



## İNSAN KAYNAKLARININ MOTİVASYONUNDA SOSYO-PSİKOLOJİK FAKTÖRLERİN ÖNEMİ

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ\*

### ÖZET

*Motivasyon, bireylerin belli bir amaca ulaşmak için, arzu ve istekleri doğrultusunda davranmalarınıdır. Örgütsel anlamda, motivasyon bir örgütteki işgörenlerin belirli bir amaca doğru harekete geçirilmesi ile ilgili bir süreci kapsar. Bu konudaki araştırmacılar, değişik insan motivlerinin sadece dışsal olmadığını, bazı motivlerin öğrenilemeyeceği ancak psikolojik yapı içerisinde bulunduğunu kabul etmektedirler.*

*İnsanın doğasına yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar başlangıçta, insanı sosyal ve psikolojik açıdan çok, fiziki ihtiyaçlarını tatmine yönelik olarak ortaya çıkarmıştır. Fiziki yapı ile ilgili somut bilgiler, insan davranışlarından yararlanılarak elde edilir. İnsanın doğasına yönelik bilgiler toplandıkça, bu konuda daha farklı sonuçlara ulaşılmaya başlanmıştır. Motivasyonda ekonomik faktörler, önceleri işletmelerde kullanılırken, artık bu faktörlerin verimlilikte tek başına bir anlam ifade etmediği ortaya çıkmıştır. Bunlarla birlikte, sosyo-psikolojik faktörlerin de motivasyonda kullanılmasıyla, çalışanlar daha fazla motive olmaktadır.*

\* DPÜ-İşletme Bölümü

*İşletmelerde sosyo-psikolojik faktörlerin önemi, gün geçtikçe anlaşılmakta ve insan faktörü bir taraftan mutlu edilirken, diğer taraftan da verimlilik artırılmaktadır.*

*Anahtar kelimeler: Motivasyon, ihtiyaç, sosyal ve psikolojik motivler.*

## GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, yapısı-işleyişi değişerek dünya ölçütlerine göre yapılandığı ve dünyanın tek bir pazar haline gelmesiyle yoğun bir rekabet içerisine girmişlerdir. Yoğun rekabet ortamında ise başarılı olmanın genel ifadesi müşteri tatmini sağlamaktır.

İşletmelerdeki üretim faktörleri arasında en belirleyici olanı insan faktörüdür. Diğer üretim faktörlerinin bir anlam ifade etmesi, başka bir deyişle etkin ve verimli kullanımı insan faktörüne bağlıdır. Örneğin, teknoloji çok önemli bir üretim faktörüdür; ancak nihai olarak teknolojinin etkin kullanımı ya da gelişmiş bir teknolojinin ortaya çıkarılması insan faktörüne bağlıdır.

Bu bağlamda, işletmelerin etkin ve verimli çalışması insan kaynaklarının etkin ve verimli olması ile doğru orantılıdır. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli motive edilmesinde birçok teori ve model ileri sürülmüştür. Bu çalışmada günümüz rekabet ortamında, insan kaynaklarını yönlendirmede ya da motive etmede kullanılacak sosyo-psikolojik motivlerin önemi üzerinde durulacaktır. İş motivasyonu bilimsel yönetimle birlikte para ya da ekonomik faktörler üzerinde odaklanmıştır. Başka bir deyişle, klasik yönetim anlayışı işgörenlerin motivasyonunda, aldıkları ücretlerin yükseltilmesini esas alınırken, Hawthorn araştırmalarıyla birlikte konu farklı boyut almaya başlamıştır. Buna göre işgörenlerin motivasyonunda sadece ekonomik faktörlerin değil, aynı zamanda bir takım sosyal ve psikolojik faktörlerin çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

