

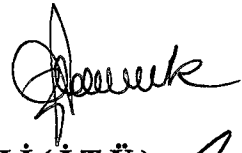
175871

**TASARIM BÜROLARINDA,
İŞTEN DOYUMSUZLUK, İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ İLİŞKİLERİ**

**DOKTORA TEZİ
Y. Mimar Esin KASAPOĞLU
(502920209012)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 12 Şubat 1999
Tezin Savunulduğu Tarih : 19 Nisan 2000**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Zeynep SÖZEN



Diğer Jüri Üyeleri Prof. Dr. Heyecan GİRİTLİ (İ.T.Ü.)



Prof. Dr. Nur ESİN ALTAŞ(İ.T.Ü.)



Prof. Dr. Hayat KABASAKAL (B.Ü.)



Prof. Dr. Tamer KOÇEL (İ.K. Ü.)



NİSAN 2000

ÖNSÖZ

Yönetim bilimi içinde, özel bir yeri ve önemi olan işgören yönetimi sorunları, tasarım bürolarında da kendini göstermektedir. Yıllarca, tasarım bürolarında çalışmış ve bu sorunları yaşamış bir işgören olarak, doktora tezimin konusunu, işgören yönetimi olarak seçmemde, geçmiş deneyimlerin önemli bir etkisi oldu.

Tezin doğrultusunu, işten doyumsuzluk çerçevesine oturtmuş olmakla birlikte, konunun bir bütün olarak ele alınmasında yarar görüldü. Konu, birbirinden ayrılamayacak kadar bütünlük oluştuyordu. Bununla birlikte; işten doyumsuzluğun, tasarım bürolarında işgörenlerin yaşadığı en önemli sorunlardan biri olduğu belirlendiği için, araştırmanın çerçevesi bu doğrultuda çizildi.

Amacım, sadece bir doktora tezi hazırlamak olmadı. Aynı zamanda; tasarım büroları yöneticilerine ve yönetici olmayı hedefleyen kendime bu doğrultuda bir ışık tutabilmek; sağlıklı düşünebilmek için bir altyapı oluşturabilmektir. Bir de, tasarım büroları yöneticilerinin dikkatini, işgören sorunlarına çekebilmek...

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, desteği ve yönlendirici katkısı için Prof. Dr. Zeynep Sözen'e teşekkür ederim. Ayrıca, çok değerli yardımlarından ve katkılarından dolayı Prof. Dr. Hayat Kabasakal ile Prof. Dr. Heyecan Giritli'ye teşekkürü borç bilirim.

Soru kağıdını yanıtlayan tüm mimarlara, özellikle anket çalışmasına katılan tüm dostlara teşekkür ederim.

Şubat, 1999

Esin KASAPOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
TABLO LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	xi
BÖLÜM 1.GİRİŞ	
1.1.Konunun Belirlenmesi	1
1.2.Amaç	3
BÖLÜM 2. İŞGÖREN YÖNETİMİ	
2.1.Yönetim Biliminin Genel Tanımı	4
2.2.İşgören Yönetimi	8
2.2.1.İşgören Yönetiminin Tarihsel Gelişim	11
2.2.2.İşgören Politikasından Beklentiler	17
2.2.3.İşgören Yönetiminin Hedefleri	19
2.2.4.İşgören Yönetiminin İşlevleri	21
2.2.4.1.Planlama	21
2.2.4.2.Seçim	23
2.2.4.3.Geliştirme	25
2.2.4.4.Değerlendirme ve Ücretleme	31
2.2.4.5.Çalışma İlişkilerini Düzenleme	40
2.2.5.İşgören Yönetiminin Amaçları	42
2.2.5.1.Nitelikli İşgören İçin Çekici Bir Ortam Yaratabilmek	43
2.2.5.2.Başarımı Görülen İşgöreni İşletmede Tutabilmek	43
2.2.5.3.İşgöreni Güdülemek	44
2.2.6.İşgören Yönetiminin Örgütsel Amaçları	53
2.2.6.1.Verimlilik	53
2.2.6.2.Çalışma Yaşamı Kalitesi	62
2.2.6.3.Yasalara Uygunluk	87
2.3.İşgören Yönetiminin Önemi	91
BÖLÜM 3. TASARIM BÜROLARINDA İŞGÖREN YÖNETİMİ	
3.1.Tasarım Bürolarının Özellikleri	95
3.2.Tasarım Bürolarında İşgören Yönetimi ve Uygulamaları	99

BÖLÜM 4. TASARIM BÜROLARINDA ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN GEREKSİNİM VE BEKLENTİLERİ	102
BÖLÜM 5. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	
5.1.Temel Yaklaşım	105
5.2.Hipotezler	107
5.3.Araştırma Tasarımı	115
5.4.Veriler Toplama	115
5.5.Soru Kağıdı	116
5.6.Değişkenlerin Ölçümü	116
5.6.1.Bağımsız Değişkenler	118
5.6.2.Ara Değişken	121
5.6.3.Bağımlı Değişken	121
5.7.Kullanılan İstatistiksel Çözümler	123
BÖLÜM 6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	
6.1.Tanımlayıcı Çözümler	124
6.2.İlişkisel Çözümler	133
6.3.Regresyon Çözümleri	135
BÖLÜM 7. BULGULARIN HİPOTEZLER DOĞRULTUSUNDA TARTIŞILMASI	138
SONUÇ VE ÖNERİLER	144
KAYNAKLAR	148
EKLER	151
ÖZGEÇMİŞ	159

TABLO LİSTESİ

Tablo 6.1-	Tasarım bürolarında çalışan mimarların yaş gruplandırması.....	124
Tablo 6.2-	Tasarım bürolarında çalışan mimarların, mimarlık yaşı gruplandırması.....	125
Tablo 6.3-	Tasarım bürolarında çalışan mimarların, mimarlık deneyimi Gruplandırması.....	126
Tablo 6.4-	Tasarım bürolarında çalışan mimarların, Lisansüstü Eğitim Durumu.....	126
Tablo 6.5-	Tasarım bürolarında çalışan mimarların, çalıştığı şirket/büro Sayısı.....	127
Tablo 6.6-	Tasarım bürolarında çalışanmimarların, çalışmakta olduğu Büro/şirketteki çalışma süresinin gruplandırılması.....	128
Tablo 6.7-	Tasarım bürolarında çalışan mimarların işyeri yaşı Gruplandırması.....	129
Tablo 6.8-	Tasarım bürolarında çalışan mimarların işyeri büyüklüğü Gruplandırılması.....	129
Tablo 6.9-	Çalışma olanakları gözönüne alındığında, doyurucu bir yer Bulma olasılıkları.....	130
Tablo 6.10-	Tanımlayıcı çözümlemelerin istatistiksel olarak anlatımı.....	132
Tablo 6.11-	İşten doyumsuzluk – gereksinimler ilişkileri.....	133
Tablo 6.12-	İşten doyumsuzluk – işten ayrılma eğilimi ilişkisi.....	134
Tablo 6.13-	İşten ayrılma eğilimini etkileyen diğer faktörler.....	134
Tablo 6.14-	Regresyon Çözümlemelerinin Sonuçları.....	137

TASARIM BÜROLARINDA, İŞTEN DOYUMSUZLUK, İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ İLİŞKİLERİ

ÖZET

Yönetim biliminin, en önemli bölümlerinden biri de işgören yönetimidir. Doğrudan insanla ilgili olduğu için, ve her işgören kendi çevresinde, farklı değer yargılarıyla biçimlendiğinden, beklentileri de farklı olmaktadır. İşgören yönetiminin amacı ise, herbiri değişik koşullarda yetişmiş, farklı ortamlarda biçimlenmiş olan işgörenleri bir amaç etrafında toplayabilmektir. Örgütün amacı gerçekleştirilirken, işgörenlerin de, işten doyumunun sağlanması gerekmektedir.

İşgören yönetiminin dört hedefi vardır. Bunlar toplumsal , örgütsel , işlevsel ve kişisel hedeflerdir. İşgören yönetimi amaçlarına hedeflerine ulaşarak varır. Toplumsal hedefler; örgütün ahlaki ve sosyal yönden toplumun beklentilerinden sorumlu olmakla beraber, bu tür isteklerin kendi üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmayı amaçlar. Örgütsel hedefler; işgören yönetimi örgütünün etkinliğini arttırmasına yardımcı olmayı hedefler. İşlevsel hedefler; örgütün gereksinimleri ile işgören yönetimi bölümünün sağladığı katkılar birbirine denk olmalıdır. Kişisel hedefler; kişilerin kendi hedeflerine ulaşırken, örgütün hedefleriyle örtüşmesi sağlanmalıdır.

İşgören yönetiminin işlevlerini beş gruba ayırabiliriz.

1) Planlama

Planlama işlevi de iki gruba ayrılabilir. Birincisi işgören planlamadır.İlerde örgütün gereksinim duyacağı yeni işgören oranının tahminini yapar. Yeni işgücünü, nereden ve nasıl bulabileceğini belirler.Örgütler, doğru sayıda ve özelliklerde insanlarla çalışmazlarsa, başarılı olamazlar. İkinci işlev ise iş analizi ve tasarımıdır. İş analizi, bir işin faaliyetleri ile içerdiği sorumlulukların belirlenmesi işlemidir.) Her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir.

2) Seçim

Seçim işlevi de aday toplama ve seçim, yerleştirme olarak iki gruba ayrılır. İşletmelerde işlerin genişlediği, yeni görev yerlerinin kurulmak istendiği, ya da çalışanların görevlerinden ayrıldığı durumlarda, yeni işgörene gerek duyulur. İşletmeler, çevrede oluşan koşullara uyum sağlayabilmek için insangücü gereksinimini saptadıktan sonra, görev yerlerine uygun nitelikteki işgöreni ararlar. İşgören adaylarını bulmak için girişilen eylemler, aday toplama olarak değerlendirilir. İşgören seçimi, işletmede herhangi bir nedenle (ölüm, emeklilik, ayrılma, geçici görevlendirme gibi) boşalan görev yerinin gerektirdiği nitelikleri taşıyan adaylar ile yönetimin etkileşim içinde bulunduğu işlemlerden oluşur.

3) Geliştirme ve eğitim

Geliştirme ve eğitim, kariyer geliştirme ve sağlık ve güvenliğin korunması olmak üzere üçe ayrılır. Eğitim işgörenlerin, o sırada yapmakta oldukları işteki

performanslarını arttırmalarına, kariyerlerini geliştirmelerine ve ilerde üstlenecekleri sorumlulukları gerçekleştirebilecek düzeye gelebilmeleri için, gelişmelerine de yardımcı olur. Geliştirme, diğer taraftan, o anki işinden çok, ilerde üstleneceği sorumluluklar için, işgörenin gerekli birikimi kazanabilmesini sağlamaya yardımcı olmayı hedefler. Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş deneyimi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. İşgörenlerin sağlık ve güvenliklerinin korunması eylemi, çevresel kirlilikle, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız makine, radyasyon v.b. gibi tehlikelerden işgörenleri koruyan bir çalışma çevresi yaratmayı içerir.

4) Değerlendirme ve ücretleme

Başarım değerlemesi ve ücretleme olmak üzere ikiye ayrılır. Başarım değerlemesi literatürde, performans değerlemesi olarak da geçer. Kişilerin, işlerinde gösterdikleri performansları ve gelişmeye olan eğilimlerinin sistematik olarak değerlendirilmesidir. Başarım değerlemesi teknikleri, sadece ödüllendirme, ücretleme yapılacağı zamanlarda kişilerin verimlilik oranlarını belirlemekle kalmaz. Aynı zamanda, işgörelere de kendi gelişim derecelerini algılayabilmeleri için yardımcı olur. İşgörelere yaptıkları iş karşılığında ödenen para anlamına gelen ücret; işveren için yapılan işin maliyet kalemlerinden biridir. İşgören yönetiminin en önemli ve en hassas konularından birini oluşturur. Ücretler, işgörenleri daha verimli çalışmaya özendirerek güdüleme yollarından biridir. Yeni bir işe başlamayı düşünen kişinin, gözönünde bulundurduğu etkenlerden biri önerilen ücret düzeyidir.

5) Çalışma İlişkilerini Düzenleme

İşgörenlerin işverenleriyle bireysel olarak pazarlık edip isteklerini onlara kabul ettirmeleri oldukça zordur. Çünkü; bu konuda sınırlı bir güce sahiptirler. Bu nedenle işçiler, işverenle bir sendika aracılığıyla toplu olarak pazarlıkta bulunmayı yararlı görürler. Bilindiği gibi sendikaların üç türlü işlevi bulunmaktadır. Ekonomik, sosyal ve siyasi. Sendikalar, siyasi işlevlerini, siyasi partiler aracılığıyla; sosyal işlevlerini, bizzat sendika olarak toplumdaki sosyal ve kültürel faaliyetlere katılmak suretiyle ve ekonomik işlevlerini de toplu pazarlık sistemi yoluyla yerine getirirler. Gelecekte toplu pazarlık ve dolayısıyla toplu iş sözleşmesi sistemi, sendikalaşmanın ana amacını oluşturur. Bu nedenle; sendikalar, işverenle pazarlık yaparak bir iş sözleşmesini gerçekleştirmeye ağırlık verirler.

İşgören yönetiminin amaçları

1. Nitelikli İşgören İçin Çekici Bir Ortam Yaratabilmek:

İşgören yönetiminin, insan gücüne yönelik amaçlarından biri olan, nitelikli işgören için çekici bir ortam yaratabilmek; çok iyi hazırlanmış bir aday toplama kampanyası ve çekiciliği olan bir ücret sistemi gerektirir.

2. Başarımı Görülen İşgöreni İşletmede Tutabilmek

İşgören yönetiminin, insangücüne yönelik amaçlarından ikincisi de, başarımı görülen işgöreni işletmede tutabilmektir. Bunun ilk koşullarından biri ise, ücret sisteminin ve

ücret düzeylerinin adil olması; ücret düzeyinin hiç olmazsa piyasa koşullarının altına düşmemesidir.

3. İşgöreni Güdölemek

Güdölenme, isteme, gerekseme, dürtü, arzu etme gibi sözcüklerle anlatılan; insanın bir çaba içinde bulunmasına ilişkin genel bir terimdir. İnsanda güdölünme, bir güdünün doyurulmak için yekınmesiyle ya da dış etkenlerin zorlamasıyla ortaya çıkar. Böylece güdölünme, iç ve dış etkenlerle ortaya çıkan, bir gerilim, bir zorlanmadır. İnsanın bu gerilimi ya da zorlanması, amacına ulaşp, doyum sağlayıncaya dek sürer.

Psikologlar işten doyum ile işe geç kalma, işe gitmeme ve işi aksatma arasında güçlü bir ilişki olduğunu vurguluyorlar. Eğer bir iş, kişileri güdülemiyorsa, çalışanlar en ufak bir özürleri olduğunda işe gelemeyeceklerdir. Çoğu örgütlerde işe geç kalma, işe gelmeme ve çalışanların sık sık işten ayrılmaları şirketin kârlılığını olumsuz yönde ve direk olarak etkiler.

Maslow'un Gereksinimler Dizisi:

Abraham H. Maslow, güdüleme kuramında önem sırasına göre bir gereksinimler dizisinin bulunduğuna ilişkin görüşü ile ün kazanmıştır.(23, s: 321) Maslow'a göre bütün insan gereksinimleri aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir. Söz konusu kademelendirme şu şekildedir:

- 1) Fizyolojik Gereksinimler (yeme, içme, barınma, yaşamı devam ettirme),
- 2) Güvenlik Gereksinimleri (hastalık, yaşlılık v.b.g. hallerde geleceği garantiye alma...),
- 3) Sosyal gereksinimler (kendi kendini anlama, şefkat, kendini örgütün bir parçası gibi duyumsama),
- 4) Saygı gereksinimi (prestij, başarı, saygı görme...),
- 5) Vücuda getirme (yaratma ve başarma) gereksinimleri (yapma ve tamamlama arzusu, kişisel doyum, kişisel başarı, bilimsel buluşlar...) (23, s: 321)

Fizyolojik gereksinimler, en az oranda bile olsa doyurulmaları zaman insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu gereksinimler öncelikle karşılanmak zorundadırlar. Güvenlik gereksinimi, temel gereksinimlerden daha yüksek derecede bir gereksinimdir. Buradaki mantık, insanın fizkoyojik gereksinimlerini her zaman doyurduğu, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olacaktır, düşüncesinden doğar.

Gereksinimlerde güvenlik ve devamlılık, sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vs.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikte olanların doyurulması önem kazanır. Maslow, dördüncü gereksinim kademesine saygı gereksinimi adını

vermektedir. Çünkü bir kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra gerek grup içinde ve gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder. Gereksinimler dizisinin beşincisini ve sonuncusunu, yaratma ve başarma ya da kendini gerçekleştirme gereksinimi meydana getirmektedir. Bu gereksinim daha önce saydıklarımıza oranla daha az belirlidir. Her insan belirli alanlarda uzmanlık kazanabilecek bazı yeteneklere sahiptir. Bu yeteneklerin geliştirilmesi ile, işgörenler hem yatkın oldukları bir işte çalıştıkları için daha fazla işten doyum duyumsayacaklar; hem de bazı yeni buluş ve yaratma çabalarında bulunarak, kendilerine olan güvenlerini arttıracaklardır.

İşgören Yönetiminin Örgütsel Amaçları

1. Verimlilik

Verimlilik, büyük önem verilen, üzerinde pek çok araştırma yapılan yönetim konusudur. Örgütlerin en büyük sorunu yeterli düzeyde verimli olamamaktır. Verimli olamayan örgütler, öteki sorunlarını çözmede de yetersiz kalmaktadırlar. Çünkü; hemen hemen tüm sorunlar, örgütün ürettiği ürünün satılmasıyla elde edilecek girdilerle çözüme kavuşur. Yeterli düzeyde verimli olamayan örgütler, kendilerine gereken girdiyi sağlayamazlar.

2. Çalışma Yaşamı Kalitesi

İş görenin işinden doyumunun sağlanması, artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünün ya da ürünlerin niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, öbür yandan buna koşut olarak işgörenlerin işten doyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür.

Endüstriyel yaşamın farklı bölümlerinde çalışanları tehdit eden birçok tehlikeler bulunmaktadır. İş kazaları, meslek hastalıkları, zehirli gazların ortaya çıkması vb. Ancak; işyerlerinde en çok bunlar kadar etkili, sessizce, görünmeyen bir biçimde binlerce insanı etkileyen diğer çok önemli bir tehlike streştir.

Örgüte bağlılık, örgütün amaçlarına, siyasasına, görevin gereklerine uygun davranmayı içerir. İşgörenden, örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutma; özveriyle çalışma; gereğinde örgüte daha çok çalışma süresi ayırma; yönetimin buyruklarını tartışmasız yerine getirme gibi bağlılık eylemleri beklenir. Böylece örgüt, bir bakıma işgöreni egemenliği altına alarak, onun örgütte kalmasını güvenceye alır .

3. Yasalara Uygunluk

İşletmeler işgören politikaları düzenlerken, içinde bulundukları ülkenin yasalarına uymak zorundadırlar. İşgören konularında çıkarılan bir çok yasa, işletmenin bağımsız hareket etmesini sınırlar.

Tasarım büroları da, genel anlamıyla üretim yapan işletmelerdir. Ancak; ürünün, kendinden kaynaklanan özellikleri nedeniyle, imalat sektöründen ayrı bir görünümündedir. Bunlarla birlikte, çoğu zaman geri planda kalan sanatsal ve toplumsal sorumluluklarda mimari projeciliğin bir başka özelliğidir. İş alma kolay olmadığı için, piyasa koşullarında rekabet etmek isterken, zaman zaman aykırı görünümdeki binalar ortaya çıkmaktadır.

Tasarım bürolarında çalışan işgören mimarların beklentileri ve gereksinimleri de, diğer sektörlerde çalışanlardan farklı değildir. Güdülenmeden kaynaklanan sorunlar, işten doyumun düşük düzeyde olması, ücret seviyesinin istenen oranda olmaması genel olarak önde gelen sorunlar olarak karşımıza çıkar.

Bu araştırmanın çerçevesi, tasarım bürolarında işten doyumsuzluğun nedenleri ve sonuçları olarak belirlenmiştir. Araştırmanın ana amacı da bu doğrultuda biçimlendirilmiştir. Ancak; işten doyumun işgören yönetimi içindeki yeri ve öneminin anlatılabilmesi bakımından, önce işgören yönetiminin ayrıntılı olarak tanımlanması yoluna gidilmiştir.

Beş hipotez geliştirilmiştir. Birinci aşamada; fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimlerinin, artmasının, işten doyumsuzluğunda artması sonucunu getirdiği ortaya konmuştur. Maslow'ın gereksinimler sıralamasına göre, bir insanın beş ana gereksinim grubu vardır. Bu çalışmada, dördüncü sıradaki saygı gereksinimi ile beşinci sıradaki kendini gerçekleştirme gereksinimi, saygı gereksinimi olarak, bir grup altında toplanmıştır. Son hipotez ise, işten doyumsuzluğun artmasının, işten ayrılma eğilimini arttıracak biçimde geliştirilmiştir.

Soru kağıdına yanıt veren mimarların yarısından fazlası (36 kişi) 30 yaşın altındadır. 20'si erkek 35'i kadındır. 32 mimar bekar, 23'ü evlidir. Genelleme yaparsak, tasarım bürolarında, 30 yaşın altında, bayan mimarların ağırlıklı olarak çalıştığı ve %58'inin de bekâr olduğu sonucuna varabiliriz. Büyük bir bölümünün, deneyimleri on yıldan az olmakla birlikte, 48 mimar, 1 ile 7 arasında iş değiştirmiştir. 18 mimar, çalıştığı işyerinde, 1 yıldan az bir süredir çalışmakta olup; 1 ile 2 yıl arasında çalışmakta olan 27 kişidir. Sadece 9 kişi de, 3 yıldan fazla bir süredir çalışmaktadır.

Soru kağıdına yanıt veren, 55 mimarın işten doyumsuzluk düzeyleri ölçülmeye çalışılarak, tasarım bürolarında çalışan mimarlara dönük bir genelleme yapılmaya çalışılmıştır.

Hipotezler doğrultusunda yapılan çözümlemeler sonucunda, fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimlerindeki doyumsuzluğun artması ile birlikte, işten doyumsuzluğun da arttığı sonucu elde edilmiştir. Doyurulmayan gereksinimler, işgörenlerde işten doyumsuzluğa neden olmaktadır. Maslow'un kuramı baz alınarak yapılan bu sınıflandırma sonucunda, fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimlerinin mimarlar içinde temel gereksinim grupları olduğunu söyleyebiliriz.

Elde edilen sonuçlar, hipotezleri kanıtlamıştır. Fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimlerinin doyurulmamasının, işten doyumsuzluğa neden olduğu; bunun da, mimarlarda işten ayrılma eğiliminin artmasına neden olduğu bulunmuştur.

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB DISSATISFACTION AND LEAVING, IN ARCHITECTURAL OFFICES

SUMMARY

Management is coordinating a group of people in order to produce with the probable least cost, highest quality, within the probable shortest time.

People are the most important part of an organization. Therefore, managing people, is the most important part of management. People working in an organization are called personnel and managing personennel is called personnel management. The purpose of personnel management is to improve the productive contribution of people to the organization in an ethical and socially responsible way.

There are four objectives of personnel management. These are: Societal objective, organizational objective, Functional objective and Personal objective. In practice, Personnel management achieves its purpose by meeting objectives. Objectives are benchmarks against which actions are evaluated. Societal objective is, ethically and socially to be responsible to the needs and challenges of society, while minimizing the negative impact of such demands upon the organization. Organizational objective is to recognize that personnel management exists to contribute to organizational effectiveness. Functional objective is, to maintain the departments contribution at a level appropriate to the organization's needs. Personal objective is, to assist employees in achieving their personnel goals, at least insofar as these goals enhance the individual's contribution to the organization.

Functions of personnel management are group into five categories.

1) Planning

Planning is also, grouped into two categories. The first one is personnel planning. Personnel planning systematically forecasts an organization's future demand and supply of employees. By estimating the number and types of employees needed, the personnel department can career planning, and other activities. Personnel planning allows the department to staff the organization at the right time with the right people. The second one is job analysis and design. Job analysis systematically collects, evaluates, and organizes information about jobs. It provides the foundation of an organization's personnel information system.

2) Selection

Selection is grouped into two categories. The first one is recruitment. Recruitment is the process of finding and attracting capable applicants for employment. The process begins when new recruits are sought and end when applications are submitted. The

result is a pool of applicants from which new employees are selected. The second one is selection. After recruitment assembled a pool of suitable applicants, the selection process begins. The selection process is central to the personnel function. Improper selection causes the the department to fail at the objectives of the organization. An organization can not perform better than the quality of the people it hires.

3) Training and Development

Training and development is grouped into three categories. The first one is training and development, also. Training, helps employees doing their present jobs, the benefits of training may extend throughout a person's entire career and may help developing that person for future responsibilities. Development on the other hand, helps the individual handling future responsibilities, with less emphasis on present job duties. The second one is career planning. Career planning is the process by which one selects career goals on the path to those goals. When employers encourage career planning, employees are more likely to set career goals and work toward them. In turn, these goals may motivate employees to pursue further education, training, and other development activities, which gives the department a larger internal pool of qualified applicants. The third one is security, safety and health. It is achieved by financially, socially and physically.

4) Appraisal and Compansation

Appraisal and compansation is grouped in to two categories. The first one is performance appraisal. It is the process by which organizations evaluate job performance. When done correctly, employees, their supervisors, the personnel department, and, ultimately, the organization all benefit. Performance appraisal is a critical activity of personnel management. Its goal is to provide an accurate picture of past and/or future employee performance. The second one is compensation management. Compensation is what employees receive in exchange for their contribution to the organization. Compensation management helps the organization to obtain, maintain, and retain a productive work force. Since compensation can signal what behaviors are most valued, it has the potential of influencing both strongly individual productivity and the strategic direction of the company. If it is mismanaged, the compensation program may result in highturnover, increased absenteeism, more grievances, job dissatisfaction, poor productivity, and unfulfilled strategic plans.

5) Employee Relations

Unions are open systems –affected by their environment- and political organizations which are influenced by the needs and wishes of members. Increased global competition has put pressure on many firms to reduce costs, whether the result be lower wages for employees or lower labor costs through better productivity. The most important function of a union is collective bargaining. Sometimes, it is appreciated the only function of a union. Collective bargaining and the final contract imply the working conditions of employees, their wages, working hours and the other terms.

The Purposes of Personnel Management

There are three purposes of personnel management.

1) To Create An Attractive Environment For The Qualified Employee

The first step must be to attract capable applicants, and in order to achieve this, different channels such as advertisements to reach a broader group of applicants can be used. If an organization desire to hire capable employees, attractive working conditions should be created, such as higher wages or salaries, attractive incentive systems.

2) To Decrease Employee Turnover

One of the purposes of personnel management is to decrease number of the qualified personnel, leaving the organization. If it is easy for a qualified personnel to find a better job, he/she will leave the organization. Because of that, the level of wages/salaries and the working conditions must be attractive.

3) Motivation

It is important for an organization, to imply higher motivation for the personnel. Motivation is the desire to succeed. If the personnel motivated enough, they would have the desire to do their best for the job.

Need and motive are used for the same meaning. They have some differences, either. Need, means also, having purposes. Need is a must, for the people, to live.

Maslow classified the needs of a person:

1. Physiologic Needs
2. Safety Needs
3. Social Needs
4. Success Needs
5. Respect Needs

1. Physiologic Needs: It is impossible for a person to live without physiologic needs. They are the main needs, such as eating, drinking, sleeping.
2. Safety Needs: People, want to be sure about the future. It is the second need, after the main needs. It is important for a person to be sure to have physiologic needs, when it is impossible to work, such as; unemployment or illness.
3. Social Needs: People live in a society. First of all, in a family and in a nation. Then, go to school and have friends. He/she can be a member of an assembly or a party. It is the fact that, people have to live together. People want to be together, with the persons they love. People need to be together with the person they love. It is the same for their job.

4. **Success Needs:** The fourth group of needs is success needs. The people want to be the best in their groups and to be admired by other people. It is one of the ways to satisfy people.
5. **Respect Needs:** The last group of needs is respect needs. People want to create, if they have the skills enough. They would like to feel themselves, enough to create a new product.

When one of these needs are satisfied, people need the other group, and it continuous. If the previous need is not satisfied, it will be expected to satisfied, first when it is satisfied again, the other need will be needed again.

The second group of purposes are organizational.

1) Productivity

Productivity, is to produce with the probable least coast, highest quality, within the shortest time. Productivity is the ratio of an organization's outputs (goods and services) to its inputs (people, capital, materials, and energy). Productivity increases as an organization finds new ways to use fewer resources to produce its output. In a business environment, improving is essential for long-term success. Through gains in productivity, managers can reduce costs, save scarce resources, and enhance profits. In turn, improved profits allow an organization to provide better pay, benefits, and working conditions. The result can be a higher quality of work life for employees, who are more likely to be motivated toward further improvements in productivity.

2) The Quality of Work Life

Job satisfaction affects the quality of work life. If/employee believes that there is a misfit among his or her values, goals and behavioral strategies and the current job situation, he or she simply quits. For that reason, job satisfaction, is important for an organization, to minimize turnover. Stress, is the second important part of the quality of work life. It leads to illness and affects productivity. Attachment to the organization, is one of the basic subjects. The focus is on how much the person wants to be a member of the current organization. Moreover, the reassessment and the decision occur in the absence of spesific job alternatives, and result in the binary outcome of staying or quitting.

3) Labor Relations Law

Government shapes the union-management framework through laws and their interpretation.

People are the common element in every organization. They create the strategies and innovations for which organizations are credited. But, it is also difficult managing people. Employees, in an organization, are members of different cultures, families or may be countries. Everyone has different goals, values, or behavioral strategies. It is difficult to satisfy all of them at the same time. New strategies can be created, for all employer in the organization.

In architectural offices, product is the architectural project. There is no, another factory. It is the site, where the project executed. Characteristics of product change project to project. It can be hotel, school, house or factory. All of them requires different characteristics. The product is complex. Although, the projects you work on is the same, you can not apply one on the other site. Demand is not regular, it is volatile. Construction industry is affected by economical crisis. It is needed different specialities to coordinate. An architectural project needs the co-operation of the mechanical, electrical and construction engineers. According to these purposes, a questionnaire was prepared and interviewed with 55 architects. All of them were working in architectural offices.

There are five hypothesis according to these theories. First one is "If dissatisfaction of physiologic needs increase, job dissatisfaction will increase." Second one is "if dissatisfaction of safety needs increase, job dissatisfaction will increase." Third one is "if dissatisfaction of social needs increase, job dissatisfaction will increase." Fourth one is "if dissatisfaction of respect need increase, job dissatisfaction will increase." Fifth one is "if job dissatisfaction increase, propensity to leave will increase."

According to the results of the interviews, architects working in architectural offices are mostly between twenty four and thirty years old. The number of the architects, over the age of thirty, decrease. There are fourteen architects between thirty and forty. The number of the architects over forty are only four. The number of architects, responding the interviews are 55 and 35 are women and 20 are men. According to this result, women are choosing to work in offices, generally. When, we group the architects according to the year, they graduated, the number of architects graduated between 0 and 10 years ago are 43. Most of them have experience between 0 and 10 years. The number of architects who are married are 23 and 13 of them having a baby. 4 of the architects, responding to the interviews, are working in the offices between the age of 1 and 4 years; 14 of them are between 5 and 8 years; 10 of them are between 9 and 12 years; 4 of them are between 13 and 16 years; 1 of them is between 17 and 20 years; 1 of them is between 17 and 20 years; 1 of them is between 21 and 24 years and 20 of them are more than 24 years.

According to the results of the interviews, it can be summerized that architects working in architectural offices are under the age of thirty and most of them have the experience of not more than ten years. Most of them are women and they are single. According to the corelation analyses, the hypothesis were pozitif. When dissatisfaction of physiologic, safety, social and respect needs increase, job dissatisfaction would increase, also. This leads increasing propensity to leave .

Finally, the study serves as a pilot study, providing empirical data for further research on the relationship between dissatisfaction of needs, job dissatisfaction and propensity to leave. But, it has also theoretical significance in the sense that it contributes to the personnel management and the importance of the job dissatisfaction.

BÖLÜM 1-GİRİŞ

1.1. KONUNUN BELİRLENMESİ

Bir işletmenin en önemli ögesi, üretimi meydana getiren çalışanlarıdır. Sosyal bir varlık olan işgören, iş dışında da özel bir yaşamı olan canlı bir varlıktır. İnsanların verimli olarak işlerini yürütebilmeleri, işletme içi ve dışı pek çok koşulla bağlantılıdır. İşgörenin kendi özel sorunları olabileceği gibi, işletme içi bazı olaylardan da olumsuz etkilenebilir. Bu durum; işindeki verimine de yansır. İşgörenin işinden doyum almaması, veriminde düşmeye neden olur. İçinde bulunduğu koşulların değişmemesi, onu yeni bir iş arayışına ve işini bırakmaya kadar götürebilir. Böyle bir gelişme, kuşkusuz işletme içinde istenmeyen bir durumdur.

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere, parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. İşgören yönetimi ise, bunun en önemli bölümünü oluşturur. Çünkü; üretimi insan yapar. Makinaya da, alete de can veren insandır. Günümüzde, gelişen teknoloji ile birlikte, robot ve bilgisayarlarla üretim yaygınlaşmıştır. Ancak; çalışan işgören sayısı azalsa bile, insangücü hala üretimin ana ögesi olmaya devam etmektedir.

Bir örgüt için, amaç sadece üretim yapmak değildir. Onu üreten insanın da belirli bir doyuma ulaşması ve örgütle bütünleşmesi de aynı oranda önem taşımaktadır. Bunun başarılması da sağlıklı bir işgören yönetiminin oluşturulması ile sağlanabilir.

İşgören yönetiminin temel amacı, insangücünü en etkin ve verimli biçimde kullanmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar, işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan işgörenin özelliklerine bağlıdır. Bu nedenle; işlerin yürütülmesinde, işe alınacak işgörenin seçimi, yerleştirilmesi, işe uyarlanması, eğitilmesi ve değerlendirilmesi gerekecektir. İşgörenin, uyum sağlayamadığı ve verimli olamadığı durumda, işten çıkarılması da söz konusu olacaktır. İşgören yönetimi,

bütün bu işlevleri içeren, işgören sorunlarının çözümünde, etkili yol ve yöntemleri de kapsamına alan bir işlemdir.

İşten ayrılma, sadece işverenin takdirine kalmış bir seçim değildir. Yeterince doyum sağlayamayan işgörenlerde, işten ayrılıp, şanslarını başka yerlerde denemek isteyebilirler. İş değiştirme oranının yüksek olduğu meslek gruplarından biri de mimarlardır. Genellikle, küçük bürolarda çalışan mimarlar, maddi ve manevi yönlerden doyum sağlayamamanın çözümünü, başka işyerlerinde şanslarını deneyerek aramaktadırlar. İşgören politikalarının pek farklı olmadığı, birbirine benzeyen bürolarda, birbirine benzeyen uygulamalarla karşılaşmaktadırlar.

Her yeni iş, yeni bir başlangıç demektir. İş değiştirmenin gerek işyerine, gerek işgörene olumsuz etkileri olacaktır. İşgören yeni bir ortama girme, uyum sağlama, işe alışma gibi sorunlar yaşar. İşveren de, yeni işgören arama, seçme ve onun işe uyumunu sağlamaya çalışırken, süre, ve maddi açıdan kayba uğrayacaktır. Genellikle, göz önünde bulundurulmayan bu süreç, işveren için önemli bir kayıptır. Özellikle, sık sık yinelenmesi durumunda, ciddi kayıplara neden olacaktır. Politikalar değişmediği sürece, her iki tarafın da zararlı çıktığı bu devinim sürecektir.

Bütün bunlar gözönüne alındığında; mimarlar arasında, çok yaygın olan iş değiştirme oranının nedenlerini araştırmak ve bu sektörde işgören politikalarını, bu bakış açısıyla ortaya koymak amaçlanmıştır.

Bu tezin kapsamında, mimarların işten ayrılmaya olan eğilimlerine, işten doyumsuzluk duyumsamalarının neden olduğu düşüncesiyle yola çıkılmıştır. Öncelikle, işten doyumsuzluğun nedenleri irdelenmeye çalışılmıştır. Maslow'un gereksinimler sınıflandırmasındaki beş ana gereksinim grubu baz alınmıştır. Herbiriyle, işten doyumsuzluk arasında, ayrı ayrı ilişki aranmıştır. Sonuç olarak; fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimleri ile işten doyumsuzluk arasında, önemli bir ilişki bulunmuştur. İşten doyumsuzluğun ise, işten ayrılma eğilimini arttırdığı yönünde ilişki bulunmuştur.

Elde edilen tüm bulgular biraraya getirilerek, tezin amacı doğrultusunda irdelenecektir. Son olarak, işten ayrılma eğiliminin mimarlar arasında yaygın olmasının ana nedenleri üzerine bir sonuca varılacaktır.

1.2. AMAÇ

İşgören yönetimi, bütün sektörlerde olduğu gibi, tasarım büroları içinde yönetim işlevinin en önemli bölümüdür. Özellikle, mimarlar arasında iş değiştirme oranının yüksek olması, bu konunun önemini daha çok vurgular.

Bu çalışmanın temel amacı, tasarım bürolarındaki işgören yönetimi sorunlarının ortaya konmasıdır. Bu çerçevede, öncelikle işgören yönetimi tüm yönleriyle ortaya konmaya çalışılmıştır. Konunun önemi ayrıntılarıyla açıklandıktan sonra, işten doyumсуuzluğun işten ayrılmaya neden olduğu düşünülerek, araştırma bu doğrultuda geliştirilmiştir. İşten doyumсуuzluğun nedenleri araştırılırken de, Maslow'un gereksinimler sıralamasında, yaptığı sınıflandırma baz alınmıştır. İşgörenlerin, işten ayrılma eğiliminin, işten doyumсуuzluk duyumsamaları nedeniyle arttığı, tezin ortaya koymak istediği ana amaçtır. Ancak; bu sonuca varmadan önce, fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimlerinin artması ile, işten doyumсуuzluğa neden olduklarının da, ortaya konması amaçlanmıştır.

Sonuç olarak; işgören yönetimi bir bütün olmakla beraber; bu doktora tezinin çerçevesi işverenlerin bu konudaki başarısının, işgörenlerin işten doyumсуuzluklarının ölçülmesi ile ortaya konması amaçlanmıştır.

Elde edilen verilere göre de, işten ayrılma eğiliminin nedenlerine ait bir genelleme yapılmıştır. Burada; çok geniş bir konu olan tasarım bürolarında işgören yönetimi sorunları açısından, geniş çaplı bir araştırma yapılamamış, işten doyumсуuzluk üzerinde yoğunlaşmıştır. Amaç; bundan önceki çalışmaları bir adım öteye götürürken, daha sonra gerçekleştirilecek olanlara da, bir ışık tutabilmektir. Bir de; tasarım bürolarında yürütülmekte olan işgören yönetim politikalarına küçük bir katkıda bulunabilmek.

BÖLÜM 2-İŞGÖREN YÖNETİMİ

2.1. YÖNETİM BİLİMİNİN GENEL TANIMI

Kavram olarak, toplumsal yaşam kadar eski olan yönetimin, bilim olarak 18.yüzyıl sonlarından beri geliştiği kabul edilmektedir. Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak tanımlanmaktadır.(1, s:3-2, s:117-3, s:25)

Yönetim bilimi ile ilgili kavramların henüz tam bir açıklığa kavuşmamış olması nedeniyle, değişik yönetim tanımları yapılmaktadır. Genel olarak, bir grup insanın işbirliğini sağlayarak, mümkün olan en kısa sürede, en kaliteli mal ve hizmeti üretmek olarak tanımlayabiliriz.

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak (kurum ve kuruluşlar halinde) çalıştıkları her zaman ve yerde, yönetim süreci var olmuştur.(4, s:162) Toplumsal yaşamın başlangıcında, doğaya ve düşmana karşı korunmak, güçlenmek için örgütlenmişler; tarih boyunca, ekonomik, sosyal ve siyasi amaçlarını gerçekleştirmek hedefini güderek örgütler kurmuşlardır.(3, s:23) Kurdukları bu örgütler yardımıyla, asırlarca sezgi ve deneyime dayalı olarak yönetim düşüncesini bilinçsizce uygulamışlardır. Dolayısıyla yönetim, el yordamıyla uygulanan çiraklık ve sinama-yanılma yöntemiyle öğrenilen bir sanat özelliği taşımıştır.(3, s:5)

Yönetim biliminin, ekonomi biliminin kurucusu Adam Smith'den (18.yy sonları) beri geliştiği kabul edilmekle beraber, işletme ekonomisi veya mikro iktisada ilişkin uygulamaların daha önce geliştiği kuşkusuzdur. Bununla beraber, gerçek anlamda işletme yönetimi uygulamaları ve bilimi ancak içinde bulunduğumuz (20.yy) başlarında ortaya çıkmıştır.(4, s:163)

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.(5, s:3) İnsanların iş birliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır.(4, s:161) Yönetim kavramını; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümü olarak da

tanımlayabiliriz.(3, s:25) Yönetim kavramı için diğer bir tanım ise şöyledir: Amaçların saptanması ve bunların gerçekleştirilmesini sağlamak; işletmenin yaşamasını ve geleceği ilgilendiren kararları almak ve bunların sorumluluğunu taşımak; insan gruplarını harekete geçirmek ve bunların yapıcı çabalarını geliştirmek.(2, s:6)

Yukarıdaki tanımlardan genel olarak çıkarılacak sonuç; yönetimin, bir grup insanın işbirliği ve koordinasyonunu sağlayarak, hedeflenen amaçların, kaynakların etkin ve verimli kullanılarak, belli bir süre içinde gerçekleştirilmesidir. Giderek kıtlaşan kaynakların, etkin ve verimli bir biçimde kullanılması zorunluluğu, yönetim biliminin önemini arttırmaktadır. Öte yandan genişleyen örgüt yapıları içinde, insan faktörünün ön plana çıkmaya başlaması ile yeni bir boyut kazanmıştır.

Yönetim, bir işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşmak için, işbirliği ve dayanışma içinde girilen bilinçli ve düzenli eylemler toplamı olarak tanımlanabilir. Bu eylemler; planlama çalışması, amaçlara varmak için bölümler ve kişiler arası eşgüdüm, işlerin gerçekleşmesi için emirkumanda, yapılan işlerle uyumu sağlamak için denetim gibi işlevlerden oluşur. Yönetimin temelinde, rasyonel karar alma, işbirliği, ortak amaç, çaba düzen ve insancıl yaklaşım vardır. Kısacası yönetim, amaçların saptanması, gerçekleştirilmesi ve sonuçların ölçülmesi anlamına gelir.(2,s:117-118)

1930-1940 yılları, klasik düşüncenin olgunlaştığı, yeni görüşlerin oluşmaya başladığı, fikirsel yönden zengin ve hareketli bir dönemdir. Yönetim düşüncesindeki bu hareketlenmede, 1924-1932 yılları arasında yapılan “Hawthorne” araştırmaları ve 1929 yılında ortaya çıkan dünya ekonomik krizi büyük rol oynamıştır.(3, s:13-14)

Yine bu dönem, çağdaş yönetim düşüncesinde “bilimsel yönetim akımı” kadar önem taşıyan, “insan ilişkileri akımının” temel fikirleri oluşmaya başlamıştır.(2,s:14) Başlangıçta, göz ardı edilen bu konu, yönetim bilimi araştırmaları derinleştirildikçe ön plana çıkmaya başlamıştır. Bir grup insanı, belirli amaçlara, kararlı ve uyumlu biçimde yönlendirmek kolay bir iş değildir. Kaldı ki, grubun büyüklüğü arttıkça, yönetimin giderek güçleşeceği de açıktır. Üstelik son derece karmaşık ve değişik kişilik ve ruhsal yapıya sahip insanları bir robot gibi çalıştırmak ya da yönlendirmek sanıldığı kadar kolay değildir. Bu nedenle yönetim, sanatsal özelliğini aşarak bilimsel bir nitelik kazanmıştır.(2, s:117)

Başlangıçta, bütün dikkatler işlerin teknolojik yönü üzerinde toplanmış ve kişi ile ilgili sorunlar, yalnızca, kişileri nasıl canlı (aktif, çalışan) bir şekilde tutabilmek olarak ele alınmıştır. Fakat, kişileri makinaların bir uzantısı şeklinde ele alan bu görüş değerini yitirdiğinden, yöneticinin işi, daha az teknoloji, fakat daha çok insan yönetimi şekline dönüşmüştür.(1, s:4)

Yönetim sürecini, genel olarak, mal ve hizmet üretmek amacıyla, başta insanlar olmak üzere, parasal kaynakların, donanımın, hammaddelerin biraraya getirilip, etkin ve verimli olarak kullanılması, biçiminde tanımlayabiliriz. Planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma ve denetim gibi işlevlerden meydana gelen yönetim süreci; bir insan grubunun işbirliği yapmalarıyla ilgili olarak giriştikleri faaliyet ve düzenlerin toplamından oluşmaktadır.(4, s:182) Yönetim sürecini genel hatları ile ortaya koyan bu tanımlı ayrıntıları ile incelediğimizde, yönetim işlevlerini aşağıdaki gibi belirlemiş oluruz.

Yönetim Sürecinin Özellikleri

- 1) Yönetim, bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmeye yöneliktir.(4, s:182-5, s:4)
- 2) Yönetim, belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar. Bu kaynaklardan beşeri unsur, en önemli koşulu oluşturur.(5, s:4)
- 3) Yönetim bir grup sürecidir. Bu nedenle sosyal bir niteliğe sahiptir. Yönetim süreci, ancak, birden fazla (en az iki) kişinin varolduğu durumlarda oluşur.(4, s:183)
- 4) Yönetim süreci insansal bir özelliğe sahiptir.

Yönetim sürecinin uygulama ve yürütülmesinde, katılımcıların insan olmaları nedeniyle sahip bulundukları niteliklerin, hakların ve özelliklerin rol oynayacakları gözönünde bulundurulmalıdır. Bunların savsaklanmaması gereklidir.(4,s:183-184)

- 5) Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirir.(5, s: 4) İş birliği, hem çabaların birbirine eklenip, tek başına başarılamayacak işlerin yapılması olanağını doğurur; hem de iş

bölümü ve uzmanlaşmayı sağlayacak belli hedeflere daha az emek, zaman ve araç harcanmasıyla ulaşmayı olanaklı kılar.(4, s: 185)

- 6) Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.(5, s:4)
- 7) Yönetim bir uyumlaşma (koordinasyon) sürecidir.(4, s:185) Amaca birlikte ulaşmanın temel koşulu: yönetici ve yönetilenler arasında uyumlu bir çalışma ve sağlıklı bir haberleşme sisteminin oluşturulmuş olmasıdır.
- 8) Yönetim, grup ekonomisinden azami yararlanmayı, diğer bir deyimle, herkesin herşeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve deneyimi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve bu iş bölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik şekilde yapacak doğrultuda uzmanlaşmasını gerekli kılar.(5, s:4)
- 9) Yönetim aynı zamanda bu süreçte çok özel ve önemli bir yeri olan zamanın ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirir. Zaman planlamanın özü olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğin ölçülmesinde kullanılan temel bir araçtır.(5, s:4)
- 10) Yönetim bir rasyonalizasyon sürecidir. Yanlış ekonomik değil, bütün beşeri faaliyetlerin temel ilkesi rasyonellik, yani belli bir amaca olanak olduğu kadar, az emek ve masrafla varma, veya belli araç ve olanaklarla, olabildiğince fazla ürün elde etme ilkesidir.(4, s:187)

Yönetimin ikinci rasyonellik ölçüsü, etkinliği ile ilgilidir. Faaliyetler sonucunda, belirlenmiş olan hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını araştırma çabalarına etkinlik adı veriyoruz.(5, s:5)

- 11) Yönetim, belirli bir hedefi gerçekleştirmek amacı ile kurulmuş ekonomik nitelikli örgütler için karlı olmalıdır. Karlılık, çoğu yönetim süreçlerinin temel özelliğidir.(5, s:5)

2.2. İŞGÖREN YÖNETİMİ

Bir örgütte, yönetime bağlı olarak çalışan tüm elemanlara personel denir. Son yıllarda, yeni yeni benimsenmeye başlanılan “işgören” sözcüğü de aynı anlama gelmektedir. Personel yönetimi literatürde “İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak da geçer.(6, s:4) Bu çalışmada, işgören yönetimi kavramı benimsenecektir. Personel sözcüğü yerine de işgören kullanılacaktır.

