

MOTİVASYON FAKTÖRLERİ: BİR FINDIK İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Yrd.Doç.Dr.Rana ÖZEN KUTANİS*

ÖZET

Motivasyon (güdüleme), kişiyi harekete geçiren içsel bir güç olarak tanımlanabilir. Bu araştırmanın amacı, kişiyi güdüleyen önemli faktörleri (motivleri) belirlemek ve bunların demografik farklılıklar ile olan ilişkisini ortaya koyabilmektir. Gerçekleştirilen araştırmada, Sakarya'nın Hendek ilçesinde kurulmuş olan Bir Fındık İşleme Fabrikası'nda iş görenler ile yöneticilerin güdüleme süreçleri ve güdülerinin farklılıkları belirlenmiştir.

ABSTRACT

Motivation is defined as an internal force, which activates the behaviours of a person. The aim of this research is to find out the important motives that cause motivation of people, and to determine the relation between these motives and demographic properties. In this conducted research, the motivation process and motives of the workers and of the managers are determined in a hazelnut processing factory, in Hendek district of Sakarya.

GİRİŞ

Motivasyon olgusu genellikle işletmeler için kullanılan bir terim olsa da, motivasyonun pek çok alanda etkili olduğu bilinmektedir. Devletler vatandaşlarını, uygarlık düzeyine yetiştirmek amacıyla çok çalışmaya özendirirler. Kendi üzerine bir takım motivasyon unsurları tatbik edilen biri, başka bir amaçla yine diğer bir kişiyi güdülemeye çalışabilir. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntemlerden birinin güdüleme (motivasyon) olduğu söylenebilir.

Sanayi devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun doğal uzantısı uzmanlaşma ve karmaşık yapıları organizasyonlar, işgörenlerde, zaman içinde işe ve işletmeye karşı

* Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

ilgisizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze dek birçok araştırmacı bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli kılmaların yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır.

Motivasyonun örgüt bağlılığına, iş tatminine ve işçi mutluluğuna etkilerinin önemi de yadsınamaz. Örgütüne bağlı, motive olmuş bir çalışan her zaman daha üretken, daha verimlidir, örgütte daha kalıcıdır. Bu kişiler, çalıştıkları sürece edindikleri tüm bilgi, birikim ve deneyimleri örgüte katarlar, adeta örgütün gönüllü birer elçisi haline gelirler.

Bu çalışmada öncelikle Güdülemenin tanımı yapılarak Güdüleme Teorileri özetlenecek, daha sonra güdü çeşitleri ve güdüleme araçlarına değinilerek sözkonusu işletmede gerçekleştirilen araştırmaya yer verilecektir.

I. GÜDÜLEME (MOTİVASYON) KAVRAMI

Motivasyonun birçok tanımı yapılmıştır. Bunun nedeni ise, temelde psikolojik bir olgu olan motivasyona araştırmacıların değişik açılardan yaklaşmalarıdır¹. Bu kavram İngilizce ve Fransızca "Motive" kelimesinden türemiştir. "motive" kelimesinin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici, devam ettirici olarak belirlenebilir. Motivasyonu kişileri belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde tanımlamak mümkündür. Ayrıca motivasyon; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi, isteklendirilmesi sürecidir. "Motive" temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır².

Motivasyon terimi, gerçekte, bir bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan farklı

¹ Zeynep, DÜREN, 2000'li Yıllarda Yönetim, İstanbul: Alfa Basımevi, 2000.

² Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basımevi, 6. Baskı, İstanbul, 2000.

bir biçimde hareket etmeyi sağlamasını ifade eder. Böylece bireyin davranışında gözlenebilir bir değişikliğin meydana gelmiş olması, onun güdülenmesini ifade eder.

Motivasyon kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışlarını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır. Motivasyonun, harekete geçirici anlamından dolayı, bu kavramın istek, amaç, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih etme, irade, hırs, korku, özlem, beklenti, arzu, başarı, moral, tatmin v.b. gibi bir dizi kavramı çağrıştırmaya doğal sayılmalıdır. Çünkü motivasyon kavramı, bütün bunları da kapsamaktadır.

