

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTLERDE YÖNETİMİN ROLÜ  
VE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ  
( Arma Filtre Sistemleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş. Örneği)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Necmi GÖKYOKUŞ**

**Enstitü Anabilim Dalı : EĞİTİM BİLİMLERİ**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Selahattin ÖZYURT**

**OCAK - 2001**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE, YÖNETİMİN ROLÜ  
VE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ  
( Arma Filtre Sistemleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş. Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Necmi GÖKYOKUŞ

Enstitü Anabilim Dalı : EĞİTİM BİLİMLERİ

Bu tez .../.../2001 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

-----  
Jüri Başkanı

-----  
Jüri Üyesi

-----  
Jüri Üyesi

## ÖNSÖZ

Yönetim, kendi bünyesindeki çeşitli kaynakları kullanarak, önceden belirlenmiş birtakım amaçları gerçekleştirmeye çalışan üst kurum olarak tanımlanabilir. Yönetim bu amaçları gerçekleştirmek üzere çalışırken; planlama, örgütleme, eşgüdümleme, yöneltme ve denetim gibi belirli fonksiyonları yerine getirmek üzere kararlar almaktadır. İnsan kaynağının yönetimi, işletmedeki işgücünün önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirmek üzere güdülenmesini ve bu yönde performansı için yol gösterilmesini kapsamaktadır.

Günümüz işletmelerinde teknolojik yeniliklerle birlikte yapılan yatırımların daha çok insana yönelik yatırımlar olduğu görülmektedir. Bazı işletmelerde gözlenen "empatik iletişim" çalışmalarının işletme verimliliğini ne yönde etkilediği araştırmamızın konusunu oluşturmaktadır. Araştırma yaptığımız Arma Filtre Sistemleri Ticaret A.Ş. işletmesinde kalite yönetimi anlayışının yönetim kademesi tarafından ne oranda benimsendiği ve bunun işgören verimliliğine etkisinin durumunu bağımsız bir gözlemlerle değerlendirmeye çalıştık.

Çalışmamız hazırlanırken bilgi, kaynak ve yol gösteren danışmanım Yrd. Doç. Dr. Selahattin ÖZYURT' a, değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ahmet ESKİCUMALI' ya, Psikolog Nuri TURUNÇ' a, çalışmamızın başından sonuna kadar hiçbir fedakarlıktan kaçınmadan, engin bilgi birikimini benimle paylaşan Salih GÖKYOKUŞ' a ve ARMA yönetimi ve çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Necmi GÖKYOKUŞ  
SAKARYA, 2001

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ii
TABLolar LİSTESİ .....	iii
ÖZET .....	iv

SUMMARY .....	vi
---------------	----

BÖLÜM I .....	1
---------------	---

GİRİŞ .....	1
-------------	---

1.YÖNETİMİN TARİHSEL SÜRECİ ..	1
--------------------------------	---

1.1. Yönetim Modelleri .....	2
------------------------------	---

1.1.1. Klasik Yönetim Modeli .....	2
------------------------------------	---

1.1.2. Neo-Klasik Yönetim Modeli .....	5
--	---

1.1.3. Modern Yönetim Modeli .....	7
------------------------------------	---

BÖLÜM II .....	12
----------------	----

2. YÖNETİMİN ROLÜ VE VERİMLİLİK .....	12
---------------------------------------	----

2.1. Yönetici Davranışları .....	12
----------------------------------	----

2.2. Yönetimin Rolü ve Empati .....	14
-------------------------------------	----

2.2.1. Karar Verme .....	15
--------------------------	----

2.2.2. Planlama .....	17
-----------------------	----

2.2.3. İletişim .....	19
-----------------------	----

2.2.4. Örgütlenme .....	22
-------------------------	----

2.2.5. Güdüleme .....	23
-----------------------	----

2.2.6. Eşgüdümleme .....	26
--------------------------	----

2.2.6. Kontrol (Denetleme) ve Değerlendirme .....	27
---	----

2.3. Verimlilik Yönetimi .....	28
--------------------------------	----

2.3.1. Verimlilik Kavramı,Niteliği ve Rolü .....	28
--	----

2.3.2. İşletme Düzeyinde Verimlilikle İlgili Yaklaşımlar .....	30
--	----

2.3.3. Verimlilik Eğitimi .....	32
---------------------------------	----

2.3.4. Verimlilik Artırma Stratejileri .....	34
--	----

2.3.5. İşgücünün Sorunlarına Yaklaşım .....	35
---	----

2.3.6. Çalışma Hayatının Niteliğinin Geliştirilmesi .....	37
---	----

BÖLÜM III .....	39
-----------------	----

3. ARMA FİLTRE SİSTEMLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. UYGULAMA ÖRNEĞİ	
--	--

.....	39
-------	----

3.1. Uygulama Yapılan Örgüte İlişkin Genel Bilgiler .....	39
---	----

3.2.	Araştırmanın	Amacı
.....	40	
3.4. Sınırlılıklar	.....	40
BÖLÜM IV		
4. YÖNTEM	.....	41
4.1. Araştırmanın Modeli	.....	41
4.2. Evren ve Örneklem	.....	41
4.3. Verilerin Toplanması	.....	41
4.4. Verilerin Çözümlemesi	.....	42
BÖLÜM V		
5. BULGULAR VE YORUMLAR	.....	43
BÖLÜM VI		
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	.....	59
6.1. SONUÇ	.....	59
6.2. ÖNERİLER	.....	61
KAYNAKLAR	.....	62
EKLER	.....	66
Ek-A:	.....	66
Ek-B:	.....	70
Ek-C:	.....	71
ÖZGEÇMİŞ	.....	77

## ŞEKİLLER

Şekil 1 : Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	.....	25
---	-------	----

## TABLolar

Tablo 1 : Amerikan, Japon ve Z Tipi Örgüt Yapısı Karşılaştırması .....	12
Tablo 2 : Karar Vermede Yönetici Davranışları ve Yönetim Biçimleri .....	17
Tablo 3 : İletişim Süreci .....	21
Tablo 4 : Yaş Durumu .....	43
Tablo 5 : Cinsiyet Durumu .....	43
Tablo 6 : Eğitim Düzeyi .....	43
Tablo 7 : Mesleki Eğitim Durumu .....	44
Tablo 8 : İş Yerindeki Ünvanı .....	44
Tablo 9 : İş Yerindeki Çalışma Yılı .....	44
Tablo 10 : Çalışma Ortamından Memnunluk Durumu .....	45
Tablo 11 : Arkadaşlık İlişkilerinden Memnun Olma Durumu .....	46
Tablo 12 : Yöneticilerle Olan İlişkilerinden Memnun Olma Durumu .....	46
Tablo 13 : Çalışılan Bölüm Yöneticisine Ulaşma Kolaylığı .....	47
Tablo 14 : Genel Müdüre Sorun ve Önerileri İletmeyi Düşünme Durumu .....	48
Tablo 15 : Yöneticinin Daha Başarılı Olmada Destek Verme Durumu	

.....	48
Tablo 16 : İşletmeyi Aile Olarak Görme, Aileden Biri Gibi Hissetme Düzeyi	49
Tablo 17 : Kuruluşun Eğitim ve Mesleki Gelişimle İlgilenme Durumu	49
Tablo 18 : Kuruluşta Bölümlerarası İletişim Durumu	50
Tablo 19 : Çalışanların Yönetim Yaklaşımlarına Yakınlık Hissetme Durumu	51
Tablo 20 : Yöneticinin Sorunlarla İlgilenme Durumu	51
Tablo 21 : Yöneticilerin Yanlış Davranışlarından Etkilenme Durumu	52
Tablo 22 : Başarılı Olduğunda Yöneticilerden Takdir Görme Durumu	53
Tablo 23 : Rutin İşlerde de Taktir Edilmeden Mutlu Olma Durumu	53
Tablo 24 : Kuruluşun Hedeflerini Bilme Durumu	54
Tablo 25 : İşletmede Hizmet İçi Eğitim Düzenlenme Durumu	55
Tablo 26 : Alınan Maaşın ve Ücretin Yeterlilik Durumu	55
Tablo 27 : Çalışanların İşle İlgili Konularda Görüşlerinin Alınma Durumu	56
Tablo 28 : Genel Anlamda Çalışanların Yaşamlarından Memnun Olma Durumu	57
Tablo 29 : İşletmede Çalışmaktan Memnun Olma Durumu	57
Tablo 30 : İşletmeden Ayrılmayı Düşünme Durumu	58

## ÖZET

Günümüz işletmelerinde, değişme ve gelişmenin sürekli hızlandığı, bilgi ve teknolojinin çeşitlendiği ve rekabetin yoğunlaştığı bir dönem yaşanmaktadır. Başka bir ifadeyle, yenilik yapmak, bilgi üretmek ve rekabet avantajı sağlamak günümüz işletmelerinde kârlılıktan daha önemli hale gelmiştir.

Yönetim düşüncesi, modelleri ve kavramlarının yaşanılan tarihsel süreç içinde değişmesi, gelişmesi ve çeşitlenmesiyle günümüze kadar gelen farklı yaklaşımlar ve uygulamalar sonucunda bugün işletmelerin "Toplam Kalite Yönetimi" kavramıyla yeni bir çehre kazanmaya çalıştıkları gözlenmektedir.

Çalışma, empatik iletişim, işletme kültürü, karar verme, plânlama, örgütleme, eşgüdümleme, güdüleme, kontrol, denetleme ve işgücü verimliliği gibi kavramlarda ön plâna çıkan yönetim boyutunun değişimler karşısındaki tutumu, yönetici - işgören iletişiminde kurulan empati düzeyi ve bunun verimlilik üzerindeki etkilerini kapsamaktadır.

I. Bölümde, kapsamlı olarak yönetim modelleri üzerinde durulmuştur. II. Bölümde, yönetimin üstlendiği roller açıklandıktan sonra, bu rollerin verimliliğe olan etkileri teorik olarak irdelenmiştir. III. Bölüm ise bir anket çalışmasıdır. Bu çalışmada, Arma Filtre Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. adıyla bilinen örgüt örneklem seçilerek uygulanan yönetim modeli, bu modelin yönetim kademesi tarafından ne derece benimsendiği ve çalışanlar tarafından algılanış biçimi belirlenmeye çalışılmıştır.

Sonuç olarak, yönetim kademesinin, uygulanan kalite yaklaşımlarını benimsedikleri ve bunun işgörenler üzerinde olumlu yansıdığı görülmektedir. Bu bağlamda, modeli uygulayan yönetimin kurduğu empatik iletişim ve işgücü verimliliği arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır.

## **SUMMARY**

In Today' s administrations, we are living in a term in which change and development is continually speeding up, a variety of knowledge and technology is appearing and competition is increasing rapidly. In other words, to make newness, to produce knowledge and to obtain competition advantage, has become much more important than profitableness in Today' s administrations.

In the historical process, through change, development and variation of management considerations and models and concepts as a result of different approaches and applications it' s being observed that Today, administrations are working to obtain a new aspect with the concept "Total Quality Management".



The conduct of management dimension appearing in concepts such as work, emphatic communication, culture of administration, decision, planning, organization, coordination, motivation, control, inspection and productivity of working power comprises the emphatic level formed within the communication between administrator - worker and it' s effects on productivity.

In the I. Chapter, administration models are being examined. In the II. Chapter, after the functions of administration are explained, the effects of these functions on productivity are being theoretically examined.

The III. Chapter, is about inquiry work. In this work, the company "Arma Filtre Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş." an example of administration model being applied, how much of this model is being adopted by administrators and it' s perception workers are being determined.

As a conclusion, it has been seen that, administrators have adopted Quality approaches being applied and this made good influence on workers. In this sense, there is a directly proportional relation ship between the emphatic communication formed by administrators who apply this model and work power productivity.

## **BÖLÜM I**

### **GİRİŞ**

Yönetim, belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde biraraya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlenmesini koordine eden üst kurum şeklinde tanımlanabilir.

Sosyal organizasyonlarda, özellikle işletmelerde çağdaş yönetim sistemlerinin uygulanabilmesi için her şeyden önce “insan öncelikli” bir yönetim felsefenin kabul edilmiş olması gerekir. Günümüz işletmelerinde, sürekli değişen piyasa şartlarına uyumda üretilen ürünün kalitesinin sağlanmasında, kullanılan hammadde ve diğer girdilerle birlikte işgücü verimliliği de etken bir faktör olarak rol oynamaktadır.

Geçmişte ve günümüzde yapılan yönetim araştırmaları (Lewin, Von Bertalanffy, Taylor vb.) otoriter, liberal ya da demokratik yönetici davranışlarının işgücü verimliliğini dolayısıyla işletme verimliliğini etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Yaşadığımız yüzyılın son çeyreğinde modern teknoloji kendine yaygın bir kullanım alanı bulmuştur. Buna paralel olarak yönetim ve kontrol sistemlerinde de hissedilebilir gelişmeler gözlenmektedir. Eski yönetim sistemlerinin yerine yepyeni anlayışlar ve kurallar getirilmektedir. Bu gelişmeler, (tüm dünyayı etkilemekte) yönetim modellerinde köklü değişmelere yol açmaktadır.

## **1. YÖNETİMİN TARİHSEL SÜRECİ**

### **1.1. Yönetim Modelleri**

Sanayi devrimine kadar tarıma dayalı bir üretimin ağırlığını koruması, yönetim düşüncesinin daha çok devlet organizasyonlarında konu edilmesi ile sınırlı kalıyordu. İşletmelerde ise daha çok şahsi tecrübelerden, deneme-yanılma yöntemlerinden v.b. (Dinçer, Fidan,1996:104) yararlanılması ile birlikte, gelişen ve değişen şartlar karşısında bu bilgiler yetersiz kalıyordu.

Sanayi devriminden sonra bazı işletme sahipleri ya da işletmede görevli kişiler, işlerin daha kısa sürede yapılması ve daha çok kâr elde etmek amacıyla çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Tarihsel süreç içinde en meşhur olanları “Klasik, Neo-klasik ve Modern İşletme Yönetimi Düşünceleri” dir. Bu üç temel teori, ana hatlarıyla izdüşümü olan diğer görüşlerle birlikte ele alınmaktadır.

#### **1.1.1. Klasik Yönetim Modeli**

1700’lü yılların sonlarından 1930’lu yıllara kadar etkisini uzun bir süre gösteren klasik işletme yönetimi düşüncesinin temelini; Frederik W. Taylor’un “Bilimsel Yönetim Teorisi”, Henri Fayol’un “Yönetim Teorisi” ve Max Weber’in “Brokrasi Modeli” oluşturmaktadır. Klasik işletme yönetimi düşüncesinde (teorisyenleri farklı teoriler ortaya koymakla birlikte) genel olarak bakıldığında; önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, organizasyonların tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerinde durulduğu söylenmektedir. Bundan dolayı bu düşünce ekolüne “Makine Teorisi” ya da “İlkeler Yaklaşımı” (Dinçer, Fidan,1996:108) da denmektedir. Bununla birlikte yönetim anlayışına ilk bilimsel katkının yapıldığı, sistemli bilgi, ilke ve düşüncelerin ortaya konduğu bir yaklaşım (Doğan, 1998:181) olarak da görülmektedir.

Klasik yönetim düşüncesindeki insan modelinde insan, şahsi çıkarları peşinde koşan, tembel, karar verme yeteneği zayıf bir yapı olarak varsayılır ve işini istekle yapabilmesi için ekonomik ödüllendirmeye ve prim sistemine dayanan bir motivasyon sisteminin uygulanması, hiyerarşik bir kontrolün sağlanması, yönetim alanının dar tutulması, kararların üst kademelerde alınması, işlerin bütün ayrıntılarıyla planlanması, işgücü verimliliğinin artırılması için iş

basitleştirilmesi, iş yerinin düzenlenmesi, üretimde yürüyen şerit uygulanması (Dinçer, Fidan, 1996:110) gibi kurallar uygulanır. Ayrıca bu yönetim düşüncesinde organizasyon, kapalı( çevre ile ilişkileri ve teknolojinin etkileri göz önüne alınmayan) ve mekanik ( insanın makinanın bir parçası gibi) görülmektedir.

Yönetimin bir bilim olarak incelenmesi ilk kez yirminci yüzyılın başlarında Amerikalı makine mühendisi olan Frederick W. Taylor tarafından olmuştur (Doğan, 1998:181). Taylor' un 'Bilimsel Yönetim' teorisi; çalışanların ne yapmaları gerektiğini tam olarak belirlemek ve işlerin en verimli bir şekilde yerine getirilmesine nezaret etmek biçiminde tanımlanabilir. Bunun için tecrübe yerine bilim, anlaşmazlık yerine ahenk, bireycilik yerine işbirliği, kısıtlanmış üretim yerine azami üretimi sağlayacak şekilde insanların yetiştirilmesi istenmektedir.

Bilimsel ilkeleri, yönetimle ilgili meselelere uygulaması, işgücüne verilecek iş araçlarının kullanılmasıyla ilgili çalışmalar yaparak yönetimin görevinin işgücünden ne beklediğinin ve işin nasıl yapılacağına onlara anlatmak olduğunu ilk defa dile getiren kişi olması (Can, 1992:45), Taylor' un işletme yönetimine katkısı olarak nitelendirilirken, onu eleştirenler; insani ilişkileri (işgücünün psikolojik ihtiyaçlarını) görmezlikten gelmesine dikkat çekmektedirler.

Taylor, (fabrikasında ve diğer işletmelerde) yaptığı incelemelerinde, sanayide çalışan işgücünün ekonomik olarak kullanılmadığını gözlemlemiştir (Eren, 1993:14). Gözlemlerinin sonunda işletme içinde dikkat edilmesi gereken beş alanda öneride bulunmuştur. Bu öneriler; çeşitli işlerin bilimsel yöntemlerle uygulanabilmesi için 'standartlaştırma', bir işin ne kadar kısa zamanda yapılabileceğini ölçmeye yarayan 'hareket ve zaman etüdü', iş yerinde kendi yeteneklerine uygun işgücünü belirlemek, işi ile ilgili olarak onu eğitmek için 'işe uygun eleman seçimi ve eğitimi', dolaysız ve seri olması nedeniyle işgücünü teşvik etmenin avantajlı bir yol olduğunu öne sürdüğü 'parça başı ücret sistemi', yöneticinin ayrıntılı olarak belirlediği (planladığı) işlerin işgücü tarafından uygun yapıp yapılmadığını denetleyecek, beyin gücü, eğitim, teknik bilgi, gereğine göre davranma, cesaret, dürüstlük, sağlık, karar verme (Dinçer, Fidan, 1996:117) gibi yeteneklere sahip insanlardan oluşan 'fonksiyonel ustabaşılık' tır.

Yönetim düşüncesinin temel teorisini, yönetim ve organizasyonlarla ilgili bir takım ilke ve teknikler belirlemeye yönelik, makro nitelik taşıyan Henri Fayol' un 'Yönetim Teorisi Yaklaşımı' nın oluşturduğu söylenmektedir.

H. Fayol' la başlayan yönetim teorisi akımı, organizasyon ve yönetim olgusunu daha kapsamlı bir biçimde inceleyen genel anlamda bir takım ilke ve yöntemler

belirlemeye çalışan geniş bakış açılı bir yaklaşımdır.

