlerini otorite ve denetim ile değil, fakat amaçlarla yönetmelidirler. Diğer bir deyimle, yönetim felsefesi açıkça belirlenmiş amaçlar üzerinde şekillendirilmeli ve işgörenler ile örgütün amaçlarında bütünlük sağlamayı amaç edinmelidir (56).

(54) Craig R.HICKMAN-Michael A.SILVA (Çev.Hüseyin KANBUR), **Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, İnkilâp Kitabevi, İstanbul, 1990, s.248-249.

(55) Ruhi Metin TÜRKÜ, **Bilimsel Yönetim açısından Motivasyon**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1973, s.43.

(56) DİCLE-DİCLE, s.81.

X ve Y kuramları çok kapsamlı genellemeler yapması ve endüstri-
nin statik önceden kesitirilebilen bir tabiata sahip olduğunu varsayma-
larından dolayıdır ki, eleştirilmektedir (57).

D. J.M. ROSENFELD-M.J. SMITH'in Z Kuramı

Z kuramı, ihtiyaçların insana ve zamana göre farklılık göstere-
cekleri esastından hareket eder ve motivasyon araçlarının insan davranış-
larının bulunduğu aşamaya göre saptanması gerektiğı sonucuna varır. Bu
kurama göre, her insan bir enerji sistemine sahiptir. İnsanların örgüt-
lerdeki davranışları da onların enerji durumlarının bir fonksiyonudur.
Bu davranışların birkaç aşamada incelenmesi ve motivasyon araçlarının
her aşamada saptanan davranışlara uygun olarak tayin edilmesi gerekir.
Böylece Z kuramında dikkatler yöneticilerin analitik görevlerine çevril-
miş olmaktadır. Diğer bir deyimle, örgüt üyelerini motive edebilmek ve
örgütte verimlilik sağlamak için yöneticiler herşeyden önce her örgüt
üyesinin, gösterdiği davranışlar itibariyle, hangi aşamada olduğunu tes-
pit etmelidir. Ancak bundan sonradır ki, yöneticiler her örgüt üyesinin
en iyi motivasyon araçlarıyla motive edilebileceğine karar verebilirler.
Rosenfeld ve Smith'e göre, insanların örgütlerdeki davranışlarını dört
safhada incelemek mümkündür. Bunlar taassup, kuvvet, gruplaşma ve ba-
ğımsızlık safhalarıdır (58). Aşağıda bunların neler olduğu açıklanacaktır.

(57) Osman TELİMEN, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Sermet Matbaa-
sı, İstanbul, 1978, s.198.

(58) DICLE-DİCLE, s.82-83.

1. Taassup Safhası: Bu safhada yer alan insanların en temel ihtiyacı güvenlidir. Yeni ve bilinmeyen her şey onların güvenliğini bozacak niteliktedir ve onlar güvenliklerini bozabilecek bütün faaliyetlere olumsuz tepki gösterirler. İstedikleri, rahatlarını ve güvenliklerini bozmayacak ve tehlikeye düşürmeyecek statik bir örgüttür. Bu safhada insanlar kuralları olduğu gibi kabul eder ve onlara uyar, işleri olurlarına bırakır, yükselme ve yeteneklerini geliştirme isteğinden yoksundurlar, makul bir ücret isterler, kâra katılmayı benimsemezler, yapılan işin kalitesine önem verirler, değişikliklere karşı direnirler ve bir takım tabular geliştirmişlerdir. Taassup safhasında bulunan kimselerin gösterdikleri bu davranışlara karşı yönetim cezalandırma yoluna gitmemeli, parça başına ücret sistemi kullanmamalı, kâra iştirak programları uygulamamalı, onları kalitenin önemli olduğu ve fazla değişiklik gerektirmeyen iş yerlerinde çalıştırmalı ve geliştirilen tabulara saygı göstermelidir.

2. Kuvvet Safhası: Bu safhada bulunan insanlar kuvvete önem verirler. Güvenliklerini kuvvetleriyle sağlamışlardır. Risklere katlanmaktan çekinmezler. Fazla enerjiktirler gerektiğinde hileye ve sabotaja başvurabilirler. Fazla çalışmak ve mevcut düzeni veya sistemi yıkmak eğilimindedirler. Bu türlü davranışlara karşı yönetim de mümkün olduğu kadar kuvvetli görünmeye çalışmalı, onların aşırı enerjisinden yararlanmalı, hile ve sabotaj niteliğinde davranışlarda bulunabilecekleri unutmamalı, çalışma imkânlarını genişletmeli ve yönetim politikasını devamlı olarak gözden geçirip gerekli değişiklikleri yapmalıdır.

3. Gruplaşma Safhası: Bu safhada grup davranışları önem kazanmaktadır. İnsanlar gruplaşmakta ve ait oldukları gruplarla tanınmak istemektedirler. Gruplarda esas olan birlik ve beraberliğin sağlanmasıdır.

Bunun için de geçerli olan çoğunluğun iradesidir. Kişiler ve gruplar arasındaki uyumsuzlukların etkin bir haberleşme sistemi ile giderilebileceğine inanılır. Bu insanlarda grup halinde çalışma eğilimi ve grup içinde tanınma isteği vardır. Grupta uyum ve istikrarın sağlanması ve haklıya hakkının verilmesi de bunların istekleri arasındadır. Bu davranışlarla karşılaşılacak durumlarda yönetim olumlu -gruplaşmaları teşvik etmeli, grup halinde çalışmayı sağlayacak programlar hazırlamalı, onların grup içinde tanınmalarını sağlayacak statüler hazırlamalı, grup ihtiyaçlarını kişisel ihtiyaçların üstünde tutmalı ve grubun herkese hakkının verilmesi hususundaki önemini daima göz önünde bulundurmalıdır.

4. Bağımsızlık Safhası: Bu safhada yer alan insanlar grup fikrini bir tarafa bırakmışlar ve mümkün olduğu kadar bağımsız veya serbest olmak için çaba harcamaktadırlar. Akılcı davranışlarda bulunurlar. Rekabet potansiyelleri yüksektir. Standart işlem ve süreçleri benimsemezler. Bu safhada yönetim zorayıcı ve tehdit edici bir siyaset gütmenin yararlı olmayacağını bilmelidir. Örgütte kuralların, işlemlerin ve süreçlerin akılcı olmalarına dikkat edilmelidir. Bu insanlar sık sık değişikliği gerektiren işlerde çalıştırılmalıdırlar. İşde kendilerine geniş bir serbesti tanınmalı ve gruplaşmalar üzerinde durulmalıdır.

Z kuramı insanların karmaşık varlıklar olduklarını ve her zaman yukarıda verilen kalıplara tıpa tıp uymayacağını da kabul eder. İnsan davranışları itibarıyla bu gruplardan birine girebileceği gibi, bir kaçına birden de girebilir. İnsanlardaki gizli potansiyellerden tam anlamıyla yararlanabilmek için, örgüt üyelerinin gösterdikleri davranışlara göre farklı yönetim siyaset ve yöntemleri geliştirmek zorunludur.

Esasen Z kuramının X ve Y kuramlarından ayrıldığı nokta da budur: X ve Y kuramları örgüt üyelerine aynı cinsten yönetim siyaset ve yöntemlerinin uygulanmasını öngörürken, Z kuramı örgüt üyelerine ayrı cinsten yönetim siyaset ve yöntemlerinin uygulanmasını esas almaktadır. Diğer bir deyimle, Z kuramına göre, yönetim örgütte çalışan herkesi niteliklerine ve gösterdikleri davranışlara bağlı olarak ayrı program ve yöntemlerle motive etmek zorundadır.

E. Victor VROOM'un Bekleyiş Kuramı

Vroom'e göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır:

- Valens,

- Bekleyiş,

dolayısıyla;

- Motivasyon = Valens x Bekleyiş,

olarak gösterilebilir. Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bu kavramlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (59):

Bunlardan birincisi Valens'dir. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için böyle bir ödül uğrunda gayret sarfetmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolay-

(59) KOÇEL, s.315-318.

siyle bu üçüncü grup için Valens negatif olacaktır. Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Sonuçta yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarfetmesine sebep olacaktır.

Bu kuramın ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarfetmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa, daha fazla gayret sarfedecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki göremezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır.

Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyiş yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır.

Bu modelin üçüncü kavramı araçsallık kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde iş başarısı gösterebilir. Bu iş başarısı da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilen amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahibolduğu

subjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçları arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

Bu durumda eğer bir kişi belirli bir düzeyde gayretin belirli bir işi başarma ile sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu iş başarımının da belirli bir birinci kademe sonuç- ödül ile karşılanacağına inanıyorsa ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa ve kişi hem birinci hem de ikinci derecede ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır.

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

F. Edward E.LAWLER ve W.PORTER'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Bu motivasyon kuramı Vroom'un kuramını esas almakta, fakat bazı noktalarda bu kurama ilâveler yapmaktadır. Bu kuramın ilk bölümü Vroom kuramının aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir iş başarısı ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarfederse etsin iş başarısı gösteremeyecektir. Örneğin, muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarfederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir.

İkinci ilâve değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Örgüt her mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her örgüt üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Ancak bu motivasyon kuramında algılanan rol'un ifade ettiği anlam şudur: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum da kişinin iş başarısı göstermesini engelleyecektir.

Gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen iş başarısı belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir. Burada önemli olan Vroom kuramına ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı şudur: Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül (içsel veya dışsal) bu algılanan eşit ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.

Bekleyiş kuramlarına yöneltilen en önemli eleştiri bu kuramların çok karmaşık oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler oluşturmalarıdır. Diğer bir eleştiri de, bu kuramların iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı bir mantıkî aritmetik

hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir (60).

Lawler-Porter hazırladıkları bu kuramın motivasyon alanında kesin ve son söz olduğu veya kişinin iş tutumu ile iş başarısı arasındaki ilişkileri tümüyle açıkladığı iddiasında değildirler. Onların amacı bazı önemli değişkenleri ve bunlar arasında var olduğuna inandıkları ilişkileri göstermektir (61).

G. J.Stacy ADAMS'ın Eşitlik Kuramı

Bu kuramın ana fikri de, işgörenin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzusunun motivasyonu etkilemesidir. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, kişi kendisinin harcadığı gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının harcadığı gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Eşitlik kuramı Lawler-Porter kuramı ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler-Porter kuramı, bir ölçüde, eşitlik kuramını da içermektedir. Çünkü iş başarısı ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik kuramının vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik kuramı bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur.

(60) KOÇEL, s.318-320.

(61) Herbert G.HICKS-C.Ray GULLETT (Çev.Besim BAYKAL), **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, İ.T.İ.A. İşl.Bil.Enst. Yayınları No:1, İstanbul, 1981, s.231.

Çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları genel olarak eşitlik kuramının öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır. Ancak teorinin tam olarak kabulü için, uygulanan yöntem açısından daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu belirtilmektedir (62).

H. Edwin A.LOCKE'un Amaç Kuramı

Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon kuramına göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek iş başarısı gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Kuramın ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle Amaçlara Göre Yönetim Uygulaması, örgütlerde amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir.

I. David Mc CLELLAND'ın Başarı Kuramı

Mc Clelland tarafından geliştirilen bu kurama göre kişiler üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterirler. Bunlar;

- İlişki kurma ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı
- Başarma ihtiyacı

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

Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

Yönetim ve motivasyon kuramı açısından başarı ihtiyacının önemini örgütlerde bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Bu noktadan sonra birey başarılı olmak için mutlaka harekete geçecektir ve bunun için herhangi bir maddi ödüle de fazla ihtiyaç yoktur. Ödül ancak bir başarının ölçüsünü belirleme aracı olabilir. Şu halde, yeterli çevre ve örgütsel koşullar sağlanıp, bireye belirli yetki ve sorumlulukları vererek başarı motivisi harekete geçirilebilir. Ancak bireyin başarısızlık korkusunun azalıp kendine güven duygusuna ne ölçüde eriştiği ile örgüt için ne tür ve derecede amaç ve hedefleri gerçekleştirebileceğinin de bilinmesi önemli olmaktadır. Bunlar bireyin kişiliği, kendini yetiştirmesi ve tecrübe sahibi olması ile ilgilidir (63).

(63) EREN, s.420-421.

J. B.F.SKINNER'in Şartlandırma Kuramı

Motivasyon kuramı olarak ele alınan şartlandırma türü sonuçsal şartlandırmadır. Bu türün ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle Skinner tarafından geliştirilmiştir (64). Bu kuram şöyle açıklanabilir:

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi şu veya bu nedenle yani, amaçlar, daha önceki şartlanma vb. bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin, işe geç gelen bir işgörenin, geç gelme davranışını tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaştığı sonuç (amirin uyarısı, cezalandırması, hiçbir şey söylememesi hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir.

Yukarıda çok kısa olarak ana hatları görülen sonuçsal şartlandırma kavramı, bir motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılabilir. Eğer işgören davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici işgörenin bu davranışı tekrar göstermesini arzu edecektir. Bu ise ancak bu davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla örgüt açısından "arzu edilen" davranışlar ödüllendirilirse bunların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Eğer davranışları örgüt tarafından "arzu edilmeyen" davranışlar ise, yönetici bu tür davranışların tekrarlanmasını istemeyecektir. Dolayısıyla bu tür davranışlar cezalandırılırsa bunların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır.

(64) KOÇEL, s.312-315.

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli unsurudur. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin, ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını iyileştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir. Görüldüğü üzere ödüllerin bir kısmı kişiye dıştan verilen maddi unsurlar niteliğindedir. Örneğin, ücret ve maaş artışı. Bu tür ödülleri dışsal ödül diye nitелеmek mümkündür. Diğer bir kısmı ise kişinin içindeki unsurları etkileyen övme, dostça tavır gösterme gibi unsurlar ki bunlar da içsel ödül olarak adlandırılabilir.

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

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

II. MOTİVASYON KAVRAM VE KURAMLARININ GENEL BİR ANALİZİ

Motivasyon örgütlerin son derece canlı bir konusu ve aynı zamanda da karmaşık bir sorundur. Örgütlere bir takım ihtiyaçlarını karşılamak için gelen işgörenlerin ihtiyaç, istek ve arzuları farklı olmakla

birlikte; psikolojik, biyolojik ve kültürel vb. yönlerden de birbirinden farklılıklar göstermektedir.

Klâsik kuram "ekonomik insan", neo-klâsik kuram da "psikolojik ve sosyal insan" üzerinde durmuştur. Modern motivasyon kuramlarında ise "karmaşık insan" üzerinde durulmuştur. Yani Maslow, insan ihtiyaçlarını beş basamağa ayırarak basamaksal bir sıra izlediğini belirtmiş; Herzberg, motive edici faktörlerle-koruyucu faktörler üzerinde durmuştur. McGregor, "ortalama insan" ve "tipik insan" kavramı üzerinde durmuş; Rosenfeld ve Smith, ihtiyaçların insana ve zamana göre değişeceğini, dolayısıyla, insan davranışlarını "taassup, kuvvet, gruplaşma ve bağımsızlık" olarak dört grupta incelemiştir. Vroom, "beklenti-ödül" üzerinde durmuş; Lawler-Porter, bilgi ve yetenek ve algılanan rol'ün iş başarısı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Adams "eşitlik", Locke "amaç" kuramı üzerinde durmuştur. McClelland, "ilişki kurma, kuvvet ve başarı" kavramları üzerinde durmuş; Skinner ise "etki-tepki" konusunu incelemiştir.

Yukarıda incelemeye çalıştığımız bu motivasyon kuramlarının hemen hepsi insanı tanımak, örgütlere bir takım ihtiyaçlarını karşılamak için gelen insanların bu ihtiyaçlarını tatmin ederken, örgüt amaçlarının da başarıyla gerçekleşmesini sağlamak amacına yöneliktirler. İncelenen kuramların güçlü ve zayıf yanları olduğu gibi, bu kuramları destekleyen ve eleştirenler de vardır. Görüldüğü gibi, hiç bir kuram tek başına yeterli olamamaktadır ve olması da beklenmemelidir. Çünkü, işletmenin faaliyet konusu, rekabet durumu, faaliyette bulunduğu toplum ve coğrafik yapı vb. bakımından ve işgörenlerin cinsiyeti, yaşı, ihtiyaçları, istekleri, amaçları vb. bakımından da çok farklı değişiklik ve karmaşıklık gösterirler. Böylece benimsenecek motivasyon yaklaşımı "durumsal" değiş-

kenlere bağlı olmaktadır ve SULLIVAN'ın da belirttiği gibi "farklı evre ve zamanlarda bu sorunların hepsine cevap verebilecek en iyi tek bir motivasyon kuramı yoktur" (65). Dolayısıyla, işletmenin ve işgörenin amaçlarına ve özelliklerine uygun bir motivasyon sistemi kurmak en uygun yol olacaktır.

(65) Jerry J.SULLIVAN, "Self Theories and Employee Motivation", Journal of Management Dergisi, C.XV, No:2, (Haziran-1989), s.345.

İ K İ N C İ B Ö L Ü M

MOTİVASYONUN İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİ

B i r i n c i K ı s ı m

İŞGÜCÜ DEVRİ KONUSUNA GENEL BİR BAKIŞ

I. İŞGÜCÜ DEVRİ KONUSUNDA GENEL BİLGİLER, KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI

İşgücü devri konusunun ne olduğunu kavrayabilmek için, aşağıda önce konuyla ilgili genel bilgiler verilecek, sonra kavram ve tanımları ve sonunda da hangi unsurları kapsadığı açıklanacaktır.

1.İŞGÜCÜ DEVRİ KONUSUNDA GENEL BİLGİLER

İşgörenin işletmeye katılması ile kalmasını etkileyen faktörler gerçekleşmediği ve işgörenin yeni seçim olanakları olduğu takdirde işletmeden ayrılması beklenebilir. Beklentileri gerçekleşmeyen işgörenler ya örgütün normlarına uyar; ya örgütten ayrılır ya da üretimi sınırlandırır. İşgörenin örgüt normlarına uyması durumunda pek ciddi bir sorun

yoktur. İşgörenin işten ayrılması durumunda örgüte yeni işgörenleri işe alma, yerleştirme, eğitim masrafları, vb. çeşitli sorunlar yaratır. İşgörenlerin üretimi sınırlandırması ise ayrı bir sorun oluşturur ve belki de örgüt için en istenmeyen durum budur. Çünkü üretimi sınırlandırma davranışı, öteki işgörenleri de etkileyerek, alt grup normu şekline dönüşebilir ve örgüt etkenliğini ciddi biçimde tehdit edebilir.

Burada incelemeye çalışılan konu işgücü devri olduğu için açıklamalarımızı bu yönde yoğunlaştıracamız.

İşletmelerde işgücü devri, düşük iş tatmini, düşük moral, işe gelmeme, , zamanında işyerinde bulunmama, düşük kalitede iş çıkartma gibi sorunlar genellikle karşılaşılan ortak sorunlardır. Bu sorunlara zamanında çözüm getirmek ve içerik bakımından bu sorunları en alt düzeye indirmek konusunda bir eğilim vardır ve çaba harcanmaktadır. Bu tür sorunların tümü emek faktörünün kapasitenin altında kullanılmasına yol açan nedenlerdir. Ayrıca bu sorunlar birbirleriyle de ilgilidir. Örneğin, düşük iş tatmini düşük morali, düşük moral de işe devamsızlık ve işten kaytarma gibi sonuçları doğurabilir. İşe zamanında gelip zamanında işi bırakmama, verimliliğin düşmesine yol açar. Verimliliğin düşmesi, işverenle işgören arasında sürtüşmelere ve belki de işgücü devrine neden olabilir (66).

Öte yandan, işgücü devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açısından olduğu kadar, personel servisi ve hizmetlerinin tatmin edici bir düzeyde olup olmadığı

(66) Gülay KAYA, "İşçi Devri ve Maliyetinin Saptanması", MPM Verimlilik Dergisi, C.XVII, S.1, (Ekim, Aralık-1977), s.6.

işgücü devri ile anlaşılabilir. İşgücü devrinin yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı ortaya çıktığı gibi tatminkâr bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmadığı veya bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olduğu sonucu çıkarılabilir. Diğer taraftan, çalışma koşullarının kötü oluşu, amirlerin genel olarak emrinde çalışanlara karşı tutum ve davranışları da işgücü devrini etkileyen genel işyeri koşullarından sayılabilir (67).

İşyerindeki istifa, terk, ölüm, yaşlılık, malûliyet veya herhangi bir sebeple, işten çıkarılma ve yeni işe alınmalar işgücü devrini etkilediği içindir ki, bir işletmede işgücü devir oranını sıfıra düşürmek hem mümkün değil, hem de gereksizdir. Fakat, çok yüksek bir işgücü devri de işletme için zararlıdır; istikrarlı bir işgücünün oluşumunu engeller, işgörenlerin işe alışma devreleri sebebiyle verimi düşürür, makinaların yıpranma payını arttırır, bakımını zayıflatır, ham madde ve malzeme israfını çoğaltır ve sonuçta da işyerinde verimliliğin düşmesine neden olur. Muvazzaf askerlik hizmeti genç erkeklerde, evlenme ve özellikle doğum olayı genç kadınlarda işgücü devrini artırıcı etki yapar. Ayrıca, işverenlerin fazla kıdem tazminatı ödememek için çok kıdem almadan işgörenlerini işten çıkarmak istemesi de işgücü devrini artırıcı bir başka faktördür (68). Gerçekte, işgücü devri işletme tarafından istense de istenmese de daima var olan ve hızla çözülmesi gereken bir sorundur. Çünkü diğer sorunlara benzemeyen özel bir yönü vardır. Şöyle ki; bir işletmede

(67) EREN, s.225.

(68) Sabahattin ZALM, Çalışma Ekonomisi, Filiz Kitabevi, E.7, İstanbul, 1986, s.61-62.

ücret artışı için işgören ile işveren arasında bir mücadele varsa, iki taraftan biri bundan kârlı çıkacak, hiç değilse kârlı çıkmayı düşünecektir. Oysa, işgücü devri sorunuyla ilgili herkes; işgören, işveren ve hatta tüm ulus bir şeyler yitirir (69). Gerçekten de böyle önemli bir konuya işletmenin gereken özeni göstermesi gerekmektedir.

1. İŞGÜCÜ DEVRİ KAVRAMI VE TANIMI

İşgücü devri kavramı Türkçe literatürde; İşgören değişim hızı, Personel devir oranı, İşgören devir hızı, İşgören devri, İşçi devri, İnsangücü dönüşümü, İş değiştirme hızı, İşgören değişim çabukluğu, İşçi hareketliliği, İşten ayrılma vb. kavramlarla ifade edilmektedir.

İşgücü devri çok geniş kapsamlı (iş tatminsizliği, düşük moral, işgörenlerin cinsiyeti, otomasyon gibi teknolojik etkenler, ücret, örgüt iklimi vb.) bir konudur. Bu nedenle tüm yönlerini içine alan bir tanım yapmak oldukça güçtür. Böyle olmakla beraber işgücü devri konusunda değişik tanımlar yapılmıştır. Baysal'a göre, "işgücü devri, belirli bir dönemde bir işletmenin personel kadrosuna işgörenlerin giriş ve çıkış hareketi olarak tanımlanmaktadır (70). Bir başka tanıma göre "belirli bir dönemde işten ayrılanların toplam sayısına işgücü devri denilmektedir (71). Bu tanımlarda vurgulanan ortak yönleri göz önünde tutarak işgücü devrini, belli bir dönemde işletmeden ayrılanların toplam sayısı olarak tanımlamak mümkündür.

(69) Robert FOX (Çev.Nail ÇÖLBAŞI), "İşletmelerde İnsan Gücü Dönüşümü", S.İ.D. Özel Bası No:6, Y.4, S.22, (Kasım, Aralık-1969), s.3.

(70) Ayşe Can BAYSAL, "İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu", Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S.6, (Kasım-1984), s.81.

(71) KAYA, s.6.

3. İŞGÜCÜ DEVRİNİN KAPSAMI

İşgücü devrinin kapsamında iki önemli konu dikkatimizi çekmektedir (72). Bunlardan birincisi, "işgücü hareketliliği"dir. İşgücü hareketliliği, işgörenlerin bir coğrafi bölgeden diğer bir coğrafi bölgeye, bir meslekten diğer bir mesleğe veya bir endüstri dalından diğer bir endüstri dalına geçişlerini ifade eder. Yani olayı toplum açısından görmektedir. İkincisi "işgücü devri"yle ilgilidir. İşgücü devri ise, aynı olayı işletme birimi açısından ele alıp ve işletme birimini ilgilendirdiğinden, ancak işletme içinde çözülmesi gereken bir sorundur.

İşgörenlerin işinden ayrılması her zaman işgücü devri olarak tanımlanamaz, eğer ayrılan işgörenin yerine yeni birisinin alınması söz konusu değilse, yani işletmede aşırı istihdam söz konusu ise, gizli işsizlik varsa ve o kişinin ayrılması, işlerin yapılmasını aksatmıyorsa çıkan işgörenin yerine, işin gereği niteliklere sahip bir başkasının alınması söz konusu olmayacaktır. O halde bu durumda işgücü devrinden söz edilemez. Sözleşmeli personelin sözleşmelerinin sona ermesini işgücü devri olarak nitelendirmemek gerekir. Hatta ekonomik yavaşlamalar sonucu işten çıkarma olaylarını bile işgücü devri olarak nitelendirmemelidir. İşgücü devrinin söz konusu olabilmesi için, emek faktörünün boşa harcanması anlamını taşıması gerekir. İşten ayrılmaların bir kısmı yönetimin kontrolü ve isteği dışında oluşur. Örneğin, bazı işten ayrılma olayları, daha önce yapılmış işgücü planlaması çerçevesinde olabilir. O işyerinde herhangi bir ya da birkaç kişinin emeklilik süresinin dolması gibi nedenlerle ayrılmalar olabilir. Ayrıca ekonomik yavaşlamalar sonucu ortaya

(72) Fox, s.4.

çıkan işgören fazlalığının giderilmesi amacıyla yapılan toplu işten çıkarmalar gibi önlemlerin sonucu işten ayrılmalar olabilir. Ancak işten ayrılmalarda yukardaki nedenlerin dışında, işgörenin kendi iradesiyle işini bırakması şeklinde meydana gelen işgücü devri işletme için önemlidir (73).

Yukarıdaki açıklamalarda da belirtildiği üzere, işgücü devrinin işletme için önemli olabilmesi için, iş-işgören-örgüt arasındaki karşılıklı anlamlı ilişkilerden doğması gerekir. Dolayısıyla, her işgörenin işletmeden ayrılması işgücü devri olarak nitelendirilemez.

II. İŞGÜCÜ DEVRİNİN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

Aşağıda önce işgücü devrinin özellikleri sonra da işgücü devrinin işletme ve işgören açısından önemi açıklanacaktır.

1. İŞGÜCÜ DEVRİNİN ÖZELLİKLERİ

Bir işletmenin herhangi bir bölümünde diğerlerine göre çok düşük bir işgücü devri olduğunu varsayalım. Acaba böyle bir durum, bu kısımda çok iyi bir yönetim ve işgören ilişkilerinin var olduğuna mı işaret edecektir? Şüphesiz hayır, çünkü, bu kısımda beceriksiz, verimsiz veya diğer kısımların istemediği hiç bir işgören yoktur demek biraz güçtür. İşgücü devri zikzaklarla yürüyen bir göstergeye sahiptir. Göstergenin zikzaklar çizmesinin nedenleri yalnız ekonomik değil, aynı zamanda dönemsel etkenlerden de ileri gelmektedir. Örneğin; İngiltere'de yılın ilk üç ayında işgücü devri çok yüksektir. Nisan ve Mayıs aylarında biraz azalır.

(73) KAYA, s.6-7.

Ağustos'ta en düşük düzeydedir. Eylül ve Ekim aylarında ise yine yükselir. Göstergenin İngiltere'de bu tür bir yolda oluşunun nedenleri; dönemsel olan vergi ödemesi, yıllık izin, hava şartları vs.'nin sonucudur. Tabidir ki bunlara ekonomik etkenleri de ilâve etmek gerekir. İşsizliğin var olduğu yerlerde işgücü devir hızı çok yavaş olacaktır. Çünkü herkes işini sevse de sevmese de çalışmaya mecburdur. İşten ayrılmayı pek düşünmez. Ancak, Türkiye için bazı iş kollarında ve özellikle vasıfsız emek türünde işsizlikler var olsa bile yine de yüksek bir işgücü devir hızı görülebilir. Bunun nedeni, şehire çalışmaya gelen köylünün zamanı gelince köyüne dönmek isteyişidir. Bu tamamen özel bir durumdur ve işletmede bir hastalığın mevcut olduğu anlamına gelmeyebilir (74).