Bu tanımsal açıklamanın belirttiği nokta, motivasyonun, bireyleri belirli amaçlara doğru yönelttiği ve enerjisinin bir kısmını bu amaçların gerçekleşmesine ayırmaya sevk ettiği bir olgu olduğudur. Bu bağlamda motivasyon, bireylerin davranışlarında bir değişikliğe neden olmaktadır. Ancak, bu değişikliğin meydana gelmesi, başka bir deyişle, bireyin motive olması için bireyin sahip olduğu zihin yapısının değişime uğraması gerekir. İnsanın algılama biçimini, çevresindeki çok sayıda kaynaktan gelen işaret ve bilgiler topluluğu belirler. Gerçekte, motive edici güç ya da etkinin, bir mozaik gibi farklı öğelerden oluşan bu işaret ve bilgileri değiştirmeye yönelik olması gerekir. Aslında birey organizmasını harekete geçiren, yalnızca dışardan gelen güdüler değildir. Aynı zamanda, birey davranışının altında yatan iç güdüler topluluğu da, birey davranışının belirleyicisidir. Hem iç güçlerin, hem de dış güçlerin biçimlendirdiği insan davranışını değiştirebilmek için bu kaynaklara etki etmek gerekir.

Motivasyon faktörü, bir bireyin seçim ve kararlarını buna bağlı olarak da, davranışlarını etkileyebilen güçlerin ölçüsünü değiştiren bir öge olmaktadır. Bu anlamda motivasyon, içerisinde, değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin veya beklentilerin yer aldığı bir olgudur. Motivasyon, bu değişkenlerin birbirleriyle olan karşılıklı ilişkilerinden doğan bir süreçtir. Bireylerin değişik şiddetteki ihtiyaçları, arzuları, beklentileri ve amaçları vardır. Davranışın altında yatan faktörlere etki ederek, bireyleri harekete geçirmek ve onların

belirli yönde enerjilerini sağlamak motivasyon olgusuyla gerçekleşecektir³.

II. GÜDÜLEME KURAMLARI

Güdüleme kuramları klasik ve çağdaş kuramlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Klasik kuramlar içerik ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılmıştır. İçerik teorileri kişiyi “ne”yin motive ettiği ile ilgilenir ve Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg’in Çift Faktör Teorisi ve Alderfer’in ERG Teorisi olmak üzere üç tanedir. Maslow’un teorisinin özü; insanın fizyolojik, güvenlik, ait olma, tanınma ve öz gerçekleştirme olmak üzere beş ana kategoride toplanabilen ihtiyaçları olduğu ve bunların şiddet derecesine göre sıralandığıdır. Buna göre eğer kişinin tatmin edilmemiş birkaç ihtiyacı varsa öncelikle en şiddetli olanını tatmin etmek isteyecektir⁴. Herzberg’in Çift Faktör Teorisine göre iş görenin tatminini sağlayan iki faktör vardır. Birinci tip faktörler iş görenin işinde mutsuz olmasını engelleyen ancak motive edilmesine pozitif ya da negatif bir katkı sağlamayan hijyen faktörleridir. İkinci tip faktörler ise iş görenin mutlu olmasını, güdülenmesini sağlayan güdüleyici faktörlerdir. Alderfer’in ERG kuramında varolma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyacı olmak üzere üç ihtiyaç çeşidi mevcuttur. En önemli fark ise ihtiyaç gruplarının zaman zaman yer değiştirebilmeleri yani önem derecelerinin farklılaşabilmesidir⁵.

Kişilerin “nasıl” güdülendikleri ile ilgilenen Süreç Teorileri yalnızca kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmakla kalmayıp davranışları da incelemiştir. Burada Vroom’un Ümit Teorisi ve Lawler ve Porter’in Geliştirilmiş Ümit Teorisi yer almaktadır. Bu teorilere göre birey, kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz

³ Feyzullah, EROĞLU, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınevi, 1996.

⁴ A., HUCZYNSKI, D., BUCHANAN, *Organizational Behavior*. Second Ed. Uk: Prentice Hall Int., 1991.

⁵ D. HELLRIEGEL, J. W. SLOCUM, R. W. WOODMAN, *Organizational Behavior*. Fifth Ed., USA: West Publishing Company, 1996.

biçimde etkilenmektedir. İşgörenin içinde çalıştığı örgütte görev tanımlamaları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse bu taktirde başarı ve güdülemeyi etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilecektir⁶.

Klasik ve Çağdaş Motivasyon Teorilerinin geçişinde önemli bir yeri olan Eric Fromm'dan da söz etmek gerekir. Çünkü Fromm, Klasik kuramlarda belirtilmiş olan ihtiyaç gruplarına iki tane daha ekleyerek ihtiyaçların önceliklerinin değişimini açıklamaya çalışmıştır. Bu iki ihtiyaçtan ilki bir dünya görüşü, diğeri de bir amaç belirleme ihtiyacıdır. Kişi, dünya görüşü ve belirlediği amaçlar ile ihtiyaçlarını farklı perspektiflere göre sıralayabilmektedir⁷.