Fayol' a göre, işletmelerdeki faaliyetler başlıca altı gruba ayrılmakta olup bunlar; teknik, ticari, finansal, emniyet, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir. Ayrıca yönetimin; planlama, örgütleme, komuta etme, koordinasyon ve kontrol etme fonksiyonu olarak beş önemli fonksiyonu olduğunu belirtmektedir.

Otuz yılı genel müdürlük olmak üzere elli sekiz yıllık yöneticilik kariyeri olan H. Fayol, yöneticilerde bulunması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamıştır: “Fiziksel yetenek (sağlıklı olmak), fikrî yetenek (anlayabilme, öğrenebilme, karar verme, uyma), moral özellikleri (enerji, doğruluk, sorumluluk üstlenme arzusu, inisiyatif, sadakat), genel kültür (ilgili olduğu görev dışında kalan konularda bilgi), özel eğitim (teknik, ticarî, finans ve yöneticilik görevlerinde sahip olunması gereken özel bilgiler) ve tecrübe”(Dinçer, Fidan, 1996:122).

Fayol' un yönetim konusuna katkısı, günümüzde de geçerli olan yönetim fonksiyonlarını dile getirmesi, yönetim ilkelerinin çoğunu ortaya koyması Taylor' dan farklı olarak işletmenin tüm faaliyetlerinin yönetimi ile ilgilenmesi ve en önemlisi (yönetimde) insan ögesi yönetiminin önemini gündeme getirmiş olmasıdır (Doğan, 1998:183).

H. Fayol' un ileri sürdüğü metot ve ilkeler, Taylor' un yöntem ve ilkelerini bütünlüleyici, (onun eksiklerini belirli alanlarda giderici) bir nitelik taşımaktadır (Demirkan, 1997:25).

Ancak, onun kafasında oluşturduğu insan tipinde insanları; tembel, iş yapmaktan kaçmanın yollarını arayan bir yapıya sahip bireyler olarak görmesi, dolayısıyla onları yola getirecek katı ve müsamahasız bir ceza ve disiplin sisteminin uygulanmasını önermesi onu eleştirenler tarafından Fayol' un insanı duygusuz bir araç veya robot gibi algıladığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Klasik yönetim düşüncesinin üçüncü yaklaşımı, Max Weber' in ‘İdeal Bürokrasi’ düşüncesidir. Bürokrasi kavramını; geniş bir çalışma alanına sahip toplumsal fiil ve hareketlerin akla uygun ve tarafsız esaslara göre düzenlenmesi (belirlenmesi) süreci’ şeklinde tanımlamak mümkündür.

Sanayi devrimi, köyden şehirlere göç olayını meydana getirmiş, dolayısıyla şehirler (yeni kurulan ve gelişen işletmelerle birlikte) endüstri merkezleri olarak hızla büyümüştür(Abadan, 1959:46). Bu hızlı gelişmeye paralel olarak, küçük örgütlerin yerini, gerek kamu ve gerekse özel kesimde büyük çaplı örgütler almaya başlamıştır(Doğan, 1998:184).

İşte Weber, büyüyen ve karmaşıklaşan organizasyonların yukarıdaki bürokrasi tanımına uygun şekilde yönetilmesini salık vermiştir.

M. Weber, uygulamada gerçekleşmediğini kabul ettiği ancak olması gereken yani ideal bürokrasinin şu kurallara göre düzenlenmesini önermiştir:

- İş bölümü ve uzmanlaşmaya gidilmesi,
- Uyulacak prensip ve düzenlemelerin önceden yazılı olması,
- Bu kurallara o organizasyonda ayırım yapmadan herkesin uyması,
- Örgütte her makamın yetki ve sorumluluklarının belirlendiği ve tanımlandığı hiyerarşik bir sistemin olması,

İşgörenlerin seçilmesi, ödüllendirilmesi ve terfisinin nitelik ve performanslarına göre belirlenmesi(Doğan, 1998:184).

### 1.1.2. Neo-Klasik Yönetim Modeli

Yukarıda ana hatlarıyla incelemeye çalıştığımız klasik yönetim düşüncesi yaklaşımlarının etkileri konusunda yapılan eleştiriler ve buna bağlı olarak bu yaklaşımların (özellikle insan unsuruna bakış açısı konusunda) yetersiz bulunmaları(Doğan, 1998:185) nedeniyle, 1930'lu yıllara gelindiğinde, yönetim düşüncesinde “İnsani İlişkiler yaklaşımı” (The Human Relations Movement) adı altında yeni bir perspektif geliştirilmeye başlanmıştır.

“Klasik yönetim düşüncesi, insanı sadece kendi çıkarları peşinde koşan, akılcı-iktisadi bir insan olarak gördüğü; organizasyonu bir makina ve insanı da onu tamamlayan bir parça gibi düşündüğü; aşırı işbölümü ve yakın kontrole insanları yabancılaştırdığı ve yalnızlaştırdığı; organizasyonu çevresinden bağımsız olarak ele aldığı için bir çok eleştiri ve itirazla karşılaşmıştır”(Dinçer, Fidan, 1996:137).

Bu eleştiriler yanında, 1929-1930'daki ekonomik krizin etkisiyle organizasyon problemlerinin artması sonucunda Klasik Teori'nin eksikliklerinin hissedilmesi ve Hawthorne araştırmalarının da katkısı söz konusudur. 1924' ten 1936 yılına kadar süren Yönetimde İnsan İlişkileri Yaklaşımı' nın da kaynağı olan bu araştırmalar, Şikago Western Elektrik Fabrikası'ndaki (Chicago Western Electric Company ) işgörenler üzerinde uygulanan ve beş aşamada gerçekleştirilen bir araştırmadır(Başaran, 1992:42).

Bu alanda E. Mayo ve Roethlisberger (ki Hawthorn araştırmalarını Mayo başlatmış, Roethlisberger sürdürmüştür), C. Argyris (Olgunlaşma Yaklaşımı), D. McGregor (X ve Y Kuramı), K. Lewin (Önderlik Kuramı) ve R. Likert (Sistem-1 Sistem-4 Modeli) yaptıkları çalışmalarla önemli katkılar sağlamışlardır.

Neo-Klasik düşüncenin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, yani insan unsurunu ele almasıdır. Dolayısıyla bu düşüncenin (teorinin) ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun kabiliyetlerinden azami ölçüde faydalanmak, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımadır.

Neo-klasik yönetim düşüncesinde insan, ekonomik çıkarları için uğraşan akılcı insan değil, sosyal insandır. Belirli bir grubun, ya da cemaatin üyesi olarak yaşar, ama o grubun diğer üyelerinden farklıdır. Bu açıdan neo-klasik düşüncede kişi ve grup, organizasyon tahlillerinde iki önemli değişkendir. Bu iki değişken karşılıklı olarak birbirini etkiler. Diğer taraftan, klasik teorinin rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen gibi ana kavramlarına karşılık, neo-klasik düşünce insan özellikleri yanında davranışlar, motivasyon, kararlara katılma ve tatmin gibi kavramlar üzerinde durmuştur (Dinçer, Fidan, 1996:137).

Neo-klasik yönetim düşüncesi esas itibariyle, klasik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak, neo-klasik düşüncede, bu kavram ve ilkeler, insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle; yumuşatılmış, inceltilmiş ve genişletilmiştir. Başka bir ifadeyle, neo-klasik yönetim düşüncesi, insan ilişkileri yaklaşımı ile klasik yönetim düşüncesini kaynaştıran ve uzlaştıran bir düşünce sistemidir.

Klasik yönetim düşüncesinin esasını bilimsel yönetimin oluşturmaya karşılık, neo-klasik yönetim düşüncesinin esasını insan ilişkileri yaklaşımı oluşturmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımı; motivasyon, grup davranışı, önderlik, kişilerarası ilişkiler ve haberleşme gibi daha alt düzeyde konularla gelişmeye başlamış, daha sonra resmi ve gayriresmi organizasyon, sosyal ve teknik sistemler arasındaki etkileşim ilişkileri, birey ve organizasyon (örgüt) bütünleşmesi v.b. gibi daha genel ve kapsamlı konular üzerine eğilerek, olgunlaşmış ve 'Örgütsel Davranış Yaklaşımı' ve sanayide 'Hümanizm Akımı'na dönüşmüştür (Dinçer, Fidan, 1996:138).

Ancak, neo-klasik yönetim düşüncesini ortaya koyan araştırmacılar da klasik yönetim düşüncesini savunanlar gibi, sistemlerin bir yönüne (yani beşerî yönüne) ağırlık vererek temel inceleme konusu yapmışlar, organizasyonlarla ilgili diğer konulara yeterince eğilmemişlerdir. Bütün bunlara rağmen bu düşünce sistemi, klasik teorinin eksiklerini tamamlayarak modern yönetim düşüncesine geçişte bir basamak olarak gösterilmektedir (Demirkan, 1997:26).

### **1.1.3. Modern Yönetim Modeli**

“Modern İşletme Yönetimi Düşüncesi' nin incelenmesine geçmeden önce Modern İşletme Yönetimi Düşüncesi' ne katkıda bulunan başlıca bilim adamları ve öne sürmüş oldukları görüşleri özetlemekte fayda vardır.

Alfred Korzybski: Modern teoriye ilk katkıyı sağlayanlardan olup, geliştirmiş olduğu yaklaşıma “genel semantik” adını vermiştir. 1933 yılında yayınladığı ilk eserinde; insanların üç değişik dünyada yaşadığını öne sürmüştür. Bunlar; olaylar dünyası, cisimler dünyası ve semboller dünyasıdır. Düşünür, dikkatini dil ve iletişim konusundaki problemlere yöneltmiştir. Onun konuları, soyutlama, anlam çıkarma, dilin sertliği, iletişim çevresi, sözcüklerin tabiatı ve algılamamanın önemi üzerinedir.

Mary Parker Follet: 1920-1930'lu yıllarda, işletmelerde, bireyler ve organizasyonun (örgütün) çıkarlarını birleştirmeyi amaçlayan ilişkiler psikolojisi üzerinde incelemeler yapmıştır. "İşlerin işbirlikçi bir ruh içinde görülmesini" önermiştir. Herkesin birey olarak, bir grubun ve toplumun bir parçası olduğu görüşünü kabul ettirmeye çalışmıştır. Bu görüşlerin örgütlerin çıkarlarından fedakarlıkta bulunmaksızın gerçekleştirilebileceğini ileri sürmüştür.

Chester I. Barnard: 1938 yılında yönetim ve örgütleri modern açıdan ilk açıklayan kitabın sahibi olan yazar bir örgütü, bireysel ihtiyaçların karşılanabilmesi amacıyla, işbirliğine dayalı etkileşimlerin bulunduğu dinamik sosyal bir sistem olarak tanımlamıştır. Bireyi, örgütü, mal ve hizmet sağlayanları ve müşterileri çevrenin bir parçası olarak nitelendirmiştir. Onun görüşü örgütleri gerek resmi, gerekse gayr-ı resmi yönlerini kolaylıkla birbirine uygun hale getirebilmektir.

Ludwig Von Bertalanffy: Modern düşünceye (teoriye) en büyük katkıyı sağlamış bulunan kişi olarak ifade edilmektedir. Bir biyolog olan Bertalanffy, modern teorinin felsefi temeli olan ‘Genel Sistem Teorisi’ ni geliştirmiştir. Düşünür, örgütlerin dinamik, sistemli, iç içe hareket eden, çok boyutlu, çok düzeyli ve ihtimal yönlerinin bulunduğunu öne sürmüştür” (Dinçer, Fidan, 1996:163-164).

Dünya’ da yaşanan bazı toplumsal değişmelerle birlikte sanayileşme ve teknolojiye meydana gelen yeni gelişmeler (işletmelerin daha da büyüyen karmaşık hale gelmesi), işletmelerin sorunlarını klasik (bilinen) yöntemler dışında yeni yöntemlerle çözme arayışına itmiştir.

1960’lı yıllardan bu yana ortaya atılan ‘Modern Yönetim Düşüncesi’; klasikçilerin rasyonel (akılcı) sistemi ile neo-klasikçilerin tabii (insani) sistemini birleştirmeye yönelik çalışmalar olarak (Doğan, 1998:188) ifade edilmektedir. Bu yönetim düşüncesi içinde en önemli yaklaşımlar: Sistem Kuramı Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı ve bugün aktüalitesi devam eden Japon Yönetim

Yaklaşımı ( Z Tipi Yönetim Yaklaşımı) dır. Bu üç yaklaşım ve bunlara paralel olarak meydana gelen diğer gelişmeler ana hatlarıyla gösterilmeye çalışılacaktır.

E. Mayo' nun ortaya attığı sistem düşüncesine (yaklaşımına) Chester Barnard, Herbert Simon ve William Scott katkıda bulunarak daha da geliştirmişlerdir. Yönetim düşüncesi içinde anılan mevcut (o döneme kadar kullanılan diğer) yaklaşımları birleştirici bir hususiyet atfettiklerinden bu yaklaşımın yönetim düşüncesi anlayışının gelişmesinde önemli yere sahip olduğu (Baransel, 1993:16) söylenmektedir.

'Sistem Yaklaşımı' nda örgütler, bir çok alt sistemi olan ve bu alt sistemlerin bir üst sisteme bağlı olduğu komplike (karmaşık) bir yapı olarak ele alınır. Sistemler açık ve kapalı olmak üzere iki şekilde incelenmekte; eğer bir sistemin çevresi ile arasında enerji, bilgi ve malzeme alışverişi varsa açık sistem, tersi bir durum söz konusu ise kapalı sistem şeklinde ifade edilmektedir. Organizasyonlarda çevre değişkenlerini dikkate alan (açık) sistemlerin başarılı olacağı, bu özelliği taşımayan (kapalı) sistemlerin başarılı olamayacağı (Dinçer, Fidan, 1996:175) vurgulanmaktadır.

"Özetle, sistem yaklaşımının organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görme imkanı sağladığı, bu bakımdan meselelerin çözümüne yeni bir bakış açısı getirdiği"(Demirkan, 1997:27) söylenmektedir.

Modern işletme yönetimi düşüncesinin ikinci önemli yaklaşımı, 'Durumsallık Yaklaşımı' dır. Bu yaklaşıma göre, ne Taylor ve Fayol gibi klasik teorisyenlerin yönetim anlayışları ile ne de sistem yaklaşımçıların genel ve soyut ilkeleriyle organizasyonların karşılaştığı meselelere çözüm bulmak geçerli bir yol değildir. Yönetim meseleleri, ayrıntılı biçimde yürütülecek araştırmalar ile çözümlenmeye çalışılmalıdır. Araştırma bulguları imkân verdiği takdirde genelleme yapılabilir (Eren, 1993:65).

Bu yaklaşım içinde araştırma yapılırken iki türlü değişkenden söz edilir: Çevresel faktörler (ki bunlar; müşteriler, devlet müdahalesi, rekabet, pazar şartları gibi dış çevre unsurları) bağımsız değişken, iç faktörler (ki bunlar da; yönetim ilke, teori ve teknikleri, yapılacak işin niteliği, kullanılan teknoloji, personelin niteliği gibi iç çevre unsurları da) bağımlı değişken olarak ele alınır. Bu iki değişken arasında (yani bağımlı ve bağımsız değişken arasında) fonksiyonel ilişki kurularak bir sonuca varılır(Baransel, 1993:17).

Durumsallık yaklaşımı konusunda ilk araştırma 1965 yılında (etkili bir organizasyon biçiminin işletmenin kullandığı teknolojiye göre değiştiğini/değişeceğini öne süren) Woodward tarafından yapılmıştır. Daha sonraları, faaliyetlerin yapılandırılması, otorite yoğunlaşması ve iş akışının



kontrolünü inceleyen Aston Grubu Araştırması, kömür madenlerinden kömür çıkarmada yapılan teknolojik değişmelerin örgüt yapısı ve işleyişi üzerindeki etkilerinin araştırıldığı Tavistock Enstitüsü Çalışmaları, işletmelerde organizasyon yapıları ve yönetim uygulamalarının dış çevre şartları tarafından nasıl etkilendiğinin irdelendiği (1961 yılında İngiltere’ de 20 endüstri işletmesinde yapılan) Burns ve Stalker Çalışması gibi bir çok araştırma durumsallık yaklaşımına dolayısıyla modern işletme yönetimi düşüncesine katkıda bulunmuştur.

Yukarıda değinmeye çalıştığımız gelişmelerle birlikte batıda özellikle A.B.D.’ de sanayileşmenin getirdiği bilimsel ve teknolojik yenilikler, (batıda kapitalizmin değer sistemi olarak görülen protestan ahlakının bireyciliği körüklemesi sonucu) bazı sosyal bütünlüğün ve kültürel değerlerin azalmasına, hatta ortadan kalkmasına neden olmuştur.

Bu değişmelerin (organizasyonların işleyişinde işbirliğinin azalması, çalışanların motivasyonlarındaki azalmalar) işletmelerde verimlilikle ilgili olumsuz etkileri kısa vadede önemsenmemiş, ancak uzun vadede önemli problemler ortaya çıkmıştır(Wolferen, 1990:193).

1980’li yıllardan itibaren başlayan arayışlar, Japon firmalarının başarılı organizasyonları üzerine yoğunlaşmıştır. İşte modern işletme yönetimi düşüncesinin sonucusu; Amerikan ve Japon yönetim yaklaşımları üzerinde yapılan araştırma ve incelemeler sonucu ortaya çıkan (yönetim uzmanı William Ouchi tarafından formüle edilen) ‘Z Tipi Yönetim Yaklaşımı’dır.

W. Ouchi, 1981 yılında dünyaya tanıttığı yaklaşımında, verimliliği arttırmada en önemli etken olarak işgücünün yönetime katılmaları önerilmekte ve Z tipi organizasyonlarda ‘psikolojik insan’ modeli esas alınmaktadır(Düren, 1990:10).

Ouchi’ nin Amerikan ve Japon toplumlarında yaptığı araştırmalara göre, iki toplumdaki uygulama farklılıkları ile Z tipi örgüt yapısının karşılaştırılması aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1.1 Amerikan, Japon ve Z Tipi Örgüt Yapısı Karşılaştırması**

Amerikan Tipi Örgüt Yapısı	Japon Tipi Örgüt Yapısı	Z Tipi Örgüt Yapısı
1. Kısa süreli istihdam 2. Hızlı değerlendirme ve terfi 3. Uzmanlaşmış mesleki gelişme 4. Bireysel kararlar 5. Bireysel sorumluluk 6. Açık kontrol mekanizmaları mekanizmaları	1. Uzun süreli istihdam 2. Yavaş değerlendirme ve terfi 3. Uzmanlaşmamış mesleki gelişme 4. Birlikte karar verme 5. Müşterek sorumluluk 6. Örtülü kontrol mekanizmaları	1. Uzun süreli istihdam 2. Yavaş değerlendirme ve terfi 3. Orta derecede uzmanlaşmış kariyer yolları 4. Birlikte karar verme 5. Bireysel sorumluluk 6. Açık ve resmi ölçme yoluyla üstü örtülü kontrol

Yukarıdaki bilgilere modern yönetim düşüncesi çerçevesinde bakacak (ve özetleyecek) olursak; modern yönetim düşüncesi fonksiyonları, çeşitli yönleriyle birlikte tüm organizasyonu (örgütü) dikkate alır. Modern yönetim düşüncesi teorisyenleri örgütü uyum gösterebilen yani, hayatını sürdürebilmek için çevresindeki değişmelere uymak zorunda bulunan bir sistem olarak görürler. Bu sistemde örgüt ve çevresinin birbirine bağlı olduğu kabul edilir; kaynaklar yönünden her ikisi de birbirlerine bağlıdırlar. Modern teori, birden fazla disiplin ile ilgilidir ve pek çok bilimden faydalanmaktadır. Örgütlerin bölümlerinin birbirleriyle, diğer örgütlerle ve çevre ile etkileşimleri üzerinde önemle durulur.