İnsanlar her organizasyonda bulunan temel öğedir. Organizasyonun gereksinim duyduğu kararları alıp, yenilikleri tasarlayıp uygulayan onlardır. İnsanların gereksinim duyduğu değerli ürün ve hizmetlerin üretilmesini sağlayan, yaratan yine onlardır.(7, s: 6)

Bazı kaynaklarda, işgören yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ayrı ayrı ele alınmıştır. (8, s:2-3) (9, s:14) İşgören yönetiminin daha çok örgütün çalışanlarına yönelik olduğu ifade edilmektedir. Onları işe alma ve eğitme; onlara yapılacak ödemeleri düzenleme; yönetimin beklentilerini açıklama; yönetimin eylemlerini yargılama; onların sorunlarını ele alma; ve olumsuz işçi tepkilerini yaratan yönetim eylemini değiştirmeye çalışma olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise, esas olarak işe alınıp, yerleştirilecek beşeri kaynaklar açısından yönetim gereksinimlerine yöneltilmektedir. Burada anlatılmak istenen, sorun çözme ve arabulucuk yapma konusu değil, planlama, yürütme, izleme ve denetim konusuna daha fazla ağırlık verilmesidir. İnsan kaynakları yönetimi, tüm olarak genel bir yönetim faaliyeti olarak yönetsel yararlarla özdeşleşmekte ve bir bütün olarak işgücünden daha uzak bir imajı ortaya koymaktadır.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda diğer üretim faktörlerinde yapılan iyileştirmelere karşın, üretimdeki gerilemenin en önemli açıklayıcı nedeni olarak, insan gücünün etkin kullanılmaması gösterilmektedir.(10, s: 5)

Bundan dolayı; örgütlerin sürekli olarak işgörenin etkinliği ile ilgilenmek zorunda olduğu söylenebilir. Çağdaş örgütlerin en önemli amaçlarından biri, örgütlerin üretim faaliyetlerinde ve dolayısıyla başarı kazanmalarında bu denli önemli olan işgörenin etkinliğini arttırmaktır. Etkinliği, amaca ulaşmadaki isabet derecesi olarak tanımlayabiliriz. Faaliyetler sonucunda belirlenmiş olan hedeflere ne

ölçüde ulaşıldığını araştırma çabası olarak da ifade edebiliriz. İşgörenin, işletme içindeki yönetimi anlamına gelen işgören yönetiminin de önemi burada ortaya çıkmaktadır. İşgören yönetimi, “bir örgütte çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama setidir.”(10, s: 5)

İşgören yönetiminin temel amacı, insangücünü en etkin ve en verimli biçimde kullanmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan işgörenlerin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle, işlerin yürütülmesinde, gereksinme duyulan işgörenin işe alınması, işten çıkarılması, eğitilmesi, işe uyarlanması, değerlemesi ve ücretlenmesi gerekecektir. İşgören yönetimi işte tüm bu fonksiyonları üstlenen, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir.(11, s:13)

İşgören yönetimi, örgüt için gerekli olan insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan etkin ve verimli biçimde yararlanmanın yol ve yöntemlerini gösterir.(6,s:5)

İşgören yönetimi, örgütte çalışan kişilerin işletme için işe alınmalarından, emekliliklerinin sağlanmasına kadar her aşamada önemli roller alır ve onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için yol, yöntem gösterir.(6, s:5)

İşgören yönetimi bu görevi yerine getirirken, iki amacı ilke edinir. Birinci amaç; işletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmaktır. İkinci amaç ise, işletmede görev yapan insanların yaptıkları işten doyum sağlamalarına katkıda bulunmaktır.(6, s:5)

İşgören yönetimi yalnız birinci amaca ulaşmak için çaba gösterirse, işletmede görev yapan insanların bir üretim aracından (para, makina, teçhizat gibi) farkı olmayacaktır. Oysa; ikinci amaç, işgöreni üretim araçlarından ayrı tutar ve örgütlerin insanlar için var olduğu ilkesini ön plana çıkarır. Özde birinci amacın gerçekleştirilmesi, ikinci amacın gerçekleştirilmesine bağlıdır. İşgören yönetimi bu iki amaca ulaşabildiği takdirde çağdaş bir görünüm kazanacaktır.(6, s:15)

İşgören yönetiminin amacı, insanların örgütün üretimine yönelik katkılarını ahlaki ve toplumsal sorumluluklar çerçevesinde geliştirmektir. Bu amaç, işgören yönetimine teorik olarak ve uygulamada rehberlik eder.(7, s:10)

Demokratik eğilimlerin güçlenmesi sonucu olarak, insan yönetimi güçleşmiş ve yöneticiden daha çok yetenek, zaman ve enerji talep eder bir duruma ulaşmıştır. Bundan başka, verimin artırılmasını mümkün kılacak teknolojik amaçlardan yararlanmak için bunları kullanacak insan önplana geçmiştir. Gelişen teknik, araç ve yöntemler daha yüksek yetenek ve nitelikte işgörelere olan gereksinimi şiddetlendirmiştir. İnsanları, zorla ve korku yoluyla verimli olarak çalıştırmanın olanaksızlığı anlaşıldıkça, işgörelere isteterek, arzulatarak, özendirerek iş gördürme yöntem ve olanakları ön plana geçmiştir. Bu da, yöneticinin daha çok yetenek, nitelik, zaman ve enerji harcamasını gerektirmeye başlamıştır. (12, s: 503-565)

İşletme işlevlerinin tümünde, insan faktörü en temel faktördür. İşletmelerin en büyük maliyet kalemi işgören giderleridir. İşgören de para ve teçhizat gibi bir üretim aracıdır. Ancak; sosyal bir varlık olması nedeniyle diğer üretim araçlarından farklılık gösterir. İnsanı her zaman büyük bir istekle çalıştırmak kolay değildir. İşletmelerin kuruluş nedeni de, temel faktörü de insandır. (6, s:7)

Bu nedenle, işletmelerde işgörene yönelik tüm kararlarda hata payını en aza indirmek gerekir. Söz konusu kararlar işgörenin etkin ve verimli çalıştırılmasını sağlar. Her kademedeki farklı farklı görevler üstlenen işletme çalışanlarının, etkin ve verimli çalıştırılması demek, işletmenin yaşamını garanti altına almak demektir. Bu zor görev nasıl başarılabılır? İşgöreni daha iyi çalıştırabilmek ve onların yaptıkları işten doyum almalarını sağlamak için nasıl bir yol ve yöntem izlemek gerekir? Bu ve buna benzer soruların yanıtı, işgören yönetiminde bulunur.(6, s:7)

Örgütün ana ögesi insandır. Üretimi yapan, örgütün büyüyüp gelişmesini sağlayacak olan insandır. Örgüt, insan faktörüyle anlam kazanır; dolayısıyla örgütün var olma nedeni de insandır. Aslında, üretim faktörlerinden biri olan insan, sosyal bir varlık olduğu, düşünebildiği, gereksinimlerinden doyum sağlama beklentisi olduğu, duygusal olup, yaşadığı olaylardan çabuk etkilendiği için, diğer üretim faktörlerinden ayrı bir konuma sahiptir. Bundan dolayı; her zaman aynı verimle çalışması da söz konusu olamaz. Örgüt içi ya da dışındaki olaylar veriminin düşmesine neden olabilir. Kendi beklentilerini işinde bulamazsa işten doyumunu azalır ve gereksinimlerini elde

etmenin, yolunu başka seçeneklerde arayabilir. İşgörenini kaybetme örgüt için istenen bir durum değildir. Bu nedenle; iş görenin istekleri önemlidir. Bunların, örgütün amaçlarıyla birbirini tamamlamasının sağlanması, en azından optimum bir uyumun gerçekleştirilmesi gerekir.

Aşağıda önem sırasına göre, işgörenin isteklerini açıklayacağız:

1. Yapılan işin değerinin tam anlamıyla takdir edilmesi.
2. İşletmede olup bitenden haberli olunması
3. Kişisel sorunların anlayışla karşılanıp yardım edilmesi
4. İş güvenliği (devamlılığı)
5. İyi ücret
6. İlgi çekici iş
7. İşletmede yükselme olanağı
8. Kişisel bağlılık
9. İyi çalışma koşulları
10. Anlayışlı ve katı olmayan bir disiplin (12, s:291)

Gereksinimler, arzular ve amaçların, yöneticiyi en çok ilgilendiren özelliklerinden biri, doyurulduktan veya ulaşıldıktan sonra bir harekete geçirici olma özelliğini yitirmeleri (teşvik aracı) ve bu hususta yerlerini, gereksinimler hiyerarşisinde ikinci sırayı işgal edene bırakmalarıdır. Şu halde, bir işgöreni çalıştıracak veya belli bir davranışa yöneltebilecek gereksinim, arzu ya da amacın hangisi olduğunu saptayabilmek için doyurulmamış olanlar arasında araştırma yapmak gerekir. Bunun da, yaşama standardına ait bir husus olduğu kolayca anlaşılabilir. (12, s:292)

2.2.1. İşgören Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İşgören sorunları uygarlık tarihi kadar eski bir geçmişe uzanır. Yöneticiler, bir mal veya hizmet üretebilmek için insan ögesine başvurmuşlar, işgörenin aranıp bulunması, çalıştırılması gibi sorunlarla sürekli ilgilenmişlerdir. Ancak; bu ilgi çoğu kez gelişi güzel olmuştur. İşgören sorunlarının özel bir inceleme konusu yapılması,

çağımızın başlarına rastlar. Davranış bilimlerindeki gelişmenin örgütsel çalışma ortamına yansması ikinci dünya savaşını izleyen dönemde gerçekleşmiştir. Bu görünüm, işgören yönetiminin uzun bir evrim çizgisi izlediğini ortaya koyar. (6, s:9)

Modern ve bilimsel insan kaynakları yönetimi yaklaşık olarak 1940 yıllarında başlar. Buna karşılık, işgörene ilişkin sorunların önem kazanması, yöneticilerin dikkatini çekmesi ise çok daha gerilere kadar gider. İşgörene ait sorunların önem kazanması, bunların üzerinde durulmasının gerektiğinin anlaşılması. 18.yüzyıl sonlarında İngiltere’de önceleri iplik sanayiinde başlayan, oradan diğer sanayi kollarına geçen, daha sonrada bütün Avrupa’ya yayılan Sanayi Devrimi dönemine rastlar. (13, s:3)

Örgütler içinde insan davranışları, toplumsal yaşamın başlangıcından beri mevcut olmasına rağmen, bu davranışların bilimsel olarak incelenmesi I. Ve II.Dünya Savaşları arasında başlamıştır.(3, s:235) İnsan ilişkilerinin, örgüt içi insan davranışlarının incelenmesi amacıyla girilen, Hawthorne araştırmaları ile başladığını kabul etmek uygun olur. Hawthorne araştırmaları, bilimsel esaslara dayanması, sekiz yıl gibi uzun bir süreyi kapsaması ve nihayet sonuçlarının büyük yankılar uyandırması bakımından, insan ilişkilerinin başlangıcı olarak kabul edilecek önem ve nitelikte bir araştırmadır.(3, s: 236)

İşgören işlevinin geleneksel yapısı giderek silinirken, ortaya Elton Mayo ile birlikte, insancıl ilişkiler ekolu çıkar. 1930’ları izleyen yıllarda, siyasal demokrasiye paralel olarak geçen endüstriyel demokrasi anlayışı içinde, bireysel özgürlükler ile işletmede çalışanlara uygulanan otorite arasında bir denge kurulmaya çalışılır. Western Elektrik Firmasında gerçekleştirilen ve Hawthorne araştırmaları olarak bilinen bu çalışma ile, uygulanan deneyler sonucu, işgörenler arası ilişkilerin derecesinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Moral düzeyi yüksek, ortak amaçlar ya da çıkarlar etrafında birleşmiş bir grup içinde çalışmanın, işgörenlerin verimliliğini ve doyum sağlamalarını önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır.(11, s:23)

Elton Mayo’ya göre, iş ve çalışma, genel olarak bir grup faaliyetidir. Çalışan kişiler birbiriyle ilişkisiz ve kendi çıkarlarına göre hareket eden, rastgele biraraya gelmiş bir insan topluluğu oluşturmazlar. Geleneksel işbölümü ve teknolojik gelişmeler, iş gruplarının bölünmesi ve dağılmasına, çalışan kişiler arasındaki bağların zayıflamasına yol açmaktadır. Bu durum, çalışan kişilerin bir gruba ait

olma, bir grubun beğenisini kazanma duygularını engellemekte ve körletmekte, işlerin anlamsız hale gelmesine yol açmaktadır. Bu durum karşısında, işgörenler, çalışma koşullarından ve gözetimden rahatsız olmaktadırlar. Aslında; onları huzursuz yapan, yukarda belirtilen ortam koşullarındaki değişimlerdir. Ayrıca; Elton Mayo, verimliliğin belirlenmesinde, duygusal faktörlerin, mantıksal faktörlere nazaran daha büyük bir önem taşıdığını belirtmiştir.(3, s: 262-263)

İşgören yönetiminin yaklaşık 60 yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş bulunmasına karşın, onun kökleri geçmişin derinliklerine uzanmaktadır. Ortak, amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan grupları var olduğu sürece işgören yönetimi de zorunlu olmuştur. Örneğin, yüzyıllar öncesi bile, örgütlere yol gösterme ve yönetmeden sorumlu bireyler, gelişigüzel ve sistemsiz de olsa, bir tür eğitim, güdüleme, önderlik ve işgörenin ödüllendirilmesi işlevlerini yerine getirme gereksinimi ile yüzyüze gelmişlerdir. Bununla birlikte, bu işgören süreçlerinin başarılmasında yavaş yavaş iyileştirmelere gidilmesine gerek duyulmuştur. Bunların bir çoğu askeri, ekonomik veya sosyal krizlerin sonucu olarak ortaya çıkan özel gereksinim ve baskıların bir tepkisidir. Fakat iyileştirmeler çok uzun bir zaman boyutu içinde yavaş yavaş gelişme göstermiştir.(8, s:3)

Sanayi devriminin başlamasıyla, işletme için üretim konusunun ön planda tutulduğu dikkat çeker. Bu dönemde, fabrikalaşmaya bağlı olarak daha çok teknik konulara önem verilir. Aynı dönemde, işgücü sorunu henüz ilgi çeken boyutlara ulaşmamıştır. Daha çok, işgörenin verilen işi doğru yapıp yapmadığıyla ve işgücü sağlanmasında temel faktör olarak ücret değerlemesiyle ilgilenilir. Öte yandan, çalışmaya güdülenmesinde, sadece parasal unsurlar göz önünde bulundurulur, “ekonomik varlık olarak insan” görüşü benimsenir. Bu liberal görüş doğrultusunda, işgören sadece parasal kazancını en yüksek düzeye çıkarmayı düşleyen bir varlık olarak değerlendirilir. Doğal olarak ücret artışına gidildiğinde, işgörenden daha etkili çalışması istenir. Bu tür konular da, işçi-işveren anlaşmasının ya da çatışmasının özünü oluşturur. İşletmeye boyun eğmekten başka çaresi bulunmayan işgörenin, psikolojik sorunlarına hiç eğilme gereği duyulmadığı gibi, işletmenin sosyal içerik sorunlarının çözümünde de işgörenden hiçbir katkı beklenilmez. İşgörenlerin duyguları, moral düzeyi, sosyal durumu gibi faktörler, işletme yönetimi tarafından önemsenmez. Sonuç olarak, bu dönemde üretim sürecini gerçekleştiren işgören

kesimi ile yönetim kesimi arasında net bir ayırımın yapıldığı ve böyle bir örgütsel düzenin varlığı dikkat çeker.(11, s: 22-23)

Sanayi devrimi, üretim-tüketim ve pazarlama ilişkilerini köklü bir biçimde değiştiren ve toplumların ekonomik, sosyal, siyasi ve hatta kültürel yapılarında köklü değişmelere yol açan bir olgudur.(8, s:4)

Sanayi devrimi, kötü çalışma koşullarına, işverenlerin geniş işçi kitlelerini sömürmelerine, liberal doktrin felsefesine karşı işçilerin kendi kendilerini korumak ve yaşamdaki şanslarını iyileştirmek için kendi birliklerini kurmaları sonucu doğmuştur. Bu hareket, fabrikadan fabrikaya, ülkeden ülkeye yayılmıştır. Grevler ve şiddet olayları artmıştır. İlk dönemlerde yetersiz eğitime sahip işletme yöneticileri insan ilişkilerine ve işgören yönetimine daha az ilgi duyduklarından, işçilerin örgütlenme nedenlerini anlayamamışlar, buna şiddetle karşı çıkmışlardır. Sonuçta devlet, işçi-işveren ilişkilerine müdahale etmek zorunda kalmış, 20.yüzyıla yaklaşırken, çalışanlara özgür toplu pazarlık, grev yapma hakkını tanımıştır. Kuşkusuz bu durum, işgören yönetiminin sistemli olarak başlamasına ve gelişmesine yol açmıştır.(8, s:4)

Tarihsel yönden, iş gören bölümü ilk kez kayıt tutan bir bölüm olarak ortaya çıkmıştır. Tutulan kayıtlar, genellikle işçi ve yöneticilerin işletmeye giriş tarihleri, bilgi temelleri, ücretleri ile birlikte, örgüt içinde çalıştıkları işler, aldıkları disiplin cezaları ve bunlara benzer çalışmaları kapsamakta olup, bugün bile adı geçen hususlar herkesçe bilinen sicil kavramı içinde toplanmaktadır.(11, s:23)

İşgören yöneticisi, zaman akışı içinde, daha çok işe alma, işten çıkarma, ücret verme, iş analizi gibi konularla ilgilenen bir organdır. Bu kişilerde ise, sadece biçimsel örgüt yapısını iyi tanımak ve emir-kumanda yeteneğine sahip olmak gibi nitelikler aranır.(11, s:23)

Daha sonraları ise: işgören bölümünün üretime dönük katı yapısı değişerek yasal ve yönetsel düzenlemelere yöneldiği ve çalışma alanının genişlediği görülür.(11, s:23)

İnsan, sosyal bir varlık olduğu için, işinden para dışında bir takım şeyler de bekler. Girişimcilerin bu beklentileri yanıtlama uğraşı çağdaş anlamda işgören

yönetiminin doğmasına neden olmuştur. Bu sürecin gerçekleşmesinde rol oynayan faktörler şöyle özetlenebilir.(6, s:10)

a) Ekonomilerde Gözlenen Gelişim:

Sanayi Devrimi ile birlikte ülkelerin ekonomik açıdan gelişmesi aktif nüfusun tarım sektöründen sanayi ve hizmet sektörüne kaymasına neden olmuştur. Sanayi ve hizmet sektöründeki gelişmeler, geleneksel ve küçük boyutlardaki işletmelerin büyümesine yol açmıştır. Söz konusu büyüme, küçük işletmelerin birleşmesine, yönetenle yönetilenin birbirinden ayrılmasına, işgörenin belirli görevlerde uzmanlaşmasına ve yerinden yönetim ilkelerinin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bu durum, kalifiye işgören gereksinimini arttırmış, belirli işleri yapabilmek için, gerekli mesleki ve teknik eğitimi almış işgörenin istihdamını zorunlu kılmıştır.(6, s:10)

b) Eğitim ve Kültür Düzeyindeki Artış

Ekonomik ve sosyal yönden gelişen ülkelerde, bireylerin eğitim ve kültür düzeyleri de artmıştır. İşletmelerde, eğitim ve kültür düzeyi yüksek işgören sayısının artması, işgören yönetimine yeni boyutlar getirmiştir. Öğrenim düzeyi yüksek olan işgörenler, çalışma yaşamlarına ilişkin sorunlarda daha fazla rol ve söz hakkına sahip olmayı istemektedirler. Sahip oldukları yeteneklerin tümünü kullanabilecekleri bir iş ortamı arzu etmektedirler. Verimliliklerinin artırılmasında da, çok farklı yöntem ve teknikler uygulamak gerekmektedir. Eğitim ve kültür düzeyi yüksek olan işgören, iş dışında da yaşamının olması gerektiğini görmüştür. Çalışmasının karşılığını tam olarak almanın yollarını aramaya başlamıştır. Yaptığı işten doyum sağlaması gerektiğinin bilincine varmıştır. Bu durum, her kademedeki işgöreni örgütün bir parçası olarak gören yönetim tarzının oluşturulmasının en önemli nedenlerinden biridir. Bu yönetim biçimi, işgöreni örgütün bir parçası olarak görüp, onların düşüncelerine değer verir, örgütsel amaçlarla, bireysel amaçları birleştirerek demokratik bir iş ortamının oluşmasını amaçlar.(6, s:10-11) (8, s:9-10)

c) Yasal Düzenlemeler

Ülkeler, Sosyal Hukuk devleti anlayışı içinde, işçi-işveren ilişkilerine müdahale etmişlerdir. İş hukuku alanında yaptıkları yasal düzenlemelerle, “yönetim hakkına” sınırlamalar getirmişlerdir. Bu yasalar sonucunda çalışanlar korunmuş, işgören yönetiminde kesin değişimler meydana gelmiştir. Bundan sonra da devam edecektir. Çıkarılan yasalar ile toplu iş sözleşmeleri yürürlüğe konmuş, çalışma saatleri belirli kurallara bağlanmış, yıllık ücretli izin zorunluluğu getirilmiş, iş yerinde işçi temsilcileri ve uzlaştırma kurulları oluşturulmuş, işletmelere sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu getirilmiştir. İşvereni bağlayıcı nitelikteki bu hükümlerin yerine getirilmesi görevi de işgören bölümlerine düşmüştür. (6, s:11) (8, s:10)

d) Sendikacılığın Gelişimi

Çalışanların, örgütlenerek işverenin karşısına çıkmalarıyla birlikte, yönetim işçi-işveren ilişkilerine ağırlık vermek zorunda kalmıştır. Sendikaların, toplu sözleşme ve özellikle grev gibi son derece etkili araçlarla donatılması ile birlikte, ağırlıklarını duyumsatmaya başlamışlardır. Günümüzde ise sendikalar hem üyelerinin haklarını işverene karşı savunmakta, hem de işyerinin düzenlenmesi ve verimin artırılması gibi konularda söz sahibi olup, ağırlıklarını işverene duyumsatmaktadırlar. Bu gelişmeler işverenle işgören arasındaki iletişimi arttırmıştır. İşgören yönetimi ilke ve tekniklerinin yaygın biçimde kullanılmasını zorunlu kılmıştır.(6, s:12)

e) Teknolojik Değişiklikler ve Yenilikler

Örgütlerde, yeni teknolojinin kullanılması ile birlikte, otomasyonun ve bilgisayarın yoğun kullanımı işgören yönetiminin gelişmesini etkilemiştir. Hızla değişen teknoloji karşısında, bu değişikliklere ayak uyduracak ve uygulayacak işgöreni hazırlayıp koruyabilecek politikalara gereksinim duyulmuştur. Bu koşullar, işgören yönetiminde dinamizmi zorunlu kılmaktadır.(8, s:9)

f) Örgütler Arasında Ulusal ve Uluslararası Çekişmenin Yoğunlaşması

İşletmeler ulusal ve uluslararası pazarlarda bir yere sahip olabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için, teknolojik gelişmelere ayak uydurmak zorundadırlar. Bunu sağlayabilmenin bir yolu da, üstün özelliklere, faal ilerleme ve gelişme birikimine sahip işgücünü istihdam etmek, eğitim ve geliştirmeye gereken önemi vermektir. Bunu sağlayabilmek için de, işgören yönetiminde bu gelişmelere uygun değişiklikleri gerçekleştirmek gerekir.(8, s:9)

g) İşgücünün Yapısındaki Değişiklikler

Çalışan nüfusun büyük bir bölümü, tarım sektöründen yavaş yavaş sanayi sektörüne doğru kaymaktadır. Gelişme sürdükçe, sanayi sektöründen de hizmet sektörüne doğru kayma söz konusudur.

Öte yandan, işgücünde yaş ve cinsiyet açısından önemli değişiklikler meydana gelmiştir. İşgücü oranında, gençlerin ve kadınların sayısı giderek artmaktadır. Özellikle, iş yaşamına katılan kadınların sayısı, ülkemizde de giderek artmaktadır. Bu gelişmeler doğrultusunda, işgören yönetimini de, program ve politikaları değişen koşullara göre yeniden düzenlemek gereği doğmuştur.(8, s:9)

2.2.2. İşgören Politikasından Beklentiler

Politika, işletme açısından, uzun dönem içinde temel amaçlar, kurallar ve ilkelerin açıklıkla belirlenmesi ve işletmeyi bu amaçlara götürecek yolların tanımlanması olarak açıklanabilir.(11, s:42)

Bir işletmenin işgören politikası, öncelikle temel amaçların açık ve net biçimde belirlenmesine dayanır.(11, s:42) Saptanan politikanın değişmezliğinin korunması, özellikle önem kazanır. Olayların akışına göre, kolaylıkla değişen bir yapıya sahipse, buna politika denmez. İş gören politikası, işletme genel yönetimi tarafından, işgören yönetimine ilişkin olarak saptanmış, temel ilke, eğilim ve amaçların bütünüdür.(11, s:42)

Etkinlik ve verimlilik, insancıl davranış, eşitlik, güvence, açıklık, gizlilik ve esneklik işgören politikalarının genel ilkeleri olarak sayılabilir.(11, s: 43-46) Etkinlik ve verimlilik ilkesi, işgörenin fiziksel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı amaçlar. İnsancıl davranış ilkesi, işgörenin istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duyulması; insanın basit bir üretim aracı olarak değil, işletmenin hem aracı, hem de amacı olarak değerlendirilmesini amaçlar. Eşitlik ilkesi, çalışan elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe almadan, işten uzaklaştırmaya kadar eşit ve yansız bir tutum takınılmasıdır. Bazı baskı unsurları etkisinde kalınarak “işe göre adam yerine, adama göre iş” politikası izlenirse, ya da “eşit işe, eşit ücret” ödeme ilkesine aykırı davranılırsa, işgörenler arasında ayrımcılık yapılmış olur. Güvence ilkesi, işgörenin geleceğine, ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesinin sağlanmasıdır. Her türlü kuşkudan uzak, güven içinde çalışabileceği bir ortamın hazırlanması ve işinde gönül rahatlığı ile çalışmasının gerçekleştirilmesini gerektirir. Açıklık ilkesinin, izlenecek politikanın oluşmasında olduğu kadar, uygulanmasında da işgörenin destek ve katkısının sağlanması için, benimsenmesi gereklidir. İşgören politikasının başarısı büyük ölçüde bu ilkeye bağlıdır. Açıklık ilkesi ile, çelişkili gibi görünse de gizlilik ilkesi de işgören politikasında önemlidir. Muhasebe ve işgören işlerinde, belirli konularla sınırlandırılarak uygulanmasında yarar vardır. Esneklik ilkesi ise, belirli ilkelere bağlı kalmak koşuluyla, değişen durumlara göre yumuşak ve esnek bir politikanın izlenmesidir. İşgören politikasının sık sık değişip, revizyona uğraması işgören tarafından olumlu karşılanmayıp, güvensizlik yaratır.

İşgören politikalarından işletmenin ve işgörenin beklentilerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

a) İşletmenin Beklentileri

Gereken nitelik ve nicelikteki işgöreni sağlama, verimliliklerini artırma ve ekonomik çıkarlarını gözetme, işletmenin işgören politikasından beklentisi olarak özetlenebilir.(11, s:47-48) İşletmenin bütünsel amaçlarıyla çelişmemesi, her ikisinin birbirini tamamlaması gereklidir.

b) İşgörenin Beklentileri

Maslow'un ünlü gereksinim zinciri içinde, bireyin beklentileri fizyolojik, güvenlik, sosyal, değer ve saygı gereksinimleri olarak bilinir.(11, s:48) Bu beklentiler, her birey için aynı ölçüde geçerlilik taşımaz. Birisi, koruma, güvenlik, eşitlik gibi ekonomik ve sosyal içerikli amaçları ön plana alırken; bir başkası dayanışma, saygınlık, inisiyatif ve yaratıcılık olanaklarının sağlanmasını tercih edebilir. Doyurulan her bir gereksinimin yerini, bir sonraki basamaktaki alır. Dolayısıyla bireyin beklentilerinin tamamen doyurulması kolay değildir. Ancak; optimum bir çözüm sağlanabilir.

İnsan gücünden maksimum verim elde etmeyi amaçlayan yönetici, aynı zamanda onlara maksimum katkı sağlamak zorundadır.(11, s:50) Bu katkının, işin doğası ve işletmenin gücüyle doğru orantılı olması gereklidir.

Politikalar, işgören yönetimi için yaşamsal bir öneme sahiptir.(8, s:29) İşgörenler, kendilerine yönetimce yapılan işlemleri diğer işgörenlere yapılanlarla karşılaştırdıklarında, herhangi bir fark bulunduğunu algıarlarsa tepki gösterirler. İşgörenin moralini ve etkinliğini çok çabuk bozan durumlardan biri de, yönetici ve amirlerin terfiler, izinler, programlar, ücret artışları, fazla mesainin saptanması veya kuralların ihlalleri gibi konularda taraf tutmalarıdır.

Hedeflerin belirlenmesi, içeriği bakımından planlama sürecinin ilk aşamasını ve bir bölümünü oluşturmaktadır.(11, s:52-53) Politikalar, bir örgütün amaçları ve hedefleriyle ilişkili olup, bunları gerçekleştirmek için gerekli olan eylemlere yol gösterir.

2.2.3. İşgören Yönetiminin Hedefleri

Genel olarak, işgören yönetimi, amaçlarını, hedeflerine ulaşarak gerçekleştirir. Hedeflere ulaşma derecesine göre, ne kadar başarılı olduğu ölçülebilir. Hedefler, işgören yönetimi faaliyetine rehberlik ederler. Toplum, örgüt, işgören yönetimi faaliyeti ve insanlar arasında bir denge yaratırlar. İçinde yaşanılan toplumun ve örgütün çıkarları karşı karşıya gelmemelidir. Eğer, bu denge korunamazsa, şirketin performansı etkilenebilir. Bu durum şirketin karını düşürür, hatta varlığını tehlikeye

atabilir. İşgören yönetimi, hedeflerini belirlerken aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurmalıdır(7, s:11)

a) Toplumsal Hedefler: Örgüt, ahlaki ve sosyal yönden toplumun beklentileri ve gereksinimlerinden sorumlu olmakla beraber, bu tür isteklerin kendi üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmayı amaçlar. Örgütlerin, kaynaklarını kullanırken, toplumun beklentilerine yanıt vermemesi durumunda, yasalarla yapılan düzenlemelerle sağlanması yoluna gidilir.

b) Örgütsel Hedefler: İşgören yönetimi, örgütünün etkinliğini arttırmasına yardımcı olmayı hedefler. Tek başına, bir sonuca ulaşılmasını sağlayamaz. Bununla beraber, örgütün hedeflerine ulaşması için yol göstericilik yapar. Bütün örgütün yararını gözetmek amacını güder.

c) İşlevsel Hedefler: Örgütün gereksinimleri ile işgören yönetimi bölümünün sağladığı katkılar birbirine denk olmalıdır. Bir başka deyişle, işgören yönetimi örgütün beklentisinden daha az ya da daha çok gelişmişse kaynakların boşa harcanmasına neden olur. Bölümün yaptığı işlerin seviyesi örgütün gereksinimlerine uygun olmalıdır. Gerekenden, daha fazla gelişmiş ya da örgütün gelişimine ayak uyduramamış bir işgören yönetimi uyumsuzluk yaratır.

d) Kişisel Hedefler: Kişilerin, kendi hedeflerine ulaşırken, örgütün hedefleriyle kendi hedeflerinin örtüşmesi sağlanmalıdır. İşgörenin, örgüte gerçek anlamıyla katkısının sağlanması için bu nokta önemlidir. Eğer, arada bir denge kurulamaz, örgütün hedefleri ile kişisel hedefler örtüşmezse, işgörenin işten doyumu azalır. İşgörenin verimini etkileyen bu durum, işten ayrılmaya bile neden olabilir.

Bir işletmenin ana ögesi olan insan faktörü, aslında bir üretim aracıdır. Ancak; diğer üretim araçlarından farkı, sosyal bir varlık oluşu, duygusal ve düşünebilen bir yapıya sahip olmasıdır. Doğru ve dikkatli bir işgören yönetimi politikasının uygulanması, işletmenin verimini arttıracak önemli etkenlerden biridir. Bu nedenle, sistemi doğru kurmak ve uygulamada tutarlılığı korumak gerekir. İşgören Yönetimini ayrıntılarıyla inceledikten sonra, genel olarak bir örgütün esas hedefine varmasını sağlamak amacı ile, bu örgüte ait işgörenin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddî bakımdan doyurulması, tamlaşması, sağlık ve korunmasının sağlanması olarak tanımlayabiliriz.(13, s:4)

2.2.4. İşgören Yönetiminin İşlevleri

İşgören yönetiminin temel işlev ve faaliyetleri beş ana gruptan oluşmaktadır. Aslında; işgören yönetiminin beş ayrı işlev grubundan oluştuğunu düşünmek yerine, bunları bir bütün olarak algılamakta yarar vardır. Çünkü; aralarında sistematik ilişki olduğu için, bu beş ayrı işlev grubu bir bütünlük oluşturmaktadır.

2.2.4.1. Planlama

a) İşgören Planlaması

İşgören planlaması, ilerde örgütün gereksinim duyacağı yeni işgören oranının ve özelliklerinin tahminini yapar. (7, s: 165) Yeni işgücünü, nereden ve nasıl bulabileceğini belirler. Gereksinim duyulan işgörenin sayısı ve özellikleri belli olunca, bu özelliklerdeki kişilerin bulunması, seçimi, eğitimi, kariyer planlaması ve diğer faaliyetlerinin planlanması daha kolay olur. İşgören planlaması ya da bir başka deyimle işgücü planlaması, örgütün doğru zamanda, doğru insanlarla çalışmasını sağlar. Örgütler, doğru sayıda ve özelliklerde insanlarla çalışmazlarsa, başarılı olamazlar.

İşgören planlamasını, doğru sayıda, ve doğru özelliklerde işgörenin, doğru zamanda doğru pozisyonlarda olmalarının sağlanması olarak da ifade edebiliriz.(14, s:143)

İşgören planlamasının süreçlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(14, s:143)

1. Örgütün ileriye dönük olarak gereksinim duyacağı işgörenin, özelliklerinin ve yeteneklerinin doğru olarak tahmin edilmesi.
2. Mevcut işgören potansiyelinin gözden geçirilmesi.
3. Mevcut kaynakların ileriye dönük olarak tasarlanması ve beklenen hedeflere ulaşmak için yeterli olup olmayacağının araştırılması.
4. Dış çevreden, ileriye dönük beklentilere bağlı olarak, gerekli işgücünün sağlanması, seçilmesi, eğitilmesi, ücretlenmesi ve işe yerleştirilmesi gibi faaliyetlerin planlanması.

İşgücü planlaması devam eden bir süreçtir.(15, s:109, 110) Durağan değildir. Birbiri ile ilişkili olan birçok faaliyeti kapsar. Plan koşullara göre yeniden düzenlenip, güncelleştirilmelidir. Aksi durumda, geçerliliğini yitirecektir.

İşgücünün sağlanması, performans değerlemesi yapılması ve işgören gereksinimleri ile örgütünkilerin birbiriyle tutarlı hale getirilmesi, faaliyetlerinden bazılarıdır.

İşgören planlamasının bir örgüte sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;(7, S:167)

1. İşgörenlerin daha yararlı kullanılabilmesini sağlamak,
2. İşgören faaliyetleri ile ileriye dönük örgütsel hedeflerin karşılaştırılabilmesini sağlamak,
3. Yeni işgören alırken daha ekonomik olabilmeyi sağlamak.
4. İşgören yönetiminin diğer faaliyetlerine ve örgütsel birimlerine danışmanlık yaparak, geliştirilmelerini sağlamak,
5. Yerel işçi kuruluşlarına karşı daha başarılı olabilmeyi sağlamak,
6. Farklı işgören yönetim programlarının koordinasyonunu sağlamak.

b) İş Analizi ve Tasarımı

İşgören yönetimi bölümü kurulmadan önce, bölüm şefleri işgörenle ilgili bütün bilgileri ellerinde bulunduruyordu.(7, s: 126) İşgörenin işe alınması, ücretlenmesi onların sorumluluğu altındaydı. Kendileri de bu işin içinden geldikleri ve bütün gün işlerinin başında olup, işgörenleri gözetledikleri için, işin özelliklerini yakından biliyorlardı. Yazılı iş tanımı belgelerine gereksinim duymuyorlardı. İşgören almak gerektiğinde, işin özelliklerini bildikleri için, işe alınacak işgörenin niteliklerinin nasıl olması gerektiğini tahmin edebiliyorlardı. Ancak; zamanla örgütler gelişip, işgören bölümleri kurulduktan sonra, durum farklılaştı. İşe alma, iş değerlemesi gibi faaliyetleri üzerine alan işgören yönetimi, iş ve işin gerektirdiği özellikler hakkında, yazılı bilgilere gereksinim duydu. İşlerle ilgili bilgiler ve onun gerektirdikleri iş analizleri yapılarak, yazılı hale getirildi.

İş analizi, bir işin faaliyetleri ile içerdiği sorumlulukların belirlenmesi işlemidir.(16, s: 110) Her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir. (11, s: 80)

İş tanımı, iş analizi çalışmasının uzantısıdır.(11, s: 88) İşgücü planlamasının ana kaynaklarından biridir. İşgörenin seçilmesi, eğitilmesi, değerlendirilmesi, ücretlenmesi gibi faaliyetler iş tanımları sayesinde yapılır. (17, S: 379)

2.2.4.2. Seçim

a) Aday Toplama

İşletmelerde işlerin genişlediği, yeni görev yerlerinin kurulmak istendiği, ya da çalışanların görevlerinden ayrıldığı durumlarda, yeni işgörene gerek duyulur.(10, s: 83) İşletmeler, çevrede oluşan koşullara uyum sağlayabilmek için insangücü gereksinimini saptadıktan sonra, görev yerlerine uygun nitelikteki işgöreni ararlar. İşgören adaylarını bulmak için girişilen eylemler, aday toplama olarak değerlendirilir.

İşveren, gereksinim duyduğu insan kaynağını şirket içinden karşılayamazsa, dışarıdan yeni işgören alma yoluna gider.(18, s: 217) Daha önce şirkete iş için başvurmuş olanların belgelerinin bir dosya halinde saklanması, böyle bir dönemde örgüte yararlı olabilir. O dönemde işe alınmamış olsalar bile, daha önce başvuruda bulunmuş olan bu kişilerin arasında, gereksinim duyulan özelliklerde işgörenlerde bulunabilir.

İşgören aramanın bir başka yolu da, gazetelere verilen ilanlar yoluyla olur. İlanlara gelen başvurular arasında, değişik özelliklerde, kaliteli ya da niteliksiz kişiler olabilir. Bunların arasında, şirketin gereksinim duyduğu özelliklerde işgörenler seçilebilir.

İşgören bulmanın bir diğer yolu ise, üniversiteler yoluyla yeni mezun, yetenekli ve üstün kapasiteli kişilerin araştırılıp, şirket bünyesine katılmalarıdır. Özellikle, fazla deneyim gerektirmeyen ve ileriye dönük olarak eğitilme olanağı sağlayan işler için bu yöntemle işgören bulmak cazip gelebilir.

İşgören bulmaya yardımcı olan özel acentelere ya da kuruluşlara da başvurulabilir. Özellikle, aranılan nitelikte işgören adaylarını seçip, yollayacağı için, şirketin, doğrudan yapılan başvurularda olduğu gibi, gereksiz yere zaman kaybetmesinin de önüne geçilmiş olur.

b) Seçim, Yerleştirme

Günümüzde özel sektör ve kamu kuruluşlarının etkili ve verimli çalışmalarının, özellikle örgüt içinde görev alacak işgörenin dikkatli ve doğru seçimine bağlı olduğu, yadsınamaz bir gerçektir.(19, s: 5) Bu nedenle ülkemizde de pek çok yönetici, işgören seçiminin çok daha büyük bir titizlik ve çağdaş bir yaklaşımla ele alınması gereken bir konu olduğuna inanmaktadır.

İşgören seçimi, işletmede herhangi bir nedenle (ölüm, emeklilik, ayrılma, geçici görevlendirme gibi) boşalan görev yerinin gerektirdiği nitelikleri taşıyan adaylar ile yönetimin etkileşim içinde bulunduğu işlemlerden oluşur. (10, s: 93) İnsan, bir işletme örgütüne girdiğinde işgören olduğuna göre, öncelikle örgütün kendisinde arayacağı en az değerleri taşımak durumundadır.

İşgören seçimi sırasında, öncelikle amaç, adaylar arasında en mükemmel insanı değil de, işin niteliklerine en uygun kişiyi seçmek olmalıdır. O halde, belli bir testte en yüksek skoru elde edeni değil de, o iş için en doğru insanı seçen bir metodolojinin geliştirilmesi ve bu doğrultuda seçimin yapılmasına dikkat etmek gerekir.(19, s: 5)

İşgören seçimi ve işe yerleştirilmesi genellikle işgören bölümünün var olma nedenidir. (7, S: 230) Yanlış bir seçim, örgütün hedeflerine ulaşamamasına neden olabilir. Bu nedenle; İşgören bölümünün ve hatta örgütün başarısının doğru işgörenin seçilmesine bağlı olduğunu söylemek, abartılmış bir tanımlama sayılmaz. Bir örgüt, çalıştırdığı işgörenlerin kapasitesinin üstünde özelliklerde üretim yapamaz. Bu nedenle, işgörenin kalitesi arttıkça, ürünün kalitesi de artar.(7, s: 230)

İşgören yönetimi, sadece işe alma demek değildir. İşe kabul edildikten sonra, bölümün görevi, yeni işgörenlerin üretken ve işlerinden doyum almalarını sağlamaktır. Bu aynı zamanda, mevcut işgörenlerin, terfiler, transferler ya da görevden alınıp daha alt seviyede bir göreve atanmaları durumunda da uygulanması gereken bir durumdur.(7, s: 272)

Yeni işgörenlerin işe uyumları yeterli oranda sağlanırsa, öncelikle işe başlama maliyeti azaltılmış olur. İşe uyumu yeterince sağlanamamış olan yeni işgören, işletmeye önemli zararlar verdirebilir. İşlerin ayrıntılı olarak açıklanması; işi gerçekleştirmek için ne yapmak gerektiğinin ayrıntılı olarak anlatılması; işgörenin sorularının yanıtlanması; işe başlama maliyetini azaltabilir. İşgörenin işe uyumunun sağlanması ile başlangıçtaki endişeleri azaltılabilir. Örgütün beklentilerinin anlatılarak, yeni işgörenin daha gerçekçi beklentilerinin oluşmasına yardım edilebilir. Böylece; yeni iş gerilimi ve endişeleri de azaltılmış olur.(18, s: 222-223)

2.2.4.3. Geliştirme

a) İşgören Eğitimi ve Geliştirilmesi

Büyük ya da küçük olsun, bir örgütün başarılı olabilmesi gerekli özelliklere sahip, yetenekli işgörenle mümkündür.(15, s: 243) Aranılan özelliklerde işgören bulabilmek her zaman mümkün değildir. Dünyanın hiçbir yerinde ve işletmesinde kusursuz bir işgören seçim tekniği henüz geliştirilmiş değildir. Bunun gerçek nedenini, işgören seçim tekniğinin zorluğunda değil, insanı tanımanın güçlüğünde aramak gerekir. (11, s: 124) Çoğu kez bir ölçüde doğal karşılanması gereken bu yanılmadan kaynaklanarak işgören yeteneklerinde görülen boşlukları gidermek için belirli boyutlara gelmiş hemen her işletmede, eğitsel çabalara girilir. Kaldı ki, çok sağlıklı ve tutarlı bir işgören seçimi gerçekleştirilse bile, teknolojik, ekonomik ve toplumsal alanda izlenen sürekli değişim ve gelişim işletmeleri ve işgörenleri kendilerini sürekli yenilemeye zorlamaktadır.

Yeni işgören, çalışmaya başlarken, özenli bir alıştırma aşamasından geçse bile, beklenen oranda performans göstermeyebilir. Bu nedenle işinin başındayken, sık sık ne yapması gerektiği konusunda eğitilmelidir. Bununla birlikte; eski işgörenlerinde özellikle yeni bir işe başladıkları zaman, performans düzeylerini arttırmak için, eğitilmeleri gereklidir. İşgörenlerin kapasiteleri ve gerçekleştirmeleri beklenen performans düzeyleri ile işe alıştırma ve eğitimleri arasında bir denge kurulmalıdır. Sadece işe alıştırma ya da eğitim yeterli değildir; her ikisi de gereklidir.(7, s: 306)

Eğitim işgörenlerin, o sırada yapmakta oldukları işteki performanslarını arttırmalarına, kariyerlerini geliştirmelerine ve ilerde üstlenecekleri sorumlulukları gerçekleştirebilecek düzeye gelebilmeleri için, gelişmelerine de yardımcı olur. Geliştirme, diğer taraftan, o anki işinden çok, ilerde üstleneceği sorumluluklar için, işgörenin gerekli birikimi kazanabilmesini sağlamaya yardımcı olmayı hedefler.(7, s: 306)

Başka bir ifadeyle eğitim, insanların belirli bir amaç için bilgi ve/veya beceri öğrendikleri, örgütlü bir çabadır. Eğitimin amacı, eğitilen kişinin davranışlarında olumlu bir değişiklik meydana getirmektir. İşletmelerde eğitim, işgörenlerin yeni yetenekler, teknik bilgi, sorun çözme yetisi, ve davranışlar kazanmalarınıdır. İşgörenlerden, yeni öğrendikleri bilgi ve yetenekleri, işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmesi için kullanmaları beklenir.(15, s: 244)

Geliştirme ise, insanların yaşamları boyu kazandıkları deneyimlerden meydana gelir. (8, s: 198) Dolayısıyla, geliştirme işgörenin eğitim ve deneyimleri sonucu kendine mal edebildiği tüm birikimdir.

İşgören Eğitiminin Yararları: (7, s: 309-6, s: 141)

1. İşletmeye Sağladığı Yararlar

- Karı artırır ve/veya kar bilincini yükseltir.
- Tüm bölümlerde, işgörenin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini artırır.
- İşgörenin moralini yükseltir.
- İşgörenin örgütsel amaçları öğrenmesini sağlar.
- Şirket imajının yükselmesine yardımcı olur.
- İşletmenin sağlıklı ve güvenli bir biçimde büyümesini sağlar.
- İşçi-işveren ilişkilerini geliştirir.
- Örgütsel gelişmeye yardımcı olur.
- Örgütsel politikaların benimsenmesini ve tam olarak uygulanmasını sağlar.
- Örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır.
- İç kaynaklardan işgören teminini yükseltir.

- Örgüt üyelerinin önderlik yeteneklerini, güdülenmelerini ve olumlu davranış kalıplarını geliştirir.

- Çalışma kalitesini ve/veya verimliliğini artırır.
- Üretim, yönetim ve işgören maliyetlerini düşürür.
- Yönetici işgören ilişkilerini geliştirir.
- İşgörenin istenmeyen davranışlarını azaltır.
- Örgüt içi iletişimi güçlendirir.
- İşgörenin değişikliklere olan direncini azaltır.

2. İşgörene Sağladığı Yararlar

İşgören eğitiminin işgörene sağladığı yararlar aynı zamanda işletmeye de yarar sağlar. Bu yararlar şöyle sıralanabilir:

- Sorumluluk alma, tanınma ve terfi gibi güdüleyici değişkenleri kullanıma hazır hale getirir.
- Karar verme ve sorun çözme yeteneğini geliştirir.
- Kendine güven ve başarıma duygusunu geliştirir.
- İletişim yeteneğini ve önderlik bilgisini artırır.
- İşten doyumunu yükseltir.
- Kişisel amaçların gerçekleştirilmesini sağlar.
- Kişisel gereksinimlerin doyurulmasını sağlar.
- Kariyer gelişimine yardımcı olur.
- Dinlenme, kavrama ve yazma yeteneğini yükseltir.
- Yeni sorumluluklar alma korkusunu giderir.