Çağdaş Motivasyon teorilerinden ilki Adams'ın Ödül Adaleti Kuramıdır. Kuram ödül adaletinin işgören motivasyonundaki yeri ile ilgilenmektedir. Ardından gelen Üç İhtiyaç Kuramı ise Mc Clelland tarafından geliştirilmiş olup üç ihtiyaç kategorisi, başarı, bağlılık (ilişki kurma) ve güç ihtiyaçlarıdır. Bu yaklaşımın önemi, kişiyi başarıdan alıkoyan korkuları yenmesini sağlamasıdır. Sonraki kuram ise Cranny ve Smith'in "Basitleştirilmiş Süreç Modeli"dir. Kurama göre sadece ödüllendirilmeye değil, aynı zamanda çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli kimseler bulma ve çalıştırmanın da güdülemede önemli rolü vardır. Daha sonra gelen kuram ise Pekiştirme Kuramıdır. Bu kuramda davranışların tekrarlanması ve güdülenmesi için davranışın çeşitli pekiştireçlerle güdülenmesi gerektiği savunulur. Ancak pekiştireç olarak verilen ödüllerin hareketin her yapılışında sürekli olarak dağıtılması öğrenmeyi süratlendirirken kişi ödüle alıştığında arzulanan davranışı eski istekle yapmayacaktır. Bunun yerine örneğin, belirli periyotlarda yapılan ya da belirli üretim düzeyine eriştikçe tekrarlanan ödüllendirmelerde davranışı öğrenme ve onu pekiştirme yavaş ancak, daha güdüleyici olacaktır. Bir başka kuram ise Edwin Locke'un Amaç Belirleme Kuramıdır. Bu kuramın en önemli özelliği, işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla

⁶ J. GREENBERG J. & R. A. BARON, *Behaviour in Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc. Sixth Edition, 1997.

⁷ R. M. HODGETS, *Yönetim Teori Süreç ve Uygulama*, Çev. Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu, İstanbul: Beta Basımevi, 2. Basım, 1999

örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermesidir. Vroom'un Ümit Kuramına göre bireyin güdülenmesi için bazı gerekler vardır. Bireyler; gösterdiği çaba sonucunda ödül elde edeceğine ve beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır. Ayrıca sonuçta elde edeceği ödülün kendisi için önemli bir anlamı olmalıdır. Bir insanın ileriye ait ödülleri ile bir işten alacağı ödüllerin değeri onun güdülenmesinin temellerini oluşturmaktadır. İş Karakterleri Modelinin özelliği içlerinden en önemlisi olumlu iş ve kişilik sonuçları veren üç ciddi psikolojik durumu yaratmaya yardımcı olan beş temel iş karakterini tanımlamasıdır. Model bu çeşitli iş karakterlerinin farklı psikolojik durumlar üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu açıkça belirtir⁸.

III. GÜDÜ ÇEŞİTLERİ

Güdüler insan ihtiyaçlarından kaynaklanır ve oluşma biçimleri, yönleri, şiddetleri bakımından değişiklik gösterirler. Bilinçli ya da bilinçsiz olan güdülerin taşıdığı önem birey davranışları üzerine olan etkileri ile ölçülür. İnsan davranışlarını etkileyen güdüler dört başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar; psikolojik güdüler, iç güdüler, sosyal güdüler, fizyolojik güdülerdir.

1- Fizyolojik Güdüler: Kaynağını fizyolojik ihtiyaçlardan alan yarı bilinçli güdü olan fizyolojik güdülere örnek olarak beslenme, barınma, ısınma, giyinme gösterilebilir. Bu güdüler hayatın temel fizyolojisinden doğdukları gibi, insan ırkının devamı için de önem taşırlar. Bu tür güdüler insanlarda varolmakla beraber, şiddet ve kuvveti kişiden kişiye değişir. Fizyolojik güdülerin bazıları da biyolojiktir. Mesela yaşamak için hava almak şarttır. Temiz ve bol oksijenli hava almak için bireyin bir davranışta bulunması biyolojik bir güdülenmedir. Fizyolojik güdüler içerisinde değinilebilecek olan diğer bir güdü çeşidi de iç güdülerdir. Bireyleri doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlara kanalize eden bilinçsiz davranışlara **iç güdü** denir. Bir başka tanımla iç güdüler insanları hayvansal ve doğal nitelikli

⁸ Stephen P. ROBBİNS, *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, San Diego State University, 2001.

davranışlara yönelten olgular, tepkiler olarak açıklanabilir. Bu tür güdüler öğrenmeyi gerektirmediği ve hayat boyu unutulmadığı için insanların hayvanlarla paylaştığı ortak güdülerdir. Acıkma, susama, soluma, cinsel dürtüler örnek olarak verilebilir. İç güdüler bilinçsiz olmakla beraber belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olurlar. Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için, kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır ve öğrenme süreci sonunda içgüdüsel davranış değişmemelidir.