## BÖLÜM II

### 2. ETKİLİ YÖNETİM VE VERİMLİLİK

#### 2.1. Yönetici Davranışları

“Yönetici kelimesi, dilimizdeki idareci, sevk ve idareci, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim ve yönetici terimleri, her zaman bu terimlerin tam karşılığını anlatmamakla beraber, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır”(Dinçer, Fidan, 1996 : 11).

Globalleşme, yönetimde mükemmellik ( excellence in management), insan hakları, enformasyon çağı, bilgiye dayalı organizasyon, uluslararası rekabet, sistemler arası yaklaşma, bilgi toplumu, yalın yönetim ve organizasyon, toplam kalite anlayışı, hızlı teknolojik değişiklikler v.b. kavramlar ve gelişmeler organizasyon yapılanmaları ve işleyişleri üzerinde köklü sayılabacak değişiklikler meydana getiren gelişmelerin en önemlileridir( Koçel, 1993 : 257).

Tüm bu gelişmeler, kendilerinden organizasyonlara (her alanda) yön vermesi istenilen yöneticilerin davranış örüntülerine ( hem piyasa içindeki işletmenin genel seyri, hem de işletmenin girdileri ( araç- gereç, teçhizat ve en önemlisi insan kaynağının etkin kullanımındaki performansları ve baz aldıkları kriterleri) de etkilemektedir.

Bu bağlamda yöneticilerin gösterecekleri davranış biçimleri araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Geçmişten günümüze kadar geçen süre içinde işletmeyi yöneten ( ki bunlar işletme sahipleri de olabilir), farklılıkları çoğaltılmakla birlikte üç ana yönetici tipi ( ya da modeli) ortaya çıkmaktadır. Bunlar; “Otoriter Yönetici”, “Bürokratik Yönetici”, ve “Demokratik Yönetici” ’ dir.

Otoriter yönetici davranışının temel özellikleri;

- Emrindekilere sert davranır,
- Sadece görevini yapmasını ister ve bunun dışında çalışanlara iyilik düşünmez,
- Emrindekilere fikir sorup danışmaz ve işçisine söz hakkı tanımaz,
- Sevgi ve insanî yaklaşım yerine kesin bir çizgiyle ( ne olursa olsun ) çalışanların kurallara uymasını ister (Küçük, 1995 : 20).

Bürokratik yönetici, otoriter yöneticiye göre biraz daha ılımlı (görev ve yetkiler kişisel değil, resmî (biçimsel) dir. Dolayısıyla, yönetmede kullanılan erk kişilerin şahsına bağlı olmaktan çok, makamlara bağlıdır. Ancak bürokrasinin işlemesi için konulan bir takım kurallar ve yöntemlerin zaman aşımına uğraması sonucu etkisini yitirmesine yani faydalı olup olmadığına bakılmaksızın harfîyen uygulanması istenir (Dinçer, Fidan, 1996 : 132).

Demokratik yönetici de ise;

- ✓ Astları ile ilgilenir,
- ✓ Destekleyici davranır,
- ✓ Anlamsız amaçları yoktur, verimliliği yüksektir,
- ✓ İşyerinde kaliteli donanım, iyi planlama ve eğitim sağlar,
- ✓ Astlarını ortaklaşa sorun çözme konusunda eğitip iç sorunları gidermelerine yardım ederek başarılı ekipler oluşturur (Küçük, 1995 : 23).

Günümüzde yapılan araştırmalar ( Herbert Simon, George Odiorne v.b.) yönetimin temelini karar verme sürecinin oluşturduğunu, karar verme sürecinin ise yöneticilerin davranış özelliklerine göre etkili ya da etkisiz olduğunu vurgulamaktadır. Etkili bir yönetim içinde (Mc Gregor, Likert gibi) araştırmacıların büyük bir kısmı demokratik unsurlar taşıyan bir yönetici

( önderlik biçimi) uygulamaları gerektiği noktasında birleşmektedirler.

Yukarıda irdelemeye çalıştığımız yönetici davranışları ile ilgili açıklamalar sonucunda yönetmenin aslında bir liderlik ( herkes yönetici olabilir ancak lider olamaz) anlayışı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla lider, (en genel anlamıyla); belirlenen amaçlara ulaşma yönünde birey ve grubun davranışlarını etkileyen kişidir (Feldman and Arnold, 1985 : 289).

Bir yöneticinin örgütte lider olarak benimsenebilmesi için güçlü bir kişilik yapısının yanında analitik düşünce bilgisine, çeşitli alternatifler arasından en doğruyu seçmesine, problemlerin çözümünde teorik ve pratik zekaya da sahip olmalıdır. Bu anlamda günümüzde (özellikle büyük şirketlerde), yöneticilere organizasyon kültürü ve piyasa kurallarının öğretimi yanında kişilik kazandırma seminerleri de verilmektedir.

Bu bilgiler ışığında yöneticinin iyi bir yönetici yani lider olabilmesi için örgüt (organizasyon) içinde insanlar arasında, makinalar ve malzemeler arasında, insanlarla makinalar arasında iş birliği ve uyumu dikkate alıp onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre şartlarını göz önünde bulundurmak, çevredeki fırsatları ve tehditleri tahmin edip işletmenin geleceğini buna göre şekillendirmek zorundadır(Dinçer, Fidan, 1996 : 14).

Yönetici bu rolleri üstlenirken yapılacak çalışmaları bir ekip çalışması ile sürdürmek durumundadır. Yani ‘karar verme süreci’ nden ‘planlama’ ya, ‘iletişim’ den ‘eşgüdümleme’ ye, ‘güdümleme’ den ‘sorun çözme’ ye, en alt birim olarak (ilgili konularda) ‘işçilerin katılımı’ nı da gerçekleştirerek böylece ‘çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesi’ ne katkıda bulunmuş olacaktır. Bu ise, “Yönetimin Rolü” kavramını ortaya çıkarmakta ve önemli kılmaktadır.

## **2.2. Yönetimin Rolü ve Empati**

Empatiyi genel anlamıyla; kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini anlaması, bunu da karşısındaki kişiye iletmesi biçiminde (Akkoyun, 1992:16) tanımlanabilir. Empati becerisi gelişmiş insanlar, başkaları tarafından sevilir ve kabul edilerek onaylanırlar. Nitekim araştırmalarda, liderlik özelliğine sahip yöneticilerin empati kurma becerilerinin oldukça gelişmiş olduğu saptanmıştır (Dökmen, 1994:131). Bilindiği gibi liderlik özellikleri arasında kişinin kendisini, duygu ve düşüncelerini iyi ifade

edebilmesi, başkalarıyla uyumlu ilişkiler kurabilmesi ve toplumsal duyarlılığı yüksek olma özellikleri ilk sırada gelmektedir. Tüm bu özellikler ise kişilerde empati becerisini gerektirmekte ya da empati becerisi bu özellikleri ortaya çıkarmaktadır. Kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyabilmesi ise hiç de kolay olmayan, çaba harcamayı gerektiren bir süreçtir.

Yönetimde empatinin kurulabilmesi için, yöneticinin ya da yönetimi oluşturan üst kurumun çalışanların hem duygu hem de düşüncelerini doğru olarak anlaması yönetimin rolü açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca empati kuran yöneticinin zihninde oluşan empatik anlayışı çalışanlara iletmesi de, empatinin gerçekleşmesi için son derece önemli bir kriter olarak değerlendirilmekte, bir başka anlatımla; işgörenlerin duygu ve düşüncelerini tam olarak anlamak yeterli olmamakta, aynı zamanda bunun iletilmesi de gerekmektedir. Bu bağlamda, aşağıda değinilecek olan işletmelerde yönetimin üstlendiği roller, empati kavramı eksenli düşünceyi oluşturmaktadır.

### **2.2.1. Karar Verme**

İşletmelerde yönetim işlevlerinin temelini karar verme süreci oluşturmaktadır. Özellikle üst yönetim tarafından verilen kararlar işletmelerin yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Yönetim; Ne yapılacak? Ne zaman yapılacak? Kimler tarafından? Hangi kaynaklar kullanılarak yapılacak? (Dinçer, Fidan, 1996 : 385) gibi soruları cevaplarken karşılaşılan seçenekler arasında en akıllıca olanı seçerek uygulamak durumundadır. Yönetim karar verme işini planlamada, iletişimde, eşgüdümlemede, güdülemede, sorun çözmede, çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesinde v.b. gibi yönetim işlevlerini yerine getirirken sürekli karar verme durumuyla karşı karşıyadır. Örgütte hiç bir davranışın karar vermeden gerçekleşmeyeceği (Ataklı, 1996: 25) vurgulanmaktadır.

Örgütlerde yöneticiler üç değişik ortamda karar verirler. Birincisi, belirlilik ortamında karar verme, yönetici çözüm getirecek seçenekleri ve her seçenekte olumlu ve olumsuz yönlerini biliyorsa karar vermede belirlilik ortamının varlığında söz edilir (Timur, 1990:21). İkincisi, risk ortamında karar verme, eğer yönetici içinde bulunduğu duruma çözüm getirecek seçenekleri ve bunların doğuracağı sonuçları ihtimallerle ifade ediyorsa karar vermede risk ortamının varlığından söz edilir (Griffin, 1984:199). Yönetimde karar genellikle risk ortamında verilir. Üçüncüsü ise belirsizlik ortamında karar verme, yönetici tüm seçenekleri bilmediği gibi, bilinen seçeneklerin gerçekleşme ihtimalleri gerçekleştiği takdirde ne gibi sonuçlar doğuracağını da tahmin edilememesi durumunda karar vermede belirsizlik ortamından söz edilir (Timur, 1990:22).

Aşağıda yöneticilerin karar verme ile ilgili sergiledikleri davranış biçimleri gösterilmiştir;

**Tablo 2.1 Karar Vermede Yönetici Davranışları ve Yönetim Biçimleri**

	OTORİTER		DEMOKRATİK			LİBERAL	
1.Yönetici kararı verir bildirir.	2.Yönetici verdiği kararın benimsenmesini sağlar.	3.Yönetici fikir verir ve soru sorulmasını teşvik eder.	4.Yönetici değişikliğe açık geçici karar alır.	5.Yönetici sorunu ortaya koyar,önerilerini toplar ve karar alır.	6.Yönetici sınırları belirler, gruptan karar vermesini ister.	7.Yönetici astların, üstün belirlediği sınırlar içinde hareket etmelerine izin verir.	

Yapılan araştırmaların ve ( Mc Gregor, Likert gibi) araştırmacıların büyük bir kısmı, insan kaynağının verimli kullanılmasında yönetici davranışı boyutlarından ( göreve yönelik olma, işgörene yönelik olma boyutlarından) her ikisinde de belirli bir aşama kaydetmiş olmaları ve uzun dönemde iyi bir performans gösterebilmek için, (yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi) demokratik unsurlar taşıyan bir yönetim (önderlik) biçimi uygulamaları gerektiği noktasında birleşmektedirler. Örgütsel kararlar başkalarını (çalışanları) da ilgilendirdiğinden toplumsal bir süreçtir (Onaran, 1971:72). Kolektiflik özelliğinden dolayı yöneticiye risk yükler. Demokratik bir örgütte alınan kararlardan etkilenen kişilerin bu kararlarda söz sahibi olmaları ve karara katılmaları gerekir.

Katılma, ekonomi ansiklopedisinde “Personelin işletmedeki yönetim otoritesini paylaşması anlamına gelmektedir.” İşçilerin karar ve uygulama otoritesini de paylaşarak yönetime katılması, ( ki yönetimin rolü ve empati başlığı altında değinilmiştir) bu yolla sorumluluğa katılımı sağlanmakta ve işletme başarısı ile çıkar ilişkisinin kurulması gerçekleşmektedir. Fişek’e göre katılma ise “yönetici-personel işbirliğini kurumlaştıran özel bir yönetim şeklidir”(Fişek, 1977: 15).

Yeterli bilgi ve beceriye sahip, deneyimli, kültürlü bir yönetici ya da bu yönetici etrafında toplanmış üst yönetim (Küçük, 1995:25), (yüksek kaliteli insan gücüne erişmek ve) işgücünün verimliliğini her yönüyle artırmak için çalışanlarda şu unsurların davranış haline gelmesini sağlamalıdır;

a) Kuruma bağlılık,

- b) Kendini adama ve sadakat duygusu,
- c) Başarının yönlendirilmesi,
- d) İyi iletişim kurma becerisi,
- e) Katılım yeteneği ve sosyal uyumluluk,
- f) Profesyonel beceriler ve değişime uyum sağlama.

Bu maddeler özetlenecek olursa, demokratik örgütlerde karara katılma, kendi başına bir amaç değil, işletmenin etkinlik ve verimliliğini artırmaya yönelik bir araç niteliği taşır. Karara katılmanın kişide, görüşlerinin değerli olduğu ve yeteneklerine saygı duyulduğu izlenimini uyandırarak, verimliliğini artıracak şüphesizdir. Nitekim birçok yazar da bu görüşü desteklemektedir: Katılma, grup bütünleşmesini ve bağlılığını pekiştirerek verimliliği yükseltir (Ataklı, 1996:25), iş doyumuna katkı katılmaya bağlıdır (Flannery, 1981: 137). Çalışanların, alt ve üst kademeler arasında haberleşme ve bilgi akımını artırmakta (Dinçer, Fidan, 1996: 206), işçilerin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede daha içten ve istekli olmalarını özendirilmekte, ve onları işletmeye karşı olumlu düşünmeye yöneltmektedir.

### 2.2.2. Planlama

Plan, bir amaca ulaşmada izlenecek yol ve davranış biçimini gösterir (Doğan, 1998:196). Planlama ise, harekete geçmeden önce birtakım hazırlıklar yaparak karar vermek(Tortop, 1990:52) geleceğe yönelik tahminde bulunmak ve ileriye bakmak (Kaya, 1991:100), bir yöneticinin ileriye bakmasına ve kendine açık olan seçenekleri bulmasına yardım eden bir süreç olarak düşünülebilir.

Bu bağlamda, diğer yönetim rollerinin başarısının iyi bir planlama ile gerçekleşebileceği söylenebilir. Bu ise, plânı hazırlayan kişilerin (yöneticilerin) bilgilerine, tecrübelerine, zekâ düzeylerine, geleceği şimdiden tahmin etme yeteneklerine (Doğan, 1998 : 196) ve plânlama için gereken bilgilerin bilimsel yöntemlerle toplanmasına bağlıdır.

Planlar, kısa, orta ve uzun vadeli olmak üzere belirli bir zaman süresi için hazırlanır. Kısa süreli plânlar; 1 yıla kadar olan zamanı, orta süreli plânlar; 1 – 5 yıllık zamanı ve uzun süreli plânlar ise; 5 yıldan fazla (genellikle) 10 – 15 yıllık süreleri kapsarlar.

Plânlama çalışmalarında (aşamalar yapılan plânın çeşidine göre çoğaltılmakla birlikte genellikle) altı aşamadan söz edilebilir. Bunlar;

- Ulaşılmak istenen amaçların tespit edilmesi,
- Bu amaçlara ulaştıracak mevcut alternatif ve tahminlerin belirlenmesi,
- Belirlenen alternatiflerin karşılaştırılması,
- Alternatifler arasında en uygun görülenin seçilmesi,
- Tespit edilen amaçlara ve bu amaçlara ulaşmada belirlenen en uygun alternatiflerin ne kadar zamanda gerçekleştirileceğinin (plân hedeflerinin) karşılaştırılması,
- Uygulamaya konulan plânlama çalışmalarının (görülen olumsuzlukların giderilmesi için) kontrol ve denetlenmesi.

Yapılan planların, beklenen amaçları gerçekleştirebilmesi için, bir takım özellikleri taşıması gerekmektedir. Bunlar;

- Plan, açık, kesin ve gerçekleştirilebilecek bir amaca yönelik olmalıdır,
- Örgütün değişen iç ve dış şartlarına uyum gösterecek bir esneklikte olmalıdır,
- Yapılması ve uygulanması en az giderle gerçekleştirilmelidir.
- Örgütün benimsediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır,
- Örgütün varolan imkanlarından mümkün olduğu kadar yararlanarak yeni yetki, mevki ve araçlar gerektirmemelidir.

Planlamanın yararları olduğu gibi, birtakım sakıncaları da söz konusudur. Planın, yöneticinin değişmesi durumunda yeni gelenin kendine göre iş yapmasını önlemesi(Tortop, 1990:54),personelin, malzemenin, yerin en etkili ve ekonomik kullanımını sağlayarak yöneticinin çalışmasını basitleştirmesi (Eren, 1979:46), kontrol, uyumlaşma ve yürütme gibi diğer yönetim rollerine yardım etmesinin yanında, bir çok yanlış anlaşılımları önlemesi, yetki devrinin kolaylaştırması, uygun çalışma sürecine imkan tanınması ve bir çok çalışma kolaylıklarının bulunması gibi yararları nın yanında ileriye görmedeki isabetsizlik, zaman ve emek harcamada pahalılık, esneksizlik, özgürlüğü kısıtlama gibi tehlike ve sakıncaları da bulunmaktadır (Dinçer, Fidan, 1996:242

Planlama davranışına işgörenlerin katılımının sağlanması gerekir. Aksi halde işgörenin planı anlaması ve uygulamada istekli davranması zorlaşır. Katılımın olduğu planda çalışanların, üretici (fikir) güçlerini kullanacaklarından verimlilikleri de artar. Yöneticiler neler yapılması gerektiğini dikte ettirme yerine planlamada işgörenlerin etkin olmalarını gizil güçlerini kullanmalarını sağlamalıdır(Aydın, 1986:76). İlgili oldukları halde işgörenlerin planlamanın dışında bırakılmaları, sorumlulukların paylaşılmasını güçleştirerek



verimliliklerini düşürecektir.

Örgüt yöneticisinin, işgörenlerin planlamaya katılmalarını gerçekleştirmesi yanında planlardaki değişikliklerden haberdar olmalarını ve yeni duruma uyum göstermelerini de sağlaması gerekir.

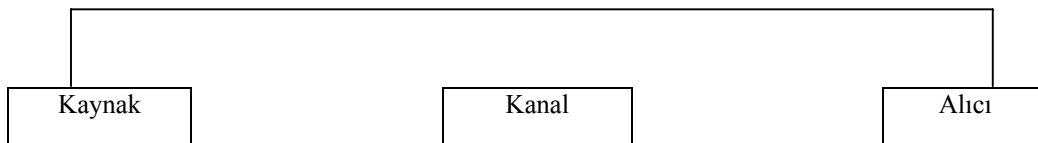
### 2.2.3. İletişim

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi de iletişim sürecidir(Koçel, 1984:221). Geniş anlamıyla iletişim, duygularını, düşüncelerini, bilgilerini belli simgelerle anlatan gönderici ( yani kaynak) ile bu simgeleri çözümlayıp, algılayan ve anlayan bir alıcıdan oluşan sistemler bütünü olarak tanımlanabilir.