3. Diğer Yararlar

- Kişiler ve gruplar arası iletişimi artırır.
- Yeni işgörenin işe alışmasına ve yeni görevler almasına (transfer ve yükselme yoluyla) yardımcı olur.
- İşgörenin fırsat eşitliği konusunda bilgilerini artırır.
- İşgörenin yönetsel politikalar ve yasalar hakkında bilgi edinmesini sağlar.
- Kişilerarası ilişkilerin düzeyini yükseltir.
- Örgütsel politikalara, kural ve düzenlemelere uyulmasına yardımcı olur.
- Morali yükseltir.
- Grup içinde bağlılığı artırır.
- Öğrenme, yetişme ve iletişim için olumlu bir ortam yaratır.
- Örgütü çalışacak ve yaşanacak bir yer haline getirir.

b) Kariyer Planı Geliştirme

Genel anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da, Kariyer kavramı bu tanımın ötesinde, daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bir kişinin kariyeri, onun sadece sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için, eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır. (13, s: 100-101)

Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş deneyimi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Örgüt açısından konuya bakıldığında, bu amaçların çalışanların yatay ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi, planlanmış eğitim programları ile bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi amaçlarla gerçekleştirildiği görülür. (13, s: 102)

Kariyer Yönetiminde Toplumsal, Örgütsel ve Bireysel Faktörler ile Sonuçları: (10, s: 164)

1. Toplumsal Faktörler

- İşgücü pazarı (yeni işler)
- Yasal düzenlemeler (emeklilik yaşını yükseltme)
- Teknoloji
- Sosyo-kültürel yönelimler
- Eğitim kurumları ile endüstri yaşamı ilişkisi (Mesleki tercih testleri)
- Kariyer ile ilgili beklentiler
- Yaşam biçimi
- Ekonomik koşullar (Dışa açılma, ekonomik entegrasyonlara üye olma; Kendi işini kurma ya da bir işverene bağımlı olarak çalışma)

2. Örgütsel Faktörler

- İşin gerekleri
- Kariyer planlaması
- Performans Değerlemesi
- Potansiyel Değerlemesi
- Ödüller

3. Bireysel Faktörler

- Yetenekleri tanıma
- Mesleki tercih
- Yaş
- Deneyimler ve izlenimler

- Öz kimlik
- Cinsiyet
- Yetiştirme biçimi
- Kariyeri algılama (yaşam boyu aynı işle ya da farklı işlerde çalışma)

4. Sonuçlar

- Aile ilişkilerinde doyumlu olma ya da olmama
- Yönetici, meslektaş ve astlarla ilişkilerde doyumlu olma ya da olmama
- Değişime uyum sağlama ya da uyum sağlayamama
- Fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı olma ya da olmama
- İş değişikliğini olumlu karşılama ya da karşılamama
- Yükseltmeyi kabul etme ya da etmeme
- “Mutlu son” emekliliği yaşama

c) Sağlık ve Güvenliğin Korunması

İşe alınan, yerleştirilen, yetiştirilen, tamlaşması sağlanan ve kendisine yeterli ücret ödenen işgörenin, fizik gücünün, yeterlik ve becerisinin ilk gündeki yüksek düzeyde korunması ve devam ettirilmesi gerekir. İşgörenin fizik gücünün yeterlik ve becerisinin korunması ve devam ettirilmesi, bu işgörenin sağlık ve korunmasına gerekli önem ve ilginin gösterilmesiyle gerçekleştirilebilir.(13, s: 255)

Çağdaş toplumda bir işverenden, işgörenlerinin sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşullarını sağlaması beklenir. Bu beklenti, hem işverenin işgörenlerine karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan, hem de verimliliği artırma gayesinden kaynaklanır. İşgörenlerin sağlık ve güvenliklerinin korunması eylemi, çevresel kirlilikle, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız makine, radyasyon v.b. gibi tehlikelerden işgörenleri koruyan bir çalışma çevresi yaratmayı içerir.(8, s: 410)

Sağlık ve güvenlik yönetimi ya da işyerinde sağlığın korunması konusunda yazın ve araştırmalar, uygulamaların üç ayrı alanda gerçekleştirildiğini göstermektedir.(10, s: 180)

1. Fiziksel; kazalardan korunma, yorgunluk kontrolü, tıbbi servis gibi uygulamalar bu grupta yer almaktadır.
2. Psikolojik: Dinlenme ve tatil, eğitim programları, gönül gücü analizi ve çalışanların kendilerini ifade etmelerini sağlayıcı programlar gibi etkinlikler bu grupta sayılabilir.
3. İşçi-işveren ilişkileri; Bu başlık altında sayılabilecek etkinliklerde toplu pazarlık, disiplin, işten çıkarma ve uyuşmazlık çözümleri gibi uygulamalardan oluşmaktadır.

Sağlık ve korunma bakımından emin bir çalışma çevresinin sağlanması, gerek işgörenin verimini arttırması bakımından, gerek işletmenin karlılık oranını etkilemesi bakımından önemlidir. İş ortamının aydınlık derecesi, çalışma çevresi ile ilgili sorunlardan biridir. Isıtma, havalandırma ve gürültü düzeyi bakımından, iş ortamının sağlıklı koşulları olmalıdır. İşletmenin işgörenlerine sağlık hizmeti vermesi, belirli aralıklarla işletmeye doktor gelmesi, işgörelere sağlık sigortası yapılması da bazı işletmelerin başvurduğu uygulamalardır.

2.2.4.4. Değerlendirme ve Ücretleme

a) Başarım Değerlemesi

Başarım değerlemesi literatürde, performans değerlemesi olarak da geçer. Kişilerin, işlerinde gösterdikleri performansları ve gelişmeye olan eğilimlerinin sistematik olarak değerlendirilmesidir.(15, s: 205) Değerleme süreci işgören geliştirme çabalarının bir parçası olarak görülebilir. Bu tür bir gelişim, artan iş performansı ile birlikte, kişinin yeni yetenekler, yeni bilgiler kazanmasını da sağlar. Bu çabalar, işgöreni daha büyük sorumluluklar alıp, yükselebilmesini sağlayacak bir düzeye gelmesine yardımcı olur.(15, s: 217)

Eğitim programları, ne kadar yoğun ve sürekli olursa olsun, düzenli olarak değerlendirmeyip, geriye dönüşler yapılmazsa, beklenen düzeyde yararlı

olmaz.(16, s: 203) Her işgören, işinde bir biçimde değerlendirilir. Bu sistemli ve düzenli bir çalışma olabileceği gibi, tamamen rastgele de yapılabilir.

Başarım değerlemesi teknikleri, sadece ödüllendirme, ücretleme yapılacağı zamanlarda kişilerin verimlilik oranlarını belirlemekle kalmaz. Aynı zamanda, işgörelere de kendi gelişim derecelerini algılayabilmeleri için yardımcı olur.(17, s: 508)

Başarım değerlemesinin sonuçları çeşitli amaçlarla kullanılır. Performansı arttırmak, geri dönüşler sağlamak, güdülemeyi arttırmak, eğitim yapılacak alanları belirlemek, kişilere kendilerinden ne beklendiğini açıklamak, işgörelerin sahip olduğu birikim düzeyini belirlemek, kariyer gelişimlerini incelemek, insangücü planlamasında kullanılacak bilgiyi sağlamak, kariyer gelişimindeki başarıyı gözlemlemek ve iş gören seçiminin ne kadar başarılı yapıldığını belirlemek amacıyla kullanılır.(19, s: 404)

Başarım Değerlemesinin iki türlü amacı vardır:

1) karar verme amaçlı (18, s: 480)

Başarım değerlemesi, ücretleme, primlendirme, ve terfi edeceklerin belirlenmesi için kullanılıyorsa karar verme amaçlı kullanılmış olur. Buradaki amaç, yüksek performans gösteren işgörelin belirlenip ödüllendirilmesidir. Değerlendirmeyi yapan yöneticiler, işgörelerin performanslarını göz önüne alarak, ödüllü işgörelar arasında dağıtırlar.

2) Gelişim Amaçlı (18, s: 482)

Başarım değerlemesinin ikinci amacı ise, işgöreların kendi kendilerine ve kişisel gelişimlerini değerlendirmektir. Burada amaç, kendilerinin olumlu ve eksik yönlerini bilen işgöreların, yeteneklerini ve birikimlerini kendi çabalarıyla arttırmalarıdır. Yöneticiler, işgöreların geçmiş performansları üzerine değerlendirme yapmak yerine, onlara kendilerini geliştirebilmeleri için yardımcı olurlar.

Başarım değerlemesini Etkileyen Faktörler.(10, s: 211-212)

Başarım değerlemesini etkileyen en önemli faktörler şunlardır:

1. İşin Türü: Büro tipi işler üretim işlerine kıyasla daha çok değerlendirilmektedir. Ayrıca, kullanılacak, başarım değerlendirme yöntemi de, işin türüne göre değişiklik gösterebilir.
2. Yasalar: Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi, toplu sözleşme düzenleri başarım değerlemesini doğrudan etkileyen faktörlerdir.
3. Çalışanların Tutum ve Tercihleri: Özellikle, çalışkanlığı kendisine ilke edinmiş, çalışmayı adeta bir amaç olarak gören insanlar için başarım değerlemesi son derece önemlidir. Kendi başarılarını görmek isteyen kişilere bu fırsat verilmediğinde sonuç düşük moral, düşük verimlilik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlardır. Öte yandan çalışmayı amaç değil de araç olarak gören kişiler açısından başarım değerlemesi fazla önem taşımamaktadır. Bu tip insanlar, daha fazla sorumluluk almamak için terfi bile etmek istememektedirler.
4. Yönetim Biçimi: Yöneticiler, başarım değerlemesini çeşitli biçimlerde kullanabilir. Örneğin; eğer bir yönetici ceza verme eğilimli ise, ödüllere güdülenebilecek bir astı küstürebilir; hatta işten ayrılmasına neden olabilir. Yetke (otorite) isteyen astlara da, liberal veya demokratik yaklaşımlar istenilen sonucu vermeyebilir.

b) Ücretleme

İşgörenlere yaptıkları iş karşılığında ödenen para anlamına gelen ücret; işveren için yapılan işin maliyet kalemlerinden biridir. İşgören yönetiminin en önemli ve en hassas konularından birini oluşturur. Ücretler, işgörenleri daha verimli çalışmaya özendirerek güdüleme yollarından biridir. Yeni bir işe başlamayı düşünen kişinin, gözönünde bulundurduğu etkenlerden biri önerilen ücret düzeyidir.(15, s: 461)

İşgören yönetiminin en zor faaliyetlerinden biri de ücretlemedir. Sadece, karmaşık olmakla kalmaz, aynı zamanda işgören ve işveren için en önemli

konulardan birini oluşturur. Yapılan işin en yüksek maliyet kalemlerinden birini ücret ve maaşlar oluşturduğu için, örgüt açısından önemli bir konudur. İşgören için ise, genellikle eğer başka geliri yoksa, ekonomik yaşam düzeyini belirler. Toplum içinde, iyi bir yer edinmek için, kazanç düzeyi önemli bir etkidir. (16, s: 249) Kazanılan ücretin, bunlardan dolayı işgören için oldukça büyük bir önemi vardır. Gerek yaşamını, belirli bir standartta devam ettirebilmesi, gerek sosyal olarak, toplumda iyi bir yer edinebilmesini, işgörenin kazandığı ücretle ilgilidir. İşgören, işinden manevi olarak ne kadar doyum sağlarsa sağlasın, maddi olarak doyum almadığı sürece bir anlam taşımaz.

Ücretlemenin Amaçları

Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimliliği arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, öte yandan işgörenleri işletmeye en çok bağlayan bir özendirme aracıdır. (11, s: 214) Bir bakıma, ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu gibi, aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma nedenini de oluşturur. Kaldı ki, işgörene yüksek ücret verilmesi söz konusu ise, onun bulunduğu grup, ve toplum içinde saygınlık kazanması da sağlanmış olur.

Ücretlemenin amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir: (11, s: 215)

- a) Örgütün tüm düzeylerinde görev yapan işgörelere adil ücret ödenebilmesi için ücret politikaları, programları düzenleyip, yeni yöntem ve ilkelerin geliştirilmeye çalışılması.
- b) İş değerlemesine göre, işletmede ücret düzeyinin saptanması.
- c) İşgücü pazarındaki değişikliklere göre işletmede ücret düzeylerinin saptanması.
- d) İşletmede nicelik ve nitelik yönünden olumlu artış gösteren işgörelerin güdülenmesi amacıyla, ödüllendirilmesi.
- e) Sağlık ve yaşam sigortaları, emeklilik ve kıdem tazminatları vs. diğer sosyal yardım işlemlerinin aksatılmadan düzenli olarak yürütülmesi.
- f) Arzu edilen bir hizmeti kısa ve uzun vadede en ucuza satın almak.

Yukarıda, belirtilen amaçlar içinde, sonuncu maddeyi, ücret yönetiminin birinci amacı olarak gösterebiliriz. Diğerlerinin, belirli ölçüde geçerliliği olmakla birlikte, daha sonra gelirler.

Ücretlemenin İlkeleri:

Ücretlemede izlenmesi gereken ilkeler, özet olarak şöyle sıralanabilir: (11, s: 215-216)

a) **Eşitlik İlkesi:** yapılan işin ve işi yapan işgörenin kapasitesi saptanarak “eşit işe eşit ücret” uygulanmalıdır. Bu eylem, işe göre ücret ilkesini amaçlar ve çeşitli işler arasında ücretlerin ahenkli olmasını hedef tutar. Bununla birlikte, eşitlik ilkesini sağlamak sanıldığı kadar kolay olmayıp, eşit olmayan bir ücretleme söz konusu ise bu ücreti azaltmak yeni sosyal gerilimlere yol açabilecektir.

b) **Dengeli ücret ilkesi:** Ücret işgörenin yaşam düzeyini yükseltecek kadar doyurucu ve işletmenin maliyetlerini aşırı ölçüde arttırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır.

c) **Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi:** İşgören çalıştığı işletmede kendisine verilen ücretin piyasa ücretleriyle eşdeğer olduğunu bilmek ister. İşgören piyasa ücretinin altında çalışıyorsa diğer işletmelere geçmek için fırsat kollar. İşletme ise bu gibi durumlarda yeni işgören bulma ve seçme sorunlarıyla karşı karşıya kalır.

d) **Yükselmeye ücret artışı sağlama ilkesi:** Normal koşullarda bir işgören bir üst oruna geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden daha yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla, bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.

e) **Bütünlük ilkesi:** İşletmede beyaz yakalılar olarak bilinen ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile mavi yakalılar olarak tanınan ve bedensel emeklerini işletmeye getirenler arasında, ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmaksızın işletmede çalışan tüm elemanları kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.

f) **Nesnellik ilkesi:** İşletmede herhangi bir duygusal nedenle (yakınlık ya da düşmanlık duyguları gibi) işgörene verilecek ücrette artma ya da azalmalara

kaymamalı, objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.

g) Esneklik ilkesi: İşletmenin ücret politikası ve ücret programının yapısı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

h) Açıklık ilkesi: Uygulanan ücret düzeninin işletmede bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olması gerekir. Bu amaçla ücretleme konusunda, tüm işgörenlere işe girdiği andan başlamak üzere ayrıntılı bilgi verilmesi ve onların bu konudaki görüş ve önerilerine açık bir politika izlenmesi salık verilir.

Etkin Bir Ücret Yönetiminin Yararları:

Yetersiz veya aşırı ücretin yol açtığı olumsuzluklar düşünüldüğünde çağdaş bir ücret yönetiminin gereği ortaya çıkar. Ücret yönetiminin temelde amacı, işletme içinde ve dışında tutarlı, adil bir ücret sistemi oluşturmak ve emeğin karşılığını tam olarak vermektir. İşletmelerde etkin bir ücret yönetimi başlıca şu yararları sağlar: (6, s: 233)

a) Nitelikli işgöreni işletmeye çekme: İyi bir ücret yönetimi işletmenin genel ücret düzeyini piyasa koşullarına uygun hale getirir. Bu durum, belirli niteliklere sahip aday işgörenin rahatlıkla işletmeye çekilmesine yardımcı olur. Şayet, işletmenin belirli bir iş için teklif ettiği ücret, işgücü pazarındaki ücret düzeyinden düşük ise, aday işgören o işletmeyi tercih etmeyecektir. Bazan, başka işletmelerde çalışan nitelikli işgöreni işletmeye çekmek için piyasa düzeyinin üstünde bir ücret de önerilebilir. (6, s: 233-16, s: 249)

b) Mevcut işgöreni koruma: İşletmede uygulanan ücret politikası çalışan işgörenin işletmede kalıp kalmama kararını önemli ölçüde etkiler. Şayet, işletme, işgörenine piyasa düzeyinin altında ücret veriyorsa, yani maaş ve ücretler iyi yönetilmiyorsa, o işletmede çalışan işgören bir süre sonra yeni işler aramaya başlayacaktır. İşgörenin işletmeden ayrılması işgören bulma, seçme, işe alıştırma ve eğitim masraflarının boşa gitmesi anlamına gelecektir. (6, s: 233 – 16, s: 249)

c) Ödemede eşitlik sağlama: Maaş ve ücret yönetiminin bir amacı da, işgörene yapılan ödemelerde iç ve dış eşitlik sağlamaktır. İç eşitlik deyince işletme içi ücret adaleti akla gelmelidir. İşletme içinde aynı işi yapan kişiler aynı ücreti

almalıdır. Aynı işlere farklı ücretlerin verildiği bir işletmede ücret adaletinden söz edilemez. Ödemelerde dış eşitlik ise, işgörenin, diğer işletmelerde benzeri işleri yapan işgörene yakın veya eş değerde ücret alması anlamına gelir.(6, s: 234)

d) Beklenen davranışı ödüllendirme: Ücretin bir diğer yönü de işgöreni isteklendirmesidir. Çağdaş anlamda bir ücret yönetiminin başarılı işgöreni çeşitli biçimlerde ödüllendirmesi gerekir. Verimli çalışma, deneyim, sadakat, yaratıcılık gibi faktörlerin ücret sisteminde dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerekir. Bu tür bir uygulama sözü edilen olumlu faktörlerin tekrarına yol açar. Böylece istenen davranış ödüller yoluyla pekiştirilmiş olur.(6, s: 234 – 16, s: 249)

e) Maliyetleri denetim altında tutma: Sistematik bir ücret programı işletmenin aşırı ve eksik ödeme yapmasını engeller. Böylece işletme makul bir giderle yeni işgören bulma ve çalışan işgörenin işletmede kalmasını sağlama olanağı bulur. (6, s: 234)

f) Yasal yükümlülüklerle uyma: İşgören bölümü, diğer işlevlerinde olduğu gibi ücret konusunda da bir takım yasal düzenlemelere uymak zorundadır. Ücret yönetimi, işgörene verilen maaş ve ücretlerin yasalara uygunluğunu sağlar.(6, s: 234)

Ücret Düzeyini Belirleyen Öğeler:

Bir işletmede ücret düzeyini belirleyen ya da ücretin saptanmasında rol oynayan öğeler oldukça çoktur. Bunlar arasında önemli nitelik taşıyanlar iç ve dış öğeler olarak iki grup içinde incelenebilir. (11, s: 216-219)

1) İşletme Dışı Öğeler

Bir işletmede, ücret düzeyini belirleyen öğelerin bir bölümü işletmenin kendi etki alanı dışında bulunur. Bu öğelerin yönünü değiştirmek işletmenin elinde değildir. Bununla birlikte, işletme yöneticileri gerekli önlemleri zamanında alabilmek için, bu öğeleri yakından izlemelidir. Bunlar özetle şunlardır:

a) İşgücü arz ve talebi: Bir işletmenin ödeyeceği ücret miktarına işi yapacak işgücü arz ve talebi etki eder. Örneğin; işgücü arzının azalması ücretlerin yükselmesine yol açar.

b) Piyasa ücret düzeyi: İşletmeler piyasa koşullarına göre geçerli olan ücret düzeyini de göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Kaldı ki, işletmenin işgörenler tarafından daha ilginç karşılanması için ödenen ücretlerin piyasa ücret düzeyinden bir ölçüde yüksek tutulması düşünülebilir. Özellikle kalifiye eleman olarak nitelendirilen yetenekli işgörenlerin çoğu kez bulunması güç olduğundan bu elemanlara yüksek ücret verilmesi gerekebilir.

c) Asgari (en az) ücret: İşletmelerin ödemek zorunda bulunduğu ücret düzeyini saptayan, hiç değilse, belirli bir düzeyden aşağı inmesini engelleyen önlemler vardır. Bu önlemler devlet tarafından çalışanların korunması ve insanlık onuruna yaraşır bir ücret verilmesinin sağlanması için alınır. Devlet, bir yandan fiat artışlarını denetim altında tutmaya çalışırken, öte yandan ekonomik gücü zayıf olanlardan en az geçim indirimi adıyla gelirlerinin belirli kısmını vergi dışı bırakmakta ya da en az ücret düzeyini saptayarak işletmelerin belirli bir düzeyden daha aşağı bir ücret ödemelerini yasaklamaktadır.

2) İşletme İçi Öğeler

Ücret düzeyinin saptanmasında rol oynayan iç öğeler arasında iş ve işgören değerlendirilmesi, toplu sözleşme ve işletmenin ödeme gücü sayılabilir.

a) İşgören değerlendirilmesi: Bu yönde objektif ölçütlere göre yapılacak çalışmalar, işletmede çalışan elemanlara verimlilik, başarı ve iyi niyetli çabalarıyla doğru orantılı bir ücretin saptanmasını amaçlar.

b) İş Değerlemesi: Her işin kendine özgü bir takım yorucu, yıpratıcı ve çalışma koşulları bakımından zorlayıcı yönü vardır. İşler nitelik ve gereklerine göre değerlendirildikten sonra zor işe yüksek ücret, kolay işe düşük ücret uygulamasına gidilir. Her işletme kendi içinde yer alan işlerin nitelik ve niceliğine uygun biçimde bir değerlendirme yöntemi seçer ve uygular. Böylece işletme keyfi ücret saptamak yerine, objektif ölçütler doğrultusunda adil ve dengeli bir ücretlemeye yönelir.

c) Toplu Sözleşme: Toplu sözleşme, işveren ve işgören arasında yürütülen bir pazarlık sistemidir. Bu pazarlık, işveren-işgören ilişkilerinde bir denge ve uzlaşma sağlamayı amaçlar. Özellikle ekonomik amaçların ya da çıkarların pazarlık yoluyla belirli bir temele ve anlaşmaya dayandırılması sağlanır. Gerçi toplu sözleşmelerin tek

amacı ekonomik konularda anlaşma sağlamak değildir. Fakat, sosyal ve insancıl ilişkilere, yönetim ve disiplin işlerine toplu sözleşme yoluyla çözüm aranmasına çoğu kez ikinci planda yer verilir.

d) İşletmenin Ekonomik Gücü: İşgörenler ücreti bir gelir kaynağı olarak nitelendirirken, işletmeler için ücret bir gider kaynağıdır. İşletmeler ekonomik çalışmak zorunda oldukları için gider kaynaklarını olanaklar elverdiği ölçüde sınırlı tutmak isterler. Bu kaynaklardan birini oluşturan ücret için de aynı düşüncüyü taşırlar. Ancak; işletmelerin ücret düzeyini sınırlama eğilimi ile bu düzeyin sürekli yükseltilmesini isteyen işgören istekleri arasında genellikle önemli farklılıklar bulunur. İşletmeler; rasyonel, karlı, ekonomik ve verimli çalışmak zorundadırlar. Bu ilkelerin ışığı altında işletmenin ücret olarak ödeme gücünün belirli bir sınırı olacaktır. Bu sınırın üstüne çıkan işletmelerin zamanla rasyonalite ilkesinden uzaklaşma ilkesi vardır. Bu nedenle işgörelere ödenen ücret düzeyinin saptanmasında, işletmenin ekonomik durumu, ödeme gücü ve sınırı göz önünde bulundurulmayı, işgörelin daha verimli çalışmasına çaba harcamalıdır. İşgücü verimliliği arttığı ölçüde ücret düzeylerinin yükseltilmesi daha da kolaylaşacaktır.

e) Ödüllendirme Sistemleri

Ücret, işgörelerin her ay düzenli olarak aldıkları, yaptıkları işin karşılığı olan ödemelerdir. Belirli aralıklarla, işletme içi ve dışı koşullara göre yeniden düzenlenirler. Her ne kadar, zam dönemlerinde işgörelerin performansları göz önüne alınsa da, tek başına ücret yeterli olarak başarılı işgörelni ödüllendirme olanağı vermez. İşgörelerin başarıları karşılığında, ödüllendirilmeleri, onların daha verimli ve başarılı olmak için, daha çok çaba harcamalarını sağlar.

Eğer, işgörelner aldıkları ücret dışında, başarıları ve üretkenlikleri için, fazladan para kazanıyorlarsa, buna ödüllendirme denir.(15, s: 492) Başarılı işgörelnerin ödüllendirilmesi, diğer işgörelneri de güdüler. Böylece; işletmenin üretiminin artması sağlanmış olur.

Başarılı işgörelner, yöneticilerinin, başarıları karşısında kendilerini ödüllendirmesini beklerler. Özellikle, zam dönemlerinde performans değerlemesine göre ücret artışları yapılmıyorsa, ödüllendirme sistemleri daha fazla önem kazanır. Başarısı, karşılığında farklı bir davranışla karşılaşmayan işgörelnin güdülenmesi de bozulur. Bu durum, diğer işgörelneri de olumsuz etkiler, işletme içinde, daha çok

çalışıp, üretmek için işgörenler çaba harcamamaya başlarlar. İşgörenlere, bir biçimde farklarını duyumsatmak gereklidir.

Ödüllendirme sistemleri, işletmedeki pek çok sorunun çözümüne yardımcı olurlar. Sorumluluk almayı özendiren, işgörenin güdülünmesini arttıran ve yönetimin denetim mekanizmasını destekleyen yönleriyle, işgören yönetimine katkıda olurlar.(17, s: 623)

Bunların dışında, tam olarak ödüllendirme sistemine dahil olmasa da; işletmelerce belirli aralıklarla ya da belirli dönemlerde ödenen ikramiyeler, giyecek ve yiyecek yardımları bu anlamda işgörenin güdülünmesini arttırıcı sistemlerdir. Özellikle, bayram ya da tatil dönemlerinde yapılan bu tür ödemeler, işgörenlerin performanslarını geliştirmeleri bakımından önemli katkılar sağlar.

2.2.4.5. Çalışma İlişkilerini Düzenleme

a) Sendikalaşma ve Yönetime Etkisi

İşgörenlerin işverenleriyle bireysel olarak pazarlık edip isteklerini onlara kabul ettirmeleri oldukça zordur. Çünkü; bu konuda sınırlı bir güce sahiptirler. Bu nedenle işçiler, işverenle bir sendika aracılığıyla toplu olarak pazarlıkta bulunmayı yararlı görürler. Nitekim, Sanayi Devrimiyle birlikte işçiler, bireysel pazarlığın sürekli olarak kendi aleyhlerine sonuçlar doğurmasından dolayı, örgütlenme yoluyla toplu pazarlık yaparak bir üstünlük elde etme amacını gütmüşlerdir. İşçiler, bu amaçla yaptıkları uzun mücadeleler sonucunda örgütlenme hakkına kavuşmuşlardır. Sendikalar aracılığıyla işverenlerin karşısına bir güç olarak çıkmışlar ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi konusunda toplu pazarlık yapma olanağını elde etmişlerdir. Günümüzde de çalışanların, sendika çatısı altında toplanarak, toplu pazarlık yoluyla çalışma koşullarını iyileştirme ve koruma yoluna gittiklerini görmekteyiz.(8, s: 289)

Sanayileşme ile birlikte işçiler katkıları çok az olan bir çalışma düzeni ile karşılaşmışlardır. Bu yeni çalışma düzeni, sanayileşmenin ilk dönemlerinde işçiler arasında huzursuzluklara; bireysel (devamsızlık, işe geç gelme gibi) ve örgütsel (grev gibi) düzeylerde direnmelere yol açmıştır. Diğer yandan teknolojideki gelişmelerin, mesleklerin ekonomik üstünlükleri üzerinde değişikliklere yol açması ve kimi

işletmelerin kapanması sonucunda işten ayrılanlar yeni bir iş aramaya başlamışlardır. Bu dönemlerde ayrıca, işçinin bulduğu işin doyumsuzluğa yol açtığı ve onun uzun süre işsiz kalması sonucunu beraberinde getirdiği görülmüştür. Böylece; Sanayi işçisinin istihdam güvenliğini sağlama sorunu önem kazanmıştır. İşçilerin, olumsuz çalışma koşullarından zarar görmelerinin önlenmesi doğrultusunda gelişen işçi hareketleri sonucunda, örgütlerini kurarak (sendikalar) geliştikleri görülmüştür.(10, s: 261)

Bir sendikanın ana işlevi, işverenle, üyelerinin istihdam koşullarını içeren, iş sözleşmesini pazarlık etmek ve yürütmektir. Diğer önemli bir işlevi ise; üyelerini işverenlerin keyfi ve haksız işlemlerinden korumak ve uyuşmazlıkların çözümünde onlara yardımcı olmaktır. Bir sendika, üyelerine üstleriyle ilişkilerinde birey olarak sahip olamadıkları büyük bir güvenlik, güç ve önem duygusunu sağlayarak, yönetimin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etki yaratabilir. Böyle bir güç aracılığıyla; sendika, işçilerin güdülenmelerini ve yönetsel çabalara tepkilerini etkileyebilir. (8, s: 290)

İşçi sendikaları ve bu sendikaların oluşturdukları konfederasyonlar, sadece bireysel örgütler veya işverenler üzerinde bir etkiye sahip değildir. Aynı zamanda; sendikalar, demokratik baskı grupları olarak kendi amaçlarını destekleyici yasaların geçmesini sağlamak için politik faaliyette bulunurlar. Bütün siyasi faaliyetler, geleneksel olarak sağlık ve güvenlik, asgari ücret artışları, sosyal güvenlik gibi konulara yöneliktir. Bununla birlikte; sendikalar, gittikçe artan bir biçimde genel sosyal ve ekonomik konularda da önemli bir rol üstlenmektedirler. Bir ekonomik ve toplumsal değişim döneminde, sendikalar, iş yaşamına ilişkin daha kapsamlı yasaların çıkarılması için baskılarda bulunurlar.(8, s: 291)

İşçi sendikaları ve konfederasyonları baskı grubu olarak güçlerini herkesten önce işverenlere karşı kullanırlar. İşçi kuruluşları, işçilerin ekonomik ve sosyal durumlarını korumak ve geliştirmek için, gerektiğinde grev hakkını da kullanarak, işverenlerin toplu sözleşme imzalamalarını sağlayıcı baskı ve girişimlerde bulunurlar.(10, s: 262)

b) Toplu Pazarlık

Bilindiği gibi sendikaların üç türlü işlevi bulunmaktadır. Ekonomik, sosyal ve siyasi. Sendikalar, siyasi işlevlerini, siyasi partiler aracılığıyla; sosyal işlevlerini, bizzat sendika olarak toplumdaki sosyal ve kültürel faaliyetlere katılmak suretiyle ve ekonomik işlevlerini de toplu pazarlık sistemi yoluyla yerine getirirler. Gelecekte toplu pazarlık ve dolayısıyla toplu iş sözleşmesi sistemi, sendikalaşmanın ana amacını oluşturur. Bu nedenle; sendikalar, işverenle pazarlık yaparak bir iş sözleşmesini gerçekleştirmeye ağırlık verirler.(8, s: 303)

Toplu Pazarlık, ücretler, ödeme şekilleri, çalışma koşulları ve süreleri ile ilgili politika ve yöntemlere ilişkin ortak anlayışları açıklayan; işverenler ile işçileri temsil eden sendikalar arasındaki, yazılı anlaşmaların görüşülmesini, yönetimini, yorumunu, uygulamasını ve yürürlüğe konmasını kapsayan eylemler olarak açıklanabilir.(10, s: 279)

Toplu pazarlık, sendika yöneticilerince varlıklarının ana nedeni olarak değerlendirilir. İşletme yöneticileri ise, pazarlık sürecini yönetim haklarını kısıtlayan bir mekanizma olarak düşünebilirler. Toplu pazarlıklar temel olarak çalışma koşullarının belirlenmesinde ele alınması gerekli konuları (ücretler ve çalışma süreleri gibi) içermektedirler.(10, s: 279)

Toplu pazarlık ve bunun sonucunda imzalanan toplu iş sözleşmesi, işçilerin hangi koşullarda çalıştırılabileceğini, onların yönetimle ilişkilerini düzenleyen ve sözleşme süresince o işyerinde çalışma barışının oluşturulmasını sağlayan bir süreç ve belgedir. Daha önemlisi sözleşme, sendika ile yönetim arasındaki ilişkileri düzenleyen bir sistemdir. (8, s: 305)

2.2.5. İşgören Yönetiminin Amaçları

İşgören Yönetimi, işlev ve faaliyetleri bir bütün olarak yerine getirildiğinde, işgören yönetiminin amaçlarının da gerçekleşeceği düşünülebilir. İşgören yönetiminin amaçlarını, yönetimin bu önemli işlevinin var olma nedeni olarak da belirtebiliriz. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için, önce işgören yönetiminin amaçlarının gerçekleştirilmesi gerekir. Bu amaçların, bütün yöneticilerin, kendi yönettikleri işgörene yönelik olarak algılanması gerekir. Belirli

bir yönetim bölümüne ya da belirli sorumluluklardaki yöneticilere ait olarak düşünmemek gerekir.

2.2.5.1. Nitelikli İşgören İçin Çekici Bir Ortam Yaratabilmek:

İşgören yönetiminin, insan gücüne yönelik amaçlarından biri olan, nitelikli işgören için çekici bir ortam yaratabilmek; çok iyi hazırlanmış bir aday toplama kampanyası ve çekiciliği olan bir ücret sistemi gerektirir.(10, s: 8)

Başarılı olmak isteyen bir şirket, nitelikli işgörenle çalışmak zorundadır. Bunu gerçekleştirmenin ilk yolu, işgören alınması durumunda, çok geniş bir kesime ulaşılanın başarılmasıdır. Daha sonra da, bu kişiler arasından, en doğru seçimin yapılması önemlidir. Nitelikli işgörenlerle çalışmak isteyen bir şirket, öncelikle şirketin bu kişiler için cazip olmasını sağlamalıdır. Bunun ilk koşullarından biri de, çekiciliği olan bir ücret sistemidir. Ancak; diğer koşullarla da desteklenmesi gerekir. Örneğin; çalışma süresinin normalden fazla olması, hafta sonları ya da resmi tatil günlerinde sık sık mesai yapılması, cumartesi günleri sürekli çalışılması, düzenli bir izin kullanma sisteminin olmaması, örgütün dışardaki işgörelere cazip gelmemesine neden olabilir. Bazı durumlarda, ne kadar çekici bir ücret sistemi de olsa, yukarıda sıraladığımız koşullar nedeniyle, işgörelere cazip gelmeyebilir.

2.2.5.2. Başarımı Görülen İşgöreni İşletmede Tutabilmek

İşgören yönetiminin, insangücüne yönelik amaçlarından ikincisi de, başarımı görülen işgöreni işletmede tutabilmektir. Bunun ilk koşullarından biri ise, ücret sisteminin ve ücret düzeylerinin adil olması; ücret düzeyinin hiç olmazsa piyasa koşullarının altına düşmemesidir. Nitelikli işgörelerin, rakip firmalar tarafından daha üst düzeyde ücretler verilerek, kendi şirketlerine çekilmesi söz konusu olabilir. Bu nedenle şirket için yararlı ve vazgeçmek istenmeyen işgörelerin ücret düzeyleri belirlenirken, bu tür olasılıkların gözönüne alınmasında yarar vardır. Piyasa düzeyinin altında ücret düzeyi olan işgörelerin, daha iyi koşullarda iş bulup, ayrılma olasılıkları da artmış olur. Bu düşünce ile çalışmak da, işgörelinin verimini azaltır. Başarılı işgöreni, işletmede tutmak için, sağlıklı bir ödüllendirme sistemi de kurulabilir. Bu diğer işgörelerin de işe güdülenmelerini ve başarımlar düzeylerinin

artmasını da, ayrıca etkileyebilir. Nitelikli ve başarımlı düzeyi yüksek işgörenleri, işletme içinde tutmanın bir diğer koşulu ise, işten doyumun yüksek düzeyde sağlanmasıdır. Yaptığı işten doyum almayan kişi, kendisine yeni seçenekler aramaya başlar. Bunların yanında iş koşullarının ağır olması, izin kullanma oranının düşük, sürekli olarak normalden fazla çalışılması, mesai yapılması ve cumartesi günlerinde sürekli çalışılması da, işgörenlerin daha iyi koşullarda iş bulmak isteklerini arttırabilir.

2.2.5.3. İşgöreni GÜDÜLEMEK

Güdülenme, isteme, gerekseme, dürtü, arzu etme gibi sözcüklerle anlatılan; insanın bir çaba içinde bulunmasına ilişkin genel bir terimdir. İnsanda güdülenme, bir güdünün doyurulmak için yekınmasıyla ya da dış etkenlerin zorlamasıyla ortaya çıkar. Böylece güdülenme, iç ve dış etkenlerle ortaya çıkan, bir gerilim, bir zorlanmadır. İnsanın bu gerilimi ya da zorlanması, amacına ulaşp, doyum sağlayıncaya dek sürer.(20, s: 144)

Güdülenme, insanların davranışlarının gücü ve yönü ile ilgili psikolojik bir kavramdır. Örneğin, neden aynı yetenekteki iki kişi farklı düzeylerde performansla sahiptirler veya neden bazıları bir işte sıkı çalışırken, başka bir işte tembellik yapar. Tüm bunlarla güdülenme arasında sıkı bir ilişki vardır.(21, s: 10)

Güdülemede en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Güdüleme, en kısa deyişle, “iş konusunda bireyin davranışlarını tanımlar.” Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için, birey isteklerinin doyurulması gerekir. Hiç kuşku yok ki, amaçları her zaman bireyin kendisi yaratmaz. Bazen çevre koşulları belirli bir araç yaratır ya da bireysel amaçların oluşmasını etkiler. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitlikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur, tersi durumda ise mutsuz, huzursuz ve sürekli gerilim içindedir. (22, s: 85)

Güdüleme, hem kişi hem de şirket performansında önemli bir rol oynar. İyi eğitilmiş olan ve yetenekli bir çalışan bile güdülenmediği takdirde, iyi bir performans sergileyemeyecektir. Performans şu şekilde ifade edilebilir.

$$\text{Performans} = \text{Yetenek} \times \text{Güdülenme} \times \text{Eğitim}$$

Bu ifade matematiksel açıdan doğru olmayabilir ama iki ana noktayı gözler önüne serer. Birincisi, eğer güdülenme sıfır olursa, performans da sıfır olacaktır. İkincisi güdülenme tek başına yeterli değildir, eğitim ve yetenek ile birleşmelidir.(21, s: 10)

Güdüleme, bir insanı belirli amaç için, harekete geçiren güç demektir. Şu halde, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici (ya da sürdürücü ve olumlu yöne yöneltici) üç temel özelliğe sahip bir güçtür. “Motive” temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.(23, s:316)

İnsanın, kendi amaçları için güdülenmesi doğaldır. Ama, örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Bu yüzden yönetim, işgörenleri örgütsel amaçlara güdüleyebilmek için gereken ortamı ve bilinci yaratmak zorundadır. İşgörenlerin, örgütsel amaçlara güdülenmesi sağlanamadıkça, örgütsel edimleri istenen düzeye çıkamaz. (20, s: 144-145)

Psikologlar işten doyum ile işe geç kalma, işe gitmeme ve işi aksatma arasında güçlü bir ilişki olduğunu vurguluyorlar. Eğer bir iş, kişileri güdülemiyorsa, çalışanlar en ufak bir özürleri olduğunda işe gelemeyeceklerdir. Çoğu örgütlerde işe geç kalma, işe gelmeme ve çalışanların sık sık işten ayrılmaları şirketin kârlılığını olumsuz yönde ve direk olarak etkiler.(21, s: 11)

Güdülenme konusunun taşıdığı önem, insan unsurunun işletmeler tarafından ön plana çıkarılma gerçeğinden kaynaklanır. Gerçekten, hemen her gün işletmeler gelişmelerinde en önemli ögenin insan olduğunu öğrenirler. Yararlı endüstriyel araçların gücü ne kadar büyük olursa olsun, işi yürütmekle sorumlu olan işgörenler yeterince doyum ve uyum sağlayamamış ise, işletmelerin yaşamlarını başarılı olarak yürütme olanağı yoktur. İşgören işletmeden birçok şeyler bekler, ekonomik kaynaklar, güvenlik, geleceğinin güvencesi, eğitim olanakları gibi. İşletmede işgörenden yaratıcı ve zeka gücü ortaya koymasını ister. İşgören yönetimindeki incelik bu iki istek kutubu arasında en iyi dengeyi yaratabilmektir. (22, s: 86)

Yöneticilerin, güdülemeyi etkileyebilecekleri beş ana yol vardır. Çalışılan ortamın güdüleyici olmasını sağlamak, güdülenmesi yüksek çalışanları bulmak, eğitmek, değerlendirme yapmak ve çalışanı ödüllendirmek... (21, s: 11)

Hiçbir güdüleme yaklaşımı herkese aynı biçimde davranılması gerektiği görüşünü desteklemez. Bununla beraber, tüm yaklaşımlar insanlara eşit davranılmasını gerektirir ve bunun ötesinde insanların kendilerine eşit davranıldığını görmeye gereksinimleri vardır. (21, s: 11)

Doyurulmayan arzu ve gereksinimler zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin, boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey doyum sağlar. İç dengesizlikler ve güdüler, dışardan kolaylıkla gözlenip ölçülemez. Bunun aksine; değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkabilir. Amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten Kuvvetin Şiddeti de azalır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum, davranış ve hatta isyanlar, kişilerin doyurulmayan arzu ve gereksinimlerinden ileri gelmektedir.(23, s: 317)

Gereksinim, genellikle güdü ile eşanlamlıdır. Gereksinimin özelliği, amaçlılığı da kapsamasıdır. Güdü, genellikle içten gelen bir iticiliği; gereksinim ise bununla birlikte hedeften gelen bir çekiciliği de anlatmaktadır.(20, s: 146)

Güdülerle gereksinimler arasında çok sık ve sıkı ilişkiler vardır. Birey, evren üzerinde yaşantısını sürdürebilmek için bazı fizyolojik ve doğal gereksinimler peşinde koşarken, öte yandan güven duygusu içinde çalışmak, başkalarının beğenisini kazanmak, kişisel ümit ve özlemlerine ulaşmak gibi toplumsal ve psikolojik içerikli gereksinimler duyar ve bunları doyurmak ister. Ortaya çıkan her gereksinim bireyde bir iç itilme yani güdü yaratır. Bu güdüler, bireyleri çeşitli biçimde davranışa sürüklerler.(22, s: 87)

Gereksinimler, insan doğasının yapısal öğeleridir. Öyle ki; insan, yaşamının gerek bedensel, gerek ruhsal yönüyle, gereksinim kavramının doğurduğu çeşitli olay ve sorunlar içinde, büyük bir uğraş vermektedir. Bu bakımdan, gereksinmeyi: “giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde onu, var olma güçlükleri, giderek yok olma tehlikesi içine iten olgu” biçiminde tanımlamak daha tutarlı olabilir. (22, s: 87)

Gereksinimleri sınıflandırma her ne kadar insandan insana farklılıklar gösteren bir yapıya sahipse de, genel olarak, birinci derecede temel gereksinimler ve ikinci derecede tamamlayıcı gereksinimler olarak iki grupta incelenebilir.(23, s: 319-320)

Birinci derecede olan temel gereksinimler: Bir insan, normal olarak yaşamını devam ettirmek ve gerekli faaliyetleri yapabilmek için yemek, içmek, sıcağdan, soğuktan barınmak, dinlenmek ve uyumak zorundadır. Bu gereksinimlerden bazıları coğrafi bölgelere, bazıları da toplumda kazanılan törelere göre farklılıklar gösterir ve koşullanırlar.(23, s: 320)

İkinci derecede olan tamamlayıcı gereksinimler: Bu çeşit gereksinimler, fizyonomiden çok, düşünce ve duygularla ilgili olduğundan sosyal ve psikolojik bir özelliğe sahiptirler. İnsanlar görgü, deneyim ve bilgi sahibi oldukça bu tür gereksinimlerde gelişir. Şiddetleri de, kültürel ve sosyal faktörlere daha çok bağlıdır. Bu gereksinimlere örnek olarak kişisel takdir, görev sorumluluğu duyumsama gereksinimi, iddia etme, şefkat duyma, yarışma, bazı şeylere sahip olma ve bazı kimselerle birlikte olma ve onları arama arzusunu sayabiliriz.(23, s: 320)

Maslow'un Gereksinimler Dizisi:

Abraham H. Maslow, güdüleme kuramında önem sırasına göre bir gereksinimler dizisinin bulunduğuna ilişkin görüşü ile ün kazanmıştır.(23, s: 321) Maslow'a göre bütün insan gereksinimleri aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir. Söz konusu kademelendirme şu şekildedir:

- 1) Fizyolojik Gereksinimler (yeme, içme, barınma, yaşamı devam ettirme),
- 2) Güvenlik Gereksinimleri (hastalık, yaşlılık v.b.g. hallerde geleceği garantiye alma...),
- 3) Sosyal gereksinimler (kendi kendini anlama, şefkat, kendini örgütün bir parçası gibi duyumsama),
- 4) Saygı gereksinimi (prestij, başarı, saygı görme...),
- 5) Vücuda getirme (yaratma ve başarma) gereksinimleri (yapma ve tamamlama arzusu, kişisel doyum, kişisel başarı, bilimsel buluşlar...) (23, s: 321)

Fizyolojik gereksinimler, en az oranda bile olsa doyurulmaları zaman insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu gereksinimler öncelikle karşılanmak zorundadırlar.(23, s: 321) Fizyolojik gereksinimler, birinci

derecede temel gereksinimler grubunu oluştururlar. Fizyolojik gereksinimler, nitelikleri bakımından temel ve ilkeldirler. Örneğin, bir insan bu beş gereksinimi aynı anda duyumsarsa, öncelikle fizyolojik gereksinimlerinin doyurulmasını düşünecektir. Bu tipteki gereksinimlerin giderilmesi sonucunda daha yüksek seviyedeki gereksinimler ortaya çıkarak kişileri etkileri altına alacaklardır. İnsanlar devamlı olarak birtakım gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar ve bu gereksinimler bir kere doyurulduktan sonra, davranışlar için güdü olmaktan çıkarlar. (23, s: 321)

Güvenlik gereksinimi, temel gereksinimlerden daha yüksek derecede bir gereksinimdir. Buradaki mantık, insanın fizyolojik gereksinimlerini her zaman doyurduğu, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olacaktır, düşüncesinden doğar. (23, s: 322) İşe ve amire karşı güvensizlik, yaşlanma korkusu ve buna benzer korku ve tehditler insanoğluna yarınını güven ve garantiye alma arzusunu verir. Bu kuşku ve güvensizlikler, insanoğluna bedeni güvenliğini sağlama ile birlikte, ekonomik ve sosyal güvenliğini de sağlamayı zorunlu kılar. Ekonomik ve sosyal güven, kaza, ölüm, işsizlik tazminatı gibi, işgörenin çalışamayacak duruma gelmesi halinde, fizyolojik gereksinimlerini karşılayacak bir gelire sahip olabilmesidir. (23, s: 322)

Güvenlik gereksinimleri de fizyolojik gereksinimler gibi sürekli değildirler ve bu nedenle doyurulunca sona ererler. Bu gereksinimlerin karşılanması sırasında, dengenin çok iyi korunması gereklidir. Bir kimsede, işyerinde çalışsa da, çalışmasa da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır. Bu gereksinimler karşılanırken, dengeli davranmanın bir diğer yönü, kişide örgüte karşı kendini borçlu ve bağılı duyumsama duygusunun gelişmesine neden olabileceğidir. İnsan, başka birine bağılı ve borçlu olursa, kendi kendine değer verme ve yaratma gibi yüksek düzeydeki gereksinimlerini doyuramayacak ve kişiliğinden önemli şeyler kaybedebilecektir. (23, s: 322)

Gereksinimlerde güvenlik ve devamlılık, sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vs.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikte olanların doyurulması önem kazanır. (23, s: 322) Kişi, karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. İşgören, zamanının önemli bir bölümünü işinde geçirir.