## 1. MOTİVASYON VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

### 1. 1. Verimlilik Kavramı ve Önemi

Genel anlamda verimlilik, bir mal ya da hizmetin üretilmesi için kullanılan girdilerle elde edilen sonuç arasındaki oransal ilişkidir.<sup>1</sup> Başka bir tanımlamayla verimlilik, belli bir çıktının elde edilmesi için gösterilen çabalara ve harcamalara oranıdır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, belli bir dönemde elde edilen çıktının kendisi ve bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişki verimlilik olarak ifade edilir. Ancak şunu da hemen vurgulamak gereklidir; salt verimlilik nötr bir anlam taşır. Burada önemli olan verimliliğin artırılmasıdır. Temel amaç ise, en az girdi ile en fazla çıktının elde edilmesidir. Ancak bu işlem gerçekleştirilirken, mümkün oldukça girdilerin etkin kullanılması ve verimlilikle birlikte kalitenin de iyileştirilmesi gerekmektedir. Yoksa, birçok işletmenin yanılıya düştüğü

<sup>1</sup> Lous Boone&David Kurtz, *Management*, 8<sup>th</sup> Edition, Dryden Press, New York, 1988 s. 8.

temel konulardan biri de, en fazla çıktı elde edilirken kalite düşürüldüğü için pazar payı azalmaktadır.

Verimlilik konusu bireysel düzeyde olduğu kadar, bir işletme birimi, bir sektör hatta bir ülke boyutuna kadar varan bütünsel yapı taşıyan bir kavramdır.<sup>2</sup> Ancak üzerinde yoğunlaşmaya çalıştığımız ve işletmelerdeki verimliliğin geliştirilmesinde temel faktörlerinden biri, belirli departmanlarda bulunan ve belirli faaliyetleri yürütmekte olan işgörenlerdir. Verimlilik yönetiminin başarıyla yürütülmesi büyük ölçüde bu işgörenlere bağlıdır. Verimlilikte odak noktası işgörenler olunca, yönetimin öncelikli hedefi işgörenleri bilgi ve beceri açısından yetiştirmesi ve gerekli desteği sağlamasıdır. İşgören verimliliğinin sağlanmasında etken olan genel faktörler şunlardır:<sup>3</sup>

- i. İşgören verimliliği için içinde bulunulan ortam (iş çevresi),
- ii. İşgörenin belli başlı becerilere sahip olması (liyakat),
- iii. İşgöreni davranışa yönlendirecek araçların varlığı (motiv).

Ülkemizde en çok tartışma konularından bir olan ve Avrupa ülkelerine göre oldukça düşük bir yüzdeye sahip olan işgücü verimliliği 1992 yılı itibarıyla 16.1 düzeyinde gerçekleşmiştir.<sup>4</sup> Bunun temel nedenlerinden biri, toplumsal düzeyde verimlilik bilincinin yerleşmemiş olması, işgörenlerde verimlilik bilincinin oluşmaması ve işgörenleri motive edecek araçların iyi bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Ancak, son zamanlarda görsel-yazılı medya ve işdünyasının insan kaynakları ve verimlilik ile ilgili yayınları, işgören verimliliğinin artırılmasında önemli katkılarda bulunmakta ve toplumsal duyarlılığın artırılmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Üretim kaynaklarının verimli kullanılması ve zamanın etkinleştirilmesi için öncelikle işverenlerin, yöneticilerin ve çalışanların eğitilmesi ve konuyla ilgili olarak fikir üretir hale getirilmesi gereklidir. Çünkü, bilgisizlik her türlü verimlilik çabalarını olumsuz etkileyecek ve başarıya ulaşmayı da engelleyecektir. Bunun için öncelikle üst yönetimin verimliliğe inanması ve alt yönetimin de görüşleri alınarak, işletmeye en uygun verimlilik yönetim sistemi belirlenmeli ve uygulamaya sokulmalıdır.<sup>5</sup> Dolayısıyla, küreselleşen iş ortamında verimliliğin odağında işgörenlerin kendileri bulunurken, bu ortamın sağlanması ve geliştirilmesinde üst yönetimin desteği en büyük paya sahiptir. Başka deyişle, verimliliğe inanmayan ve bu konuya gerekli önemi vermeyen bir yönetime sahip olan işletmede, verimliliği sağlamak ve geliştirmek mümkün değildir.<sup>6</sup>

<sup>2</sup> Boone&Kurtz, s. 8.

<sup>3</sup> İsmail Atay, *İşletmelerde İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*, MESS Seminerler Dizisi VI, Eğitim Kütüphaneleri Dizisi 19, 1987, s. 24.