İşletmelerde örgütü oluşturan bireylerin ortak bir amacı ve bu amacı gerçekleştirmek üzere işbirliği ve iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Belirlenen amaçlar doğrultusunda gerekli işlemleri gerçekleştirmek üzere örgüt içinde çeşitli bölümler, kademeler ve mevkiler oluşturulmuştur. İşte bu değişik kademe ve mevkiler arasındaki emir-komuta zinciri, farklı faaliyetlerin eşgüdümlemesi için de etkili, güvenilir bir iletişim sürecine (ağına) ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreç içinde bulunan öğeler, birbirleri ile sürekli ilişki içinde olup, her bir öğenin diğer öğelerin tümünü devamlı olarak etkiler ve sürekli olarak diğer öğelerden etkilenir.

İletişim sürecinde yer alan öğeler ise; “kaynak – mesaj – kodlama – kodaçma – kanal – alıcı – etkileme – geribildirim” dir.

**Tablo 2.2 İletişim Süreci**





Yukarıdaki tabloda verilen kavramların kısa açıklamaları aşağıda verilmiştir:

- Kaynak, iletişim sürecini başlatan, mesajları alıcıya gönderen kişi, kişiler ya da örgüt olarak tanımlanabilir.
- Mesaj, bir şeyi aktarmayı, iletmeyi isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel ve görsel-işitsel simgelerden oluşmuş somut bir üründür.
- Kodlama, bilginin, düşüncenin, duygunun iletme uygun hazır bir mesaj biçimine dönüştürülmüş şeklidir.
- Kodaçma, mesajın yorumlanarak anlamlı bir hale getirilmiş biçimidir.
- Kanal, duyu organlarını uyarabilen ve belli fiziksel özellikleri olan araçlardır.
- Alıcı, iletişim sürecinde, kaynağın gönderdiği mesaja hedef olan kişi, grup ya da kitledir.
- Etkileme, kaynak tarafından kodlanarak gönderilen ve alıcı tarafından algılanarak anlama dönüşen mesajın sonucunda alıcının davranışlarında ortaya çıkan gelişme ve değişimlerdir.
- Geribildirim, alıcının kaynağın mesajına verdiği cevabı değerlendirerek, mesajını yeniden düzenler ve iletir.

İletişimin bu şekilde tamamlanmasından sonra, geribildirim sürecinde alıcıyla kaynak yer değiştirerek, alıcı kaynak, kaynak da alıcı konumuna geçer.

Örgütsel iletişim, yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını, işgörene anlatmasını, benimsetmesini, onu eyleme geçirmesini de kapsar. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden geribildirim yoluyla tepkileri, yanıtları taşımak zorundadır. Böylece örgütsel iletişim, hem yöneticinin işgörene etkilemesini, hem de işgörenin yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir.

Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, örgütsel ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylece örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır. Örgütler açısından bakıldığında iletişim bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç – gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir (Sabuncuoğlu, 1984:11).

Örgütsel iletişim insanın iletişim davranışıyla ve davranışını belirleyen düşünceleriyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle iletişim davranışlarımızı sorgulamak, davranışlarımızın altında yatan nedenleri anlamak, eksiğin giderilmesine, yanlışın düzeltilmesine çalışmak gerek kişisel gerekse örgütsel iletişimin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörlerin ortadan kaldırılması, böylece iletişimin iyileştirilmesi her şeyden önce iletişimde empatik yaklaşımı bilmekten ve onu kullanmaktan geçer.

#### **2.2.4. Örgütlenme**

Örgütler insan yaşamının vazgeçilmez bir unsurudur. Bireylerin kendi kişisel amaçlarına ulaşmak için örgütlere katıldıkları ve bu amaçların paralelinde örgütsel amaçları gerçekleştirme yönünde çaba harcarlar. Örgütlerin ortaya çıkmasında en büyük etken, insan yeteneklerinin sınırlı olması ve kişisel olarak başarılabilen bir çok şeyin başarılmasına fırsat tanınmasıdır.

Örgüte girdilerin sağlanması, yapılacak işlerin belirlenmesi, birimlerin kurulması, kimin ve neyin nerede bulunacağına karar verilmesi, amaca ulaşmayı sağlayacak bir yapının oluşturulması (Ar, 1989:30; Başaran, 1986:60; Kaya, 1991:103), örgütteki birimlerin işlevlerinin ve yetkilerinin belirlenmesidir.

Örgütlenme, planlama ile iç içedir. Planlama aşamasında amaçlar belirlenirken, örgütlenme aşamasında amaçlara ulaşmak için gereken faaliyetler ile bu faaliyetleri yürütecek kişilerin rol ve sorumlulukları belirlenmektedir.

Örgütlerde iki tür amaç gerçekleştirilmelidir. Birincisi, toplumun arzularına cevap vermek için teknik veya ekonomik bir üretim, ikincisi ise örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bir örgütün yaşaması ve gelişmesi, örgüt üyelerinin kişisel amaçlarının örgüt amaçlarını destekleyici yönde olmasına bağlıdır. Yani her iki amacında birbiriyle uyum içinde olması, örgütsel başarıyı getirecektir. Bu da örgütün üst kurulunu oluşturan yöneticilerin sergiledikleri

yetenekli tutum ve davranışlar ile gerçekleşecektir.

Bir yönetim aracı olan örgütsel davranış, genellikle (ve ağırlıklı olarak) insan, yapı, teknoloji ve dış sosyal sistem arasındaki ilişkileri inceler. Örgütlerde çalışan insanların, örgütsel faaliyetler aracılığıyla tatmin etmeye çalıştıkları gereksinimleri vardır. Bu bireyler örgütten ekonomik, sosyal ve psikolojik yararlar bekler. Örgütün sorumluluğu, insanların örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olurken, kendi ihtiyaçlarının da tatmin edildiği bir davranışsal ortam oluşturmaktır. Amaçlanan örgütsel başarı ve personel tatminidir.

### 2.2.5. Güdüleme

Bir çok tanım yapılmakla birlikte, temelde psikolojik bir olgu olan güdülemeyi (motivasyon); “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaya yöneltme” şeklinde tanımlamak mümkündür. İnsanları çalışmaya özendirme çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. Bunun nedeni ise, insan ihtiyaçlarının çeşitliliği ve karmaşık yapısıdır.

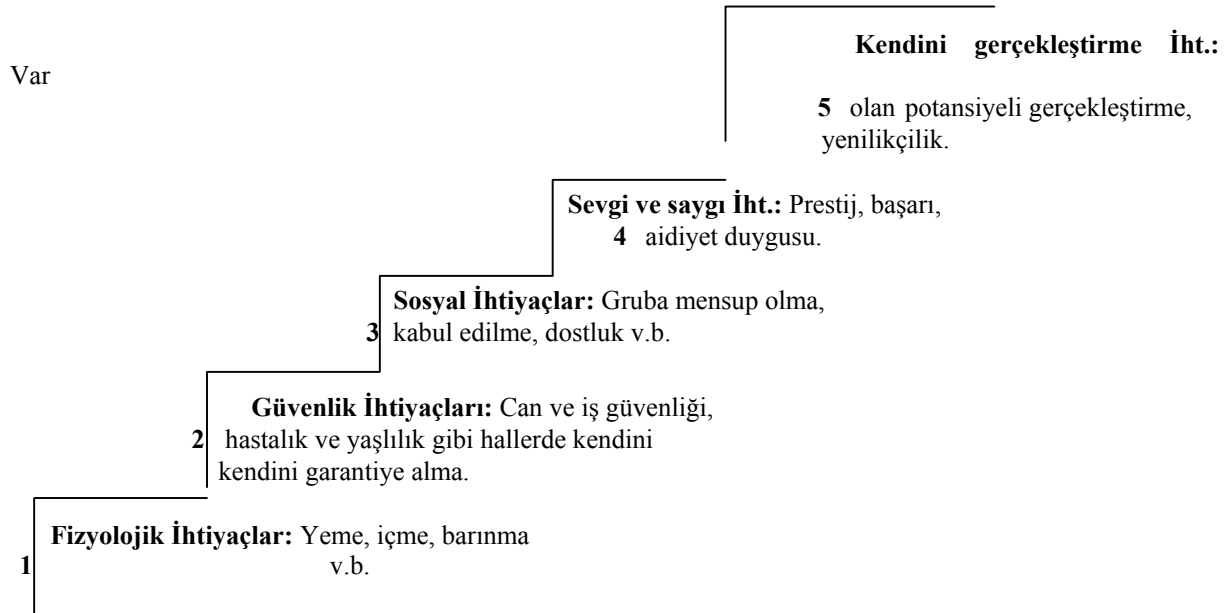
Güdülenmenin, yani insanı çalışmaya sevketmenin yönetim psikolojisinin en önemli unsurlarından biri haline gelmesinin sanayi devrimindeki son hamlelere bağlı olduğu (Dinçer, Fidan, 1996:307) söylenmektedir.

Yaşadığımız çağda, özellikle sanayide ilerlemiş toplumlarda otomasyona geçilmesi ve kitle üretimine gidilmesi, işgücünün işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır (Koçel, 1993:37). Bu tip yerlerde çalışanlar işlerinden çok az zevk almakta ve bir işi gerçekleştirme ihtiyacını hemen hemen hiç tatmin edememektedirler. İnsanların farklı yapıda olmalarının yanında, farklı çevreden gelmeleri nedeniyle ihtiyaçlarının da birbirinden farklı olması, bireyleri güdülemede hangi tür araçların kullanılacağı konusunu gündeme getirmektedir. Meselâ, bir işgören için para önemliyken diğer bir işgören için sağlıklı çalışma şartları veya iş tatmini özendirici bir unsur olabilir.

İnsanlar işlerini, meslekî bilgi ve kariyerlerini geliştiren kendilerini doyuma ulaştıran anlamlı bir etkinlik olarak görme eğilimindedirler. Dolayısıyla işletmeler çalışanlarında, örgüte karşı bir ciddiyet duygusu geliştirmelidirler. Uygun tutum ve davranışlar ise; işgörenlerin değerler sistemi, çalışma şartları ve aldıkları güdüleme ile belirlenmektedir. Bazı Asya ülkelerinde yapılan bir araştırma küçük ve orta boy işletmelerde verimliliğin, işgörenlerin uygun biçimde güdülenmesi ile kolayca %90' lara yükseltilebileceğini göstermiştir (Prokopenko, 1995:256).

Güdüleme (motivasyon) konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş, bu teori ve modellerle yöneticilerin çalışanlarını motive

eden faktörleri tespit edebilmeleri, güdülemeyi sürdürebilmeleri ve kendi konumlarında yardımcı olabilmeleri amaçlanmıştır. Güdüleme teorileri arasında en çok bilineni, Abraham Maslow' un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" teorisidir. Bu teoriye göre; insan belirli bir hiyerarşi (kademelendirme) izleyen ihtiyaçlara sahiptir. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği, bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. O' na göre insanların bütün ihtiyaçları (zorunlu karşılanma derecelerine göre) şu şekildedir:



Şekil 2.2 Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu aşamalar bir öncelik sırası gösterir ve birey ancak birinci ihtiyacı karşıladıktan sonra ikinci sıradaki ihtiyacı düşünebilir. İnsanlar, farkına vardıkları ihtiyaçlarını gidermek için çaba gösterirler. Çünkü farkına varıldığı halde giderilmeyen ihtiyaç, kişide rahatsızlık ve gerilim meydana getirir. Maslow bu nedenle, kişilerin buldukları ihtiyaç basamağını bilmenin önemli olduğunu vurgulamaktadır. O' na göre, henüz güvenlik ihtiyacını karşılayamamış bir kişi, kendini gösterme ihtiyacını algılayamayacak ve dolayısıyla bunun karşılanması için davranışa geçmeyecektir. Örnek olarak, geçici işçi statüsünde çalışan, yani geleceğini güvence altına almamış bir işgören, prestij sahibi olmayı bir ihtiyaç olarak algılamayacak ve bu yönde bir davranışta bulunmayacaktır. Bu nedenle yöneticilerin, işgörenlerinin hangi ihtiyaç basamağında olduklarını iyi saptamaları gerekmektedir (Gürgen, 1997:205).

F. Herzberg tarafından geliştirilen ve Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra en fazla bilinen güdüleme teorisi, Çift Faktör (Hijyen-Güdüleme) teorisidir. O' na göre hijyenik etmenler; şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, amir ile insanî ilişkilerin iyi olmaması, aynı

düzeydeki iş arkadaşları arasında geçimsizlik, ücret azlığı, iş güvenliğinin yetersizliği v.b. etmenlerdir. Güdüleme etmenleri ise; işyerinde başarılarıyla tanınmanın verdiği mutluluk, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma v.b. dir (Gürgen, 1997:206). İşgücünün güdülenmesi ile ilgili Vroom'un Ümit (Bekleyiş)Teorisi, Lawler ve Porter' in Geliştirilmiş Ümit Teorisi, Adams' ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi gibi pek çok farklı teori bulunmaktadır.

Günümüzde ne istediğini bilen ve bunları tatmin etmek için çalışma hayatına giren işgöreni mutlu etmek ve başarılı kılmak güdüleme ile mümkündür. Yöneticiler, ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel araçlarla çalışanların ihtiyaçlarını doyurarak onları örgütte tutabilir ve potansiyellerinden yararlanabilirler. Bu anlamda işletmelerde kararlara katılma, fiziki çalışma şartlarının iyileştirilmesi, sürekli eğitim, yetki devri, kâra katılma, iş zenginleştirme gibi uygulamalar çalışanları güdülemede önemli araçlardır (Gürçay, 1997:9).

Yukarıda da belirttiğimiz gibi yöneticilerin asla unutmamaları gereken, her insanı güdüleyen şeyin farklı olduğu ve olabileceğidir. Beklentiler örgütsel ortamda karşılandığı sürece anlamlı olacaktır. Bu bağlamda güdülenmiş işgörenlerle çalışan işletmelerde;

- İşletme aile olarak algılanır,
- Personel, işini anlamlı algılar ve rolünün önemli olduğu duygusuna sahip olur,
- İletişim etkin ve açık olur,
- İşbirliği gerçekleşir,
- Risk, sorumluluk ve ödüllendirme arasında denge oluşur,
- Daha az müşteri şikayeti,
- Daha az hata,
- Daha az işten ayrılma,
- Daha yüksek verimlilik,
- Daha yüksek moral,
- Daha az kaynak israfı, gibi çoğaltılabilecek sonuçlar oluşur.

Günümüzde kaliteyi yakalamak isteyen işletme sahipleri ya da yöneticiler, işletme büyüklükleri ne olursa olsun bunun çalışan personelinden geçtiğini unutmamaları gerektiği gibi, güdülemenin asla gözardı edilmemesi gereken bir yöntemler bütünü olarak sürekli uygulanmasını da bilmeleri gerekmektedir.

## **2.2.6. Eşgüdümleme**

Eşgüdüm; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için eldeki insan ve madde

kaynaklarının katkılarını bütünleştirmek (Aydın, 1986:82), başka bir ifade ile ortak bir hedefe varmak amacıyla, bir işin daha etkili bir şekilde yapılması için, insanların çabalarını birbiri ardı sıra gelerek, iç içe geçip birbirlerini bütünlemelerini sağlayacak şekilde birleştirerek, gerekli işbirliğini, en uygun ortamı, zamanı, eleman ve malzeme ile gerçekleştiren bir işlemdir(Dinçer, Fidan, 1996:270-271). Bir örgütte işbirliği ve belli amaçların olması yeterli değildir. Çünkü bunlar örgütlenme ve planlama işlevlerinde yer almaktadır. Eşgüdüm için işlerin aynı zamana denk getirilmesi (senkronizasyon) gerekir.

Eşgüdümü gerçekleştirmek için, doğal grupların özendirilmesi, görevlerin açıkça tanımlanması, objektif denetimin uygulanması, grup toplantılarının yapılması, iyi bir iletişim sistemi geliştirilmesi, işe ilişkin açıklamalarda bulunulması ve hizmet içi eğitim (Ataklı,1996:28-29), gibi yollar önerilmektedir.

Bir örgütte, yönetme yetkisine sahip her yönetici kendi bölümünün eşgüdümünü sağlamakla görevlidir. İşgörenlerin daha etkin ve verimli olmaları için gerekli olan eşgüdüm işlevi sonunda elde edilebilecek yararlar şöyle sıralanabilir;

- Yeni düşünce ve görüşlerin yayılmasına, gelişmesine imkan verir.
- Sorunlar kime ait olursa olsun örgütün diğer personeli tarafından gerçek anlamıyla anlaşılır.
- İleri düzeyde maddi ve manevi anlaşma sağlanır.
- Örgütün politikası, planı ve prensipleri aynı şekilde anlaşılır.
- İşlerin düzenli bir şekilde yapılması ilgililerin çalışma isteğini artırır.
- İşgörenler arasında kıskançlığı azaltıp yardımlaşmayı sağlar (Onal,1995:194-197).

Bu bağlamda, insan kaynakları biraraya gelir, işgörenlerin farklı alanlarda sahip oldukları sorumluluklarını birleştirerek daha çok başarı sağlamaları gerçekleşir, arkadaşlık ilişkileri gelişerek verimliliklerini olumlu yönde etkiler.

### **2.2.7. Kontrol (Denetleme) ve Değerlendirme**

Denetleme, davranışı kontrol etme süreci (Taymaz, 1982:1), yapılanın gerçekleşmesi beklenen durumla ne derecede örtüştüğünün karşılaştırılması (Massie, 1983:87), işin gitmesi istenilen doğrultuya yönltilmesi (Tortop, 1990:152) şeklinde tanımlar yapılabilir.

Değerlendirme ise; denetlemenin bir uzantısı olup, işi yapana ya da işe ilişkin olarak varılan yargıdır. Örgütün yönetim faaliyetlerini değerlendirilmesi kontrol aşamasında gerçekleşir.

Kontrol sistemi anlaşılabilir olmalı, örgüt düzenini izlemeli, sapmaları anında ortaya koymalı, esnek olmalı, düzeltici faaliyetlere dikkat çekmeli ve ekonomik olmalıdır. Kontrolün (denetlemenin) anlamlı olabilmesi için işgörenlerin örgüt amaçlarını, kendi görev ve sorumluluklarını iyi bilmeleri gerekmektedir. Bunun sonucunda sapmaların belirlenip düzeltici tedbirler alınması kontrol ile mümkün olur.

Kontrol süreci dört aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar; standartların belirlenmesi, gerçekleşen durumların ölçülmesi, standartlarla gerçekleşen durumun karşılaştırılması ve düzeltici tedbirlerin alınmasıdır (Özevren, 2000:181,183,185,186).

Kontrol ve değerlendirme, yönetimin ayrılmaz parçaları olup örgüt yöneticileri tarafından yerine getirilmektedir. Bu iki sürecin bazı ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilmesi, amacının örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olması, geliştirme aracı olarak kullanılması, konunun özel yaşam değil örgütteki davranışlar olması (Başaran, 1985:94) gerekir. Diğer bir nokta ise, örgütlerde uzaktan ve genel kontrolün daha verimli olduğudur. Yakın ve sıkı denetimden yana olan yöneticiler, denetleme sorululuğunu işbirliği içerisinde yerine getiren ve bu şekilde davranan yöneticilerden daha az başarı ve verim elde etmektedir.