İşgücü devri sadece yukarıda açıklanan ekonomik ve dönemsel etkenlerden kaynaklanmaz. Ayrıca, endüstrinin içinde bulunduğu durum, yapılan işin niteliği, verilen ücret, çalışma koşulları, çalışma süresi, işgörenlerin medeni durumu, eğitimi, yaşı, sağlık durumu vb. faktörlerden de önemli ölçüde etkilenebilir.

2. İŞGÜCÜ DEVRİNİN ÖNEMİ

Çoğunlukla insanlar yetenek ve becerilerine en uygun işi ilk girdikleri işte bulamayabilirler. buna çeşitli başka faktörler de eklenince, işgörenler kendilerine en uygun olduğuna inandıkları işleri buluncaya dek işlerini veya işyerlerini değiştirirler. İşverenler de aynı şekilde kendi işletmelerinin amaçları açısından en uygun işgörenleri buluncaya kadar veya başka etkenler nedeniyle işgörenlerini değiştirirler. Bu şekilde bir

(74) FOX, s.6,11.

yanda işgörenin en uygun işi bulma arzusu, diğer yanda işverenin en uygun işgöreni bulma amacı gerçekleştirildiğinde azami verim elde edilmiş olacaktır. Bunu gerçekleştirebilmek için belli bir düzeyde işgücü devri gerekli ve kaçınılmaz olmaktadır (75). İşgücü devrinin önemini daha ayrıntılı bir şekilde inceleyebilmek için konuya işletme ve işgören açısından eğilmekte yarar vardır.

A. İşgücü Devrinin İşletme Açısından Önemi

İşletmelerin işgücü devri düzeyini en aza indirme arzusunda oldukları görülür. Ancak işletmelerin maluliyet, emeklilik ve ölüm nedenleri ile ayrılmalar dolayısıyla işgücü devri düzeyini sıfıra indirme olanağı yoktur. Ayrıca bunun dışında düşük oranda işgücü devri işletme için yararlı olabilir. İşgücü devri bir işletmeye "taze kan" sağladığı müddetçe örneğin, verimsiz bir işgöreni çıkararak yerine yenisini almak veya başka işletmelerde edindiği mesleki bilgi ve becerilerinden yararlanmak gibi durumlarda yararlıdır. İşgücü devrinin işletme üzerindeki başlıca olumsuz etkisi hiç şüphesiz işletmelere yüklediği yüksek maliyetlerdir. Bu maliyetler şu şekilde sınırlandırılabilir:

- Seçme ve işe yerleştirme sırasında personel bölümünün ilgili giderleri yerleştirme ve geliştirme masrafları, işgörene işe girdiğinde işe katkısından fazla ücret ödenmesi birer maliyet unsuru teşkil eder.
- Yüksek düzeyde işgücü devri işletme içinde vasıflı işgören yerleştirme olanaklarını güçleştirmektedir. Yetiştirilen işgören-

(75) BAYSAL, "İşletmelerde...", s.82.

lerin işten ayrılması, işgörenlerin sık sık yenilenmesi hem eğitim masraflarını artırmakta hem de ayrılmaları nedeniyle işgücünün arzu edilir düzeyde olmasını güçleştirmektedir.

- İşgücü devri verimin düşmesine yol açar. Bu üç şekilde olabilir:
 - Ayrılmalar sonunda işletmede kalan işgörenler arasında başlayan dedikodu ve endişe çalışma etkinliğini azaltır.
 - Ayrılan işgörenin yerine yenisinin girmesine kadar geçen zaman sürecinde üretim kaybı ve gecikmesi meydana gelmektedir.
 - Vasıfsız ve acemi işgörenlerin ellerindeki makine ve araçlar da yeteri kadar etkili kullanılmamakta ve dolayısıyla hem verimin düşmesine hem de bu makinelerin yıpranmasına yol açmaktadır.
- İşgücü devri iş güvenliğini ve iş kazalarını da etkilemektedir. İşgörenin sık sık işini ve işyerini değiştirmesi iş kazalarına sebep olmasına yol açmaktadır. Çünkü işe yeni girmiş bir işgören işbaşındaki eğitimle ve tecrübesi genellikle daha az olduğu için makina ve araçların bakım, işleyişi ve korunması gibi konularda yetersiz bilgiye sahip olmaktadır.
- İşten ayrılanların yerine giren yeni işgörenler işe alışana kadar eldeki siparişlerin zamanında teslimini sağlamak için diğer işgörenlerin fazla mesai yapması gerekebilir, bu da zamlı ücret ödenmesine neden olur.

B. İşgücü Devrinin İşgören Açısından Önemi

İşgücü devrinin sadece işletmeye maliyet yüklediği söylenemez. İşten ayrılan işgören açısından da ortaya çeşitli sorunlar çıkar. Bu sorunlar özet olarak şunlardır (76):

- İşgören işinden kendi isteği ile ayrılması halinde kıdem tazminatından yararlanamayacaktır.
- Ayrılan işgören iş pazarında yeni iş aramak zorunda kalacak, bu durumda ortaya ekonomik ve sosyal sorunlar çıkacaktır. Gerçi gelişmiş ülkelerde işsizlik sigortası verilerek bu sorun bir ölçüde giderilmekle birlikte Türkiye gibi bir çok ülkede henüz bu uygulama yoktur.
- İşletmeden ayrılmakla eski işyerinde olası bazı yükselme şansı çığnemiş olacaktır.
- İşten ayrılmanın bir yönü de psikolojiktir. İşinden ve alıştığı bir çevreden kopan işgören kendisini boşlukta hissedecek ve bunun yarattığı moral düşüklüğü ve huzursuzluk kaçınılmaz olacaktır.

Bütün bu sakıncalar toplu olarak değerlendirildiğinde işgücü devrinin yüksek olmasının işletmeler için çözümü oldukça güç sorunlar yarattığı gerçeği ortaya çıkar. Bu bakımdan işgücü devri yüksek ise personel bölümü diğer bölüm yetkilileri ile ilişki kurarak işgörenlerin işletmeden ayrılış nedenleri üzerinde bir araştırma yapılmalıdır. Bu nedenler

(76) Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler**, B.2, Eskişehir, 1984, s.54.

arasında işletme tarafından işten çıkarılma, tutuklu, ölüm, askerlik, sağlık gibi zorunlu durumlar söz konusu olabileceği gibi, meslek değiştirme, daha çok ücret, daha iyi iş gibi, kişisel istekler ya da evlenme, emeklilik, yer değiştirme gibi toplumsal nedenler de bulunabilir. Bunlar arasında işletmenin yapısına bağlı olarak yönetsel uygulamalardan, ücret yönetiminden veya çalışma koşullarından kaynaklanan bir sorun varsa, yöneticilerin uygulanan personel politikasını gözden geçirmeleri gerekir.

III. İŞGÜCÜ DEVRİ'NİN TÜRLERİ

İşgücü devrinin türlerini üç başlık altında incelemek mümkündür:

- İşgörenin isteğine bağlı ayrılma nedenleri: Bunlar arasında işgörenin kendini geliştirme ve yenileme isteği, işten duyulan tatminsizlik ve hoşnutsuzluk, ücret ve çalışma koşullarının tatminkâr olmaktan uzak oluşu gibi nedenler yer alır.
- Yönetimin işgörenin işine son vermesi: Bunlar arasında işten çıkarma, disiplin cezası, işgörenin işin gerekli kıldığı nitelikleri taşınamaması ya da kadro indirimi gibi nedenlere dayanabilir.
- Zorunluluk halleri: Bunlar arasında evlenme, askerlik, gebelik, okula devam, kaza, hastalık, tutuklanma, ölüm gibi nedenler yer alır.

IV. İŞGÜCÜ DEVRİ'NİN NEDENLERİ

İşten kendi isteği ile ayrılma nedenleri ve işletme tarafından çıkarılma nedenleri veya önlenebilir ayrılımlar ve önlenemez ayrılımlar gibi işgücü devrinin nedenleri incelenirken çeşitli ayırımlar yapılmak

tadır. Aşağıda işgücü devrinin nedenleri işletme dışı etkenler ve işletme içi etkenler olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

1. İŞLETME DIŞI ETKENLER

İşgörenin işten ayrılmasına neden olan işletme dışı etkenler şöyle sıralanabilir:

- Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma veya genişleme gibi konjonktürel etkenler.
- Gelişmekte olan ülkelerde oturmuş bir işçi sınıfının yerleşmemiş olması, dolayısı ile tarım ile sanayi arasında görülen gidiş gelişler.
- Başka mesleklerin toplumda daha çekici ve gelecek vaadeden meslekler haline gelmesi durumunda, işyerini değiştirme.
- Malzeme yokluğu veya sipariş azlığı gibi piyasa değişimleri
- Teknolojik değişimler, otomasyon ve reorganizasyon.
- Kıdem tazminatının yüksek maliyeti.

Burada sayılan etkenler dolayısı ile işgücünün bir kısmının işletme tarafından işten çıkarılmasını gerektirir. Bu etkenlerin işletme tarafından önlenemez etkenler olduğu açıktır.

2. İŞLETME İÇİ ETKENLER

İşletme içi etkenler daha çok işgörenin kendi isteği ile işten ayrılmasına neden olan etkenlerdir. Dolayısı ile bunlara önlenabilir etkenler gözüyle bakmamız yanlış olmaz. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Yetersiz ücretler ve terfi sistemi
- İş ve çalışma koşulları
- Yetersiz gözetim
- İş saatleri, dinlenme ve eğlenme
- Bilgi ve haberleşme eksikliği
- İşten memnuniyetsizlik
- Yükselme imkânının azlığı
- Yeteneklerin kullanılamaması
- Yönetimin beğenilmemesi

Yukarıdaki etkenlerin bir kısmı örgütsel, bir kısmı da iş ile birey arasındaki ilişkilerle ilgili olduğu görülmektedir.

V. İŞGÜCÜ DEVRİ NEDENLERİNİ SAPTAMADA KULLANILAN YÖNTEMLER

Kimlerin ayrıldığını ve ayrılma nedenlerini saptayabilmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Aşağıda en çok kullanılan üç yöntem açıklanacaktır.

1. KİMLER AYRILIYOR?

Amerika'da birçok şirkette, ayrılan işgörenlerin bordrodan çıkarma işlemi yapılırken bir bildiri formu kullanılmaktadır. Bu formdan, kimler ayrılıyor? Sorusunun cevapları kolaylıkla alınabilir. Bu formda şu bilgiler mevcuttur:

- İsim
- Doğum tarihi
- Cinsiyeti
- Bölüm

- İşin adı
- Ücret sınıfı
- Son ücret
- İşe giriş tarihi
- İşten ayrılma tarihi
- Ayrılma nedeni

Görüldüğü gibi bu bilgiler esaslı bir işgücü devri analizi için bir başlangıç noktası oluşturur. İşgücü devri miktarı ve genel şekilde işgücü devri nedenleri konusunda bilgi edinilebilir. Ekonomik, sosyal ve kişisel nedenler dışında ek bilgiler de çıkış görüşmeleri ile elde edilebilir.

2. ÇIKIŞ GÖRÜŞMELERİ

İşgören ile yüzyüze daha samimi bir hava içinde yapılabilen bu görüşmeler işgörenin işten çıkış nedenini daha açıkça belirtmesine yardımcı olur. Bazen bu görüşmeler bir işgörenin çıkışını önleyebilir. Yanlış anlaşmalar sonucu eğer işgören işten ayrılmak istiyorsa, bu anlaşmazlıklar görüşmede giderilebilir. Bazen de bu görüşmeler amaçlarına ulaşamamaktadır. Eğer görüşmeci işgören ile gereken samimiyet ve güveni kuramamışsa işgören işten ayrılmasının gerçek nedenlerini belirtmez, daha çok nazik cevaplar vererek bunu geciktirmeye çalışır. Görüşmeler, işgörenin isteğine bağlıdır. Eğer istemezse katılmayabilir. Bu çoğunlukla işletme tarafından çıkarılan işgörenler için geçerlidir. Kendi isteği ile ayrılanlar çoğu zaman katılmaya karşı çıkmazlar. Katılmak istememe nedenleri, görüşmede söylediklerinin ileride herhangi bir şekilde aleyhlerine kullanılabileceği düşüncesi olabilir.

3. ÇIKIŞ ANKETLERİ

Bazı işletmeler işten ayrılanlara çıkış anketi doldurturlar. Bu anketler "evet" ve "hayır" cevaplı sorulardan oluştuğu için değerlemesi daha kolay olur. Ayrılan işgörenin kişisel özellikleri ile anket sonuçları arasındaki ilişkiler kurulabilirse işletme açısından yararlı veriler elde edilir. Bunların da sakıncalı yanları vardır. İşgörenin bütün soruları yanıtlamaması mümkündür. Görüşme öncesi böyle bir anket kullanılırsa, bunlar işgörenle doğrulanabilir.

VI. İŞGÜCÜ DEVRİNİ HESAPLAMA YÖNTEMLERİ

İşgücü devrini hesaplamak için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunların çeşitliliği, işgücü devrinin ne olduğu konusunda değişik görüşler olmasından ileri gelmektedir. İşgücü devri kavramı incelendiğinde, bunun bir "Giriş-çıkış" veya diğer bir deyişle hareketlilik ifade ettiği görülmüştür. Burada önemli olan, belirli bir dönemde örneğin, bir ay içinde kaç tane Giriş-çıkış olayı olduğudur. Bu bakımdan işgücü devri mutlak değerlerle belirtilemez. Olayların önemini, yaygınlık derecesini, yoğunluğunu, ne kadar sık meydana geldiğini inceleyebilmek için oranlara başvurulur. Oranların hesaplanmasında kullanılacak zaman süresi de tartışma konusu olmuştur. Yaygın olarak kullanılan zaman birimi ay'dır. Yalnız küçük işletmelerde daha uzun süreler esas alınarak (üç ay, altı ay, yıl gibi) işgücü devir oranları hesaplanmaktadır. İşgücü devir oranını verirken zaman birimini de belirtmekte yarar vardır. Aylık oranla yıllık oran arasındaki fark açıktır. Ayrıca işletmelerarası işgücü devir oranları kıyaslanırken hangi formülle hesaplama yapıldığına dikkat edilmelidir. Ayrı

formüller kullanılmışsa kıyaslama anlamsız olabilir. Genel kabul görmüş yöntemler şunlardır (77):

1. AYRILMALAR FORMÜLÜ

Bu formül, belirli bir dönemde işletmeden ayrılanların sayısının işletmedeki ortalama işgücü sayısına oranlaması ile bulunur.

$$\text{İşgücü devri} = \frac{\text{Çıkışlar}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}} \times 100$$

Ortalama işgücü sayısı da şöyle bulunur:

$$\frac{\text{Dönembaşı işgücü sayısı} + \text{Dönemsonu işgücü sayısı}}{2}$$

2. GİRİŞLER FORMÜLÜ

Bir önceki formüle çıkışlar yerine girişler kullanıldığında girişler formülü elde edilir.

$$\text{İşgücü devri} = \frac{\text{Girişler}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}} \times 100$$

3. İŞGÜCÜ AKIŞI FORMÜLÜ

Girişler ve çıkışlar formüllerinin birleştirilmesi sonucu işgücü çıkışı formülü çıkar.

(77) BAYSAL, "İşletmelerde ...", s.85-86.

$$\text{İşgücü devri} = \frac{\text{Girişler} + \text{Çıkışlar}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}} \times 100$$

4. NET İŞGÜCÜ FORMÜLÜ

Bu formülün kullanılmasında esas olarak alınan sayı, ayrılanların yerine geçenlerdir. Baz olarak bu sayının kullanılmasının gereği, işletme açısından yerine yeni işgören alınmayan ayrılmaların işletmeye bir masraf doğurmadığıdır.

$$\text{İşgücü devri} = \frac{\text{Ayrılanların Yerine Geçenler}}{\text{Ortalama işgücü Sayısı}} \times 100$$

İ k i n c i K ı s ı m

İŞLETME VE İŞGÖREN AÇISINDAN MOTİVASYON-İŞGÜCÜ

DEVİRİ İLİŞKİLERİ

I. İŞLETME AÇISINDAN MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÜCÜ DEVİRİ ÜZERİNE

ETKİLERİ

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları bir çok uygulama örnekleri ve önerileri sunmuşlardır. Ancak bugüne kadar sunulan ya da uygulanan bu örnek ve önerilerin tam bir başarıya ulaştığı söylenemez. Motive etmede kullanılan motivasyon araçları her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Her şeyden önce bir kişi için motive edici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Örneğin, bir işgöreni işte etkili kılmak için ücret artışı gibi araçlar yeterli olurken bir başkası için ücretin etkisi diğer motive edici araçlardan sonra gelebilir. Bir bakıma motive edici araçların etkinliği kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir.

Kısaca motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı motive edici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek olası değildir. Bununla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen motivasyon araçlarını ekonomik araçlar, psiko-sosyalaraçlar ve örgütsel, yönetsel araçlar diye üç bölüme ayrılarak incelenebilir.

Burada bir noktaya dikkat etmek gerekir. Motivasyon araçları, kişinin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. İşgören arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına neden olacaktır (78).

Yukarıda açıklandığı gibi motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlayarak örgütün belirtilen amaçlarına ulaşmaktır. Diğer bir deyimle, işgören-örgüt bütünleşmesini sağlamaktır. Yönetim bu amaca ulaşmak için çok çeşitli motivasyon araçlarına sahiptir. Yine daha önce belirttiğimiz gibi, işgücü devri nedenlerini belirtirken işletme dışı ve işletme içi etkenler diye iki gruba ayırmıştık. İşletme içi etkenler de, yönetimin sahip olduğu motivasyon araçları ile çok yakından ilgilidir. Dolayısıyla, bu bölümün konusu işletmenin sunduğu motivasyon araçlarının işgörenin ihtiyacını ne derece tatmin etmekte veya işgücü devrine neden olduğunu ayrıntılarıyla incelemek olacaktır.

(78) EREN, s.389.

1. EKONOMİK MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİ

İşletmelerin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Özellikle klasik ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı gelirini arttıracak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir. İşgörenleri ise çalışmaya iten en güçlü motiv yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Özellikle kalkınmakta olan bütün ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmayan işgörenlerin sayısının oldukça yüksek olduğu bilinir. Bunların alternatif çalışma olanakları yoktur. İşgörenin korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan etkilidir. Ekonomik motivasyon araçlarını altı grupta incelemek mümkündür.

A. Ücret Artışı

Ekonomik motivasyon araçları arasında en eski ve en yaygın kullanılan ücret artışıdır. Ücretle verimlilik arasında ilişki bulunduğu öteden beri savunulur. Klâsik motivasyon kuramında incelediğimiz gibi ücret en etkin bir motivasyon aracı olarak kabul edilmiştir. Ücret, sadece klâsik kuramcılarının değil, bugün dahi bütün yöneticinin motivasyonu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır. Bu görüşe göre ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü motividir. Ayrıca, ücret, sadece işgörenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz. Bu arada yüksek ücret bireyin toplum

içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de artırmış olur. Öte yandan geleceğin güvence altına alınması düşünülür. Bu nedenle ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir tatmin sağladığı genelde kabul edilir. Ancak unutulmamalıdır ki, bu tür motive edici ödemeler, işletmenin işgörene ayırabileceği belirli bir ekonomik gücü aştığı zaman, uygulanan böyle bir motivasyon politikası başarısızlığa uğrar. Üstelik ekonomik ödüllendirmeye alıştıırılmış işgören kesiminin bundan vazgeçirilmesi halinde tatminsizlik, isteksizlik, moral bozukluğuna sürüklenmesi ve sonuçta da işgücü devrine yol açabilir.

Motive edici ücret sisteminin işletme ve işgörene sağlayacağı faydalar şunlar olabilir:

- İşgörenlerin örgüt amaçlarıyla bütünleşmeleri sağlanarak, kendi aralarında ve işgörenle dayanışma ve işbirliği artırılır.
- İşgörenlerin işletmeye bağlılığı artırılarak, işgücü devri ve devamsızlığı azalır.

B. Primli Ücret

İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya motive etmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilir. Bazı işletmeler, işgörelere verimli çalışmaları ve üretimi artırıcı çabaları karşılığı prim verir. Bu primin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanırlar. Zaman esaslı ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar çeşitli prim sistemlerinin geliştirilmesine neden olmuştur. Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümü kolay olmadığı durumlarda primli ücret uygulamasında güçlüklerle kar-

şılaşılır. Örneğin, primli ücret alan bir işçi, genç bir laboratuvar mühendisinden fazla ücret alabilir. Daha kötüsü, primin hesaplanmasında ilgili işgörenin harcadığı ek çabaya uygun prim verilmeyişi ya da keyfi esaslara göre verilmesi işgörenlerde huzursuzluk yaratabilir. Öte yandan, primli ücret işgörenleri daha çok çalışmaya motive ederken kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işgörenlerin daha çok yıpranmasına yol açar. İşgörenlerin motive edilmesinde primli ücret sisteminin belirli bir yeri olduğu küçümsenemez. Fakat yukarıda belirlenen sakıncalı yönleri giderilmedikçe ya da en az düzeye indirilmedikçe beklenen motive edici etki yaratılamaz. Özellikle çalıştığı göreve ve üretime katkısına orantılı biçimde prim alamadığı inancını taşıyan işgörenin işe ve işletmeye daha çok bağlanmasını beklemek hayal olur. Dolayısıyla de bu olumsuz durumlar işgücü devrine neden olabilir.

C. Ekonomik Güvenlik

Genelde güvenlik, özellikle ekonomik güvenlik, kişisel çabalar yönünden önemli bir amaç durumuna gelmiş bulunmaktadır. Emeklilik, işsizlik, yaşlan, kaza ve hastalık sigortaları ve öteki ekonomik koruma biçimleri son zamanlarda hızla gelişmiş ve genişlemiş bulunmaktadır. Bu koruma önlemlerinin çoğu hükümet tarafından ya da hükümet aracılığı ile sağlanmakla birlikte, bağımsız işletmelerin kendi işgöreni için uygulayabileceği çeşitli önlemler bulunmaktadır. Bu önlemler, işgörenin işinden memnun olmasına, tatmin hissi duymasına yardımcı olur. Ancak, bu amaçla uygulanacak planların bir çoğunun maliyeti bir hayli yüksek ve esnekliği nispeten azdır. Kişilerin güvenlik duygusunu artırma amacını güden önlemlerin, verimle sağlanan artışlar için direkt karşılık olarak perakende biçimde

sağlanması olanağı doğal olarak yoktur. Bunlar sadece genel ve belki de olumsuz anlamda birer motivasyon aracıdır. Kendisini güvenlik altında hissetmeyen kişinin çabası, coşkusu ve iş görme kararlılığı azalır. Buna karşılık, bu gibi kaygılardan kurtulduğu zaman, tüm enerjisini yapıcı işlere harcayacak durumda olur. İşgörenlerin kendilerini güvenlik altında hissetmelerini sağlayan bir yönetici, planlarının başarıyla uygulanması şansını önemli ölçüde artırmış olur (79). Yukarıda da açıklandığı gibi, işgören girdiği işletmede emeklilik, kaza, hastalık sigortası vb. güvenceler yoksa, bu güvencelerin bulunduğu işletmelere geçmek isteyebilir. Dolayısıyla de, işgücü devrine neden olabilir.

D. Ekonomik Ödül

İşgörenleri işe motive etmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörelere parasal ödül verilmesi gibi. Bu yönde verilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makina ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirilmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörelere ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu konuda gösterilen titiz uygulama, işgörenleri daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye motive edecek-

(79) William H. NEWMAN (Çev. Kenan SÜRGİT), Yönetim: İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, Yetkin Yayınları, B.4, Ankara, 1985, s.450-451.

tir. Bu düşüncelere karşı ödül sistemine gereğinden fazla umut bağlanmasının sakıncalı olduğu görüşü ileri sürülmektedir. Ödül aracı, öteki motivasyon araçları gibi sınırlı bir geçerliliğe sahiptir. Özellikle, özenle kullanılmadığı takdirde yararsız ve hatta zararlı bir araç haline gelebilir. Bu düşüncede olanlar, ödül sisteminin dayandığı temel düşünce doğru olsa bile sistemin uygulanmasının doğuracağı güçlüklerin bu aracın değerini azalttığı görüşünü ileri sürmektedirler. Bir kez üstün başarının ya da örnek davranışların saptanması sanıldığından daha güçtür. Ödül çoğu kez objektif olmayan yargılara dayandırılmaktadır. Kaldı ki, tek başına ödüllendirme yolu ile kişinin davranışlarının değiştirilmesi de olanaksızdır. Yukarıda da açıklandığı üzere, ödül sistemi önemli bir motivasyon aracıdır. Bu araç uygun şekilde kullanılmadığı takdirde işgücü devrine neden olabilir.

E. Kâra Katılma

Günümüzde kâra katılma yöntemi, örgütlerde sadece işgörenleri daha fazla çalışmaya motive etme yöntemlerinden biri olarak düşünülmüş, onun çok yönlü motive edici potansiyeli üzerinde pek düşünülmemiştir (80).

Bununla birlikte, kâra katılma ekonomik kanaldan işgörenleri işe motive etmenin bir başka aracıdır. İşgören moralinin olumsuz biçimde etkilenmemesi isteniyorsa, ekonomik gelişmeden doğan kazancın işletmede çalışan herkese açık bir şekilde ve dengeli olarak dağıtılması gerekir. Bir

(80) J.J.JEHRING (Çev.Ülku DİCLE), "Kârın Bölüşülmesi, İsteklendirme ve Verimlilik", MPM Verimlilik Dergisi, C.III, S.3, (Nisan, Haziran-1974), s.832.

diğer deyişle, her işgörenin aldığı ücret ile üretim artışına katkısı arasında yakın bir ilişki kurulmalıdır. Bu ilişkiyi kurmak ilke olarak kolay olmakla birlikte, üretim artışından doğan kazanç nasıl katılma sağlanacağı konusu pek açık ve uygulanması pek kolay değildir. Sistemin özü, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün işgö- renlere bırakılmasıdır. Sistemin gerekçesi ise, üretimin gerçekleştiril- mesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. İşgörenlere sadece ücret vermek yerine motive edici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir. Özde kâra katılma ko- nusu, demokratik bir yaklaşım içinde işgörenleri işe motive etmede etki- li görünmekle birlikte kârın nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı, daha doğ- rusu uygulama konusunda bazı zorluklar içermektedir. Kâra katılma siste- mi aslında en az işgören kadar işletmenin yararına da çalışır. Her şey- den önce, kârın arttırılmasını amaç edinen işgören kesimi üretim ve ve- rimin artması için çaba harcar. İşgörenin işletmeye ve işine ilgisi, sev- gisi ve bağlılığı yükselir, bu arada işletme işgören bütünleşmesi sağla- nır. Böylelikle işletmelerin özlemini duydukları ortak amaç edinme ilke- si hiç değilse ekonomik alanda gerçekleştirilmiş olur. Bu işbirliği za- manla diğer alanlara da kayabilir. Bu üstünlüklerine karşılık, kâra ka- tılmanın bazı önemli sakıncaları da vardır. Özellikle kâr dağıtımında han- gi yöntemin uygulanması gerektiği konusunda henüz kuramsal alanda olduğu kadar uygulama alanında da kesin bir görüş birliğine varılmış değildir. Örneğin, dağıtılması düşünülen kâr doğrudan doğruya kârın elde edilmesin- de büyük rolü olan işgörenlere mi yoksa tüm işgörenlere mi verilecektir? Ya da sadece belirli servislere mi kâr dağıtılacaktır? Eğer bir bölüm işgörenlere dağıtım yapılacaksa diğer işgörenlerin tepkisi ne olacaktır?