2- Psikolojik Güdüler: Psikolojik güdü, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ, iktidar olma arzusudur. Psikolojik güdüler, bireyin doğuşundan gelen ya da sonradan kazandığı güdülerdir. Bu güdülerin yapısı bireyin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Psikolojik güdülerin analizini yapmak, onun akışını izlemek fizyolojik ve sosyal güdülerden daha zordur. Olaylara, kişilere ve güdülere göre değişir. Bazen belli olaylara karşı soğukkanlılık gösterenlere karşılık, benzer olaylarda diğerleri metanetlerini kaybederler. Bazen de bizzat bireyin kendi davranışlarında bile zaman içinde değişme görülebilir. Çünkü bu davranışlar kalıtım yoluyla gelebildiği gibi çocukluktan yetişkinliğe kadar geçen süre içinde birçok olayın bilinç altına işlenmesinden de kaynaklanabilir. Ortaya çıkan bu gerçek, bireylerin kişilik yapısıyla doğrudan ilişkilidir.

3- Sosyal Güdüler: İnsanı diğer canlılardan ayıran önemli özelliklerden bir tanesi de sosyal bir varlık olmasıdır. Hayvanları toplu olarak yaşamaya iten dürtü bilinçsiz olmasına rağmen, insanların bir araya gelip iş ve güç birliği sağlayıp müşterek yaşamaya çalışmalarını sırasında bu çabalara toplum kuralları, yasaları, alışkanlıkları, yetenekleri yön verir. Çünkü birey toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz, bunun yanında her toplumun kendine özgü olan yasaları, kuralları ve yetenekleri farklıdır. Bunlar o toplumun düzenini sağlayıcı baskı unsurlarıdır. Birey bir taraftan bu öğelere saygılı olmak zorundayken diğer taraftan toplumun iyi, güzel bir ideal olarak belirlediği düzeye erişmek ister. Mesela; yükselmek, tanınmak, eğitilmek, seçilmek, beğenilmek, serbestçe düşünmek, arkadaşlık kurmak v.b. duygu ve düşünceler insanı harekete geçirici sosyal güdülerdir. Birey bu amaçlara ulaştığı oranda mutlu olur. Öte yandan

bu güdülerin oluşması toplumsal koşullarla direkt alakalıdır. Toplumun bir kesiminde hoş görünen davranışlar diğer kesiminde yadırganabilir. Yani sosyal güdüler toplumun özelliklerine göre farklılık gösterirler. Toplumun beğendiği davranışlar bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolünü oynarlar. Bu güdüler yapısı itibariyle sosyal içeriklidirler. Toplumun düzenini sağlayan kurallar fizyolojik özellikteki güdülerin oluşumunu da etkileyebilirler. Bazen de sosyal güdüler fizyolojik güdülerini geçebilirler. Örneğin; savaş esnasında dini inancı gereği şehit olacağı güdüsü bireyin fizyolojik gücünden daha etkili olabilir. Bu ideal düşünce sosyal güdülerin eseridir. Sosyal güdülere örnek olarak güç, başarı, başarı korkusu, ait olma, güvenlik ve statü güdülerini verilebilir.

IV. GÜDÜLEME ARAÇLARI

Motivasyonu örgüt içinde oluştururken kullanılacak bazı araçlar vardır. Bu araçların en başında ücret ve maddi unsurlar gelmektedir. Çünkü ücret pek çok ihtiyacın temininde etkin bir rol oynamaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar olsun, öz gerçekleştirme ya da tanınma ihtiyaçları olsun hepsinin tatmininde etkin rol oynamaktadır⁹. Ardından, güvenlik ihtiyaçlarının tatmini gelir. Bunun için emeklilik, sigortalama gibi işlemlerin çalışanlar için işletmede mevcut olması gerekmektedir¹⁰. Ayrıca işletmede eğitim ve yükselme olanaklarının olması da motivasyonun sağlanmasında önemli bir araçtır. Çalışanın yapacağı işi çekici kılmak, yapılan işin kişiye toplumda bir statü sağlaması ve çalışana yapılmaya değer bir iş vermek¹¹ de motivasyonu sağlamada önemli araçlardır. Çalışanın özel yaşamına saygılı davranmak, statüsünü geliştirme imkanı sağlamak, kişisel yetki ve güç kazandırmak, kararlara katılma olanakları vermek, uygulanan disiplin sisteminin adaletli ve sürekli olması diğer motivasyon araçlarıdır.

⁹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa: 2001.

¹⁰ H. AKYIL, *Toplam Kalite Yönetimi Açısından Motivasyon Uygulamaları*, Sakarya: Yüksek Lisans Tezi, 1995.