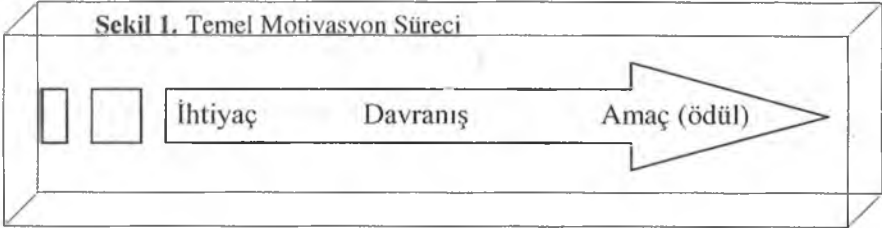
<sup>4</sup> MESS Gazetesi, Ağustos, 1993.

<sup>5</sup> Robert L. Mathis&John H. Jackson, *Human Resource Management*, 8<sup>th</sup> Edition, West Pub. Co., New York, 1997, s. 327-vd.

<sup>6</sup> Orhan Elmacı, "Küreselleşen Pazarlarda Verimlilik Odaklı Rekabet Gücü ve Türkiye'nin Konumu". *İşveren*, Mayıs 1997, s. 11.

## 1.2 Motivasyon Kavramı ve Önemi

Motiv, farklı özellik ve önemde ortaya çıkan çeşitli ihtiyaçların giderilmesi için insanı harekete geçiren güç ya da dürtü olayıdır. Başka bir deyişle, motiv, ihtiyaçların şiddetini azaltmak için gerçekleştirilen eylemleri ifade eder.



Motivasyon ise, bir örgütteki işgörenlerin belirli bir amaca doğru harekete geçirilmesi ya da bireylerin belli bir amaca ulaşmak için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmalarınıdır. Buna göre motivasyon süreci üç temel yapıdan oluşur: ihtiyaç, amaç ve davranış (Şekil 1). Motivasyonla ilgili olan bu üç temel özellik birbirleriyle sürekli etkileşim halindedir. İhtiyaç bir şeyin eksikliği ile ortaya çıkar. Güdü ise, o ihtiyacın şiddetini azaltmak için gerçekleştirilen eylemi ifade eder. Davranış ise, ihtiyaç ile amaç arasında köprü görevini görür. Dolayısıyla, güdü amaçların doyurulmasıdır.<sup>7</sup> Bu göre, bireyi davranışa yönlendiren temel faktörler, öncelikle bir ihtiyacın varlığı ve bu ihtiyacın giderilmesi için bir güdünün (ödül) varlığı gereklidir.<sup>8</sup> Davranışın ortaya çıkışını şöyle gösterebiliriz:

$$\text{İhtiyaç (istek)} + \text{Güdü (ödül)} = \text{Davranış}$$

Yönetimin bir tanımı da çalışanlar aracılığıyla iş yaptırmadır. Yönetici emri altında bulunan kimselerden maksimum fayda sağlamak için onları motive etmesi gereklidir. İnsanlar aynı olay karşısında farklı tutum ve davranış gösterirler; bu aynı zamanda onların psikolojileriyle de ilgilidir. İşgörenlerin verimliliğini arttırmak için onların psikolojik yapılarının iyi tahlil edilmesine ve gerekli motiv kullanılmasına bağlıdır. İşgörenler ihtiyaçlarını giderdiği, isteklerini gerçekleştirdiği, beklentilerine ulaştığı ve endişelerini yokettiği sürece mutluluk duyar. Ortaya çıkan mutluluk ise, onların daha yüksek bir performansla çalışmasını sağlayacaktır.

## 2. ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR OLARAK SOSYO-PSIKOLOJİK FAKTÖRLER

Taylor'un işgücü verimliliği ile ilgili ileri sürmüş olduğu ekonomik araçlarla birlikte, artık günümüzde sosyo-psikolojik araçların daha etkin olduğu ortaya çık-

<sup>7</sup> Meral Aşıkoğlu, *Motivasyon*. Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996, s. 29

<sup>8</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior*. 8<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill, New York, 1992, s. 146-147.

miştir. Artık, birçok yönetici ekonomik özendirici araçlar kadar bireyin psikolojik ve sosyal yapısına dayalı faktörlerin daha iyi sonuç verdiği kanısındadır.