Yöneticilerin günlük çalışmalardan haberdar olması, kimin ne yaptığını bilmesi önemlidir. Örgütte iş ve personel durumunu bilmeyen yöneticinin verimli çalışma sağlaması beklenemez. Örgütün olumlu ya da olumsuz yönlerini iyi tanınması gerekir.

Denetleme ve değerlendirmenin verimi etkilediği bir gerçektir. Bu davranışın yapıldığı iş yerlerinde verim yükselmekte yapılmadığı iş yerlerinde ise verim düşmektedir (Tortop, 1990:154). Davranış yöneticilerin dışında personel tarafından (otokontrol sistemi) benimsendiği oranda başarılı olmaktadır (Taymaz, 1982:3).

## **2.3. Verimlilik Yönetimi**

### **2.3.1. Verimlilik Kavramı,Niteliği ve Rolü**

Verimlilik, günümüzde ekonomik gelişmeyi sağlayan asıl itici güç özelliğini kazanmasından (fark edilmesinden) sonra iktisatçıların, girdi maliyetlerini azaltıcı etkisi yönüyle finansmancılardan, işletmenin performansını yükseltmesi yönüyle de, yönetici ve teknik



personelin ( Uğur, 1995:95) ilgisini üzerinde toplayan vazgeçilmez bir kavram durumundadır.

İster gelişmiş, ister gelişmekte olan ve serbest piyasa ekonomisi ya da merkezi planlama uygulayan tüm ülkelerde, ekonomik (büyümenin ve) gelişmenin temel kaynağı verimlilik artışıdır.

Verimlilik kavramı ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Ancak yapılan tanımlamaları geniş ve dar anlamıyla ifade etmek, kavramı anlama noktasında daha yararlı olacaktır. Geniş anlamıyla verimlilik, amaçlara ulaşmada kullanılan araçların duyarlılık ve etkinliğini ölçen soyut bir kavram (Doğan, 1987:20) olarak tanımlanmaktadır. Dar anlamda (ekonomideki anlamıyla) verimlilik, “bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı meydana getirmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki (emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi gibi) kaynakların etken kullanımınıdır” (Prokopenko, 1995:3) şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu tanımı formüle ettiğimizde;

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı (Output)}}{\text{Girdi (Input)}} \quad \text{olarak ifade edebiliriz.}$$

Verimlilik (ile ilgili son bir tanım yapılmak istenirse); sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Zaman çoğu kez, evrensel bir ölçü olduğu ve insan denetimi dışında kaldığından, iyi bir paydadır. İstenen sonucu sağlamak için harcanan zaman azaldıkça, sistemin verimliliği artar.

Verimlilik kavramını çeşitli açılardan (ülke ekonomisi, işletmeler, tüketiciler ve çalışanlar açısından ) ele almak gerekir. Konuya ülke ekonomisi açısından bakıldığında, elde bulunan kaynaklarla tüm ülkede ve her alanda üretimin artmasına ekonomide verimlilik (Uğur, 1995:95) denmektedir. Böyle bir ekonomik yapı, daha ucuza daha kaliteli mallar üretebilecek buna paralel olarak ülkenin dış pazar payı ve ihraç gelirlerindeki artış da ekonomik büyümeyi beraberinde getirecektir.

İşletmeler açısından ise verimlilik oranları, bir denetim aracı olarak (yani katlanılan maliyet ile elde edilen çıktılar arasındaki ilişkinin kontrol edilmesinde ve diğer işletmelerle yapılacak karşılaştırmalarda) kullanılmaktadır.

Verimliliğin tüketiciler açısından önemi, fiyatlara olan etkisidir. Normal

şartlarda verimlilik artışı (fiyatlarda gerilemeye neden olmakta ve beraberinde) istikrarı getirmektedir. Bu bağlamda verimliliği yükselterek elde edilecek üretim artışlarının ya da (üretimde) sağlanacak maliyet düşüşlerinin enflasyona karşı mücadelede etkili ve güvenilir bir yol olduğu söylenmektedir.

Verimliliğe çalışanlar açısından bakıldığında ise, verimlilik artışlarının sağlayacağı üretim ve satış gelirlerindeki artışlar sayesinde ücretlerde de olumlu yönde değişimleri gündeme getirecektir. “Ücret ve gelirlerdeki aşınmanın, fiyat endekslerinin yanısıra, verimlilik artışına bağlı olarak giderilmesi günümüzde, gittikçe daha fazla benimsenen bir politika haline gelmektedir” (Uğur, 1995:97).

Verimliliğin milli refahı artırmadaki önemi, bugün herkes tarafından kabul edilmektedir. Verimlilik artışından yararlanmayan hiçbir insan etkinliği yoktur. Bu durum; gayri safi milli gelir, ek sermaye ya da emek kullanımı sonucu değil, işgücünün etkililik ve kalitesindeki artıştan kaynaklandığı için önemlidir. Bir başka ifade ile, verimlilik artınca milli gelir ya da gayri safi milli hasıla girdi faktörlerinden daha hızlı artar(Prokopenko, 1995:7).

Bu nedenle, verimlilik kazançlarının katkıları oranında dağıtılması durumunda, verimlilik artışı, hayat standartlarında doğrudan artış sağlayacaktır. Günümüzde verimliliğin, gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standardı artışının, tüm dünyadaki tek kaynağı olduğunu söylemek herhalde yanlış olmayacaktır.

### **2.3.2 İşletme Düzeyinde Verimlilikle İlgili Yaklaşımlar**

İşletmelerde verimliliğin artırılması için birbirinden farklı çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bunlardan, genel ve uluslararası olması nedeniyle ILO (Uluslar arası Çalışma Örgütü' nün) OD/PIP (Organizasyon Geliştirme / Performans Artırma Planlaması) Yaklaşımı ve ALA (Aktif Öğrenme Bürosu) Performans Artırma Programı Yaklaşımlarından söz edebiliriz.

ILO OD/PIP Yaklaşımı, Robert Abramson ve Walter Halset tarafından geliştirilmiş beş aşamalı bir yaklaşımdır. Bunlar;

1. İlk teşhis
2. Performans Artırma Planlamasına Yönlendirme
3. Tüm Organizasyona Teşhis Koyma ve Faaliyet Planının Hazırlanması
4. Uygulama
5. Değerlendirme ve Yanlışları Düzeltme

Birinci aşamada, yönetim kademesi farklı bakış açıları geliştirerek işletmenin genel performansını ve gelirini artırmak amacıyla olması gerekli yaklaşımları birlikte araştırırlar.

İkinci aşamada, ilk aşamada yapılan araştırmalar ışığında bir performans artırma planlaması yapılır ve ilgili tarafa bu sürecin imkânları, felsefesi, amacı nasıl uygulanacağı (çeşitli evreleri) tanıtılır. Planın uygulanmasının işletmeye yararlı olacağı varsayılarak üst yöneticilere planın uygulanabilirliği konusunda ( iki ya da üç günlük yönlendirme programlarıyla ) deneme imkânı verilir.

Tüm organizasyona teşhis koyma ve faaliyet planının hazırlanması aşamasında, bütün yönetim düzeylerindeki yöneticilerin katıldığı ( iki ya da üç gün süren ) uygulamalı seminer şeklinde düzenlenir. Bu seminerler, işletme amaçlarının, performans göstergelerinin, sorunların (ve sorunlarla ilgili faktörlerin) belirlenmesini sağlayacak şekilde düzenlenir. Ayrıca yapılan seminerler, faaliyet programları için çeşitli stratejiler geliştirilmesine de yardımcı olur.

Dördüncü aşamada, bir önceki aşamada belirlenen amaçlar ve stratejiler, işletme birimleri ve işletmede çalışanlara özgü uygulanabilir hedeflere dönüştürülür ve uygulanır.

Son aşama olan değerlendirme ve yanlışları düzeltmede ise, uygulama sonunda elde edilen performans göstergeleri, amaçların gerçekleştirilme derecesi gibi tüm uygulama çalışmaları gözden geçirilerek bir sonuca varılır. Elde edilen veriler sayesinde ya amaçların düzeltilmesi ya da yeni amaçlar ve yeni faaliyet programlarının belirlenmesi sağlanmış olmaktadır. Son aşama, aynı zamanda işletmenin yeni talepleri karşılama yeterli esnekliğe sahip olması imkânını da vermektedir.

ALA Performans Artırma Programı Yaklaşımı, yukarıda sözü edilen ILO OD/ PIP Yaklaşımından temel felsefe olarak pek farklı değildir. Bu yüzden yaklaşımın belirlediği dört aşama kısaca aşağıda verilmiştir;

1. İşletmenin şu anda hangi durumda olduğunu (verimliliğin ölçülmesi, analiz edilmesi ve firmalararası karşılaştırmalar yaparak) belirlemek,
2. ( Denetim sonuçlarını yorumlayarak) verimliliğe engel teşkil edebilecek temel verimlilik sorunlarını belirlemek,
3. ( Etkinlik alanlarının belirlenmesi ve planlar üzerinde görüş birliğine varılarak) nereye ulaşılmak istendiğine karar vermek.
4. ( İşletme içi ve işletme dışı etkin öğrenme grupları yoluyla programı uygulamaya koyarak) verimliliği artırmak için gerekli etkinlikleri başlatmak.

Bu iki yaklaşım dışında, işletmelerde hem bireysel hem de tüm işletme verimliliğinin artırılması ile ilgili teori oluşturan Kurosawa' nın Yapısal Yaklaşımı, yatırımın getiri oranına ve kâra göre ( ki bunlar, ürün fiyatları, birim maliyetler, tesislerin kullanım oranı ve verimliliği v.b.) belirlemeye çalışan

Gold' un Yaklaşımı ( Prokopenko, 1995:88-91). sayılabilir.

Bu kısmın başında da belirtildiği gibi, işletmelerde verimliliğin artırılması için birbirinden farklı çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bunun nedeni, ( yöneticiler, işgörenler, yatırımcılar, müşteriler gibi) işletmeyle farklı gruptan insanların ilişkisi olması ve bu grupların her birinin farklı amaçlara sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

İşletme düzeyinde verimlilikle ilgili örnek olarak verilen iki yaklaşım ve diğerleri, aslında işletmelerde verimliliğin artırılması yönünde belirlenen stratejilerde yoğunlaşmaktadır.

### **2.3.3. Verimlilik Eğitimi**

Toplumun eğitim ihtiyacı artarken, modern eğitim sistemlerini biçimlendiren sosyal, ekonomik ve teknolojik şartlar da değişmektedir. Buna bağlı olarak hızla gelişen iş hayatının tüm boyutları için insangücünü yetiştirmek, gelişimini ve devamını sağlamak gerekmektedir.

Dünyadaki eğitim sistemlerinde, eğitim sektörü ile sanayi sektörü arasındaki farklılıklar ve iletişim eksiklikleri giderilerek, bu iki sektörün ortaklaşa çalışmaları amaçlanmakta ve bu yöndeki çalışmaların örneklerinin her geçen gün arttığı (Akgül, 1998:18) söylenmektedir. Eğitim sisteminden beklenen, ülke kalkınması için her alanda gerekli bilgi ve becerilerle donanmış bireylerin yetiştirilmesidir. Ancak bu durum, eğitim programlarının sadece bilgi yüklü olmasına ve bilginin teorik boyutta kalmasına neden olmuştur. Oysa bilgi, uygulamasız; sadece onun teorik boyutuyla hayata geçirilemez. Kaldı ki, teorik bilginin sağlıklı öğretilmesi konusu tartışılmaktadır.

Bireyler, ancak yeterli bir eğitim, öğretim ve gelişmeden sonra değerli bir kaynak ve en önemli verimlilik etmeni olur. Bu sebeple verimlilik programlarının etkililiği, işgücünün ve yöneticilerin kalitesine, dolayısıyla verimliliği artırmaya katkıda bulunma istekliliğine (Prokopenko,1995:266) dayanmaktadır.

Bu bağlamda organizasyonların verimlilik eğitimi ile ilgili;

- İşgücü, teknik personel ya da yöneticilerden hangisinin geliştirileceği,
- Eğitim ve öğretimle ilgili olarak gelişimin ne şekilde olacağı,
- Verimlilik bilinci, anlayışı ve becerileri konusunda nelerin öğretileneğini açık bir biçimde belirlemeleri gerekmektedir.

Yapılan eğitim çalışmalarının, personele ve işletmeye olan yararlarını anlamak için bu eğitimin değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletme sahibi ya da yöneticisi bunu dört şekilde yapabilir:

- Çalışan işgücü ile görüşme,
- Eğitimciyle görüşme,
- İşgörenin doğrudan bir üst yöneticisiyle görüşme,
- Tüm personeli çalışırken izleme (Maitland, 1998:69).

İşgörenleri ve üstlerini emek maliyetleri, fiyatlandırma, verimlilik ve sosyo-ekonomik meseleler arasındaki ilişkiler, kalite kontrol ve çalışma yöntemleri gibi kavramlarla mümkün olduğunca erken, karşı karşıya getirmek gerekir. Böyle bir eğitim, onları prosedürler, çalışma yöntemleri ve iş tasarımları ile ilgili yeniliklere doğru güdüleyecektir.

#### **2.3.4. Verimlilik Artırma Stratejileri**

Bir işletmenin içinde bulunduğu piyasada rakip firmaların bugün ve gelecekte güçlü ve zayıf yanlarını da göz önünde bulundurarak, rekabet edebilmek için gerekenleri belli amaçlar haline dönüştürmesi yani bir strateji belirlemesi gerekmektedir.

Bir işyeri (şantiye, atölye, fabrika v.b.) önce sağlam bir yapıya sahip olmalı, sonra çevre şartlarına uyum sağlamalıdır. İşletmenin sağlam bir yapıya sahip olması; uygun çalışma ortamı, uygun makine ve aletler (donanım), verimli, uyumlu ve anlayışlı çalışan personel ile bunlar arasında iyi bir iletişim kurabilen yönetim olarak düşünülebilir (Küçük, 1995:17). Dolayısıyla böyle bir yapıyı sağlamada yönetime ve yöneticiye büyük görevler düşmektedir.

Verimlilik artırma stratejisi, ürün tasarımından satış sonrası hizmetlere kadar tüm sistemleri gözden geçirerek, işletmede uzun dönemli verimlilik artırma amaçlarını gerçekleştirmek için, hedefleri, prosedürleri, temel politika ve planları belirleyen bir karar alma modelidir.

Bu açıklamalardan sonra iyi bir verimlilik artırma stratejisi şunları içermelidir;

- Verimlilik artırma kavramının açık ve kolay anlaşılır bir tanımının verilmesi,
- Amaçların belirlenmesi ( üretim ve pazarlama da dahil olmak üzere mal veya hizmetle varılacak hedeflerin belirlenmesi gerekir),
- Amaçlara ulaşmak için planlama çalışmalarının yapılması ( planlamanın geleceğe dönüklük, isabetli görme, olabilecek her türlü ihtimale karşı esneklik ve karar verme gibi özellikleri taşıması gerekmektedir) (Akkuş,

1994:15),

- Cari işletme durumunu ve var olan durumun değerlendirilmesi (bütçe ve harcamaların tahmini hazırlığının yapılması),
- Çalışanların verimlilik artışına katılması ve sorumluluk almasının sağlanması ( yönetim etkinliğini, yetki ve sorumluluğunu azaltmayacak ya da yıpratmayacak biçimde, katılımcılık doğrultusunda gruplara hareket serbestliği tanınması ),
- Personel bünyesinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatının çalışanlara sağlanması (Prokopenko, 1995:80) ( sayesinde çalışanlar, araştırmalar ve deneyler yaparak yeni bilgiler ortaya koyma imkânına kavuşurlar).
- Koordinasyonla ilgili problemlere, piyasa dalgalanmalarına, üretim ya da hizmetle ilgili diğer olumsuzluklara karşı tedbirlerin alınması (Erol, 1991:2).
- AR-GE (araştırma ve geliştirme) faaliyetlerine önem verilmesi (AR-GE çalışmaları yapılırken işletmenin üretim özellikleri, teknolojisi, çevre şartları, sanayi içindeki yeri ve kendi sektöründeki konumu mutlaka dikkate alınmalıdır (Tümer, 1995:31).

Yukarıdaki maddeleri çoğaltmak mümkündür. Hiç şüphesiz uzun dönemde düşünüldüğünde belirlenen verimlilik artırma stratejisi için yapılan harcamalara (ya da giderlere) göre mâli ve sosyal yararlarının daha fazla olacağından işletme yönetiminin (en azından yaptığı analizlere göre) emin olması gerekir.

### **2.3.5. İşgücünün Sorunlarına Yaklaşım**

İşletme sahiplerinin ya da tepe yöneticilerinin dikkat etmesi gereken bir başka husus da, moral, ruh sağlığı, beden sağlığı, aile içi çatışmaların işe yansımaları, ücret yetersizliği ve diğer nedenlerle ilgili işgücünün karşılaştığı sorunlarla ilgilenme zorunluluğudur.

Günümüzde teknolojinin hayatımıza ve endüstriye büyük kolaylıklar getirdiği bir gerçek olmakla birlikte, insanlığın bu çağa kadar yaşamadığı bunalımlara yol açtığı da bir gerçektir. İşgücü, bir yandan teknolojiye uyum sorunları yaşarken öte yandan da otomasyon ve özelleştirme gibi nedenlerle işten atılma kaygısı yaşamaktadırlar. İş dünyasında malın istenilen nitelikte ve zamanında üretilmesi ve teslimi önemli bir kalite sorunudur. Bitirme tarihi kesin olan işler de üst düzey yöneticilerde ve işgörenlerde stres oluşturmakta, dolayısıyla işten sağlanan doyum da azalmaktadır (Güler, 1996:192).

İş ortamı beden sağlığına uygun değilse (ki bunlar; kimyasal maddeler, gürültü, sıcaklık, nem, monotonluk, ergonomik hatalar v.b. etkenlerdir) meslek hastalıklarına ve iş kazalarına neden olmaktadır. Çalışanların iş doyumunu ve ruh

sağlığı iş yerindeki insan ilişkilerinden de etkilenmektedir. İş doyumunun bir yansıması olan moral kavramı çalışanların iş yerine karşı tutumunu ifade eder. İşgörenlerin kendi aralarında iyi ilişkiler içinde olmaları kadar, üstleriyle ilişkilerinin olumlu olması da önemlidir.

İşyeri sahipleri ya da yöneticilerinin, çalışanlarının adil ödeme ve adil davranış görmeden daha fazlasını hak ettiklerini bilmeleri gerekmektedir. Günümüzde “Yeni Şirket Modeli” kavramından söz edilmekte ve işletmenin çalışanlarına, çalışanlarının da işletmeye karşı (çoğaltılabilmekle birlikte genel anlamda) sekiz hakkının olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar:

1. İhtiyaç duyulma hakkı,
2. Çalışmalara katılma hakkı,
3. Sözleşmeli iş bağlantıları kurma hakkı,
4. Öğrenme hakkı,
5. Kendi yolunu çizme hakkı,
6. Sorumluluk alma hakkı,
7. İstekte bulunma hakkı,
8. Vaatler sunma hakkı (Quigley, 1998;32).