¹¹ Erol EREN, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basımevi, 6. Baskı, İstanbul, 2000.

V. ARAŞTIRMANIN YERİ, AMACI ve KISITI

Araştırma, gıda sektörünün işlenmiş gıda alanında faaliyet gösteren Bir Fındık İşleme Fabrikası'nda yapılmıştır. Uygulamanın amacı fabrika çalışanlarını motive eden faktörleri belirleyerek, fabrikadaki iş gören ve yöneticiler arasında bir karşılaştırma yapmaktır. Bu araştırma tamamen bu işletmeye yönelik olup, kesinlikle diğer işletmelere genelleme yapmak kaygısını taşımamaktadır. Ayrıca araştırma kapsamına bütün motivasyon araçları da dahil edilmemiştir.

A) ÖRGÜT ANALİZİ

Global bir şirket olaran bu işletme, faaliyetlerine Iowa eyaletinde küçük bir tahıl silosuyla başlamıştır ve günümüzde 57 ülkede 90.000 çalışanı bulunmaktadır. İşletme, Avrupa'da 1953'ten beri aktif şekilde faaliyet göstermektedir ve bugün tarım ürünleri yiyecek hammaddeleri ve ürünlerinin en önemli bir tedarikçisidir. Türkiye'de ise işletmenin toplam 500 kişinin istihdam edildiği 150 milyon dolarlık yatırımı bulunmaktadır. Türkiye'ye 1960 yılında çeşitli ortaklıklarla giren firma, 1986 yılından itibaren kendi adıyla faaliyetlerini sürdürmektedir ve 6 yatırımı bulunmaktadır. Mayıs 2002'de ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgesi almış olan firmanın dünyadaki tek fındık işleme tesisi, 1996'dan bu yana Sakarya, Hendek'te faaliyet göstermektedir. Söz konusu Fındık İşleme Tesisi'nde ihracata yönelik üretim yapılmaktadır. Fındık; "kavrulmuş", "kıyılmış" ve "fındık ezmesi" olarak; çikolata, dondurma, tatlı ve unlu mamul üreticilerine ihraç edilmektedir. Şirket amacını, insan gelişiminde dünya çapında lider olmak; misyonunu, ayrıcalıklı değer yaratmak; yaklaşımını güvenilir, yaratıcı ve girişimci olmak; performans ölçülerini, şirkete bağlılık gösteren çalışanlar, tatmin olmuş müşteriler, zenginleşmiş toplum ve karlı büyüme olarak belirlemiştir.

26'sı yönetimde, 56'sı üretimde olmak üzere 82 çalışanı vardır. Fındık işletmesinde 2002 yılı itibariyle 7,000 ton iç fındık işlenmiş ve ihraç edilmiştir. Hendek tesisleri 20 dönüm arazi üzerine kurulmuştur.

Dünya standartlarında, kaliteli üretimi olan fabrika, dünyanın en büyük çikolata üreticilerine ihracat yapmaktadır. Şirket hijyen, hacim, nem gibi fındık üretiminin önemli konularına özen göstermektedir. Firma işlemek üzere alacağı ham fındığı çok büyük incelemelerin ardından seçmektedir. Fındığın tüketim süresi kısıtlı olduğu için etkin bir stok kontrol sistemi geliştirilmiştir. Çalışanların eğitim sistemleri gelişmiştir. Başta hijyen olmak üzere pek çok gerekli konuda; genellikle eğitmenler getirilerek sürekli eğitimler düzenlenmektedir. Özellikle fındık işletmesi şirketin kakao koluna bağlanarak (ki bu firma, dünyanın en büyük kakao üreticilerinden biridir) müşterilerin kakaoyu ve fındığı farklı farklı firmalarla çalışarak değil de tek bir şirketten almaları sağlanmıştır.

Şirketin üst yönetimi oldukça kaliteli ve kendini kanıtlamış kişilerden oluşmaktadır. Şirkette değişen müşteri taleplerine ve spek denilen müşteri kriterlerine son derece önem verilmektedir. Şirketin en büyük avantajı yürüttüğü yüksek kalite politikasıdır. Pek çok firma bir yandan bu işletmeden alışveriş yaparken bir yandan da Türkiye'deki başka firmalarla alışverişte bulunmaktadır. Firmadan alınan yüksek kaliteli mamul ile ürettikleri ürünü buna uygun olarak yüksek kaliteli ürün talep eden pazarlara sunmaktadırlar. Diğer firmalardan aldıklarını da ona göre düşük kaliteli malı kabul eden pazarlara sunmaktadırlar.