Dolayısıyla, insan yaşamında iş grubunun önemi çok fazladır. Her ne kadar; bağlılık ve sevgi gereksiniminin, önemli bir bölümünü ailesi ve arkadaş çevresinde karşılasa da, iş çevresi içinde de doyurulmasını isteyecek ve buna gereksinim duyacaktır. Bu nedenle bazı yöneticiler, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatrolara gitmek gibi sosyal faaliyetler düzenlemektedirler. Böylece; işbirliği ve beraberlik havası oluşacak; işgörenlerin bağlı oldukları iş grubu içindeki ilişkilerinin gelişmesi sağlanmış olacaktır.

Maslow, dördüncü gereksinim kademesine saygı gereksinimi adını vermektedir. Çünkü bir kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra gerek grup içinde ve gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder. Bazen, insan kendisi de kendi kişiliğini takdir ederek sağlam bir kendine güvenlik duygusuna sahip olabilir. (23, s: 323) Kişi toplum içinde statüsüne başkalarının kendisine verdiği değer aracılığıyla kavuşur. Bu gereksinimde kişinin sosyal ilişkilerinden doğmaktadır. Sevilip, beğenildiğini duyumsayan kişi, bu gereksinimleri doyurulduktan sonra, başkalarının erişmek üzere seçtikleri bir kişi olmayı arzular. Çoğu insanlar, başkaları içinde sivrilmek, yani başkalarının hayranlığını kazanmak için çalışırlar. İnsanın kendi kendini takdir gereksinimi, kendine güvenlik duygusunu geliştirmenin yanında, yaşadığı çevrede ve hatta dünyada işe yarar bir kimse olduğu kanısını güçlendirecektir. Bu duygu da, insan için büyük bir doyum aracı ve hatta kaynağı olacaktır.

Gereksinimler dizisinin beşincisini ve sonuncusunu, yaratma ve başarma ya da kendini gerçekleştirme gereksinimi meydana getirmektedir. Bu gereksinim daha önce saydıklarımıza oranla daha az belirlidir. Her insan belirli alanlarda uzmanlık kazanabilecek bazı yeteneklere sahiptir. Bu yeteneklerin geliştirilmesi ile, işgörenler hem yatkın oldukları bir işte çalıştıkları için daha fazla işten doyum duyumsayacaklar; hem de bazı yeni buluş ve yaratma çabalarında bulunarak, kendilerine olan güvenlerini arttıracaklardır. (23, s: 323)

İnsan, gereksinimlerle dolu bir organizmadır. Varolan gereksinimlerimiz doyuruldukça, ortaya yeni gereksinimler çıkar ve bu süreç, devam edip gider. Bu nedenle, tamamiyle doyum sağlamış insan yoktur. Burada elde ettiğimiz sonuç; gereksinimlerin bir sıraya uygun olarak ortaya çıkıp, bunların insan bilincinde hep aynı sıradan geçerek belirlendikleridir. (23, s: 324)

Maslow'un kuramından çıkan ikinci önemli sonuç şudur: Alt basamakta yer alan bir gereksinme doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçse bile, altta kalan gereksinimlerden biri yeniden ortaya çıktığında bütün dikkatler hemen bu alt gereksinmeyi yeniden karşılamaya yönelir. (22, s: 102)

Özendirme Araçları

Yöneticinin, astlarını güdülemesi için, işgörenlere doyum sağlayacak davranışlar geliştirmesi ile olur. Bu davranışlar, hem kişisel doyum sağlarken, hem de örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olacaklardır. Özendirme araçları, güdüleme planları yapılırken göz önünde bulundurulması gereken etmenlerdir. Kişiden kişiye değiştiği halde, genel olarak gruplara ayırarak sınıflandırmaları mümkündür.

- a) **Gelir:** İnsanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği elde etmek için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır.(23, s: 332)
- b) **Güvenlik:** Ekonomik, güvenlik, kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini yaşamı boyu sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Burada sayılan güvenlik önlemlerinin bazıları, hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline getirilmiştir. Fakat, örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Güvenlik duygusunun, işgörenin verimiyle doğrudan bir ilişkisi yoktur. Bununla birlikte; güvensizlik duygusu ile çalışan işgörenin verimi azalacaktır. (23, s: 332-333)
- c) **Yükselme Olanakları:** İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü; insanlar deneyimleri arttıkça, iş tekdüzeleşecek, bulundukları konumlardaki yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle; daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan işgörenlerin gayret ve şevkleri azalacaktır. Sonuç olarak, yükselme olanaklarının sunulması işgören için bir teşvik yani güdüleme aracı olacaktır.(23, s: 333)

d) **Çekici iş:** Kendisi için çekici olan bir işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır. Birincisi, işin gerektirdiği kişisel özen; ikincisi ise, işgörenin sahip olduğu sanatkarlık ruhudur. İşin gereği olarak bir eser oluşturmak, kişisel yetenekleri gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimselere, bu tip işler verildiği takdirde, iş o kişiler için özendirme aracı rolünü oynayacaktır. Bazı kimseler için ise, rekabetçi ve maceralı bir iş görmek doyum kaynağı olmaktadır. Çekici iş ile ilgili olarak, yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, işgöreni eğlendirecek sosyal tesisleri, kazaları önleyecek uygun çalışma koşullarını sağlamayı saymalıyız.(23, s: 334)

e) **Yapılmaya Değer Bir İş Vermek:** Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları ya da böyle bir inanca sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. İnsanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten büyük zevk duyan yaratıklardır. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda, fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. İşgörende, işletme hedeflerini gerçekleştirmekle insanlığa katkıda bulunulduğu duygusu uyandırılmalıdır.(23, s: 335)

f) **Statü:** Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi, böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir.(23, s: 335) İşgören, sadece gruba katılmakla doyuma ulaşmaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinmesi de duyar. Kendisini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki rolünü ve yerini saptamaya çalışır.(22, s: 118)

g) **Kişisel Yetke ve Güç Kazandırma:** Bir kimse, sözü dinlenen, kendini izlettiren ve buyrukları yerine getirilen biri olmayı da arzular. Başkaları üzerinde yetke sahibi olma, zor kullanmaya ya da kanunsuz yollara başvurmaya dayanmaz. Yetke, başkalarına bir işi gördürmek için, onların rızalarına dayanmayı gerekli kılan bir güçtür. Yöneticiler, yetki devri

ilkelerini göz önünde bulundarak, astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini arttırlırsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını arttıracaklardır.(23, s: 336-337)

h) **Özel Yaşama Saygılı Olma:** Kişilerin işyeri dışında özel ilgi duyduğu bir çok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir. Yöneticiler, işgörenlerin özel yaşamlarına saygılı olmalı, sorunlarını hoşgörü ile karşılamalıdır. Sorunlarını çözerken, onlara sadık birer dost gibi davranmak, elde bulunan olanaklarla yardım etmek, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek de önemli bir husustur.

i) **Kararlara Katılma Olanakları Sağlama:** Bugün en çok üzerinde konuşulan güdüleme tekniği katılmalı yönetimdir. Bu yolla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleridir.(22, s: 126) Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır.(23, s: 338)

j) **Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi:** Gereksinimlere yanıt verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de, güdülemede belli başlı bir doyum kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Yöneticiler, kendi emir kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir. Gösterilen başarılar mutlaka öteki ilgililerin gözleri önünde takdir edilmelidir. Ancak; takdir adaletine dikkat edilmeli, aynı başarıya ulaşmış kişilere farklı davranışlar gösterilmemelidir.(23, s: 338-339)

Haklı ve sürekli bir disiplin, aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içerir. Cezaların takdirinde suçun işleniş koşulları, suç işlerken suçlunun manevi atmosferi

(tahrik olup olmadığı), suçlunun daha önceki davranış ve tutumları ile kişiliğinin dikkate alınması gerekir.(23, s: 339)

2.2.6. İşgören Yönetiminin Örgütsel Amaçları

İşgören yönetimine ilişkin, örgütsel amaçlar, örgütsel düzeyde gerçekleştirilmesi hedeflenen amaçlardır. Bunların gerçekleştirilebilmesi, işgören yönetiminin amaçlarının gerçekleştirilebilmesine bağlıdır.

2.2.6.1. Verimlilik

a) Yüksek Başarım

Verimlilik, büyük önem verilen, üzerinde pek çok araştırma yapılan yönetim konusudur. Örgütlerin en büyük sorunu yeterli düzeyde verimli olamamaktır. Verimli olamayan örgütler, öteki sorunlarını çözmede de yetersiz kalmaktadırlar. Çünkü; hemen hemen tüm sorunlar, örgütün ürettiği ürünün satılmasıyla elde edilecek girdilerle çözüme kavuşur. Yeterli düzeyde verimli olamayan örgütler, kendilerine gereken girdiyi sağlayamazlar. Yeterli girdinin sağlanamaması, çıktının düşmesine; yeterli verimin sağlanamaması da girdinin düşmesine yol açar. Etkili çalışmayan örgütlerde bu kördünü, ya örgütü öldürür ya da bitkisel yaşama sürükler. Ama; iyi yönetmenlerin eline geçen örgütler, örgütü planlanan düzeyde verimli kılamasalar bile, bu düzeye yaklaşarak örgütlerini başkalarına göre daha verimli çalıştırabilirler.(24, s: 155)

Verimlilik, niteliğini düşürmeden, bir birim ürünü en ucuza mal etmektir. Başka bir deyişle; bir birim çıktıya en az girdi harcamak, verimliliktir. Örgütün girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkiyi anlatır. Örgütün çevresinden aldığı girdileri, kendi gücüne dönüştürüp üretim sürecini oluştururken ne denli tutumlu ve ussal davranılırsa, çıktıları o denli ucuza mal olur.(24, s: 156)

Verimliliğin göstergelerinden biri de yüksek başarımdır. Başarımı, bireysel ya da grupsal olarak bireyin sahip olduğu yetenek ve becerileri, uygun zihinsel teknolojiler kullanarak, sonuca gitmek için harcadıkları çaba ve gösterdikleri uyumun sonucu olarak tanımlayabiliriz. (25, s: 12, 13, 14)

Örgütler, birden fazla insanların ortak amaçlar doğrultusunda biraraya geldikleri ya da getirildikleri bir sosyal sistemdir. Bu sosyal sistemi oluşturan bireylerin ortak başarımları o şirketin gerçek gücünü göstermektedir.(25, s: 12, 13, 14)

Verimlilik ve onunla birlikte finansal ödüller isteyen bir şirket, çalışanlarını en önemli öz kaynağı olarak görmelidir. İşgörenlere yetişkin muamelesi yapılmalı, ortak oldukları duyumsatılmalıdır. Onurları kırılmamalı, saygılı davranmalıdır. İşgörenler, verimliliğin temel kaynağı olarak görülmelidir. Başka bir deyişle, işgörene kararlı bir saygı gösterilmeli, onu eğitmeye istekli olmalı, onun önüne akla yatkın ve açık beklentiler koymalı, ona ortaya çıkıp işine doğrudan katkıda bulunmasını sağlayarak pratik bir özerklik verilmelidir.(26, s: 329-330)

b) Düşük Düzeyde Devamsızlık

Günümüz işletme ve yöneticilik sorunlarının başta gelen önemli olgularından biri de devamsızlıktır. Devamsızlık, işletmenin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, işgörenin moral gücü ve sağlığı (kısaca mutluluğu) açısından da önem taşımaktadır. Sosyopsikolojik bir olgu olarak devamsızlık, ortak iş görme arzu ve gereksiniminin başladığı ilk günden beri duyumsanmaktadır. Ancak; bu sorunun derinlemesine, neden ve niçinleriyle birlikte incelenmesi yöneticilikte beşeri ilişkiler akımının doğuşundan sonra ve özellikle II.Dünya Savaşı sonrasında mümkün olabilmıştır.(23, s: 169)

Devamsızlık konusunda, her düşünür kendine özgü tanımlamalar yapma yoluna gitmiştir. Devamsızlık; kısaca, işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Ancak; burada bir hususu belirtmek gerekir. Acaba işgören kendince haklı bir mazeret veya hastalık nedeniyle işyerine gelmemişse devamsız sayılacak mıdır? Bizce devamsızlık, izin veya normal yıllık tatiller dışında iş programında, işe gelmeme nedeniyle aksama doğuran tüm hususlardır.(23, s: 169)

Devamsızlık, işten doyumun azalmasının bir diğer etkisidir. Doyumsuzluk arttıkça devamsızlık oranının da arttığı gözlenmektedir. Özellikle uzun vadede kıdemli ve vazgeçilmesi zor elemanların doyumсуuzluğu artarsa, onların

devamsızlıkları da artmakta, bu devamsızlık değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmaktadır. Hastalık, özel mazeretler gibi nedenler devamsızlığı gizlemede başvurulan yollar olmaktadır.(27, s: 378-379)

Uygulamada Başlıca Devamsızlık Nedenleri: (23, s: 168-174)

a) Yaş Durumu

Orta yaş grubuna giren 25-45 yaş arası kimselerde devamsızlık, genç gruplara ve yaşlara nazaran daha az olur. Çünkü, bu yaşlarda kişiler mesleksel seçimlerini ve yönelimlerini tamamlamış olmaktadır. Böylece, genç yaşlarda görülen sık meslek ve iş değişimi olgusu ortadan kalkmaktadır.

b) Cinsiyet

Cinsiyet ile devamsızlık arasında ilişki arayan düşünürler, ortalama olarak kadınların erkeklerden daha fazla devamsız oldukları sonucuna varmışlardır. Bunun nedenini ise, kadınların erkeklere göre, işlerine daha az bağlı olduklarına dayandırmaktadırlar. Onlar evin mutlak ekonomik sorumluluğunu üstlenemedikleri için, iş kaybetme korkuları daha azdır.

c) Aile Durumu

Aile büyüklüğü ve aile yapısı da devamsızlığı etkileyen faktörlerdendir. Ana, baba ve çocuklardan oluşan çekirdek ailelerde ortalama devamsızlık durumu, büyükanne, büyükbaba ve diğer akrabaların da katılmasıyla oluşan, “büyük aile” tiplerine kıyasla daha az olmaktadır. Ayrıca, çocuk sayısının az olduğu çekirdek ailelerde, çocuk sayısı fazla olan ailelere nazaran devamsızlık durumu daha az olmaktadır.

Bekar hanımlar ile ailenin ekonomik sorumluluğunu yüklenmiş bulunan hanımlarda, işe devamsızlık oranı, evli ve özellikle çocuklu kadınlara oranla daha azdır.

d) İşyerinin uzaklığı

İşyerinin eve uzak olması da devamsızlık ve özellikle işe geç kalma olgusunu etkileyen faktörlerden birini oluşturmaktadır. Ev ile işyeri arasındaki uzaklık arttıkça işe geç kalma ve devamsızlıklar da fazlalaşmaktadır.

e) İşyerinde Uzun Süreden Beri Çalışma (Kıdemlilik)

İşyerinde, uzun süreden beri çalışan, yani kıdemli işçilerde, kıdemsizlere kıyasla devamsızlık oranı artmaktadır. Bunun nedeni işgörenin işyerinde kıdemliliğini dolayısıyla elde etmiş olduğu güvene bağlanabilir. Ancak; işyerinde uzun süre çalışmanın sonucu mesleksi rahatsızlıklar, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanmaları da devamsızlığı oluşturan ana nedenler arasında saymak gereklidir.

f) Öğrenim Derecesi ve Monotonluğun Etkisi

Öğrenim derecesi yükseldiği ölçüde devamsızlık olgusunun azalacağına dair varsayımlar ortaya atılmaktadır. Bunun gerekçesi, alt öğrenim seviyesinde bulunan kimselere verilen işin niteliğinin çok dar bir uzmanlık alanı ile ilgili olmasına ve işgörene monotonluk ve bıkkınlık vermesine bağlanmaktadır. Halbuki; öğrenim derecesinin yükselmesi, işgörenin dar olan uzmanlık alanını genişletmektedir. Ayrıca; birden fazla işle ve hatta işgörene meşgul olma, işgöreni dinlendirerek monotonluktan kurtarmaktadır.

g) Dönemsel Faktörlerin Etkisi

Dönemsel faktörler, mevsim değişikliklerinin, haftalık çalışma günlerinin ve vardiya çeşitlerinin devamsızlık üzerindeki etkisinin ölçülmesidir. Örneğin, kış mevsiminde hastalık oranları artmakta ve diğer mevsimlere oranla hastalanma ve rapor alma durumunda çoğalmalar göze çarpmaktadır. Aynı şekilde; genellikle tatil ve yıllık izin mevsimi olan yaz aylarının sonuna doğru devamsızlıklar artmaktadır. Çünkü, tatillerini uzak yerlerde geçiren kimseler yolda kazaya uğrayabilmekte ve yol yorgunluğu ile hava değişimleri işe yeniden başlamayı geciktirebilmektedir.

Devamsızlık günlerinin hafta içindeki dağılımının incelenmesi de ilginçtir. Yapılan gözlemler, haftanın ilk ve son günleri devamsızlığın arttığını ortaya koymaktadır.

h) Çalışma Sürelerinin Etkisi

Günlük çalışma saati süresi ile devamsızlık günleri arasında müspet bir ilişki vardır. Bu ilişkinin özellikle kadın ve çocuk işgörende daha kuvvetli olması bunların bedensel mukavemetlerinin daha az olduğuna bağlanabilir. Ayrıca; çalışma saatlerinin fazlalığı, işgöreni yormakta ve yıpratmakta, onların gerek günlük verimlerine ve gerekse gelecek yıllardaki verim güçlerine olumsuz etkide bulunmaktadır.

i) Ücret Miktarlarının ve Ödeme Biçiminin Etkisi

Yapılan araştırmalar, bir ülkede veya belirli bir iş kolunda, ortalama ücret seviyesinin altında ücret alan kimselerde devamsızlık oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Çünkü, düşük ücret seviyeleri, işgörenleri daha iyi parasal olanaklar peşinde koşturur. Kişi, işe kendini bağımlı hissedemez ve işde geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünür. Hatta, bu nedenle düşük ücretli işlerde işgören devir hızı (işten ayrılma oranı) yüksek olmaktadır. Ortalamanın altındaki düşük ücret, işgörenin fizyolojik gereksinimlerinin tam olarak doyurulamaması sonucunu doğurmakta onları moralsizliğe ve hatta işyerini terketmeye sevk etmektedir.

Ücretlerin parça başına (akort) veya zaman esasına göre (gündelik, haftalık, aylık gibi) ödenmesinin de devamsızlık üzerine etkide bulunduğu gözlenmiştir. Parça başına (akort sistemi) ücret ödenen işyerlerinde yapılan devamsızlıklar zaman esasına göre ücret ödenen yerlerden daha fazla olmaktadır.

k) Hastalık Sigortasının Etkileri

Hastalık hallerinde, işgörenlerin ücretlerinin azalmaksızın devam etmesinin işe devamsızlığı arttıran bir etmen olduğu düşünülebilir. Eğer işgörenler böyle bir sosyal güvenceye sahip olmasalar maddi güçleri sarsılacağından, gereksiz yere veya çalışmaya engel teşkil etmeyecek hafif hastalıklar nedeniyle işe devamsızlıklar olmayacaktır.

l) İşgörenin İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma grupları ne kadar küçük olursa, büyük çalışma gruplarına nazaran devamsızlık daha az olmaktadır. Küçük gruplar, kişilerin kolayca birbirlerini tanımlamalarına ve kişisel ilişkilerini yoğunlaştırmalarına yol açtığından, bu gruplarda moral seviyesi yüksek olmakta ve devamsızlıklar

azalmaktadır. Çalışma grubu işgörenini oluşturan bireylerin birbirlerini desteklemeleri, yardımcı olmaları ve meslektaşlarından hoşnut olmaları gruba bağlılığın ve iç uyumun göstergesi olmaktadır. Ayrıca; grup içinde, birbirini sevmeyen ve hatta birbirleriyle rakip olarak yarışma havasına giren kimselerde de devamsızlıklar fazla olmaktadır.

Devamsızlığın Ölçümü

Devamsızlık nedeniyle, işletmelerde öngörülen ya da planlanan işgücü saati toplamında, doğal olarak azalmalar meydana gelmektedir. Bu durum, işgörenin çalışırken kullandığı aletler ve makinelerin de devamsızlık süresi içinde aylak (atıl) kaldığı düşünülürse, işletmenin toplam ücret miktarında azalmalar ortaya çıkacak ve makine verimlilik oranı düşecektir.

Devamsızlık oranı belirli bir faaliyet dönemi itibariyle ve genellikle de bir yıl için hesaplanır.

$$\text{Devamsızlık} = \frac{\text{Bir yıl içinde kaybedilen insan-gün sayısı}}{\text{Ortalama işgören sayısı} \times \text{Çalışılan gün sayısı}} \times 100$$

Devamsızlık oranı, kaybedilen saat üzerinden de bulunabilir. Bir yıl zarfında kaybedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranından elde edilmektedir.

$$\text{Devamsızlık oranı} = \frac{\text{Kaybedilen işgücü saati toplamı}}{\text{Planlanan toplam işgücü saati}} \times 100$$

Böylece bir yılda planlanan işgücü saatinin yüzde kaçının devamsızlık nedeniyle kaybolduğu hesaplanabilmektedir.(23, s: 174-175)

Devamsızlığın Azaltılmasına İlişkin Önlemler: (23, s: 175-176)

Devamsızlık oranını sıfıra indirmek mümkün değildir. Herşeyden önce hastalıklar nedeniyle ortaya çıkan devamsızlıklar önlenemez, ancak işgören sağlığı ve korunmasına ilişkin olarak alınacak etkin önlemler, hastalık sürelerinin azaltılmasına büyük ölçüde yardımcı olmaktadır.

Bazı insanlar, kişisel özellikleri itibariyle, yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimselerdir. Bu tür, işgörenlerin devamsızlığını önleme olanağı yoktur. İş yeri doyumsuzluğu nedeniyle çeşitli bahanelerle işyerine gelmekten kaçınacak, ve daha iyi bir iş bulurlarsa, işten ayrılacaklardır.

Bazı işler, psikolojik yorgunluk, sinirsel bozukluk ve monotonluklara neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak, devamsızlıklar meydana gelmektedir. Bu tür devamsızlıkları önleyebilmek için işin görülmesinde gerekli olan optimal aydınlatma, sıcaklık, havalandırma koşullarının sağlanmasına ve rahatsız edici gürültünün önlenmesine ilişkin tedbirler almak gereklidir. Ayrıca monotonluğun önlenmesine ilişkin olarak iş genişletme, iş değişimi (rotasyonu), işin yapılma süratini değiştirme, dinlenme sürelerini programlı bir biçimde ayarlama, işi tamamlama duygusu yaratma gibi önlemler alınmalıdır. Böylece, devamsızlık saatlerini azaltmak olanak dahiline girebilecektir.

Devamsızlığı önlemek için alınabilecek önlemlerden biri de her iş saati başına veya devamsızlık yapılmayan her hafta ya da her ay için belirli bir miktar prim verme sistemi getirilmesidir. Bu tür önlemlerin başarısı kısa süreli olmaktadır.

Devamsızlığı ödüllendirmenin yanında, devamsızlığı cezalandırma, bu amaçla, ihtar mektupları gönderme yoluna gidilmesi de uygulama konusu yapılmaktadır. Yöneticilerin, astlarla yüzyüze görüşmeleri, devamsızlığın gerçek nedenlerini ortaya koyma bakımından yararlı olacaktır.

Devamsızlığı önlemek için, yeni işe alınan işgörenin bir ön eğitimden ya da işe alıştırma eğitiminden geçirilmesi de yararlı olacaktır. Böylece, yeterli ölçüde kalifiye olmuş ve işyeri koşullarına alışmış, acemilik devresini atlatmış olan işçilerin kendilerine güvenleri artmakta, işe ilişkin sorunları oldukça azalmaktadır.

c) Düşük Düzeyde İşgören Devri

İşgören devri, çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra, herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder.(23, s: 176)

İşgören devir oranı, işten doyum azaldıkça artar. İşten doyum arttıkça, işgören devir oranı alt düzeylere iner, bunun tersi de doğrudur. İşten doyum azaldıkça, kişide bireysel uyumsuzluk, aile geçimsizliği artmaya başlar, olanak bulan kişi bu baskıların sonucu olarak işini terk eder. (27, s: 378)

İşgören devir oranı şu şekilde hesaplanabilir:

$$\text{İşgören Devri} = \frac{\text{Bir yılda işten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama toplam işgören sayısı}} \times 100$$

(11, s: 61) (23, s: 176)

Bu formül, belirli bir zaman süresi (genellikle bir yıl) içinde işten ayrılan işgören sayısını, ortalama toplam işgören sayısına oranlayarak oluşturulmuştur. Toplam işgören miktarı işten ayrılan ve işe giren işgören sayıları nedeniyle sabit kalmadığından aylık toplam işgören sayılarının ortalamasını alarak yıllık ortalama toplam işgören miktarını bulmak gereklidir. Bazı düşünürler, devrebaşı işgören sayısı ile devre sonu işgören sayısının toplamını ikiye bölerek ortalama işgören sayısını bulmaktadırlar.(28, s: 176)

İşgören devir oranının yüksek olması, genellikle o işletmenin izlediği işgören politikasında bazı tutarsızlıklar olduğu şeklinde yorumlanır. Gerçi; bu oranın her işletme için geçerli olan belirli bir standardı yoktur. İşletmenin yapısına, işkoluna, işgören sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre işgören devir oranı farklı biçimde yorumlanabilir. Her işletmenin, kendi yapısına uygun düşen bir optimal işgören devir oranının olması gerekir. Bu oranın belirli toleranslar içinde kalması beklenir. Saptanan optimal hızın altında ya da üstünde bir işgören akışı varsa bu işletmenin izlediği işgören politikasının başarısızlığını yansıtır.(11, s: 61)

İşgören devri, işyerinde ve özellikle belirli bir deneyim ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durum meydana getirir. Çünkü, işten ayrılan her deneyimli işgörenin kuruluş için yetiştirme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemiliik devresinde yapmış olduğu hataların bir maliyeti vardır. Ayrıca, deneyimli bir kişinin yerine işe alınacak deneyimsiz bir kişinin işe alışma sırasında yapacağı hatalara ek olarak deneyimsizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğünü de eklersek, işgören devrinin işletme ve kuruluşlara ne ölçüde zararlı olduğu ortaya çıkar. Ayrıca, işgören devrinin, işgören servisleri için yaratmış olduğu ek yardımcı hizmetleri de birer maliyet unsuru olarak hesaba katmak gereklidir. Bu yardımcı hizmetlerin başlıcaları; işgören alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretleme gibi hususlardır. (23, s: 176-177)

İşten ayrılma süreci üç aşamada gelişir. İlk aşamada, süreci işten doyumsuzluk başlatır. İkinci aşama, işgörenlerin işten ayrılmadan önce kendilerine yeni seçenekler aramalarıyla gelişir. Üçüncü aşamada ise beklentileri doğrultusunda bu seçenekleri değerlendirirler. Günümüzde, bu kurama karşı çıkan başka kuramlar geliştirilmiştir. Buna göre, işgörenler kendilerine başka seçenekler aramadan da, çok farklı nedenlerle işten ayrılabilir. (28, s: 6)

İşgören devir oranı, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açısından olduğu kadar, işgören servisi ve hizmetlerinin yeterli bir düzeyde olup olmadığı işgören devri ile anlaşılabilir. (23, s: 177) İşgören devir oranı, bir bakıma işgören bölümü yöneticilerine kırmızı ışık yakan bir uyarı aracıdır. Hazırlanan planların bu uyarılara göre düzenleyici bir özelliği olmalıdır. (11, s: 62) İşgören devir oranının yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı ortaya çıktığı gibi doyurucu bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmadığı veya bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olduğu sonucu çıkarılabilecektir. Diğer taraftan, çalışma koşullarının kötü oluşu, amirlerin genel olarak emrinde çalışanlara karışık tutum ve davranışları da işçi devrini etkileyen genel işyeri koşullarından sayılabilir. (23, s: 177)

İşgören devir oranının, belli bir oranda kalması işletmede işgören hareketliliği sağladığı için yararlı olur. Bu oranın sıfıra inmesi sanıldığı gibi pek yararlı ve gerekli de değildir. İşletmeye yeni giren işgörenler yeni bilgi, deneyim ve yeni bir ruh getirirler. Yeni işgören genellikle, kendisini göstermek için olağanüstü çaba gösterir.

Böylece, işletmeye taze kan verilmiş olur. İşletme, yeni gelişmeleri, alacağı yeni işgörenle daha yakından izlemek ve uzman kadrosunu genişletmek olanağını elde eder.(11, s: 63)

İşgören devir oranını azaltmak için başvurulacak önlemler devamsızlığı azaltmak için alınanların aynıdır. Bu nedenle, burada yeniden ele alınmayacaktır.

İşgören devir oranının yüksek olması ve bu durumun süregitmesi diğer işçiler üzerinde moral bozukluğu yaratacak ve işgörenler çalıştıkları yeri işgüvenliği ve huzurdan yoksun bir yer olarak görmeye başlayacaklardır. Sonuçta, düşük kalite, bozuk ürün, devamsızlık ve işten ayrılma gibi birbirini izleyen olumsuz gelişmeler ortaya çıkabilir. (11, s: 62)

İşgören açısından, işten ayrılmanın yarattığı sakıncalardan biri, işinden kendi isteği ile ayrılması halinde kıdem tazminatından yararlanamayacak olmasıdır. Bir diğer yönü, ayrılan işgören iş pazarında yeni iş aramak zorunda kalacak; bu durumda ortaya ekonomik ve sosyal sorunlar çıkacaktır. İşletmeden ayrılmakla eski işyerinde olası bazı yükselme şansı çığnenmiş olacaktır. İşten ayrılmanın bir önemli yönü de, psikolojiktir. İşinden ve alıştığı çevreden kopan işgören kendisini boşlukta duyumsayacak ve bunun yarattığı moral düşüklüğü ve huzursuzluk, kaçınılmaz olacaktır. (11, s: 63)

Sonuç olarak, işgören devir oranının yüksek olması gerek işletme, gerek işgören açısından sakıncalıdır. Ancak; kabul edilebilir bir dengede tutulması da, yararlı olabilir. İşgören devir oranı ile işletmenin verimliliği arasında yakın bir ilişki bulunduğu bir gerçek olduğuna göre, her işletme bu konuda dikkatli olmalıdır. İşgören devir oranını yakından izlemeli ve kendi yapısına uygun biçimde yorumlamalıdır. Böylece elde edilen veriler işgücü planlamasının hazırlanmasına ışık tutacak ve gerçekçi, tutarlı ve sağlıklı kararların alınmasına yardımcı olacaktır. (11, s: 63-64)

2.2.6.2. Çalışma Yaşamı Kalitesi

a. Yüksek Düzeyde Doyum

Çağdaş yönetim düşüncesi, işletmenin rasyonel sonuçlar elde etmesi için işgörenlerin aradıklarını işte ve iş ortamında bulmaları gerektiğini, en basit şekliyle

iş-kİşi uyumunun çok boyutlu olarak gerçekleşmesini etkin yönetimin şartları arasında görmektedir.(29, s: 231) İş görenin işinden doyumunun sağlanması, artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünün ya da ürünlerin niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, öbür yandan buna koşut olarak işgörenlerin işten doyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür. (20, s: 198) İş kişi uyumu için çalışanların sadece yetenek ve özellik olarak işlerine uygun olmasının yetmediğı; bazı durumlarda yüksek ücretin, işgörene verilen terfi olanaklarının işgören mutluluğunu sağlamadığı saptanmıştır. Yapılan çalışmalar sonunda işgörenin verimli ve mutlu çalışması için yaptığı işten doyum alması gerektiğı sonucuna varılmış ve işten doyum sağlama yolunda yapılacak çalışmalar özellikli uygulamalar arasında yer almıştır.(29, s: 231)

İşten doyum, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu, haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. İşgörenin işinden duyduğu doyumun derecesi, duyduğu bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir. (20, s: 198) İşten doyum, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumu diye de tanımlanabilir. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, işten doyum “kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlanabilir. (29, s: 231)

İşgörenin işten doyum bulması demek, işine karşı olumlu tutumunun ortaya çıkması demektir.

Tutumu, kısaca kalıplaşmış davranış olarak tanımlayabiliriz. Kişinin, yaşadığı çevrede ve sürekli etkileşim halinde bulunduğu insanlara karşı geliştirdiğı davranış kalıbı biçiminde de ifade edebiliriz. Karşı karşıya kaldığı durum ve olaylar yinelendikçe, daha önce yaşadığı deneyimlerinden kendisine mal ettiği inanç ve değer yargıları yardımıyla, davranışlarını yinelemeye başlayacaktır. Dolayısıyla; benzer olaylarda, kişinin davranışları önceden tahmin edilebilir hale gelecektir.

Kişi işinden gerekli doyumunu buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bu ilişkinin belirli sınırlar içerisinde tersi de doğrudur. Bireyin işine karşı tutumu ne ölçüde olumlu ise, işten doyum o ölçüde fazla olacaktır. İşten doyumunu sağlayan faktörler kişiden kişiye değişir. Bu değişimin temelinde, doyum faktörlerinin kişilerin tutumlarını etkileme derecesinin farklılığı

bulunmaktadır. Her bir işgörenin iş ortamına karşı tutumunu belirleyen faktör değişiktir. Ancak genel tutumu belirleyen faktörler, ücret, işte ilerleme (terfi), işin yapısal özelliği, yönetim tarzı ve iş arkadaşları biçiminde belirlenebilir.(27, s: 376)

İşten doyum, işe karşı duygusal bir tepkidir. Bu nedenle işten doyum açıkça gözlenemez. Diğer yandan işten doyum elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. Sözü edilen gereksinimleri sadece maddi gereksinimler olarak görmek veya iş yüküne uygun ücret olarak görmek kesinlikle doğru olmayacaktır. İşten doyumunu sağlayan gereksinimler arasında ücret vardır, ancak hemen arkasından eşit ücret de vardır. Doyumu sağlayan işin karşılığı beklediği ücreti alan kişi işten doyum duyar. Eğer aynı kişi, yaptığı işin karşılığı olarak beklediği ücreti aldığı halde, bazı iş arkadaşlarının yeteri kadar çalışmamasına rağmen yüksek ücret aldığını bilirse, ortaya işten doyumsuzluk çıkacaktır. Bireysel doyum sadece kişisel beklentilerle belirlenmeyip, çevresel ilişkilerce de desteklenmektedir.(29, s: 232, 233)

İşgörenlerin, işten doyumunu etkileyen nedenleri üç grupta toplayabiliriz: (23, s: 145)

1. İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı şikayet ve doyumsuzluklar,
2. Belli bir işte çalışma sonucunda elde edilecek maddi çıkarlara ilişkin şikayet ve doyumsuzluklar
3. Takdir edilme ve sosyal prestij durumlarına ilişkin şikayet ve doyumsuzluklardır.

İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine ilişkin doyumsuzluklar arasında, işin gerektirdiği çevresel ve bedensel koşullar ve buna ilişkin doyumsuzluk ve şikayetleri sayabiliriz. Kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma yüzünden ortaya çıkan hem işin görülmesini önemli ölçüde aksatan ve hem de bireyin bedensel işlevlerinin bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılır. (23, s: 146)

Bu şikayetlerin ve doyumsuzlukların bir kısmı da, yorgunluktan ileri gelir. İşin gerektirdiği bir takım tekrarlar ve dinlenme zamanının oldukça kısa tutulması nedeniyle çalışma ahengi sağlanamaz. Böylece, monotonluğun doğurduğu bir bıkkınlık halinden söz edilebilir. Bireyin bedensel kapasitesini aşan ve devamlı bir bedensel çabayı gerektiren yoğun çalışma hallerine uyum sağlayamaması, yorgunluk

ve bıkkınlık doğurabilir. Sürekli aynı hareketi yapmaktan, işgörenin işyerinde işini görmesi için normal durumlar dışında çalışması, vücudunun ve organlarının uygunsuz durumlar almasına neden olur. Bazı şikayetler de mekanik güvenlik koşullarının yetersiz olmasına ilişkindir. Bu gibi hallerin sonucu, aşırı derecede yaralanma, bir bedensel organın bir kısmının veya tamamının kaybedilmesi gibi tehlikeler doğabilir. Yoğun ve devamlı bir dikkat isteyen, çalışma temposunun fazla süratli olması yüzünden bu gibi durumlar ortaya çıkabilir. (23, s: 146-147)

İşe ilişkin zihinsel koşullar ve bunlara ilişkin şikayet ve doyumsuzluklar, işin yapılış koşullarına ve iş aletlerine ilişkin doyumsuzluklar arasında sayılabilir. İşgören, birbirine benzeyen hareketler yapıyorsa, bu durum işlerin fazla monoton olmasına yol açar. Bu gibi işlerde, işgören sadece dikkatini kullanacak, zihinsel çalışmasına gereksinim duyulmayacaktır. Oysa; asgari de olsa zeka kullanılmasını gerekli kılmayan işler, hiçbir ilgi uyandırmamaktadır. Basit işler kolayca otomatikleşmeye ve iş bölümüne olanak verdiği halde, çok çapraşık ve karmaşık işlerde bunu gerçekleştirmek zordur. Ama, insanın karmaşık bir işi başarmasını istemek onun zeka melekelerini aşar ve kapasitesinin dışına taşarsa, bu gibi hallerde, aşırı zihinsel yorgunluk ve bedbinliklerle karşılaşılacaktır. İşgörene istenen işle ilgili yöntemleri benimsetebilmek de alışılmış yöntemleri bırakmak zor olacağından sıkıcı gelmekte, şikayetlere neden olmaktadır. Alışkanlıkların doğurmuş olduğu iş içi davranışları değiştirmek çok güçtür. Bazı hallerde de rasyonellik hudutlarını aşmaktadır. İşgörenlerden belirli dakika ve saatler için daha önceden belirlenmiş ölçülerde randıman istenmesi, devamlı olmasa bile geçici olarak şikayet ve bunalımlara neden olur. Bu gibi durumlarda iş değiştirme istekleri artar. İşin bilimsel örgütlenmesinde her şey rasyonalize edilmiştir. Bu nedenle de işgören bir robot veya hayvan terbiyesine tabi tutulmuştur. Bu gibi durumlarda, işi kişisel hiçbir katkısı olmadan istenildiği şekilde yapması beklenir. Hatta yalnız iş’de yapmış olduğu hareketleri ve zamanı değil, düşünme ve giyinme tarzı bile kendisi dışındaki kimseler tarafından düzenlendiğinden kişiliği ortadan kaldıracı etkiler ortaya çıkar ve ego gereksiniminin doyurulmaması şikayetlere neden olur.(23, s: 147-148)

İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine ilişkin doyumsuzluklardan biri de, işin gerektirdiği moral koşulları ve bununla ilgili şikayetlerdir. Çalışma yerlerinde iş ile ilgili örgütlenme bozuklukları, moral, şikayetlerin başında gelmektedir. Bugün,

şikayetlerin çoğu işin görüldüğü yerlerin iyi düzenlenmediğinden, iyi lokanta ve kantin hizmetleri yapılmadığından ve işyerinde yeteri derecede makine ve aletlerin bulunmadığından ileri gelmektedir. Bazı hallerde, iş yöntemleri, uygulama olanaklarından yoksun bulunmaktadır. Bu yöntemlerin uygulanmasını kolaylaştıracak moral bir koşul, işgörenleri daha sıkı bir işbirliğine götürecek çarelerin düşünülmesidir. Bu ise, örgüt tarafından meydana getirilen aşırı iş bölümlerinin ortadan kaldırılması ile gerçekleştirilebilir. İş ile ilgili diğer bir moral koşulu da, iş saatlerinin anlaşmazlık yaratmayacak biçimde düzenlenmesidir. İşyerinde çalışanın çalıştığı işten alınarak başka işlere verilmesi de iş ile ilgili doyumsuzluk ve şikayetlerin kaynağını oluşturmaktadır. İşgörenin işyerine bağlanmasının psikolojik nedenlerinden biri işin istikrarlı olmasıdır. Nasıl olsa değiştirileceği kanısına kapılan bir kimse kendini işe gerektirdiği ölçüde uydurmak istemeyecektir. Şikayet ve doyumsuzluk sonucunda çalışanlarda ruhsal çöküntü ve moral bozukluğu görülmekte ve çalışma atmosferi bozulmaktadır. Bu durum, kişisel değerlerin hiçe sayılıp, terfi ve tayinlerde haksızlık yapıldığı duygusuna neden olmaktadır.(23, s: 148-149)

Maddi çıkarlara ilişkin şikayet ve doyumsuzluklar arasında, en önemli sorun, ücretin adil bir şekilde saptanıp ödenmesidir. Maddi çıkarlar, gereksinimler dizisinin başında gelmektedir. Ücretlerin yanında, yine işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak pirim ve ikramiye tutarlarının saptanması önemli maddi çıkar konularını oluşturmaktadır. Maddi çıkarlara ilişkin şikayet ve doyumsuzlukları azaltacak önlemlerden biri olarak, işyerindeki bedelsiz yemek servislerini saymak gerekir. Bu gibi sosyal hizmetler her ne kadar işletmeler için ek harcamalar meydana getirirse de; verimde bir yükseliş beklemek ve işyerinde huzur sağlamak için, bu gibi hizmetlerin de dikkatle ele alınması gerekmektedir. (23, s: 149-150)

İşgörenlerin adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de işten doyumunu olumlu yönde etkiler. Bir işi yapan kişinin, işin genel görünümü, elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. Ödül konusunda beklenti daha sınırlıdır. İşini yapacak olan kişi her zaman ödül beklemeyebilir. Eğer işletme, oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin işten doyumunu arttıracaktır.(29, s: 240)

İşten doyumu etkileyen faktörlerden biri de, işgörenin kişiliği ile ilgili şikayetlerdir. Kişinin iş yaşamı, deneyimi de işten doyumunu etkiler. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş deneyimi az olan kişilerin genellikle gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen kişi, hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan birey, zamanla işin katı gerçeklerini kavrar. Halen bulunduğu görev diliminde yükselme olanağının olmadığını, iş arkadaşlarının sevimsiz olduğunu görebilir. İşte bu gerçekler önce doyumsuzluk yaratır. Bu sonucun nedeni ise kişinin gerçekçi olmayan beklentileridir.(29, s: 234-235)

İşgörenin kişiliği ile ilgili şikayetleri arasında, verilen işle ilgili olanlar, terfi ile ilgili şikayetler, ilişki şekillerine ait şikayetler ve gelişme olanakları ile ilgili şikayetleri sıralayabiliriz.

Verilen iş ile ilgili doyumsuzluk nedenleri ise, işgören bakımından daha önce öğrenilerek, alışkanlık haline gelmiş bir işin kendisine verilmemesi ve onun bilgileri dışında kalan bir işi yapmaya zorlanması; öğrenilen şey ile icra edilenin arasında türlü farklılıkların bulunması; yapmak isteyip yapamamasının verdiği bir bunalımı ortaya çıkarmaktadır. Kişisel değer ve yapılan işin gerektiği şekilde takdir edilmesi gerekir. Çünkü; işgören ortaya çıkardığı bir eserin kendisine atfedilerek maddi ve manevi yönden takdir edilmesini bekler. Bazı hallerde ise, doyumsuzluk, işgörenin işe, işinde işgörene uydurulmamasından doğar. İşgören seçiminde dikkat edilmesi gereken nokta, işe en uygun olan kişinin alınmasıdır. Aksi durumda, layık olduğu mevkiyi bulamayan üstün yetenekli kimseler verilen işten doyum sağlamayacaktır.(23, s: 151)

İşin toplum içindeki genel görünümü doğrudan işten doyumu belirleyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler bulunduğu gibi, işgörenlerin yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. (29, s: 236)

İşgörenin kişiliği ile ilgili doyumsuzluk nedenlerinden biri de, terfi ile ilgili şikayetlerdir. İnsanlar, çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler ilerleme olanağı buldukları işten

üst düzeyde doyum bulurlar.(29, s: 239, 240) Eğer, işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağı bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa , her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir.(23, s: 151)

İşgörenin kişiliği ile ilgili doyumsuzluk nedenlerinden biri de, ilişki şekillerine ait şikayetlerdir. İnsanlığa en çok üzüntü ve ızdırap veren şeyler, büyük üzüntü ve kırgınlıklardan çok devamlı olan küçük kırgınlıklar ve iş saatlerinde duyulan küçük kinlerdir. Büyük ızdıraplar, akıl ve mantık ile açıklanabildiği ve bilinçle kavrandığı halde, küçük kinler ve üzüntüler bilinçaltında ve gururun egemen olduğu hallerde geçerli olmaktadır. Bunun için işyerlerinde nefret uyandıran bütün küçük olaylara önem verilmelidir. Örneğin; bireye işyerinde insan olarak önem verilmeyip, bir eşya gibi davranılması, yersiz ve mantıksız olan tayin ve nakil işleri devamlı nezaket şekli, puantaj ve kronometre kontrolleriyle güvensizlik havası yaratılması ve devam ettirilmesi, küçük de olsa verilen sözlerine yerine getirilmemesi, riyakarca bir merhamet gösterisi, primlerin verilmesinde, puan takdirinde iş ve işgören değerlendirilmesinde küçük haksızlıklara yer verilmesi... İlişki şekillerinin doğurduğu küçük nedenlere dayanan fakat bazen büyük şikayetlere yol açabilecek doyumsuzluklardır. (23, s: 151, 152)

İşletmede kişiler arasındaki haberleşme ayrı bir işten doyum nedenidir. Yönetim açısından iyi haberleşmeden kasıt, kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, işgörenler arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır.(29, s: 242)

İşgörenin kişiliği ile ilgili doyumsuzluk nedenlerinden biri de, gelişme olanakları ile ilgili şikayetlerdir. İş arkadaşları ve işletme içinde bir rol oynayarak sivrilmek isteyen kimseler, fikir ve eleştirilerinin dinlenmesini isterler. Bu onların başkaları tarafından takdir edilme gereksinimlerini doyurur.