Tersine alınırsa, üretim ve verime katkısı pek fazla olmayan işgörenleri de kapsayacak genel bir kâr dağıtım politikasının izlenmesi, daha çok çalışan ve başarılı işgörenler için olumsuz bir motivasyon unsuru yaratmaz mı? Bu sorunların doyurucu yanıtları henüz bulunmuş değildir. Öte yandan, her yıl sonunda kâr dağıtımına alışmış işgören kesimine o yıl zararlı olması nedeniyle kâr dağıtılmayışi motivasyonda olumsuz etki yaratabilir. Yöneticilerin kâr dağıtmamak için kârı sakladıkları inancı doğabilir. Bu tür güvensizlik duygusu zamanla hoşnutsuzluklara yol açabilir ve sonuçta da, işgücü devrine neden olabilir.

E. Çalışanları İşletmeye Ortak Yapmak

Bu modelin en basit tanımı, işverenin işletme hisse senetlerini işgörenlerine dağıtmasıdır. Böylece hem işletme kolayca fon bulacak ve sermayesini büyütebilecek hem de, işgörenler işletme hisse senedi sahipliğine kavuşacaktır. Dolayısıyla de, işgören çalışmasından hem ücret alacak hem de, dönem sonunda elde edilen kârdan pay alacaktır.

Bu modelin motivasyon açısından önemi ise şudur: İşgören koyduğu sermaye ile işletme hissedarı olmaktadır. Böylece, işgören işletmesinin başarılı olabilmesi için daha dikkatli ve düzenli çalışarak örgüt amaçlarının gerçekleşmesine çalışacaktır. Diğer bir deyimle, işgören-örgüt bütünleşmesi daha da kolaylaşacaktır. İşgören böylece işletmenin giderlerini azaltıcı gelirlerini artırıcı çabalarda bulunacaktır. Çünkü, işgörenin çalıştığı işletme bir anlamda kendi işletmesidir. Dolayısıyla de, gösterilen her ek birim çaba, her iki tarafın da kazancına olacak ve işgören hem manevi hem de maddi haz duyarak işletmesine karşı sürekli olumlu tutumlar göstererek gerek kendi gerekse işletmenin amaçlarına

daha kolay ulaşılabilecektir. Özellikle çetin rekabet koşullarında veya teknolojik yeniliklerde bu motivasyon modeli çok başarılı sonuçlar verebilir. Çünkü, işgören demek bir anlamda işletme demektir. Dolayısıyla, işgören işletmesi için her türlü fedakârlığı yapmaktan çekinmez; yeter ki, işletme yönetimi işletme ve işgörenine uygun ortamlar hazırlasın.

Bu motivasyon modeli, işgörenin iş tatminini ve dolayısıyla de moralini yükseltebilir ve sonuçta da işgücü devrini azaltabilir.

2. PSİKO-SOSYAL MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİ

İşyerinde işgörenleri ilgilendiren iki temel soruna gereken önem verilmelidir: Birincisi, işgörenleri, harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak tatmine ulaştırmak; ikincisi, çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir. Bugüne kadar daha çok birinci sorunun çözümünde önemli gelişmeler kaydedilirken, yavaş yavaş ikincisinin de önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Hiç kuşku yok ki, bu ikinci soruna karşı etkili önlemler alınmadıkça bir diğer deyişle, işgörenin mutluluk içinde yaşama ve çalışmalarını sağlayacak ortam yaratılmadıkça kesin başarıya ulaşılamaz. Bununla birlikte, yöneticilerin durum ve koşullara göre yararlanabileceği psiko-sosyal içerikli araçlardan tek tek söz edilebilir. Bu araçların ne zaman, hangi ölçüde, ne kadar süre ve nasıl bir bileşim içinde kullanılması gerektiği konusunda ortaya atılmış bir kuram henüz yoktur. Aşağıda en çok kullanılan motivasyon araçlarının neler olduğu tek tek açıklanacaktır.

A. Psikolojik Sözleşme ve Güvence

Psikolojik sözleşme, işgörenin ve yönetimin birbirinden bazı şeyler bekledikleridir. Akademik çevrelerin dışında bu konu üzerinde pek fazla durulduğu söylenemez. Böyle bir sözleşmenin varlığını kabul ve benimseyebilecek örgüt sayısı çok azdır. Böyle olmakla beraber, psikolojik bir sözleşmenin var olmadığı bir durum hemen hemen yok gibidir. Bunun gerektiği gibi uygulanabilmesi için işgörene sorumluluk verilmesi onun bir değer olarak tanındığının ve kabul edildiğinin kendisine hissettirilmesi ve de başarılı olabilmesi için kendisine olanaklar verilmesi gerekir. Bunlar kâr sağlayan ve maliyeti düşüren unsurlardır. Bunların uygulanabilmesi ise parasal bir yatırım değil, tutum ve davranışlarda değişiklik yapılmasını gerektirir. Gerçek böyle olduğu halde, araştırıldığında, işyerlerinin çoğunda işgörenleri motive etmede hâlâ ücret ve çalışma koşullarının etkili faktörler olarak kabul edildiği görülmektedir (81).

Öte yandan işgören çalışma ortamında psikolojik güvencelerin de arayışı içindedir. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Daha açık bir deyişle çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer. Bu konuda ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamayan işletmeler son derece yetersiz bir "insan ilişkileri imajı" yaratırlar (82).

(81) Besim BAYKAL, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İ.Ü.Yayın No: 2524, İstanbul, 1978, s.58-59.

(82) SABUNCUOĞLU, **Çalışma...**, s.96.

Yukarıda açıklanan psikolojik sözleşme ve güvencenin ortadan kalkması veya bu konuya yeterince uyulmadığı takdirde işgücü devrine neden olabilir.

B. Kişiliğe Saygılı Olma

İşgörenin sadece işletme için bazı görevleri yerine getiren kişiler olarak düşünülmesi tehlikesi vardır. Her ne kadar bir kişinin çabasının önemli bir bölümünü yapmakta olduğu iş doldurabilirse de, bunun dışında da ilgi duyduğu bir çok konular vardır. Aile ilişkileri, ev durumu, kişisel sağlık durumu, zevk için yapılan şeyler, din, sosyal hayat, yükümlülükler gibi hususlar da kişiler için önemlidir. Bir kişinin görevlerini yerine getirmesinde en yüksek derecede etkinlik sağlanabilmesi için, bu dış ilgi sorunlarının da makul derecede tatminkâr bir çözüm yoluna bağlanması ve iş ilişkileriyle bağdaştırılması gerekir. İşveren işgörenin kişisel işlerini yönetmeye kalkmamalı, fakat bu sorunları sempati ile karşılamalı ve çözümleri konusunda yardıma hazır bulunmalıdır. Astların kişiliğine saygılı olma, onların bağlılık, destek ve işbirliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynar. Astların kişiliğine saygılı olmanın basit fakat önemli bir yolu, şimdiki sorunlar ve gelecekte uygulanacak planlarla ilgili bilgileri astlarla paylaşmaktır. Durum hakkında "bilgi sahibi olan" kişi, kendisine karşı gösterilen güvenlik nedeniyle övünç duyar ve kendi çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bir tutması olasılığı artar (83). Bu faydalı sonuçlara rağmen işverenin, işgörenden kişiliğine saygıyı hiçe sayması durumunda işgücü devrine neden olabilir.

(83) NEWMAN, s.456.

C. İçten İlgi Gösterme

Bu belki de özel bir araç olmaktan ziyade yaşamın temel felsefesi olarak kabul edilmesi gereken bir kavramdır. Karşımızdaki kişilerin duygularına karşı ilgi gösterdiğimizde kendilerinden derhal olumlu bir tepkinin geldiğini görmüştüzdür. Bu kimseler bizler için şu kadar adet "şehir"den oluşan bir grup değil, yaşantımızda gerçekten önemli yerleri olan değerlerdir. Bu inancımızı onlara hissettirebildiğimiz anda verimliliklerinde olumlu yönde bir değişiklik kesinlikle kendini gösterecektir. Motivasyon araçlarını gerektiği gibi kullanabilmek yöneticinin maharetine kalmış bir husustur. Yönetici gerçekten insanları seven bir kimse ise, onların çeşitli sorunlarına içtenlikle eğilir ve ilgilenir. Bu durum ise dostluk ve arkadaşlık havasının yaratılmasına yol açmış olur. Motive edici güç, bir "oyun" veya "hile" değil, üzerinde uzun boylu düşünmeksizin uygulamaya konan temel bir felsefedir. Yönetici durumunda bulunan kişinin işgörenlere karşı ilgi duyması ve bu samimi ilgiyi açıklaması, onun otoritesinin zayıf ve işgörenleri etkilemeyen bir kimse olduğu anlamına gelmez. Evet bu bir sanattır, ancak yetenekli bir yönetici bu yaklaşımı kendisinin aşırı derecede yumuşak ve de özel muamele yaptırabilecek bir insan olmadığı izlenimi yaratılmak yoluyla da kullanılabilir (84). Açıklanan bu olumlu yanlarına rağmen işveren işgörenlerine karşı yeterli içten ilgiyi göstermediği takdirde işgücü devrine neden olabilir.

(84) BAYKAL, Motivasyon ..., s.65.

D. Moral

Motivasyon, iş tatmini ve moral birbirleriyle çok yakından ilgilidir. Moral, istek, arzu ve duygunun bir ifadesi olarak tanımlanabilir ve bireysel ve grupsal yaşam, çevre ve çalışma duygusunun karmaşık bir ifadesidir. Moral, davranışlarımızı olumlu ve olumsuz yönde etkilemekte ve dolayısıyla de yüksek moralle işte başarı ve amaçların gerçekleşmesi sağlanırken, düşük moralle de düşük verim elde edilebilmektedir. Moral işgörenin iş tatminini ve sağlık durumunu önemli ölçüde etkilediği için, işgörenlerin morallerinin sürekli yüksek tutulmasına gayret gösterilmelidir (85).

En az giderle en çok sonuç elde etme anlamına gelen iktisadilik ilkesi, işgörenin moralinde geniş bir uygulama alanı bulur. Örneğin, işgörene insanca davranmak, yöneticiler için fazla gideri gerektirmez, fakat, geliri ve yararları çok fazla olan bir yöntemdir. Dolayısıyla, yüksek moral gibi bire bin veren bir verimlilik etmeninin gerçekleştirilmesi astların üstlerine nezaketle muamele etmelerinden çok daha geniş özverileri gerektirir (86). Yukarıda önemini açıkladığımız moral kavramı, işletmede gerektiği ölçüde önemsenmez ve benimsenmezse, işgücü devrine neden olabilir.

(85) Jack HALLORAN, *Personnel and HumanResource Management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1986, s.219-220.

(86) TOSUN, s.9,11.

E. Öneri Sistemi

İşgörenleri motive etmede kullanılan psiko-sosyal araçlardan birisi de öneri sistemidir. Öneri sistemi, aynı zamanda işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergelerinden biridir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konuyorsa, o işletmede işgörenler ile yöneticiler arasında iyi bir diyalog başlamış demektir. Böylelikle "birlikte yönetim" anlayışına ilk adım atılmış olur. Bu yönde bir gelişmenin bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği artıracakı konusunda hiç kimsenin kuşkusu olmaması gerekir. Ancak işgören-yönetici kesimi arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü ya da geri çevrilmesiyle kesilmemeli, tersine, bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır. "Gerekirse öneriyi reddet, fakat öneriyi getireni reddetme" görüşü bir yönetim ilkesi olarak benimsenmeli ve bu anlayış içinde öneri sistemi, işgörene işletmeye ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, örgütsel ya da teknik konularda görüşlerini üst organlara iletme olanağı veren bir sistem olarak yorumlanmalıdır. İşgören, üst basamaklarda yer alan kişilerle öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, bundan mutlaka psikolojik bir tatmin sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gördükçe, işletmeyle giderek kaynaşacak ve hiç kuşkusuz işletme, istekli ve verimli çalışan bir işgören kazanacaktır. Bu nedenle nicelik ve nitelik yönünden yapılan önerilerin artması işletmede iyi bir havanın esmesine yol açtığı gibi, temel araçlardan biri olan verimin yükselmesine de katkıda bulunacaktır. Ancak söz konusu sistemin işletmeyi

olduğu kadar işgören çıkarlarını da gözetlemesi gerektiği kabul edilmeli, bu inanç içinde işgören çeşitli konularda öneri sunmaya motive edilmelidir. Unutmamak gerekir ki, burada en büyük sorumluluk yönetici kesime düşmektedir. İyi bir yönetici astlarına özgür düşüncesine ortam hazırlayan ve onların önerilerini saygıyla karşılayan, değer veren ve giderek işgörenlerin güvenini kazanan kişidir. Öneri sistemi, işgörenlerin işletmeye sahiplik duygusunu artırarak kendi kurumunun daha iyiye gitme isteğini kamçılar. Öneri sisteminin sakıncalı yönü, gereksiz ve yararsız önerilerle üst basamakların zamanı harcamak olduğu söylenebilir. Öte yandan, yararlı önerilerin özellikle bir üst basamak yöneticisi tarafından hasıraltı edilme olasılığı da vardır. Ayrıca öneriyi getirene ilgisiz davranılması yeni önerilerin gelmesini engeller. Yöneticiler bu konuda duyarlı davranırsa "öneri yeni öneri getirir" gerçeğine dayanarak tüm işgörenlerin işletmeye çok yönlü katkıları bu yoldan sağlanabilir (87).

Yukarıda da açıklandığı gibi öneri sistemi etkin kullanıldığında verimi artırıcı bir unsur olabilmekte, fakat yönetim bu aracı amacına uygun şekilde kullanmaz veya yeterince önemsemezse işgücü devrine neden olabilir.

F. İşinde Söz Sahibi Olma

Aslında iyi niyetli olan bazı yöneticilerin hatırdan tutmakta güçlük çektikleri şeylerden birisi de, insanların kendilerini etkileyecek kararlarda söz sahibi olma istekleridir. İşgörene önemli ölçüde çıkar sağlayan bir plân bile, tepeden bakarak ve bir bağış biçiminde ele alın-

(87) SABUNCUOĞLU, Çalışma..., s.95-96.

dığı ve sunulduğu zaman soğuk karşılanabilir. Bir kişinin kendi işi ile ilgili hususların planlanmasında söz sahibi olma isteğinin, çeşitli nedenleri vardır. İş yapan kişiler, kararın verilmesinde dikkate alınması gereken uzmanlık bilgisine kendilerinin sahip bulunduğu kanısında olabilecekleri gibi verilecek kararın işleri önemli ölçüde etkileyeceğini, bu nedenle bu hususta fikirlerinin alınmasının kendilerine saygı gösterilmesi anlamına geldiğini düşünebilirler. Birçok kişiler başkalarına bağlı olmayı sevmezler. Bir kişinin planlanmasına yardımcı olduğu işleri anlaması ve desteklemesi olasılığı daha çoktur. Açıklama biçimi ne olursa olsun, katılma isteği yaygındır ve kişilerin olanakları ve kendilerine olan güvenleri arttıkça bu istek de güçlenir. Bu duygu, kişinin görev konusundaki davranışını etkilemesi nedeniyle, motivasyon yönünden özellikle önemlidir. Yönetici, astlarının kendi işinde söz sahibi olması isteğini dikkate almalı ve bundan yararlanmalıdır. En azından, herkese kendi iş durumunu etkileyecek değişiklikler hakkında önceden bilgi verilmesidir. Danışarak yöneltme işleminden, fikir elde etme ve astların bir programı desteklemelerini sağlama bakımından, çoğu zaman, yararlanılabilir. Bu davranış, "birisi için çalışma" yerine "birlikte çalışma" havası yaratır; bunun sonucu olarak ortaya çıkan "biz" fikri, çoğu zaman güçlü bir motivasyon aracıdır (88).

Yukarıda açıklandığı üzere, çalışanın işinde söz sahibi olması iyi bir motivasyon aracı olmasına rağmen, yönetim bu araca yeterince önem vermez veya dikkatli kullanmazsa, işgücü devrine neden olabilir.

(88) NEWMAN, s.456-457.

G. Gelişme ve Başarı

Birçok kişi işletmeye girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İşgörenler işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek makamlara tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Çünkü ortaya konulan başarı, hem kendilerine hem işletmeye, hem de topluma yararlı katkılar sağlar. Bir işyerinin başarısı, işgörenlerinin teker teker başarılarına bağlıdır. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tındıkça, işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek yönlü sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Bu arada kendisine olan güven duygusu işinde gösterdiği başarı oranında yükselir. Bir kimsenin verimlilik düzeyinin yüksekliği onun sahip olduğu veya kabul ettiği amaçların yüksekliğine bağlıdır ya da o şekilde tahmin edilir. Bu görüşü destekleyici kanıtlar da vardır. Her şeyden önce içeriden ve dışarıdan saptanmış olan amaçlar durumunu dikkate alırsak görülür ki, eğer amaçlara erişmek bireyler için anlamlı ve tutarlı ise bu yönde çaba harcanacaktır. Bunlar kendisine güveni yüksek olan bireylerdir. Dışarıdan saptanan amaçlara gelince, burada amaçların başkaları tarafından saptandığı görülür. Bu amaçların diğerleri tarafından da kabul edilir nitelikte olması başarının yüksek olacağı anlamına gelir. Öte yandan, başarıyı artırıcı çabaların kişisel ya da grupsal olması da tartışılabilir. Kişisel başarının birey üzerinde daha etkileyici olduğu söylenebilir. İşgörenin benlik duygusu, çoğu kez kişisel yeteneklerinin gelişme başarısından doğrudan doğruya kendisinin yararlanma isteğini ortaya koyar. Bu yönde motive edici çabalara girilirse,

işgörenlerarası yarışma da başlar demektir. Böyle bir yarışma işgörenlerarası sürtüşmelere yol açacak boyutlara ulaşırsa işletmeye zarar verebilir. Rekabetin olumlu sonuçlar verebilmesi için rakiplerin birbirlerinin çalışmasına etki etmeyecek işlerde bulunmaları, yani birinin başarısının öbürünün başarısızlığına yol açmaması ve başarı için makul ve objektif standartların mevcut olması gerekir. Bu koşulları taşıyan ve kontrol altında tutulabilen yarışma, işgörenleri daha çok çalışmaya yönelteceği bir gerçektir. Başarıyı artırıcı çabalar grup açısından da ele alınabilir. Bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusu yaratma işletme için daha yararlı sonuçlar doğurur. Çünkü kişisel başarılar işgörenlerarası kopukluklara ya da gruplaşmalar yol açabilir. Oysa çalışma gruplarını motive etme; bireylerarası işbirliği, dayanışma içinde çalışma duygusunu ve alışkanlığını geliştirir, üyeleri daha sıkı bir şekilde birbirine bağlar, karşılıklı saygı ve sevgi, anlayış ortamı yaratır (89).

Yukarıda açıklandığı gibi, gelişme ve başarının iyi bir motivasyon aracı olmasına rağmen yönetim bu aracı uygun bir şekilde uygulamadığı takdirde işgücü devrine neden olabilir.

H. Övme

İşgörenin yaptığı iş gerçekten övülmeyi gerektiriyorsa, beğendiğimizi açıklamakta hiçbir sakınca yoktur. Ancak birçok yöneticilerin bunun üzerinde durmadıklarını ve yapılan bir işi beğendikleri halde, ilgili işgörene bunu göstermediklerini, hattâ buna gerek duymadıklarını görmekteyiz. Böyle bir durumda hiçbir şey söylememek ve de hatalı yapılan işler-

(89) SABUNCUOĞLU, Çalışma ..., s.93-94.

den dolayı işgörenleri devamlı azarlarken iyi işler karşısında sadece susmak doğru bir davranış değildir. Pek tabii, övgünün de şekil ve derece bakımından miktarını kaçırmamak gerekir. Aksi halde övgünün değerini de kaybettirir. Bu miktarı belirlemede dikkatli olmak gerekir. Bazı insanlar övgüye fazla önem vermezler, bazıları da övgüyü hazmedemezler. Bazı kimseler bu durumları sanki "kendileri için önemli değilmiş" gibi bir hava yaratarak açıklama yoluna gidebilirler (90).

Yukarıda açıklandığı gibi, işgörenin yaptığı işin takdir edilmesi ve gerektiği derecede "övülme"si iyi bir motivasyon aracıdır. Yönetici bu motivasyon aracını etkili ve uygun bir şekilde kullanmadığı takdirde işgücü devrine yol açabilir.

I. Statü

Statü, bireyin sosyal yapı içinde bulunduğu yerdir. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Burada hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılarmaktır. Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri "statü" ve başkası tarafından "değer verilme" ihtiyacı, sosyal yapı içinde "saygınlık kazanma" motivisi ile birleşir. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak bu motivin sonucudur. Ancak bu tür motivlerin etkisi kişilere göre değişir. Bazıları aşırı derecede beğenilme duygusuna salıpken, bazı kişiler ise, aşırı ilgiden ve övülmekten kuşku duyar ya da rahatsız olabilir. Kaldı ki, statünün de her işgören için

(90) BAYKAL, Motivasyon ..., s.64.

aynı ölçüde değer taşıdığı söylenemez. Birisi için belirli bir göreve gelmek ya da yükselmek büyük bir hoşnutluk duygusu verirken, aynı duygunun başkaları tarafından paylaşılmadığı çoğu kez görülür. Ölçüsü değişmekle birlikte, genelde her insan övülmekten, yüksek statü almaktan, önemli işler yaptığının söylenmesinden, ilgi görmekten kısacası beğenilmekten hoşlanır. İşte bu hoşnutluk işgöreni işe daha çok bağlamanın ve isteyerek çalışmanın en güçlü faktörüdür.

Statü yönetimin elinde olan güçlü bir motivasyon aracıdır. Bu araç yeterli etkinlikte kullanılmadığı takdirde, işgören bu aracın yeterli etkinlikte kullanıldığı bir işletmeye geçmek isteyebilir. Dolayısıyla, işgücü devrine neden olabilir.

J. Çevreye Uyum

İşgören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyopsikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İlk girdiği işte çalışma arkadaşları, varsa üstleri veya astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı, onları tanımaya çalışırken, kendisini de tanıtmalıdır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olmazlar. İşgören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır. Şurası bir gerçektir ki, her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli davranmaz, belirli süre ona yabancı gözüyle bakar ve bazen de baskı uygular. Çevreye uyum sağlayamayanlar bazen bunalımlara yol açabilen çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Grup dışında bırakılmak, dışarıda kalanın yanlış çözüm yollarına sapmasına yol açabilir. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörelere

her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır. Aksi halde, işgücü devrine yol açabilir.

K. Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verirler. Bir kişi kendisini özgürlük içinde değerli olan bir işgören olarak hisseder. Çalışmada bağımsızlık kavramı işgörenlere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez. Çalışmada bağımsızlık isteği bireyin doğasından gelen bir duygudur. Endüstri devrimini öncesi ve hatta varlığını koruma savaşı veren küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doyurmak kolay olmasına karşın günümüzün gelişen teknolojisi içinde bu duyguyu doyurmak ne yazık ki kolay olmamaktadır. İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan işgörenlerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka işletmeye geçmek istedikleri beklenebilir. Dolayısıyla de işgücü devri meydana gelebilir.

L. Sosyal Katılma

Tüm işgörenler işletmeye girdikleri ilk günden başlayarak çeşitli sosyal gruplara girerler. Başlangıçta yapay görüntülü ilişkilerin daha sonra sağlıklı, güvenli ilişkiler biçimine dönüştüğü izlenir. İşgörenlerin bir ya da birden çok gruba farklı amaçlarla da olsa katılması bir ihtiyaçtır. Sosyal katılım ihtiyacı uygulamada farklı düzeylerde gerçekleşir:

- İlk bakışta bu ihtiyaç bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden olduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip bulunduğunu kanıtlamaya çalışır.
- Daha sonra işgören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme ihtiyacı duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi alınmadığında grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar.
- Son aşamada, işgören grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olmanın onurunu taşıyan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir. Katılma ihtiyacının bu son aşamasında birey duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur ve mutludur.

Görüldüğü gibi, işgören işletmeye girdiğinde ya da işyerini değiştirdiğinde sosyal gruplara katılma ihtiyacını önce duyar, daha sonra pasif olarak katılır, ancak belirli bir süre sonra grup çıkarlarını savunan grup içinde ve grup için yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşür. İşgörenler gerçekten bir ihtiyaç olarak grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazlarsa, çok iyi bir işletme bile olsa işlerini bırakmalarına neden

olabilir. Öte yandan, grup içi ilişkilerinden memnun olan işgören aynı zamanda daha üretken olacaktır. Yöneticilerin bir çoğu işgörenlerin ön planda ekonomik ihtiyaçlara yer verdiğini düşünerek sosyal katılımın yararına pek inanmazlar. Oysa işgörenlerin çeşitli gruplara katılma ihtiyacı sosyal olduğu kadar doğal bir olgudur. Bunun bilincine varan yönetici sosyal ilişkilerin engellenmesini değil, geliştirilmesi yönünde uğraş verir, çeşitli fırsatlardan ve araçlardan yararlanarak işgörenlerarası ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.

Yukarıda da açıklandığı gibi, işletmelerdeki işgörenlerin bir gruba ait olması isteği bir zorunluluktur. Yönetici işletmesindeki gruplara ve gruplaşmalara gereken önemi vermelidir. Eğer işgören, bir gruba girememişse veya girdiği grupta genel ortam çok kötü ise, işgören, önce gruptan uzaklaşmaya çalışacak, sonra gruptan soğuyacak, yalnız kalacak ve sonunda da işgücü devrine neden olabilecektir.

M. Rekabet

Rekabet öncelikle, işin ağırlık ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak, dolayısıyla verimliliği artıracak bir araçtır. İşgörenin rekabete yönelmesinin temel nedeni, gene saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür. O halde, rekabet bir motivasyon aracıdır. Ne var ki, yönetici bu araçla oynarken çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü rekabet, olumlu motivasyonun yanında olumsuz motivasyonu da getirebilir. Rekabetin aynı zamanda "işbirliği" ilkesini zedeleyebileceği de ileri sürülebilir. Ne var ki, birincil olarak örgüt amaçlarıyla motive edilmiş

işgörenler için yukarıda belirtilen korkuya yer yoktur. Aksine, işgörenler için, kişisel amaçları ile uygun bir dengede birleştirilmiş olan örgütsel amaçlara ulaşmak için rekabet yaptıkları bilinci önemlidir. Bu bilinç açısından bakıldığında; rekabet korkulacak değil istenecek işbirliğini bozacak yerde pekiştirecek bir olgudur. Bir yöneticinin denetiminde ve gözetiminde hata yapılmadan uygulanabildiği takdirde bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir (91).

Yukarıda da açıklandığı gibi, rekabet yöneticinin kullanırken çok dikkat etmesi gereken bir motivasyon aracıdır. İşgören rekabete yöneldiğinde saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını giderecektir. Yönetim, rekabetin sonucunu işgörene âdil bir şekilde ödemezse veya işgörenlerin giriştikleri rekabet anlamsızlaşırsa, o zaman işgücü devrine neden olabilir.

N. Gurur

Bir kimse bir yarışmayı kazanmış veya haklı bir övgüye kavuşmuş ise, onun duyduğu tatmin ve memnuniyetin bir kısmı bu nedenle duyduğu gurura bağlanabilir. Endüstriyel süreçlerin gittikçe mekanize bir hale gelmesi işten gurur duyulması ve işgörenleri motive edebilmede yöneticilerin bundan yararlanabilmeleri konusunu gittikçe güçleştirmektedir. Böyle olmakla beraber insanların çoğu yaptığı işten gurur duymak ister. O kimse işinde bu tatmini bulamıyorsa örneğin, spor, oyun vb. gibi alanlarda bu yüzden tatmin olabilme olanakları arayacaktır. O halde işgörenlerin işinde veya iş çevresinde gurur duyabilecekleri koşullara yer verilmesi

(91) KAYNAK, s.138-139.

yöneticiye düşen önemli görevlerden birisi olarak ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin yaptıkları işten gurur duyabilmelerini sağlamada çeşitli belirlirli tekniklerden yararlanılır. Örneğin, kişiler tarafından yapılan işler ayrılmak yoluyla aradaki farklar belirtilir. Üstün düzeydeki iş başarısının amirler tarafından görülmesi ve takdir edilmesi işgöreni motive eder. Bazı hallerde işgörenin bireysel olarak yaptığı işin ayırd edilmesi güç veya olanaksız olabilir. O zaman grubun yaptığı işi, gerektiği gibi övmek yerinde bir tutum olur. Örneğin, grubun ortak faaliyeti sonucu erişilen başarının önemi belirtilebilir ve ortaya çıkan ürün diğerlerine gösterilebilir. Kısacası, esas itibariyle yapılması gereken iş, anlam ifade eden işleri gerek bireylere gerekse gruplara uygun olan yollardan duyurabilmektir. Kişinin mensup olduğu işletmenin gurur duymasını sağlayabilmede herhangi belirgin bir yol yoktur. Ürünlerin kalitesi, liderlik, işgörenlere eşit muamele edilmesi, işletmenin topluma sağladığı hizmetler, yurt ekonomisine katkısı, istihdam sorununa yardımcı olması ve daha birçok şeyler işgörenin mensup olduğu işletmeden gurur duyabilmesinde yardımcı hususlardır. Bir işgörenin mensup olduğu işletmeden gurur duyup duymadığı, memnun olup olmadığı, o işgörenin konuşmasından kolaylıkla anlaşılabilir (92).