Yüksek kalite şirketin avantajı olmasına rağmen bazı konularda da dezavantaja dönüşebilmektedir. Özellikle yüksek kalite için yapılan harcamalar, ürün için talep edilen fiyatlar oldukça yüksek olmasına rağmen maliyetleri yükselterek şirketin kar marjını oldukça düşürmektedir. Şirket ekipman olarak teknolojiyi takip etmesine rağmen kurulum olarak oldukça eskimiş bir ortama sahiptir. Çalışanların eğitim ve terfi sistemleri oldukça gelişmiş olmasına rağmen çalışanların seçilmesinde; özellikle de yönetim kademelerindeki personelde büyük eksiklikler olduğu görülebilmektedir. Bunun en büyük göstergesi, son altı yılda üç kez fabrika müdürünün değiştirilmesidir. Ayrıca birlikte çalışılan sendika ile ilgili ilişkiler pek iyi bir şekilde ilerlememektedir. Ayrıca şirketin ürün hattı oldukça dardır. Üç çeşit ürün üretilmektedir ve farklı bir ürün üretilmesi söz konusu değildir.

B) ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE EVRENİ

Bu araştırmanın konusu, şirket içindeki motivasyon faktörlerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıklarının belirlenmesidir. Araştırmada sayısal araştırma yöntemleri kullanılmış ve standardize anket uygulaması yüz yüze görüşme ile gerçekleştirilmiştir. Anketler, Adapazarı Hendek'te 82 çalışanı olan bu Fındık İşleme tesisinde 70 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Uygulamaya katılan çalışanlar mevcut çalışanların %85,3'ünü oluşturmaktadır. Uygulamada, vardiya saatlerinin farklılığı ve iş gezisinde olanlarla görüşülememesi nedeni ile tüm çalışanlar araştırmaya dahil edilememiştir.

Veri analizinde SPSS 11.0 programı kullanılmıştır. Uygulanan analiz teknikleri arasında frekans dağılımı, t-testleri, grup analizleri ve ki kare analizi yer almaktadır.

C) ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya dahil edilenlerin %85,7'si, işlerini daha iyi yapanlara özel maaş artışı verilmesi gerektiğini; %82,9'u yöneticilerin fiziksel çalışma koşullarına gerekli dikkati göstermelerini ve yüksek performansın yöneticiler tarafından görülmesi ve takdir edilmesinin çalışanlar için önemli olduğunu; %81,4'ü şirketin emeklilik ve sosyal güvenlik programlarının çalışanların işlerinde kalmalarında önemli bir unsur olduğunu; %87,1'i çalışma grubundaki ilişkilerin; %88,6'sı çalışanlar için iş güvenliğinin; %90'ı çalışanlar için ücret seviyesinin; 88,6'sı da işletmelerin hekim ve sağlık hizmeti vermesinin önemli olduğunu savunmuştur. Çalışanların %80'i ücret dışında aynı yardım (giyecek, yiyecek yardımları v.s.) yapılmasının olumlu bir tutum olduğunu; %92,9'u da işyerinde çalışanın bir iş kazası ile karşılaşma olasılığının az olması gerektiğini belirtmiştir. Bu verilere göre, çalışanların çoğunlukla katıldığı konular ücret, çalışma koşulları gibi **fizyolojik ihtiyaçlar**; iş güvenliği, sağlık, emeklilik gibi **güvenlik** ihtiyaçları; çalışma grubundaki ilişkiler gibi **ait olma ve sevgi** ihtiyaçları ile takdir gibi **tanınma** ihtiyaçları etrafında dağılım

göstermektedir. **Öz gerçekleştirme** ihtiyacının yoğunluğu diğer ihtiyaçlara nazaran daha düşük olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya dahil edilenlerin %44,3'ü (31 kişi) erkek, %55,7'si de (39 kişi) kadındır. Yaşları 20 ile 29 arasında olanlar, çalışanların %41,4'ü (29 kişi), 30-39 arasında olanlar %40'ı (28 kişi), 40 yaş ve üstünde olanlar ise %18,6'sı (13 kişi)dir. Çalışanların eğitim seviyelerine bakıldığında %31,4'ü (22 kişi) ilkokul mezunu, %17,1 (12 kişi) orta okul mezunu, %34,3 (24 kişi) lise mezunu, %17,1 (12 kişi) üniversite mezunudur. Çalışanların işyerindeki statüleri yönetim ve üretim olarak belirlenmiştir. Buna göre çalışanların %31,4'ü (22 kişi) yönetim ve büro işlerinde, %68,6'sı (48 kişi) üretimde çalışanlardır.