İşletmelerde çalışan bireylerin verimli olmaları, onların ekonomik olarak tatmin edilmelerine bağlıdır. Bu aynı zamanda işletmenin amaçlarını gerçekleştir-  
mesi için de bir zorunluluktur. Başka bir deyişle işletmecilikte amaçlar doğrultusunda çalışanlardan maksimum faydanın (kâr, misyon) elde edilmesi ancak onların ekonomik olarak maddi birtakım motivlerle yönlendirilmelerine bağlıdır. Buna göre işletmenin amaçları doğrultusunda itici gücü, çalışanların ailesi ve sosyal çevresinde yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücret teşkil eder. Ancak, çalışanların motivasyonunda ekonomik özendirici faktörler birinci etkiye sahip olmakla birlikte yeterli değildir.<sup>9</sup>

Klasik yönetim yaklaşımında çalışanlar için özendirici araçlar olarak ekonomik faktörler ön plana çıkarılmıştır.<sup>10</sup> Ancak son zamanlarda ekonomik motivasyon faktörlerinin yanında sosyo-psikolojik faktörlerin de motive edici olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanlar birbirinden farklı tutum, arzu, ihtiyaç gibi psikolojik faktörleri bünyesinde bulundurur. Bu denli farklılıklar içerisinde çalışanları ortak işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmede sosyo-psikolojik faktörlerin büyük katkısı olmuştur.

Diğer taraftan insan sosyal bir varlıktır. Sürekli olarak çevresiyle iletişim kurarak sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının önemli bir kısmını gruplaşarak (aile, arkadaşlık, işyerinde informel yapılanma) karşılar. Böylece, bireyselliğin getirdiği yabancılaşma önlenerek grubun ortak amaçları esas alınır. Bir grubun ortak amaçları için her birey, kendi amaçlarının bir kısmından vazgeçer ve başkalarının da amaçlarını gerçekleştirmek için yardımcı olur. Bu yardımlaşma ile birlikte üst, orta ve alt düzey yönetim kademelerinde birlik oluşturulur.<sup>11</sup>

Sosyo-psikolojik faktörlerin etkili olması, çalışanların psikolojik ve sosyal yapılarının iyi analiz edilmesine bağlıdır. Bunun için geliştirilmiş testler kullanılmaktadır. Ancak, bu testler konumuz dışında olduğu için sadece ilgili faktörler üzerinde durulacaktır. Sosyo-psikolojik faktörler şunlardır: (1) aidiyet, (2) başarıya yönelme, (3) otonomi sağlama, (4) kariyer geliştirme (5) katılımcılık, (6) öneri sistemi, (7) ergonomi.

## 2.1. Aidiyet

İşgörenler geçimini temin etmek ve işyerinde sürekli kalmak için çalışırlar. Eğer birey, aynı örgütte sürekli çalışmak gibi bir düşüncede değilse, misafir psikolojisi ile davranışta bulunur. Bireyin çalıştığı örgütte etkili ve verimli olması, örgütün işlerini ya da amaçlarını kendi işi ya da amacı gibi düşünmesine bağlıdır. Aidi-

<sup>9</sup> Fole Ross&Roberd Murbick, *Contemporary Readings in Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York, 1987, s.127.

<sup>10</sup> Henry Tosi&Stephen Carrol, *Management, Contingencies Structure and Process*, St. Clair Press, Chicago, 1986, s.34.

<sup>11</sup> Herbert H. Hicks&C.Ray Gullet, *Organizasyonlar, Teori ve Davranış*, (Çev. Besim Baykal), İTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yay. No: 1, İstanbul 1981, s. 34

yetin oluşması öncelikle üst yönetimin sorumluluğundadır. Yöneticilerin astlarının beklenti ve görüşlerine değer vermesi, çalışanlarda sahiplenme duygusunu geliştirecektir. Aidiyet duygusunun geliştirilmediği örgütlerde yabancılaşmada hızlı bir şekilde gelişir. Yabancılaşma aynı zamanda iletişimin bozulmasına, bireylerin birbirlerini anlayamama ve zamanın boş yere harcanmasına neden olacaktır. Aidiyet duygusu gelişmiş bir birey, işyerini kendi evi ya da işi olarak algılamakla birlikte, işletme amaçlarını daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmek için motive edilmiş olacaktır.