Yukarıda da açıklandığı üzere, işgörenin mensup olduğu işletmeyle "gurur" duyabilmesi iyi bir motivasyon unsurudur. Yönetici işgörenlerinin işletmeyle gurur duyabilecekleri ortamı hazırlamalıdır. Böylece, işgören örgüt bütünleşmesi sağlanabilir. Eğer yönetici işgörenlerinin mensup olduğu işletmeleriyle ilgili gurur duyabilecekleri ortamı hazırlamaz veya

(92) BAYKAL, Motivasyon ..., s.66-67.

bu konuya gereken önemi vermezse; işgören gurur duyulabilecek başka işletmelere geçmek isteyebilir. Dolayısıyla de işgücü devrine neden olabilir.

0. Sosyal Uğraşlar

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşılara yer verebilirler. Bu uğraşlar kısaca şöyle özetlenebilir:

- Sportif uğraşlar: Çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanır, spor tesisleri kurulur, karşılaşma ya da turnuvalar düzenlenir.
- Geziler: Aynı iş dalında yer alan işletmelere geziler düzenlenerek işgörenlerin bilgi ve görüşleri geliştirilmeye çalışılır.
- Kütüphane: İşgörenlerin kültürel ufuklarını genişletmek ve meslek bilgilerini artırmak amacıyla işletme içinde bir kütüphane kurulabilir.
- Özel günler ve eğlenceler: İşletme içinde ya da dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu programlar, her işletmenin kendi alışkanlık ve geleneklerine göre değişir. Örneğin, bir tören, kokteyl, yemekli ziyafet, çay partisi, müzik şöleni vb. gibi olabilir.

İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini motive eder. Boş zamanları değerlendirme, işgörenlerle işverenin kaynaşmasına yardım eder. Ancak bu gibi uğraşların düzenlenmesi işgörelere bırakılırsa daha doğru olur. İşletmenin denetimi yanlış yorumlara yol açabilir. Sosyal uğraşların iki yönlü önemi vardır:

Bunlardan birisi işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bu tür liderin çalışma zamanında diğer işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşlar, işgörenleri işletmeye bağlayan, sevdiren ve motive edici klasik araçlar arasında sayılabilir. Günümüzde birçok işletmelerin bu araçlardan geniş ölçüde yararlandıkları görülür (93).

Yukarıda da açıklandığı gibi, işgörenin sosyal uğraşlara katılması, bireyin toplumsal bir varlık olması nedeniyle önemlidir. İşgören sadece işletmede çalışmaktan tatmin duymaz. Aynı zamanda, işletmedeki diğer arkadaşlarıyla da gezirmek, müzik şölenine katılmak, çay partisi vb. gibi sosyal uğraşlarda da bulunmaktan büyük mutluluk duyar. Dolayısıyla, yönetici, sosyal uğraşlara özellikle günümüzde gereken önemi gösterdiğinde işgören-örgüt bütünleşmesini sağlamakta kolaylık sağlayacaktır. Yönetici sosyal uğraşlara gereken önemi vermez veya bunun faydalı olacağına inanmazsa, işgörenler sosyal uğraşların bulunduğu işletmelere geçmek isteyebilirler ve dolayısıyla de işgücü devrine neden olabilir.

(93) SABUNCUOĞLU, Çalışma..., s.96-97.

3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİ

İşletme yönetiminin sahip olduğu bazı örgütsel-yönetisel motivasyon araçları mevcuttur. Bu motivasyon araçlarının neler olduğunu açıklamak suretiyle işgücü devri üzerine etkileri incelenecektir.

A. Liderlik

Örgüt üyelerinin motive edilmesinde yönetim iki yönlü bir rol oynar. Her şeyden önce, ihtiyaçları tatmin etmek üzere kullanılabilecek araçlar tamamen bireylerin dışında ve yöneticilerin denetimindedir. Hangi araçların nasıl ve kimlere uygulanacağına yönetim karar verecektir. Bu nedenle, motivasyon yöneticilerin en önemli çağdaş görevleri arasında yer almaktadır. İkinci olarak, yöneticilerin örgütte uyguladıkları liderlik tipinin, işgörenlerin tatmin ve verimlilikleri üzerinde doğrudan bir etkisi bulunduğunu göstermiştir. İşgörene dönük liderler, işgörenlerin bugünkü durumları ile olduğu kadar, onların geçmişi ve geleceği ile de ilgilenmektedirler. Bu tür yöneticiler için örgüt üyelerinin gelecekteki eğitim ve gelişmeleri büyük önem taşır. Onlar, üyelerin işle ilgili olmayan problemlerinin işteki verimlilikleriyle yakından ilgili olduğunu bilir ve bu problemlerin çözümü için işgörenlere yardımcı olmaya çalışırlar. Diğer taraftan, işe veya üretime dönük yöneticilerle işgörenleri yakın ve sıkı bir denetime tabi tutmakla örgütte yüksek verim sağlayabileceklerini düşünürler. İnsanlar yapıcı ve yaratıcı güçlerini kullanabilmek için kendilerine fırsat verilmesini isterler. Kendilerine bu fırsatın verilmesiyle, onlar daha verimli çalışmaya motive edilebilirler.

Böyle bir imkânın tanınması ve işgörenlere işlerinde daha geniş hareket serbestisinin verilmesi de ancak işgörene dönük, demokratik bir yönetim veya liderlik şeklinde söz konusu olabilir (94). Miller'de, "iş tatmininin artırılması, devamsızlığın ve işgücü devrinin azaltılmasında liderliğin rolü" üzerine yaptığı bir örnek olay çalışmasında, liderliğin önemli bir motivasyon etmeni olduğunu bulmuştur (95).

Yukarıda da açıklandığı gibi liderlik önemli bir motivasyon faktörüdür. Özellikle otoriter veya üretime dönük liderlik türü çok katı bir anlayışa sahip olduğundan işgücü devrine neden olabilir.

B. İletişim

İşletme içinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda işgörenlere bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inanmak ve nihayet onları belirlenen hedeflere sürekli olarak motive etmek gibi çok yönlü yararlar getirmektedir (96).

Yönetim, işgörenin ne kadar bilmesi gereklidir? Sorusunu sorup bu soruya yeterli cevaplar vermelidir. Eğer, örgütte dayanışma arzu ediliyorsa, işgörene kendi işinin sınırları dışında ve kendi bilgi sınırla-

(94) DİCLE-DİCLE, s.95.

(95) Lawrence M.MILLER, Behavior Management: The New Science of Managing People at Work, John Wiley and Sons, A Wiley-Interscience Publication, New York, 1978, s.123.

(96) SABUNCUOĞLU, Çalışma..., s.100-101.

rını genişletecek bilgiler verilmelidir. İşgören örgütün genel amaçlarını, temel bölümlerin amaç ve faaliyetlerini, kendisinden ve birlikte çalıştığı kimselerden neler istenildiğini bilmek zorundadır. Yönetici-işgören ilişkilerinin hemen her yönü iletişimle doğrudan ilişkili bulunmaktadır (97).

İletişim iki türe ayrılabilir; tek yönlü veya yukarıdan aşağıya iletişim ve iki yönlü yani, hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya karşılıklı iletişim. İşgören ne yapacağını öğrenmek için üst'ten bilgi verilmesini ister. Yönetici de, verdiği bilginin işgörene ne derece doğru ulaştığını veya anlaşıldığını öğrenmek için alt'tan bilgi ister. Böylece, hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya karşılıklı bir iletişim bağı kurulmuş olur. Ve genellikle de, işletmelerde böyle bir iletişim sisteminin kurulması gerekir. Bu durumda, işgören ve yönetici arasında karşılıklı birbirlerini anlama, tanıma ve örgüt amaçlarına birlikte ulaşma isteği kuvvetlenir. İşgören yapacağı işte ve ulaşılacak amaçlar için gerekli bilgilere sahip olduğunda çalışmalarında daha dikkatli ve titiz davranacak ve kendini işe motive etmesi daha kolaylaşacaktır. Sonuçta, yaptığı işten tatmin duyacak, morali yükselcek ve işe gelmeme veya işten ayrılmayı pek düşünmeyecektir. Çünkü, yaptığı işin ne olduğunu ve sonucunun da ne olacağını bildiği için, işgören işiyle bir anlamda bütünleşmiştir. Ve işten ayrılmayı pek düşünmeyecektir. Diğer bir deyimle, işgören sorunun ne olduğunu ve bu sorunun çözümü için nasıl bir yol izleyeceğini ve ulaşılacak sonucunu da bilecektir.

(97) Herbert G.HICKS (Çev.Osman TEKOK-Bintuğ AYTEK-Birol BUMİN), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, San Matbaası, Ankara, 1976, s.408.

Tek yönlü ya da yukarıdan aşağıya iletişim de, üstemri verir ve ve işgören de bu emre uymaya çalışır, işgörenin tepkisini üst'e iletme olanağı pek yoktur. Dolayısıyla de, işgören emir iyi ya da kötü olsun buna uymak zorundadır. İşgören bu durumda, zamanla kendisinin sadece emirleri yerine getiren bir araç olarak görülmesinden tatminsizlik duyabilir.

Yukarıda da açıklandığı gibi, iletişim gerek örgütün ve gerekse yönetimin elinde olan çok güçlü bir motivasyon aracıdır. Yönetim bu aracın etkin kullanılmasına ve özellikle iki yönlü karşılıklı iletişime ağırlık vererek bu aracın uygulanabileceği ortamları hazırlayıp uyguladığı zaman; işletmede işgörenler arasında karşılıklı kaynaşma ve işletmenin sorunlarını anlama daha da kolaylaşacaktır. Çünkü, işgören işletmesini, yönetim de işgörenlerini tanımaktadır. Dolayısıyla de işgören-örgüt bütünleşmesi sağlanabilmektedir.

Eğer yönetim iki yönlü karşılıklı iletişime gereken önemi vermez ve bunun uygulanması için gerekli ortamı hazırlamazsa diğer bir deyimle, tek yönlü bir iletişim sistemi uygularsa, işgören işinden tatminsizlik duyabilir ve dolayısıyla de, çift yönlü iletişimin uygulandığı işletmelere geçmek isteyebilir. Sonuçta da, işgücü devrine neden olabilir.

C. Amaç Birliği

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında bir denge sağlamaktır. Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı "insanı sömürmekte" değil, "insanı kazanmakta" aramak

gerekir. Bir başka deyişle, işletmeler "para kazanmak" kadar "insanı kazanmak" politikasını uyguladığı sürece uzun vadede başarılı olurlar. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yol, işgören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve bu arada işletme amaçlarını işgörenlere yaklaştırmak olduğu söylenebilir. Eğer işgören amaçları ile örgütsel amaçlar arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki taraf da kazançlı çıkar. Burada en önemli rol yöneticilere düşer. Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki başarılı bir yöneticidir. Buna karşılık, farklı nedenlerden doğan örgütsel ve bireysel amaçların çatışması son derece doğal karşılanması gereken bir olgudur. Önemli olan bu çatışmayı kişisel ve duygusalıktan soyutlayarak, toplumsal ve akılcı tabana dayalı ortak amaçlara yönlitilebilmektir. Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticiler olmalıdır. Yönetici astlarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, işgören örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiğı bilincine varabilir. Bu yönde işletme ve işgören kesiminin göstereceğı iyi niyetli çabalar ortak bir çizgide birleşmeyi kolaylaştırır.

Bu motivasyon biçimi en etkili biçim olabileceğı gibi uygulanması da en zor olanıdır. Örgüt amaçlarının benimsenme derecesi, amaçların maliyetine ve işgörenin ihtiyaçları ve değer yargılarıylayla olan uygunluğuna bağlıdır. Örgüt amaçlarının benimsenmesi işgörenin örgütten elde edeceği ödüllere, örgüt ile ilgili kararların alınmasına katılarak geleceğini kontrol edebilme imkânına ve bağımsızlık derecesine bağlıdır. Bu motivasyon biçimi işgücü devrine, motivasyonun artmasına ve örgüt amaçlarına

erişmek için gerekli olan yaratıcılığın ortaya çıkmasına yol açabilir (98).

Yukarıda da açıklandığı gibi, "amaç birliği" hem yönetimin hem de işgörenlerin üzerinde durdukları önemli bir konudur. Yönetim amaç birliğini sağlamak için ortam ve imkânlar hazırlamak zorundadır. Aksi halde, "amaç birliği"ni elde etmek çok zordur. Amaç birliğini gerçekleştirmek için işletmelerde, Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim modelleri geliştirilmiş ve yönetim uygun ortam hazırlayıp bu programı desteklediği takdirde, önemli başarılı sonuçlar alınabilmektedir.

İşletme yönetimi "amaç birliği"ne gereken ilgiyi göstermez veya bunun başarılı sonuç vereceğine inanmazsa ve amaç birliğinin gerçekleşmesi için uygun ortamlar hazırlamaz ve bu programı desteklemez ise, işgörenlerin amaçlarının gerçekleşmesi zorlaşacak, iş tatmini ve moral düşecek ve sonunda da işgören "amaç birliği"nin uygulandığı bir başka işletmeye geçmek isteyebilecektir. Sonuçta ise, işletmede işgücü devrine neden olabilecektir.

D. Kararlara Katılma

Bugün en çok üzerinde konuşulan motivasyon tekniği katılmalı yönetimdir. Bu yolla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği

(98) Joseph L.MASSIE (Çev.Şan ÖZ-ALP ve diğerleri), İşletme Yönetimi, Bayteş Yayıncılık, B.1, Eskişehir, 1983, s.145-146.

artmış olacaktır. Bir motivasyon aracı olarak işgörenlerin kararlara katılması isteniyorsa, bu aracı sadece işgörenlerin görüşlerini almak gibi göstermelik bir amaçla kullanmaktan kaçınmak gerekir (99). Özellikle, insanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Uygulamadaki aksaklıkların en önemli taraflarından birisi de, işgöreni kendisini etkileyecek kararlara katılmasını sağlamak, ancak alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan sakınmaktan ileri gelir. İşgörenlerin çıkarlarını gözeten plan ve programlar dahi onlara lâyık oldukları için verildiği duygusu uyandırılarak sunulmaz, aksine bir lütuf şeklinde verilirse, beklenen yarar elde edilemez (100).

Olumlu motivasyon yöntemlerinin en önemlilerinden biri örgüt üyelerinin kendilerini etkileyen kararların alınmasına katılmalarının sağlanmasıdır. Katılma mümkün olduğu kadar çok sayıda örgüt üyesinin karar alma fonksiyonuna katılmasının sağlanmasıdır. Amaç, üyelerin, mümkün olduğu kadar çok, örgütün çalışmalarına fikren, ruhen ve bedenen katılmaları; diğer bir deyimle içinde üyelerin kendilerini kolayca örgüte ve örgüt amaçlarına adayabilecekleri bir ortam yaratmaktır. Üyelerin kendilerini ilgilendiren kararların alınmasına ve uygulanmasına katılmaları ile beraber, harcanan çabalarda bir artış, fikirlerin kalitesinde ve üyelerin moralinde bir yükselme, işe ve yönetime karşı daha olumlu tavır ve davranışlar, işe gelmeme veya geç gelme oranlarında, uyuşmazlıklarda ve işgücü devrinde bir azalma ve değişikliklere karşı daha az olumsuz tepki gibi sonuçların ortaya çıkacağı da beklenebilir (101).

(99) SABUNCUOĞLU, Çalışma ..., s.100.

(100) EREN, s.416.

(101) DİCLE-DİCLE, s.92.

İşgörenlerin kararlara katılması olumlu bir motivasyon aracı olmasına rağmen, bu katılmaya çeşitli itirazlar da yapılmaktadır: Birinci görüş, "işin riski iş sahibine ait olduğuna göre işletmenin yönetimi sadece iş sahibinin elinde olmalıdır". İşin riskinin işletme sahibine ait olduğu gerçektir; yalnız bu iddianın dikkate almadığı bir nokta vardır: İşletmenin hedeflerine ulaşamaması ya da zarar etmesi halinde yalnız iş sahibinin değil, işgörenlerin de, hattâ toplumun da kayıpları olacaktır. İşgörenler, işletmenin büyümemesi ve gelişmemesi halinde veya kendini yenileyip pazarlarda rakiplerine yenik düşmesi halinde terfi etmek, daha yüksek ücretler elde etmek eğitim programları yolu ile yeteneklerini geliştirmek şansından yoksun olacakları gibi daha ciddi durumlarda işlerini dahi kaybetmek tehlikesi ile karşı karşıya gelebilirler. İkinci görüş ise, "İşgörenin kararlara katılması onun haklarının korunmasını engeller ve sendikacılığa zarar verir". Bu görüşe göre, işgörenlerin kararlara katılmaları sendikacılığın ölümü demektir. Nitekim A.B.D. sendikaları bu yüzden işgörenlerin kararlara katılması arzusunda değildirler (102).

Yukarıda açıklandığı gibi, Amerikan işletme yönetim modelinde işgörenin kararlara katılması istenmezken; Japon yönetim modelinin özü olan işgörenlerin kararlara katılması başarıyla ve istenerek uygulanmaktadır. Örneğin, Ouchi'nin belirttiğine göre, A.B.D 'de yılda ortalama % 26 oranında işgücü devri meydana gelirken; işgörenlerin kararlara katıldığı Japon yönetim modelinin uygulandığı Malezya'daki Penang şirketinde ise iş-

(102) Nezihe TİMUR, "İşletme Seviyesinde İşçinin Yönetime Katılması", İ.Ü. İşl.Fak.Dergisi, C.III, S.2, (Kasım-1974), s.412-413.

gücü devri oranı % 4'tür. Oysa bu sayı Malezya'daki diğer şirketlerde % 30 civarındadır (103).

Yukarıda da açıklandığı gibi "işgörenlerin kararlara katılması" önemli bir motivasyon aracıdır ve başarıyla uygulandığında da iş tatminini yükseltip işgücü devrini azaltabilmektedir. Dolayısıyla, işletme yönetimi bu araca gereken önemi vermelidir. Aksi takdirde, işgörenler bu aracın uygulandığı işletmelere geçmek isteyebilirler ve işgücü devrine neden olabilir.

E. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

İşletme yöneticisi her konuda tek başına karar verme ve tüm işgörenleri denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlar da gerektiğinde daha alt basamaktakilerine devrederler. Kaldı ki, yöneticiler bazen yetkilerini devrederken sorumluluklarını da birlikte devretmek isterler. Oysa yetki dağıtılır, fakat sorumluluk devredilemez. Sorumluluk ancak paylaşılabilir. Modern işletmeler giderek merkezci yönetim modelinden merkezci olmayan modele doğru hızlı bir gelişme içine girmişlerdir. Merkezci olmayan örgütlerde işgörelere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınır. Yetkisini kullanan işgörelere güven duyulur, onların en iyi biçimde yetişmesine olanak tanınır. İşgören için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklenmektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı

(103) William OUCHI (Çev.Yakut GÜNERİ), Teori Z:Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor? İlgı Yayıncılık Modern Yönetim Dizisi, İstanbul, 1987, s.183, 203.

ölçüde yetki verildiği kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir (104).

İşe motive etmede yetki devri önemli bir rol oynamaktadır. Ancak yetki devrini amirlerin anlamsız, can sıkıcı ve yorucu nitelikteki işlerin tümünü astlarına vermeleri biçiminde anlamamalıdır. Bir işin yapımı yetkisinin amir tarafından ast'ına verilmesi ve işin yapılmasının çok yakından izlenmesi de yetki devri anlamına gelmez. Yetki devrinin söz konusu olabilmesi için amirin yapmakta olduğu işlerden bazılarını astlarına gerekli sorumluluk ve yetkilerle birlikte vermesi gerekir. İşe motive etme ancak bu nitelikteki yetki devrinin varlığı ile mümkün olabilir (105).

Yönetici kendisine bağlı işgörenin yeteneklerini, bilgi ve beceri derecesini gerektiği gibi ölçmüş ve değerlendirmiş ise, ona uygun bir ölçüde sorumluluğu devretmesi genellikle çok olumlu sonuçlar verir. Yetki ve sorumluluğun görevli kişiye yeteri kadar devredilmesi önemli bir motivasyon faktörüdür. Böyle yapıldığı takdirde, amir onu işi ile başbaşa bırakmış, yani, ona güvenliğini açıklamış olacaktır. Bu durum karşısında işgören kendisini belirli sonuçlara erişmekle sorumlu hissedecektir (106). Böylece işgören, saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek, işle ilgili faaliyetlerinde özgürlük kazanacak ve bencil ihtiyaçlarını giderici davranışlara yönelebilecektir (107).

(104) SABUNCUOĞLU, Çalışma ..., s.38-89.

(105) ŞENATA LAR, s.293.

(106) BAYKAL, Motivasyon ..., s.67.

(107) KAYNAK, s.138.

Yukarıda da açıklandığı gibi, "yetki ve sorumluluk dengesi" yöneticinin kullanabileceği bir motivasyon aracıdır. Yönetici işgörenlere yetki ve sorumluluğu denk olarak devretmelidir. Diğer bir deyişle, yönetici sorumluluk devredip sorumlulukla eş değerde yetki de devretmezse işgören aleyhine bir durum vardır; yani, işgören bir faaliyetin sonucundan sorumludur, fakat bu sonuç gerçekleşirken herhangi bir etki gücü olmaması anlamını taşır. Eğer yönetici, işgörene yetki devredip sorumluluk devretmezse,; işgören yaptığı her hareketin sonucundan sorumlu olmaz, sonuçta da işgörenin yaptığı her hareketin kötü bütün faaliyetin sonucundan yönetici sorumlu olacaktır. Eğer yetki verilip sorumluluk verilmeyen ast ya da işgörenin faaliyeti sonucu yetki verilip sorumluluk verilmeyen ast ya da işgörenin faaliyeti sonucu meydana gelen bütün zarar veya olumsuzluklar yöneticinin olacaktır. Dolayısıyla, üst ya da yönetici istemediği veya haberi olmadığı bir faaliyetten doğan olumsuz davranışların da sorumlusu olacaktır. Yönetici açıklanan bu yetki ve sorumluluk dengesizliğinin yarattığı olumsuz sonuçların meydana gelmemesi için gerekli önlemleri almaktır.

Yetki ve sorumluluk dengesi amaçlarına uygun şekilde uygulanırsa, işgörenin işletmeye bağlılığı artar, işten duyduğu tatmini ve dolayısıyla morali yükselir ve işgücü devri azalır. Ters durumda ise yetki ve sorumluluk dengesi mevcut değilse, o zaman işgörenin işletmeye bağlılığı azalacak, işten duyduğu tatmini ve de morali düşecektir. Sonuçta da, işgören yetki ve sorumluluğun denk olarak uygulandığı işletmelere geçmek isteyecek ve işgücü devrine neden olabilecektir.

F. Eğitim ve Yükselme

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez işletmelerin motivasyon politikasıyla birlikte yürütülür. Bu iki kavram özde birbirini tamamlar ve genelde benzer amaçlar güder. Eğitim bir ihtiyaçtır. Güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmadır. Yükselmede güdülen amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. Bir başka deyişle, eğitim işgöreni mesleğe hazırlarken, yükselme işgöreni daha üst mevkilere yöneltir. Aralarındaki bu sıkı ilişki nedeniyle bu iki kavramı çok farklı biçimde değerlendirmeye gerek yoktur. Bu konuda işletme yöneticilerinin bilmesi gereken önemli nokta şudur: İşgören işletmede en az dolgun bir ücret kadar yükselme şansı arar. Yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her işgörenin özlemidir (108).

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde, yükselme işyerinde bir motivasyon aracıdır. Astlarına yükselme olanağı gibi bir motivas-

(108) SABUNCUOĞLU, Çalışma, s.99.

yon sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır (109).

Yükselme olanağı etkili bir motivasyon aracıdır. Bunun bir nedeni, yükselmenin değişik ihtiyaçların tatmin aracı olmasıdır. Diğer bir neden ise, bir işgörene yüksek ödüller sağlaması, iş unsurlarında ve gözetimde değişiklikleri kapsamasıdır. İşgörenlerin yükselmek istemesi için temel olabilecek dört neden sayılabilir. İlk olarak yükselme, bir işgörene daha yüksek ilerleme imkânı sağlar. Yeterlik duygusunu geliştirir. Yükselme, işgörene, güç ve ilerleme duygularını artıran, kuvvetli psikolojik ödüller sağlar. İkinci olarak, işgörenin kendi kendini yönetme arzusunu gerçekleştirir. Kendi kararlarını kendi vermek istek ve yeteneğini duyan işgörenler için kendi kendisinin efendisi olmak yararlıdır. Üçüncü olarak, yükselme, işgörene kuvvetli bir prestij duygusu sağlar. Prestij genellikle işin önemini, sorumluluğu ve sosyal statüyü kapsayan yüksek mevkilerle birlikte bulunur. Son olarak, yükselme, gelirden bir artışı da ifade eder. Yükselme, parasal kazancın psikolojik kazançlarla birleşmesi ile, aynı tutardaki paranın tek başına yaratacağından daha fazla motivasyon etkisi yaratacaktır. Yükselme işgöreni daha yukardaki bir maaş sınıfına getirir, böylece maaşın üst sınırı da yükselmiş olur. Yükselme, kayırcılık yerine kişisel yeterlik ve iş başarısına dayandırılırsa etkin bir motivasyon aracı haline gelecektir (110).

(109) EREN, s.410-411

(110) Kae H.CHUNG (Çev. Oya ÇİFTÇİ), "İsteklendirme Kuramı ve Araştırma", A.İ.D., C.V, S.4, (Aralık-1972), s.129-130.

Yukarıda da açıklandığı gibi, eğitim ve özellikle yükselme yönetimin kullanabileceği çok önemli motivasyon araçlarından birisidir. Yönetici bu araçla oynarken çok dikkatli davranmalıdır. Çünkü, bu aracı kişisel yeterlik ve iş başarısına göre değil de adam kayırmaya göre kullanırsa, işgörenlerin işletmeye bağlılıkları azalır, iş tatmini düşer ve işgörenler eğitim ve yükselmenin mevcut olduğu işletmelere geçmek isteyebilirler. Dolayısıyla de işgücü devrine neden olabilir.

G. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi ile ilgili şu açıklamalar yapılabilir (111). İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de motivasyonda belli başlı bir tatmin kaynağı ve araçtır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek âdil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir motivasyon aracıdır. İşgörelere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikâyet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar kötü muamele görüldüğü i nancını yansıtan şikâyetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumlarda işgörenin işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Pek doğaldır ki, böyle durumlar işgörenin işine karşı duyduğu ilgi ve arzuyu önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticiler, kendi emir-kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, üç-

(111) EREN, s.417-418.

ret, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir. İşgörenlerin bu türlü sorunlarına ödül ve sürekli ilgi gösterilmesi şikâyetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda işgörenlerin yöneticilere karşı duyduğu bağlılık duygusu gelişir.

Haklı ve sürekli bir disiplin sistemi aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içerir. Gerekli uyarılar zamanında yapılmalı, ancak olayla ilgili belgeler tespit edilmelidir. Her durumda uyarı işgöreni iş arkadaşları içinde küçük düşürecek şekilde yapılmamalı, mümkünse gizli tutmaya gayret etmeli ve aynı zamanda ilgiliye savunma olanağı tanınmalıdır. Daha sert cezalandırma yöntemleri uygulamak gerektiği zaman düşman gibi davranmamalı, ilgiliye açık bir dille hatasının ne getirdiği ve bu cezanın neye dayanılarak kendisine verildiği bildirilmelidir. Disiplinin amacı davranışlara olumlu yön vermektir. Cezaların takdirinde suçun işleniş koşulları, suç işlerken suçun manevi atmosferi yani tahrik olup olmadığı, suçlunun daha önceki davranış ve tutumları ile kişiliğinin dikkate alınması gerekir. Disiplin cezalarında çok gevşek davranmanın olumsuz etkileri olduğu gibi sert ve haşin olmanın da hiç bir işe yaramadığı gibi işgöreni aşırı tahrik edici bir etki yapması mümkündür.