Çalışanların ihtiyaç duyulma, çalışmalara katılma ve öğrenme gibi, yeteneklerini kullanabileceği bir ortama sahip olma hakkına karşılık, bu yeteneklerini elinden geldiğince çalışma grubu ve işveren adına kullanma yükümlülüğü bulunmaktadır. İşverenin çalışanlarına birey olarak saygı göstermesi gerekirken, çalışanlar da çalışma grubunun ve şirketin oluşturduğu bütüne karşı saygı gösterme yükümlülüğü vardır. Yine çalışanların sözleşmeli iş bağlantıları (sendika) kurma hakları bulunmaktadır. Ancak bu bağlantının bir parçası olarak kendi kademelerinde ve daha üst kademelere karşı bağlılık ve güvenilirlik yükümlüğü taşırlar.

Her organizasyonda olduğu gibi işletmelerde de çalışanlar, aile içi problemlerden etkilenebilir ve bunu bilinçaltı davranışlarıyla işyerine taşıyabilirler. Yöneticiler (kendileri de dahil olmak üzere), sosyal psikoloji uzmanları ile işbirliği yaparak çözüm yolları arayabilirler. İş-aile dengesinin kurulması için yöneticilerin şunlara dikkat etmesi gerekir:

- İşletmenin felsefesi ve stratejisinin bir parçası olarak kişisel uzmanlığı desteklemek,
- Bireylerin aile sorunlarını da iş sorunları gibi ele almalarını sağlamak ve bunları ilgili tartışmalara, özellikle zaman taahhütlerine ilişkin tartışmalara katmak,
- Gerektiğinde aileleri ile geçirdikleri zamanı etkili kılmak için insanlara yol göstermek ve rehberlik etmek (anne babalık ve aile içi problemlerde asıl

sebebin işten dolayı zaman bulamamak değil, sorunlara etkili bir şekilde yaklaşmayı bilememekten kaynaklandığının öğretilmesi) (Senge, 1991:335).

Bütün bunların yanında işgücünün sorunlarına yaklaşımda bulunan yöneticilerin davranış örüntüleri de çözüm yollarını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir.

### **2.3.6. Çalışma Hayatının Niteliğinin Geliştirilmesi**

Gerçekte çalışma hayatının kalitesi, işlerdeki çalışma şartları seviyesini ve bireylerin örgüt üyeliğiyle ilgili algılamalarını ifade eden bir kavramdır. Pek çok farklı şekillerde tanımlanan çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesi kavramı; ‘insanların güvenli bir ortamda hayatlarını sürdürebilmek için gerekli ihtiyaçlarının tatminine, faydalı oldukları duygusunu kazanmalarına, başarılarını farkedebilmelerine ve yeteneklerini geliştirmelerine fırsat veren bir yapıya kavuşturulması’ olarak ifade edilebilir.

Bir işletmenin başarılı olabilmesi herşeyden önce örgüt üyelerinin çalışma hayatlarını kaliteli bir hale getirmekle sağlanabilir. Bunun için de çalışma hayatına yönelik (mevcut çalışma tekniklerinde değişiklikler yaparak, daha iyi iş ve çalışma şartları oluşturmak gibi) bazı müdahalelere ihtiyaç olabilir.

Çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesiyle ilgili olarak işletmenin yönetim kademesi ile işçi sendikaları arasındaki ilişkilerden de söz etmek gerekir. Sendika ile yönetim arasındaki mevcut ilişkilerde ortaya çıkan problemlerin işbirliği içinde çözüme kavuşturulması önemli bir katkı sağlayacaktır.

Edgar F. Huse, çalışma hayatının kalitesinin nasıl sağlanabileceği konusunda sekiz değişkenden söz etmiştir. Bunlar; adil ve eşit ücret, güvenli ve sağlıklı çalışma şartları, insan kapasitesini kullanma ve geliştirme fırsatı, sürekli büyüme, güvenlik imkanı, işletmede sosyal bütünleşme, iş ve hayatın ilgi alanı, çalışma hayatının sosyal yönü ve uygun politikalarıdır (Dinçer, Fidan, 1996:28).



## **BÖLÜM III**

### **3. ARMA FİLTRE SİSTEMLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. UYGULAMA ÖRNEĞİ**

#### **3.1. Uygulama Yapılan Örgüte İlişkin Genel Bilgiler**

1991 Yılında kurulan Arma Filtre Sistemleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş. , TSE ve ISO 9000 normlarına ve toplam kalite anlayışına uygun olarak;

1- Alüminyum levhadan perfore edilmiş veya elyaf katkılı kâğıt filtre malzemesinden, mutfak tipi fırın üstü aspiratörlerde ve havalandırma sistemlerinde kullanılan yağ ve hava filtreleri,

2- Aspiratör aksamları,

3- Fırın sapları,

4- Filtre baskı telleri ,

üretilecek yurtiçinde Arçelik, Aygaz ve yurtdışında Siemens, Ariston gibi tanınmış firmalarla birlikte birçok Avrupa ülkesine ihraç edilmektedir.

Fabrika, Adapazarı I. Organize Sanayi Bölgesi' nde üretimine devam etmektedir.

1994 yılında Türkiye genelinde 115. ve İstanbul' da 88. firma olarak ISO 9002 kalite belgesini alan Arma Filtre Sistemleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş.' de yönetim sistemi olarak Toplam Kalite Yönetimi uygulanmakta olup ilkeleri şu şekilde açıklanabilir:

- Müşteri mutluluğu,

- Çalışanın mutluluğu,
- İş başarısı,
- İşbirliği ve grup çalışmasını teşvik,
- Sürekli eğitim (insana yatırım) ve sürekli gelişme,
- En uygun maliyetle kalite,
- Sıfır hatalı üretim,
- Topluma, çevreye saygı ve destek olmak.

Arma Filtre Sistemleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş.' de görevin niteliğine uygun personeli seçmek (tespit etmek) amacıyla iş istek formunun doldurulmasıyla başlayan, sağlık taraması, işle ilgili genel bilgiler için yapılan sınav ve bireyi tanıma testleri gibi bir dizi işe alma faaliyet kriterleri belirlenmiştir.

İşletmedeki personel politikasında ise, yükselme, ödüllendirme, bölüm değişikliği, ücret tespitleri, yeniliklere adaptasyon eğitimi gibi çalışmalar, insan kaynakları departmanı tarafından yönetim kurulu ile eşgüdümlü ve günün şartlarına uygun olarak belirlenmektedir. (personel politikası ile ilgili geniş bilgi, Ek – I' de sunulmuştur.)

### **3.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı; Türkiye' de Toplam Kalite Yönetimine geçen işletmelerde uygulanan kalite anlayışlarının yanında her geçen gün yenilenen ve değişen kriterlerden biri olan “empatik iletişim” kavramının, yönetim modelleri, insan kaynaklarının etkin kullanımı ve verimlilik ilişkilerinin teorik veriler çerçevesinde nasıl oluştuğunu tahlil etmeye çalışmaktır. Bu amaç doğrultusunda Arma Filtre Sistemleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş.' de çalışanların işletme, yönetim kademeleri ve çalışma arkadaşlarıyla iletişimine, yönetimin empatik iletişime bakış açısı ile bu iletişimin işgören, dolayısıyla işletme verimini hangi yönde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Mevcut durumu betimlemek için şu sorulara cevap aranmıştır:

1. İşgörenlerin işlerinden memnunluk düzeyi nedir?
2. Genel olarak örgütsel iletişim işgörenler arasında nasıl algılanmaktadır?
3. Yönetici davranışları (empatik iletişim düzeyleri) işgören verimini hangi yönde etkilemektedir?

### **3.3. Sınırlılıklar**

1. Bu araştırma, Arma Filtre Sistemleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş. işgörenleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma bulguları; (yüz yüze yapılan görüşmelerle) mevcut durumun ne olduğu ve (anket uygulamasıyla) durumun işğörenler tarafından nasıl algılandığı ile sınırlıdır.

## **BÖLÜM IV**

### **4. YÖNTEM**

#### **4.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma, iki aşamada gerçekleştirilmiş, veriler iki kaynaktan toplanmıştır. Bunlar:

1. Yüz yüze yapılan görüşmeler ( mülâkat ),
2. Anket uygulaması' dır.

#### **4.2. Evren ve Örneklem**

Betimsel bir çalışma olan bu araştırmada evren olarak seçilen Arma Filtre Sistemleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş. çalışanlarının tümünü kapsamaktadır. İşletme çalışanları arasından yordama metodu ile örneklem seçimi yapılmış olup araştırma, her kademedeki toplam 120 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir.

#### **4.3. Verilerin Toplanması**

Araştırmanın birinci aşamasında, Arma Filtre Sistemleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş.'de "örgütsel iletişim, empatik iletişim ve iş tatmini" bir sorun olarak görülmüş bunun çözümü ve iyileştirilmesi için çalışma yöntemi ve çalışma grubu (Toplam Kalite Yönetimi anlayışına uygun) oluşturularak çerçevesi belirlenmiştir. Bu aşamada, işletme yönetimi ve teknik personel ile yüz yüze görüşmeler (mülakât), toplantılar yapılmış örgütün iletişim durumu, sorunları ve uygulanan eğitim çalışmalarıyla ilgili bilgi ve dokümanlar toplanıp değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmada kullanılacak anket (soru kağıdı) soruları konuyla ilgili literatür çalışması yapılarak, tutumlarını ölçmek için Minnesota iş tatmin ölçeği tarzında hazırlanmış ve grup

içinde tartışılmıştır. Çünkü çok sayıda sorudan oluşan bu ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği daha yüksektir.

Ankette işgörelere kendilerine verilen fikre ya da önermeye (soruya) katılma derecesini tespit etmek ve bu dereceyi ölçmek için Likert ölçeği kullanılmıştır. Bilindiği gibi Likert ölçeğinde en olumludan olumsuzu doğru beş dereceli bir ölçek (Aslantürk, 1995:153) söz konusudur. Hazırlanan anketin yeterliliği, araştırma evrenini temsil edecek şekilde oluşturulan bir grup üzerinde denenmiştir. Deneme ve görüşmeler sonucunda ankette beş dereceli değil de, dört dereceli bir ölçek kullanmak zorunda kalınmıştır. Bunun da temel nedeni, deneklerin "bazen" le "çok az zaman" seçenekleri arasında fazla bir fark görmemiş ve bu konuda ankete cevap vermekte zorlanmışlardır. Bundan dolayı dört şıklı bir ölçek haline getirilmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasını, 26 Haziran – 3 Temmuz 2000 tarihleri arasında Arma Filtre Sistemleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş.' nin Adapazarı I. Organize Sanayi Bölgesi'ndeki fabrikasında çalışan işgörelere üzerinde yapılan anket uygulaması oluşturmaktadır.

Bu araştırma süresince, insan kaynakları müdürü, kalite kontrol departman müdürü, 2 üretim şefi, 1 vardiya amiri ile yüz yüze görüşmeler yapılmış, 119 işgören örneklem seçilerek; örgüt içi iletişim ve iş tatminini ölçmeye yönelik (15. soru 2 seçenekli olmak üzere) 4 seçenekli 21 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır.

#### **4.4. Verilerin Çözümlemesi**

Anketin uygulanmasıyla elde edilen veriler tek tek gözden geçirilmiş ve (eksik cevaplanan 1 anket dışında) tamamı kabul edilebilir nitelikte bulunduktan sonra değişkenlerin ne tür ölçekler ile değerlendirildiğine bağlı olarak sayısallaştırılmıştır. Bu Sayısallaştırma işleminde "her zaman-çoğu zaman-bazen-hiçbir zaman" veya "çok iyi-iyi-orta-kötü-çok kötü" türünden ölçekler kullanılmıştır. Anket sonuçları, araştırmanın genel amaçları çerçevesinde SPSS/PC programına aktarılarak analiz edilmiştir.

## BÖLÜM V

### 5. BULGULAR VE YORUMLAR

Arma Filtre Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. işletmesinde uygulanan ankete katılanların kişisel bilgileri şöyledir.

**Tablo 5.1. Yaş Durumu**

Yaş	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
15-19	13	10,9	10,9
20-24	27	22,7	33,6
25-29	50	42,0	75,6
30-34	16	13,4	89,1
35-39	9	7,6	96,6
40-44	3	2,5	99,2
45-+	1	,8	100,0
Toplam	119	100,0	

**Tablo 5.2. Cinsiyet Durumu**

Cinsiyet	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
Bay	114	95,8	95,8
bayan	5	4,2	100,0
Toplam	119	100,0	

Tablo 5.2.' de ankete katılan 119 kişiden 114' ü (%95,8'i) bay, 5' i (%4,2'si) bayan' dır.

**Tablo 5.3. Eğitim Düzeyi**

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
ilkokul	34	28,6	28,6
ortaokul	23	19,3	47,9
lise	54	45,4	93,3
Universite	8	6,7	100,0
Toplam	119	100,0	

Bu işletmede ankete katılan 119 kişinin eğitim düzeyi; 34'ü (%28,6) ilkokul, 23'ü (%19,3)

ortaokul, 54'ü (%45,4) lise, 8'i (%6,7) üniversite mezunu olduklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 5.4. Mesleki Eğitim Durumu**

Mesleki Eğitim	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
Gördüm	67	56,3	56,3
Görmedim	52	43,7	100,0
Toplam	119	100,0	

Ankete katılan 119 kişiden 67' si (%56,3'ü) mesleki eğitim gördüklerini, 52' si (%43,7' si) mesleki eğitim görmediklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 5.5. İş Yerindeki Ünvanı**

İş Yeri Ünvanı	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
İşçi	103	86,6	86,6
Ustabaşı	4	3,4	89,9
Uzman	4	3,4	93,3
diğer	8	6,7	100,0
Toplam	119	100,0	

Ankete katılan 119 kişiden 103' ü (%86,6' sı) işçi, 4' ü (%3,4' ü) ustabaşı, 4' ü (%3,4' ü) uzman personel, 8'i (%6,7'si) diğer (güvenlik görevlisi... vb.) statüde çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 5.6. İş Yerindeki Çalışma Yılı**

Çalışma Yılı	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
0-3	81	68,1	68,1
4-6	33	27,7	95,8
7-9	5	4,2	100,0
Toplam	119	100,0	

Tablo 5.6.' ya bakıldığında ankete katılan 119 kişiden 81' i (%68,1' i) 0-3 yıl, 33' ü (%27,7'si) 4-6 yıl, 5' i (%4,2' si) 7-9 yıl, bu işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir.

1. Genel olarak (araç-gereç,makineler, çalışma yeri, gürültü gibi) tüm şartları dikkate aldığımızda çalışma ortamınızdan memnun musunuz?

**Tablo 5.7. Tüm Şartlar Dikkate Alındığında Çalışma Ortamından Memnunluk Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
Her zaman	41	34,5	34,5
Çoğu zaman	37	31,1	65,5
Bazen	34	28,6	94,1
Hiçbirc zaman	7	5,9	100,0
Toplam	119	100,0	

Çalışma ortamından memnuniyet düzeyini belirlemeyi amaçlayan birinci soruda çalışanlardan 41 kişi ( %34,5 ) her zaman, 37 kişi ( %31,1 ) çoğu zaman çalışma ortamından memnun iken, 34 kişi ( %28,6 ) bazen, ve 7 kişi ( %5,9 ) hiçbir zaman memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, bazen seçeneği dışarıda tutulduğunda işletmede çalışanların yarısından fazlasının ( 78 kişi, %65,5 ) çalışma ortamından memnun olduğu görülmektedir.

2. İşletmenizdeki (iş arkadaşlarınız ile olan) insan ilişkilerinden memnun musunuz?

Anketteki 2. soru (eşit kademe ilişkisini) ve 3. soru ise (ast-üst ilişkisini) örgütsel iletişimin insan ilişkileri boyutunun hangi oranda örtüştüğünü belirlemeyi amaçlayan sorulardır. Buna göre;

**Tablo 5.8. Arkadaşlık İlişkilerinden Memnun Olma Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
Her zaman	66	55,5	55,5
Çoğu zaman	23	19,3	74,8
Bazen	27	22,7	97,5
Hiçbirc zaman	3	2,5	100,0
Toplam	119	100,0	

İş arkadaşları ile olan insan ilişkilerindeki memnunluk düzeyi her zaman 66 kişi ( %55,5 ), çoğu zaman 23 kişi ( %19,3 ), bazen 27 kişi ( %22,7 ), hiçbir zaman 3 kişi ( %2,5 ) şeklinde dağılım göstermiştir. Verilen cevaplardan her zaman ve çoğu zaman seçenekleri birleştirildiğinde 89 kişinin ( %74,8 ) “eşit kademe “ilişkilerinden memnun olduğu görülmektedir. İş arkadaşlarıyla olan insan ilişkilerinden bazen memnun olan 27 kişiyi ( %22,7’si ) dışta tutarsak sadece 3 kişinin ( %2,5 ) hiçbir zaman memnun olmadığı görülmektedir.

Bir örgütte yöneticilerin davranış örüntüleri, insan ilişkilerinde yüklendikleri roller işgörenleri güdülemede ve dolayısıyla verimi artırmada etken bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

3. İşletmenizdeki (yöneticiler ile olan) insan ilişkilerinden memnun musunuz?

**Tablo 5.9. Yöneticilerle Olan İnsan İlişkilerinden Memnun Olma Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
Her zaman	64	53,8	53,8
Çoğu zaman	35	29,4	83,2
Bazen	17	14,3	97,5
Hiçbirc zaman	3	2,5	100,0
Toplam	119	100,0	

Tablo 5.9.'a bakıldığında, her zaman 64 kişi (%53,8), çoğu zaman 35 kişi (%29,4), bazen 17 kişi (%14,3), hiçbir zaman 3 kişi (%2,5) şeklinde bir dağılım ortaya çıkmıştır. Her zaman (64 kişi %53,8) ve çoğu zaman (35 kişi (%29,4) seçeneklerine kümülatif olarak bakıldığında %83,2 gibi bir oran çıkmaktadır ki bu işletmede çalışanların yöneticilerle olan ilişkilerinin kendi aralarındaki ilişkiler boyutundan %8,4 daha fazla olması, yöneticilerin davranışları açısından olumlu ve anlamlı bulunmaktadır.

4. Çalıştığınız bölümün yöneticisine meselelerinizi ve önerilerinizi iletmek amacıyla kolayca ulaşabiliyor musunuz?

**Tablo 5.10. Çalışılan Bölüm Yöneticisine Ulaşma kolaylığı**

Seçenekler	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
Her zaman	81	68,1	68,1
Çoğu zaman	15	12,6	80,7
Bazen	18	15,1	95,8
Hiçbirc zaman	5	4,2	100,0
Toplam	119	100,0	

Tablo 5.10.'a bakıldığında 81 kişi (%68,1) her zaman, 15 kişi (%12,6) çoğu zaman, 18 kişi (%15,1) bazen problem ve önerilerin bölün yöneticisine iletilmediğini vurgularken, 5 kişi (%4,2) hiçbir zaman kolayca bölüm yöneticisine ulaşamadığı seçeneğini işaretlemiştir. %95,8'lik olumlu düşünen bir kitle karşısındaki olumsuz düşünen %4,2'lik grup için, yetiştikleri çevrenin, kültürel yapısı ve psiko-sosyal durumlarında görülen eksiklikler (çekingenlik, içine kapanıklık vb. nedenler) den kaynaklandığı söylenebilir.