Değer verilen bir kişi gözüyle bakılmak, yetenekli bir insan gözüyle sayılmak, anlaşılmaq ve grup içinde sivrilmek gereksinimi doyurmadığı sürece bu tür kişiliğe sahip olan kimseler, doyumsuzluk ve şikayete yol açan ruhsal bir bunalıma itileceklerdir. Fakat, herkes bu tür önderlik derecesine varan arzu ve gereksinimlere sahip olmayabilir.(23, s: 152)

Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler. Kendini ifade edebilme düzeyine ulaşan bir işgören, savaşım isteyen işe karşı daha yüksek değer vermekte; başarıya daha çok güdülenmekte; daha yüksek sorumluluk almakta; adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta; övülmeye, onaylanmaya daha az gereksinim duymakta; eleştiriden daha az kırılmakta; işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte; daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır.(20, s: 205)

Güncel yönetim düşünce ve uygulamasına göre bir işletmenin başarısı sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi değişkenlere bağlı değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. İşten doyum her şeyden önce bir sosyal sorumluluk, ahlaki gerekliliktir. Çalışmak, insanlar için bir gereksinimdir. Kişi çalışmak zorundaysa, çalışmak istiyorsa, yaşamının önemli bir kısmını iş yerinde geçiriyorsa, işverenler de iş yerini ödüllendirici, en azından sıkıntısız, insancıl hale getirmek zorundadırlar.(29,s: 245)

İşten doyumun yüksekliğinin işgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe iş beklentilerinin artacağına, bu gelişmeye işletmelerin yanıt verememesi durumunda yakın gelecekte işten doyumsuzluğun önemli sorunların kaynağı olacağına ilişkin düşüncelerin de bulunduğu düşünülürse işten doyumun önemi daha açık hale gelecektir.(29, s: 246)

İşten doyum, işletmelerde uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu edilirse, daha verimli olarak buna karşılık verirler. İşlerinde yüksek performans gösterenlerin daha fazla doyum buldukları da bilinmektedir. Yüksek başarı da görünür yöntemlerle ödüllendirilir, teşvik edilirse, ödül doyumunu artırır. Bu durumda doyum, yüksek başarıya değil verilen ödüle karşı ortaya çıkan duyguların toplamıdır. İşten doyumun başarı üzerinde dolaylı bir etkisi bulunmaktadır. Eğer işgörenler, işletmede ortaya koyacakları yüksek başarının bir yolla ödüllendirileceğini bilirlerse, başarı için çaba harcarlar, sonuçta alacakları ödülle işten doyum bulurlar. Bu durumda iş başarısının doyum üzerindeki etkisi daha önemli olur.(29, s: 247)

Bununla birlikte; bir işgörenin, az ürün üretmesine karşın işinden çok doyum sağlaması olası olduğu gibi; çok ürün üretmesine karşın işinden az doyum sağlaması da olasıdır. Verimli bir işgören, işinin pek çok yönlerinden yakınabilir. İşten doyumun yüksekliğinin, kimi işgörenlerde, işine karşı içten güdülenme yaratarak, onları yüksek verime yönlendirmesi de olasıdır. Başarılı olma, özellikle özgerçekleştirme basamağına gelmiş işgörenleri yüksek verime güdüleyebilmektedir. (20, s: 205-206)

b) Düşük Düzeyde Stres

Modern toplum hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük yaşamın bir parçasıdır. Son yıllarda stresle ilgili çalışmaların yaygınlaşmasına karşılık, gerçekte stresle yaşama yeni bir olgu değildir. Kişilerde gerilim yaratan olaylar, eski çağlardan beri süregelmektedir. İnsanların mağarada yaşama dönemlerinde yırtıcı hayvanlarla ya da kendi aralarındaki savaş sırasında yaşanan gerilim yaratıcı olaylar, günümüzde teknolojik, ekonomik, politik ve sosyal konularda hızlı değişimlerle devam etmektedir. (22, s: 141)

Endüstriyel yaşamın farklı bölümlerinde çalışanları tehdit eden birçok tehlikeler bulunmaktadır. İş kazaları, meslek hastalıkları, zehirli gazların ortaya çıkması vb. Ancak; işyerlerinde en çok bunlar kadar etkili, sessizce, görünmeyen bir biçimde binlerce insanı etkileyen diğer çok önemli bir tehlike strestir. Son zamanlarda örgütsel psikoloji ile uğraşan bilim adamları bu tehlike ile ilgili olarak çalışmaya ve bunu önleyici tedbirler üzerinde fikirler, yenilikler getirmeye başlamışlardır. (22, s: 41)

Bilimsel yayın yaşamına yoğun olarak 1980'li yıllarda giren stres, araştırmacı ve bilim adamları için yeni bir kavram da değildir. Buna karşılık yeteri kadar tanımlanamamış veya uzun yıllar geçmesine rağmen doyurucu bir tanıma varılamamıştır. Hans Selye, stres konusunda araştırma yapan en tanınmış isimlerden birisidir. 1930'dan başlayıp 1982 de ölümüne kadar stres kavramını farklı boyutlarıyla araştıran ve stresin fiziksel hastalıklarla ilişkisinin açıklanmasında bir dizi bulgular ortaya koyan Selye, stresin tanımında da yeni boyutlara ulaşmıştır. Aslında, duygusal tepkilerin hastalıklara yol açabilecek fiziksel değişimlerle ilgisi, 1914 de Walter Cannon tarafından da incelenmişti. Cannon'a göre, stres kavramı

istenmeyen çevresel etkilere sonra, bozulan fizyolojik iç dengeyi yeniden kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarılardır. Selye, kendisinden önce stres konusunda çalışmalar yapan Cannon'dan önemli ölçüde etkilenecek, başlangıçta stresi bireyi etkileyen çevresel uyarıcı olarak görmüştür. Ancak zamanla bu yöndeki görüşünü önemli ölçüde değiştirmiştir. 1950 yılında yaptığı bir çalışmadan sonra stres terimini organizmanın içindeki çevreye karşı alınan durum olarak tanımlamaya başlamıştır. Bu yaklaşımın sonunda Selye stres ve stresör kavramlarını ön plana çıkarmış, bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel uyarıcıyı stresör, bireyin bu tür uyarıcılara karşı gösterdiği tepkiye de stres demiştir.(29, s: 269-270)

John Mason ise, spesifik olmayan fizyolojik stres tepkisinden duygusal tepkiye kaymıştır. Ayrıca stresin patojenlere (hastalığa yol açabilen ama kaçınılmaz olmayan) benzediğini ileri sürmüştür. Mason'un stresin hastalık oluşturma potansiyelini kişilere göre değişir görmesi, bir bakıma bu olayın yorumunu da zorlaştırmıştır. Kısacası, Mason'un stres hakkındaki görüşü bariz bir şekilde Selye'nin görüşlerinden daha karmaşıktır. (29, s: 272)

Beklediği veya doyurulmayan bazı dışsal uyarılarla karşılaşan kişi, bu olaylara karşı nasıl bir davranış göstereceğini kalıp olarak belirleyemiyor, tepkisi kontrolünün dışında heyecan, endişe, sevinç, üzüntü vbg. türden, bireyin psikik ve biyolojik yapısında alışılmışın dışında davranışların ortaya çıkmasına yol açıyorsa, kişi stresle karşı karşıyadır. Bu durumda stres, bireyin dış dünyadan aldığı uyarana karşı kontrol dışı verdiği tepki hali; stresör bu tepkiye yol açan uyarı, stresin etkisi vücutta veya psikolojik yapıdaki olumlu veya olumsuz değişimdir. Benzer şekilde sözü edilen uyarılarla karşı karşıya kalan, kan basıncının artması nedeniyle yüzü kızaran, eli titreyen, sırtı ağrıyan kişiye göre durum strese girme, stresi yaşama biçiminde tanımlanabilir.(29, s: 276)

İş stresinin anlamı ile ilgili birçok tanım ve tartışma olmasına rağmen, bireyin çevre ile ilişkisi olarak tanımlanıp, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum, olayın sonucu olan bir tepki de stres olarak tanımlanabilir. Bir başka yaklaşımla iş stresi, kişilerin ve işlerin ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren, bir durum olarak da tanımlanır.(29, s: 278)

Stresin ne olduğu açıklanırken ne olmadığını da vurgulamak gerekir: (29, s: 278 – 22, s: 142)

- Stres basit bir endişe değildir. Endişe, duygusal ve psikolojik alanda kendini gösterirken, fizyolojik alanda da kendini gösterir.
- Stres basit bir sinirsel tansiyon değildir. Endişe gibi, sinirsel tansiyon da stresten kaynaklanabilir. Fakat ikisi aynı şey değildir. Kendilerine hakim olamayan insanlar stresi açığa çıkarırken bazı kişiler onu saklarlar.
- Stresin mutlaka sakınılacak veya zarar verici birşey olması gerekmez. Başarı için gerekli olan dinamizmin kaynağı olabilir. Ancak; aşırı stresin zararı yararından daha çoktur.

Stres Yaratan Faktörler

Strese neden olan faktörler stresör olarak adlandırılmaktadır. Stresörler şu şekilde gruplandırılarak incelenebilir: Fiziksel çevre koşulları, örgütsel faktörler, bireysel faktörler ve duygusal faktörler.

Fiziksel Çevre Koşulları

Fiziksel stres nedenleri bireyi daha ziyade bedensel olarak etkileyen dışsal faktörlerdir. Hastalığa yol açan bakteriler, virüsler, ortaya çıkan hastalığın kişi üzerindeki olumsuz etkileri, bireyin yaşadığı veya çalıştığı ortamın aşırı soğuk veya sıcak olması, yeteri kadar aydınlatılmaması, aşırı gürültü ayrı ayrı stres kaynağıdır.(29, s: 280)

1. Gürültü ve Titreşim

Gürültünün insanlarda yarattığı rahatsızlıkta başlıca neden gürültü şiddetidir. İnsanlar için en ideal ses düzeyi 50 desibeldir. İnsanların gürültüye zamanla alıştığı iddia edilir. Oysa gürültüye değil, yan etkilerine katlanmaya alışır insan. Gürültülü ortamda çalışanların evde ve işyerlerinde çok fazla çatışmaya girdiklerini, kızgınlık ve saldırganlık duygularının olduğu gözlenmektedir.(22, s: 145)

2. Aydınlatma

Çalışma yerinin yeterince ışıklandırılması ile işin kolaylıkla yapılması ve verimlilik arasında yakın bir ilişki vardır. Yapılan araştırmalar ışık şiddetinin artırılmasına paralel olarak, üretimin %8-27 oranında yükseldiğini ortaya koymaktadır. Kötü ışıklandırma sıkıntılı bir çalışma ortama yaratır; göz sinirleri yıpranır, zayıflar, geçici veya daimi körlüklere yol açar.(22, s: 146)

3. Isınma ve Havalandırma

Çalışma yerinin sık sık havalandırılması ve normal düzeyde ısıtılması önemlidir. Normal seviyenin dışındaki sıcaklık düzeyleri, sinirlilik durumu, verim düşüklüğü, çabuk yorulma, kaza, baş ağrısı ve doyumsuzluk yaratır. Öte yandan teneffüs edilen havadaki oksijen oranı %14'ün altına, karbondioksit oranı da %2.4'ün üstüne çıkarılırsa, sağlık için tehlikelere, bayılma ve boğulmalara neden olmaktadır. (22, s: 146)

Örgütsel Faktörler

1. Örgüt Dışı Stres Kaynakları

Örgütsel stres belirli sınırlar içerisinde örgüt dışı stres nedenleri ile kuşatılmış durumdadır. Modern dünyanın insanı açısından stres kaynaklarını işe bağlı olup olmaması açısından ayırmak her zaman kolay değildir. Çünkü, günümüz bireyi iş, aile ve sosyal çevre üçgeni içerisinde yaşamını sürdürmekte, zaman zaman iş yaşamını, iş dışı yaşamı etkilemekte veya tersi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Modern insanın (yönetici ve yönetilen) iş stresini analiz ederken örgüt dışı stresörler ihmal edilse bile bunların çok önemli olduğu açıktır. İşgörenin iş stresi işletmesinde geçirdiği iş saatleri içindeki olaylarla sınırlı değildir. Bireyin günlük yaşamında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimlerin, aile ilişkilerinin, gün içerisindeki ulaşım sorunlarının ve yaşanılan yerin değiştirilmesinin, ekonomik ve finansal koşulların, ülke sorunlarının birer stres kaynağı olduğu bilinmektedir.

Modern çağ değişimlere sahne olmuştur. Şüphesiz sosyal ve teknik değişimin insanların yaşam tarzı üzerindeki etkisi büyüktür. Her ne kadar gelişen tıp bilimi bir dizi hastalığa çare bulmuşsa da gelişen koşullar kişinin sosyal ve psikolojik iyiliğini azaltmıştır. İnsanlar bugünkü şehirlerin kalabalık, hareketli ve telaşlı yaşam stilini benimsedikçe, genel dengeleri zarar görmekte ve iş stresi potansiyeli artmaktadır. (29, s: 284-288)

2. Aşırı İş Yüğü

Örgütsel stres faktörlerinden en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standartının yüksek olması anlamındadır. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. (22, s: 146)

Bir başka stres faktörü rol çatışması ve belirsizliğidir. İki veya daha çok kişinin çalışandan zıt isteklerde bulunması rol çatışması nedeniyle strese neden olur. Öte yandan çalışanın rolü, iş amaçları ve sorumluluklarının açık olmaması da rol belirsizliği stresini oluşturur. (22, s: 147)

3. İşin Niteliği

Yapılan işin niteliği de stres özelliği taşır. Tepe yönetim işleri, belirsizlik veya zaman baskısı altındaki işler birer stres faktörüdür. Yönetim piramidinde stresin en ağır faturası orta basamaktaki yöneticiler tarafından ödenir. Araştırmalara göre orta düzey yöneticileri üst düzey yöneticilerine göre %40 daha fazla kalp krizi geçirmektedir. Orta basamak yöneticilerinin alt ve üst basamak arasında sıkışmaları ya da hem aşağıdan hem yukarıdan gelen baskı nedeniyle zorlanmaları strese yol açmaktadır. (22, s: 147)

4. Diğer Örgütsel Faktörler

Bazı işlerin monoton olması, örgüt ikliminin olumsuz olması, bireyin çalıştığı alanda (masa, büro, bölüm) değişiklik yapılması, vardiyalı çalışma, otokratik yönetim politikası, organizasyon yapısının matriks olması, iletişim sistemi, denetim

sistemi, eğitim olanakları, gelişme ve değişmelere yetersizlik, çalışma koşulları (ücret, işe devam, izin gibi), iş güvensizliği, aşırı ya da yetersiz yükselme, kariyer beklentilerinin yerine gelmemesi; çalışma grubunda birlik duygusunun ve grup desteğinin olmaması vb. faktörler de stres kaynağı olarak bilinmektedir.(22, s: 147)

Bireysel Faktörler

1. Kişilik

Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde işgörenin kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görürüz. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde onun kişiliği ile de ilgilidir. İşgörenin otokratik yapılı olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, ilişkiler açısından destekleyici veya yarışmacı tavır sergilemesi, duygusal açıdan incinir olması, olumsuzluklar karşısındaki direnci ve genel olarak başarı gereksinimi örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir. Çalışanların strese yatkınlığı açısından sınıflanması halinde karşımıza farklı kişilikler çıkar.(29, s: 292)

Kişilik analizi ve stres ilişkisinde ilk ciddi çalışma Rosenman ve Friedman tarafından 1974 yılında ortaya konmuştur. Çalışmalarındaki kişilikler A ve B tipi olarak belirlenmiş, bunlara yönelik çeşitli özellikler tanımlanmıştır.(22, s: 148)

A tipi kişilik özellikleri: Yükselme ve başarı hırsı, başkalarıyla yarışmak, heyecanlılık, duygusallık, acelecilik, zamana karşı yarışmak, saldırganlık, işleri hemen bitirme eğilimi, işlere aşırı bağlılık, hareketlerin ve konuşmanın hızlı olması, çabuk öfkelenmek, bir güne birçok iş sığdırma, sabırsızlık, yanındakilerin yeterince çalışmadığından yakınmak, insan ilişkilerinin zayıf oluşu, dinlenmeyi sevmemek, kişisel ve sosyal yaşama zaman ayırmamak, planlamayı zaman kaybı olarak görmek, kuyrukta beklemekten sıkılmak, başkasının sözlerini kesmek, yerinde duramamak ve otururken ayaklarını oynatmak.(22, s: 148)

B tipi kişilik özellikleri: İş konusunda çok rahat olmak, zaman ve başarı ile pek ilgilenmemek, işte kalite arayışı, başkalarıyla yarışmamak, sakin ve açık konuşmak, kendisinden emin olmak, sağlığına düşkün ve boş vakti bol olmak, herşeyi olduğu

gibi kabul etmek, herkesle dostluk içinde olmak, çevreye açık ve sosyal yaşamı seven bir özellik taşımak. A tipi özelliklere sahip kişilerin kanındaki kolesterol miktarı ve kalp krizi geçirme olasılığı çok yüksektir. B tipindeki kişilerin sigara ve içki alışkanlığı, kalıtsal kalp problemleri olsa bile sağlıklı kişilerdir. Stres etkisinden kolayca kurtulurlar. İşletmeler yöneticilik için A tipini tercih ederler. Yüksek devirli çalışan bir motor gibidir. Verimlidir, ancak çabuk yıpranır.(22, s: 148)

Rosenman ve Friedman'ın araştırmalarının gündemde olduğu dönemlerde A kişilik profiline sahip olan yöneticilerin stresin olumsuz sonuçlarından çok etkilendikleri düşünülmüştür. Ancak; daha sonra yapılan araştırmalar bu kanıyı değiştirmiş ve A tipi içinde yer alan yöneticilerin stresi fazla yaşasalar dahi, B tipine oranla stresle mücadelede daha başarılı oldukları yönünde bulgular elde edilmiştir. Aslında B tipinin çalışma davranışı A tipinin tam tersine gelişmektedir. B tipi, işle veya iş ortamıyla doğrudan ilişkisi olmayan uyaranlarla daha fazla ilgilenmekte, bu özellikleri nedeniyle de iş stresinden uzak kalmaktadırlar. B tipi için başarı ve yükselme önemli sonuç değildir, bu nedenle işin doğurduğu olumsuzluklardan fazla etkilenmezler, yükselmedikleri için rahatsız olmazlar. Stres açısından tüm olumsuzluklarına rağmen A tipi yöneticilerin üst kademelerde daha başarılı olduğu, bu başarının da stresin olumsuzluğunu azaltmada bir etken olduğu düşünülmeye başlanmıştır.(29, s: 293-294)

2. Diğer Faktörler

Kişilik faktörlerinin yanı sıra, algılama farklılıkları geçmiş deneyimler, aile düzeninin bozuk oluşu, boşanma, ölüm, taşınma ve ekonomik sorunlar da iş ortamına yansıyan bireysel stres kaynaklarını oluşturur.(22, s: 148)

Duygusal Faktörler

Bir dış etki, değişme olmadan bireyin beyninin üst bölgesindeki bir bölgenin tam anlaşılamayan bir süreç sonucu elektriksel veya kimyasal bir uyarımla harekete geçmesini sağlayan tüm düşünceler, endişelerdir. Duygusal stres nedenleri, olanları değil olabilecekleri kişinin düşünmesi sonucu bir bakıma kişi tarafından düşünce alanında oluşturulmuş yapay nedenlerdir. Duygusal stres faktörlerinin tümünün

ortak özelliği “korkunç bir şey oldu olacak beklenisidir.” Henüz olmuş bir olumsuzluk yoktur, ancak kişinin istenmeyen çok yakında gerçekleşeceğini düşünmesi, düşünce alanında kendisine özgü stres nedeni yaratması hali duygusal stresin başlangıcıdır.(29, s: 280)

1. Stres Nedeni Olarak Zaman Baskısı

Zaman baskısını duygusal yapısında bir stres nedeni olarak gören kişi için bir yere giderken ortaya çıkan trafik yoğunluğu bir duygusal stres kaynağıdır. Bu örnekleri giderek çoğaltmak mümkündür. Ayrıca; kişinin iyi zaman planlaması yapamaması da bir stres kaynağıdır. Bazı yöneticiler işlerini tam planlayamazlar, zamana hükmetme özellikleri daha azdır. Zaman baskısını bir stres kaynağı olmaktan kurtarmak için önce iyi bir planlama yapmak, işleri yapılabilecek zaman dilimlerinin içine sığdırmak gerekir.(29, s: 281)

2. Duygusal Gerilim Sebebi Olarak Sezgiler

Bireyin gerçekleşme olasılığı yüksek olan bir olayı kendisi için olumsuz olarak değerlemesi veya tam anlamıyla zararlı olarak algılaması duygusal strese girmesine yol açar.(29, s: 282)

3. Stres Kaynağı Olarak Durumsal Belirsizlik

Kişi, içinde bulunduğu durumdan sonraki zaman dilimi içinde ne olacağını bilmek ister. Eğer bireyin gelecekteki zaman dilimi içinde yaşayacakları için kaygıları varsa bu kaygılar da stres kaynağı olarak tanımlanır. Durumsal belirsizliği her insan zaman zaman yaşar. Şüphesiz bazıları, diğerlerine göre kişiliklerine bağlı olarak daha yoğun yaşar.(29, s: 283)

4. Stres Kaynağı Olarak Etkileşim

Etkileşim sebepli streste asıl kaynak bir başka kişidir. Bu kişi yabancı birisi veya tanıdığımız bir dostumuz, arkadaşımız olabilir. Günümüz insanı kalabalık, çalışma temposu yüksek bir ortamda yaşamaktadır. Özellikle bazı ortamlarda

koşuşan insanlar, birbirlerine günaydın demeye dahi vakit bulamayan arkadaşlar görülmektedir. Ortam koşulları ne olursa olsun insanlar birarada olmak, görüşmek, bazı sorunları paylaşmak isterler. Bireyin birlikte yaşama gereksinimi olduğu kadar, yalnız kalma gereksinimi de vardır. İşte bazen birey bu yalnız kalma gereksinimini gideremez. Kendi başına kalmak, başkalarından uzak bir iş yapmak veya dinlenmek ister, ancak çevresi ona bu olanağı tanımaz. Ortaya istenmeyen zamanda etkileşim çıkar. Bu etkileşim de bir stres nedenidir.(29, s: 283)

Stresin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Çeşitli stres kaynaklarından etkilenme düzeyi kişiden kişiye değiştiği gibi, aynı kişide bile zaman zaman farklılıklar olabilmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda düşük düzeydeki stresin işteki başarıyı olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Belirli görevlerde bulunanlar, özellikle yaratıcılık isteyen işlerde çalışanlar hafif düzeydeki stresten yararlanırlar.(22, s: 148-149)

1. Stresin Bireysel Sonuçları

1.1. Fizyolojik Sonuçlar

Bugün birçok hastalığın stresle olan ilişkisindeki açıklık giderek artmaktadır. Stresin neden olduğu hastalıkların en yoğun görülenleri kalp, yüksek tansiyon, mide ülseri, migren ve kanserdir.(22, s: 151) İş yaşamı açısından stresin davranışsal etkisinin tipik örnekleri arasında ise başarının azalması, devamsızlık hali, yüksek kaza oranının ortaya çıkması, işletmede yüksek işgücü devir oranının ortaya çıkması, alkol tüketiminin artması, haberleşme hatalarının artması şeklinde karşımıza çıkar.(29, s: 299-300)

Bilindiği gibi stres-hastalık ilişkisi stresle ilgili çalışmaların başlangıcını oluşturur. İlk araştırmacıların yaklaşımı da stresin bir dizi fiziksel rahatsızlığa yol açtığı yolundaydı. Bu konuda araştırmalar yapan bilim adamlarının bir bölümüne göre, stres yaratıcılarına karşı bireyin gösterdiği fizyolojik tepki bir organı veya sistemi doğrudan olumsuz yönde etkileyebilir. Özellikle bireyin bedensel yetersizlikleri varsa veya kalıtımsal olarak zayıflıkları söz konusu ise stresin fizyolojik etkisinin daha fazla olacağı düşünüldü. Zaman içerisinde yapılan

alışmalar bu yaklaşımı desteklemiş, özellikle stresin hastalıklara direnme gücünü azalttığını ortaya koymuştur.(29, s: 305-306)

1.2. Psikolojik Sonuçlar

Stres, bir dizi fiziksel hastalığın nedeniyse, bazı psikolojik hastalıkların gelişmesinde de etkili olabilir. Bu düşünce en azından mantıklıdır, ancak, strese dayalı psikolojik rahatsızlık konusunda birçok insanın inandığı kadar güçlü değildir. Genelde, stres psikolojik hastalıkların oluşumunda ve/veya gelişiminde etkili birçok faktörden biri gibi görünür.(29, s: 309)

a) Kaygı:

Sürekli kaygı duygusu duyumsamak, stres içinde olmanın bir göstergesidir. Kişinin içinde bulunduğu durumda huzursuzluk, endişeli, korkulu ve karamsar olması, kaygı szcğyle tanımlanır. Kaygı, yaşamın belli dönemlerinde geçici olduğu gibi, bazı kişiler için iten kaynaklanan sürekli olarak vardır. Sürekli kaygı yaşayan kişi olayları stresli algılamaya uygun olur ve stresli kişide kaygı duymaya hazırdır.(22, s: 152)

b) Depresyon

Depresyon açısından stresi ele alan araştırmalarda kişinin incinebilir olması ve algılamaya bağlı stresle başa çıkma yeteneği arasında bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yeterli sosyal çevreye özellikle aile desteğine sahip kişilerin iş stresine bağlı depresyonları kolay yendiği görülmüştür. İş stresinin depresif semptomlarla ilişkisinin olduğu kısmen de olsa kabul edilmektedir. Ancak stresin bu etkisi aile ve sosyal çevrenin desteğiyle, kişinin olumsuzlukları kontrol altına almasıyla azaltılmakta, özellikle iş arkadaşlarının desteğinin bu açıdan önemli olduğu grlmektedir.(29, s: 310-311)

c) Uykusuzluk

Stresin ilk işaretlerinden birisi uyku düzensizliğidir. Stres durumunda kaslardaki gerilim azalmaz ve beyin merkezi uyanık kalır. Bu durum kronik olursa çeşitli sağlık sorunları ortaya çıkar. (22, s: 152)

d) Şizofreni

Stresli hayat olayının şizofreniye yol açtığını düşünmek doğru değildir. Ancak; şizofreninin başlangıcında stresli yaşam olaylarının hastalığı hızlandığı düşünülebilir. Çok genel bir düşünce ile stresli hayat olaylarının kişinin şizofreni oluşturması olasılığını arttırabileceğini, hastalığın gerileme döneminde ise iyileştirmeyi geciktirebileceğini düşünmek daha doğru olacaktır.(29, s: 311)

e) Tükenme Belirtisi

Hayatı çekilmez olarak görme duygusu tükenme belirtisi olarak tanımlanmaktadır. Belirtileri, uykusuzluk, canlılığını kaybetme, baş ağrısı, göğüs ağrıları, ani öfke, patlama, sürekli kızgınlık, yarımsızlık, yalnızlık duygusu, çaresizlik, engellenmişlik, şüphelik, cesaretsizlik ve can sıkıntısı biçimindedir. Daha çok profesyonel kadrolarda bulunan kişilerde görülür.(22, s: 152)

1.3. Davranışsal Sonuçlar

Alkol alma eğilimi en çok görülen davranışsal sonuçtur. Günlük sorunlardan kurtulmak için başvuru alan alkol, zamanla alışkanlık şeklini alarak dozajı arttırılmaktadır. Aynı durum sigara, uyuşturucu ve aşırı yemek için de sözkonusudur.(22, s: 153)

Stresin bir diğer etkisi de kişilerin dikkatini, uyanıklığını etkileyerek; kazaya neden olması veya saldırganlık duygusu yaratmasıdır.(22, s: 153)

Yapılan çalışmalarda stres ile devamsızlık ve istifa arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçlar vardır. İşgörenin stres veren bir işten uzak kalması veya işi bırakması bir “kaçış” tepkisidir. Belki de bu davranış kişinin stres üreten işe devam etmesi, kızgın

ve kavgacı olması şeklinde görülen “mücadele” tepkisinden daha sağlıklıdır.(29, s: 312)

2. Stresin Örgütsel Sonuçları

İşgörenin görev aldığı örgüt içerisinde başarısı arttıkça stres düzeyi de yükselmektedir. Başlangıçta artan başarının stres düzeyini yükseltme oranı daha fazla iken, zamanla kişi başarıya alışmakta ve başarılı olması stresini fazla yükseltmemektedir. Zamanla bireysel başarının düşmesi, hatta düşme olasılığının ortaya çıkması da stresi yükseltmektedir. Başarılı olan kişi elde ettiği ekonomik ve sosyal göstergeleri kaybetmek istemez. Zamanla başarısının azalması gelecek için endişe yaratacak ve bireysel stresi yükseltecektir.(29, s: 300-301)

Stres, performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı etkiler gösterir. Bu konuda ilk kez 1908’de Yerkes ve Dadson araştırma yapmışlar, stres ile performans ve etkinlik arasında belli bir noktaya kadar doğrusal ilişki bulmuşlardır. Y-D Yasası olarak bilinen bir araştırmanın sonucuna göre, belli bir noktadan sonra (kırılma noktası) stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Aşırı stres, özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde, dikkat azalması sonucu işletme için zarar verici sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.(22, s: 153)

Stres Yönetimi

Stres konusunda genel değerlendirme yaparsak şu sonuçları elde edebiliriz. Öncelikle stresin varlığının kabul edilmesi gerekir. Stres vardır, var olmaya devam edecektir ve iş ortamı özel stres kaynaklarının toplandığı bir sosyo-teknik sistemdir. İkincisi, stresin her türlü zararlı değildir. Üçüncüsü ise, zararlı olan stresi yaratan faktörleri kontrol altına almak gerektiğidir. İşte, stres yönetimi, stresin olumlu etkilerini bir bakıma desteklemek, olumsuz olan etkilerini ise kontrol altına almaktır. Kısacası olumsuz stresi yaratan faktörleri yok etmek her zaman mümkün olmayacağına göre, kontrol altına alınması, zararlarının azaltılması gerekir.(29, s: 313)

Stresle başa çıkmada yararlanılabilecek örgütsel mücadele yöntemleri bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirilmelidir. Örgütsel stresörler arasında yer alan genel politikalar, işletmenin yapı bozuklukları, fiziksel ortam yetersizliklerine ilişkin olumlu düzenlemeler stres yönetiminin örgütsel yönüyle ilgilidir. Adil bir başarı değerlendirme politikası geliştirmek, kişilerarası ilişkileri aşırı ölçüde katılaştıran biçimleşme ve özelleşmeyi engellemek, bu yönde yapılacak çalışmaların başında gelir.(29, s: 325)

Stres yönetiminde sayılabilecek başlıca örgütsel mücadele tekniklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Yönetim tarafından işgörenler için destekleyici bir organizasyonel yapı geliştirilmelidir. (29, s: 325)
2. Fiziksel çevre koşullarının iyileştirilmesi; gürültü, aydınlatma, renk düzeni ve hava koşulları konularında standart koşullar sağlanmalıdır. (22, s: 156)
3. İş zenginleştirmesine dönük örgütsel düzenlemeler yapmak gerekir. (29, s: 325)
4. Çalışanlar arasındaki çatışmayı azaltmak ve örgütsel rolleri belirgin bir hale getirmek gerekir. (29, s: 326)
5. İyi ve açık bir kariyer planı yapmak, bu konuda çalışanlara danışmanlık yapmak gerekir. (29, s: 326)
6. Örgüt üyelerinin çoğunluğu, işlerinden ve rollerinden doyum aldıklarını duyumsamalıdır. Tepe yöneticiler, üyelerin değer ve isteklerini anlamalı, karar verme ve planlama süreçlerine onların katılımını sağlamalı, üyelerle rahatlıkla iletişim kurabilmelidirler. (22, s: 158-159)

c) Düşük Düzeyde Kaza ve Hastalıklar

İşçi sağlığı ve iş güvenliği hem çalışanlar, hem de işverenler açısından önem arz etmektedir. Kuşkusuz çalışanların görüşü açısından sağlık ve güvenliğin önemi açıktır. Çünkü; onların iş ortamında yaşamları ve gelecekleri risk altındadır. Çalışanın endüstrileşmenin yol açtığı tehlikelerden, özellikle yaşamına, vücuduna ve sağlığına yönelik tehditlerden ve zararlardan korunması gereği ortaya çıkmıştır.

Çünkü iş kazası ve meslek hastalıkları işçiyi gelirinden yoksun bırakma tehlikesi yanında, onun gelirinde bir azalmaya, işsiz kalmasına neden olabilir. Dahası iş kazası veya meslek hastalığı sonucu işgörenin sakat kalması veya ölümü durumunda da ailesi maddi ve manevi kayıplara uğrayacaktır.(8, s: 411-412)

Kaza, devamsızlık ve meslek hastalığı gibi oluşumlar işletmenin hangi görev yerinde yoğunluk gösteriyorsa sağlık ve güvenlikle ilgili koruma çalışmaları orada daha fazla önem kazanmaktadır. Çalışanların sağlığı ile ilgili önlemlerin bir bütün içinde ele alınması gerekir. Bu önlemlerin alınabilmesi için kazaların ve benzeri olayların ortaya çıkması beklenmemelidir (merdiven düştükten sonra işçiye tazminat ödenmeden önce merdivenin bulunduğu yerin kaygan olmamasına özen gösterme gibi). Bir işletmede etkin bir sağlığı koruma programının uygulanabilmesi her şeyden önce örgüt içindeki iletişimin akıcı ve çabuk sonuç alıcı biçimde düzenlenmesine bağlıdır (çalışanları uyarıcı simgelerin kullanılması gibi). (10, s: 181)

İşyerinde işçinin sağlığını hemen tehlikeye sokan (kaza, düşme, yaralanma gibi) ve ölüme neden olabilen zararlı etkenlerden başka, uzun süren hastalıklara ve sakatlıklara yol açan etmenler de bulunabilir. Çalışanın işi ile ilgili görülen hastalıklara (kalp, damar, solunum ve sindirim sistemi bozuklukları gibi) meslek hastalığı denir. Meslek hastalıklarının iş kazalarından farkı, hastalığın ortaya çıkışının ve seyrinin ilerleyici olması ve başlangıç tarihinin kesin olarak bilinmemesidir. Fakat ilerlemiş olan meslek hastalığı iş kazalarına benzer (yoğun toksit buhar ve gazların şiddetli etkisiyle oluşan olay gibi). Bu tür bir durumun meslekten kaynaklandığını ileri sürmek her zaman kolay gözükmemektedir. Bu nedenle mesleklerle ilgili hastalıkları saptamak zorunluluğu doğmuştur. Ancak her olay kendi başına bir özellik taşıdığı için, çalışma örgütüne kabul edilen anlaşmaya göre düzenlenen listelerde yer almayan bir hastalığı da gözardı etmek doğru sayılmaz. (10, s: 187)

Kaza; kasıt söz konusu olmaksızın, beklenmedik veya sonucu arzu edilmeyen bir olayı ifade eder. Ancak; belli bir zarara veya yaralanmaya neden olan umulmadık her olay genel anlamda bir kaza olmakla beraber, her zaman iş kazası biçiminde nitelenemez. Bu bakımdan iş kazası genel anlamdaki “kaza”dan belirli bir ayrılık taşır. İş kazası, iş yerinde belirli bir zarara ya da yaralanmaya yol açan, olay olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımla iş kazası, olaylar zincirinde beklenmedik ve

hatalı davranış ya da teknik arıza nedeniyle ortaya çıkan, sonucunda her zaman bir sakatlanma, ölüm ya da tahrip olmasa bile, belirli bir faaliyetin tamamlanmasını engelleyen bir olaydır.(8, s: 423)

İş kazalarının neden olduğu tıbbi yardım ve tazminat masraflarını karşılamak üzere ödenen sigorta primleri, kaza nedeniyle yapılan bir tür doğrudan masraf olarak kabul edilir. Ortalama olarak bu sigorta primi masrafları, ücretler toplamının %1'ine eşit olur. Bunların dışında kazaların neden olduğu diğer zarar ve masraflar genellikle sigorta primi masraflarının 4 katına ulaşır. (13, s: 258)

İşgörenin sağlık ve güvenliğinin korunması yönünde yapılacak çalışmalar ve alınacak önlemler, büyük maddi ve manevi kayıpları önleyecektir. Bu nedenle; işverenlerin ve dolayısıyla yöneticilerin, işgörenin sağlık ve güvenliklerinin korunması yönünde programlar geliştirerek uygulamaya sokmaları gerekir. Bu programlar çerçevesinde yapılması gereken faaliyetleri, sağlık ve güvenlik programları başlıkları altında açıklayabiliriz.(8, s: 425)

Sağlık programının niteliği ve işçilere sağlanacak sağlık hizmetlerinin türü işletmenin gereksinmelerine, büyüklüğüne ve bulunduğu yere göre değişir. Bu program genellikle, işgörenin sağlık eğitimi, hastalıkların teşhisi ve önlenmesi gibi konularla ilgilenir. İşgörenin bedensel ve zihinsel sağlığının korunması bakımından eğitimi oldukça önemlidir. Bu eğitim için özel olarak hazırlanmış afişler, duvar ilanları ve sinema filmleri kullanılır. Hastalıkların teşhisi için, işgören belirli devrelerde genel sağlık muayenesinden geçirilir. İşletmenin sağlık programı kimlerin ne zaman ve ne şekilde muayene edileceklerini önceden belirler.(18, s: 257)

Bir işi güvenli duruma getirme alanında gelişmiş ülkelerde sendikaların, yönetimlerin ve hükümetlerin çabalarıyla önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Ancak, yeterli değildir. İşverenler, makineleri, teçhizatı ve iş alanlarını tasarlayarak bazı kazaları önleyebilirler. Böylece zaman zaman dalgın olan veya mekanik işleri yürüten işgörenler kendi kendilerini ya da başkalarını yaralayamazlar. İş ile işgören arasında uyumun sağlanması da çok önemlidir. bunun için; işgören seçiminde, işin tüm gereklerine ve özellikle güvenlik gereklerine uygun kişileri seçmeye çalışmak, öncelikle yapılması gerekmektedir. İşgörenler işe alındıklarında, onlara güvenli çalışma süreçleri konusunda gerekli eğitimin verilmesi ve amirlerin güvenlik ile sağlık kurallarını yürütmelerini sağlamak önem arz etmektedir. Kuşkusuz iş ile işgören

arasında uyumu sağlama, makine ve teçhizat ile iş alanının uygun bir biçimde tasarımı kadar önemlidir. Bunların dışında; önemsiz olarak düşünülenler dahil her kaza, amirler ve örgütteki iş güvenliği kurulunun bir temsilcisi tarafından incelenmelidir. Böyle bir inceleme sayesinde, kazalara neden olan etmenler, ortaya çıkarılır ve zorunlu düzeltmeler yapılır. Böylece kazaların yinelenme olasılığı azalır.(8, s: 427-428)

d) Yüksek Düzeyde İşe ve Örgüte Bağlılık

Örgüte bağlılık, örgütün amaçlarına, siyasasına, görevin gereklerine uygun davranmayı içerir. İşgörenden, örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutma; özveriyle çalışma; gereğinde örgüte daha çok çalışma süresi ayırma; yönetimin buyruklarını tartışmasız yerine getirme gibi bağlılık eylemleri beklenir. Böylece örgüt, bir bakıma işgöreni egemenliği altına alarak, onun örgütte kalmasını güvenceye alır. (20, s: 206)

Örgüt, işgörenin bağlılığını örgütle özdeşleşmeye dönüştürmeye çalışır. Örgütle özdeşleşen işgören, örgütün yararlarını kendi yararlarından yeğ tutarak elinden geldiğince özverili davranır. Yönetmenler için örgütle özdeşleşen bir işgören bulunmaz bir insan gücüdür. (20, s: 207)

Çoğu kez işgörenin örgüte ussal bağlılığı, giderek duygusal bağlılığa dönüşür. İşgören, başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, işten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlı iken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyor ise işgörenin örgütle özdeşleşmesi duygusallaşmıştır. (24, S: 230-231)

Örgütle özdeşleşen işgören, örgütün başarısını kendi başarısı; başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Bu yüzden örgütle özdeşleşmiş işgören, örgütün etkililiği ile yakından ilgilenir. Örgüt etkisizleştğinde özdeşleşmiş kişi de hastalanır; etkili olduğunda da kendi başarısı imiş gibi göklere uçar. (24, S: 231).

Örgüte bağlılık ile işgören morali arasında önemli bir ilişki vardır. Moral, işgörenin işyerinde davranışı üzerinde önemli bir etkidir. Genel olarak morali, kişilerin ya da grupların işbirliğine olan arzularını belirleyen zihinsel koşulları ya da tavırları olarak tanımlayabiliriz. (13, S: 227)

Moralin yüksek olması, işgörenin çalışmaya istekli oluşunu, verilen emirlere ve mevcut kurallara uymasını, işbirliğine arzulu olmalarını sağlar. (13, S: 227)

Moral kazanmak ya da kazandırmakla varılan sonuçlardaki olumlu değişiklikleri belirtmek, oldukça zordur. Moral üretim üzerinde dolaylı, bazen de dolaysız etki yapar. İşgörenin yaratılan işte payının ve yeteneğinin rolü büyük olduğu zaman, moralin verime etkisi fazladır. Fakat; işin çoğunlukla makine ve otomatizasyon yoluyla yapıldığı veya işçi yeteneklerinin işin yapımında yer almadığı hallerde, moral ile işletme sonuçları arasında ilişki kurmak mümkün olamaz. Moralın işletme sonuçları üzerindeki etkileri yanında, bireylerin yaşama güçleri üzerindeki etkileri daha çok dikkate alınmalıdır. Çünkü; insanlar düşük moral duyguları altında çalıştıkları sürece, vücutlarının dış etkenlere, hastalıklara ve özellikle sinir hastalıklarına, karşı direnci azalacaktır. Böylece; çalışanlar verimli olacakları genç yaşlarda, işten ve işletmeden ayrılmak zorunda kalacaklardır. Böylesine geniş bir açıdan bakılınca, moralin işletmede her zaman için çok önemli bir rol oynadığı görülecektir. Hele, işgöreni bulma, onları eğitime ve işe yarar hale getirme, işletme giderlerini büyük ölçüde olumsuz yönde etkileyecektir. (23, S: 109)

Morale ve dolayısıyla örgütsel bağlılığa etki yapan ana etkenlerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (23, S: 121)

1. işgörenin işinden duyduğu doyum derecesi; bu büyük ölçüde onun istediği işe girmesi ile gerçekleşecektir.
2. İşgörenin üstüne karşı davranışı; bu durumu etkileyen iki önemli etmen vardır, bunlardan birisi bireyin kişiliği ile ilgilidir. İkincisi ise, üstün astına karşı davranışlarıyla ilgilidir.
3. İşgörenin işinde ilerlemek arzusu; bu daha çok işgörenin kişisel özelliklerine bağlıdır. İşe verdiği önem, işin sorumluluğunun bilincine sahip olma, cesaretlilik, işe devam durumu, sıhhati vs.

Yüksek moral düzeyi küçük günlük doyumların toplamından ileri gelen, genel bir memnuniyetin sonucudur. Yönetilecek insanların, moral düzeyini yüksek tutmayı sağlayacak belli başlı hareket biçimlerini şu şekilde açıklayabiliriz (23, S: 121-123):

1. Her bireye görevini nasıl yaptığı konusunda edinilen görüş bildirilmelidir.

2. İşgörene kendilerine etki edecek değişiklikler hakkında önceden bilgiler verilmelidir; ani değişiklikler genellikle huzur bozucu olmaktadır.
3. Her kişinin sahip olduğu yeteneklerden maksimum ölçüde yararlanmak gereklidir; yapılan işe duyulan ilginin işçinin moraline derin bir etkisi olduğu bilinmeli ve işçiye yeri geldikçe sevdiği iş verilmelidir.
4. Görev dağıtırken ve kuralları uygularken adaletli ve insafı davranılmalıdır.
5. Kendi görevlerini başkasına yüklemek duygusu ile mücadele etmelidir. Kişisel işlerini gördürmek için astlarını kullanan yöneticiler, astlar tarafından sevilmezler. Astlar bu tip yöneticilerin kendilerini ast oldukları için istismar ettikleri duygusuna kapılırlar.

Yüksek düzeyde işe ve örgüte bağlılığın sağlanması, işgörenin moral düzeyinin yüksek olması ile yakından ilgilidir. Yüksek morali işgörenin, örgüte bağlılığı da artar. Örgütün işgörene olan yaklaşımı da, işgörenin bağlılık duygusunun oluşumunda önemli bir etkidir. Bu nedenle; örgütlerin alacakları tedbirler ve uygulamalarında, bunu göz önünde bulundurmalarında, gerek örgüt, gerek işgören için, büyük yarar vardır.

2.2.6.3. Yasalara Uygunluk

a) Yasal Anlaşmazlıkların En Aza İndirilmesi

İşletmeler yasaların getirdiği haklar ve sorumluluklar çerçevesi içinde uğraş verirler. Yasalar işletmelerin bazı haklarını koruma ve kollama görevini üstlenirken; aynı zamanda işletmelere belirli zorunluluk ve sorumluluklar yüklerler. Devlet ile birey arasındaki ilişkileri düzenleyen başta Anayasa olmak üzere idare ve iş hukuku gibi yasalar, ayrıca bireyler ve işletmeler arası ticari ilişkileri düzenleyen borçlar yasası, ticaret yasası, icra-iflas yasası gibi çeşitli yasalar vardır. (2, S: 26)

İşletmeler işgören politikaları düzenlerken, içinde bulundukları ülkenin yasalarına uymak zorundadırlar. İşgören konularında çıkarılan bir çok yasa, işletmenin bağımsız hareket etmesini sınırlar, Örneğin:

- Asgari ücretin saptanması,

- Çalışma koşullarının düzenlenmesi; Çalışma saati iş güvenliği, belirli oranda sakat (engelli) işgören çalıştırma zorunluluğu,
- İş kazaları ve hastalık halinde ücret ödenmesinin devamı,
- Emeklilik için işletmelerin zorunlu ödemeleri, gibi konularda ilke olarak işgörenlerin korunması amacıyla çeşitli yasal zorunluluklar getirilir. (11, S: 73)

Türkiye’de işgören ile ilgili ilk yasalar Osmanlı’lar tarafından, 19.yüzyılın ikinci yarısında yapılmıştır. Yasaların tam olarak etkinliğini duyumsatması ise, 1960’dan sonra olmuştur. İşçi ve işverenlerin hakları ve görevleri ile ilgili düzenlemeler, 1961 ve 1982 Anayasalarında yer almıştır. Yasalar, özellikle işçi-işveren ilişkilerini, sağlık ve güvenlik konularını, ücretleri etkilemektedir. (10, S: 9)

Devletler, işçi-işveren ilişkilerine müdahale ederek çalışma koşullarını düzenleyen yasaları çıkarmıştır. Bu yasalar toplu iş sözleşmelerini yürürlüğe koymuş, çalışma saatlerini belirli kurallara bağlamış, yıllık ücretli izin zorunluluğu getirmiştir. (6, S: 11) İşletmeler bu yasalara uyarak, örgüt politikalarını belirlemek durumundadırlar. Aksi koşullarda; uyuşmazlıklar olacak ve yasal anlaşmazlıklar doğacaktır.

b) Tazminatların ve Cezaların En Aza İndirilmesi

Ceza, iyileştirici ve yönlendirici tüm girişimlerin olumlu sonuç vermediği katı kişilikteki kimseler için sınırlı biçimde kullanılan bir araç olmaktadır. (23, S: 274)

İstenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için, işgören cezalandırılır. Ceza verilen bir işgören, istenmeyen davranışları yinelemeyecek veya onlardan vazgeçecektir. Ancak; cezanın yönetimce istenen davranışları yaptırıcı gücü yoktur. Hatta; ceza alan bir işgören bazen olumsuz davranışa son verse de, olumlu davranışı ya göstermeyecek veya etkin bir şekilde ortaya koymak istemeyecektir. Bazen olumlu davranışları bilmedikleri için, işgörenlerin eğitime gereksinimleri olduğu ve bu yüzden de özellikle ağır cezaları haketmediklerini ifade etmek; yanlış olmayacaktır. Şu halde; cezanın güdüleyici bir unsur olmaktan çok yöneticilere karşı kızgınlık ve moral bozukluklarına neden olan bir tutum olduğu ifade edilebilir. (5, S: 428)

Bir disiplin sistemi oluştururken kuralların hazırlanmasından sonra sıra bu kuralların ihlal edilmesi halinde işgörene ne tür cezalar verileceğinin saptanmasına gelir. İşletmede uygulanacak ceza türlerinin saptanması bu sürecin sadece bir yanını oluşturur. Aynı kuralın, işgören tarafından bir kaç kez yinelenmesi halinde, cezaların şiddetini artırma zorunluluğu, söz konusu cezaların şiddet derecelerine göre sıralanmasını gerektirir. (6, S: 203-204)

Ceza, hem kişinin kendine olan saygısını ve hem de çevresinin o kimseye vermiş oldukları değer ve saygıyı azaltıcı bir etki yapacaktır. Bu durumda, bir ortamda cezalandırılan bir kimse kendisine, çevresinin kendisine saygısını yitirdiği gibi; çalıştığı örgüte, yaptığı işe olan sevgisi ile üstlerine olan saygısı da azalacaktır. Bunun yanında, cezanın verdiği korku, işgöreni yönetimin ve üstlerinin isteklerine geçici olarak uymaya zorlayacak ama hafızalardan hiçbir zaman silinmeyen bir kızgınlığın doğmasına da, yol açacaktır. Kızgınlık bir kimsenin başarısının artmasına değer, tam tersi azalmasına neden olacaktır. Bir işyerinde verilen cezaların hafızalardan silinmeyen sonuçlar bırakarak, disiplini sağlamaya yararlı olmadığını, örgüt içi ilişkileri ve örgütte moral düzeyini bozucu etkiler yaptığını, söylemek yanlış olmayacaktır. (23, S: 284)

Tüm çabalara değer, hareketlerin neden, niçin ve yararlarını öğretme uğraşlarına rağmen hemen her örgütte az sayıda bir insan grubunun gerek bilinçli ve gerekse de yeteneksizlikten dolayı bazı kurallara uyamadıkları görölmektedir. Yeteneksiz veya bilinçli olarak kurallara uymayan bu kişilerin bir süre sonra örgütü terk etmeye zorlanmaları da doğal karşılanmalıdır. (23, S: 281-282) Bu tür kişiler, bazı durumlarda kendi iradeleri dışında, örgüt tarafından tazminatları ödenerek işten çıkartılabilirler.

Yukarıda da belirtildiği gibi, ceza son çare olarak başvurulacak bir çözüm yolu olmalıdır. Aksi takdirde amacından uzaklaşacak ve örgüt içinde huzursuzluğa neden olacaktır.