Adaletli disiplin aynı zamanda her şeyin daha önceden planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Bu yüzden her olumlu ve olumsuz davranışın karşılığında ne göreceği önceden saptanmalı ve işgören eyleme geçmeden bunun sonucunda ne göreceğini bilmelidir. Kısaca özetlenirse, âdil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve işgörme arzusunu kuvvetlendirici bir motivasyon aracı olarak karşımıza çıkar.

Burada önemli bir noktanın daha belirtilmesinde fayda vardır. İşletme, işgören tarafından daima âdil bir kuruluş olarak düşünülmelidir. İşgören, üst'ünü ya da iş arkadaşlarını âdil olarak kabul etmese bile, kendi deneyimleri ve başkalarının yaşadığı örneklerle işletmenin daima işgörenlerine karşı âdil davrandığını bilmelidir. Böyle bir anlayış yerleşirse, kişiler personel politikasını benimseyecek ve yönetimini işgörenleri işten çıkarma sorunu kendiliğinden ortadan kalkacaktır. Sayısız olaylardan edinilen tecrübeler, kişilerin iş arkadaşları ya da üstleriyle sorunlara neyin neden olduğunu anlatma fırsatı verildiğinde ya kendiliğinden işten ayrıldıkları ya da kendilerine karşı yapılan suçlamaların doğru olmadığını kanıtladıklarını göstermiştir (112).

Yukarıda da açıklandığı gibi, âdaletli ve sürekli bir disiplin sistemi yöneticinin kullanabileceği bir motivasyon aracıdır. Yönetici bu araçla işgörelere âdil davranmadığı zaman işgörelerin işe bağlılığı azalır, iş tatmini ve morali düşer ve sonuçta da işgören bu aracın uygun şekilde kullandığı işletmelere geçmek isteyebilir. Dolayısıyla de, işgücü devrine neden olabilir.

H. Değerleme

İşe motive etme amacıyla yukarıda belirlenen modellerden sonra uygulanması gereken bir yöntem de işgörelerin çalışmalarının değerlendirilmesidir. Çalışmaların değerlendirilmesi bir yandan işgörelerin çalışmalarının değerlendirilmesini öte yandan da bu değerlendirme ile ilgili bilgilerin işgörelere aktarılmasını içermektedir. Çalışmanın değerlendiril-

(112) OUCHI, s.233-234.

mesinin amacı işgörenlerin çalışmalarının işletmenin hedefleri doğrultusundaki başarı oranını saptamaktır. Bu değerlendirmeler yapılırken en azından iki yönlü bir değerlendirme söz konusudur. Amir astlarının çalışmasını değerlendirirken astlar da çalışmalarını kendi kişisel görüşlerine göre değerlendirmek eğilimindedirler (113).

Değerlendirme konusunun çetin tartışmalara yol açan en önemli sorunu, bireyin kişiliğinin mi yoksa işteki başarı derecesinin mi değerlendirileceği sorunudur. Klâsik yaklaşım, kişiliğin değerlendirilmesine büyük önem verirken, modern yaklaşım daha çok kişinin işte gösterdiği başarı derecesini ölçme eğilimindedir. Klâsik yaklaşımın temelindeki varsayım, kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların kişinin çabasına yansıtacağı ve onun başarısını etkileyeceğidir. Buna göre, kişiliği oluşturan özellikler her şeyden önce gelir. Bir değerlendirme sisteminde önemli olan bu özellikleri saptamaktır. Modern yaklaşımda ise kişisel özellikler o kadar önemli değildir. Yeter ki, kişi işinde başarılı olsun. Bu nedenle modern sistemler, kişinin ne olduğu ile değil ne yaptığı ile ilgilenir. Kişinin karakteri değil somut başarısı gözlemlenir. Uygulamada çoğu kez bu iki yaklaşımın karma biçimlerine rasulanır. Gelişmiş sistemler, çeşitli meslek ve iş kategorileri için geçerli olan başarı değerlendirme ölçütlerini geliştirmeye çalışmışlardır. Böylece, öğretmen, doktor, daktilo ve polis memurlarının değerlendirilmesinde farklı ölçütler kullanılmaktadır. Böyle bir sistemin klasik yaklaşıma oranla daha güç kurulabileceği açıktır. Öte yandan, bazı meslek dallarında kişilik faktörünün önemi küçümsemez. Gerçi yaklaşım, mesleğin ve yapılan işin niteliklerine göre, kişi-

(113) ŞENATA LAR, s.293.

lik faktörü büsbütün ihmal edilmeksizin ilgilinin işteki başarı derecesinin saptanmasına ağırlık vermek olabilir (114).

Yukarıda da açıklandığı gibi, değerlendirme yönetimin elinde motivasyon araçlarından birisidir. Değerleme yöntemi uygun bir şekilde yapılırsa işletmeye büyük faydalar sağlar, yani işgörenin işe bağlılığı artar, işte tatmini ve morali yükselir. Fakat, değerlendirme yöntemi işgörelere uygun olmadığı takdirde işgörelerin işe bağlılıkları azalır, iş tatmini ve moralieri düşer, sonuçta da işgörelor uygun değerlemenin yapıldığı işletmelere gitmek isteyebilirler. Dolayısıyla işgücü devrine neden olabilir.

II. İŞGÖREN AÇISINDAN İŞGÜCÜNÜN KİŞİSEL VE SOSYAL ÖZELLİKLERİNİN

İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Birey amaçlarını gerçekleştirmek üzere katıldığı örgüte bir takım özellik ve niteliklerle gelir. Bu özellik ve nitelikler bir yandan bireysel amaçların belirlenmesinde etkili olurken, diğer yandan bireysel amaçların başarılmasına aracı olan örgüte, örgütsel amaçların başarılmasına aracı olacaklardır. Aşağıda işgücünün kişisel ve sosyal özelliklerinden işgücü devri üzerine etki eden faktörler açıklanacaktır.

1. CİNSİYET

Günümüz işletmelerinde işgörelor olarak erkekler ve kadınlar çalışmaktadır. Erkekler ve kadınlar iki ayrı cinsiyeti ifade etmektedir. Daha önce anlatılan işe motive edici etkenler, erkekleri olduğu kadar kadınları da etkiler. Bununla beraber, işe motive eden etkenlerin etki-

(114) Hikmet TİMUR, "Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği, A.İ.D. C.XVI, S.3, (Eylül-1983), s.7.

lerinin, değişik kişilerde değişik zamanlarda ayrıcalıklar gösterdiği kabul edildiğine göre, bunlardan herhangi birinin daha etkili olup olmadığını incelemek gerekir.

Cinsiyet ile işgücü devri arasındaki ilişkiyi araştıran kuramcı ve uygulamacılar, iş hayatının daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır geldiğini ve bu nedenle de kadınlarda işe gelmeme ve işi terketme daha sık rastlandığını (115); ve kadınlar evlenip çocuk sahibi olduklarından ve çoğunlukla yarı vasıflı ve vasıfsız işçi olarak çalıştıklarından işten ayrılma eğilimlerinin fazla olduğunu (116); ayrıca, kızların yeknesak işleri daha kolaylıkla yaptıklarını, değişmeyi sevmediklerini ve işlerini ve boş zamanlarında ne yapabileceklerini, belirli bir şekilde hayal ederek yaptıklarını söylerler. Belirtildiğine göre, böyle kızlar, basit işleri severler ve iş ne kadar kolaysa kızlar için o kadar iyidir. Çünkü böyle işleri yaparken hayal kurmaları daha kolaydır ve hayal dünyası gerçek dünyadan daha renkli, heyecan ve mutluluk verici olduğuna göre, buna imkân veren işler kızlar tarafından daha çok istenmektedir. Belki bunda gerçek payı vardır, ama bu tür kızlar, kadın toplumunun gerçek örnekleri olmaktan daha çok, bir bölümünü temsil ederler. Bu kızların çoğu okul ile evlenme arasında geçen zamanı doldurmak için -ve belki de çoğu zaman eş bulmak için- işe girerler. Aslında bunların girdikleri işte meslek sahibi olmaya hiç niyetleri yoktur. Bundan dolayı da işe motive eden etkenlerin bir kısmı bu kızlar üzerinde hemen hemen etkisizdir, bazıları ise daha etkilidir; para, düzenli bir ortam, yeknesaklık ve

(115) EREN, s.216.

(116) BAYSAL, "İşletmelerde...", s.88.

aynı okuldan veya komşulardan gelen diğer kızların alışkanlıklarını takip etmek gibi. Bundan dolayı, bu duygularla işe giren kızlar için, işi daha ilgi çekici kılma çabalarının bir değeri olacağı şüphelidir. Ama yükselmeyi isteyen ve bunu başarabilen pek çok kadın vardır ve bunlar arkadaşlarını işe motive eden araçlarla şüphesiz etkilenmektedir (117).

Yurdumuzda yapılan bir araştırmada, bir kısım işletmede kadın işgörenlerdeki işgücü devrinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu belirtirken, bir kısmı bu görüşe katılmamış ve bir kısmı da kararsız olduklarını belirtmiştir (118).

Yukarıda da açıklandığı gibi, işgörenin cinsiyeti işletmenin başarısında önemli bir faktördür. Erkeklerin ve kadınların hayattan beklentileri ve toplumdaki rolleri farklı olduğu (erkeklerin baba ve aile reisi olması, aileyi geçindirmek için mecburen çalışmak zorunda oluşu; kadınların da iyi bir eş, çocuklarının annesi olması ve ev işlerinin sorumluluğunu yüklenmesi gibi) içindir ki, işletmeler işgören alımında cinsiyete gereken önemi göstermelidir. Kadın işgörenin evlenmesi durumunda eşinin çalışma izni vermemesi; kadının çocuk doğurması ve erkeğin maaşının aileyi geçindirecek şekilde yükselmesi durumunda, kadın işini sevse de sevmese de bırakmak zorunda kalabilir. Dolayısıyla, kadınlar, erkekler gibi güvenilir bir işgücü özelliğine sahip değildirler. Böylece kadın işgörenlerde işgücü devri erkeklere göre daha fazla olabilir.

(117) Roger F.TREDGOLD (Çev.Cevdet AYKAN), *Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler*, Ankara, 1970, s.95.

(118) Sera ÖZBAŞAR-Zeki AKSAN, "İşletmelerimizde Beşeri Kaynakların Özellikleri ve Yönetimi", (Araştırma), *Yönetim İ.Ü.İşl.İkt.Enst.Dergisi*, Y.2, S.5 (Temmuz, Eylül-1976), s.113.

2. YAŞ

İşgücü devri genel olarak, yaşla azalmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu yaş ile işgücü devri arasında olumsuz bir ilişki bulmuşlardır. İştten ayrılmalar kişisel amaçların iş olanakları ile uyuşmaması ile doğrudan ilişkilidir. İşgörenin iş konusundaki bekleyişleri işinin gerekleri ile uyduğu zaman işgörenin kalması olasılığı çok yüksektir. Ayrıca işgörenler, işe girmeden önce kendileri için meslek açısından bir yön tayin etmemiş olmaları nedeniyle çoğunlukla işe uyum sağlayamamaktadırlar. Bu da genç işgörenler arasındaki yüksek işgücü devrini açıklayıcı niteliktedir (119).

En yüksek işgücü devri 30 yaşına kadar olanlarda görüldüğü bugün inkâr edilemez bir gerçektir. Özellikle erkek işgören bu yaşa kadar kendini oldukça hür hisseder. Ayrıca önüne pek çok fırsat çıkmaktadır. O da bu fırsatları değerlendirmeye çalışır. İşgören 30 yaşını aştıktan sonra 40 yaşına kadar işini kolayca bırakmamaktadır. Bu bakımdan 40 yaşına kadar olanlarda işgücü devrine ait gösterge 30 yaştan sonra aşağı doğru bir yol çizmektedir. 40-45 yaşları arasında göstergenin tekrar yukarı çıktığı görülür. Sanki işgören bu yaşlarda önüne çıkacak en son fırsatı değerlendirme çabasıdadır. Çalışma verimi yüksektir ve daha fazla ücret alması gerektiğine inanır. 45 yaşından sonra gösterge bir daha yükselmek üzere aşağı inmeye başlar (120). Çünkü, orta yaş grubunu aşan kimselerde, diğer gruplara oranla, sık sık bedensel ve mesleksi rahatsızlıklar artmaktadır. Bu durum kişilerinizinli ve raporlu olma günlerini diğer iki

(119) BAYSAL, "İşletmelerde...., s.89.

(120) FOX, s.10.

gruba göre artırmaktadır (121).

3. SAĞLIK DURUMU

İşgören işin gerektirdiği asgari sağlık şartlarına sahip olmalıdır. Bugün bütün kurumların işgören işe girerken işin gerektirdiği asgari sağlık şartlarına sahip olduğunu belirten bir hastane sağlık belgesini istemeleri bu yüzdendir. Sağlık şartları denilince işgörenin psikolojik ve biyolojik sağlığının yerinde olması anlaşılır. Sağlıklı işgörenlerin işle bütünleşmeleri, daha kolay olurken; sağlıksız işgörenlerin işle bütünleşmesi bir yana işletmeye katkısından çok kaybettirdiği olacaktır. Bu yüzden yönetim, işgörenlerinin işin gerektirdiği gerek psikolojik ve gerekse biyolojik asgari sağlık şartlarına sahip olmalarına dikkat etmesi gerekir. İşin gerektirdiği gerekli asgari sağlık şartlarını taşımayan işgören işe uyum sağlayamayacak, yaptığı işten tatminsizlik duyacak ve örgüte yabancılaşacaktır. Dolayısıyla, işgören ya kendi isteğiyle işten ayrılacak ya da yönetim tarafından işletmeden uzaklaştırılacaktır. Bu açıklamalarla işgörenin sağlık durumunun da işgücü devriyle ilgili olduğu belirtilebilir.

4. MEDENİ DURUM

İşgörenin medeni durumu da işgücü devrine etki edebilir. Burada kesin bir söz söylemek ya da görüş belirtmek kolay olmamakla birlikte genellikle, bekar işgörenler, işlerine bağlı olmakla birlikte daha fazla işletme değiştirebilirler. Çünkü, evli işgörenler gibi geçindirmek zorunda oldukları bir ailesi olmayabilir. Evli işgörenler ise, bekar işgören-

(121) EREN, 216.

ler kadar iş değiştirmezler. Çünkü, geçindirmek zorunda olduğu bir ailesi mevcuttur.

Federico ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada, kadınların medeni durumunun, işlerinde başarılı ya da başarısız oluşları ve işten ayrılmaları arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Burada, bekar ve boşanmış kadınların evlilere göre işte yükselmede daha fazla bağımsızlığa sahip olmakla birlikte daha çok işletmeden ayrılmış. Evli kadınlar ise çocukları, aile sorumluluğu nedeniyle vb. nedenlerle bekar kadınlara göre daha az işletmeden ayrılmışlardır. İşletme yönetimi kadın işęörenlerin ücretlerine zam yaparak kadınlar arasındaki işęücü devrini azaltabilmiştir (122).

5. EğİTİM

İşęörenlerin eğitim düzeyi ile işęücü devri arasında da bir başka ilişki kurulabilir. Günümüz işletmeleri yeni işe girecek işęörenlerinin belli bir eğitim görmüş ve konusunda pratik yapmış nitelikli olmasını istemektedirler.

İşęören eğer belli bir meslek dalında eğitim görmüş ve dolayısıyla bu mesleğin niteliklerini öğrenmişse; işęören bu meslek dalında bir anlamda bilgi sahibidir. Böyle işęörenler çalıştıkları işletmelerde mesleğiyle ilgili bir görevde çalışırsa, işten duyduğu tatmini yükselir ve

(122) Suzanne M.FEDERICO-Pat-ANThony FEDERICO-Gerald W.LUNDQUIST,
 "Predicting Women's Turnover As A Function of Extent of Met Salary
 Expectations and Biodemographic Data", Personnel Psychology Dergisi,
 C.XXIX, No:4, (Kış-1976), s.565-566.

işe daha iyi bağlanabilir. Dolayısıyla, çalıştığı işletmede uygun ortam mevcutsa, böyle işgörenler işletmeden ayrılmayı pek düşünmezler.

Bir kimse yönetim konusunda ne bir eğitim görmüş ne de bir pratik yapmıştır. Bu kimse yöneticilik koltuğuna oturtulduğunda, yöneticilik konusunda hem eğitim hem de pratik yapmış bir kimseye göre çok düşük başarı gösterebilecek ya da yöneticiliği hiç yapamayacaktır.

Bu nedenle eğitimi kuramsal ve pratik olarak gören kişiler bir anlamda nitelikli insanlardır. Bu insanlara işletme yönetimi gerekli ortamı hazırlarsa işlerinde başarılı olabileceklerdir. Özellikle günümüz işletmeleri bu tür nitelikli insan bulmak için gazeteye boy boy ilân vermektedirler. İşletme yönetimi bu nitelikli insanlara uygun ortam hazırlamazsa bu insanlar rakip işletmelere geçmek isteyebilirler ve dolayısıyla işgücü devri meydana gelebilir.

III. İŞLETME VE İŞGÖREN AÇISINDAN MOTİVASYON-İŞGÜCÜ İLİŞKİLERİNİN

GENEL BİR ANALİZİ

İşletme işgörenlerine çok değişik motivasyon araçları sunma imkânına sahiptir. İşgören de ücret, yükselme, tanınma, yetki ve sorumluluk alma, cinsiyet, medeni durum, sağlık, yaş ve eğitim gibi işletmeye bazı kişisel ve sosyal özellikleriyle girmektedir.

Motivasyon araçları sayesinde ki, hem işgören ihtiyaçlarını gidermekte hem de işletme amaçlarına başarıyla ulaşmaktadır. Diğer bir deyimle, motivasyon araçları sayesinde işgören-örgüt bütünleşmesi sağlanmaktadır. Tabii ki, bu araçlar uygun zaman ve ortamlarda uygun bir şekilde uygulanmalıdır. Aksi halde, bu araçlardan beklenen fayda gerçekleşmeyebilir.

Geçmişte olduğu gibi günümüzde de işgören-örgüt bütünleşmesi işletmelerin en büyük ve en önemli sorunudur. Bu sorunu çözümlmek için kuramcı ve uygulamacılar belli zamanlarda ve belli ortamlarda değişik görüşler ileri sürmüşlerdir. Ve bu görüşlerin işgören-örgüt bütünleşmesi veya işgörenlerin işiyle bütünleşememesi yani, işgücü devri sorununu etkileyen önemli faktörlerin neler olduğunu gerek kuramsal ve gerekse uygulamalı çalışmalarında açıklamışlardır.

Aşağıda, bu kuramcı ve uygulamacıların işgören-örgüt bütünleşmesi veya işgörenlerin işiyle bütünleşememesi yani işgücü devri sorununda önemli buldukları motivasyon araçlarının neler olduğu incelenecektir. Burada hemen şunu belirtelim: Aşağıda incelenecek olan motivasyon-işgücü ilişkilerinde önemli faktörlerin neler olduğu önceki sayfalarda açıklandığı için burada sadece isimlerini vermekle yetineceğiz. Ross ve Zander yaptıkları bir çalışmada, tanınma, bağımsızlık, yapılan işin önemli olduğu duygusu ve âdil ölçütlere göre değerlendirme ile işgücü devri arasında ilişki olduğunu bulmuştur (123). Sorcher ve Meyer ise, işlerin basitleştirilmesi veya iş akımı şeridi başında çalışanların işlerinin monoton olması ile işgücü devri arasında ilişki olduğunu belirtmiştir (124). Cellerman da, ücret, istihdam güvenliği ve çalışma ilişkileri veya örgüt iklimi ile işgücü devri arasında ilişki bulunduğunu açıklamaktadır (125). Dalton ve Mesch

(123) Jan C.ROSS-Alvin ZANDER (Çev.Doğan CANMAN), "Çalışanların Doyumu ve Personel Devri", A.İ.D., C.XVII, S.1, (Mart-1984), s.140.

(124) M.SORCHER-H.H.MEYER (Çev.Ruhi Metin TÜRKÖ), "Fabrika İşçilerinin Motive Edilmesi", Erzurum Atatürk Üniversitesi İşl.Fak.Dergisi, C.II, S.1, 1976, s.29.

(125) Saul W.GELLERMAN (Çev.Feyzullah EROĞLU), "Parasal Ödüller ve İşgörenlerin Tatmini", Erzurum Atatürk Üniversitesi İşl.Fak.Dergisi, C.VI, S.1-2, (Mayıs-1983), s.330.

de yaptıkları araştırmada lojistik, politik ve rekabet ile işgücü devri arasında ilişki bulmuştur (126). Blau ve Boal ise, iş bağlılığı, örgüt kararları, işgörenin cinsiyeti ve medeni durumu ile işgücü devri arasında ilişki olduğunu belirtmektedir (127). Teel ve Kukalis de, yüksek ve düşük verim ile işgücü devri arasındaki ilişkiyi tespit etmişlerdir (128). Farrell ve Petersen ise, kontrol politikası, yaş eğitim, gelir, yabancılaşma ve taahhüt ile işgücü devri arasında ilişki olduğunu açıklamaktadırlar (129). Mossholder ve arkadaşları da, performans, dış ekonomik koşullar, örgüt iklimi ve liderlik ile işgücü devri arasında ilişki olduğunu bulmuşlardır (130). Bannister ve Griffeth ise, işgörenin işte kalabilme hakkı ve yaş ile işgücü devri arasındaki ilişki olduğunu belirtmektedirler (131). Suszko ve Breauqh da yaptıkları çalışmada işgören seçimi,

-
- (126) Don R.DALTON-Debra J.MESCH, "The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover", Administrative Science Quarterly Dergisi, C.XXXV, No:2, (Haziran-1990), s.385.
- (127) Gary BLAU-Kimberly BOAL, "Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover", Journal of Management Dergisi, C.XV, No:1, (Mart-1989), s.124.
- (128) Kenneth S.TELL-Sal M.KUKALIS, "Is Voluntary Turnover Really Voluntary?", Personnel Journal Dergisi, C.LXVII, No:11, (Kasım-1988), s.80.
- (129) Dan FARRELL-James C.PETERSEN, "Commitment, Absenteeism and Turnover of New Employees: A Longitudinal Study", Human Relations Dergisi, C.XXXVII, No:8, (Ağustos-1984), s.690.
- (130) Kevin W.MOSSHOLDER ve diğerleri, "Job Performance and Turnover Decisions:Two Field Studies", Journal of Management Dergisi, C.XIV, No:3, (Eylül-1988), s.403,410,412.
- (131) Brendan D.BANNISTER-Rodger W.GRIFFETH, "Applying a Causal Analytic Framework to the Mobley, Horner and Hollingsworth (1978) Turnover Model:A Useful Reexamination", Journal of Management Dergisi, C.XII, No:3, (Güz-1986), s.440.

yetenek, işgörenin nitelikli oluşu, performans ve ödüller ile işgücü devri arasındaki ilişkiyi bulmuşlardır (132). Jackofsky ve arkadaşları da düşük ya da yüksek performans, iş sınıflandırması ve yükselme ile işgücü devri arasındaki ilişkiyi tespit etmişlerdir (133). Kemery ve arkadaşları da, 1970'li yıllara kadar iş tatmini ile işgücü devrinin etkili olduğunu; 1980'den sonra ise, işgücü devrine birçok faktörün etki ettiğini açıklamaktadırlar (134). Walsh ve arkadaşları, çevre, işyeri işgörenin beklentisi, geribesleme, kendi kendine geribesleme, işgörenleri geri işe alma ve liderlik ile işgücü devri arasında ilişki olduğunu söylemektedirler (135). Wanous ise, yetenekler, performans, önyetişim ve isteyerek işten ayrılma ile işgücü devri arasında ilişki bulmuşlardır (136). Waters ve Roach da

-
- (132) Mary K.SUSZKO-James A.BREAUGH, "The Effects of Realistic Job Previews on Applicant Self-Selection and Employee Turnover, Satisfaction and Coping Ability", Journal of Management Dergisi, C.XII, No:4, (Kış-1986), s.513.
- (133) Ellen F.JACKOFSKY-Kenneth R.FERRIS-Betty G.BRECKENRIDGE, "Evidence for a Curvilinear Relationship Between Job Performance and Turnover", Journal of Management Dergisi, C.XII, No:1, (Bahar-1986), s.105,106.
- (134) Edward R.KEMERY-William P.DUNLAP-Arthur G.BEDEIAN, "The Employee Separation Process: Criterion-Related Issues Associated With Tenure and Turnover", Journal of Management Dergisi, C.XV, No:3, (Eylül-1989), s.423.
- (135) James P.WALSH-Susan J.ASHFORD, Thomas E.HILL, "Feedback Obstruction: The Influence of the Information Environment on Employee Turnover Intentions", Human Relations Dergisi, C.XXXIIX, No:1, (Ocak-1985), s.39-40.
- (136) John P.WANOUS, "Realistic Job Previews: Can A Procedure To Reduce Turnover Also Influence The Relationship Between Abilities And Performance?", Personnel Psychology Dergisi, C.XXXI, No:2, (Yaz-1978), s.249-250.

iş tatmini, iş başında bulunmama ve örgütte kalma ile işgücü devri arasındaki ilişkiyi tespit etmişlerdir (137). Diğer bir çalışmada ise, çevre, akıl, kişilik, yetenek, anlayış düzeyi, beklenti, bireysel farklılık, yüksek ya da düşük düzeyde kendini gerçekleştirme ve işgörenin nitelikli olması ile işgücü devri arasındaki ilişki bulunmuştur (138). Dalton ve Todor da, transfer davranışları, içsel ve dışsal ödüller ile işgücü devri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (139). Yozgat ve arkadaşları da işletme büyüklüğü ile işgücü devri arasındaki ilişkiyi tespit etmişlerdir (140).

Yukarıdaki araştırma sonuçlarından da görüldüğü gibi işgücü devrinde çok değişik faktörler rol oynamaktadır. Bunlar, ücret, tanınma, iş tatmini, iş bağlılığı, işgörenin cinsiyeti, liderlik, işletme büyüklüğü, iş performansı ve yetenektir.

-
- (137) L.K.WATERS-Darrell ROACH, "Job Satisfaction, Behavioral Intention and Absenteeism As Predictors of Turnover", Personnel Psychology Dergisi, C.XXXII, No:2, (Yaz-1979), s.393.
- (138) ABEL-EKPO-UFOT, "Self-Perceived Abilities-Relevant'in the Task (Spart): A Potential Predictor of Labor Turnover in an Industrial Work setting", Personnel Psychology Dergisi, C.XXIX, No:3, (Güz-1976), s.405.
- (139) Dan R.DALTON-William D.TODOR, "The Attenuating Effects of Internal Mobility on Employee Turnover: Multiple Field Assessments", Journal of Management Dergisi, C.XIII, No:4, 1987, s.706,710.
- (140) Osman YOZGAT ve diğerleri, 1986 Yılında İşgücü ve Finansman Giderlerinin Maliyetlere Etkisi ve Bazı Yönetim Sorunları (Tekstil ve Metal Sanayii İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma), Marmara Üniversitesi Yayınları No:459, İstanbul, 1988, s.17.

İşletmeler elindeki motivasyon araçlarının işgörenler üzerinde hangilerinin motive edici hangilerinin koruyucu faktörler olduklarını bir araştırmayla tespit edip işgörenlerin işletmeye bağlılığını arttırıp işletmeden ayrılmalarını azaltabilirler. Çünkü, işgörenlerin beklentileri ve ihtiyaçları farklı olduğu için bir araç bir işgöreni motive ederken diğer bir işgöreni motive etmeyebilir. Baykal'ın belirttiği gibi", mülakat için gelen kişiyle konuşulan hususlar genellikle ücret, işin özellikleri, iş koşulları, yan ödemeler vb. gibi Herzberg tarafından koruyucu faktörler olarak tanımlanan faktörlerdir. Yani, görüşme sırasında ne görüşmeyi yapan ne de başvuru sahibi kimse gerçek motivasyon faktörlerine değinmezler. O halde görüşme sonunda varılan anlaşma bu esnada söylenene dayanmaktadır. Bir de bu görüşme esnasında değinilmemiş hususlar vardır. İşte bunlar psikolojik sözleşmenin bozulmasında ve motivasyonun kaybolmasında önemli rol oynayabilir (141).