5. Araştırmamızda “Genel müdüre gerektiğinde sorunlarınızı ve önerilerinizi iletmek üzere ulaşabileceğinizi düşünüyor musunuz?” biçiminde yer alan bu soru, çalışanların iletişim ortamını değerlendirmeleri için sorulmuştur.

**Tablo 5.11. Genel Müdüre Sorun ve Önerileri İletmeyi Düşünme Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzdellik	Kümülatif Yüzdellik
Her zaman	67	56,3	56,3
Çoğu zaman	14	11,8	68,1
Bazen	30	25,2	93,3
Hiçbirzaman	8	6,7	100,0
Toplam	119	100,0	

Ankete katılan 119 kişiden 67’si (%56,3’ü) her zaman, 14’ü (%11,8’i) çoğu zaman sorun ve önerilerini genel müdüre iletebilirken , 30 kişi (%25,2’si) bazen, 8 kişi (%6,7’si) ise hiçbir zaman ulaşamayacaklarını belirtmektedirler.

Bu durum, örgütte çalışanların (ortalama bir değerle ve çoğunlukla) açık ve yalın iletişim konusunda iyiye yakın bir görüş belirttiğini göstermektedir.

6. Yöneticiniz daha başarılı olmanız için size destek veriyor mu?

**Tablo 5.12. Yöneticinin Daha Başarılı Olmada Destek Verme Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzdellik	Kümülatif Yüzdellik
Her zaman	65	54,6	54,6
Çoğu zaman	17	14,3	68,9
Bazen	31	26,1	95,0
Hiçbirzaman	6	5,0	100,0
Toplam	119	100,0	

Tablo 5.12.’ye bakıldığında 65 kişi (%54,6) her zaman, 17 kişi (%14,3) çoğu zaman yöneticiden destek gördüğünü belirtirken , 31 kişi (%26,1) bazen’le olumluya yakın, 6 kişi ise (%5,0) hiçbir zaman destek görmediği şeklinde görüş belirtmişlerdir.

7. İşletmeyi bir aile olarak düşünürsek kendinizi aileden biri olarak hissediyor musunuz?

Örgüt yöneticileriyle yüz yüze yapılan görüşmelerde şirketin 1994 yılından itibaren başlatmış olduğu değişim (ve Toplam Kalite Yönetimi geçiş) çerçevesinde yürütülen uygulamaların çalışanların işletmeyle bütünleştiğini vurgulamaktadırlar. Bu görüşün test edilmesi amacıyla çalışanlara “İşletmeyi bir aile olarak düşünürsek kendinizi aileden biri olarak hissediyor musunuz?” sorusu sorulmuş,

**Tablo 5.13. İşletmeyi Aile Olarak Görme, Aileden Biri Gibi Hissetme Düzeyi**

Seçenekler	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
Her zaman	71	59,7	59,7
Çoğu zaman	21	17,6	77,3
Bazen	21	17,6	95,0
Hiçbirc zaman	6	5,0	100,0
Toplam	119	100,0	

Tablo 5.13.'e bakıldığında 71 kişinin (%59,7'sinin) her zaman kendini aileden biri gibi hissettiğini, 21 kişinin (%17,6'sının) çoğunlukla bu görüşü paylaştığını yine 21 kişinin (%17,6'sının) bazen seçeneğini işaretleyerek ara sıra aile gibi gördüğünü belirtmiş,, sadece 6 kişi (%5,0'i) işletmeyi bir aile olarak görmediğini ifade etmiştir.

Görülüyor ki, ankete cevap verenlerin büyük kısmı (%77,3'ü bazen seçeneği de eklendiğinde %95'i) işletmeyle bütünleştiği ve yöneticilerin deyimıyla işletmede “şirket biziz” anlayışının gelişmeye başladığı söylenebilir.

8. Ankette “Kuruluşunuz yönetiminin eğitim ve meslekî gelişiminizle ilgilendiğine

**Tablo 5.14. Kuruluşun Eğitim ve Mesleki Gelişimle İlgilenme Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
Her zaman	38	31,9	31,9
Çoğu zaman	24	20,2	52,1
Bazen	47	39,5	91,6
Hiçbirc zaman	10	8,4	100,0
Toplam	119	100,0	

inaniyor musunuz?” şeklindeki soruya; Tablo 3.14.' e bakıldığında 38 kişi (%31,9) her zaman, 24 kişi (%20,2) çoğu zaman, 47 kişi (%39,5) bazen ve 10 kişi (%8,4) hiçbir zaman biçiminde cevaplar verilmiştir.

9. “Kuruluşunuzda bölümlerarası iletişimi nasıl değerlendirirsiniz?” sorusu ile işletmenin eşgüdümlü (ahenkli) çalışıp çalışmadığının test edilmesi amaçlanmıştır.

**Tablo 5.15. Kuruluşunuzda Bölümlerarası İletişim Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
Çok İyi	28	23,5	23,5
İyi	53	44,5	68,1
Orta	32	26,9	95,0
Kötü	4	3,4	98,3
Çok Kötü	2	1,7	100,0

Total	119	100,0	
-------	-----	-------	--

Bölümler arası iletişimi, ankete katılan 119 kişiden 28 kişisi (%23,5'i) çok iyi, 53 kişisi (%44,5'i) iyi, 32 kişisi (%26,9'u) orta, 4 kişisi (%3,4'ü) kötü, 2 kişisi (%1,7'si) ise çok kötü olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Buna göre, ankete katılanlara bölümlerarası iletişimle ilgili sorulan bu soruda, çok iyi ve iyi seçeneklerini birleştirdiğimizde iletişimi olumlu bulanların oranı %68,1, kötü ve çok kötü bulanları birleştirdiğimizde ise %5,1'i bulmaktadır. Bu durum, çalışanların bölümlerarası iletişime ilişkin, (ortanın üzerinde iyi düzeyde) olumlu bir düşünce içinde olduklarını göstermektedir.

10. Ankette “yönetimin yaklaşımlarına kendinizi yakın hissediyor musunuz?” ile

yedinci soru birbirinin izdüşümü olan sorulardır. Bu soru, yönetim yaklaşımı-işgören ilişkisi boyutunu yorumlamayı amaçlamaktadır.

**Tablo 5.16. Çalışanları Yönetim Yaklaşımlarına Yakınlık Hissetme Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzdellik %	Kümülatif Yüzdellik
Her zaman	41	34,5	34,5
Çoğu zaman	25	21,0	55,5
Bazen	47	39,5	95,0
Hiçbirzaman	6	5,0	100,0
Toplam	119	100,0	

Alınan cevaplarda, 41 kişi (%34,5) her zaman, 25 kişi (%21) çoğu zaman, 47 kişi (% 39,5) bazen ve 6 kişi (%5,0) hiçbir zaman seçeneklerini işaretlemişlerdir. Yönetim yaklaşımlarını kendilerine yakın hissedenlerin (kümülatif bir değerle) oranı %55,5'tür. Geriye %39,5 ile bazen diyen (orta bloktaki) çalışanlar ve kendilerini hiçbir zaman yönetim yaklaşımlarına yakın hissetmeyen %5'lik bir kesimin mevcut olduğu görülmektedir.

Aynı ankette yedinci soru için alınan cevaplarla bu sorudan alınan cevaplar arasında bir paralellik bulunmamaktadır. Kendilerini aileden biri olarak gören %77,3'lük bir çalışan grubunun oranı, yönetim yaklaşımları konusunda %55,5 ile düşüş gözlenmektedir. Yönetimin yaklaşımları konusunda bazı olumsuzluklar olabileceği fikri oluşmaktadır.

11. Ankette, “yöneticilerin sorunlarınızla yakından ilgilendiğini düşünüyor musunuz?”

**Tablo 5.17. Yöneticinin Sorunlarla İlgilenme Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
Her zaman	43	36,1	36,1
Çoğu zaman	25	21,0	57,1
Bazen	34	28,6	85,7
Hiçbirzaman	17	14,3	100,0
Toplam	119	100,0	

sorusu, yönetici-işgören ilişkisinde (yöneticilerce uygulandığı söylenen) empatik iletişim boyutunun, feed-back (geri bildirim) ve güdüleme yönünün hangi oranda gerçekleştiğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Alınan cevaplardan, 43 kişi (%36,1'i) her zaman, 25 kişi (%21,0'ı) çoğu zaman, 34 kişi (%28,6'sı) bazen, 17 kişi (%14,3'ü) hiçbir zaman şeklindedir.

Bu bağlamda çalışanlar, yöneticilerin sorunlarını izlediklerini, çözüm yolları ve empatik iletişim kurmak için çaba harcadıklarını iyiye yakın bir düzeyde de başarı sağlandığını göstermektedir.

12. “Yöneticilerin yanlış davranışları moralinizi ve çalışma azminizi etkiler mi?” şeklindeki soru ile ‘yönetici davranışları - işgören verimliliği’ ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

**Tablo 5.18. Yöneticilerin Yanlış Davranışlarından Etkilenme Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
Her zaman	25	21,0	21,0
Çoğu zaman	37	31,1	52,1
Bazen	52	43,7	95,8
Hiçbirzaman	5	4,2	100,0
Toplam	119	100,0	

Bu soruya verilen cevaplarda, 25 kişi (%21,0'ı) yanlış yönetici davranışlarının moral ve çalışma azmini her zaman etkilediğini, 37 kişi (%31,1'i) çoğu zaman etkilediğini, 52 kişi (%43,7'si) bazen etkilediğini ve 5 kişi (%4,2'si) de hiçbir zaman etkilemediğini belirtmiştir.

İnsan, yapısı itibarıyla saygı duymak ve saygı görmek isteyen bir varlıktır. Ankette verilen cevaplar ve cevapların yüzde oranları bu görüşü doğrular niteliktedir. Dolayısıyla, yönetim kademelerindeki kişilerin davranış örüntülerinin olumluluk derecesine göre işgören verimliliği artacak ya da azalacaktır.

13. Ankette, “başarılı olduğunuz zaman yöneticileriniz tarafından takdirle karşılanıyor mu?” biçiminde yer alan bu soru, yöneticilerin çalışanların çabalarından dolayı takdir edip etmediğini, başarıyı ödüllendirip ödüllendirmediğini ve bu yönetim anlayışının gerektirdiği iletişim düzeyini saptamayı amaçlamaktadır.

**Tablo 5.19. Başarılı Olunduğunda Yöneticiden Takdir Görme Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzelik	Kümülatif Yüzelik
Her zaman	66	55,5	55,5
Çoğu zaman	15	12,6	68,1
Bazen	27	22,7	90,8
Hiçbirzaman	11	9,2	100,0
Toplam	119	100,0	

Cevap veren 119 kişiden 66'sı (%55,5'i) her zaman, 15'i (%12,6'sı) çoğu zaman, 27'si (%22,7'si) bazen, 11'i (%9,2'si) hiçbir zaman seçeneğini işaretlemiştir.

Onüçüncü soruda alınan cevaplarla yaklaşık olarak aynı oranları taşıyan bu soruda, başarılı olduğunda yöneticilerden hiçbir zaman takdir görmediklerini belirtenleri dışarıda tuttuğumuzda, % 90'lık bir dilim, elde edilen başarılarla yöneticilerinden takdir gördüklerini belirtmektedir.

14. Normal olarak yapmanız gereken bir işi yaptığınızda bile takdir edilmek sizi mutlu kılar mı?

**Tablo 5.20. Rutin İşlerde de Takdir Edilmeden Mutlu Olma Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
Her zaman	30	25,2	47,9
Çoğu zaman	20	16,8	64,7
Bazen	57	47,2	89,9
Hiçbirzaman	12	10,1	100,0
Toplam	119	100,0	

Oniki ve onüçüncü soruların son halkası olan “normal olarak yapmanız gereken bir işi yaptığınızda bile takdir edilmek sizi mutlu kılar mı?” sorusuyla işgörenin moral-motivasyonundan çok, kişilik yapısı ve psiko-ready (dengelenim durumu) çerçevesini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Alınan cevaplardan, 30'u (%25,2'si) her zaman, 20'si (%16,8'i) çoğu zaman, 57'si (% 47,2'si) bazen, 12'si (%10,1'i) hiçbir zaman seçeneğini işaretlemişlerdir.

Mevcut kriterlere uygun olarak bu soru için ankette seçilen ölçeklerden kişi sayısı ve yüzelik oranı olarak en fazla işaretlenen ‘bazen’ ölçeği (%47,2) gözükmektedir. Bu durum, çalışanların sosyaliteye uygun ve dengeli bir ilgi belediklerini göstermektedir.

15. Kuruluşunuzun hedeflerini biliyor musunuz?

**Tablo 5.21. Kuruluşun Hedeflerini Bilme Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzdelerik %	Kümülatif Yüzdelerik
Evet	84	70,6	70,6
Hayır	35	29,4	100,0
Toplam	119	100,0	

Örgüt çalışanlarının kurum hedeflerini bilip bilmediklerini belirlemeyi amaçlayan ve evet, hayır biçiminde düzenlenen bu soruya 84 kişi (%70,6'sı) evet, 35 kişi (%29,4'ü) hayır şeklinde görüş belirtilmiştir. Tablo5.21. de görüleceği gibi kurum hedeflerini bilme oranı %70,6'dır. Bu durum, çalışanların büyük bir çoğunluğunca kurum hedeflerinin bilindiğini ortaya koymaktadır.

16. Bir işletmede, gelişen teknolojiler, yani alınan araç-gereç ve teçhizatın tanıtımı, çalışma şekillerindeki değişmelerle ilgili yapılan eğitim ve bilgilendirme çalışmaları o işletmenin (bulduğu iş kolu ya da genel anlamda) piyasadaki rekabet gücü ve kalite anlayışı açısından önemlidir. İşletmedeki eğitim çalışmaları ölçmeyi amaçlayan "İşletmede işiniz/işlerle ilgili hizmet içi eğitim (bilgilendirme, seminerlere dâvet etme) düzenleniyor mu?" sorusu sorulmuştur.

**Tablo 5.22. İşletmede Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri Düzenlenme Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzdelerik %	Kümülatif Yüzdelerik
Her zaman	28	23,5	23,5
Çoğu zaman	11	9,2	32,8
Bazen	56	47,1	79,8
Hiçbir zaman	24	20,2	100,0
Toplam	119	100,0	

Bu soruya 28 kişi (23,5'i) her zaman, 11 kişi (%9,2'i) çoğu zaman hizmet içi eğitim düzenlendiği, 56 kişinin (%47,1'i) bazen düzenlendiğini ve 24 kişinin

(%20,2'si) ise hiç bir zaman hizmet içi eğitim düzenlenmediğini belirtmişlerdir. Yukarıdaki açıklamalar göz önünde tutulduğunda, eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerine önem verildiği, ancak bazen diyen 56 kişi ve %47,1'lik bir oranın bu faaliyetlerdeki düzen eksikliği dolayısıyla yeteri kadar olmadığı sonucunu ortaya çıkardığını söyleyebiliriz.

17. Kendi eğitiminizi, iş konumunuzu, işletmenizin durumunu ve ülke şartlarınızı dikkate aldığınızda; şu anda yaptığınız iş ya da işler karşılığında aldığınız maaş düzeyini (prim, yan ödemeler vb tüm ek gelirleri dahil ederek) tatmin edici buluyor musunuz?

**Tablo 5.23. Alınan Maaşın ve Ücretin Yeterlilik Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
Her zaman	20	16,8	16,8
Çoğu zaman	30	25,2	42,0
Bazen	30	25,2	67,2
Hiçbir zaman	39	32,8	100,0
Toplam	119	100,0	

Ankete katılan 119 kişiden 20'si (%16,8'i) her zaman, 30'u (%25,2'si) çoğu zaman, ve 30'u (%25,2'si) bazen maaş düzeyini tatmin edici bulduklarını belirtirken 39'u ise (%32,8'i) hiçbir zaman alına ücreti yeterli bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu soru ve 20. soru ankette bir bakıma birbirini denetleyen sorular olduğundan bu sorunun yorumlanması 20. sorunun sonunda yapılacaktır.

18. İşletmelerde kalite uygulamalarının bir boyutunu da çalışanların fikirlerini almak anlamına gelen "öneri sistemi" olduğu araştırmamızın teorik bölümünde belirtilmişti. Bu bağlamda; "İşletmenizde işinizi ilgilendiren önemli konularda fikirlerinize ya da görüşlerinize baş vuruluyor mu?" sorusu ile kuramsal olarak verilen bilgilerin ne derece uygulandığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

**Tablo 5.24. Çalışanların İşle İlgili Konularda Görüşlerinin Alınma Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzelik %	Kümülatif Yüzelik
------------	---------	-----------	-------------------

Her zaman	29	24,4	24,4
Çoğu zaman	9	7,6	31,9
Bazen	56	47,1	79,0
Hiçbir zaman	25	21,0	100,0
Toplam	119	100,0	

Ankette, 29 kişinin (%24,4'ü) her zaman, 9 kişinin (%7,6'sı) çoğu zaman, 56 kişi(%47,1'i) bazen, ve 25 kişi (%21'i) hiçbir zaman seçeneklerini işaretlediği görülmektedir. Veriler ışığında araştırma yapılan işletmenin "öneri sistemi"ni ortaya yakın bir düzeyde uyguladığı söylenebilir.

19. "Sadece işiniz değil tüm yaşantınızı değerlendirecek olursanız (aileniz, komşular, fiyatlar, sağlık, sevgi, siyaset,...vb.) hayatınızdan memnun musunuz?"

Tablo 5.26.'ya bakıldığında 41 kişi (%34,5) her zaman, 30 kişi (%25,2) çoğu zaman, 31 kişi (%26,1) ise bazen hayatlarından memnun olduklarını ifade ederken 17 kişi (%14,3) hiçbir zaman tüm yaşantılarında hayatlarından memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 5.26. Genel Anlamda Çalışanların Yaşamlarından Memnun Olma Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzdelerik %	Kümülatif Yüzdelerik
Her zaman	41	34,5	34,5
Çoğu zaman	30	25,2	59,7
Bazen	31	26,1	85,7
Hiçbirzaman	17	14,3	100,0
Toplam	119	100,0	

Buna göre %14,3'lük bu kitle için "işgücünün sorunlarına yaklaşım" başlığı altında irdelenen ve araştırmamız teorik bölümünde yer alan bu konunun işletme yönetiminin verimi artırma ve güdüleme çalışmaları için üzerinde durması gerektiği söylenebilir.

20. Bu işletmede çalışmaktan memnun musunuz?

**Tablo 5.27. İşletmede Çalışmaktan Memnun Olma Durumu**



Seçenekler	Frekans	Yüzdelerik %	Kümülatif Yüzdelerik
Her zaman	65	54,6	54,6
Çoğu zaman	26	21,8	76,5
Bazen	25	21,0	97,5
Hiçbir zaman	3	2,5	100,0
Toplam	119	100,0	

İşletmede çalışma ile ilgili memnuniyet düzeyini ölçmeyi amaçlayan bu soru için 65 kişi (%54,6) her zaman, ve 26 kişi (%21,8) çoğu zaman bu işletmede çalışmaktan memnun oldukları gözlenirken, 25 kişi (%21) memnuniyet düzeyini bazen şeklinde ifade etmişlerdir. Bu işletmede hiçbir zaman seçeneğini işaretleyen çalışmaktan memnun olmayanların sayısı sadece 3 kişi (%2,5) dir. Olumlu cevap verenler grubuna bazen seçeneği de ilave edilirse bu oran %97,5'lik bir kütle oluşturmakta ve işletme için artı bir değer olarak gözlemlenmektedir. Ancak on yedinci soruda aldığı ücreti tatmin edici bulmayan 39 kişi (%32,8) içinden bazıları iş yerinde çalışmaktan memnun olduğunu belirtmiştir.