Aynı nedenlerle; işten çıkarma yoluna sık başvurulması işgörenin örgüte olan güvenini sarsar. Bu nedenle, işgörenlerin seçiminde ve işe yerleştirilmelerinde çok dikkatli davranmak gereklidir.

c) Örgütsel Tanınma ve Kamuoyu İmajı

Örgütsel tanınmanın sağlanması ve olumlu bir kamuoyu imajı yaratılması, halkla ilişkiler işlevinin fonksiyonunu oluşturur.

İşletmeler, toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısından soyutlanamaz ve toplumsal geleneklerden, değer yargılarından büyük ölçüde etkilenir. Sürekli gelişen ve değişen bir çevre içinde yer alan işletme; yaşamını amaçlarına dönük biçimde sürdürebilmek için yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkiler kurmak zorundadır. Bu ilişkilerin belirli bir düzen ve sosyal yaklaşım içinde ele alınması, artık modern nitelik taşıyan her işletmenin en önemli amaçları arasında yer almaktadır. Bu nedenle; işletme toplumun yapısını, özelliklerini, özelemlerini, gelenek ve göreneklerini tanımak ve kendisini de topluma tanıtmak zorundadır. Bu yönde harcanacak çabalar, işletmenin halkla ilişkiler işlevini oluşturur. (2, S: 252)

Halkla ilişkiler, kamuoyunun olumlu yönde etkilenmesi, halkın anlayış, destek ve sempatisinin kazanılması anlamına gelir. Bir bakıma, toplum-işletme bütünleşmesi sağlanmaya çalışılır. Bu bütünleşmeyi gerçekleştirmek ise, bir yönetim sanatıdır. Örneğin; işletmenin izlemekte olduğu politikanın halka duyurulması, benimsetilmesi, işletmeye karşı olumlu bir havanın yaratılması, buna karşılık halkın da işletme hakkında ne düşündüğü, ne istediği ya da ne gibi tepkiler gösterdiği izlenir ve bütünleştirici bir çaba harcanır. Halkla ilişkiler kısaca bir tanıma, tanıtma ve etkileşim olgusudur. (2, S: 253)

İşletmeden çıkan belirli mesajlar, hedef kitle olarak topluma iletilir. Toplumda çeşitli etki ve tepkilerini geri bildirim yoluyla işletmeye yansıtır. Ne var ki; işletmeden topluma iletilecek mesajların içeriği ve hızı kontrol edilir ve bir ölçüde kolaylıkla yönlendirilirken, toplumdan yansımalar aynı hız ve kolaylıkta işlemez. Oysa; Halkla ilişkilerin başarısının, geri bildirimi yakalayıp onu değerlendirmeye bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle; toplumu oluşturan kişi ve kuruluşlara iletilecek mesajların öncelikle ve özellikle açık, net ve anlaşılır olması gerekir. Sözcüğü; işletmenin finans yapısı, yeni yatırım düşünce ve eylemleri, işe alma politikası, ödediği ücretler, sosyal olanaklar, çevre korunması ile ilgili önlemler gibi konularda kamuoyuna gerekli ve yeterli açıklamalar yapması gerekir. Bu yapılmazsa, söylenti ve dedikodu mekanizması çalışır ve çoğu zaman doğru olmayan ya da eksik bilgiler topluma iletilir. Fakat; bundan daha önemlisi geri bildirimin

gerçekleşmesidir. Toplumun etkilenme, işletme politikasını benimseme, bazı şeylerden hoşlanma ya da hoşlanmama duygusu, mesajı algılama ve davranış biçimleri ancak bu yoldan izlenebilir. (2, S: 255)

2.3. İşgören Yönetiminin Önemi

İşgören yönetiminin ana konusunu insan ögesi oluşturur. Bir örgütte, diğer üretim bileşenleri yanında insan ögesinin farklı bir yeri vardır. Sosyal bir varlık olan işgörenin yönetilmesi, diğer üretim bileşenlerine göre daha zordur. Bununla birlikte; üretim bileşenleri içinde en önemlisi de insan faktörüdür. Bu nedenle, yönetim bilimi içinde işgören yönetimi farklı bir yere sahiptir. Sosyal bir varlık olan işgören, iş dışında da bir özel yaşamı olduğu için, zaman zaman bu sorunları nedeniyle de iş yaşamında da olumsuzluklar yaşar. Her işgörenin kendine göre bir hedefi olduğu için, her birini aynı amaç çevresinde toplayıp, güdülemek de oldukça zordur. İşgörenin, işten doyum sağlaması önemli bir sorun olarak ortaya çıkar. Sağlıklı bir işgören politikası oluşturmak, örgütün verimini arttırması yanında, işgörenlerin de huzurlu bir ortamda çalışabilmeleri açısından önem taşır.

Yönetim, “başkaları aracılığıyla işgörme” olarak tanımlandığına göre; yönetim faaliyetlerinin sürdürülebilmesi ve dolayısıyla etkin bir biçimde yönetilebilmesi, ancak “başkaları” diye isimlendirdiğimiz “işgörenlerin” varlığıyla mümkündür. Bir örgütte ana öge, insandır. Bir örgütün kurulması, geliştirilmesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve genel amaçlarına ulaşabilmesi, onun etkin bir insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. İnsan gücü geliştirilip isteklendirilirse, örgütte gelişir, amaçlarını kolaylıkla gerçekleştirebilir. Aksi takdirde fiziksel kaynak ve olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun örgüt, faaliyetlerini sürdüremez. (8, s:1)

İşletme işlevlerinin tümünde, insan faktörü en temel faktördür. İşletmelerin en büyük maliyet kalemi işgören giderleridir. İşgören de, para ve teçhizat gibi bir üretim aracıdır. Ancak, sosyal bir varlık olması nedeniyle diğer üretim araçlarından farklılık gösterir. İnsanı, her zaman büyük bir istekle çalıştırmak kolay değildir. İşletmelerin kuruluş nedeni de, temel faktörü de, insandır. (6, S: 7)

İnsangücü işletmenin en değerli varlığıdır. Açık bir sistem anlayışı içinde bakıldığında işletme girdileri arasında yer alan hammadde, malzeme, makine ve enerji gibi faktörler ancak insanın fiziksel ve düşünsel katkısıyla biçimlenir ve değer kazanır. Diğer tüm girdileri sağlayan, planlayan, onları işletme içinde bilinçli ve uyumlu biçimde birleştiren, mal ve hizmet çıktılarını bilgisi ve emeğiyle gerçekleştiren en büyük güç insan gücüdür. (11, S: 13)

Üretimin üç temel faktörü olan, kapital, hammadde ve emek içinde en önemlisi ve hiç kuşkusuz en zor kontrol edileni (en çok belirsizlik ortamı yaratanı), emek faktörüdür. Zamanımızda, diğer üretim faktörlerinin gelecekte ne gibi davranışlar gösterecekleri önceden tahmin edilebilirken, işgörenin davranışını tahmin edebilmek çok güç olmaktadır. İşgörenin yarattığı bu belirsizlik ise örgütün başarımını büyük çapta etkilemektedir. Dolayısıyla, örgütler sürekli olarak işgörenin etkinliği ile ilgilenmek zorundadırlar denilebilir. Örgütlerin üretim faaliyetlerinde ve dolayısıyla başarımlarında bu denli önemli olan işgörenin etkinliğini arttırmak çağdaş örgütlerin en önemli amaçlarından birisi olmuştur. Bir yerde işgörenin işletme içindeki yönetimi demek olan işgören yönetiminin önemi de burada ortaya çıkmaktadır. İşgören Yönetimi, “bir örgütte çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama seti’dir.” (10, s: 5)

Bir örgüt, hammadde, malzeme, teçhizat, tesisat ve para gibi maddi-iktisadi-teknik öğeler ile insanlardan yararlanarak hedeflerine ulaşır. Birinci gruptaki öğeleri kullanmak kolaydır; çünkü, bunlar maddenin bağımlı olduğu kanun ve ilkelere dayanırlar. Bunları bilince, onlardan yararlanılabilir. İnsan ise, akıl, duygu, arzu, ihtiras, heyecan gibi psikolojik ve sosyal hassalara sahiptir. (12, s: 505) Dolayısıyla, işgörenlerin yönetimi daha zor olmakta ancak bir o kadar da önem kazanmaktadır. Her işgörenin kendine göre beklentileri olacağı için, biri için olumlu olan bir uygulama diğerinin olumsuz tepkisine neden olabilir. Burada; örgütte çalışan bütün işgörenlerin aynı amaçlar çevresinde bir araya gelmesi; kişisel beklentileri ile örgütün amaçlarının birbirine uyumlu olması önem kazanır.

Bir örgütte yönetici, asıl olarak, hedeflere, insan öğesinin yardımı ile ulaşır. Hiçbir yönetici, emrindeki insanların veya işbirliği ettiği kişilerin yetenek ve arzularının ötesinde bir başarı sağlayamaz. Öyleyse; insanları teşvik etmesi,

davranışlarını örgütün gereksinmelerine göre değiştirmesi, gayret ve faaliyetlerini ise amaca doğru yönlendirmesi gerekir. Bunun için de, yerine ve zamanına göre, onları inandırması, denetim ve gözetim altında bulundurması, ödüllendirmesi ve cezalandırması gerekir. Aksi halde, insanlar, pasif birer varlık olmaktan ileri bir değer ifade etmezler. (12, S: 506)

İşgören Yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde kullanmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan işgörenin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle, işlerin yürütülmesinde gereksinme duyulan işgörenin işe alınması, işten çıkartılması, eğitilmesi, işe uyarlanması, değerlendirilmesi ve ücretlenmesi gerekecektir. İşgören yönetimi, işte tüm bu fonksiyonları üstlenen, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir. (11, S: 13)

İşletmelerin doğuşları, ister bir girişim düşüncesine, ister bazı fırsatların değerlendirilmesine, isterse çeşitli işletmelerin birleşme veya ayrılmalarına bağlı olsun, varoluş nedenleri saptanan amaçlara ulaşmalarına dayandırılmalıdır. İşletme faktörleri (hammadde, sermaye, teknoloji vb.) işletmenin farklı düzeylerinde çalışan işgören tarafından harekete geçirildikçe amaçlara ulaşılacaktır. İşgören Yönetimi fonksiyonu, işletme amaçlarına ulaşırken gerekli olacak işgöreni nitelik ve nicelik olarak istenilen zaman ve yerde uygulamalar için hazır tutmakla yükümlüdür. İşgören Yönetimi bölümünün örgütte varoluşu ve yeri örgütün büyüklüğüne, yöneticilerin işletmedeki insan kaynağına bakışına göre değişecektir. (10, S: 22)

Üretim sürecinin aksamadan sürdürülmesi için gerekli finansal kaynakların bulunması ve kullanılması, geleceğe dönük yeni ürün tasarımlarının oluşturulması, yeni teknoloji gereksiniminin belirlenip uygulanması, ürünlerin pazarlanmasında yeni yöntemlerin bulunması gibi işlevlerin tümü işgören tarafından gerçekleştirilir. O halde, işletmelerde işgörene yönelik tüm kararlarda hata payını en aza indirmek gerekir. Söz konusu kararlar, işgörenin etkin ve verimli çalıştırılmasını sağlar. Her kademedeki farklı görevler üstlenen işletme işgöreninin, etkin ve verimli çalıştırılması demek, işletmenin yaşamını garanti altına almak demektir. (6, s: 6-7)

İşgören Yönetiminin temel amacı, işgücü kaynağının en iyi biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Ancak, bu amaç gerçekleştirilirken örgütsel amaçlar kadar bireysel amaçlar da göz önünde tutulmalıdır. Sadece örgütün

amaçlarına dönük bir işgören politikası ve tekniğinin uzun dönemde başarılı olması düşünülemez. Bu nedenle; işgören işlevi, bir yandan bireylerin yeteneklerinden en iyi düzeyde yararlanmayı tasarlarken, öte yandan bireylerin işletmeyle bütünleşmesine, kendi evinde çalışırcasına yönelik önlem ve uygulamaları da birlikte getirmelidir. Bu anlayış ve felsefe içinde işletmenin ve çalışanların yarınlarına güvence ve mutluluk içinde bakmaları sağlanabilir. (2, s: 219)

İşgörenlerden en etkili bir biçimde yararlanılması yanında, onların isteklendirilmeleri ve korunmaları da önemli bir husustur. Bu durum, aynı zamanda, çalışanlardan etkili sonuçlar almayı ve onların işbirlikçi çabalarını örgütlemeyi ve yönetmeyi zorunlu hale getirmektedir (8, S: 1)

İnsanların davranışlarını belirleyen düşünce ve duygusal yapılarının, onların yönetiminde çok önemli rolü olacağı gibi; yöneticilerin, insanları yönetme konusundaki davranışları ile yöntemlerinin de, onların, insanların değinilen yapıları hakkındaki inançlarına da bağlı olacaktır. (12, s: 506)

Günümüz İşgören Yönetimi anlayışı, işgörenlerin seçilmelerini, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmelerini, eğitilmelerini ve geliştirilmelerini sağlayacak bir içeriğin ve politikanın saptanmasını öngörmektedir. İşgören Yönetimi, bireysel işgörenin tüm çabasını ortaya koyacak biçimde isteklendirilmesi ve iş ile işgören arasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılması eylemlerini de kapsamaktadır. Bunların yanı sıra, bu işlev, işgörenin yaptığı işten en yüksek maddi ve psikolojik doyumunu ve çıkarı sağlayabilmesini ve son olarak onun başarısının ve örgüte olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır. (8, s: 1-2)

Yukarıda da, geniş olarak aktarıldığı gibi işgören yönetimi, yönetim biliminin en önemli ve en zor bölümünü oluşturur. Geleceğe dönük davranışları asla tahmin edilemeyen işgören, her zaman bir belirsizlik kaynağıdır. Burada sosyal bir varlık olup, örgüt dışında da bir özel yaşamının olmasının da etkisi vardır. Farklı çevrelerde yaşadıkları için, etkilendikleri koşullarda farklılık gösterir. Bu, herbirinin beklentisinin de farklı olmasına neden olur. Bir işletmenin amacı, sadece üretim yapmak değildir. Aynı zamanda, bünyesinde çalışan işgörenlerin maddi ve manevi anlamda doyum sağlamaları da, önde gelen hedeflerinden biridir. Örgütün yaşamını devam ettirmesi birazda bu hedefin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu nedenle işgören yönetimi politikalarının doğru saptanması yaşamsal bir önem kazanır.

BÖLÜM 3 - TASARIM BÜROLARINDA İŞGÖREN YÖNETİMİ

3.1.TASARIM BÜROLARININ ÖZELLİKLERİ

Tasarım bürolarında, ürün projedir. İmalat sektörü ile karşılaştırdığımızda en belirgin ayrım da buradadır.

İmalat sektöründe, üretim fabrikada yapılır. Tasarım bürolarında ise özel bir müşteri için hazırlanan ürün söz konusudur. Bu ürün de projedir. Bir defaya özgü olmak üzere, belli bir arazi düşünülerek proje tasarlanır. Tasarım aşaması ardından, ölçekli olarak kağıda dökülür ve inşaat evresi başlar.

Tasarım bürolarının bir diğer önemli özelliği, talep oluşmadan üretimin yapılamayacağıdır. Müşteri, belli bir düşünce ve para ile mimarla işbirliğine girer. Arsa, önceden seçilebileceği gibi, mimarla beraber de seçilebilir. Ancak; önemli olan, müşterinin girişimi olmadan mimarın proje üretemeyeceğidir. İmalat sektöründe olduğu gibi, belirli bir dönem için tahmini bir satış programı yapıp, ona göre üretime geçilmesi söz konusu olmaz. Her türlü çalışma, proje belli olduktan sonra yapılır.

Tasarım büroları ve inşaat sektörü ekonomik krizlerden en çabuk etkilenen sektörlerdendir. Dolayısıyla; olası bir ekonomik kriz projelerin ertelenmesine, ya da durmasına neden olabilir. Bu da; şirketin ileriye dönük planlarını doğrudan etkiler.

Talebin düzensiz olması da, tasarım bürolarının özelliklerinden biridir. Talep oluşmadan üretim yapılamaz. Bu da, talepten kaynaklanan bir belirsizlik yaratır. İleriye dönük planlara ne kadar uyulabileceği, ancak eldeki proje miktarı ile sınırlıdır. Daha ötesinin planlanması her zaman risk taşır.

Üretililecek olan projelerin her birinin değişik özellikleri vardır. Hastane, otel, büro binası ya da konut, her biri ayrı uzmanlık gerektiren konulardır. Belli bir alanda uzmanlaşmak ve sadece o proje türü üzerinde çalışmak, bu belirsizlik ortamında önemli bir risk kaynağıdır. Her türlü projeye hakim olması, daha fazla iş alabilme şansını artırır. Böyle bir belirsizlik ortamında, mimarın çok fazla seçme

şansı yoktur. Dolayısıyla; her konu için yeniden araştırma yapması ve o konuyu öğrenmesi gerekir. İşin kendini yinelememesi, tasarım bürolarında ürünün önemli özelliklerinden biridir. Mimar, kendi üretim faaliyetinde, birçok bakımlardan müşterisine bağlıdır. Müşterisinin isteklerine göre meydana getirilecek ürünün özellikleri de farklılıklar gösterebilir. Bu durumda, bir mimar uzun vadeli bir üretim programı düzenleyerek, maliyetini genel olarak belirleyemez.

Mimari projeler, işverenin gösterdiği araziye uygun olarak, tek seferlik yapılır. Üretimin yapıldığı yer ile projenin yapıldığı büro farklı yerlerdedir. Dolayısıyla; üretim aşamasında, proje ekibinden kopukluklar yaşanması söz konusu olabilir. Denetimi, çoğu zaman proje aşamasında bulunmamış bir ekibin yürütmesi, bu kopukluğun en önemli nedenini oluşturur.

Tasarım Bürolarında, üretilen proje her yeni işte farklılık gösterdiği, yukarda belirtilmişti. Sürekli aynı iş yapılırsa bile, araziye, yöresel özelliklere göre farklı bir proje üretilmesi söz konusudur. Hiçbir bina olduğu gibi, bir ikinci arsaya aynen uygulanamaz. Arsa eğimli olabilir, manzaranın yönü, hakim rüzgarın yönü farklı olabilir. İklimden kaynaklanan farklılıklar söz konusu olabilir. Örneğin; soğuk bir iklim bölgesinde daha korunaklı, küçük pencereci binalar yapılması düşünülebilir. İklimin ılıman ya da sıcak olduğu bir bölgede ise teras çatı ve şeffaf yüzeylerin daha sık kullanıldığı bir tarz benimsenebilir. Bütün bu saydığımız kriterler, aynı konunun yinelenmesi durumunda bile, sıfırdan projeye başlamak gerektiğini ortaya koyar. Bir elbise, bir atölyede tasarlandıktan sonra onlarca, hatta yüzlerce üretilerek değişik mağazalarda satışa sunulur. Oysa; mimarın yaptığı projeleri örnek olarak, sunmasından başka elinde pazarlayabileceği bir ürünü yoktur.

Bir başka önemli sorun müşteri ile olan ilişkilerde kendini gösterir. Müşterinin projeye sık sık müdahale etmesi, değişiklikler istemesi sık rastlanan bir durumdur ve tasarım sürecini olumsuz etkileyebilir. Mimarın müşteriye emeğini çok iyi anlatabilmesi gerekir. Karşılıklı oluşturulacak güven ilişkisi, her iki taraf içinde yararlı olabilecektir. Ancak; bu güven genellikle projenin inşa edilip, ortaya çıkmasından sonra oluşabilmektedir ki; bu da uzun bir süreci içerir. İleride, yeniden beraber çalışma durumu olursa, yararı görülebilecektir.

Mimari projeler, değişik uzmanlık alanlarından kişilerin beraber çalışması ile uygulama aşamasına geçirilebilir. Proje çalışması; statik elektrik ve tesisat

mühendislerinin beraber çalışması ile sürdürülür. Projenin özelliğine göre, başka uzman kişilerde bu sürece katılabilir. Değişik uzmanlık alanlarından kişilere gereksinim duyulması, ürünün karmaşık olması sonucunu getirir.

Ürünün, tek defaya özgü olduğunu daha önce belirtmiştik. Bir başka özelliği de, proje sonucu yapılan binanın, dayanıklı olmasıdır. Bir bina elli hatta daha uzun yıllar kullanıma uygun olduğu, gereksinmelere yanıt verdiği sürece kullanılır. Bazı durumlarda, binanın işlevi değiştirilir. Bu da, genellikle bir proje doğrultusunda yapılır ve bina kullanılmaya devam eder. Mimar Sinan'ın, Mimar Kemalettin'in, Sedat Hakkı Eldem'in yapıları, kendilerini yitirişimize karşın, hala çevremizi süslemekte ve onları bize anımsatmaktadır.

Ürünün değeri, hazırlanan projenin özelliklerine göre çok büyük farklılıklar gösterebilir. Bir konut projesi ile hastane projesinin değerlerinin farklı olması yanında; aynı proje türü içinde de bu ayrımlar söz konusu olabilir. Projenin ve arsanın büyüklüğü, proje ekibinin ayıracağı zaman ürünün değerini etkileyen faktörlerdir.

Tasarım bürolarında talep, imalat sektöründeki gibi belli bir düzen göstermez. Üretim, talebe bağlıdır; ancak müşterinin kendi girişimi ile ortaya çıkar. Yeni bir üretim için yeni bir talebin doğması beklenir. Müşterinin önceden belli olması, en büyük özelliklerinden bir tanesidir. Talepte ortaya çıkan bu süreksizliğe, ekonomik dalgalanmalardan en fazla etkilenen kesimin, inşaat sektörü dolayısıyla tasarım bürolarının olması da eklenir. Ekonomik sıkıntıların olduğu dönemlerde talepteki düşme de buna bağlı olur.

Tasarım büroları belirsizliklerden oluşan koşullarda çalışırlar. İmalat sektöründen ayrılan en önemli yönün de bu olduğunu belirtebiliriz. Değişik arsalarla göre üretim yapıldığı için, her yeni proje için düşünülmesi gereken farklı koşullar söz konusudur. Bu da bir belirsizlik kaynağıdır. Kaynak bulmadaki belirsizlikler, talepteki belirsizlik ve proje türlerinin çok farklı olabilmesinden doğan belirsizlikler olarak sıralayabiliriz. Geleceğe ait alınacak kararları etkilemesi yanında, bu kararların uygulanmasında her zaman bir riskin varlığı da söz konusu olmaktadır.

Ürünlerin farklı özellikleri olması nedeni ile tasarım bürosu olarak faaliyet gösteren büro ve şirketler belli bir proje türü benimseyip, uzmanlaşamazlar. Farklı özellikler taşıyan proje üretimi söz konusu olabilmektedir. Her biri için ayrı bir

hazırlanma dönemi geçirilmesi sonucunu beraberinde getirir. Özellikle, ülkemizde proje sürecini olabildiğince kısaltmaya çalışan işverenler dolayısıyla, proje aşamasında yapılması gereken hazırlık dönemi de olabildiğince kısa tutulmaktadır. Bu da, projenin sağlıklı olarak ortaya çıkarılmasına engel olan, önemli bir etkidir.

Tasarım bürolarında, işveren olarak da, işgören olarak da çalışan kişiler mimarlardır. Mimarlarla iç içe çalışan iç mimarlar, endüstriyel tasarımcılar, şehir ve bölge planlamacılar, restoratörler, peyzaj planlamacılar da bu sektörün önemli birer parçasıdır. Çizim işlerinin emekçileri teknik ressamlar ve teknikerleri de bu gruplara dahil etmek gerekir. Ancak; bu tezin kapsamı ve amacı mimarlarla sınırlı tutulduğu için, burada sadece adları anılmakla yetinilecektir.

Tasarım bürolarında, aynı mesleği paylaşan mimarlar işveren ve işgören kimliğiyle karşı karşıya gelirler. Birçok işgören ileride kendi bürosunu kurmayı hedeflerken, işverenlerde meslek yaşamlarının başında, başka mimarların yanında işgören olarak çalışarak iş yaşamlarına başlamışlardır. Daha büyük örgüt yapılarına gidildikçe işveren konumundaki kişinin mimar olmaması söz konusu olabilir. Ancak; tasarım grubunun başındaki kişi yine mimar olacaktır.

Tasarım bürolarının bir başka özelliği de, ürünün sanatsal bir özellik taşıyabilmesidir. Her bina sanatsal bir özellik taşımamakla birlikte, ürünün doğasında bu vardır. Heykel yapmanın çok ötesinde; insanların içinde barındıkları, çalıştıkları, kısaca yaşamlarını geçirdikleri türlü özelliklerdeki binalar, aynı zamanda biçim olarak da görsel bir zenginlik kaynağı olabilmektedir.

Bir başka yönden ise, mimari projelerin topluma, içinde yaşanılan kente, hatta doğaya karşı sorumlu olduğu söylenebilir. Tasarlanan projenin, kentsel bir sit alanında ya da İstanbul'da boğazda uygulanması durumunda ürünü sadece müşterinin istekleri doğrultusunda oluşturmak yeterli olmamaktadır. Projenin uygulanacağı çevrenin koşullarına göre biçimlendirilmesi; kat çıkma izni alınsa bile, projenin gelişiminin uygulanacağı ortama göre oluşturulması mimarın topluma karşı sorumluluklarından birini oluşturmaktadır. Bu ağır sorumluluk, müşteri ile mimarı yine karşı karşıya getirebilmektedir.

Yukarda açıklandığı gibi, tasarım büroları da, genel anlamıyla üretim yapan işletmelerdir. Ancak; ürünün, kendinden kaynaklanan özellikleri nedeniyle, imalat sektöründen ayrı bir görünümündedir. Bunlarla birlikte, çoğu zaman geri planda kalan

sanatsal ve toplumsal sorumluluklarda mimari projeciliğin bir başka özelliğidir. İş alma kolay olmadığı için, piyasa koşullarında rekabet etmek isterken, zaman zaman aykırı görünümdeki binalar ortaya çıkmaktadır.

3.2. TASARIM BÜROLARINDA İŞGÖREN YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

Tasarım bürolarında, işveren ve işgören konumunda olan kişilerin ağırlıklı olarak mimarlar olduğunu daha önceki bölümde belirtmiştik. Genel olarak, büroların oluşturduğu bu piyasanın bir diğer özelliği de, orta büyüklükte ya da küçük örgütlerden oluşmasıdır.

Bir örgütte, işgören bölümünün oluşturulması ve belirli işgören politikaları üretilerek uygulanmasına, büyük ölçekteki örgütler daha fazla başvururlar, ya da başvurmak durumunda kalırlar. İşgören sayısının fazla olmadığı, işverenin örgütü oluşturan kişilerle birebir ilişki içinde olduğu durumlarda, işveren aynı zamanda işgören politikalarını belirleyen ve uygulayan kişi konumundadır. Örgüt içi sorunlara daha yakın olması, çözümleri kendisinin üretebilmesini kolaylaştırır. Ancak; örgüt yapısı büyüdükçe işveren artık tek başına, bütün sorunlara hakim olamaz duruma gelir. Bu durumda; sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturabilmek için yetkilerinin bir kısmını, bir başkasına devretmek durumunda kalır. İşveren, örgüt yapısını genişletmek istiyorsa, bunun sonucu olarak ister istemez, elindeki yetkilerin bir kısmını, yönetim için kendisine yardım edecek kişilere devretmek durumundadır. Başka türlü, sağlıklı bir büyüme gerçekleştirmesi kolay değildir. Örgüt yapısı büyüdükçe, sürecin gelişimi bu doğrultuda olmaktadır. Büyüyen örgüt yapısı, işgörenlerle ilgili her türlü bilgiyi elinde tutan, politikaların belirlenmesine katkıda bulunan ve uygulamaya yardımcı olan işgören bölümünü oluşturmaktadır. İnsan kaynağının gün geçtikçe artan önemi bunu zorunlu kılmaktadır. Oysa; tasarım bürolarında işgören sayısı çoğu zaman on kişiyi bulmamaktadır. İşveren konumundaki mimarlarda, kendi bürolarında işgören politikasını kendi görüşleri doğrultusunda belirlerken, genellikle bilinçli bir politika oluşturmamaktadırlar. Örgüt yapıları içinde, işgören bölümü oluşturan şirketler, bu konuda eğitimi ve deneyimi olan kişilere bölümün sorumluluğunu vermektedirler. Dolayısıyla; örgütün işgören politikasının belirlenmesinde ve işverenin yönlendirilmesinde, bu kişilerin

etkisi önem kazanmaktadır. Örgüt içinde, işgören sorunlarına bilinçli bakabilen kişilerin olması ve çözümlerin bu doğrultuda geliştirilmesi, küçük ölçekteki örgütler olan tasarım büroları için olanaklı görünmemektedir. İşveren mimarlar, kendi çabalarıyla ya da kişilik özellikleri nedeniyle sağlıklı işgören politikaları oluştursa bile, bu belirli birkaç büro ile sınırlı kalmaktadır. Sonuçta, sürekli arayış içindeki işgören mimarlar, genellikle kendilerine yeni işler arayıp, sık iş değiştiren ama genellikle aradığını bulamayan işgörenler durumuna düşmektedirler.

İşveren, örgüt için işgörenin önemini kavramaktan uzaksa, işgörende kendini çalıştığı işe uzak duyumsamakta ve arada kopukluk oluşmaktadır. Bir örgütte ana ögenin insan olduğu daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Güçlü bir işgören kadrosu oluşturamamış şirketlerin yaşamlarını devam ettirmeleri kolay değildir. Yaşamlarını sürdürseler bile, başarılı olma olasılıkları zayıftır. Üretim sürecinde başarıya işgören ve işverenlerin koordinasyonu ile ulaşılabilir. Özellikle; ürünün kendine özgü oluşu, buna daha da önem kazandırmaktadır. Güçlü bir örgüt yapısı, ancak güçlü bir işgören kadrosu ile oluşturulabilir.

İşveren ve işgören işbirliği ile kurulan sağlıklı örgüt yapısı, örgütün gelecekteki başarılarının da alt yapısını oluşturur. Bu açıdan bakınca, tasarım bürolarında bir önemli farkın varlığı dikkat çekmektedir. Ürün, mimarın tasarımıyla biçimlenir, işgören tarafından kağıta geçirilir. İşverenin bütün tasarım işini üstlendiği durumlarda, işgören konumundaki mimarların pozisyonu teknik ressamlıktan öte olmamaktadır. İşgören mimarlar açısından, bu da önemli bir doyumsuzluk kaynağı olmaktadır. İşveren ise, sınırlı bir proje üretimi söz konusu ise, kendi ürününü kendi yarattığı için, onu çizip, biçimlendiren kişinin kim olduğu, fazla önem taşımamaktadır. Ancak; aynı anda birkaç proje üstlenilmediği durumlarda, işveren mimarın bu projeye tek başına hakim olması mümkün olabilmektedir. Proje sayısı arttıkça, olumsuzluklar da artacaktır. Bu koşullar altında, ne işgörene bir şans verilmekte, ne de işgören kendi farkını yaratma olasılığı olduğunu görebilmektedir. Bu gelişme, yeni arayışlara, yeni başlangıçlara neden olmaktadır.

Oysa; tasarım bürolarında da, işgören değişiminden diğer sektörlerde olduğu gibi etkilenilmektedir. Yeni işgören alınması için yapılan iş görüşmeleri, seçim ve işe başlatılan işgörenin büroya ve ortama uyum süreci önemli bir zaman ve dolayısıyla maliyet kaybını oluşturmaktadır. Özellikle; iyi bir ürün sunmak isteyen işveren

mimarlar için, daha önemli bir kayıp olmaktadır. Hazırlanmakta olan projelerin sunumunda özel bir tarz ve çizim tekniği geliştiren bürolar, yeni işgörenleri her seferinde yeniden alıştırmak durumunda kalmaktadırlar.

Bununla birlikte; sürekli işgören değiştirme örgüt politikası da olabilmektedir. Tasarım büroları, belirsizliğin ağır bastığı koşullarda faaliyet gösterirler. Bu nedenle geleceğe dönük riskler taşıyan bir ortamda karar vermek durumundadırlar. Her projenin kapasitesi farklı olduğu için, gerektirdiği işgören sayısı da değişmektedir. Büyük bir proje aldığı anda, elindeki işgören sayısı yetmeyip, takviye edilmesine gereksinim duyabilir. Proje sonunda ise, sonradan aldığı kişileri istihdam etmesine gerek kalmayabilir. Bu koşullar altında, örgüt, sadece belirli dönemlerde işgören takviyesi yapıp, proje dönemi sonunda onları uzaklaştırmayı, bir örgüt politikası olarak benimseyerek uygular.

Sonuç olarak; tasarım bürolarında işveren politikasını oluşturan mimarlar, genellikle bilinçli bir işgören politikası oluşturmazlar. İşgören sorunlarına yaklaşımları, kendi deneyimleri ve kişilik özellikleri ile sınırlı olur. Bu da; çoğu zaman yetersiz kaldığı için; işgören mimarlar arasında, güdülenmenin yetersiz olması, ve işten doyumun düşük düzeyde kalmasına neden olabilmektedir.

BÖLÜM 4 – TASARIM BÜROLARINDA ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN GEREK SINIM VE BEKLENTİLERİ

Tasarım bürolarında çalışan işgören mimarlar, piyasanın karşı karşıya kaldığı belirsizlik durumundan fazlasıyla etkilenirler. Örgüt, ileriye dönük planlarında, her zaman risk altında bulunduğu için, gerçekleştirilen bir proje sonrasında gereksiniminden fazla olan işgörenlerini örgütten uzaklaştırmayı düşünebilir. Eğer daha sonra, aynı boyutta bir proje olursa, ya da elde devam eden projelerin kapasitesi mevcut işgörene gereksinim duyuyorsa, aynı kadro ile devam etmek düşüncesi hakim olacaktır. Bir kriz durumunda ise, en önemli maliyet kalemlerinden biri olan, işgören ücretlerini azaltmanın yolu aranabilecektir. Doğal olarak, önemli bir huzursuzluk yaratabilecek bu sonuç, zamanla işgören mimarları yeni arayışlara itebilecektir.

Örgütsüz faaliyet gösteren meslek gruplarından biri de mimarlardır. Bu alanda kurulmuş bir sendika olmadığı için, her mimar kendi kaderiyle başbaşa, kendi mücadelesini yapmak durumunda kalmaktadır. Bu durumun sonucu olarak, işgören mimarlar işverenlerine karşı güçsüz bir taraf oluşturmaktadır. Ücretlerin ve diğer koşulların belirlenmesi, ancak işverenin vicdanına bırakılmış bir görünüm çizmektedir. Bu haliyle; tasarım bürolarının emekçileri olan mimarlar, sahipsiz kalmakta, işyerinde olası sorunlarına çözüm aramak yerine, iş değiştirmeyi seçmektedirler. Oysa; sorunların ertelenmesinden başka bir anlamı olmayan bu çözüm, yeni işgörenler ve yeni bürolar için devam edip gitmektedir.

Bu alanda çalışanlar için söz konusu olan önemli bir noktayı da göz önünde bulundurmak gerekir. Sık iş değiştiren işgörenlerin bir bölümü de, arayış içindeki yeni mezun olmuş mimarlar oluşturmaktadır. Bu kesim, meslek yaşamlarının başında olduğu için, piyasayı yeterince tanıma şansları olmamıştır. Değişik arayışlar içinde, sık iş değiştiren bu kişiler, zamanla daha uzun süreli çalışmayı tercih edebilmektedir. Bunun önemli bir nedeni, iş yaşamını tanıyıp, zamanla daha gerçekçi beklentiler geliştirmek oluşturmaktadır. Ancak; aynı zamanda bu koşulların benimsenmesi ve aynı

uygulamaları değişik örgütlerde yeniden yaşamaktan kaynaklanan bir bıkkınlıkta söz konusudur.

Tasarım bürolarında işgören yönetimi sorunlarının, bir grup genç mimarın ayaklarının yere basmamasından kaynaklandığı düşüncesine de ulaşmamak gerekir. Bu çok daha geniş kapsamlı, piyasanın ve ürünün kendine özgü koşullarından oluşan karmaşık bir konudur.

Mimarlık mesleği, içinde sanatı ve yaratıcılığı da kapsayan, ancak mühendislik bilimiyle de iç içe geçmiş, her ikisiyle de bir bütünlük oluşturmuş geniş bakış açısını gerektiren bir uğraştır. Bu uğraşı, meslek edinmek isteyen gençler, öncelikle her sanat dalında olduğu gibi kendi ürününü yaratmak ister. Çalıştığı büro içinde, yaratıcılık yönünü kullandığını ve geliştirdiğini duyumsamak ister. Diğer sanat dallarıyla karşılaştırdığımızda, mimarın kendi yapıtını ortaya koyabilmesi, daha uzun bir süreci gerektirir. Deneyimli mimarlarla beraber çalışması, piyasayı tanınması ve projeciliği öğrenmesi gerekmektedir. Bir ressam, müzisyen ya da başka bir sanat dalıyla uğraşan bir sanatçı için, sürekli üreterek, daha iyiye ulaşmak gerekir. Öğrendiği eğitimini aldığı sanatı, en iyi biçimde yorumlayabilmesinin koşulu bu olmaktadır. Aynı durum, mimarlar için de geçerlidir ama yapılan projeler bir müşterinin talebi olmadan ortaya çıkmamakta, müşteri de bu yatırımını, bu alanda deneyim kazanmış, başarılı örnekler vermiş mimarlarla yapmayı tercih etmektedir. Bu durumda, genç mimarlar için önce, deneyim kazanma ön plana çıkmaktadır. İşveren mimarların, kendilerini destekleyici ve gelişmelerine katkıda bulunmalarını sağlayıcı bir yaklaşım içinde olmamaları; onları yeni arayışlar içine itmenin ana nedenini oluşturmaktadır. İşten doyum arayışının önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde sağlıklı ve tutarlı bir işgören politikasının oluşturulması bu nedenle önem kazanmaktadır.

Tasarım bürolarındaki işgören sorunlarından biri de, ücret düzeyinin diğer sektörlerden daha düşük olmasıdır. Bunun en önemli nedenlerinden biri ise, gerekenden fazla mimarlık fakóltesi açılmış olup, gereksinim fazlası mimarların sayısının giderek artmasıdır. Her alanda olduğu gibi, nitelikli mimar yetiştirmekten çok, daha fazla sayıda mimar mezun etme kaygısı, işverenlerin işgören bulmakta zorluk çekmemeleri sonucunu getirmiştir. Bu koşullar altında mimarlar, düşük düzeyde ücretlerle yetinmek durumunda kalmaktadırlar. Özellikle, bilgisayarla çizim

yapılmasına geçildikten sonra, çizim işinin daha çabuk ve daha az kişiyle yapılması sonucunu getirmiştir. Bu durumda; sektördeki işsiz mimar oranı fazla olmasa bile, yerine geçirilebilecek seçeneklerin bulunması olasılığının artmasına katkıda bulunmuştur.

Ücret düzeyinin düşük olmasının, piyasanın kendinden kaynaklanan özelliklerinin bir sonucu olması da ayrı bir neden oluşturur. Özellikle; belirsizlik ve risk altında, geleceğe dönük plan yapılmasında etkisi büyük olmaktadır.

Sonuç olarak; tasarım bürolarında çalışan işgören mimarların beklentileri ve gereksinimleri de, diğer sektörlerde çalışanlardan farklı değildir. Güdülenmeden kaynaklanan sorunlar, işten doyumun düşük düzeyde olması, ücret seviyesinin istenen oranda olmaması genel olarak önde gelen sorunlar olarak karşımıza çıkar.



BÖLÜM 5 - ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

5.1. TEMEL YAKLAŞIM

Bir işletmede, üretim faktörleri içinde işgörenin önemi daha önceki bölümlerde açıklanmıştı. İşgören, üretimi gerçekleştiren bir faktör olarak, bir makine gibi, her zaman aynı düzeyde üretim yapamaz. Örgüt içi ya da dışındaki etkiler yanında, kendi beklentileri de vardır. İşgören ile örgütün hedeflerini bir noktada buluşturmak gerekir. Bu sağlanmadığı durumda, örgüt içi uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak da mümkün olmayacaktır.

Tasarım bürolarında da, işgören ağırlıklı üretim yapıldığı için, uygulanan yönetim ve politikalar, yapılan üretimi doğrudan etkilemektedir. Tezin ana amacı, mimarların işten doyumsuzluk düzeyleri ve bunu etkileyen faktörlerin araştırılması, işten doyumsuzluk düzeyinin işten ayrılma eğilimi ile olan ilişkisini belirleyebilmektir.

Mimarlar arasında, işten doyumsuzluğu etkileyen faktörler nelerdir? İşten doyumsuzluğun, işten ayrılma isteği ve olasılığı ile olan ilişkisi hangi düzeydedir? Mimarların, işten ayrılma isteği ve olasılığını başka hangi faktörler etkiler?

Bu çalışmada, tasarım bürolarında uygulanmakta olan işgören yönetim ve politikalarını belirlemek amacıyla bir araştırma yapıldı. Maslow'un gereksinimler sıralamasına göre, fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı ile yaratma ve başarıma gereksinimleri, bu çalışma içinde dört ana basamağa göre düzenlendi. Saygı ile yaratma ve başarıma gereksinimleri, yaratma ve başarıma gereksiniminin tek başına ölçülmesinin zor olması nedeniyle bir arada ele alındı. Fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimleri olarak düzenlendi. Bunlardan hangi düzeylerde doyum sağlandığı araştırıldı.

İşten doyum, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir

mutluluk olarak tanımlanabilir. İşten doyum, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İşin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir; işgörenin işten beklentileriyle işin sağladığı ödülleri içerdiğine göre, eşitlik kuramı ve psikolojik anlaşmayla da yakından ilgilidir. (8, s:266) Bir başka tanıma göre işten doyum, kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir. İşgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise işten doyumsuzluk demek doğru olacaktır. (29, s: 231)

İşgörenin işinden doyumunun sağlanması, artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünün ya da ürünlerin niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, öbür yandan buna koşut olarak işgörenlerin işten doyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür. (20, s: 198)

Bir projenin başarısı, onu oluşturan ekibe bağlı olduğuna göre ekibi oluşturan bireyler, maddi ve manevi yönlerden doyum sağlamadıkları durumlarda, yeni seçenekler arayacaklardır. Büro açısından bir işgören kaybı, yetiştirilmesi gereken, ne kadar deneyimli olursa olsun, yeni bir işgören demektir. Üstelik, bu yeni işgören büronun beklentilerini karşılayamayabilecektir. Bu kişinin seçilmesi, işine alışması ve gerçek anlamıyla verimli olması ise büro için zaman ve para kaybı demektir. İşgören için ise, yeni bir iş yeni bir risk demektir. Uyum sağlayıp, sağlayamayacağı belirsizdir. Kendisini yeniden kanıtlamak zorundadır. Sonunda, beklentilerini yine bulamamak olasılığı da her zaman söz konusudur. Bütün bunlar düşünüldüğünde, iş değiştirme gerek işgören, gerek işveren açısından risk taşımaktadır. İşgörenlerin işten doyum sağlamamaları belli bir zaman dilimi içinde, ayrılmaları sonucunu doğuracaktır.

Bu nedenle, işten doyumsuzluğu yaratan nedenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın çerçevesinde, Maslow'un gereksinimler sıralaması temel alınmıştır. Fizyolojik, güvenlik sosyal ve saygı gereksinimlerinin artmalarının, işten doyumsuzluğa neden olacağı düşüncesinden yola çıkılmıştır. Buna bağlı olarak; işten doyumsuzluğun, işten ayrılma eğiliminin artmasına neden olacağı sonucuna varılmıştır. Araştırmanın temeli bu çerçeveye oturtulmuştur.

Bütün bu bilgiler ışığında, temel hipotezlerin ortaya konması gerekmektedir. Daha sonraki aşamada, bağımlı , bağımsız ve ara değişkenler belirlenerek , bunların

geçerliliği sınanacaktır. Bunun için değişkenlerin, işlemsel kararlar haline getirilmeleri gerekmektedir. Değişkenlerin; işlemsel kararlar haline nasıl getirileceği belirlenmelidir. Bunların ne şekilde ölçüleceğine ilişkin kararlarında verilmesi gerekmektedir. Bir sonraki evrede ise; araştırmanın temel amacı doğrultusunda bağımlı, bağımsız ve ara değişkenler arasındaki etkileşimin incelenmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak; Kuramsal olarak ulaştığımız sonuçların, uygulamada hangi boyutlarda olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Tasarım bürolarında uygulanmakta olan işgören yönetimi ve politikalarının, işten doyumsuzluk düzeyinin işten ayrılma eğilimi ile olan ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Uygulamadaki, olumlu ve olumsuz noktalar belirlenmeye çalışılmıştır. İşgören yönetiminin, işten doyumsuzluğu yaratan nedenler ve yarattığı sonuçların tasarım büroları açısından öneminin, bir araştırma çerçevesinde ortaya konması hedeflenmiştir.

5.2. HİPOTEZLER

1. Hipotez

“Fizyolojik gereksinimlerdeki doyumsuzluk arttıkça, işten doyumsuzluk artmaktadır.”

İşgörenler, işyerlerinden beklentilerini elde ettikçe işlerine olan bağlılıkları ve çalışma istekleri de artar. Maslow’un gereksinimler sıralamasına göre, birinci basamakta fizyolojik gereksinimler yer alır. Fizyolojik gereksinimler, insan fizyolojisi ile ilgilidir. İnsan, her canlı gibi yemek, içmek ve uyumak zorundadır. Yaşamını devam ettirebilmesi için, yukarda saydığımız gereksinimlere ihtiyacı vardır. Bunların şiddet dereceleri kişiden kişiye değişir. Coğrafi bölgelere, toplumda kazanılan törelere göre, farklılık gösterip, koşullanabilirler. (23, s: 320)

Maslow’un gereksinimler sıralamasına göre, bir işgören önce yaşamsal gereksinimlerinin karşılanmasını bekler. Aldığı ücret yaşamını devam ettirebilmesi için yeterli değilse, bir işgören işinden doyum sağlayamaz. Yemek, içmek, barınmak gibi gereksinimlerini aldığı ücretle karşılayabilecektir. Ücret, işgörenin emeğinin maddi karşılığı anlamına gelir. Emeğini satarak kazandığı ücret ile işgören, yaşamsal

gereksinimlerini sağlar. Ücretin düşük olması, bunları yeterli oranda karşılayamamasına neden olur. Bu durum da, işgören için doyumsuzluk kaynağıdır.

Aldığı ücretin yanında, işyerinin sağladığı ücret dışı yapılan ayni yardımların olması da işgörenlerin doyumlarını etkiler. İşverenin yaptığı yiyecek, giyecek yardımları, maddi anlamda bir destek sağlayacağı için işgörenin fizyolojik gereksinimlerinin karşılanmasına yardımcı olur. Fizyolojik gereksinimlerin sağlanması ile işten doyumda artar.

İşyerinde, tatil ve izin yapabilme durumu yeterli düzeyde değilse, işgören dinlenme gereksinimini karşılayamayacaktır. Hafta sonları sürekli çalışılıyorsa; akşamları mesai saati sonrasında da, fazladan çalışma durumu oluyor ve sık sık yineleniyorsa; resmi tatil günlerinde izin yapılmıyorsa ve yıllık izinlerini düzenli olarak ve yeterli oranda kullanamıyorlarsa, bu durum işgörenlerin yeterince dinlenememelerine yol açar. Bu koşullar altında çalışan bir işgörenin, işten doyumu azalır.

İşyerinin fiziksel koşullarının yeterli olmaması da doyumsuzluk nedenidir. Yeterli oranda ısınmayan, havalanmayan, aydınlatılmayan bir çalışma ortamı, işgörenlerin işten doyumlarını olumsuz yönde etkiler. Bunların yanında, çalışılan ortamın gürültülü olması da, işten doyumu etkileyen faktörlerdendir. Sıcak havalarda, yeterli klima tesisatının olmadığı durumlarda, serinletilmeyen bir ortamda çalışmak da işgörenlerin işten doyumlarını etkileyen faktörlerden sayılabilir.