Ücretin güçlü bir motivasyon aracı olduğu inkâr edilemez. İşgörenin girdiği işte ilk zamanlarda ücret önemli bir etken olabilir. İşgörenin işletmede geçirdiği süreler uzadıkça 20-30 yıl gibi, ücretin güçlü bir motivasyon özelliğini kaybedip, sorumluluk, tanınma ve başarı gibi unsurlar çok güçlü bir motivasyon aracı olmaya başlar. Zaten, ücret ilerleme, sorumluluk, başarı gibi unsurların bir sonucu olarak kendiliğinden oluşmaktadır. Ne var ki, uygulamada bunun tam tersi durumlar olabilmektedir. Yani işgören, sadece ücret ve yan ödemeler gibi araçlar için çalışır sınırlanmaktadır. Dolayısıyla de ücretleri ne kadar artırılırsa artırılsın işgörenlerin işe gereken bağlılığı sağlanamamakta ve işgücü devri engelle-

(141) BAYKAL, Motivasyon ..., s.59.

nememektedir. Bu yüzden işgörenler işletmeye girerken tanınma, başarı, sorumluluk alma ve ilerleme gibi unsurları göz önünde bulundurursa zaten ücretler bu unsurlarla birlikte kendiliğinden yükselecek ve işgörendenlerin işletmeyle bütünleşmesi sağlanabilecektir. Aksi takdirde, motivasyon araçlarını uygun şekilde kullanamamaktan dolayı işgücü devri engellenemeyebilir.

İşgücü devri, ani olarak ortaya çıkan bir durum değil, işgörendenlerin zaman içinde artan bir işten ayrılma eğiliminin son halkasını oluşturan bir davranıştır (142). Smith ve Watkins'in vurguladığı gibi, "muhasebe sistemi veya oluşturulan tablolara bakmak işgörendenlerin ayrılmasında yöneticiler için yeterli değildir. İşgücü devri sorunu bir bütün halinde objektif olarak ölçülmedikçe veya değerlendirilmedikçe asla çözülmez" (143). İşletme yönetimi elindeki motivasyon aracını uygun şekilde kullanamaması sonucu işten ayrılan işgörendenlere düşman gözüyle bakmamalıdır. Öz-Alp ve arkadaşlarının da belirttiği gibi, "işletmeden ayrılan kişi artık o işletmenin işgörendenler grubuna dahil değildir ama, işletmenin hayatını etkileyen diğer ekonomik ve sosyal grupların bir üyesi olmaya devam edecektir (144).

(142) Zeki ADAL, "İşgörenden İşten Ayrılma Kararına Bir Yaklaşım", Organizasyon İ.Ü.İşl.Fak.Yön.veOrg.Enst. Dergisi, Y.1, S.4, 1977, s.56.

(143) Howard L.SMITH-Larry E.WATKINS, "Managing Manpower Turnover Costs", The Personnel Administrator Dergisi, C.XXIII, No:4, (Nisan-1978), s.46.

(144) Şan ÖZ-ALP - Doğan SİNDİREN-İnal Cem AŞKUN, İşletme Politikası: Metin ve Örnek Olaylar, B.3, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayın No:123, Ankara, 1974, s.89.

Yapılan kuramsal ve uygulamalı araştırma sonuçlarında da belirtildiği gibi, motivasyonun işgücü devri üzerinde çok önemli bir faktör olduğu belirtilebilir.

II. İŞGÜCÜ DEVRİNİ AZALTICI ÖNLEMLER VE STRATEJİLER

İşgücü devrini optimal bir düzeye indirebilmek için önce işgücü devrinin nedenlerini saptamak gerekmektedir. Ayrılanlar arasında kişisel özellikler, örgütsel sorunlar, ayrılma sebepleri, işgörenin yaşam eğilimleri ve çevresel nedenler açısından "ortak" yönler saptanarak bunlar arasında ilişkiler aranmalıdır. Böyle bir işgücü devri inceleme programı işletmelere ek masraflar getirecektir. Bu masraflar da işgücü devri masraflarına eklenmelidir. Fakat bu masraflar önceden hesaplanıp işgücü devri ile kaybedilen maddi miktar arasında bir kıyaslama yapılmadan böyle bir programa girişmek doğru olmaz. Eğer program bütçesi toplam işgücü devri masraflarında çok büyük bir oran oluşturuyorsa ya programda hata vardır, ya işgücü devri böyle bir programı gerektirmeyecek kadar önemsizdir. İşgücü devri nedenleri sözü edilen yöntemlerle saptandıktan sonra hangi sahalarda sorunlar olduğu tespit edilir ve bu sorunlara göre önlemler alınır. Bu önlemlerin işletmeden işletmeye değişeceği bir gerçektir. İşgücü devrini azaltmak için alınabilecek önlem ve stratejiler üç düzeyde incelenebilir:

1. İşgören düzeyinde alınabilecek önlemler ve stratejiler
2. İş ve çalışma koşulları düzeyinde alınabilecek önlemler ve stratejiler
3. Örgüt düzeyinde alınabilecek önlemler ve stratejiler

Aşağıda, işgücü devrini azaltıcı önlem ve stratejilerin neler olduğu ayrıntılarıyla incelenecektir.

1. İŞGÖREN DÜZEYİNDE ALINABİLECEK ÖNLEMLER VE STRATEJİLER

İşgören düzeyinde işgücü devrini azaltıcı alınabilecek önlemler stratejiler çok çeşitlidir. Aşağıda bu önlemler ve stratejilerin neler olduğu açıklanacaktır.

A. İşgören Sağlamaya İlişkin

İşgören sağlamaya ilişkin olarak alınabilecek önlem ve stratejiler aşağıdaki gibi belirlenebilir:

- Boşalan kadroların ne şekilde duyurulduğu,
- İşgören seçiminde kimin yetkili olduğu ve bu konuda yetki ve sorumluluğun özellikle üretim ve personel bölümleri arasında nasıl dağıtıldığı,
- Seçimin hangi bölümde yapılacağı,
- İşgören seçiminde iş istek formunun rolü ve etkenliği,
- İşgören seçiminde uygulanan seçme yöntemlerinin neler olduğu görüşme, yazılı ve uygulamalı testler gibi yöntemlerin işgören seçiminde geçerliliği ve güvenilirliği,
- Görüşme sırasında ve işe atama sırasında adaya işyeri hakkında verilen bilgilerin yeterli olup olmadığı,
- İşgörenin hizmet yılı bakımından gösterdiği dağılımın özelliği (145) gibi faktörler araştırılarak sorunlar belirlenip düzeltici önlemler stratejilerin alınması gerekir.

B. İŖe Almaya İliŖkin

İŖe almaya iliŖkin olarak alınabilecek önlem ve stratejiler aŖağıdaki gibi belirlenebilir:

- İŖe alma iŖleminin uygun olup olmadığı,
- Aday iŖgörenlerin bu kuruluŖtan ve iŖten bekledikleri,
- Adayın sahip olduğu tecrübeye (test ve mülakat sonucu belirlenen) göre iŖe baŖlatmanın ne Ŗekilde yürütüldüğü gibi faktörler araŖtırılarak sorunlar belirlenip düzeltici önlemler ve stratejilerin alınması gerekir.

C. Terfi

Bir örgütte terfiler tanınmanın yapısal göstergesidir. İŖgörenler terfiyi baŖarılarına karŖılık bir ödöl olarak görmektedirler. Bu bakımdan terfi iŖgörenler için önemlidir. BaŖarılı bir terfi sisteminin önemli bir yönü iŖgörenin bunun eŖitlik ilkelerine göre uygun olarak yapıldığına inanmasıdır. İŖgörelere terfi edebilecekleri iŖlere girme fırsatının tanınması, buna ulaŖmak için geliŖme olanağı verilmesi, iŖgörenin aynı iŖletmede daha uzun süre kalmasına etki edecektir (146).

D. Mevcut İŖgöreni GeniŖ Kapsamlı Bir Eğitime Alma

Bu konuda da alınabilecek önlemler ve stratejiler aŖağıdaki gibi belirlenebilir:

- Eğitim konusundaki olanakların ne derece etken olduğu,

(146) BAYSAL, "İŖletmelerde ...", s.93.

- Uygulanmakta olan işbaşında eğitim ve kuramsal eğitimin birlik-te etkenlik durumu,
- Eğitim faaliyetleri konusunda tutulan kayıtlar ve bunlardan ne zaman ne için yararlanıldığı,
- Eğitim faaliyetinin tekrarlanması ve daha etken ve ileri eğitim verebilmek için ne gibi hazırlıklar yapıldığı (147).

gibi faktörler araştırılarak sorunlar belirlenip düzeltici önlemler ve stratejilerin alınması gerekir.

İşletmede görev yapan mevcut işgöreni geniş kapsamlı bir eğitime alma, yüksek işgücü devrinin yol açtığı belirsizlikleri en aza indirmede çok yararlı olacaktır. İşgörenin yalnız, yaptığı işi en iyi yapabilmesi amacıyla eğitilmesi, yüksek işgücü devrine sahip işletmeler için yanlış bir eğitim politikası olacaktır. Böyle bir politika uygulandığı takdirde, beklenmedik ayrılmalar olduğunda, işlerin işletme içindeki diğer işgören tarafından doldurulması güçleşecektir. Oysa, yüksek işgücü devrine sahip işletmelerin, mevcut işgöreni birden çok sayıda işi yapabilecek yetenek ve becerilere sahip olacak şekilde eğitmesi, yönetimin beklenmedik ayrılmalar karşısında esnek olmasını sağlayacaktır. Böylece, boşalan işlere işletme içinden diğer kişilerin aktarılması sorun olmayacaktır (148).

(147) KAYA, s.34.

(148) Ramazan GEYLAN, "Yüksek Personel Devir Oranının Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.VII, S.2, (Kasım-1989), s.91.

E. İşgörenin İşletmeye Olan Bağlılığını Artırma

Özellikle hızlı bir büyüme içinde olan işletmelerde yüksek işgücü devri işletmede kalan diğer işgörenin iş yükünü artırır. Geçici bir süre için de olsa, işgörene fazladan iş yüklemek, işgörenin tepkisine yol açabilir. Bu tepki ancak işgören işletmeye içten bağlı ise, ortadan kalkacaktır. İşletmeler işgörenin örgüte olan bağlılığını artırmak için çareler aramak zorundadırlar. Tüm işgörenin işletmeye içtenlikle bağlanmasını sağlamak, kolay ve ucuz bir uğraş değildir. Bu nedenle, söz konusu işletmelerin, en azından belirli yeteneklere sahip, işletmeye olumlu katkıları olan bir işgören grubunu, içten işletmeye bağlamak için çaba göstermeleri gerekir. İşletme açısından vazgeçilemez olan böyle bir grubun bağımlılığının artırılması, bu gruptan, gerektiğinde fedakârlık istenmesini kolaylaştıracak, aynı zamanda işletmenin ihtiyaç duyduğu işgörenin örgütte kalması sağlanabilir.

F. Yüksek İşgücü Devrine Ait Düşünceleri Yönlendirme

Eğer bir işletmede çok sayıda işgören işi bırakıyorsa, bu ayrılımların, işletme içinde ve dışında bir takım yorumlara yol açması doğaldır. Bu yorumlar işletmede kalan işgören arasında huzursuzluğa neden olurken, işletme dışında da, örgütün çalışılabilecek bir yer olmadığı izlenimini yaratabilir. İşletmeler işten ayrılımlar konusunda açıklamalar yaparken mevcut işgöreni yönlendirmeye çalışılmalıdır. İşten ayrılımların nedeni açık ve net bir biçimde ifade edilmeli, işgörenler arasında yanlış yorumlara meydan vermemelidir. İşgörene yönelik halkla ilişkiler, onların morallerini, belirli bir düzeyde tutmaya yardımcı olacaktır. İşletmelerin mev-

cut işgöreni zamanla daha iyi mevkilere getirme ve onlara daha iyi ücretler verme çabası, örgüt dışındaki yorumları da, olumlu düzeyde etkileyecektir. İşletmeye yeni alınacak işgören arasında, işletmenin mesleki tecrübe kazanabilmek açısından ideâl bir yer olduğu imajının kuvvetlendirilmesi işgücü devrinin yarattığı sorunları en aza indirebilir.

G. İşten Ayrılma Kararının Zamanını Yönlendirme

Eğer bir işletme, işgörenlerin işten ayrılmasını engellemiyorsa, izlemesi gereken en akılcı yol, işgörenin işten ayrılma kararının zamanını yönlendirmek olacaktır. İşgücü devrinin işletmeyi zor durumda bırakmasının en büyük nedeni, işgörenin, işletmeyi ne zaman terkedeceğinin bilinmemesidir. Bu nedenle, işletmeler, işten ayrılacak olan işgörenin, bu kararını işletme için en uygun olan zamanda vermesini sağlamalıdır. İşletmeler, daha işgöreni işe alırken sözleşmeye koyacakları birkaç hükümle, belirli dönemlerde işin bırakılmasını engelleyebilir. Veya, işletme içinde geliştirilen bir prim sistemi ile işe yeni başlayan bir işgörenin, belirli bir zaman dönemi içinde işten ayrılmaması halinde her ay prim alması sağlanabilir. Primi kaybetme korkusu, işgöreni istenen sürelerde işletmede tutmaya yardımcı olabilir.

2. İŞ VE ÇALIŞMA KOŞULLARI DÜZEYİNDE ALINABİLECEK ÖNLEMLER VE STRATEJİLER

İş ve çalışma koşulları düzeyinde işgücü devrini azaltıcı alınabilecek önlemler ve stratejiler çok çeşitlidir. Aşağıda bu önlemler ve stratejilerin neler olduğu açıklanacaktır.

A. Genel Koşullar

Genel koşullara ilişkin alınabilecek önlemler ve stratejiler aşağıdaki gibi belirlenebilir:

- Sağlanan ek işgören çıkarlarını nelerin oluşturduğu,
- Şikayetleri ve uyuşmazlıkları saptamada izlenecek yolun ne olduğu,
- Ne tür uyuşmazlıkları ortaya çıktığı ve bunun nedenleri,
- İşe geliş ve gidişler ve işgörenin işteki başarılarını belgeleyen kayıtlar,
- Disiplin kuruluna ne tür olayların götürülmüş olduğu ve usul hakkında mevcut hükümler (149) gibi unsurlar araştırılarak sorunlar belirlenip düzeltici önlemler ve stratejilerin alınması gerekir.

B. İşleri Yeniden Sınıflandırmak

İşletme içinde yapılan işleri sınıflara ayırırken, her iş sınıfının kapsamını geniş tutmak gerekir. Böylece, her iş sınıfının kendi içindeki işgören hareketlerine esneklik getirilmiş olur. Özellikle sendikali işletmelerde iş sınıflarının kapsamı dar tutulursa, işgöreni farklı görevlerde çalıştırmak sorun olacaktır. Bu nedenle, yüksek işgücü devrine sahip işletmelerin, işleri geniş kapsamlı olarak yeniden sınıflandırmaları yararlı olacaktır. Böylece, yönetim mevcut işgöreni farklı görevlere atamada zorlanmayacak, işgörenin kendi iş sınıfı kapsamında olan diğer işleri de öğrenmesi sağlanmış olacaktır. İşletmeler, mevcut işgöre-

nin, işletme içindeki diğer işleri de öğrenmesi konusunda bir takım politikalar geliştirebilirler. Örneğin, bir işletme işgöreni, bir aylık çalışma süresinin % 20'sini kendi işi dışında işletme içindeki diğer işlerde çalışarak geçirmeye zorlanabilir. Bu tür politikalar sayesinde, birden çok işi yapabilme yeteneği kazanan işgören, işten ayrılmalar nedeniyle doğan boşlukları doldurmada yönetime rahatlık sağlayacaktır (150).

C. Çalışma Saatleri

Çalışma saatlerine ilişkin alınabilecek önlemler ve stratejiler aşağıdaki gibi belirlenebilir:

- İşgörenin kaç saat fazla mesai yapmakta olduğu,
- Vardiyalı çalışmanın yararlı olup olmadığı,
- Part-time çalışma olanağının mevcut olup olmadığı gibi faktörler araştırılarak sorunlar belirlenip düzeltici önlemler ve stratejilerin alınması gerekir.

D. Ücret Ödeme Yöntemi

Ücret ödeme yöntemine ilişkin olarak alınabilecek önlemler ve stratejiler de aşağıdaki gibi belirlenebilir:

- Ücretler arasındaki farkların nasıl saptandığı ve bu farklılaştırmanın âdil bir esasa dayanıp dayanmadığı,
- Motive edici ücret sisteminin uygulanıp uygulanmadığı ve bu sistemin halen etken bir biçimde işleyip işlemediği,

- Brüt kazancın ne kadarını çıplak ücret ve ne kadarını prim ve fazla mesai gelirinin oluşturduğu,
- Yöredeki diğer kuruluşlara nazaran ücretleri hangi düzeyde seyrettiği,
- İşgörene elde edeceği haklar konusunda ne çeşit bilgi verilmiş olduğu (151) gibi faktörler araştırılarak sorunlar belirlenip düzeltici önlemler ve stratejilerin alınması gerekir.

3. ÖRGÜT DÜZEYİNDE ALINABİLECEK ÖNLEMLER VE STRATEJİLER

Örgüt düzeyinde işgücü devrini azaltıcı alınabilecek önlemler ve stratejiler çok çeşitlidir. Aşağıda bu önlemler ve stratejilerin neler olduğu açıklanacaktır.

A. İşgücü Devrine Ait Geçmiş Bilgileri Analiz Etme

Sürekli işgücü devrine sahip işletmelerin, gelecek ile ilgili tahminlerde bulunabilmeleri için, geçmiş işgören kayıtlarının incelenmesi gerekir. Gelecekte ne zaman, kaç kişi işletmeyi terkedecek? Sorusunun sağlıklı bir biçimde cevaplanması ancak, bu konu ile ilgili eski bilgilerin analiz edilmesiyle mümkün olacaktır. Sağlıklı bir tahmin, sağlıklı ve yeterli düzeydeki bilgiler yardımıyla gerçekleşir. Bu nedenle, işletmelerin işgücü devrine ilişkin kayıtları düzenli bir biçimde tutması ve depolaması gerekir. Aksi halde geçmişe bakarak gelecekteki işgören hareketlerini sağlıklı bir biçimde tahmin etmek mümkün olmayabilir.

B. İyi Bir İşgören Bilgi Sistemi Kurma

İşgören kayıplarının sürekli örgüt dışından karşılanması doğru olmayabilir. Çoğu zaman, boş görevlere mevcut işgören arasından atamalar yapmak, çok daha ucuz ve daha az masraflı olacaktır. Ancak, mevcut işgören arasından kişileri, boşalan görevlere atamak için, işletme içinde etkin bir işgören bilgi sistemine sahip olmak gerekir. İşletmede çalışan tüm işgörenin her türlü özelliklerini, yetenek ve becerilerini açık bir şekilde ortaya koyan bir sistem, yönetimin bu konuda sağlıklı ve çabuk karar vermesini sağlayacaktır. Aksi halde, işletme içinde yapılan atamalar, işgücü devrinin yarattığı karmaşayı daha da artırabilir.

C. Bilinçli Bir İşgören Bulma Politikası İzleme

Bir işletme sürekli olarak işgören kaybediyorsa, devamlı bir işgören alma çabasında olması doğaldır. Ancak, bu sürecin, rasyonel bir biçimde yerine getirilmesi gerekir. İstenen yetenek ve beceriye sahip işgörenin gerektiği zaman, hemen bulunup, istihdam edilmesi kolay değildir. Bu nedenle, işletmelerin işgören bulma konusunda bir takım politikalar izlemesi gerekir. Yüksek işgücü devrine sahip işletmelerin, İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun yanı sıra, üniversite, yüksek okul ve meslek liseleri ile temas geçerek, bu kurumların, kendilerine sürekli işgören sağlama konusunda yardımlarını istemeleri mümkündür. Özellikle üniversite ve meslek okulları ile yapılacak anlaşmalarla buralardan uzun dönemli işgören alımına girme, işletmelerin hizmet içi eğitim masraflarını da azaltacaktır. Söz konusu kurumlar, bu tür anlaşmalar yaptıkları takdirde, eğitim programlarını işletmelerin istekleri doğrultusunda hazırlayabilir.

D. İhtiyaçtan Fazla İşgören Bulundurma

Belirli bir üretim kapasitesine ulaşmanın zorunlu olduğu bir ortamda, ani işgören kayıpları hedeflenen kapasiteye ulaşılmasına engel olur. İşletme içinde öyle işler vardır ki, işletmenin bu işleri yerine getiren işgöreni kaybetmeye tahammülü yoktur. İşletmeler, bu nedenlerden dolayı belirli noktalarda ihtiyaçtan fazla işgören bulundurmalarıdır. Örneğin, bir üretim hattının tam kapasite ile çalışabilmesi için 22 işgörene ihtiyaç varsa, bu hatta 24 kişi istihdam etmek akılcı bir önlem olacaktır. Ancak bu takdirde, söz konusu birimde, beklenmedik ayrılmaların neden olacağı kapasite düşüklüğünün önüne geçilebilir. İşletmenin belirli birimlerde ihtiyaçtan fazla işgören bulundurmasının önemli bir maliyet unsuru olduğu unutulmamalıdır. Özellikle, ekonomik açıdan dar boğazda olan işletmelerin, böyle bir politikayı izleme konusunda karar verirken, fazla işgörenin işletmeye getireceği mali yükü ve faydayı çok iyi analiz etmeleri gerekir (152).

E. Part-Time Çalışan İşgörenden Yararlanma

Yüksek işgücü devrine sahip işletmeler beklenmedik ayrılmalar nedeniyle ortaya çıkan boşlukları doldurmakta güçlük çekerler. Boşalan işlere uygun yetenek ve tecrübeye sahip yeni kişiler bulmak her zaman kolay değildir. İşletmeler çeşitli görevlerde part-time çalışan işgörenden yararlanıyorsa, ayrılmaların neden olduğu karışıklıklar, bu tip işgören ile giderilebilir. İşletmeden ayrılmalar olduğunda göreve sürekli çalışacak bir işgören alınıncaya kadar, part-time çalışan işgörenden geçici

olarak görevi üstlenmesi istenebilir. İşletmelerin, bünyelerinde part-time bir işgücü oluşturmaları, işletmenin ihtiyacı olan fakat tüm zamanlarını işletmeye verme olanağı olmayan kişilerden yararlanma imkânı sağlar. İşletmeyi tanıyan, önceden eğitilmiş bu işgören grubu geçici de olsa hâzır işgücü olarak yüksek işgücü devrinin yarattığı kargaşayı kısmen hafifletebilir.

F. Belirli Üretim Noktalarında Otomasyona Gitme

İşgücü devrinin yarattığı sorunları en aza indirmenin bir yolu da, işyerinde belirli noktalarda otomasyona gitmektir. Otomasyon, işgören sayısını azaltacağından, işgücü devrinin neden olduğu belirsizlikler de azalacaktır. Özellikle, üretim hattının belirli noktalarında otomasyona gitmek yararlı olabilir. Bu noktalarda işgücüne dayalı üretimi azaltmak, beklenmedik ayrılmaların üretim kapasitesini düşürmesini engelleyecektir. Söz konusu noktalarda yer alan işgören yetenek, beceri ve tecrübe açısından üst düzeydedir. Otomasyon yoluyla kaliteli işgücünün minimum düzeye indirilmesi, beklenmedik ayrılmalar karşısında işletmeyi daha az güç durumunda bırakabilir.

Burada otomasyonla ilgili bir noktanın açıklanmasında fayda görülmektedir. Majchrzak'ın belirttiği gibi, "otomasyon faktörüne işgücü kullanımında ve örgüt kararlarında ihtiyaç duyulabilir. Yönetim, otomasyonun uzun dönemli faydasına inandığında işgücü kullanmaktan vazgeçerek otomasyon sistemine geçebilir. Böyle durumlarda işgörenler işten atılmaktan korktukları için otomasyondan çekinmektedirler. İşletmenin otomasyon sistemine geçiş kararını teknoloji değil, yönetim verir. Dolayısıyla otomas-

yondan korkmamak gerekir (153). Otomasyon işgücü kullanımını azalttığından dolayı işgörenler tarafından otomasyona iyi gözle bakılmayacaktır. Ancak, işletme için otomasyona geçiş gerek kısa ve gerekse uzun dönemde yararlı görülüyorsa otomasyona geçmede herhangi bir sakıncanın görülmesi gerekir. Belirli üretim noktalarında otomasyona geçiş sayesinde işgücü devrinden kaynaklanan sorunlar önemli ölçüde giderilebilir.

V. İŞGÜCÜ DEVRİNİ AZALTICI ÖNLEMLER VE STRATEJİLERİN GENEL BİR ANALİZİ

Burada ana hatları ile incelemeye çalıştığımız işgücü devrinin kişisel, örgütsel, sosyal, ekonomik ve politik etkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını görüyoruz. Gelişmiş ülkelerde işgücü devri makro açıdan bir sorun olmaktan çıkmış ve sadece işletmelerin üzerinde durduğu bir sorun haline gelmiştir. İşgücü devrinin işletmelere yüklediği yüksek maliyetler dolayısı ile bunu optimum bir düzeye indirmek ve orada tutmak işletmelerin amacı olmuştur. İşletme yönetiminin başarısının başlangıç noktası planlamadır. İşgücü devri sorununu başarılı bir şekilde çözmek için de ilk adım planlama olmalıdır. Bu planlama söz konusu olan her işletme için kendi sorunlarını temel almalıdır. İşletmelerde çeşitli etkenlerin etki derecelerinin değişik iş, değişik işletme ve hatta değişik bireyler için farklı olduğunu söyleyebiliriz.

Herhangi bir işletmede işgücü devrinin kritik düzeye ulaşması halinde bu sorunu çözmek için önce işgücü devrinin nedenlerini inceleyip

(153) Ann MAJCHRZAK, *The Human Side of Factory Automation*, 1988, (Kitap İncelemesi by Ellen Ernst KOSSEK), *Academy of Management Executive Dergisi*, C.IV, No:2, (Mayıs-1990), s.109-111.

ortaya koymak gerekir. İşgücü devrinin nedenleri her zaman her işletmede aynı değildir. Bir işletmede işgücü devrinin kritik düzeye ulaşmasında ücret düzeyinin düşük oluşu en etken faktör olabileceği gibi, diğer işletmede, terfi işleminin âdil olmayan bir biçimde işleyişi başta gelen nedeni de olabilir. İşgücü devrini etkin bir biçimde çözümleyebilmek için işgücü devrine yol açan nedenlerin her birini doğru ve ayrıntılı biçimde saptayabilmek gerekir. Daha sonra da bu nedenleri önem sırası da dikkate alınarak ortadan kaldırma yoluna gidilmelidir. Bu konuda çaba harcarken yönetmelik maddelerini, o iş yerinin kurallarını ve ilkelerini yeniden gözden geçirmelidir. Çözüm ararken benzer kuruluşların, ilgili örgütlerin edindiği bilgi ve yaptığı uygulamalara dikkat etmek, o işletmenin faaliyetini sürdürdüğü toplum ve çevrenin değişen koşullarıyla uyum sağlayacak yeni ve etkin bir düzenleme ortaya koymak bakımından yararlıdır.

Sürekli işgören kaybına uğrayan işletmeler, bu kaybın neden olduğu sorunları en aza indirmek için, belirtilen önerilerden hangisini, ne zaman uygulayacakları bir sorun oluşturabilir. Bir işletmenin, verilen önerilerin tümünü uygulaması her zaman pratik bir çözüm değildir. Çünkü, yukarıda sıralanan her önerinin işletmeye belirli bir yükü vardır. Bu nedenle işletmeler, işgücü devrinin sürekli yüksek olması nedeniyle karşılaştıkları sorunları en aza indirmek için, yukarıda verilen önerileri uygulamadan önce, her önerinin kendi işletmeleri açısından etkinliği, uygulanabilirlik derecesini ve maliyetini dikkate almak zorundadırlar. Aksi halde, uygulama, işletmeye yarardan çok zarar getirecektir. Yüksek işgücü devrine sahip her işletmenin karşılaştığı sorunlar birbirinin aynı değildir. İşletmenin büyüklüğü, faaliyet alanı, yönetim biçimi ve çevresi işgücü devriyle ilgili ortaya çıkan sorunlarda farklılık yaratır.