Birbirini denetler nitelikte olan bu sorulara verilen cevaplar arasında tutarsızlık olarak görülmüş ya da başka bir anlatımla kurduğu ters orantı, bu deneklerin yaşadığı sosyo-kültürel çevre, davranış örüntülerindeki dengesizlik v.b. etkenlerden kaynaklandığı, bu bağlamda ne istedikleri konusundaki bilgi eksikliği göze çarpmaktadır.

21. Bu işletmeden ayrılmayı düşündüğünüz oluyor mu?

**Tablo 5.28. İşletmeden Ayrılmayı Düşünme Durumu**

Seçenekler	Frekans	Yüzdelerik %	Kümülatif Yüzdelerik
Her zaman	6	5,0	5,0
Çoğu zaman	6	5,0	10,1
Bazen	35	29,4	39,5
Hiçbir zaman	72	60,5	100,0
Toplam	119	100,0	

Ankette "Bu işletmeden ayrılmayı düşündüğünüz oluyor mu?" sorusuna 6 kişi (%5) her

zaman, 6 kiři (%5) çođu zaman iřletmeden ayrılmayı dūřündüklerini 35 kiři (%29,4) ise bazen dūřündüğünü ifade etmişlerdir. Hiçbir zaman iřletmeden ayrılmayı dūřünemeyenler ise 72 kiři ve yüzde dağılımı %60,5'tir.

Görölüyor ki, işletme çalışanlarının işletmeye bakış ağısının olumluya yakın bir düzeydedir.

## **BÖLÜM VI**

### **6. SONUÇ VE ÖNERİLER**

#### **6.1. SONUÇ**

Günümüzde "önce insan" yaklaşımıyla bilgi çağının yaşandığını ileri süren araştırmacılar, insanın üretilen mal veya sunulan hizmetin odak noktasını oluşturduğunu söylemektedirler. Küreselleşen dünyamızda, tüketicilerin bu beklentileri işletme yöneticilerini yeni arayışlara itmiş, bu arayışlar sonucunda bazı değişmeler ve gelişmeler yaşanmıştır. Bu değişmeler ve gelişmeler ışığında üretilen mal ve hizmeti tüketicilere sunan işletmelerin en önemli sorunu; sadece sunulan ürünün sağlamlığı ve çekiciliği değil, aynı zamanda ve özellikle ürünü üreten insan kaynağının etkin ve verimli kullanımını sağlayacak, konusunu bilen, yetkin insanların, belli bir plan dahilinde organize edilmesi, yönetilmesi, eşgüdümün sağlanması, yetiştirilmesi ve denetlenmesi, bir başka anlatımla; verimli bir şekilde amaca yönelik yönetilmelerini sağlayacak bir yönetim anlayışının önemini ağırlıklı olarak ortaya çıkarmıştır.

İşte, "Toplam Kalite" adı verilen bu yönetim tarzının öne sürdüğu sihirli söz: "İnsanla insan için sıfır hata" şeklinde özetlenmektedir.

Bu bağlamda, Arma Filtre Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. işletmesinde gerçekleştirdiğimiz iş tatmini ve örgütsel iletişim araştırmasından yola çıkarak varılan sonuçları şu şekilde ifade edebiliriz:

1. Araştırmamızda, çalışma ortamının uygunluğu, insan ilişkilerine verilen önem, iş sürelerinin ayarlanması, çalışanların katılımı gibi Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili temel kavramlar açısından çalışanların olumlu görüş bildirdiği görülmüştür.

2. Bir örgütte yöneticilerin davranış örüntüleri, insan ilişkilerinde üstlendikleri roller çalışanları güdülemede ve dolayısıyla verimi artırmada önemli bir faktör olarak görülmektedir. Araştırmamızda "işletmenizdeki (iş arkadaşlarınız ile olan) insan ilişkilerinden memnun musunuz?" sorusunun bulguları ile "işletmenizdeki (yöneticiler ile olan) insan ilişkilerinden memnun musunuz?" sorusunu verileri arasında (yapılan karşılaştırmada göz önünde bulundurulursa) verilen cevaplarda, çalışanların büyük bir çoğunluğunun olumlu görüş bildirerek işletmede oluşturulan örgüt kültürünün işgörenler tarafından benimsendiğini göstermektedir.

3. Anketimizde, Genel Müdür' e gerektiğinde sorunlarınızı ve önerilerinizi iletmek üzere kolayca ulaşabiliyor musunuz? biçiminde yer alan bu soru, çalışanların işletmeye ilişkin iletişim ortamını değerlendirmeleri amacıyla sorulmuştur. Hiç şüphesiz çalışanlar, Genel Müdür'le en demokratik örgüt yapılarında bile her istediklerinde ulaşma durumunda olamazlar. Ancak, çalışanların gerektiğinde en üst yetkiliyle konuşabilme, iletişimde bulunabilme imkanına sahip olduklarını bilmeleri, o örgütün açık ve yalın bir iletişim kültürüne sahip olduğunu göstermesi bakımından da önemli görülmektedir. Buna göre araştırmamızın sonuçları, çalışanların sorun ve önerilerini iletmek için üst yönetime (iyi bir düzeyde) ulaştıklarını göstermektedir.

4. İnsanların kurumlarında çalışmaktan mutlu olmaları, pek çok açıdan olduğu gibi örgütsel iletişim açısından da önemli görülmektedir. İletişim sorunlarının, çatışmalarının veya eksikliklerinin yaşandığı bir örgütte çalışanların mutlu olmalarını beklemek doğru bir gözlem olmayacaktır. Bu bağlamda, iş yerinde mutlu olmayan bir işgörenin verimli ve etkin olması da mümkün değildir.

Araştırma sonuçları, tüm kademe ve çalışma yıllarındaki çalışanların işletmede çalışmaktan mutlu olduklarını ortaya koymaktadır.

5. Araştırmamızın tüm verilerinin genel bir değerlendirilmesi yapıldığında çalışanların ücret ve işletmenin sosyal faaliyetlerine ilişkin çalışmaları yeterli bulmadıklarını görüyoruz.

6. Toplam Kalite Yönetimi Sistemi' nin uygulandığı tüm örgütlerde olduğu gibi, araştırmanın yapıldığı örgütte de çalışanların, birey olarak kalitesinin iletişim imkanlarını artmasına bağlı olduğu unutulmamalıdır. Kalitesi yükselen çalışanların ise beklentilerinin de o oranda artacağını dikkate almak gerekir. Beklentilerin karşılanmaması, iş verimini ve etkinliğini düşüreceği için örgütün toplam kalitesini de düşürecektir. Önemli olan, yılmadan, sabırsızlık göstermeden sorunları çözümüne ilişkin tutarlı ve bilimsel çabaların sürdürülmesidir.

## 6.2. ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgu ve yorumları doğrultusunda önerilere yer verilmiştir.

1. Örgütte, bölüm içi ve bölümler arası iletişim daha olumlu bir düzeye ulaştırılmalıdır. Bunun için, özellikle yöneticilerin iletişim bilgi ve becerileri ile katılımcı yönetime ilişkin;

- ✓ Karar almada katılımcı yönetim, yöntem ve teknikleri,
- ✓ Yönetimde insan ilişkileri,
- ✓ Güdüleme ve iş zenginleştirme teknik ve yöntemleri konularında eğitim programları düzenlenmelidir.

2. Kurum hedeflerinin yöneticiler tarafından anlatılacağı tüm çalışanları kapsayan toplantılar düzenlenmelidir.

3. Yöneticilerin çalışanlara takdirlerini, mutlu ve acılı günlerinde duygularını özellikle evlerine gönderecekleri mektupla paylaşma alışkanlığı kazandırılmalıdır.

4. Yöneticiler, örgütün hedeflerini gerçekleştirmede sorumluluğu olan işgörenlerin verimini artırmak için; en iyi ve huzurlu, sağlıklı bir çalışma ortamı hazırlamalı, bunun yanında mesai dışı özel hayatlarında dinlenme, eğlenme, spor gibi tanışıp kaynaşmayı sağlayıcı sosyal

etkinlikler sıkça düzenlenmelidir.

5. İşgören verimliliğinde etkili bir öge olan yöneticilerin, kendilerinden beklenen davranışları gösterebilmeleri için yapılan araştırmalarda ortaya konan önemli görüşlerden yararlanmalıdırlar.

## **KAYNAKLAR**

**ABADAN, Nermin**, Brokrasi, Ajans-Türk Matbaası, Ankara, 1959.

**AKGÜÇ, Öztin**, "Finansal Yönetim", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını No:46, İstanbul, 1985.

**AKGÜL, Ferda**, "Teknoloji Eğitimi", Kalkınmada Anahtar Dergisi, Ankara: MPM Yayını Sayı 117, 1998.

**AKKOYUN, F, C.R.Rogers**, Empatik Olmak Değeri Anlaşılmamış Bir Varoluş Şeklidir, Çeviri: F, Akkoyun, Ankara Üniversitesi EBF Dergisi, 1992.

**AKKUŞ, Elmas**, "Yönetim ve Organizasyon Seminer Notu", Nevşehir, 1994.

**ALPUGAN, Oktay**, "İşletme Ekonomisi ve Yönetimi", Beta Basımevi, İstanbul, 1995.

**AR, Fikret**, "Büro Yönetimi Teknikleri", II. Baskı, TODAİ Yayını No: 229, Ankara, 1989.

**ARSLANTÜRK, Zeki**, Sosyal Bilimler İçin Araştırma Metod ve Teknikleri, Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayını, İstanbul, 1995.

**ATAKLI, Aylanur**, İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi, MEB' lığı Yayınları ME Basımevi, 1997.

**BARANSEL, Atilla**, "Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1993.

**BAŞARAN, İbrahim Ethem**, Yönetim, Gül Yayınevi, Ankara, 1989.

**BAŞARAN, İbrahim Ethem,** Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara, 1992.

**CAN, Halil,** Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.

**DEMİRKAN, Mahmut,** Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997.

**DİNÇER, Ömer, FİDAN, Yahya,** İşletme Yönetimi, Beta Basımevi, İstanbul, 1996.

**DOĞAN, Muammer,** İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1998.

**DOĞAN, Üzeyme,** "Verimlilik Analizleri ve Verimlilik-Ergonomi İlişkileri", İzmir Ticaret Borsası Yayınları No:31, İzmir, 1987.

**DÜREN, Zeynep,** İşletmelerde Kalite Çemberleri, Evrim Basımevi, İstanbul, 1990.

**EREN, Erol,** Yönetim Psikolojisi, İ. İk. Ens. Yayınları No:105, İstanbul, 1989.

**EREN, Erol,** Yönetim ve Organizasyon, Beta Basımevi, İstanbul, 1992.

**EROL, İbrahim,** "İşletmelerde Teknolojik Gelişme Strateji ve Yapı Arasındaki İlişkiler", Verimlilik Dergisi, Ankara: MPM Yayını No:2, 1991.

**ERTÜRK, Selahattin,** Eğitimde Program Geliştirme, Cihan Matbaası, Ankara, 1975.

**FİŞEK, Kurthan,** Yönetim, A.Ü.S.B.F. Yayın. Ankara, 1977.

**GRIFFIN, Ricky W.,** Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1984.

**GÜLER, Müzeyyen,** "İşçi Moralinin Önemi ve Verimlilik", Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:14 Sayı:1, Ankara, 1996.

**GÜRÇAY, Cemile,** "Amaç= Kalite+ Mükemmellik Araç= Güdüleme", Kalkınmada Anahtar Dergisi, Ankara: MPM Yayını Sayı 107, 1997.

**GÜRGEN, Haluk,** Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der yayınları, İstanbul, 1997.

**KOÇEL, Tamer**, İşletme Yöneticiliği, Beta Basımevi, İstanbul, 1993.

**KURNAZER, Sabiha**, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı”, Ekonomi ve Yönetim Cumhuriyetin 75. Yılına Armağan, Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya, 1998.

**KÜÇÜK, Bahattin**, “Yöneticinin Verimli Çalışma Stratejileri”, Verimlilik Dergisi, Ankara: MPM Yayını Sayı:2, 1995.

**MAİTLAND, İain**, Personel Yönetimi, Çev: Duygu Uğur, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998.

**ONARAN, Oğuz**, Örgütlerde Karar Verme, Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler FakültesiYayını No: 321,1971.

**PROKOPENKO, Joseph**, "Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı", Çev: Olcay Baykal ve diğerleri, MPM Yayınları No:476, Ankara, 1995.

**QUİKLEY, Joseph V.**, Vizyon: Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması, Çev: Berat Çelik, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998.

**SARIASLAN, Halil**, "Ekonomik Büyüme ve Eğitim", Ankara Üniversitesi Eğit. Bil. Fak. Dergisi Sayı:1-2, Ankara, 1978.

**SEÇKİN, Sedef**, “Çalışanı Dinleyen Sistem”, Capital Dergisi Yıl:5 Sayı:8, 1997.

**SENGE, Peter M.**, "Beşinci Disiplin", Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1991.

**SİMMERMAN, Scott J.**, “Organizasyonel Gelişmenin Köşeli Tekerlekleri”, Çev: Sumru Tümer, Verimlilik Dergisi, Ankara: MPM Yayını No:3, 1995.

**ŞİŞMAN, Mehmet**, "Örgüt Kültürü", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994.

**TANER, Bahar**, “İşgücünün Verimliliğini Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi- Likert Modeli Üzerine Görüşler”, Verimlilik Dergisi, Ankara: MPM Yayını No:3, 1996.

**TAŞDEMİR, Hakkı**, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: İNTES İşveren Bülteni Yıl:1 Sayı:2, 1990.

**TİMUR, Hikmet**, “Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme”, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:8 Sayı: 2, Ankara, 1990.

**TORTOP, Nuri**, "Yönetim Bilimlerinin Temel İlkeleri", Ankara, TODAİE Yayını., 1990.

**TOSUN, Kemal**, İşletme Yönetimi: Genel Esaslar, İstanbul Üniversitesi İk. Fak. Yayını No: 226, İstanbul 1990.

**TURGAY, Tayfun**, Verimlilik Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri, Verimlilik Dergisi, Ankara: MPM Yayını No:3, 1995.

**TÜMER, Sumru**, “İşletmelerde Verimlilik Çalışmaları İle Görevli Bölümlerin Organizasyon İçindeki Yeri”, Verimlilik Dergisi, Ankara: MPM Yayını No:1, 1995.

**UĞUR, Adem**, İşçi-İşveren İlişkileri, Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya, 1995.

**WOLFEREN, K.**, "Japon Gücünün Sırrı", Çev: İnci Kurmuş, Türkiye İş Bankası yayınları No: 308, Ankara, 1990.

#### EKLER

Ek-: A

### ANKET SORULARI

#### KİŞİSEL BİLGİLER

Yaş .....( 15-19       20-24       25-29       30-34       35-39

40-44       45- +

Cinsiyet .....       Bay       Bayan

Eğitim Düzeyi .....       İlkokul       Ortaokul       Lise ve Dengi okul  
 Üniversite

Meslekî Eğitim...       Gördüm       Görmedim



İş yerindeki unvanı...  İşçi  Ustabaşı  Uzman  
 Diğer, belirtiniz.....

Kurumda toplam çalışma yılı.....  0-3  4-5-6  7-8-9  
 10 yıl ve daha fazla (....)

**Tarih : .../.../2000**

1. Genel olarak (araç-gereç,makineler, çalışma yeri, gürültü gibi) tüm şartları dikkate aldığımızda çalışma ortamınızdan memnun musunuz?

Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

2. İşletmenizdeki (iş arkadaşlarınız ile olan) insan ilişkilerinden memnun musunuz?

Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

3. İşletmenizdeki (yöneticiler ile olan) insan ilişkilerinden memnun musunuz?

Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

4. Çalıştığınız bölümün yöneticisine meselelerinizi ve önerilerinizi iletmek amacıyla kolayca ulaşabiliyor musunuz?

Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

5. Genel müdüre gerektiğinde sorunlarınızı ve önerilerinizi iletmek üzere ulaşabileceğinizi düşünüyor musunuz?

Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

6. Yöneticiniz daha başarılı olmanız için size destek veriyor mu?

Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

7. İşletmeyi bir aile olarak düşünürsek kendinizi aileden biri olarak hissediyor musunuz?

Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

8. Kuruluşunuz yönetiminin eğitim ve meslekî gelişiminizle ilgilendiğine inanıyor musunuz?

Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

9. Kuruluşunuzda bölümlerarası iletişimi nasıl değerlendirirsiniz?

Çok iyi  İyi  Orta  Kötü  Çok kötü

10. Yönetimin yaklaşımlarına kendinizi yakın hissediyor musunuz?

Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

11. Yöneticilerin sorunlarınızla yakından ilgilendiğini düşünüyor musunuz?

- Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

12. Yöneticilerin yanlış davranışları moralinizi ve çalışma azminizi etkiler mi?

- Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

13. Başarılı olduğunuz zaman yöneticilerinizden takdir bekler misiniz?

- Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

14. Normal olarak yapmanız gereken bir işi yaptığınızda bile takdir edilmek sizi mutlu kılar mı?

- Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

15. Kuruluşunuzun hedeflerini biliyor musunuz?

- Evet  Hayır

16. İşletmede işiniz/işlerle ilgili hizmet içi eğitim (bilgilendirme, seminerlere dâvet etme) düzenleniyor mu?

- Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

17. Kendi eğitiminizi, iş konumunuzu, işletmenizin durumunu ve ülke şartlarınızı dikkate aldığınızda;

Şu anda yaptığınız iş ya da işler karşılığında aldığınız maaş düzeyini (prim, yan ödemeler vb tüm ek gelirleri dahil ederek) tatmin edici buluyor musunuz?

- Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

18. İşletmenizde işinizi ilgilendiren önemli konularda fikirlerinize ya da görüşlerinize başvuruluyor mu?

- Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

19. Sadece işiniz değil tüm yaşantınızı değerlendirecek olursanız (aileniz, komşular, fiyatlar, sağlık, sevgi, siyaset,...vb.) hayatınızdan memnun musunuz?

- Her zaman  Bazen  
 Çoğu zaman  Hiçbir zaman

20. Bu işletmede çalışmaktan memnun musunuz?

- Her zaman  
 Çoğu zaman

- Bazen  
 Hiçbir zaman

21. Bu işletmeden ayrılmayı düşündüğünüz oluyor mu?

- Her zaman  
 Çoğu zaman

- Bazen  
 Hiçbir zaman

Ek-: B

Ek-: C









## ÖZGEÇMİŞ

Necmi GÖKYOKUŞ, 19.02.1968 yılında Sakarya'nın Geyve İlçesinde doğdu. İlkokulu Kumköprü Köyü İlkokulunda, orta ve lise öğrenimini Akyazı Lisesi'nde tamamladı.

1992 yılında Trakya Üniversitesi Çanakkale Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Kasım ayından itibaren Bartın ilinde sınıf öğretmeni olarak göreve başladı. Halen Adapazarı Yazlık Yunus Emre İlköğretim Okulunda bu görevine devam etmektedir.

1997-1998 öğretim yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yüksek Lisans öğrenimine başladı.