Çalışanların kendilerinden ne beklendiğini bilmelerini sağlayacak daha iyi iş tanımlamaları yapılmasını istemeleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($\chi^2=7,872$, $df=2$, $p=0,020$). Çalışanların büyük bir kısmı (%71,4'ü) iş tanımlamalarının önemli olduğunu düşünmektedir. Ancak bayan çalışanların bir kısmı (toplam çalışanların %8,6'sı) bunun önemsiz olduğu kanaatindedir. Çünkü kadınların çoğunluğu kalifiye olmayı gerektirmeyen ve zor da olmayan fındık ayıklama işinde çalışmaktadır

Çalışanlara işlerinin, firmanın rekabet etmesine katkısı olduğunun hatırlatılması gerektiğini düşünmeleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2= 8,131$, $df=2$, $p=0,017$). Çalışanların çoğu için (%70'i), kendilerinin firma için önemli olduklarının belirtilmesi önemli bir unsurdur. Ancak yine bayanların bir kısmı (%17'si) bunun önemsiz olduğu kanaatindedir. Yine kadınların düşük nitelikli işlerde çalışmaları bu noktada etkili olmuştur.

Çalışanların yetenek ve kapasitelerini işlerine yansıtabildiklerini hissetmek istemeleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2=1,633$, $df=2$, $p=0,003$). Çalışanların %62,9'u bu konuya katılsalar da, dikkat çekici bir nokta olarak, bayanların %21'i konuya katılmalarını belirtmişlerdir.

Hemen her işin daha çekici hale getirilebileceği fikri ile çalışanların işyerindeki statüleri arasında anlamlı bir ilişki

bulunmuştur ($\chi^2=14,512$, $df=2$, $p=0,001$). Öz gerçekleştirme ihtiyacı ile ilgili ve en yüksek kademedeki ihtiyaç grubuna ait olan bu ihtiyaçta göze çarpan nokta, üretim çalışanlarının büyük çoğunluğunun yaptıkları işlerin daha çekici hale getirilebileceğini düşünmedikleridir. Yönetim çalışanlarının hemen hepsi işlerinin daha çekici hale getirilebileceğini düşünmektedirler. Bu sonuç da yönetim ve üretim işlerinin içeriğindeki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Yönetimin çalışanlara, iş saatleri dışında sosyal faaliyetler düzenleyerek daha fazla ilgi göstermesi gerektiği fikri ile çalışanların statüsü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2=9,457$; $df=2$; $p=0,009$). Elde edilen sonuca göre üretim çalışanlarının sosyal faaliyet gereksinimi, yönetim çalışanlarınınkinden daha fazladır.

Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapmak istemeleri ile statüleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2=6,349$; $df=2$; $p=0,042$). Yönetim çalışanlarının büyük bir kısmı bu konuyu onaylarken, üretim çalışanlarının bir kısmı (%21,4'ü) onaylamamaktadırlar.

Bireysel teşvik primlerinin çok önemli olduğu düşüncesi ile çalışanların statüsü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2=23,200$; $df=2$; $p=0,000$). Bireysel teşvik primlerinin önemine çalışanların çoğunluğu (%75,7'si) katılsa da yönetim çalışanlarının konuya pek katılmadıkları gözlenmiştir. Teşvik primleri, üretimde çalışanlarca daha fazla önemsenmektedir.

Çalışanların üst yönetim tarafından tanınmasının önemli olduğu fikri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2=6,692$; $df=2$; $p=0,035$). Üst yönetimce tanınmanın bay ve bayanlar için önemli konular olsa da bayanlar için önem derecesinin daha düşük olduğu görülmüştür.

Çalışanların işlerini sevmelerinin önemli olduğu fikri ile çalışanların statüsü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2=7,013$; $df=2$; $p=0,030$). Yönetim çalışanlarının büyük kısmı işlerini sevmeye önem vermektedirler. Oysa üretim çalışanları, işlerini sevmenin önemli olmadığını düşünmektedirler.

Çalışanların işlerini sevmelerinin önemli olduğu fikri ile çalışanların cinsiyetleri arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2=8,912$; $df=2$; $p=0,012$). Çalışanların %70'i konuya katılmakla beraber bayanların bir kısmı çalışanların işlerini sevmelerinin önemli olmadığını düşünmektedirler.

Çalışanların kararlara katılma olanağının bulunması gerektiği fikri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2=10,878$; $df=2$; $p=0,004$). Çalışanların kararlara katılmaları fikrine erkeklerin tamamına yakını katılırken bayanların %21,4'ü katılmamıştır.

İşyerlerinde yetişme ve eğitim imkanlarının olmasının faydalı olduğu fikri ile çalışanların cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2=10,273$; $df=2$; $p=0,006$). Bayların tamamına yakını eğitim ve yetişme ihtiyaçlarının olması gerektiğini düşünmektedirler. Bayanların da büyük bir kısmı konuya katılmakla beraber katılmayan ve fikri olmayanların sayısı oldukça fazladır.