İşyerinde kullanılan araç gereçlerin durumu işgören için önemlidir. Hem işgörenin verimini etkilemesi açısından, hem de bütün gün kullandığı araç gereçlerin yetersiz olmasının, doğrudan işgörenin moralini ve işten doyumunu olumsuz yönde etkilemesi açısından, önem taşır. Rahat çalışabilmesi için, gerek sayı olarak, gerek sağlam ve kullanılabilir olmaları bakımından, bu araç gereçlerin yeterli olmaları gerekir. Örneğin; çizim yaparken kullanılan cetvel sayısı azsa ya da ölçüleri okunaklı değilse, doğrudan işgören üzerinde olumsuz etki kaynağıdır. Bilgisayarla çalışılıyorsa, kullanılan farenin seri çalışmaması, sık sık tutukluk yapması da, bir başka olumsuz etki kaynağıdır. İşgörenin hem daha çok yorulup bunalmasına neden olur, hem de işteki verimini olumsuz etkiler. Eski ve sık sık arızalanan bir çizici ile çalışmak da, işgörenleri olumsuz etkiler. Bütün bunları göz önüne aldığımızda,

işyerinde kullanılan araç gereçlerin durumunun, işgörenin işten aldığı doyumunu doğrudan etkilediğini söyleyebiliriz.

Genel olarak, kazandığı ücretle yaşamını devam ettirebilen işgören için, fizyolojik gereksinimlerini sağlayan faktör öncelikle ücretidir. Ücretle birlikte, işverenin ücret dışı yaptığı yiyecek ve giyecek yardımları da, destek olucu özelliktedir. İnsan bir makine olmadığı için, yeterli oranda dinlenmesi de gerekir. Eğer işyerinde, dinlenme olanağı bulamıyorsa, yeterli oranda izin kullanamayıp, sürekli ve uzun süreli fazladan çalışma durumu söz konusu oluyorsa, işgörenin fizyolojik olarak böyle bir tempoya uzun süreli dayanması mümkün olmayacaktır. Sağlığı olumsuz yönde etkilenecek, aşırı iş yükü strese ve başka rahatsızlıklara da neden olabilecektir. Böyle bir ortamda işgörenin işinden doyum alması da olumsuz yönde etkilenecektir. Çalıştığı ortam, yeterli oranda ısınmayan, yazın aşırı sıcak olan, yeterli oranda havalandırılmayan, aydınlatılmayan ya da çok gürültülü olan bir yerde, işgörende işten doyum sağlayamaz. Bu durumda verimi de doğrudan etkilenir. Eğer kullandığı araç gereçler, yeterli olmazsa işgörenin işten doyumunu yine doğrudan etkilenir.

Kısaca özetlemek gerekirse; fizyolojik gereksinimlerdeki doyumsuzluk ile işten doyum arasında, doğrudan bir ilişki vardır. Fizyolojik gereksinimlerdeki doyumsuzluk arttıkça, işten doyumsuzluk da artar.

2. Hipotez

“Güvenlik gereksinimindeki doyumsuzluk arttıkça, işten doyumsuzluk artmaktadır.”

Maslow'un gereksinimler sınıflandırmasında, ikinci sırayı güvenlik gereksinimi alır. Bir kimse, düzgün bir gelir seviyesini devamlı kılması ve ihtiyarlayıp kazanç sağlayamadığı günlerde kendisini koruması için bir örgüte katılmak isteyecektir. İşe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku ve tehditler insanoğluna yarınını güven ve garantiye alma arzusunu verir. Bu kuşku ve güvensizlikler, insanoğlu'na bedeni güvenliğini sağlama ile birlikte, ekonomik ve sosyal güvenliğini de sağlamayı zorunlu kılar. Böylece; kişi emekli olmadan da çalışmayacak kadar sakatlandığı ya da herhangi bir nedenle işsiz

kaldığı veya aniden öldüğü zaman, geçimini sağlamak zorunda kaldığı ailesinin fizyolojik gereksinimleri de garanti altına alınmış olur.(23, s: 322)

İşgörenler, işyerlerinde, işten çıkarılma tehlikesi altında çalışıyorlarsa, huzursuzluk duyacaklardır. Sürekli, işsiz kalma, işten çıkarılma tehlikesi altında çalışmak, işten doyumlarının olumsuz etkilenmesine neden olacaktır. İşyerinin, hekim ve sağlık hizmetlerinin yetersiz olması da işgörenleri olumsuz etkileyecektir. Olası bir hastalık durumunda, kendi olanakları ile başbaşa kalmak onlarda güvensizlik duygusu yaratacaktır. Bu da, işten doyumlarını olumsuz etkileyecektir.

Sürekli işsiz kalacağı huzursuzluğunu yaşayan; ya da sağlığının bozulması durumunda ortada kalacağını düşünen bir işgörenin işten doyumsuzluğu da artar. Bu nedenle; güvenlik gereksinimi ile işten doyum arasında, doğrudan bir ilişki vardır. Güvenlik gereksinimindeki doyumsuzluk arttıkça, işten doyumsuzluk da artar.

3.Hipotez

Sosyal gereksinimlerdeki doyumsuzluk arttıkça, işten doyumsuzluk artmaktadır.”

İnsan toplumsal bir varlıktır. Doğduğu andan başlayarak, bir gruba aittir. Bir ailesi ve milleti vardır. Zamanla, bağlı olduğu sosyal gruplar artar. Çalıştığı şirket, üye olduğu dernek, sendika ve kulüpler ait olduğu sosyal gruplardandır. Kişi, karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece; önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi ister. Bu nedenle, işyerlerinde çalışan insanların, bir sosyal grup oluşturması önemlidir. İşbirliği ve beraberlik havası yaratıldığı durumlarda, kişiler işlerini daha fazla benimser ve kendilerini bütünün parçası olarak algırlar. Böylece; işyerinin kişi için ait olduğu diğer sosyal gruplar gibi önemi olur. (23, s: 320-323)

Sosyal gereksinimler, Maslow'un gereksinimler sıralamasında, üçüncü basamakta yer alır. İşgörenin işinden doyum almasını sağlayan faktörlerden biri de sosyal gereksinimlerin karşılanmasıdır.

İşgörenin, iş arkadaşları ve iş grubu ile anlaşılabilirlik durumu, işten doyum almasını etkileyen faktörlerden biridir. Çalışma ortamı huzurlu olmayan, kendi aralarında iç çekişmelerin yaşandığı, birbirleriyle uyumsuz işgörenlerden oluşuyorsa,

bu koşullar altında işten doyumunun yüksek olması beklenemez. Arkadaşlık ilişkileri kurulmamış, karşılıklı güven ortamı yaratılmamış bir işyerinde, işgörenlerin sosyal gereksinimlerinin karşılanması da beklenemez.

İşgören, bağlı olduğu grup içinde, kendisini göstermek ister. Sevmediği, başarılı olacağına inanmadığı bir işe verilmesi durumunda ise, bundan olumsuz etkilenir. Sevmediği bir işte, hem isteyerek çalışmayacak, hem de başından başarisızlığa mahkm edildiğini düşünecektir. Bu durumda, işinden doyum alması da, olumsuz etkilenecektir.

İşgörenin sosyal gereksinimlerini etkileyen bir başka faktör de bağlı olduğu yönetici ile ilişkilerinin durumudur. İşgören ve yöneticisi arasındaki ilişkilerin olumsuz olması, işten doyumunu doğrudan etkilemektedir. İşgören, başarılı olduğunda takdir edilmeyi bekler. Hatalı davrandığında ise kırııcı, hakarete varan davranışlardan olumsuz etkilenir. Yöneticisi, en ufak bir hata yaptığında, sürekli azarlıyor, ya da alaycı bir ifade kullanıyorsa, işgören olumsuz etkilenir. Özellikle, grup içinde bu tür davranışlarla karşılaşması çok daha olumsuz sonuçlara neden olur. işgörenin, işine bağlılığı ve işten doyumunu olumsuz etkilenir.

Bağlı olunan yönetici, işgörenler arasında bir çatışma olduğunda, adil davranmıyorsa, ya da uzlaştırıcı bir çaba harcamıyorsa, işgörenler üzerindeki etkisi olumsuz olacaktır. Özellikle; işgörenler arasında ayırım yapması, birini diğerine tercih eden bir görünüm çizmesi, çalışanlar arasında bir huzursuzluk yaratacaktır.

Müşterilerle olası bir anlaşmazlık ve çatışma durumunda da, yöneticinin davranışları önem kazanır. Yönetici, her iki tarafı da yatıştırıcı ve uzlaştırıcı bir davranış sergilemiyorsa müşteri yanında, işgrenini azarlıyor; eleştiriyorsa, işgören bundan olumsuz etkilenecektir.

Gününün önemli bir bölümünü işyerinde geçiren, bir işgören için huzurlu, uyumlu bir ortamda çalışmak önem taşır. Böyle bir ortamın sağlanması da, gerek diğer işgören arkadaşlarıyla, gerek yöneticileriyle sağlıklı ilişkiler kurabilmesiyle olanaklıdır.

Genel olarak baktığımızda, sosyal gereksinimler ile işten doyum arasında doğrudan bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Sosyal gereksinimlerdeki doyumsuzluk arttıķa, işten doyumsuzluk da artar.

4. Hipotez

“Saygı gereksinimindeki doyumsuzluk arttıkça, işten doyumsuzluk artmaktadır.”

Maslow’un gereksinimler sıralamasının dördüncü basamağında, saygı gereksinimi bulunur. Kişi, bir topluluğa ya da bir gruba ait olduktan sonra, o gruba ya da topluluğa üye olan kişilerin kendisine değer vermesini ve saygı göstermesini bekler. Kişi, toplum içindeki statüsüne, başkalarının kendisine verdiği değer aracılığı ile kavuşur. Bir kimse, sevilip beğenildiğini duyumsadıktan sonra, hayran olunmayı, kendisini başkalarının erişmek üzere seçtikleri değerli bir kişi olmayı arzu eder. Kişisel özellikler geliştirildiği oranda, hayran olunma gereksinimi de artar. Çoğu insan için, başkaları içinde sivrilme, çevresinin hayranlığını kazanmak çalışmasının ana nedenidir. Kişi çevresinin saygısını kazandıkça, kendine olan güveni artacak, bu duygu büyük bir doyum kaynağı olacaktır. (23, s: 322-324)

Maslow’un sıralamasının, beşinci ve son sırasında ise vücuda getirme, bir diğer deyimle yaratma ve başarma gereksinimi bulunmaktadır. Her insan, belirli alanlarda uzmanlık kazanabilecek bazı yeteneklere sahiptir. Bu alanlarda araştırma, öğrenme ve hatta bilinmeyen şeyleri keşfetme girişimlerinde bulunacaktır. Gereksinimler sıralamasında sonuncu olduğu için, ancak diğer basamaklardaki gereksinimler doyurulduktan sonra ortaya çıkar. (23, s: 322-324)

Beşinci sıradaki başarma ve yaratma gereksinimini ölçmek zor olduğu için, bu araştırma çerçevesinde saygı gereksinimi ile beraber değerlendirilmiştir. Dolayısıyla; saygı gereksinimi, çevrenin saygısı ve değerini kazanma ile kişinin başarma ve yaratma gereksinimi başlığı altında ele alınacaktır.

İşinde terfi edebilme olanağı olmayan bir işgören, uzun vadede yerinde sayacağını, ilerleyemeyeceğini düşünüyorsa, bundan olumsuz etkilenir. İnsan sadece para kazanmak için çalışmaz. Fizyolojik gereksinimlerini karşıladıktan sonra, daha farklı beklentiler içine girer. Zamanla gelişmek, işinde terfi edip yükselmek ister. Ancak; işyerinde böyle bir şansı olmadığı düşüncesine kapılırsa, işten doyumu olumsuz etkilenir.

İşgören, yaptığı işi sevmiyorsa, işinden doyum alamaz. Sabah istemeye istemeye, kendisini zorunlu duyumsadığı için işinin başına geçen, sürekli paydos saatini bekleyen bir işgörenin işinden doyum alması olanaklı değildir.

İşgören, işyerinde yaptığı başarılı çalışmaları karşılığında takdir edilmiyorsa, bundan olumsuz etkilenir. Her insan övülmekten, desteklenmekten hoşlanır. İşgörenler açısından da durum farklı değildir. Birkaç cümle ile de olsa, olumlu bir eleştiri duymak, işgöreni hem işine daha çok güdüleyecek, hem de işten doyumunu olumlu yönde etkileyecektir.

İşgörenin, başarılı olduğu durumlarda ödüllendirilmesi, işine daha fazla güdülenmesine ve başarılı olmak için daha çok çaba harcamasına yardımcı olabilir. Küçük de olsa ödüllendirilmesi, onun için başarısının fark edilmesi, takdir edilmesi anlamına geleceği için önemlidir.

İşyerinde, yetiştirme ve eğitim olanakları yeterli değilse, işgören gelişimi olumsuz yönde etkilenecektir. Özellikle; günümüzde hızla değişen koşullara ayak uydurabilmek için, işveren kuruluşlarının da bu yönde çaba harcamaları gerekir. Gelişmelerinin, sadece işgörenlerin kişisel çabalarına bırakılmaması, onlara destek olup, yol gösterilmesi işten doyumlarını da olumlu etkileyen bir faktör olacaktır. İşgören için, aynı zamanda kendilerine değer verilmesi anlamına geldiği içinde önemlidir.

İşten doyumunu olumlu etkileyecek bir başka faktör de, işyerinde çalışma başarısını etkileyecek, inisiyatif ve yetki durumudur. Eğer işgörenler, tamamen kısıtlı koşullar altında çalışıyorlarsa, yaptıkları işlerde, kendi başlarına karar verebilme, inisiyatif ve yetkilerini kullanabilme hakları yoksa, işten doyum almaları da olumsuz etkilenir. Belirli bir noktaya kadar, her işgören yaptığı işe hakim olabildiği duygusunu taşıyabiliyorsa, işini daha çok benimseyecektir. İşten doyum alması da o oranda yüksek olacaktır.

İşgörenlerin, karara katılma olanakları varsa çalıştıkları işyerine daha çok bağlanırlar. Kendilerine değer verildiği, o işletmenin önemli bir parçası olarak kabul gördükleri anlamına gelir. Bu da, yaptıkları işe daha çok güdülenmelerine yardımcı olur. İşini benimseyen, kendisini örgütün önemli bir parçası olarak gören işgörenin, işten doyum düzeyi de yüksek olur.

Kısaca özetlersek; saygı gereksinimi, başarıma ve yaratma gereksinimi ile birlikte Maslow'un gereksinimler sıralamasının dördüncü ve beşinci basamağını oluşturur. Gelişmek, ilerlemek isteyen, başarılarının fark edildiğini ve desteklendiğini duyumsayan işgörenlerin işten doyumları daha fazla olacaktır. Bunun yanında; işini sevmeyen, kendisine işyerinde yeterince değer verildiğini duyumsamayan, yaptığı iş üzerinde en ufak bir müdahale hakkı bulunmayan ve işyerinde her türlü kararın tepeden inme alınıp, işgörenden sadece kurallara uymasının beklendiği bir ortamda, işten doyumda düşük olacaktır.

Genel olarak ifade edersek, saygı gereksinimindeki doyumsuzluk ile işten doyum arasında doğrudan bir ilişki vardır. Saygı gereksinimindeki doyumsuzluk arttıkça, işten doyumsuzlukta artmaktadır.

5. Hipotez

“İşten doyumsuzluk arttıkça, işten ayrılma eğilimi artmaktadır.”

Her işgörenin işinden beklentileri kişilik özelliklerine göre farklılık gösterir. Maslow'un gereksinimler sıralamasında, doyurulan her basamaktan sonra, diğer gereksinimler belirir. İşinden tamamen doyum sağlayan işgören sayısı oldukça azdır. Kimi işgören için yüksek maddi kazanç sağlamak, yeterli bir doyum nedeni iken, kimi işgören de manevi yönden doyum sağlamaya aynı oranda ya da daha fazla önem verir. Diğer gereksinimler de, (güvenlik, sosyal, saygı) adım adım işgörenlerin beklentileri arasına girer.

Beklentileri doyurulmayan işgörenler, zaman içinde, çalıştıkları işyerinde bunları elde edemeyeceklerine inanırlarsa, şanslarını başka işyerlerinde denemek isterler. Farklı arayışlar içine girerler. İşten doyumsuzlukları arttıkça, ayrılma istekleri de artar. Beklentilerini elde edememiş bir işgören, zaten işinden yeterli doyum sağlayamaz. İşten doyumsuzluk düzeyi, her işgören için aynı koşullarda farklı oranlarda çıkabilir. Çünkü; her çalışanın kendine göre bir öncelik sırası vardır. Aynı ortamda çalışan işgörenlerin, herbirinin işten doyumsuzluk nedeni de başka bir nedene ya da nedenlere bağlı olabilir. Genel olarak özetlediğimizde ise, işten doyumsuzluğun artması ile ayrılma eğiliminin de arttığını söyleyebiliriz.

Beş hipotezi kısaca özetlemek gerekirse, fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimi, sosyal gereksinimler ve saygı gereksinimindeki doyumsuzluk arttıkça, işten doyumsuzluk artmaktadır. İşten doyumsuzluğun artması ile de, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır.

5.3.ARAŞTIRMA TASARIMI

Araştırma, tezin amacına uygun olarak hazırlanmış bir soru kağıdı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Soru kağıdının birinci bölümünde yer alan işten ayrılma eğilimini ölçmeye yönelik sorular (15-21) John D. Croof, Susan J. Hepworth, Toby D. Wall ve Peter B. Warr'ın The Experience of Work adlı kitabından alınmıştır. (30, S: 94-95) İkinci bölümdeki sorular ise Prof. Dr. Erol Eren'in Yönetim Psikolojisi adlı kitabından alınmıştır. (2, 346-348).

Bu bölümde özendirme araçları ve bunlardan elde edilen doyum seviyelerini araştırma amacı taşıyan bir dizi soru hazırlanmıştır. Bu sorular Maslow'un beş ayrı gruba ayırdığı gereksinimler sınıflandırmasını ölçmeye yöneliktir. Her bir soru için, işgörenlerden, belirtilen özendirme aracının ne olduğunun işaretlenmesi istenmiştir. Beklentileri ile gerçekte ne kadar olduğu arasındaki fark ise, o gereksinimin neden olduğu doyumsuzluk düzeyini göstermektedir.

Tasarım bürolarında çalışan mimarlardan, bu soru kağıdını yanıtlamaları istenmiştir. Bir örnek olarak ele alınan bu grup aracılığı ile, elde edilen verilerle istatistiksel değerlendirmeye gidilmiştir. Bu örnekten alınan sonuçlarla; tasarım bürolarında uygulanan işgören yönetim ve politikalarının, işten doyum ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkilere olan etkisi belirlenerek, bir genelleme yapılmıştır.

5.4.VERİ TOPLAMA

Araştırma Ocak-Aralık 1996 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Hazırlanan soru kağıdı iki bölümden oluşmaktadır. Toplam kırk üç adet soru vardır. Soru kağıdı, Maslow'un gereksinimler sınıflandırmasına ait kuramından alınmıştır. Birinci bölümde, kişileri ve büro/şirketi tanımaya yönelik sorular sorulmuştur. İşten ayrılma eğilimini ölçmeye yönelik sorularda bu bölümde yer almıştır. İkinci bölüm ise, fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimlerine ait

sorulardan oluşmaktadır. İşten doyumsuzluğu ölçmeye yönelik son soru ile ikinci bölüm tamamlanmaktadır.

Genel olarak soru kağıdının, arkadaş çevresi ya da onların tanıdıkları vasıtasıyla uygulanması yoluna gidilmiştir. Soru kağıdıyla beraber, bir de zarf verilmiştir. Yanıtladıktan sonra, bu zarfın içine koyup, kapatarak teslim edilmesi istenmiştir. Kendilerinin ve çalıştıkları büro / şirketlerin adları da sorulmamıştır. Buradaki amaç, mimarların soru kağıdını yanıtlarken, yöneticilerin göreceği endişesini tamamen ortadan kaldırmaktır. Soru kağıdını toplayan kişi bir arkadaşları olacağı için, yanıtlarını çalışma arkadaşlarının bilmesini istemeyebilecekleri düşünülmüştür. Soru kağıdının, özellikle şef ya da üst düzey yöneticileri tarafından uygulanmaması yoluna gidilmiştir. Kişilerin, özgür olarak düşüncelerini ifade etmeye çekinecekleri ve tezin sağlam temellere dayanmayacağı endişesiyle hareket edilmiştir.

Örnekler arasında, aynı büroda çalışan birkaç mimar olmakla birlikte, bazı bürolarda sadece bir mimar soruları yanıtlamıştır. Büro / şirketlerin genel özellikleri, her birinin proje işi yapan tasarım büroları olmasıdır.

Soru kağıdını yanıtlayan mimarların tümü İstanbul'da çalışmaktadır.

Toplam 100 tane soru kağıdı dağıtılmış, ancak, 55 kişiden yanıt alınabilmektedir.

5.5. SORU KAĞIDI

Soru kağıdı, tasarım bürolarında uygulanan işgören yönetim politikaları ve uygulamalarının belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. İşten doyumsuzluk ile fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimleri ile, işten ayrılma eğilimlerinin arasındaki ilişkiler doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin, değişkenlerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Değişkenler üç türdür:

1. Bağımlı değişkenler
2. Ara değişkenler
3. Bağımsız değişkenler

Sorular hazırlanırken, açık olmasına dikkat edilmiştir. İstatistiksel değerlendirmeyi olanaklı kılması için, yanıtlar genel olarak yedi ayrı seçenek üzerinde toplanmıştır.

Soru kağıdının birinci bölümünde, yanıtlayan kişinin genel özelliklerinin tanımlanması (yaşı, cinsiyeti, medeni hali, mimarlık yaşı v.b) amacına yönelik sorular sorulmuştur. Daha sonra ise, çalıştıkları firmayı tanımlamaya yönelik sorularla devam etmiştir (büyüklük, yaş vb). Çalıştıkları işyerinden ayrılma eğilimlerinin ölçülmesi amacına yönelik sorular da birinci grubun içinde yer almıştır. İkinci bölümde ise, Maslow'un gereksinimler sınıflandırmasına göre, fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimlerinin düzeylerinin belirlenmesine yönelik sorular sorulmuştur. Bu bölümde, son olarak sorulan soru ile işgörenlerin işten doyumsuzluk düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Her soruya iki şık halinde, çalıştıkları işyerinde uygulamanın nasıl olduğu ve ne kadar olması gerektiği sorulmuştur.

Soru kağıdının geçerliliğinin sınanması amacıyla, önce birkaç mimar ile ön uygulama yapılmıştır. Daha sonra, bu ön çalışma doğrultusunda bazı sorular yeniden düzenlenmiştir.

5.6.DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜMÜ

5.6.1.Bağımsız Değişkenler

Fizyolojik Gereksinimlerdeki Doyumsuzluk

İşgörenlerin, Maslow'un gereksinimler sıralamasına göre, birinci basamakta yer alan gereksinim grubudur. Yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan gereksinimlerdir. Yemek, içmek ve uyumak bunlardandır. Kişiden kişiye, toplumdan topluma şiddet dereceleri farklılık gösterir.

Soru kağıdında ki, 2,6,13,14,17 ve 18. Sorular fizyolojik gereksinimlerin ölçülmesi amacıyla sorulmuştur. İşteki ücret seviyesi, tatil ve izin durumu, normalden fazla çalışma durumu, işyerinin fiziksel koşulları, ücret dışı yapılan ayrı yardımlar (giyecek ve yiyecek yardımları), işyerinde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereçlerin durumu işgörenlerin fizyolojik gereksiniminin ölçülmesine yönelik sorulardır. Her bir soru için, iki şık belirtilmiştir. Birincisinde, işyerlerindeki fiili

durum sorulmuştur. İkincisinde ise, ne kadar olması gerektiğinin işaretlenmesi istenmiştir. Fizyolojik gereksinimler belirlenirken, ikincisinin birincisinden farkı gözönüne alınmıştır. Elde edilen fark, işgörenin o soru ile ilgili doyumsuzluk düzeyini vermektedir. 13. soru yanıt olarak diğerlerinden farklı bir sonuç içermektedir. Burada ters kodlama kullanılmıştır. Diğer sorular, olumsuzdan olumluya giderken, puanları da yükselmektedir. Oysa; işyerinde normalden fazla çalışma durumu yanıtlanırken, sayının artması, olumsuzluk düzeyini de arttırmaktadır. Dolayısıyla; diğerlerinden farklı bir anlam içermektedir. Burada; ne kadar olmalıdan, şimdi ne kadar şıklarının sonuçları çıkartıldığında, elde edilen farkın işareti eksi olduğu halde, artı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü; en az olması en ideal durum olarak kabul edileceğine göre, elde edilen sonuç eksi olmasına rağmen, doyumsuzluk düzeyini vermektedir.

Fizyolojik gereksinimlerdeki doyumsuzluk, belirtilen altı sorunun, ne kadar olmalı ile şimdi ne kadar şıklarından elde edilen farkların toplanması ile ölçülmüştür. Sayının artması, işgörenin fizyolojik gereksinimlerinin doyumsuzluk düzeyinin artması anlamına gelmektedir.

Güvenlik Gereksinimindeki Doyumsuzluk

İşgörenlerin, Maslow'un gereksinimler sıralamasına göre, ikinci basamakta yer alan gereksinim grubudur. İşgörenlerin, geleceğe dönük olarak, kendilerini güvende duymak istemeleri beklentisinden doğar.

Güvenlik gereksinimi, soru kağıdında, 1.ve 9.sorularla ölçülmüştür. 1.soruda, işgörenlerden işten çıkarılma tehlikeleri, 9.soruda ise, işletmenin hekim ve sağlık hizmetlerine yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümün diğer tüm sorularında olduğu gibi, iki ayrı düzeyde ölçülmüştür. Birinci olarak, şimdi ne kadar olduğu, ikinci olarak ne kadar olması gerektiği sorulmuştur. Değerlendirme sırasında, birinci seçenek, ikinci seçenektan çıkarılmış ve bulunan fark, güvenlik gereksinimindeki doyumsuzluk düzeyini vermiştir.

1.soru, yanıt olarak diğerlerinden farklı bir sonuç içermektedir ve ters kodlama kullanılmıştır. Diğer sorular, olumsuzdan olumluya giderken, puanları da yükselmektedir. Oysa; işten çıkarılma tehlikesi yanıtlanırken, sayının artması,

olumsuzluk düzeyini de arttırmaktadır. Dolayısıyla; diğerlerinden farklı bir anlam içermektedir. Burada elde edilen fark, eksi işaretli çıkmaktadır. Ancak; doyumsuzluk düzeyini vermesi bakımından, anlam olarak değişmemekte, bu nedenle işaret dikkate alınmamaktadır.

Güvenlik gereksinimindeki doyumsuzluk, 1.ve 9.soruların ne kadar olmalı ile şimdi ne kadar şıklarından elde edilen farkların toplanması ile ölçülmüştür. Sayının artması, işgörenin güvenlik gereksiniminin doyumsuzluk düzeyinin artması anlamına gelmektedir.

Sosyal Gereksinimlerdeki Doyumsuzluk

İşgörenlerin, sosyal bir grup olarak çalıştıkları işyerinde, uyumlu bir ortamın olmasının beklentisidir. Maslow'un sıralamasında üçüncü basamakta yer alır. Doğuştan toplumsal bir varlık olan insan için, ait olduğu gruplar önemlidir. Karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmak ister. Böylece, önem verdiği bir gruba ait olmayı ve kabul edilmeyi arzu eder. Bu nedenle, işyerinde çalışan insanların bir sosyal grup oluşturması önemlidir.

Soru kağıdındaki, 7,8,10, 15.sorular sosyal gereksinimlerdeki doyumsuzluğun ölçülmesi amacıyla sorulmuştur.

İş arkadaşları ve iş grubu ile anlaşabilme durumu, işyerinde sevmediği bir işe verilme durumu, bağlı olduğu yöneticileri ile ilişkilerinin durumu, bağlı olduğu yöneticinin iş arkadaşları ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu, işgörenlerin sosyal gereksiniminin ölçülmesine yönelik sorulardır. Fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerin ölçülmesinde olduğu gibi, her bir soru için, iki şık belirtilmiştir. İlkinde, işyerindeki fiili durum, ikincisinde ne kadar olması gerektiği sorulmuştur. Sosyal gereksinimlerdeki doyumsuzluk belirlenirken, ikincisinin birincisinden farkı göz önüne alınmıştır. Elde edilen fark, işgörenin o soru ile ilgili doyumsuzluk düzeyini vermektedir. 8. Soru yanıt olarak, diğerlerinden farklı bir sonuç içermektedir. Ters kodlama kullanılmıştır. Diğer sorular için, rakamın artması olumlu bir sonuç içerirken, bu soruda olumsuz bir anlam içermektedir. İşyerinde sevmediği bir işe verilme durumunun, ideal düzeyinin en az olduğu kabul edileceğine göre, rakamın artması olumsuz bir anlam içermektedir. Dolayısıyla; fark

eksi işaretli olacaktır. Ancak; anlam olarak doyumsuzluk düzeyini verdiği için, işareti göz önüne alınmamıştır.

Sosyal gereksinimlerdeki doyumsuzluk; belirtilen bu dört sorunun, ne kadar olmalıdan, şimdi ne kadar verilen yanıtların çıkarılmasıyla, elde edilen farkın toplamı ile ölçülmüştür. Sayının artması, işgörenin sosyal gereksinimlerinin doyumsuzluk düzeyinin artması anlamına gelmektedir.

Saygı gereksinimindeki Doyumsuzluk

Bir topluluğa ya da gruba ait olduktan sonra, kişi o topluluk içinde diğerlerinin saygısını görmek, onların kendisine hayranlık duymalarını ister. Maslow'un gereksinimler sıralamasının dördüncü basamağını saygı gereksinimi oluşturur. Kişi, toplum içindeki konumuna başkalarının kendisine verdiği değerle kavuştuğu için, çevresindekilerin kendisine hayranlık duymalarını ister. Bu araştırmanın kapsamı çerçevesinde, Maslow'un gereksinimler sıralamasının beşinci ve en üst basamağında yer alan yaratma ve başarma gereksinimi ve saygı gereksinimi birlikte ele alınmıştır. Yaratma ve başarma gereksinimi, kişinin yeteneklerini ve kapasitesini ortaya koyabileceği bir ortamda çalışmak isteği duymasıdır. Her iki gereksinim grubuna saygı gereksinimi adı verilmiştir.

Soru kağıdındaki, 3, 4, 5, 11, 12, 16 ve 19. Sorular saygı gereksiniminin ölçülmesi amacıyla sorulmuştur. İşteki terfi edebilme imkanı, yaptığı işi sevmeye derecesi, yaptığı işin takdir edilme durumu, yetiştirme ve eğitim imkânları, çalışma başarısını etkileyecek inisiyatif ve yetki durumu, başarı takdir ve ödüllendirme adaleti, işyerinde karara katılma imkânları, saygı gereksiniminin ölçülmesine yönelik sorulardır. Diğer gereksinimlerde olduğu gibi, iki düzeyde sorulmuştur. Birincisinde, işyerindeki fiili durumun belirtilmesi istenmiştir. İkincisinde ise, ne kadar olması gerektiğinin işaretlenmesi istenmiştir. Saygı gereksinimindeki doyumsuzluk belirlenirken, ikincisinin birincisinden farkı göz önüne alınmıştır. Elde edilen fark, işgörenin o soru ile ilgili doyumsuzluk düzeyini vermektedir. Yanıtlar olumsuzdan olumluya giderken, puanları da yükselmektedir.

Saygı gereksinimindeki doyumsuzluk düzeyi, belirtilen yedi sorunun ne kadar olmalı ile şimdi ne kadar şıklarından elde edilen farkların toplanması ile ölçülmüştür.

Sayının artması, işgörenin saygı gereksiniminin doyumsuzluk düzeyinin artması anlamına gelmektedir.

5.6.2.Ara Değişken

İşten Doyumsuzluk

Soru kağıdını yanıtlayan mimarların tüm faktörleri göz önünde bulundurarak işyerindeki iş memnuniyeti ve doyumlarının ölçülmesi amacını taşımaktadır. İşyerindeki, işgören yönetim ve politikalarının, işgörelere hangi oranlarda doyum sağladığının belirlenmesi için, önemli faktörlerden biri de, çalıştığı işyerindeki iş memnuniyeti ve doyum düzeyidir.

İşten doyumsuzluğu, işgörenin işine karşı olan olumsuz tutumu olarak tanımlamıştık. Soru kağıdının, ikinci bölümünün yirminci sorusu, işgörelerin işten doyumsuzluk düzeylerini ölçmek amacıyla sorulmuştur. İkinci bölümün bütün sorularında olduğu gibi, iki şık halinde, önce işyerindeki fiili durum daha sonra, ne kadar olması gerektiği sorulmuştur. İşten doyumsuzluk düzeyi de, bu iki soruya verilen yanıtın, ne kadar olmalı ile şimdi ne kadar, arasındaki farkın hesaplanması ile bulunmuştur. Ne kadar olmasının sonucundan, şimdi ne kadarın sonucu çıkarılmıştır. İşten doyum, farkın sıfır olması ile sağlanmaktadır. Farkın büyümesi, işten doyumsuzluğun da artması anlamına gelmektedir.

İşten doyumsuzluk düzeyi, 1, 2, 3 ve 4. Hipotezlerde bağımlı değişken; 5..Hipotezde ise bağımsız değişkendir. Her iki gruba da dahil olduğu için ara değişken olarak ele alınmıştır.

5.6.3.Bağımlı Değişken

İşten Ayrılma Eğilimi

İşgörenin halen çalışmakta olduğu işyerinden ayrılma isteğinin hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Soru kağıdının, birinci bölümünün, 15. 16. 17. 18. 19 ve 20. Soruları, işten ayrılma eğilimini ölçmek amacıyla sorulmuştur. 15. Soruda, tamamen özgür karar verebilme seçeneklerinin olması durumunda, çalışmakta oldukları işyerinde

çalışmaya devam edip etmeyecekleri sorulmuştur. Yanıtlar, kesinlikle devam ederdim'den, kesinlikle devam etmezdim'e ayrılan yedi seçeneğe bölünmüştür. Puanlama yapılırken ters kodlama kullanılmıştır. Soru kağıdının tersine, ayrılma olasılığının artmasını ifade ettiği için, kesinlikle devam etmezdim seçeneğine en yüksek puan (7) verilmiştir. Sıralama buna göre yapılmış ve kesinlikle devam ederdim en düşük puanı (1) almıştır. Onaltıncı soruda ise, çalışmakta oldukları işyerinde daha ne kadar süre çalışmak istedikleri sorulmuştur. Burada, ilk fırsatta ayrılmak isterim'den, sırayla 5 yıla kadar seçenekler sıralanmış ve son olarak ayrılmayı düşünmüyorum, seçeneği yerleştirilmiştir. En düşük puan (1), ayrılmayı düşünmüyorum, en yüksek puan (7) ise ilk fırsatta ayrılmak isterim seçeneğine verilmiştir. 17. Soru ise ayrılmak durumunda kalmaları halinde, yeniden çalışmaya başlamaları durumunda, şimdiki iş yerlerine dönme olasılıklarını belirlemek amacıyla yöneliktir. Kesinlikle dönerim, en düşük puanı (1), kesinlikle dönmem ise, en yüksek puanı (7) puanı almıştır. Diğer seçenekler büyükten küçüğe yerleştirilmiştir. 18. Soruda, gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arama olasılıklarının ne olacağının belirtilmesi istenmiştir. Yanıtlar, kesinlikle düşünmüyorum'la başlayıp, Kesinlikle ayrılacağım'la bitmektedir. Yedi ayrı seçenek sunulmuştur. Puanlama yapılırken, ters kodlama kullanılmıştır. Ayrılma isteğinin artmasını ifade ettiği için, kesinlikle ayrılacağım seçeneğine en yüksek puan (7) verilmiştir. Sıralama buna göre yapılmış ve kesinlikle düşünmüyorum en düşük puanı (1) almıştır. 19. Soruda ise, sık sık işten ayrılmayı düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. Yanıtlar, yine yedi ayrı seçenek halinde sunulmuş, kesinlikle düşünmüyorum en düşük puanı (1), kesinlikle ayrılacağım en yüksek puanı (7) almıştır. 20. Soruda ise, büyük bir olasılıkla bir dahaki yıl yeni bir iş arayıp, aramayacakları sorulmuştur. Kesinlikle düşünmüyorum, en düşük puanı (1), kesinlikle ayrılacağım en yüksek puanı (7) almıştır. Diğer seçenekler büyükten küçüğe yerleştirilmiştir.

İşten ayrılma eğilimi, bu altı soruya verilen yanıtların toplanmasıyla ölçülmüştür. İşten doyumsuzlukla, aralarındaki ilişki incelenirken, doyumsuzluğun artmasının, işten ayrılma eğilimini arttıracakı düşünülmüştür.

5.7.KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ÇÖZÜMLEMELER

Araştırmada aşağıdaki çözümler yapılmıştır:

Değişkenler, aralıklı ölçekte ölçüldükleri için korelasyon çözümlerine gidilmiştir. Böylece, beş hipotezin sınanmasında, parametrik çözümlere başvurulmuştur.

Öncelikle, hipotezlerin sınanmasında, korelasyon çözümleri uygulanmıştır.

Bunu izleyen evrede ise, regresyon çözümlerine başvurulmuştur.



BÖLÜM 6 - ARAŞTIRMANIN BULGULARI

6.1.TANIMLAYICI ÇÖZÜMLEMELER

Bu araştırmada, tezin amaçları doğrultusunda da kapsamlı bir soru kağıdı hazırlanmıştır. Bu bölümde, soru kağıdını yanıtlayan mimarları genel olarak tanımlayacak özellikleri ele alınmıştır. Örnekleri oluşturan mimarların bir grup olarak tanımlanması amacı güdülmüştür. Bir bölümü de, tablolar halinde hazırlanmıştır.

Görüşme yapılan mimarların, 20'si erkek, 35'i kadındır. Bu sayıya göre, tasarım bürolarında çalışan kadın mimar oranının daha fazla olduğu, göze çarpmaktadır. Erkek mimar oranı, yüzde 36 gibi bir düzeyde kalmaktadır.

TABLO 6.1

Tasarım bürolarında Çalışan Mimarların Yaş Gruplandırması

24-27 yaş arası 24 kişi

27-30 yaş arası 12 kişi

30-40 yaş arası 14 kişi

40 ≥ yaşı olan 5-kişi

Toplam = 55 kişi

Tablo 6.1'de görüldüğü gibi tasarım bürolarında ücretli olarak çalışanların çoğunluğunu 24-30 yaş arası mimarlar oluşturmaktadır.

Yaş arttıkça bu oran giderek azalmakta, 40 yaşın üstünde sadece beş kişi bulunmaktadır. Buna göre, 40 yaşın üstünde tasarım bürolarında ücretli çalışan mimar oranı sadece ortalama yüzde 10'dur. Tasarım bürolarında çalışan mimarların genel amacı; kendi bürolarını açıp serbest çalışmak olduğu düşünülürse, 30 yaş sonrasında, ücretli olarak çalışan mimar sayısının azalmasını buna bağlayabiliriz.

TABLO 6.2.

Tasarım Bürolarında çalışan mimarların, mimarlık yaşı gruplandırması.

0-5 yıl önce mezun olan	21 kişi
5-10 yıl önce mezun olan	22 kişi
10-20 yıl önce mezun olan	2 kişi
20 ≥ yıl önce mezun olan	2 kişi
Toplam	55 kişi

Tablo 6.2’de görüldüğü gibi, 0-10 yıl önce mezun olan mimarların, bu grup içinde oluşturduğu oran, yaklaşık %78’dir. On yıldan itibaren, ücretli olarak çalışan mimar sayısında, hızlı bir azalma görülmektedir. Yirmi yıldan fazla, süre önce mezun olan mimar sayısı ise sadece 2 kişidir.

Soru kağıdını yanıtlayan mimarların, 23’ü evli, 32’si ise bekardır. Bu örneklem içinde, bekar mimarlar %58 gibi bir oranla daha fazladır. Burada, ücretli çalışan mimar oranı, 30 yaşa kadar yüksek olduğu için, bekar mimarların oranının daha fazla olmasını bunun doğal sonucu olarak değerlendirebiliriz.

Bu örneklem içinde yer alan ücretli çalışan mimarlar arasında, 13 kişi çocuklu olup, diğer 42 mimarın çocuğu yoktur. Yaklaşık %24’ü çocuk sahibidir. Medeni haldeki durum burada da geçerlidir. Yaş oranı, 30’a kadar daha fazla olduğu için, çocuksuz mimar oranının az olması da bunun doğal sonucu sayılabilir.

TABLO 6.3.

Tasarım Bürolarında çalışan mimarların mimarlık deneyimi gruplandırması

0-5 yıllık deneyimi olan 28 kişi

5-10 yıllık deneyimi olan 17 kişi

10-20 yıllık deneyimi olan 8 kişi

20 ≥ yıllık deneyimi olan 1 kişi

Toplam 54 kişi

Tablo 6.3’de görüldüğü gibi, mimarlık deneyimi 0-10 yıl arasında olanlar bu örneklemin çoğunluğunu oluşturmaktadırlar. On yıla kadar deneyimi olan mimarların oranı, daha fazla olanlara göre yüzde 82’dir. Deneyim olarak bakıldığı zaman ücretli çalışan mimarların büyük çoğunluğunun 10 yılın altında deneyim sahibi olduğu görülmektedir.

Soru kağıdını yanıtlayan mimarlar arasında da, kendisine maddi olarak bağımlı insan olanların sayısı 14’dür. Bir kişi boş bırakmış, diğer 40 kişi ise, kendilerine maddi olarak bağımlı insan olmadığını belirtmişlerdir. Bu örneklem içinde, %25 oranında kendisine maddi olarak bağımlı insan vardır.

TABLO 6.4

Tasarım Bürolarında çalışan mimarların Lisanüstü Eğitim Durum

gruplandırması

yüksek lisans yapmayanlar 37 kişi

yüksek lisansa devam edenler 5 kişi

yüksek lisansı bitirmiş olanlar 8 kişi

doktoraya devam edenler 5 kişi

doktorayı bitirmiş olanlar -

Toplam = 55 kişi

Tablo 6.4’de görüldüğü gibi, lisans eğitimi sonrasında, yüksek lisansa devam etmeyenlerin oranı yüzde 67’dir. Yüksek lisans ve doktora eğitimine devam eden mimarların oranı ise %15’dir. Bu örneklem içinde doktora eğitimini tamamlamış mimar bulunmamaktadır. Genel olarak değerlendirdiğimizde, mimarların lisans eğitimi sonrasında, öğrenimlerine devam etmedikleri ve yüksek lisans eğitimi almayı tercih etmediklerini söyleyebiliriz.

TABLO 6-5

Tasarım Bürolarında çalışan mimarların çalıştığı şirket/büro sayısı

1-4. İşinde çalışanların sayısı 29

4-7. İşinde çalışanların sayısı 19

7-10. İşinde çalışanların sayısı 4

10.≥ işinde çalışanların sayısı 3

Toplam = 55 kişi

Tablo 6.5’de görüldüğü gibi, örneklem olarak ele aldığımız grup içinde, iş değiştirme oranı çok yüksektir. Ağırlıklı olarak, 24-30 yaş arası mimarlardan oluştuğuna göre, bir çoğu bir yıl ya da daha az çalışarak yeni bir işe geçmektedir. Örneklemi oluşturan mimarların 29’u 1 ile 4. İşinde, 19’u ise 4 ile 7. İşinde çalışmaktadır. Az da olsa, sayının 7’nin üstüne çıkması, tasarım bürolarında işgören değişim hızının üst düzeylerde olduğunu göstermektedir. Sadece üç kişi ilk işinde çalışmaya devam etmektedir. Bu üç mimardan biri iki yıl, diğeri 1 yıldır çalışmakta olup, 3. İse sadece altı aydır çalışmaktadır.

TABLO 6.6

Tasarım Bürolarında çalışan mimarların çalışmakta olduğu büro şirkette ki çalışma süresinin gruplandırılması

1 yıldan az süredir çalışmakta olan 18 kişi

1-2 yıldır çalışmakta olanlar 27 kişi

3-4 yıldır çalışmakta olanlar 7 kişi

5 ≥ yıldır çalışmakta olanlar 2 kişi

Toplam = 54 kişi

Tablo 6.6'da görüldüğü gibi, 5 yıl ve daha fazla süredir aynı işte çalışmakta olan mimar sayısı sadece 2 kişidir. 18 mimar, çalıştığı işyerinde henüz 1 yılını bile doldurmamıştır. 27 kişi ise 1 ile 2 yıl arasında bir süreden beri o işte çalışmaktadır. 3-4 yıl arasında çalışan çalışan sayısı ise toplam 7 kişidir. Seçmiş olduğumuz örneklem içinde, çoğunluğu 24 ile 30 yaş arası mimarlar oluşturduğu halde, bu rakamlar mimarı proje üreten büro/şirketlerde işgören devir oranının çok yüksek olduğunu gözler önüne sermektedir.

Örneklem içindeki mimarların görevleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

-Mimar

-Büro Şefi

-Müdür

-Teknik Müdür

-Proje Müdürü

-Proje Grubu Yöneticisi

-Yönetmen

-Planlama Sorumlusu

-Şef Yardımcısı

-Malzeme Tesbit ve Araştırmacı

Bu grup içinde 40 kişi, işyerlerinde mimar olarak çalışmaktadır. 6 kişi büro şefi, 2 kişi teknik müdürlük görevlerini yürütmektedir. Diğer görevleri yürütenler ise birer kişidir.

TABLO 6.7

Tasarım Bürolarında Çalışan mimarların işyeri yaşı gruplandırması

1-4 yıllık şirket / büro sayısı 4

5-8 yıllık şirket / büro sayısı 14

9-12 yıllık şirket / büro sayısı 10

13-16 yıllık şirket / büro sayısı 4

17-20 yıllık şirket / büro sayısı 1

21-24 yıllık şirket / büro sayısı 1

24> yıllık şirket / büro sayısı 20

Toplam = 54

Tablo 6.7’de görüldüğü gibi, örneklem içindeki mimarlardan 20 kişi, 24 yıldan daha eski bürolarda çalışmaktadır. Daha sonra, 5 ile 8 yıllık bürolar ile, 9 ile 12 yıllık bürolar gelmektedir. 1 ile 4 yıllık yeni kurulmuş büro sayısı 4’dür. Örneklem içinde aynı büroda çalışmakta olan mimarlarda bulunduğu için bu tablonun, mimari proje alanında faaliyet gösteren, büro / şirketler üzerine genelleme yapabilecek bir oranı yansıtıp yansıtmadığı belirsizdir. Bununla beraber; bu örneklemin yansıttığı sonucun, %26 gibi bir oranla 25 yıllık ve daha eski şirket / büroların oranının daha fazla olduğu söylenebilir.

TABLO 6.8.

Tasarım Bürolarında çalışan mimarların işyeri büyüklüğü gruplandırması

1-4 kişi çalışan şirket / büro sayısı 3

5-8 kişi çalışan şirket / büro sayısı 6

9-12 kişi çalışan şirket / büro sayısı 5

13-16 kişi çalışan şirket / büro sayısı 11

17-20 kişi çalışan şirket / büro sayısı 4

21-24 kişi çalışan şirket / büro sayısı -

24> kişi çalışan şirket / büro sayısı 26

Toplam = 55

Tablo 6.8’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan mimarlardan 26 kişi, 24 kişiden daha kalabalık büro / şirketlerde çalışmaktadır. İkinci sırada ise, 13 ile 16 kişinin çalıştığı büro / şirketler gelmektedir. Bunların sayısı 11 kişidir. 21 ile 24 kişi çalıştıracak büyüklükte bir büro / şirket bu örneklem içinde bulunmamaktadır. 3 kişi, 1 ile 4 kişinin çalıştığı; 6 kişi, 5 ile 8 kişinin çalıştığı; 4 kişi ise 9 ile 12 kişinin çalıştığı büro / şirketlerde çalışmaktadır. İşyeri yaşında olduğu gibi, bu sonuçlardan da, mimari proje sektörü üzerine genelleme yapmak doğru değildir. Ancak; bu örneklem içinde %45 gibi bir oranla, 25 kişiden daha fazla işgörenin çalıştığı büro / şirket sayısı daha fazladır.

Mimarların işten ayrılma eğilimi ortalaması alındığında (Tablo 6-10), işlerinde çalışmaya devam etmek konusunda emin olmadıkları görülmektedir. Mimarların, işlerinden ayrılmak istedikleri biçiminde kesin bir sonuca ulaşılmamış olsa bile; soru kağıdını yanıtlayan 55 mimarın, işlerinden yeterince memnun olmadıklarının da bir ifadesidir.