İşletmeler yukarıda verilen önerileri uygulamadan önce, işgücü devrinin kendi işletmelerinde yol açtığı sorunları çok iyi tanımlamalıdır. Bu aşamadan sonra uygulanacak stratejilere karar vermek, işletmeyi gereksiz zaman, para ve emek kaybından kurtaracaktır. İşletmelerin önerilen yolları uygulamadan önce, bu yolların uygulanabilirlik derecesini de dikkate almaları gerekir.

Ü Ç Ü N C Ü B Ö L Ü M

MARSA A.Ş.'DE MOTİVASYONUN İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

I. GENEL AÇIKLAMA

"Motivasyonun işgücü devri üzerine etkileri" ile ilgili yaptığımız bu çalışmanın birinci bölümünde motivasyon kavramı, tanımı, önemi ve kuramları hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümün birinci kısmında işgücü devri kavramı, tanımı, önemi ve işgücü devrini etkileyen faktörler hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci kısımda ise, işletme ve işgören açısından işgücü devri ilişkileri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Çalışmamızın son bölümünü oluşturan bu üçüncü bölümde ise, ikinci bölümde ele aldığımız "motivasyonun işgücü devri üzerine etkileri"nin ne derece uygulanıp uygulanmadığını incelemek amacıyla MARSA A.Ş.'ndeki inceleme açıklanmıştır.

Uygulamada MARSA A.Ş.'ni seçmemizin nedeni Sabancı Holding'e bağlı ve modern anlamda Türkiye'de diğer işletmelere kıyasla daha iyi moti-

vasyon araçlarını uygulayan işletmelerden birisi olmasıdır. Tezimizin bu uygulama bölümü MARSA A.Ş.'nin Personel ve Endüstri İlişkileri Müdürü Sayın Mehmet GÖÇ'le yapılan görüşme sonucunda elde edilen bilgilerden oluşmaktadır.

Bu bölümde önce MARSA A.Ş. genel olarak tanıtılmış; sonra, motivasyonun işgücü devri üzerine etkilerinin MARSA A.Ş.'de ne derece etkili olarak uygulanıp uygulanmadığı açıklanmıştır; sonunda da, MARSA A.Ş.'de motivasyon işgücü devri üzerine etkilerinin genel bir analizi yapılmıştır.

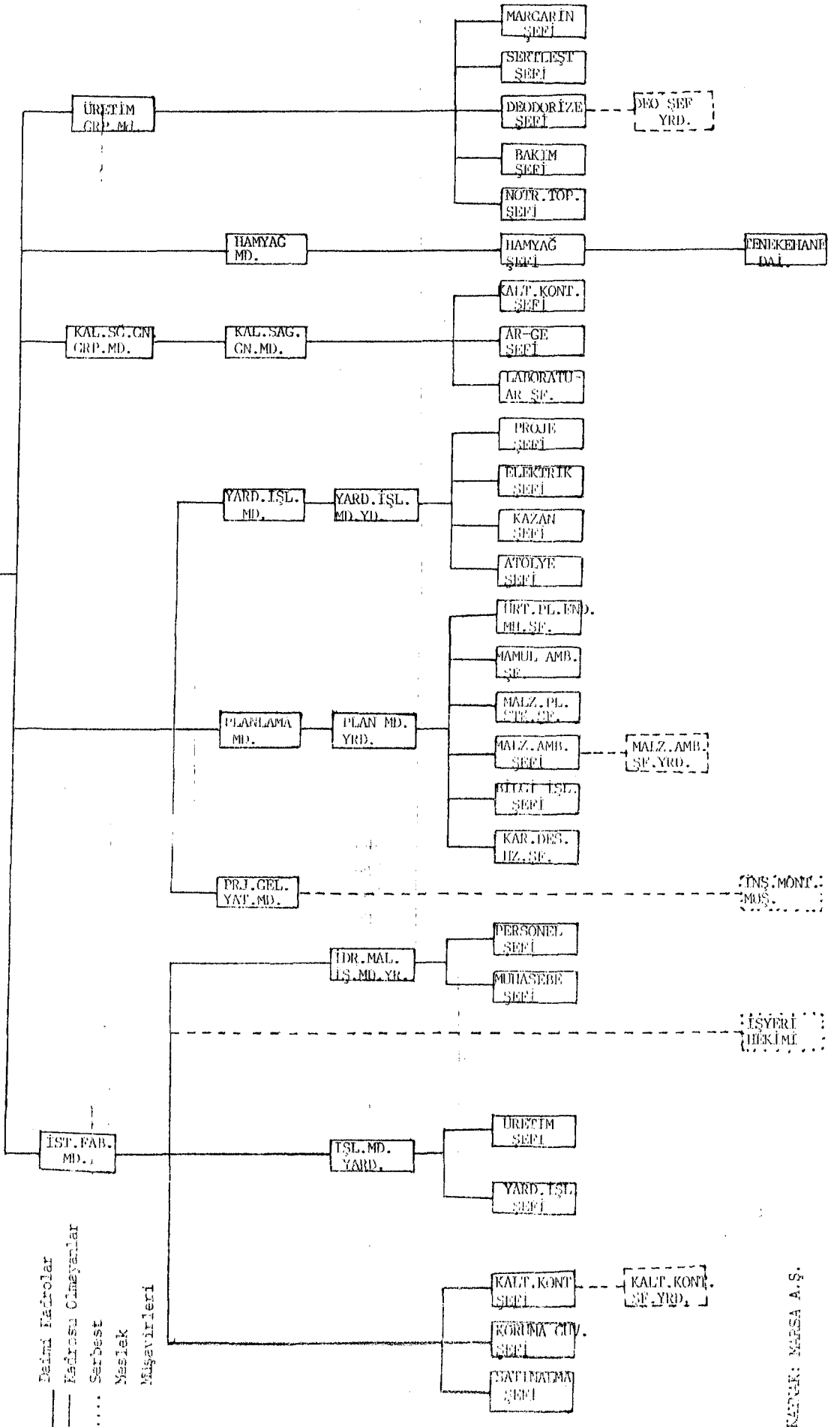
II. MARSA A.Ş.'NİN TANITIMI

MARSA A.Ş. Sabancı Holding'e bağlı ve Sabancı Ailesi'ne ait özel bir şirkettir. Adana Döşeme Mahallesi'nde kurulu ve faaliyet gösteren büyük bir işletmedir. Şirket, 1946 yılında TOROSLAR ŞİRKETİ adı altında kurulmuş ve 1973 yılında MARSA ANONİM ŞİRKETİ olarak değiştirilmiştir. MARSA A.Ş.'de 47 kadın ve 858 erkek toplam 905 kişi çalışmaktadır. Şekil 3'de MARSA A.Ş.'nin Organizasyon Şeması görülmektedir.

MARSA A.Ş.'nin faaliyet konusu margarin üretimi ve pazarlamasıdır. Piyasada Ona, Evet, Evin, Sabah, Akao, Akyag ve Ustam gibi markalar adı altındaki ürünler burada üretilmektedir. Şirketin ürünleri gerek yurt içinde ve gerekse yurt dışına yapılan ihracatlarıyla önemli bir konumdadır.

III. MARSA A.Ş.'DE MOTİVASYONUN İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİ

MARSA A.Ş. motivasyonun işgücü devri üzerine etkilerinin önemine inanmaktadır. Motivasyonun işletme açısından, işgörenlerinin örgüt amaçlarını benimsemesini, bunların gerçekleşmesi için de, işgörenlerin çaba



göstermesini beklemektedir. Çalışan işgörenin zamanını iş başında veya işle ilgili faaliyetlerle geçirmesi, işi en iyi şekilde yapmaya çalışması, örgütün varlıklarını koruyup gözetmesi, örgütün huzurunu bozacak, çalışmasını aksatacak faaliyetlere girişmemesi ve iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalışması gibi unsurların önemini benimsemektedir.

Motivasyonun işgören açısından, işgörenin işletmeye katkılarının karşılığını gerek maddi ve gerekse psikolojik ödül yani ücret, iş güvenliği, başarı, ilerleme imkânı ve insana yaraşır muamele gibi unsurların önemini benimsemektedir.

MARSA A.Ş. işgücü devrinin işletme açısından, düşük verim, makinelerin yıpranması, işgören seçme ve yerleştirme masraflarının artması, iş kazalarının artması ve kaçırılan fırsat maliyetleri gibi unsurların önemini; işgören açısından, işgörenin yeni iş aramak zorunda kalması ve yeni bir iş buluncaya kadar gerek maddi ve gerekse psikolojik zararlara uğrayacağı gibi unsurların önemine inanmaktadır. Ayrıca, MARSA A.Ş. işgücü devri nedenlerinde işletme dışı yani, ekonomideki daralma, teknolojik değişimler ve otomasyon gibi unsurlar; ve işletme içi yani, yetersiz ücret ve yükselme, yeteneklerin kullanılamaması, yetersiz iletişim ve yetki ve sorumluluk dengesizliği gibi unsurların önemli etkenler olduğuna inanmaktadır.

Böyle bir anlayış mevcut olmakla birlikte MARSA A.Ş.'de ne bir işgücü devri nedenlerini saptamada kullanılan yöntemler ne de bir işgücü devrini hesaplama yöntemleri mevcuttur. Yetkilinin belirttiğine göre, böyle bir uygulamaya gerek duyulmamıştır. Çünkü, işletmeye giren işgörenler emekliliğe kadar çalışmaktalar, dolayısıyla, motivasyon açısından işgücü devri diye bir olay söz konusu olmamaktadır.

IV. İŞLETME AÇISINDAN MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÜCÜ DEVRİ

ÜZERİNE ETKİLERİ

İşletme açısından motivasyon araçlarının işgücü devri üzerine etkilerini: Ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları olarak üç grupta incelemeyi MARSA A.Ş.'de kabul etmektedir. Aşağıda MARSA A.Ş.'nde bu motivasyon araçlarının nasıl ve ne derece uygulanıp uygulanmadığını inceleyeceğiz.

1. EKONOMİK MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİ

A. Ücret Artışı

Ücretin güçlü bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'nde ücret artışına gereken önem verilmekte ve işgörenlere piyasa düzeyinin üstünde ücret ödemektedir. İşgörenler çabalarının karşılığını görmekle işlerine bağlılığı artmakta ve ücret yüzünden işten ayrılan işgören bulunmamaktadır.

B. Primli Ücret

Primli ücretin de önemli bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'nde primli ücret sadece pazarlama işlerinde çalışan işgörenlere uygulanmakta, diğer işlerde çalışanlara uygulanmamaktadır. Pazarlama işlerinde çalışanlara belli bir kök ücret ve belirlenmiş hedefi aşanlara da gösterdikleri ek çabalarının karşılığı yeterli prim ödenmektedir. Dolayısıyla, işgörenlerin işine bağlılığı sağlanmakta ve işgücü devri meydana gelmemektedir.

C. Ekonomik Güvenlik

Ekonomik güvenliğin önemli bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'de bundan dolayı işgörene işe girdiği andan itibaren kaza ve hastalık sigortası yapılmakta ve emeklilik durumu güvence altına alınmaktadır. Böylece işgörenin işte kalması sağlanmakta ve işgücü devri meydana gelmemektedir.

D. Ekonomik Ödül

Ekonomik ödülün güçlü bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. İşgörenin yüksek kaliteli ürün, işe devamlı gelme ve sürekli üretim artışı gibi ortaya koyduğu fayda oranında parasal olarak ödüllendirilmektedir. Dolayısıyla, işgörenin işine ilgisi artmakta ve işgücü devri meydana gelmemektedir.

E. Kâra Katılma ve Çalışanları İşletmeye Ortak Yapma

Kâra katılma ve çalışanları işletmeye ortak yapmak düşüncesinin de, güçlü birer motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkileri olabileceği kabul edilmektedir. Ancak MARSA A.Ş. Sabancı Ailesi'ne ait olduğundan ne kâra katılma ve ne de çalışan işgörenleri işletmeye ortak yapmak uygulaması mevcuttur.

2. PSİKO-SOSYAL MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÜCÜ DEVRI ÜZERİNE ETKİLERİ

A. Psikolojik Sözleşme ve Güvence

Psikolojik sözleşme ve güvencenin de önemli bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkileri olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.

ve işgörenleri karşılıklı birbirlerinden beklentileri ve birbirlerine güvenceleri mevcuttur. İşgören yapacağı işi bilmekte ve işten atılmayı düşünmemektedir. Dolayısıyla, işgörenin işe bağlılığı artmakta ve işten ayrılmamaktadır.

B. Kişiliğe Saygılı Olma

Kişiliğe saygılı olmanın da bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'de işgören sayısının çokluğu ve üstlerin değişik kişiliğe sahip olmaları nedeniyle bu araç tam anlamıyla uygulanamamaktadır. Böyle olmakla birlikte MARSA A.Ş.'de bu motivasyon aracından kaynaklanan herhangi bir işgücü devri meydana gelmemektedir.

C. İçten İlgi

İçten ilginin de bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'nde üstlerin işlerinin yoğunluğu ve kendi özel sorunları da olduğundan bu araca gereken özen gösterilememektedir. Durum böyle olmakla birlikte bu aracın yeterince uygulanamaması sonucu herhangi bir işgücü devri meydana gelmemektedir.

D. Moral

Moralin güçlü bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş. işgörenlerin moraline gereken önemi vermektedir. Moralsız bir işgörenin kaliteli ve verimli çalışamayacağı kabul edilmektedir. Bu amaçla, MARSA A.Ş. amatör bir futbol takımı

kırmış ve her hafta sonu işletmenin bütün işgörenleri bu maçlara davetlidir. İşgören maçı zevkle izlerken moral kazanmaktadır. Ayrıca MARSA A.Ş.'nde işe devamlı gelenlere, yüksek kaliteli ürün çıkaranlara ve "sigara bırakma kampanyasına" uyanlar arasında "özel bir komite" tarafından birkaç kişi seçilip bunlar "panolar"da sergilenmektedir. Dolayısıyla işgörelere moralline gereken önem verilerek işgörenin işe bağlılığı artmakta ve işgücü devri olmamaktadır.

E. Öneri Sistemi

Öneri sisteminin güçlü bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. Bu yüzden MARSA A.Ş.'nde "Yönetim Öneri Hattı" adlı bir kutu mevcuttur. İşgörenler işletmeyle ilgili konularda hazırladıkları önerileri bu kutuya atmaktadır. İşletme de her hafta sonu bu kutuda biriken önerileri toplamaktadır. Bu önerilerden işletme için gerçekten gerekli olanları ele alınıp uygulanmaktadır. Bu uygulama sonucu işgörenin işletmeye bağlılığı artmakta ve işgücü devri meydana gelmemektedir.

F. İşinde Söz Sahibi Olma

İşinde söz sahibi olmanın da motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. Ancak MARSA A.Ş.'nin çalışanlarının kalabalık olması ve üstlerin farklı kişiliklere sahip olması nedeniyle bu araç yeterince uygulanamamaktadır. Ayrıca, yetki ve sorumluluk ve hiyerarşik kurallar gereğince bu araca gereken özen gösterilememektedir. Durum böyle iken bu motivasyon aracının yeterince uygulanamamasından kaynaklanan herhangi bir işgücü devri meydana gelmemektedir.

G. Gelişme ve Başarı

Gelişme ve başarının güçlü bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkileri olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş. büyük bir işletme ve çok sayıda bölümlerinin bulunuşu dolayısıyla, işletme işgörenlerin gelişme ve başarı göstermesine ortam hazırlamaktadır. Başarılı işgörenler mutlaka başarılarının karşılığı olan gelişme imkânına sahip olmaktadırlar. Bu motivasyon aracına gereken özen gösterildiğinden işgücü devri meydana gelmemektedir.

H. Övme

İşgörenlerin yararlı çabaları sonucunda övülmesinin güçlü bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'de işinde başarılı olan işgörenler "özel bir komite" tarafından komusunda başarılı işgöreni seçilmekte ve herkesin görebileceği yerde kurulu bir panoda bunlar sergilenmektedir. Övülme hoşlanan işgörenlerin işletmeye bağlılığı artmakta, morali yükselmekte ve dolayısıyla işgücü devri meydana gelmemektedir.

I. Statü

İşgörelere belli bir statü verilmesinin güçlü bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'nin büyük ve çok çeşitli bölümleri olması nedeniyle işinde başarılı işgörelere gerekli statüler verilmektedir. Böylece işgörenin işletmeye bağlılığı sağlanarak işgörenlerin işletmeden ayrılması önlenmektedir.

J. Çevreye Uyum

İşgörenlerin çevreye uyum sağlayabilmesinin bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş. bu motivasyon aracına gereken önemi vermektedir. Bu amaçla işgörenler işe girdiklerinde hem yapacakları işle ilgili hem de iş ve çalışma güvenliğiyle ilgili bilgiler verilmektedir. Gerekli bilgilere sahip olan işgörenlerin iş çevresine uyumu kolaylıkla sağlanmaktadır. Dolayısıyla, işgörenlerin işletmeye bağlılığı artmakta ve işgücü devri oluşmamaktadır.

K. Çalışmada Bağımsızlık

Bazı işgörenlerin bağımsız çalışma isteğinin de motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. Ancak, MARSA A.Ş.'nde hiyerarşik kurallar ve yetki ve sorumluluk nedeniyle bu motivasyon aracı yeterince uygulanamamaktadır. Böyle olmakla birlikte bu aracın yeterince uygulanamamasından kaynaklanan herhangi bir işgücü devri meydana gelmemektedir.

L. Sosyal Katılma

İşgörenlerin işletmede belli gruplara katılmasının da bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş. bu amaçla işgörelere işletmede bir "toplantı odası" tahsis etmiştir. İşgörenler bu odada her türlü konuyu konuşabilmektedirler. Ayrıca, iş dışında şirketin futbol takımının hafta sonları yapılan maçlarına işgörenlerin hemen hepsinin gelmesi sonucu sosyal katılma bir anlamda sağlanmaktadır. Böylece işgörenlerin gruplaşmaları sağlanarak işletmeye bağlılık artmakta ve işgücü devri meydana gelmemektedir.

M. Rekabet

Dikkatli bir şekilde kullanıldığında rekabetin bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. Bu amaçla MARSA A.Ş.'de rekabete gereken özen gösterilmektedir. Özellikle yükselmek için üstün başarı göstermek amacıyla bu araca başvurulmaktadır. Ayrıca, "pano"larda işgörenlerin kendilerinin görülmesini istemesi amacıyla, işletmeye itaat ve işinde başarı gösterenler arasında da rekabet mevcuttur. Böylece işgörenin işine bağlılığı artmakta ve işgücü devri meydana gelmemektedir.

N. Gurur

İşgörenlerin çalıştıkları işletmeden gurur duymalarının bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş. işgörenleri de çalıştıkları şirketin Sabancı Holding'e bağlı olması ve yeterli ücret aldıklarından şirketlerinden gurur duymaktadırlar. Yetkili "MARSA A.Ş.'nde çalışmak ayrıcalıktır" diyerek işletmelerinden gurur duyduklarını belirtmektedir. Bundan dolayı işgörenlerin işletmede kalması sağlanarak işgücü devri meydana gelmemektedir.

O. Sosyal Uğraşlar

İşgörenlerin sosyal uğraşlara katılmasının güçlü bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'de bu motivasyon aracına gereken özen gösterilmektedir. Bu amaçla işletmede herkesin yararlanacağı bir kütüphane mevcuttur. "Sigara bırakma kampanyası" başlatılmış ve halâ sürmektedir. İşgörenlere Türkiye gezi-

leri düzenlenmektedir. Futbol takımı sayesinde bütün işgörenler hafta sonu maç seyrederken hem moral kazanmaktalar ve hem de birbirleriyle kaynaşmaktadırlar. Böylece işgörenlerin işletmede kalması sağlanarak işgücü devri meydana gelmemektedir.

3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİ

A. Liderlik

Liderlik türünün bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş. bu motivasyon aracını hiyerarşinin en üstündekilerin astlarına karşı çoğunlukla otokratik bir şekilde kullanırken; astların da kendi aralarında ve emrindekilere karşı yerine göre otokratik ve yerine göre demokratik bir şekilde uygulamaktadır. Üstlerin ve astların sayısının çokluğu ve her birinin farklı kişiliklere sahip olması nedeniyle böyle bir düzen ortaya çıkmaktadır. Böyle bir liderlik yapısı sonucunda liderlikten kaynaklanan herhangi bir işgücü devri meydana gelmemektedir.

B. İletişim

İşletmede uygulanan iletişimin güçlü bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş. bu motivasyon aracını hiyerarşinin en üstündekilerin astlarına karşı çoğunlukla tek yönlü; astların da kendi aralarında ve emrindekilere karşı bazen tek yönlü ve bazen de çift yönlü bir iletişim düzeni mevcuttur. İletişim hem hiyerarşik yapı ve hem de liderlikle yakından ilgili olduğundan böyle

bir iletişim düzeni oluşmuştur. MARSA A.Ş.'de böyle bir iletişim düzeni sonucunda iletişimden kaynaklanan herhangi bir işgücü devri meydana gelmemektedir.

C. Amaç Birliği

Gerek işletme ve gerekse işgörenlerin amaçlarının güçlü bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş. işletme ve işgören amaçlarına yeterince önem vermektedir. Böylece, bu motivasyon aracından kaynaklanan herhangi bir işgücü devri meydana gelmemektedir.

D. Kararlara Katılma

İşgörenlerin kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılmasının güçlü bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'de bu motivasyon aracına gereken önemi vermek istemektedir. Şirket Sabancı Ailesi'ne ait olduğundan işgörenler kararlara katılmamaktadır. Kararlara katılma sisteminin mevcut olmamasından kaynaklanan herhangi bir işgücü devri meydana gelmemektedir.

E. Yetki ve Sorumluluk Devri

İşgörenlere verilen yetki ve sorumluluğun denk olması güçlü bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'de yetki ve sorumluluğun denk olmasını savunmaktadır. Bu amaçla bu motivasyon aracını esnek bir şekilde uygulamaktadır. Bundan dolayı işgörenlerin işte kalması sağlanmakta ve işgücü devri meydana gelmemektedir.

F. Eğitim ve Yükselme

Eğitim ve yükselmenin güçlü bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'de eğitim ve yükselmeye gereken önemi vermektedir. İşgören işe girdiğinde hem işle hem de iş ve çalışma güvenliğiyle ilgili bir eğitime tabi tutulmaktadır. Şirkette özellikle teknik işlerde belli bir konuda eğitim görmüş yani nitelikli işgören alınırken; idari kadroda çalışan işgörenlerde ise, genel bir eğitim görmüş işgören alınmaktadır. Eğitimin yükselmek için bir ön aşama olması gerekirken MARSA A.Ş.'de yükselmenin en önemli şartı üstün bir başarı göstermektir. Durum böyle iken eğitim ve yükselmeden kaynaklanan herhangi bir işgücü devri meydana gelmemektedir.

G. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin güçlü bir motivasyon aracı ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'de bu motivasyon aracına gereken önemi vermektedir. Şirkette suçlular cezalandırılmakta ve başarılılar da mükâfatlandırılmaktadır. Böylece işgörenlerin işletmede kalması sağlanmakta ve işgücü devri meydana gelmemektedir.

H. Değerleme

İşgören değerlemesinin de güçlü bir motivasyon aracı olduğu ve işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'de değerlemeye gereken önemi vermektedir. Sağlıklı kişiliğe sahip işgörenlerin başarılı olacakları kabul edilmektedir. Bundan dolayı işgörenin hem kişi-

liği hem de yaptığı iş birlikte değerlendirilmektedir. Böylece işgörenlerin işlerine bağlılığı artmakta ve işgücü devri meydana gelmemektedir.

V. İşGöREN AÇISINDAN İşGüCüNüN KİşİSEL VE SOSYAL ÖZELLİKLERİNİN İşGüCü DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Yukarıda MARSA A.ř.'de işletme açısından motivasyon araçlarının işgücü devri üzerine etkilerini inceledik. Yine aşağıda MARSA A.ř.'de işgören açısından işgücünün kişisel ve sosyal özelliklerinin işgücü devri üzerine etkilerini beş başlık altında inceleyeceğiz.

1. CİNSİYET

İşgörenlerin cinsiyetinin (kadın ya da erkek oluşlarına göre) işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.ř.'de cinsiyete büyük önem vermek istemektedir. Kadınların erkeklere göre daha fazla işletmeden ayrılması yönündeki düşünceyi paylaşmaktadır. Ancak, işletmeye çoğunlukla ayrıcalıklı kişiler alındığından cinsiyetin önemi ortadan kalkmaktadır. Durum böyle iken cinsiyetten doğan herhangi bir işgücü devri meydana gelmemektedir.

2. YAş

İşgörenlerin yaşının işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.ř.'de işgörenlerin yaşının önemine inanmaktadır. Ancak, işe alınan işgörenlerin çoğunluğu ayrıcalıklı olduğundan yaşın önemi ortadan kalkmaktadır. Durum böyle iken yaştan kaynaklanan herhangi bir işgücü devri meydana gelmemektedir.

3. SAĞLIK DURUMU

İşgörenlerin gerek psikolojik ve gerekse biyolojik sağlığının işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'de işgörenlerin sağlık durumunun önemine inanmaktadır. Bu amaçla işgörenler işletme doktorları "işletmede çalışabilir raporu" verdikten sonra işe alınmaktadır. Ayrıca, belli dönemlerde işletmede çalışanlar doktor kontrolünden geçirilmektedir. Böylece, meslek hastalığı türünden hastalıklardan bir ölçüde kurtulmak mümkün olmaktadır. İşgörenlerin sağlığıyla yakından ilgilenildiğinden işgörenin sağlık durumundan kaynaklanan herhangi bir işgücü devri meydana gelmemektedir.

4. MEDENİ DURUM

İşgörenin medeni durumunun (evli ya da bekar oluşlarına göre) işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'de işgörenlerin medeni durumunun önemine inanmaktadır. Ancak, alınan işgörenlerin medeni durumuna gereken dikkat gösterilmemektedir. Durum böyle olmakla birlikte medeni durumdan kaynaklanan herhangi bir işgücü devri meydana gelmemektedir.

5. EĞİTİM

İşgörenlerin görmüş olduğu eğitimin işgücü devri üzerine etkisi olduğu kabul edilmektedir. MARSA A.Ş.'de eğitimin önemine inanmaktadır. Özellikle teknik işlerde çalışanlarda belli bir konuda eğitim görmüş olmasına dikkat edilmektedir. Ama idari bölümde çalışanlarda bu hususlara dikkat edilmemektedir. Çünkü, idari bölümde çalışanlar çoğunlukla ayrı-

calıklı olduklarından bu hususlar uygulamamaktadır. Zaten işe yeni giren işgörenler belli bir eğitimden geçmektedirler. Durum böyle iken eğitimden kaynaklanan herhangi bir işgücü devri meydana gelmemektedir.

VI. MARSA A.Ş.'DE MOTİVASYONUN İŞGÜCÜ DEVRİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN

GENEL BİR ANALİZİ

Yukarıda tanıtmaya çalıştığımız MARSA A.Ş.'de motivasyonun işgücü devri üzerine etkilerini ve elde edilen sonuçlara ilişkin analiz ve yorumlarımızı aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

MARSA A.Ş.'de motivasyonun işgücü devri üzerine etkileri işletme ve işgören açısından iki grupta incelenmiştir. İşletme açısından motivasyon araçlarının işgücü devri üzerine etkileri üç başlık altında incelenmiş ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

1. Ekonomik motivasyon araçlarından

- Ücret artışı
- Primli ücret
- Ekonomik güvenlik ve
- Ekonomik ödül

İşletme yapısına uygun bir şekilde uygulamaktadır. Ancak,

- Kâra katılma ve
- Çalışanları işletmeye ortak yapmak

ise, şirket sahipliğinin Sabancı Ailesi'ne ait olması nedeniyle bir motivasyon aracı olarak uygulamamaktadır. Bu motivasyon araçlarının uygulamaması bir eksiklik olabilir. MARSA A.Ş.'de kâra katılma ve çalışanları işletmeye ortak yapmak

bir motivasyon aracı olarak kullanılısaydı: İşgörenler hem ücretlerini alacaklar ve hem de dönem sonunda elde edilen kârdan bir pay alarak, işletmede giderleri azaltıcı ve gelirleri artırıcı çabalarda bulunabileceklerdi. Böylece işgören-örgüt bütünleşmesi daha da kolaylaşabilecekti.