Ücret dışında aynı yardım (giyecek, yiyecek yardımları v.s.) yapılmasının olumlu bir tutum olduğu fikri ile çalışanların statüsü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2=15,564$; $df=2$; $p=0,000$). Üretim çalışanlarının %63'ü ücret dışındaki aynı yardımın olması gerekliliğine katılırken, yönetim çalışanlarının neredeyse yarısı bu konuya katılmamaktadır.

SONUÇ

Araştırmanın gerçekleştirildiği Fındık İşleme Fabrikası'nda genel olarak çalışanlar için öz gerçekleştirme ihtiyaçlarının henüz ortaya çıkmadığı belirlenmiştir. Bunun sebebi ücret seviyelerinin düşüklüğünden ve yürütülen istihdam politikalarındaki yanlışlıklardan kaynaklanmaktadır. İşletme, yönetim çalışanlarına özel sigorta hakkı tanıdığı halde bu hakkı üretim çalışanlarına tanımamaktadır.

İşletmede ücret seviyelerinin oldukça düşük olmasının başlıca nedeni, kalifiye olmayan elemanların sayısının genel çalışan sayısı içindeki yüksek oranıdır. Fındık ayıklama bandında çalışan bayanlar ve yükleme elemanları düşük eğitim seviyesine sahiptirler ve bu işler,

düşük nitelikli işlerdir. Bu çalışanların işletme içindeki sayılarının oranı da oldukça yüksektir.

Diğer önemli konu da işletmenin **istihdam politikası**dır. Üst yönetim istikrarlı bir istihdam politikası yürütmemektedir. İşe almalar ve işten çıkarmalar oldukça sık aralıklarla gerçekleşmektedir. Örneğin, son altı yılda fabrika yöneticisi üç kez değiştirilmiştir. Buna çıkarılan ustabaşları ve sözleşmeli personel de eklenirse, işletmenin iş gören devir hızının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. İşletme kaliteye son derece önem vermekte bu yüzden müşterilerden herhangi bir şikayet geldiğinde derhal sorumlusu bulunarak çok ağır cezalar hatta işten çıkarmalar gerçekleştirilmektedir. Böyle bir konumda çalışanlar öncelikle fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin etmekle meşgul olmaktadır.

Genel olarak varılan sonuçlara göre düşük statüde olan üretim çalışanları için ve genellikle düşük statüde çalışan kadınlar için **fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları** ön plana çıkarken; daha üst statülerde olan yönetim çalışanları ve genellikle yüksek statüde çalışan erkekler için **tanınma, statü, kariyer** ve az da olsa **öz gerçekleştirme** ihtiyaçlarının önemsendiği anlaşılmıştır. Firmanın olumsuz istihdam politikalarından dolayı her statüdeki çalışanın **ait olma güdüsü** geri planda kalmakta ve çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçasıymış gibi görmemektedirler.

Kişiyi motive edebilmenin en temel yolu, tatmin edici maddi unsurların sağlanabilmesidir. Yönetimin çalışanları motive edebilmesi için **ücretler** arttırılabilir ya da **primlerle** çalışanlar teşvik edilebilir. Ayrıca kariyer fırsatları da belirlenerek önemsenmelidir.

KAYNAKÇA

AKYIL, H., *Toplam Kalite Yönetimi Açısından Motivasyon Uygulamaları*, Sakarya:Yüksek Lisans Tezi, 1995.

ALBAYRAK, İ. H., *Önderlik Tipi ve Astın Tatmini*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 1997.

DÜREN A. Z., *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Basımevi, 2000.

- ERDOĞAN İ., *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996.
- EREN E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basımevi, 6. Baskı, İstanbul, 2000.
- EROĞLU F., *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınevi, 1996.
- GREENBERG J. & R. A. BARON, *Behaviour in Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc. Sixth Edition, 1997.
- HELLRİEGEL, D., SLOCUM, J. W., WOODMAN, R. W. *Organizational Behavior*. Fifth Ed. Usa: West Publishing Company, 1996.
- HODGETS R. M., *Yönetim Teori Süreç ve Uygulama*, Çev. Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu, İstanbul: Beta Basımevi, 2. Basım, 1999.
- HUCZYNSKI, A., BUCHANAN, D., *Organizational Behavior*. Second Ed. Uk: Prentice Hall Int., 1991.
- KLOSA B. J., *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Çev. Prof. Dr. Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 42., 1984.
- KOÇEL T., *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basımevi, 7. Baskı, 1999.
- ÖZTEKİN A., *Kapasite Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.
- ROBBİNS, S. P., *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, San Diego State University, 2001.
- SABUNCUOĞLU Z., Melek TÜZ, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa: 2001.