TABLO 6-9

Çalışma olanakları göz önüne alındığında, en az bu şirket kadar, doyurucu bir yer bulma olasılıkları.

Çok büyük bir olasılıkla (7) 18 kişi

(6) 10 kişi

(5) 18 kişi

(4) 7 kişi

(3) 1 kişi

(2) -

Hemen hemen hiç yok (1) 1 kişi

Toplam 55 kişi

Soru kağıdını yanıtlayan mimarların, yarısından fazlası, çalıştıkları işyerinin koşullarına denk bir iş bulabileceklerine emindirler. (Tablo 6-9). Sadece 1 kişinin denk bir iş bulabileceğine inanması, 1 kişinin de, kuşkulu olması dışında, hemen hemen tüm mimarların çalıştıkları işyerinin koşullarına denk bir iş bulma konusunda, bir tereddüt içinde olmadıklarını göstermektedir.

Çalışma olanakları göz önüne alındığında , en az bu şirket kadar doyurucu bir yer bulma olasılıkları sorusuna verilen yanıtların ortalaması alındığında da , 6 sonucu bulunmuştur. Bu sonuçta, mimarların çalıştıkları büro/şirketten ayrılmaları durumunda, aynı düzeyde bir iş bulma konusunda endişe taşımadıklarını göstermektedir.(Tablo 6-10)

Maslow'un gereksinimler sınıflandırmasını mimarlar arasında araştırdığımızda, fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimlerindeki doyumsuzluk düzeylerinin, özellikle sosyal gereksinimlerde en az düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir. Sosyal gereksinimlerdeki doyumsuzluk düzeyi ortalaması 1 olarak bulunmuş olup, diğer gereksinimlerde 3 sonucu elde edilmiştir. Fizyolojik, güvenlik, saygı gereksinimlerinin mimarlar arasında, en fazla doyurulmamış gereksinim grupları olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuca göre, mimarlar arasında gereksinim gruplarından hiçbiri doyurulmamış olup, her üç gereksinim grubunda da, önemli bir doyumsuzluk düzeyi elde edilmiştir. (Tablo 6-10)

Mimarlar arasında, genel olarak doyumsuzluk düzeylerine bakıldığında da, ortalama 3 sonucu elde edilmiştir. Çalıştıkları işyerlerinde, mimarların işten doyumsuzluk düzeyleri de, fizyolojik, güvenlik ve saygı gereksinimlerindeki doyumsuzluk düzeyleri ortalaması ile aynı çıkmıştır (Tablo 6-10).

Genel olarak sonuçlara baktığımızda, mimarların işten doyumsuzluk düzeylerinin önemli boyutlarda olduğunu söyleyebiliriz.

TABLO- 6-10

Tanımlayıcı Çözümlmelerin İstatistiksel olarak anlatımı

Geçerli gözlem sayısı	değişken	aritmetik ortalama	değişim aralığı	min.	max.	standart sapma	orta nokta	mod
55	yaş	29.36	33	24	57	6.22	27	26
54	mimarlık yaşı	6.80	32	0	32	5.50	5	5
55	çalıştığı şirket sayısı	4.16	14	1	15	2.82	3	3
54	çalışma süresi (yıl)	1.66	5.83	0.17	6	1.29	1.21	1
54	İşten ayrılma eğilimi	3.89	6	1	7	1.54	5	3
55	Yeni iş seçeneği	6	6	1	7	1,29	6	5-7
54	Fizyolojik gereksinim. doyumsuzl.	3	4	1	5	0.93	2	2
53	Güvenlik gereksinim. doyumsuzl.	3	6	0	6	1.39	0	3
53	Sosyal gereksinim. doyumsuzl.	1	3	0	3	1.05	0	1
52	Saygı gereksinim. doyumsuzl.	3	6	0	6	1.34	3	3
55	İşten doyumsuzl.	3	6	0	6	1.39	1	3

6.2.İLİŞKİSEL ÇÖZÜMLELER

Bağımlı ve bağımsız değişkenlere, hipotezler doğrultusunda Korelasyon analizleri uygulanmıştır. Bu analizleri aşağıda, gruplar halinde inceleyeceğiz.

TABLO 6-11 İşten doyumsuzluk - gereksinimler ilişkileri.

	İşten Doyumsuzluk
Fizyolojik Gereksinimlerdeki doyumsuzluk	$r = 0.48^*$
Güvenlik Gereksinimindeki doyumsuzluk	$r = 0.30^*$
Sosyal Gereksinimlerdeki doyumsuzluk	$r = 0.59^{**}$
Saygı Gereksinimindeki doyumsuzluk	$r = 0.82^{***}$

* = 0.05

** = 0.01

*** = 0.001

Fizyolojik gereksinimlerdeki doyumsuzluk ile işten doyumsuzluk arasında, istatistiki anlamlılığı olan korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Elde edilen sonuç fizyolojik gereksinimlerdeki doyumsuzluk arttıkça, işten doyumsuzluğun arttığını göstermektedir. İşgörenin fizyolojik gereksinimlerinin doyurulmaması durumunda, işten doyumsuzluğu da artmaktadır.

Güvenlik gereksinimindeki doyumsuzluk ile işten doyumsuzluk arasında, istatistiki anlamlılığı olan korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Elde edilen sonuç; güvenlik gereksinimindeki doyumsuzluk arttıkça, işten doyumsuzluğun da arttığını göstermektedir. Güvenlik gereksinimi yeterince doyurulmamış işgörenlerin, işten doyumsuzlukları da artmaktadır.

Sosyal gereksinimlerdeki doyumsuzluk ile işten doyumsuzluk arasında, istatistiki anlamlılığı olan korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Bulunan ilişkiye göre, sosyal gereksinimlerdeki doyumsuzluk arttıkça, işten doyumsuzluk da artmaktadır. İşgörenin sosyal gereksinimlerinin doyurulmaması durumunda, işten doyumsuzluk oranı da artmaktadır.

Saygı gereksinimindeki doyumsuzluk ile işten doyumsuzluk arasında bulunan ilişki üçüncü dereceden çıkmıştır. İşten doyumsuzluğun en fazla etkilendiği gereksinim grubunun saygı gereksinimi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre, saygı gereksinimindeki doyumsuzluk arttıkça, işten doyumsuzluk da artmaktadır. Bir başka anlatımla, saygı gereksiniminin doyurulmadığı durumda, işten doyumsuzluk da artmaktadır.

TABLO 6-12 İşten doyumsuzluk- işten ayrılma eğilimi ilişkisi

İşten doyumsuzluk	
İşten Ayrılma Eğilimi	$r = 0.53^*$

* =0.05

İşten ayrılma eğilimi ile işten doyumsuzluk arasında, istatistiki anlamlılığı olan korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Buna göre, işten doyumsuzluğun artması durumunda, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır. Soru kağıdının 1. Bölümünün 15, 16, 17, 18, 19 ve 20. Soruları işten ayrılma eğilimine ilişkin sorulardır. Yanıt olarak sunulan 7 seçenek, işyerinden ayrılma eğiliminin azalmasına en yüksek puanı veriyor. Ayrılma eğiliminin en çok olduğu durumda ise en düşük puanı alıyor. Ancak; değerlendirme sırasında bir karışıklığa meydan vermemek için, ters kodlama kullanılmıştır. Buna göre, işten ayrılma eğiliminin artması en yüksek puanı (7) almıştır. İşten ayrılma eğilimi azaldıkça, puanda azalmıştır.

Yukarıdaki çözümlemeler, hipotezlerin doğruluğunun sınanması amacıyla yapılmıştır. Bunlara ek olarak, işten ayrılma eğilimini etkileyen diğer faktörleri belirlemek amacıyla da, aşağıdaki çözümlemeler yapılmıştır.

TABLO 6-13 İşten ayrılma eğilimini etkileyen diğer faktörler

İşten Ayrılma Eğilimi	
Cinsiyet	$rpb = -0.17^*$ $t = -1.24$
İşin Sürekliliği	$rpb = 0.23^*$ $t = 1.67$

* =0.5

İşten ayrılma eğilimini etkileyen faktörler olarak; cinsiyet ve işin sürekliliği bulunmuştur. Bu iki faktör ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki (point-biserial correlation) düşük düzeydedir.

Cinsiyet ile işten ayrılma eğilimi arasında düşük düzeyde bir ilişki (point-biserial correlation) bulunmuştur. Değerlendirme yapılırken, kadına 1, erkeğe 0 puanı verilmiştir. Elde edilen sonuca göre erkeklerde işten ayrılma eğilimi daha fazla olmaktadır.

İşin sürekliliği işten ayrılma eğilimi arasında da düşük düzeyde bir korelasyon ilişkisi (point-biserial correlation) bulunmuştur. Değerlendirilirken, proje düzeyinde çalışanlara 1, sürekli çalışanlara 0 puanı verilmiştir. Bulunan sonuç, proje düzeyinde çalışmak üzere işe alınanların işten ayrılma eğilimlerinin daha fazla oranda olduğunu göstermektedir.

6-3 REGRESYON ÇÖZÜMLEMELERİ

İki değişken arasında ilişkinin yönünü ve derecesini belirten Korelasyon çözümleri bir önceki bölümde incelenmişti. X ve Y değişkenleri arasında korelasyon katsayısı hesaplanırken, değişkenlerin bağımlı olarak bir ayırıma tabi tutulması hesaplamalar açısından önemli değildi. Bu bölümde uygulanacak regresyon çözümlerinde ise değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak bir gruba ayrılması bir zorunluluktur. Bağımlı değişken, bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaya çalışılan bir değişkendir. Regresyonda bağımlı değişken Y ve bağımsız değişken de X ile gösterilir.(31,s:273)

Burada ele alınan bağımlı değişkenler, işten ayrılma eğilimi ve işten doyumsuzluktur.

Regresyon çözümleri, “standart metod” tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu teknikte bütün bağımsız değişkenlerin tamamı aynı anda modele dahil edilir. Tablo 6-15 regresyon çözümlerinin sonuçlarını özetlemektedir.

Birinci regresyon denkleminde, işten doyumsuzluk bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimleri de, bağımsız değişkenler olarak incelenmiştir.(Bkz Tablo 6-14)

Yapılan çözümlemede, fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimleri değişkenleri için elde edilen R^2 (0.69)'dur. Buna göre; bu bağımsız değişken, işten doyumсуuzluğun 0.69'unu açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle, işten doyumсуuzluğun %69'unu, fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimleri açıklamaktadır.

Buna göre regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulabilir:

$$Y_1 = \text{İşten doyumсуuzluk}$$

$$x_1 = \text{Fizyolojik gereksinimlerdeki doyumсуuzluk}$$

$$x_2 = \text{Güvenlik gereksinimindeki doyumсуuzluk}$$

$$x_3 = \text{Sosyal gereksinimlerdeki doyumсуuzluk}$$

$$x_4 = \text{Saygı gereksinimindeki doyumсуuzluk}$$

$$Y_1 = 0.0610 + 0.0093 x_1 - 0.0516 x_2 + 0.0621 x_3 + 0.1138 x_4$$

İkinci denklemde ise, işten ayrılma eğilmi bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İşten doyumсуuzluk ise, bağımsız değişken olarak incelenmiştir.

Yapılan çözümlemede, işten doyumсуuzluk değişkeni için, elde edilen R^2 (0.28)'dir. Buna göre, bağımsız değişken, bağımlı değişkenin 0.28'zini açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle, işten ayrılma eğiliminin %28 'zini işten doyumсуuzluk açıklamaktadır.

Buna göre regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulabilir:

$$Y_2 = \text{İşten ayrılma eğilimi}$$

$$x_5 = \text{İşten doyumсуuzluk}$$

$$Y_1 = 14.0371 + 3.6692 x_5$$

TABLO 6-14 REGRESYON ÇÖZÜMLEMELERİNİN SONUÇLARI

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Gecerli Gözlem Sayısı	Serbestlik Dereceleri	F	Önemlilik Düzeyi	Çoklu Regresyon Katsayısı	R ²	Düzeltilmiş R ²	B	Sabit	Beta	T	Sabit	Önemlilik Düzeyi
İşten Doyumsuzluk	Fizyolojik Gereksinimler	55	4-44	23,9522	0,0000	0,8278	0,6853	0,6567	0,0093	0,0610	0,3430	0,328	0,143	0,7445
	Güvenlik Gereksinimi										-0,0952	-0,940		0,3523
	Sosyal Gereksinimler										0,1669	1,274		0,2094
	Saygı Gereksinimi										0,7255	6,108		0,0000
İşten Ayrılma Eğilimi	İşten Doyumsuzluk	55	1-52	20,2164	0,0000	0,5291	0,2799	0,2661	3,6692	14,0371	0,5291	4,496	6,103	0,0000

BÖLÜM 7- BULGULARIN HİPOTEZLER DOĞRULTUSUNDA

TARTIŞILMASI

1. Hipotez:

Birinci hipotez, fizyolojik gereksinimlerdeki doyumsuzluk ile işten doyumsuzluk arasında, olumlu bir ilişkiyi öngörmektedir. Elde edilen sonuçlarda bunu kanıtlar niteliktedir.

Fizyolojik gereksinimler, Maslow'un gereksinimler sıralamasındaki, birinci grubu oluştururlar. Kişinin yaşamını devam ettirebilmesi için karşılanması gereken gereksinimlerdir. Dolayısı ile, yaşamsal öneme sahiptirler. Doyurulmadıkları durumda, kişinin yaşamı tehlikeye girer. Yeme, içme, barınma, dinlenme gereksinimlerini bunlar arasında sayabiliriz.

Birinci hipoteze göre, fizyolojik gereksinimlerdeki doyumsuzluk arttıkça, işten doyumsuzluk da artmaktadır. İnsanlar yaşamlarını devam ettirmelerini sağlayacak koşulları bulamadıkları bir işyerinde, işten doyum sağlayamazlar. Genel olarak; her işgörenin amacı önce fizyolojik gereksinimlerini karşılamaktır. Öncelikle, piyasa koşullarının altında olmayan, gereksinimlerini karşılamaya yetecek bir ücreti olmasını bekler. Ücretin, yeterli düzeyde olmaması, işgörenin gereksinimlerini her yönden gereken oranda karşılayamaması anlamına gelir. Ücretle birlikte, ücret dışı yapılan, aynı yardımlarda, işgörenin gereksinimlerini sağlaması açısından önemlidir. Yeterli oranda tatil yapamayan, sürekli olarak mesai saatlerinin üstünde çalışan bir işgören, fizyolojik gereksinimlerinden bir başkasını, dinlenme gereksiniminide karşılayamıyor demektir. İşyerinin fiziksel koşulları, olması gereken düzeyde değilse; aydınlanması yetersiz, kışın iyi ısıtılmayan, ya da yazın yeterince soğutulamayan, gürültülü bir ortamda çalışmak; işgörenin işten doyumunu etkileyen fizyolojik gereksinimlerinden bazılarıdır. Çalışılan araç gereçlerin durumu yeterli değilse, bu da işgören için doyumsuzluk kaynağı olabilir.

Yukarıda saydığımız, fizyolojik gereksinimi oluşturan faktörlerden her biri, işgörenin işten doyumunu doğrudan etkiler. Dolayısı ile, mükemmel olmasa bile, yeterli oranda karşılanmaları gerekir. Gereken düzeyin altında olmaları durumunda,

işgörenin işten doyumu olumsuz etkilenir. Örneğin; ücret düzeyi yüksek olan işgören, aşırı işyükü altında çalışıyor , yeterli oranda dinlenemiyorsa, bir süre sonra aldığı ücret ne olursa olsun, işten doyumsuzluk duymaya başlar. Aşırı iş yükünün yarattığı stresinde etkisiyle, sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalabilir. Yine aynı biçimde, kışın yeterli oranda ısıtılmayan, yazında aşırı sıcak olup, soğutulmayan bir ortamda çalışan işgörenlerin işten doyumu da olumsuz etkilenir. Bu durumda, verimleri de düşük olur.

Bütün bu saydığımız nedenler dolayısıyla, fizyolojik gereksinimlerin doyurulmaması nedeniyle, işten doyumsuzluğunda artacağı sonucuna varılmıştı. Yapılan araştırma sonunda, elde edilen bulgular, bu ilişkiyi kanıtlamıştır.

2. Hipotez

İkinci hipotez, güvenlik gereksinimindeki doyumsuzluk ile işten doyumsuzluk arasında olumlu bir ilişkiyi öngörmektedir. Elde edilen sonuçlarda bunu kanıtlamıştır.

Maslow'un, gereksinimler sınıflandırmasına göre, ikinci sırada güvenlik gereksinimi, kişinin ileriye dönük olarak kendisini güven ve garanti altında duyumsamak istemesinden kaynaklanır. İşgören, hastalanması ya da işsiz kalması durumunda, en az fizyolojik gereksinimlerini karşılayabilecek bir geliri olmasını arzu eder.

İşyerinde işten çıkarılma tehlikesi olan bir işgören, bundan olumsuz etkilenir. Özellikle, tasarım bürolarında, projelerin bitmesine yakın ve yeni iş gelmediği dönemlerde, çok fazla duyumsanan bir gerilim kaynağıdır. İşsiz kalma geriliminin, işten doyumsuzluk duyulmasında, doğrudan etkisi olmaktadır.

Güvenlik gereksiniminin doyurulmasını olumsuz etkileyen bir başka faktörde, işyerinin hekim ve sağlık hizmetlerinin yetersiz olmasıdır. Eğer, işyerleri, hastalık dönemleri için işgörenlerine yeterli güveni vermiyorsa, bundan kaynaklanan huzursuzluk da, işgörenlerin doyumunu olumsuz etkileyecektir.

Bu koşullar, gözönüne alındığında, güvenlik gereksiniminin doyurulmaması durumunda, işten doyumsuzluğun da artacağı sonucuna varılmıştı. Yapılan araştırma sonucunda, elde edilen bulgular, bu ilişkiyi kanıtlamıştır.

3. Hipotez

Üçüncü hipotez, sosyal gereksinimlerdeki doyumsuzluk ile işten doyumsuzluk arasında, olumlu bir ilişkiyi öngörmektedir. Elde edilen sonuçlarda bunu kanıtlar niteliktedir.

Sosyal gereksinimler, Maslow'un gereksinimler sıralamasındaki, üçüncü grubu oluşturmaktadır. Toplumsal bir varlık olan insan, doğduğu andan itibaren bir gruba aittir. Önce, bir aile içinde yaşar ve bir milleti vardır. Zamanla büyüüp geliştikçe, değişik gruplara dahil olur. Okul çevresi, iş çevresi oluşur. Derneklere, sendikalara üye olur. Oralandaki ortamlarda, değişik insanlarla, farklı gruplar oluşturur. Kişinin bütün yaşamı, değişik gruplarda devam eder. Bunun nedeni; kişinin, karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu etmesidir. Üye olduğu kuruluşlar, iş ve arkadaş çevresi, onun sosyal gereksinimlerini doyurmaya yöneliktir. Bu sosyal gruplar sayesinde, kişi, önem verdiği bir gruba ait olduğunu, onun bir parçası olarak görüldüğünü duyumsar. Kişilerin, sosyal gereksinimlerinin doyurulması amacıyla; işyerinde, işbirliği ve beraberlik havasının yaratılmasında yarar vardır. Böylece; işgörenlerin işlerini daha fazla benimsemeleri sağlanmış olur. İşgörenler, kendilerini işyerinin bir parçası olarak görürler ve işyerinin onlar için ait oldukları diğer sosyal gruplar gibi önemi olur.

İşgörenin, iş arkadaşları ile uyumlu bir ilişkisi yoksa, işten doyumunu etkilenir. Çünkü; toplumsal ilişkileri, istedikleri düzeyde gelişmez. Zamanlarının önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirdikleri için, toplumsal ilişkilerinin, beklediği düzeyde olmamasından etkilenirler. İş yerleri, aynı zamanda sosyal yaşamlarının önemli bir parçasıdır. Doyurulamayan sosyal ilişkilerin, işgörene yansması işten doyumsuzluk biçiminde olur. İş arkadaşları ve iş grubu ile sağlıklı ilişkileri yoksa, işgören daha en başından yalnızlığa itilmiş olur. Öte yandan, bağlı olunan yöneticinin liderlik özellikleri de önemlidir. İşgörenler arasında bir çatışma olduğunda, uzlaştırıcılık özelliği yoksa, iş grubu bundan olumsuz etkilenir. Özellikle, tarafsız davranmıyor, işgörenler arasında ayırım yapıyorsa, onların işten doyumsuzluklarının artmasına neden olur. Yöneticinin müşterilerle olan ilişkileri de, önemlidir. Olası çatışmalarda uzlaştırıcı olabilmeleri, işgörenlerin işten doyumlarını etkileyen bir faktör olarak dikkat çekmektedir. İşgörenlerin, işten doyum sağlayabilmeleri için, bütün bu saydığımız faktörlerin belirli bir düzeyde olması gerekmektedir. Ters durumda, işten

doyumsuzluğun artmasına neden olacaktır. Özellikle, huzursuz bir ortamda çalışmak, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin yetersiz olması, işgörenlerin işten doyumunu olumsuz etkilemektedir. Bu faktörlerden birinin bile, yetersiz olması, oldukça önemli bir oranda, işten doyumsuzluk duyulmasına neden olabilmektedir.

Yukarda saydığımız nedenler dolayısıyla, sosyal gereksinimlerin doyurulmaması durumunda, işten doyumsuzluğunda artacağı sonucuna varılmıştı. Yapılan araştırmalarda, bu sonucu desteklemiş, elde edilen bulgular, bu ilişkiyi kanıtlamıştır.

4. Hipotez

Dördüncü hipotez, saygı gereksinimindeki doyumsuzluk ile işten doyumsuzluk arasında, olumlu bir ilişkiyi öngörmektedir. Elde edilen sonuçlarda, bunu kanıtlar niteliktedir.

Maslow'un gereksinimler sınıflandırmasının dördüncü basamağında, saygı gereksinimi bulunur. Beşinci basamağı ise, yaratma ve başarıma gereksinimi oluşturmaktadır. Yaratma ve başarıma gereksiniminin sağlıklı olarak ölçülebilmesi zor olduğu için, bu tezin çerçevesinde her iki gereksinim grubunun birlikte saygı gereksinimi olarak ele alındığı daha önce açıklanmıştı.

Saygı gereksinimi, kişilere çevreden değer verilmesi ve saygı gösterilmesi beklentisidir. Bir topluluğa ya da bir gruba ait olan kişiler, bu gereksinimleri giderildikten sonra, ait oldukları bu grup içinde, özel bir yerleri olmasını beklerler. Bu da, o grup içinde, kendilerine değer verilip, saygı gösterilmesi ile olur. Böylece, toplum içindeki statülerine, başkalarının kendilerine verdiği değer aracılığı ile kavuşmuş olurlar. Bir kimse, sevilip beğenildikten sonra, hayran olunmayı duyumsamak ister. Çevresindekilerin kendisine erişmek üzere seçtikleri değerli bir kişi olmayı arzular. Kişisel özellikler geliştikçe, hayran olunma gereksinimi de artar. Bazı insanların çalışma nedeni öncelikle bu gereksinim oluşturur. Çevresindekilerin saygısını kazandıkça, kendisine olan güveni artacak, bu duygu büyük bir doyum kaynağı olacaktır.

Gereksinimler sıralamasının son basamağını oluşturan, yaratma ve başarıma gereksinimi ise kişinin kendini geliştirdikçe, uzmanlık kazandığı alanlarda ortaya, bir

yapıt koyma arzusu olarak tanımlanmıştı. Kişi, uzmanlık kazandıkça, bu alanda araştırma, öğrenme ve bilinmeyen şeyleri keşfetme girişimlerinde bulunarak, başarılarını daha ötelere taşımak ister.

Saygı gereksinimi, bu araştırma çerçevesinde, dördüncü ve beşinci sıradaki gruplar olarak ele alındığına göre, hem çevresindekilerin hayranlığını kazanma, hem de ortaya bir yapıt koyma olarak incelendi.

İşgörenin yaptığı işi sevmesi, içinde terfi edebilme olanağı olması, başarılı olduğunda takdir edilmesi, hatta ödüllendirilmesi, işyerindeki eğitim ve yetiştirme olanakları, işyerlerindeki inisiyatif ve yetki durumu işten doyumunu etkileyen önemli faktörler olarak ele alınmıştı. İşgörenlerin, saygı gereksinimlerinin doyurulması için, bütün bu saydığımız faktörlerin, belirli bir düzeyde olmasının sağlanması gerekir. Eğer, tersi söz konusu olursa, işgörenin işten doyumsuzluğu artar. Yaptığı işi sevmeyen, terfi edebilme şansı olmayan, sadece kendisine verilen emirleri yerine getirmesi beklenen, kendisine ait hiçbir şey yapmasına izin verilmeyen, eğitilip gelişme şansı olmayan bir işgören, işten doyum bulamaz. İşten doyum sağlayabilmesi için, bütün bu faktörlerin, mükemmel olmasa bile, yeterli düzeyde doyurulmaları gerekir.

Yukarıda saydığımız nedenler dolayısıyla, saygı gereksiniminin doyurulmaması durumunda, işten doyumsuzluğun artacağı sonucuna varılmıştı. Yapılan araştırmalar bu sonucu desteklemiş, elde edilen bulgular, bu ilişkiyi kanıtlamıştır.

5. Hipotez

Beşinci hipotez, işten doyumsuzluk ile işten ayrılma eğilimi arasında, olumlu bir ilişkiyi öngörmektedir. Elde edilen sonuçlarda bunu kanıtlar niteliktedir.

İşten doyumsuzluk, fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimlerinin doyurulmaması ile artıyordu. Bunun sonucu olarak da, işte ayrılma eğiliminin de artacağı öngörülmüştü. Elde edilen sonuç bu ilişkiyi kanıtlamıştır.

Gereksinimleri doyurulmayan kişi, işinden de doyum sağlayamaz. Kendisine başka seçenekler aramaya başlar. Yeni bir iş, yeni bir ümit demektir. Gereksinimlerini, başka bir işyerinde karşılamak düşüncesi ağır basmaya başlar.

İşine olan ilgisini kaybeder. Başka bir işyerinde yeniden denemek cazip gelebilir. Maslow'un gereksinimler sınıflandırmasına göre, doyuluran her bir basamaktaki gereksinimlerin yerini, bir başka gereksinim grubu alıyordu. Bu nedenle, tam doyuma ulaşmış bir işgörene rastlamak da kolay değildir. Ancak; belli bir düzeyin altında kalan doyumsuzluk, işgöreni rahatsız etmeye başlar. Bu düzeyin altına inilmesiyle birlikte, işten doyumsuzluğu da olumsuz etkilemeye başlar. İşten doyumsuzluğun artması ise, işten ayrılma eğiliminin artmasına; işgörenin gereksinimlerini doyurabileceği başka bir iş bulma düşüncesinin oluşmasına neden olur. Doyumsuzluk arttıkça, işten ayrılma eğilimi de artar.

Bu çalışmanın çerçevesinde, işgörenin doyum sağlaması, ne kadar olmalı ile şimdi ne kadar sorularına verilen yanıtların, arasındaki fark sıfır olduğunda sağlanmıştır. Fark büyüdükçe, doyumsuzluk da artmıştır.

Bütün, bu açıklamalar doğrultusunda, işten doyumsuzluğun artmasının işten ayrılma eğilimini arttıracak sonucuna varılmıştı. Yapılan araştırmalarda, elde edilen bulgular, bu ilişkiyi kanıtlamıştır.

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Bu tezin çerçevesinde, tasarım bürolarında, işgören yönetimine, işten doymsuzluğun etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, önce işgören yönetiminin ayrıntılı bir tanımlaması yapılmıştır. İkinci olarak, tasarım bürolarının özellikleri, işgören yönetimi uygulamaları açıklanmıştır. Daha sonraki aşamada ise, araştırmanın çerçevesi, işten doymsuzluğun nedenlerinin ve sonuçlarının belirlenmesi olarak çizilmiştir. Bu sonuçlara destek olması bakımından, işten ayrılma eğilimini etkileyen diğer faktörler de incelenmiştir.

Soru kağıdına yanıt veren mimarların yarıdan fazlası (36 kişi) 30 yaşın altındadır. 20'si erkek 35'i kadındır. 32 mimar bekar, 23'ü evlidir. Genelleme yaparsak, tasarım bürolarında, 30 yaşın altında, bayan mimarların ağırlıklı olarak çalıştığı ve %58'inin de bekâr olduğu sonucuna varabiliriz. Büyük bir bölümünün, deneyimleri on yıldan az olmakla birlikte, 48 mimar, 1 ile 7 arasında iş değiştirmiştir. 18 mimar, çalıştığı işyerinde, 1 yıldan az bir süredir çalışmakta olup; 1 ile 2 yıl arasında çalışmakta olan 27 kişidir. Sadece 9 kişi de, 3 yıldan fazla bir süredir çalışmaktadır.

Mimarların, sadece 2'si çalıştıkları işyeri koşullarına denk bir yer bulamayacaklarına inanmakta olup, 53 mimar içinde, 28 kişi, bu konuda fazla kuşku duymamaktadır.

Bu sonuçlara bakarak, işgören mimarlar ile, işyerleri arasında önemli bir kopukluğun olduğunu söyleyebiliriz. Büyük bir bölümü, işyerini benimsemiş olmaktan çok uzak bir görünüm çizmektedir.

Hipotezler doğrultusunda yapılan çözümlemeler sonucunda, fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimlerindeki doymsuzluğun artması ile birlikte, işten doymsuzluğun da arttığı sonucu elde edilmiştir. Doyurulmayan gereksinimler, işgörenlerde işten doymsuzluğa neden olmaktadır. Maslow'un kuramı baz alınarak yapılan bu sınıflandırma sonucunda, fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimlerinin mimarlar içinde temel gereksinim grupları olduğunu söyleyebiliriz.

Yapılan çözümler sonucunda, işgören mimarların, saygı gereksinimindeki doyumsuzluk ve işten doyumsuzluk ilişkisi en yüksek derecede çıkmıştır. Bu sonuca göre; öncelikle saygı gereksinimine önem verdiklerini, ve en güçlü işten doyumsuzluğu, saygı gereksinimleri doyurulmadığı durumlarda duyumsadıkları ortaya çıkmaktadır. Saygı gereksinimini, sosyal gereksinimlerdeki doyumsuzluk ve işten doyumsuzluk ilişkisi izlemektedir. Üçüncü sırada ise, fizyolojik gereksinimlerdeki doyumsuzluk ile işten doyumsuzluk ilişkisi gelmektedir. Bu sonuçlarda, araştırmaya katılan mimarların yaş ortalamalarının çok genç olması nedeniyle doğal karşılanabilir. Araştırmanın yapıldığı büro/şirketler rastgele seçilmiştir. Dolayısıyla, tasarım bürolarında çalışan işgören mimarların yaş ortalamaları üzerine bir genelleme yapılabilir. Özellikle, belirli bir yaştan sonra, mimarların kendi bürolarını kurma eğiliminde olmaları, bu sonucun doğal değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

İkinci aşamada ise, işten doyumsuzluğun sonuçları araştırılmıştır. Elde edilen sonuca göre, işten doyumsuzluk duyumsayan mimarlar, işten ayrılma eğiliminde olmaktadır. Bu amaçla yapılan iki çözümlemede, işten ayrılma eğilimi ile işten doyumsuzluk arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen sonuca göre, işten doyumsuzluğun artması, işten ayrılma eğilimini arttırmaktadır.

İşten ayrılma, gerek işgören ve gerek işveren açısından, olumlu bir sonuç değildir. İşveren, yeni işgören arayarak ve onun işe uyumunu sağlamaya çalışırken, maddi ve manevi olarak zarar görecektir, zaman kaybedecektir. İşgören ise, yeni bir işe uyum zorluğu çekecektir. Sonuç olarak, belki de, bir öncekinden daha olumsuz koşullarla karşılaşacaktır. Bu nedenle; işten ayrılma oranının en düşük düzeye indirilmesinde, gerek işveren, gerek işgörenler için yarar vardır.

İşgören devir oranının sıfır olması da, örgütsel açıdan olumlu kabul edilmemektedir. Optimal düzeyde bir hareketlilik olması, yararlı bulunmaktadır. Böylelikle, örgütün kendini yenilemesi kolaylaşacak, gelişmelere ve değişikliklere dışardan katılan işgörenler sayesinde uyum sağlaması kolaylaşabilecektir. Dışardan katılan işgörenler, örgüte yepyeni düşünceler getirebileceklerdir. Bu durum; örgütün yapısında sürekli aynı işgörenlerle çalışmaktan kaynaklanan bir durgunluğun oluşmasına izin vermemiş olur. Çağımızda, her gün yeni gelişmeler olduğu için, sürekli yenilenmeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla; yeni işgörenler, örgüt yapısına

kazandırdıkları hareketlilikle, değişikliklere uyum sağlanmasını da kolaylaştıracaklardır.

Tezin ana çerçevesi, işten doyumsuzluğun nedenleri ve sonuçları olarak belirlenmiştir. Fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimlerinin doyurulmamasının, işten doyumsuzluğun da artmasına neden olduğu; işten doyumsuzluğun artmasının ise, işten ayrılma eğiliminin de artması sonucunu getirdiği, yapılan istatistiksel çözümlerle kanıtlanmıştır. Bununla birlikte; işten ayrılma eğiliminin artmasına sadece işten doyumsuzluk neden olmamaktadır. Bu noktada, işten ayrılma eğilimini etkileyen diğer faktörlerin araştırılması yoluna gidilmiş ve elde edilen sonuçları desteklemek amacıyla bir dizi ilişki daha elde edilmiştir. Burada, işten ayrılma eğilimine neden olan faktörlerin, bir bütün olarak ifade edilmesi amacı güdülmüştür.

İşten ayrılma eğilimini, işten doyumsuzluk yanında; cinsiyet, ve işin sürekliliğide etkilemektedir. Önemli olarak kabul edilmese bile, aralarında bir ilişki bulunmuştur. Erkeklerde ve proje düzeyinde çalışanlarda işten ayrılma eğilimi daha fazla olmaktadır. Aile sorumluluğunun daha çok erkeklerin üzerinde olması , onları daha iyi koşullarda iş bulmaya yönelttiği biçiminde yorumlanabilir. Proje düzeyinde işe girenlerinse , zaten , süreklilik garantisinin olmamasının mimarları sürekli iş aramaya yönelttiği sonucuna varılabilir.

Sağlıklı bir işgören yönetimi politikası oluşturmanın yollarından biri de, işgörenlerin işten doyumlarının artmasının sağlanmasıdır. Her işgören, farklı gereksinim grubuna önem verdiği için, yapılan bir uygulama herkesi aynı oranda memnun etmeyebilir. Bununla birlikte, doyurulan her gereksinimden sonra, bir başkası devreye gireceği için, işgörenlerin doyumlarının tam olarak sağlanması da kolay değildir. Ancak; bir dengede tutulabilmesi, işten doyumlarını olumlu etkileyecek ve işten ayrılma eğilimlerinde, buna bağlı olarak azalacaktır. Bütün bu nedenlerden dolayı, işten doyum önemli bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin, işten doyumlarının artırılmasının, büro/şirketlerin kalıcı kadrolar oluşturmasına da yardımcı olacaktır. Yüksek düzeyde işgören devir oranı, örgüt için sakıncalı sonuçlara neden olabilmektedir.

İşgören yönetimi, yönetim biliminin en zor bölümünü oluşturmaktadır. Sosyal bir varlık olan işgören, iş dışındaki sorunları nedeniyle, işinde de verimini

düşürebilmektedir. Yaşadığı çevrenin etkilerinin, iş yaşamına yansımasına neden olabilmektedir. Ayrıca; herbiri değişik ortamlardan gelmiş olan işgörenlerin, aynı amaç çerçevesinde bütünleştirilip, örgütün ve işgörenlerin hedeflerinin optimum bir noktada kesiştirilmesi gerekmektedir.

Bütün bunları göz önüne aldığımızda, işgören yönetimi çok geniş, kapsamlı bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın çerçevesinde, işten doyumsuzluğun, işgören yönetimindeki yeri ve önemi irdelenmeye çalışılmıştır. Bulunan sonuçlar da; tahmin edilen ilişkiyi, net olarak ortaya koymuştur.



KAYNAKLAR

- [1] KOÇEL TAMER, 1989. İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 205, İşletme İktisadı Yayın No: 101, İstanbul.
- [2] SABUNCUOĞLU ZEYYAT, TOKOL TUNCER, 1991. İşletme I-II Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- [3] BARANSEL ATILLA, 1979. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 163, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 73, İstanbul.
- [4] TOSUN KEMAL, 1987 İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 186, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 87, İstanbul.
- [5] EREN EROL, 1991 Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 236, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 129, İstanbul.
- [6] GEYLAN RAMAZAN, 1992. Personel Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir.
- [7] WERTHER W.B, DAVIS K., 1993. Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill International Editions.
- [8] BİNGÖL DURSUN, 1996 Personel Yönetimi, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- [9] TORRINGTON D., HALL L., 1987. Personnel Management, "A New Approach" University of Manchester Institute of Science and Technology, Prentice-Hall International (UK) Ltd. Great Britain.
- [10] ALDEMİR CEYHAN, ATAOL ALPAY, SOLAKOĞLU GÖNÜL B., 1993. Personel Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi, İzmir.

- [11] **SABUNCUOĞLU ZEYYAT**, 1991. Personel Yönetimi, “Politika ve Yönetmelik Teknikler” Uludağ Üniversitesi, İstanbul.
- [12] **TOSUN KEMAL**, 1990. Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 125, İstanbul.
- [13] **YALÇIN SELÇUK**, 1991. Personel Yönetimi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 246, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın no: 139, İstanbul.
- [14] **MINER J.B., MINER M.G.**, 1985. Personnel and Industrial Relations , “A Managerial Approach” Mac Millan Publishing Company, USA.
- [15] **BEACH D.S.**, 1985. Personnel, “The Management of People at Work”, Rensselaer Polytechnic Institute, MacMillan Publishing Company, USA.
- [16] **FLIPPO E.B.**, 1980. Personnel Management, McGraw-Hill, Inc, USA.
- [17] **STRAUSS G.**, 1972. SAYLES L.R., Personnel, “The Human Problems of Management”, Prentice-Hall, Inc., USA.
- [18] **IVANCEVICH J.M., ROY H., CULLEN L.C.**, 1983. Managing For Performance, “An Introduction to The Process of Management”, Business Publications, Inc.
- [19] **TINAZ PINAR**, 1994. Personel Seçimi Nasıl Yapılmalı?, Cumhuriyet Bilim Teknik, Sayı: 387.
- [20] **BAŞARAN İBRAHİM E.**, 1991. Örgütsel Davranış, “İnsanın Üretim Gücü”, Ankara.
- [21] **PARS FÜSUN, ŞİVE OZAN Ç.**, 1996 Motivasyon, “İş Yerinde Motivasyon”, Human Resources, “İnsanKaynakları ve Yönetim Dergisi”, Sayı: 2.

- [22] **SABUNCUOĞLU ZEYYAT, TÜZ MELEK**, 1995. Örgütsel Psikoloji, Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.
- [23] **EREN EROL**, 1993 Yönetim Psikolojisi, İstanbul Üniversitesi, Yayın no: 402, İşletme Ekonomi Dizisi: 34, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- [24] **BAŞARAN İBRAHİM E.**, 1992 Yönetimde İnsan İlişkileri, “Yönetmel Davranış”, Ankara.
- [25] **BİÇER TURGAY**, 1997. Güçlü İnsan Güçlü Şirket, Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Sayı: 7.
- [26] **PETERS T.J., WATERMAN R.H., JR.**, 1987. Yönetme ve Yükselme Sanatı “Mükemmeli Arayış”, Türkçesi: Doç. Dr. Selami Turgut, Altın Kitaplar Yayınevi.
- [27] **ERDOĞAN İLHAN**, 1994. İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi, Yayın No: 498, İşletme Ekonomi Dizisi: 49, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- [28] **LEE THOMAS STEVEN, W., MITCHELL TERENCE R., WISE LOWELL, FIREMAN**, 1996. An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover, Academy of Management Journal, Pace University Vol: 39, No: 1, 5-36, USA.
- [29] **ERDOĞAN İLHAN**, 1996. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 266, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 158, İstanbul.
- [30] **COOF J.D., HEPWORTH S.J., WALL T.D., WARR P.B.**, The Experience of Work, A Compendium and Review of 219 Measures and their use, Social and Applied Physiology Unit, University of Sheffield, England.
- [31] **ÜNVER ÖZKAN, GAMGAM HAMZA**, 1996. Uygulamalı İstatistik Yöntemler Siyasal Kitapevi, Ankara.

EK-A SORU KAĞIDI

Soru kağıdı ile ilgili genel bilgiler daha önce belirtildiği için burada yinelenmemiştir.

Bu anket, İstanbul Teknik Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi'nde, tamamen akademik amaçlarla (doktora tezi) hazırlanmıştır. Ankete verilen tüm yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak, toplu analizler ve toplu sonuçlar dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır.

Anket, proje düzeyinde çalışmakta olan mimarlar arasında yapılmaktadır. Bu alanda çok yaygın olan, sık iş değiştirmenin nedenlerini araştırma amacı taşımaktadır. Bu sorulara vereceğiniz yanıtlar, en az seviyeden en çok'a doğru 1'den...7'ye sıralanmıştır. Size uygun olan dereceyi gösteren sayıyı daire içine alınız. Soruları yanıtlamaya geçmeden önce baştan aşağı bir kere dikkatlice okuyunuz. Sonra yanıtlayınız.

Anketin sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi, sizin vereceğiniz sağlıklı yanıtlara bağlıdır. Gösterdiğiniz ilgi ve zahmete şimdiden çok teşekkür ederiz.

1) Anketin doldurulduğu tarih:

2) Cinsiyetiniz:

3) Yaşınız:

4) Mimar ünvanını aldığınız yıl:

5) Medeni durumunuz:

6) Çocuk:

7) Kaç yıl tam zamanlı olarak mimarlık yaptınız:

8) Size maddi olarak bağımlı insan sayısı:

9) Lisansüstü eğitim yaptınız mı?

☐ Yapmadım

☐ Yüksek Lisansa devam ediyorum.

☐ Yüksek lisans yaptım

☐ Doktoraya devam ediyorum

☐ Doktora yaptım

10) Şu anda kaçınıcı büro/şirkette çalışıyorsunuz?

11) Şu anda çalışmakta olduğunuz büro/şirkette ne kadar zamandır çalışmaktasınız:

12) Şu anda çalışmakta olduğunuz büro/şirketteki pozisyonunuz:

13) Şu anda çalışmakta olduğunuz iş yeri, kaç yıllık şirket/büro:

☐ 1-4 yıllık

☐ 5-8

☐ 9-12

☐ 17-20

☐ 21-24

☐ 24'den büyük

14) Şu anda çalışmakta olduğunuz iş yerinin büyüklüğü ne kadar?

☐ 1-4 yıllık

☐ 5-8

☐ 9-12

☐ 17-20

☐ 21-24

☐ 24'den büyük

15) Tamamen özgür karar verebilme seçeneğiniz olsaydı, bu iş yerinde çalışmaya devam eder miydiniz?

Kesinlikle devam ederdim				Emin değilim		Kesinlikle devam etmezdim
7	6	5	4	3	2	1

16) Bu iş yerinde daha ne kadar süre çalışmak istersiniz?

☐ İlk fırsatta ayrılmak isterim ☐ 1 yıl ☐ 2 yıl ☐ 3 yıl ☐ 4 yıl ☐ 5 yıl ☐ Ayrılmayı düşünmüyorum.

17) Bir süre için ayrılmak durumunda kalsanız (örneğin; hamilelik, askerlik gibi), yeniden çalışmaya başladığınızda, şimdiki iş yerinize döner misiniz?

Kesinlikle dönerim				Emin değilim		Kesinlikle dönmem
7	6	5	4	3	2	1

18) Gelecek yıl, aktif olarak yeni bir iş arama olasılığınız ne olacaktır?

Kesinlikle düşünmüyorum				Emin değilim		Kesinlikle ayrılacağım
7	6	5	4	3	2	1

19) Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.

Kesinlikle düşünmüyorum				Emin değilim		Kesinlikle ayrılacağım
7	6	5	4	3	2	1

20) Büyük bir olasılıkla bir dahaki yıl yeni bir iş arayacağım.

Kesinlikle düşünmüyorum				Emin değilim		Kesinlikle ayrılacağım
7	6	5	4	3	2	1

21) Bu şirket/büro dışında, çalışma olanaklarınız göz önüne alındığında, (en az bu şirket kadar) tatmin edici bir yer bulma olasılığınız nedir?

Çok büyük bir olasılıkla						Hemen hemen hiç yok
7	6	5	4	3	2	1

22) Şu anda çalıştığınız şirketten elde ettiğiniz maaş dışında, hanenize giren gelir ne ölçüdedir?

Maaşımın çok üstünde bir ek gelirim vardır	Maaşımın biraz üstünde bir ek gelirim vardır	Yaklaşık maaşım kadar bir ek gelirim vardır	Biraz gelirim vardır	Başka hiçbir gelirim yoktur
☐	☐	☐	☐	☐

23) Şu anda çalıştığınız yerdeki iş anlaşmanız nasıldır?

- ☐ Belirli bir süre/proje kapsamında işe alındım.
- ☐ Sürekli çalışmak üzere işe alındım.

II

1) İşinizden işten çıkarılma tehlikesi

	en az					en çok	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

2) İşinizdeki ücret seviyesi

	Çok düşük					Çok yüksek	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

3) İşinizde terfi edebilme imkanı

	Çok az					Çok fazla	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

4) Yaptığınız işi sevme dereceniz

	Çok az					Çok fazla	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

5) Yaptığınız işin takdir edilme durumu

	en az					en çok	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

6) İşinizdeki tatil ve izin durumu

	en az					en çok	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

7) İş arkadaşları ve iş grubu ile anlaşabilme durumunuz

	Çok kötü					Çok iyi	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

8) İş yerinizde sevmediğiniz bir işe verilme durumu

	en az					en çok	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

9) İşletmenin hekim ve sağlık hizmetleri

	Çok kötü					Çok iyi	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

10) Bağlı olduğunuz yönetici ile ilişkilerinizin durumu

	Çok kötü					Çok iyi	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

11) İşinizde yetiştirme ve eğitim imkanları

	Çok az					Çok iyi	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

12) İş yerinde çalışma başarınızı etkileyecek inisiyatif ve yetki durumu

	Çok yetersiz					mükemmel	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

13) İş yerinizde normalden fazla çalışma durumu

	Hiç yok					Çok fazla	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

14) İşyerinin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü ve benzeri bakımdan)

	Çok kötü					mükemmel	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

15) Bağlı olduğunuz yöneticinin iş arkadaşlarınız ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu

	Çok az					Çok iyi	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

16) İşletmenizde başarı, takdir ve ödüllendirme adaleti

	Çok adaletsiz					Çok adil	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

17) İşletmenizde ücret dışı yapılan aynı yardımlar (giyecek ve yiyecek yardımları)

	en az					en çok	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

18) İş yerinde çalışma veriminizi etkileyecek araç ve gereçlerin durumu

	Çok yetersiz					mükemmel	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

19) İşyerinde karara katılma imkanları

	en az					en çok	
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

20) Tüm faktörler gözönünde tutulduğunda bu işletmede iş memnuniyeti ve tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?

	Hiç yok					Çok fazla	
Şimdi ne kadar	- 1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7

ÖZGEÇMİŞ

Esin KASAPOĞLU, 1968 yılında Zonguldak'ta doğdu. İlk öğrenimine 1974 yılında, Yayla Özel İlkokulu'nda başladı. 1979 yılında mezun oldu. Aynı yıl, T.E.D. Zonguldak Koleji, hazırlık sınıfına başladı. Ortaokulu, 1983 yılında tamamlandıktan sonra, liseye aynı okulda devam etti. 1986 yılında lise öğrenimini tamamladı ve İ.T.Ü. Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümünü kazandı. 1990 yılında mezun oldu. Aynı yıl, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilimdalı, Bina Yapım Yönetim Programında, yüksek lisans eğitimine başladı. 1992 yılında mezun oldu. Yüksek Lisans tezini, İnşaat Sektöründe Alt Yüklenici Kullanımı üzerine hazırladı. 1992 yılında, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilimdalı, Yapı Bilgisi Programında, doktora eğitimine başladı. 1990 yılından beri, çeşitli mimarlık bürolarında, mesleki çalışmalarına devam ediyor.