Mevcut durum böyle iken, MARSA A.Ş.'de ekonomik motivasyon araçlarından kaynaklanan bir işgücü devri mevcut değildir.

2. Psiko-sosyal motivasyon araçlarından

- Psikolojik sözleşme ve güvence
- Moral
- Öneri sistemi
- Gelişme ve başarı
- Övme
- Statü
- Çevreye uyum
- Sosyal katılma
- Rekabet
- Gurur ve
- Sosyal uğraşlar

işletme yapısına uygun bir şekilde uygulanmaktadır. Ancak,

- Kişiliğe saygılı olma
- İçten ilgi
- İşinde söz sahibi olma ve
- Çalışmada bağımsızlık

ise, üstlerin sayısının çokluğu ve farklı kişiliklere sahip oluşları, hiyerarşik kurallar ve mevcut yetki ve sorumluluk-

lar nedeniyle bu motivasyon araçlarına gereken önem verilememektedir. Bu motivasyon araçlarının uygulanamaması bir eksikliktir. MARSA A.Ş. bu psiko-sosyal motivasyon araçlarını da kullansaydı: İşgörenlerin işletmelerini ikinci bir aile olarak görmeleri daha da kolaylaşabilecekti. İşgörenlerin işlerine bağlılığı artacak ve daha verimli çalışabilecekti.

Mevcut durum böyle iken, MARSA A.Ş.'de psiko-sosyal motivasyon araçlarından kaynaklanan bir işgücü devri mevcut değildir.

3. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından

- Liderlik
- İletişim
- Amaç birliği
- Yetki ve sorumluluk dengesi
- Eğitim ve yükselme
- Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi ve
- Değerleme

İşletme yapısına uygun bir şekilde uygulanmaktadır. Ancak,

- Kararlara katılma şirket sahipliğinin Sabancı Ailesine ait olması nedeniyle bir motivasyon aracı olarak uygulanmamaktadır.

Bu motivasyon aracının uygulanmaması büyük bir eksikliktir.

MARSA A.Ş. bu motivasyon aracını uygulaysaydı: İşgöremierin verilen emri benimsemesi daha kolay olurdu. İşgören gerek işi ve gerekse işletmesi hakkında daha fazla bilgiye sahip olur ve işteki hataları önemli ölçüde azalabilirdi. Böylece işgörenin işletmeye bağlılığı daha da kolay sağlanabilecekti.

Mevcut durum böyle iken, MARSA A.Ş.'de örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından kaynaklanan bir işgücü devri mevcut değildir.

MARSA A.Ş.'de işgören açısından işgücünün kişisel ve sosyal özelliklerinin işgücü devri üzerine etkilerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

- Hem işe almada ve hem de çalışma boyunca, işgörenin gerek psikolojik ve gerekse biyolojik sağlığına gereken önem verilmektedir.
- Teknik bölümde çalışacak işgörenlerin nitelikli olması aranırken, idari bölümde çalışanlarda genel eğitim görmüş olmaları yeterli sayılmaktadır. Bu hem çelişkili ve hem de hatalı bir uygulamadır. İdari bölümde çalışan işgörenler işlerin gerektirdiği niteliklere sahip olsalardı: İdari işlerde hem işle ilgili ve hem de işgörenler arasında mevcut sorunlar asgari düzeye indirilebilir. İşgörenlerin konularında işletmeye katkıları ve iş bağlılığı daha da kolay sağlanabilirdi.
- Cinsiyet
- Yaş ve
- Medeni durum

konularında ise gereken önem verilmektedir. Alınan işgörenlerin büyük çoğunluğu ayrıcalıklı olduğundan cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi faktörler önemini kaybetmektedir. Bu çelişkili ve hatalı bir uygulamadır. Eğer, işe alınan işgörenlerin cinsiyeti, yaşı ve medeni durumuna gereken önem verilseydi: İşletme verimliliğinde artışlar sağlanabilir ve maliyetler azaltılabilir. İşgörenlerin işletmeye bağlılığı daha da kolay sağlanabilirdi.

Mevcut durum böyle iken MARSA A.Ş.'de işgücünün kişisel ve sosyal özelliklerinden kaynaklanan bir işgücü devri mevcut değildir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi MARSA A.Ş.'de motivasyon araçlarının çoğunluğu uygulanırken, bir kısmı çelişkili ve hatalı ve bir kısmı da hiç uygulanmamaktadır. Mevcut durum böyle iken, MARSA A.Ş.'de ne yüksek oranda, ne de ciddi ve önemli bir işgücü devri mevcuttur. Yetkilinin belirttiğine göre, işgücü devri diye bir sorun olmadığından ne işgücü devrini saptamada kullanılan yöntemler, ne işgücü devrini hesaplama yöntemleri, ne de işgücü devrini azaltıcı önlemler ve stratejiler mevcuttur. Ve gerek de yoktur. Bu nedenle işletmede böyle bir çalışma mevcut değildir.

Motivasyonun işgücü devri üzerine etkilerinde kuramsal olarak yapılan açıklamalarda, her bir motivasyon aracının ve işgörenin kişisel ve sosyal özelliklerinin de işgücü devri üzerine etkisi olduğu savunulmuştur. Kuramsal olarak savunulan görüşleri destekleyen ancak, uygulamada bu faktörlerin çoğunluğunu yeterince uygularken, bir kısmını çelişkili ve hatalı ve bir kısmını da hiç uygulamayan MARSA A.Ş.'de motivasyonun işgücü devri üzerine etkilerinin uygulamada hiç görülmemesi çok ilginç bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Kuramsal olarak çelişki gibi görünen, uygulamada ise başarılı, yeterli ve güvenilir bir imaja sahip olan MARSA A.Ş.'deki bu durumu aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:

- Tezimizde ele alınan motivasyon araçlarının sayısının çok olması
- Ülkemizin ekonomik yapısı

- İşletmelerimizin yapısı ve
- İnsanlarımızın beklentileri

olarak çeşitli faktörler tespit edilebilir. Ülkemizde mevcut ekonomik yapı nedeniyle, insanların girdiği işletmelerden beklentileri birincil olarak ücret, ekonomik güvenlik ve statüdür. MARSA A.Ş. bu motivasyon araçlarını diğer işletmelere kıyasla daha etkili bir şekilde uygulamaktadır. Bundan dolayı motivasyondan kaynaklanan bir işgücü devrinin görülmemesi normaldir. Zaten, motivasyondan kaynaklanan işgücü devrinin meydana gelmesi istenilmektedir. MARSA A.Ş.'de motivasyondan kaynaklanan herhangi bir işgücü devrinin görülmemesi olumlu bir durumdur. Ancak, MARSA A.Ş.'de

- Kâra katılma
- Çalışanları işletmeye ortak yapmak
- Kişiliğe saygılı olma
- Çalışmada bağımsızlık
- Kararlara katılma
- Cinsiyet
- Yaş ve
- Medeni durum

gibi motivasyon araçları ve işgücünün kişisel ve sosyal özelliklerine gereken önem verilip işletme yapısına uygun bir şekilde uygulanırsa; "çağımızın en büyük sorunu olan işgören-örgüt bütünlüşmesi daha kolay sağlanabilecek, işgörenler çalıştıkları örgütü ikinci bir aile ortamı olarak görüp, gelirleri artırıcı ve giderleri azaltıcı faaliyetlerde bulunabilecekler ve işletmenin çalışılabilir bir örgüt olacağı" kanısını taşımaktayız.

S O N U Ç

Üç bölümde incelemeye çalıştığımız motivasyonun işgücü devri üzerine etkileri konusunda ulaştığımız sonuçları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

Motivasyon hem kolay hem de güç bir konudur. Motivasyon kolaydır çünkü klâsikler gibi düşünüldüğünde işgörene araç gözüyle bakılır ve verilen emirleri yerine getirir. Motivasyon güç bir konudur çünkü, modern anlamda düşünüldüğünde işgören herşeyden önce bir insandır ve sonsuz ihtiyaçları mevcuttur ve bu ihtiyaçlarını gidermek amacıyla işletmeye girmektedir.

İşletme ve işgörenlerin çeşitli amaçları vardır. İşletme amaçlarının gerçekleşmesi için işgören çalıştırır. İşgören de amacının gerçekleşmesi için girdiği işletmeden yüksek ücret, iyi çalışma koşulları, ilerleme, tanınma, sorumluluk alma gibi motivasyon araçları ister. Bu motivasyon araçlarıyla işgören türlü ihtiyaçlarını gidermeye çalışır. İşte bu işletme ve işgörenin birbirlerinden karşılıklı beklentilerine "psikolojik sözleşme" diyoruz. İşletme ve işgören psikolojik sözleşmeye

bağlı olduğu sürece her iki taraf da amaçlarına en uygun şekilde ulaşabilir. Tersî durumda ise, psikolojik sözleşme bozulduğunda her iki taraf birbirini dost değil düşman görmeye başlayabilir ve gerek işletme ve gerekse işgören amacına asla ulaşamaz. Bu nedenle amaç daima işletme ve işgörenin psikolojik sözleşmeye bağlı kalmalarını sağlamaktır. Bu amaçla işletme işgörenlerini işe motive etmede çok değişik motivasyon araçlarına sahiptir. İşgörelere uygun şekilde motivasyon araçları uygulandığında işgörelerin işletmeye bağlılığı ve işgören-örgüt bütünleşmesi sağlanabilir. Tersî durumda ise, işgörelerin işletmeye bağlılığı zayıflar ve işgören-örgüt bütünleşmesi sağlanamaz. Dolayısıyla, işgörenin işletmeden ayrılması yani işgücü devri meydana gelebilir.

Motivasyonun uygun ve yeterince işgörelere uygulanamaması ve yüksek işgücü devri düşük verim, sağlıksız işgörel, pahalı denetim, üst-ast arasında artan düşmanlık, kötü işletme imajı ve kaçırılan fırsat maliyetleri gibi kötü sonuçlar ortaya çıkabilir.

4 MARSA A.Ş.'de motivasyonun işgücü devri üzerine etkileri ile ilgili olarak elde ettiğimiz bulgular ise şunlardır:

- İşletme açısından ekonomik motivasyon araçlarından ücret, primli ücret, ekonomik güvenlik ve ekonomik ödül uygulanmaktadır. Kâra katılma ve çalışanları işletmeye ortak yapmak ise uygulanmamaktadır.
- Psiko-sosyal motivasyon araçlarından psikolojik sözleşme ve güvenence, moral, öneri sistemi, gelişme ve başarı, övme, statü, çevreye uyum, sosyal katılma, rekabet, gurur ve sosyal uğraşlar uygulanmaktadır. Kişiliğe saygılı olma, içten ilgi, işinde

söz sahibi olma ve çalışmada bağımsızlık ise uygulanamamaktadır.

- Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından liderlik, iletişim, amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, âdaletli ve sürekli bir disiplin sistemi ve değerlendirme uygulanmaktadır. Kararlara katılma ise uygulanmamaktadır.
- İşgören açısından işgücünün kişisel ve sosyal özelliklerinden sağlık unsuruna gereken özen gösterildiği halde, eğitime kısmen ve cinsiyet, yaş ve medeni duruma ise gereken özen gösterilmemektedir.

+

İşletmeler amaçları olan kâr ve büyümeyi sağlayabilmek için işgörenlerine çok değişik motivasyon araçları sunmak imkânına sahiptir. İşletmeler sahip oldukları motivasyon araçlarını işgörenlerine uygun ve yeterli bir şekilde sunmadığı takdirde işgörenlerin örgüte bağlılığı azalmakta ve işgücü devri meydana gelebilmektedir. İşletmelerin sahip oldukları motivasyon araçlarının çokluğu nedeniyle bu araçların hepsini işletmelerin yapısı ve işgörenlerin beklenti düzeyleri nedeniyle uygulanamamaktadır. Bundan dolayı işletmelerde işgören-örgüt bütünleşmesi beklenen düzeyde gerçekleşmemektedir. Eğer işletmeler yapılarına uygun ve işgörenlerin beklentilerine göre motivasyon araçlarını uygularsa: "çağımızın en büyük sorunu olan işgören-örgüt bütünleşmesi daha kolay ve daha gerçekçi bir şekilde sağlanabilecek, işgörenler çalıştıkları örgütü ikinci bir aile yuvası olarak görüp, gelirleri artırıcı ve giderleri azaltıcı faaliyetlerde bulunabilecekler ve işletme çalışabilir bir örgüt imajına sahip olacaktır" kanısını taşımaktayız.

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

- ABEL-EKPO-UFOT : "Self-Perceived Abilities-Relevant in the Task (Spart): A Potential Predictor of Labor Turnover in an Industrial Work Setting", Personnel Psychology Dergisi, C.XXIX, No:3, (Güz-1976).
- ADAL, Zeki : "İşgörenin İşten Ayrılma Kararına Bir Yaklaşım", Organizasyon İ.Ü.İşl.Fak. Yön.ve Org.Enst.Dergisi, Y.1, S.4, 1977.
- AĞRON, İnal Cem : İşgören, Eskişehir İ.T.İ.A.Yayınları No:207, Eskişehir, 1978.
- AYTEK, Bintuğ : İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik, Ankara İ.T.İ.A. Yayınları, No:77, Ankara, 1977.
- BANNISTER, Brendan D.-
GRIFFITH, Roger W. : "Applying a Causal Analytic Framework to the Mobley, Horner and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination", Journal of Management Dergisi, C.XII , No:3, (Güz-1986).

- BAYKAL, Besim : **Günümüzde Yönetim: Temel Kavramlar ve Yeni Yeni Görüşler**, İ.Ü. İşl.Fak.İşl.İkt. Enst.Yayın No:21, İstanbul, 1974.
- BAYKAL, Besim : **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İ.Ü. Yayın No: 2524, İstanbul, 1978.
- BAYSAL, Ayşe Can : **"İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu"**, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S.6, (Kasım-1984).
- BAYSAL, Ayşe Can : **"Birey-Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar"**, İ.Ü.İşl.Fak.Dergisi, C.XIV, S.1, (Nisan-1985).
- BIZE, R.-MILHAUD, Jean (Çev.Mehmet TOPRAK-Mehmet YAZGAN) : **Sanayi Psikolojisi**, Kardeş Matbaası, Ankara, 1964.
- BLAU, Gary-BOAL, Kimberly : **"Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover"**, Journal of Management Dergisi, C.XV , No:1, (Mart-1989).
- CHUNG, Kae H. (Çev.Oya ÇİFTÇİ) : **"İsteklendirme Kuramı ve Araştırma"**, A.İ.D., C.V, S.4, (Aralık-1972).
- DALTON, Dan R.-MESCH, Dobra J. : **"The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover"**, Administrative Science Quarterly Dergisi, C.XXXV, No:2, (Haziran-1990).
- DALTON, Dan R.-TODOR,William D. : **"The Attenuating Effects of Internal Mobility on Employee Turnover: Multiple Field Assessments"**, Journal of Management Dergisi, C.XIII, No:4, 1987.
- DAVIS, Keith (Çev.Kemal TOSUN ve diğerleri) : **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, İ.Ü.Yayın No:3028, İstanbul, 1982.

- DERELİ, Toker : **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yayın-
Dağıtım, C.I, B.2, İstanbul, 1981.
- DESSLER, Gary : **Personnel Management**, B.2,
Reston Publishing Company, Inc. Reston,
Virginia, 1981.
- DİCLE, Ülkü-DİCLE, Atilla : **"İsteklendirme (Motivasyon)"**, Erzurum
Atatürk Üniversitesi İşl.Fak.Dergisi,
C.I, S.1, 1973.
- DRAKE, Richard I.-SMITH, Peter J.
(Çev.Kemal TOSUN ve diğerleri) : **Sanayide Davranış Bilimleri**, İşletme
Fakültesi Yayın No:83, İstanbul, 1978.
- EREN, Erol : **Yönetim Psikolojisi**, İşl.İkt.Enst.Ya-
yın No:105, B.3, İstanbul, 1989.
- EVANS, Martin G. : **"Organizational Behavior: The Central Role
of Motivation"**, Journal of Management
Dergisi, C.XII, No.2, (Yaz-1986).
- EVERED, James F.-EVERED, J.Erich : **Shirt-Sleeves Management**, B.2,
AMACOM, American Management Association,
New York, 1989.
- FARREL, Dan-PETERSEN, James C. : **"Commitment, Absenteeism and Turnover of
New Employees: A Longitudinal Study"**,
Human Relations Dergisi, C.XXXVII,
(Ağustos-1984).
- FEDERICO, Suzanne M.-FEDERICO, Pat-Anthony-
LUNDQUIST, Gerald W. : **"Predicting Women's Turnover As A
Function of Extent of Met Salary
Expectations and Biodemographic Data"**,
Personnel Psychology Dergisi, C.XXIX,
No:4, (Kış-1976).
- FOX, Robert (Çev.Nail ÇÖLBAŞI) : **"İşletmelerde İnsan Gücü Dönüşümü"**,
S.İ.D. Özel Bası No:6, Y.4, S.22,
(Kasım,Aralık-1969).

- FULMER, Robert M. : **Practical Human Relations**, Richard D. Irwing, Inc., Homewood, Illinois, 1983.
- GELIERMAN, Saul W. (Çev. Feyzullah EROĞLU) : "Parasal Ödüller ve İşgörenlerin Tatmini", Erzurum Atatürk Üniversitesi İşl.Fak.Dergisi, C.VI, S.1-2, (Mayıs-1983).
- GEYLAN, Ramazan : "Yüksek Personel Devir Oranının Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.VII, S.2, (Kasım-1989).
- GRIESINGER, Donald W. : "The Human Side of Economic Organization", The Academy of Management REVIEW Dergisi, C.XVI, No:3, (Temmuz-1990).
- HALLORAN, Jack : **Persomnel and Human Resource Managemment**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1986.
- HERZBERG, Frederick-MAUSNER, Bernard-SYNDERMAN, Barbara B. : **The Motivation to Work**, B.2, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1959.
- HICKMAN, Craig R.-SILVA, Michael A. (Çev.Hüseyin KANBUR) : **Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1990.
- HICKS, Herbert G.(Çev.Osman TEKOK-Birtuğ AYTEK-Birol (BUMİN) : **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, San Matbaası, Ankara, 1976.
- HICKS, Herbert G.-GULLETT, C.Ray (Çev.Besim BAYKAL) : **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, İ.T.İ.A. İşl.Bil.Enst.Yayınları No:1, İstanbul, 1981

- İNCEOĞLU, Metin : **Güdüleme Yöntemleri**, Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksek Okulu Yayınları No:4, Ankara, 1985.
- JACKOFSKY, Ellen F.-FERRIS, Kenneth R.-
BRECKENDRIDGE, Betty G. : **"Evidence for A Curvilinear Relationship Between Job Performance and Turnover"**, Journal of Management Dergisi, C.XII, No:1, (Bahar-1986).
- JEHRING, J.J.(Çev.Ülku DİCLE) : **"Kârın Bölüşülmesi, İsteklendirme ve Verimlilik"**, MPM Verimlilik Dergisi, C.III, S.3, (Nisan,Haziran-1974).
- KALDIRIMCI, Nurettin : **"Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme"**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.I, S.1, 1987.
- KAYA, Gülay : **"İşçi Devri ve Maliyetinin Saptırması"**, MPM Verimlilik Dergisi, C.XVII, S.1, (Ekim,Aralık-1977).
- KAYNAK, Tuğray : **Organizasyonel Davranış, İşletme Fakültesi Yayın No:223, İstanbul, 1990.**
- KEMERY, Edward R.-DUNLAP, William P.-
BEDEIAN, Arthur G. : **"The Employee Separation Process: Criterion-Related Issues Associated With Tenure and Turnover"**, Journal of Management Dergisi, C.XV, No:3, (Eylül-1989).
- KOÇEL, Tamer : **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İ.Ü. İşl.Fak.Yayın No:205, İstanbul, 1989.**
- MAJCHERZAK, Ann : **The Human Side of Factory Automation, 1988, (Kitap İncelemesi by Ellen Ernst KOSSER), Academy of Management Executive Dergisi, C.IV , No:2, (Mayıs-1990).**

- MASSIE- Joseph L. (Çev.Şan ÖZ-ALP ve diğerleri) : İşletme Yönetimi, Bayteş Yayıncılık, B.1, Eskişehir, 1983.
- MILLER, Lawrence M. : Behavior Management: The New Science of Managing People at Work, John Wiley and Sons. A Wiley-Interscience Publication, New York, 1978.
- MOSSHOLDER, Kevin W. ve Diğerleri: "Job Performance and Turnover Decisions: Two Field Studies", Journal of Management Dergisi, C.XIV , No:3, (Eylül-1988).
- NEWMAN, William H. (Çev. Kenan SÜRGÜT) : Yönetim: İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, Yetkin Yayınları, B.4, Ankara, 1985.
- OUCHI, William (Çev.Yakut GÜNERİ): Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?, İlgi Yayıncılık Modern Yönetim Dizisi, İstanbul, 1987.
- ÖZ-ALP, Şan-SİNDİREN, Doğan-AŞKUN, İnal Cem : İşletme Politikası: Metin ve Örnek Olayla, B.3, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, No:123, Ankara. 1974.
- ÖZALP, İnan : "Motivasyon Teorilerindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkisi", Adana İ.T.İ.A. İşl.Enst.Dergisi, Y.1, S.1, (Mart-1977).
- ÖZBAŞAR, Sera-AKSAN, Zeki : "İşletmelerimizde Beşeri Kaynakların Özellikleri ve Yönetimi", (Araştırma), Yönetim İ.Ü.İşl.Fak.İşl.İkt.Enst.Dergisi, Y.2, S.5, (Temmuz, Eylül-1976).
- ÖZCAN, Mehmet : "Organizasyonların Beşeri Yöntü ve Motivasyon", S.İ.D., Y.10, S.87, (Kasım-1975).
- ÖZALP, Enver : Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları No:249/169, Eskişehir, 1982.

- FLIPPO, Edwin B. : *Personnel Management*, B.5,
McGraw-Hill International Book Company,
Auckland, 1980.
- ROSS, Ian C.-ZANDER, Alvin
(Çev.Doğan CANMAN) : "Çalışanların Doyumu ve Personel Dev-
ri", A.İ.D., C.XVII, S.1, (Mart-1986).
- SABUNCUOĞLU- Zeyyat : *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversi-
tesi Basımevi, Bursa, 1984.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelik*
Teknikler, B.2, Eskişehir, 1984.
- SMITH, Howard L.-WATKINS, Larry E: "Managing Manpower Turnover Costs",
The Personnel Administrator Dergisi,
C.XVIII, No.4, (Nisan-1978).
- SORCHER, M.-MEYER, H.H. (Çev.Ruhi
Metin TÜRKÜ) : "Fabrika İşçilerinin Motive Edilmesi",
Erzurum Atatürk Üniversitesi İşl.Fak.
Dergisi, C.2, S.1, 1976.
- SULLIVAN, Jerry J. : "Self Theories and Employee Motivation",
Journal of Management Dergisi, C.XV,
No:2, (Haziran-1989).
- SUSZKO, Mary K. BREAUGH, James A.: "The Effects of Realistic Job Previews
on Applicant Self-Selection and Employee
Turnover, Satisfaction and Coping
Ability", Journal of Management Dergisi,
C.XII, No:4, (Kış-1986).
- ŞENALAR, Ferhat : *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*,
Üniversite Kitabevi, B.2, İstanbul, 1978.
- TELİMEN, Osman : *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*,
Sermet Matbaası, İstanbul, 1978.
- TILL, Kenneth S.-KUKALIS, Sal M. : "Is Voluntary Turnover Really Voluntary?",
Personnel Journal Dergisi, C.LXVII, No:11,
(Kasım-1988).

- TİMUR, Nezihe : "İşletme Seviyesinde İşçinin Yönetime Katılması", İ.Ü.İşl.Fak.Dergisi, C.III, S.2, (Kasım-1974).
- TİMUR, Hikmet : "Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği", A.İ.D. C.XVI, S.3, (Eylül-1983).
- TOSUN, Kemal : "Organizasyon, Personel ve Moral İlişkileri", Organizasyon Dergisi, Y.2, S.6, 1978.
- TREDGOLD, Roger F.(Çev.Cevdet AYKAN) : Çağdaş çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler,Ankara, 1970.
- TUTUM, Cahit : Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları No: 179, Ankara, 1979.
- TÜRKÖ, Ruhi Metin : Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon, Sevinç Matbaası, Ankara, 1973.
- ÜLGEN, Hayri : "Organizasyonda Beşeri Unsurun Önemi", İ.Ü.İşl.Fak.Dergisi, C.III, S1, (Nisan-1974).
- WALSH, James P.-ASHFORD, Susan J.-HILL, Thomas E. : "Feedback Obstruction: The Influence of The Information Environment on Employee Turnover Intentions", Human Relations Dergisi,C.XXXVIII, No:1, (Ocak-1985).
- WATKINS- John P. : "Realistic Job Previews: Can A Procedure To Reduce Turnover Also Influence The Relationship Between Abilities and Performance?", Personnel Psychology Dergisi,C.XXXI , No:2, (Yaz-1978).
- WATERS, L.K.-ROACH, Darrel : "Job Satisfaction, Behavioral Intention and Absenteeism As Predictors of Turnover", Personnel Psychology Dergisi, C.XXXII, No:2, (Yaz-1979).

Ö Z E T

Günümüz işletmelerinde en büyük sorun işgören-örgüt bütünleşmesidir. Bu nedenle, motivasyon ve motivasyondan kaynaklanan işgücü devri çok önemli bir konudur.

Motivasyonun işgücü devri üzerine etkilerini incelediğimiz bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci Bölümde, motivasyon kavramı, önemi ve geliştirilen klasik ve modern kuramlar incelenmiştir.

İkinci Bölümün birinci kısmında işgücü devri kavramı, önemi ve işgücü devrini etkileyen işletme dışı ve işletme içi faktörler açıklanmıştır. İkinci kısımda ise, işletme ve işgören açısından işgücü devri ilişkileri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Çalışmamızın son bölümünü oluşturan üçüncü bölümde ise, motivasyonun işgücü devri üzerine etkilerinin MARSA A.Ş.'deki incelemesi yer almaktadır.

İşletmelerin başarılarında motivasyon faktörü çok önemlidir. İşletmeler motivasyon araçlarını yapılarına ve işgören isteklerine göre uygun

ve yeterince uygularsa "işletme-işgören bütünleşmesi daha da kolay sağlanabilecektir. İşgören işletmeyi ikinci bir aile olarak görecektir, maliyetleri azaltıcı ve gelirleri artırıcı çabalarda bulunabilecektir. Böylece işletme çalışılabilecek bir örgüt imajına sahip olacaktır" kanısını taşı-maktayız.

A B S T R A C T

Today, the most important problem is the integration of personnel and organization in the businesses. So, motivation and manpower turnover which derived from motivation is very serious subject.

This study which we have studied" motivation affection on to turnover" is consist of three main parts.

In first section, it has been studied motivation nation, its importance and being developed classical and modern theories.

In first part of second section, it has been explained manpower turnover notion, its importance and the internal and external factors affecting the manpower turnover. In second part, it has been studied relationship of manpower turnover by business and personnel.

In final section, there are practices related to subject in MARSA Company.

The motivation factor is very important in succes of business. We believe that, "If a business uses the motivation tolls accordingly the integration of personnel and organization will be maintained easily.

Moreover, the personnel will see the organization as a their second family and will try raising the revenuesand reducing cost. Thus, the business will have the image in which can be worked".

WHEARY, Robert J., Sr.-

SOUTH, John C.

: "A Worker Motivation Seale", Personnel Psychology Dergisi, C.XXX, No:4, (Kış-1977).

YOZGAT, Osman ve diğerleri

: 1986 Yılında İşgücü ve Finansman Giderlerinin Maliyetlere Etkisi ve Bazı Yönetim Sorunları (Tekstil ve Metal Sanayii İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma), Marmara Üniversitesi Yayınları No:457, İstanbul, 1988.

ZAİM, Sabahattin

: Çalışma Ekonomisi, Filiz Kitabevi, B.7, İstanbul, 1986.