İşletme yöneticileri, yanında çalıştırdığı işgörenlerin görüş, düşünce ve beklentilerine verdikleri değer ve önem, çalışanların motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Örgütteki her birey belirli bir yeri ve değerinin olmasını istemesi son derece doğaldır. Örneğin; bununla ilgili olarak Japonya'da bir işgören, patronun arabasının yanına kendi arabasını park ettirilerek psikolojik olarak ödüllendirilir. Bu da işgörende aidiyet duygusunun gelişmesine yardımcı olur.

Aidiyet duygusunu pekiştiren statü; hak ve görevlerin örgüt içinde kademelenmesini, bireylerin birbirlerini değerlendirmelerini ve kişisel hükümlerini ifade eder. Örgütlerde statüleri ifade etmek için ünvanlar kullanılır. Ünvan, bireyler arasında yetki farklılıklarının da belirleyicisi olarak ortaya çıkar ve çalışanların ilişkilerinde dengeli ve saygın harekette bulunmalarını sağlar. Statüleri ünvanlarla belirlenen bireylerin aidiyetleri de somut olarak pekiştirilmiş olur.

## 2.2. Başarıya Yönelme

Her işletmenin belli başlı misyonu vardır. İşletmecilik açısından misyon, çalışanlara yön vermesi amacıyla ortaya konulmuş ve örgütü diğerlerinden ayıran uzun dönemli görevlerdir. Farklı ifadeyle, bir örgütün genel amaçları misyonla tanımlanır.<sup>12</sup>

Bir işletmedeki misyonun en önemli işlevi, tüm çalışanların ortak amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktır. Bu yönelim aynı zamanda bireylerin başarıya odaklanması ile doğru orantılıdır. İşletmede başarı, hem işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini, hem de işgörenin takdir edilerek işyeriyle bütünleşmesini sağlar.

Çalışanların kendilerini geliştirmesi, belirli bir mevkiye ulaşması ve başarıya motive olması hem işletme hem de kendisi için birtakım olumlu sonuçlar verecektir. Kişisel başarı başkaları üzerinde olumlu etki yaparak, yerine göre takdir edilmeyi ve yerine göre de eleştiriyi getirir. Olumsuz gibi gözükken eleştirilme aslında bireyi daha da olgunlaştırır ve dinamizm kazandırır.

## 2.3. Otonomi Sağlama

Bir örgüt yapısı içinde biraraya gelen bireyler birbirleriyle etkileşimde bulunarak informel gruplar geliştirirler. İnfornel ilişkiler örgütte kendiliğinden ortaya

<sup>12</sup> David J. Rachman&Michael H. Mescon&Courtland L. Bovec&John V. Thill. *Business Today*, 8<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill, New York, 1996, s. 162.

çıkarmak, gelişir ve zaman içerisinde ortadan kaldırılması mümkün değildir.<sup>13</sup> Örgüt çalışanları üst yönetimin belirlediği standartlardan çok algılarını ön plana çıkararak seçiciliklerini sergileme eğilimindedir.<sup>14</sup>

İşletme yönetimi, beden ve psikoloji bütünlüğünü sağlamak amacıyla bağımsız çalışma, sorumluluk yükleme yani otonomi sağlayarak çalışanların içsel ihtiyaçlarını karşılamak durumundadırlar.<sup>15</sup> Otonomi sağlamanın işletme amaçlarına katkıları büyüktür. Bağımsız davranan birey doğrularını rahatlıkla ortaya koyarak yenilikçilik sağlar. Dolayısıyla katma değer sağlanarak işletme verimliliği artırılır. Çalışanlar işletmeye katkıda buldukları için belli bir doyuma ulaşır ve beraberinde başka yenilikleri beraberinde getirebilirler. İnsan doğası gereği bağımsız çalışma eğilimindedir. Ancak ilgili birimdeki çalışanların psikolojik düzeyleri iyi tahlil edilerek gerektiği kadar otonominin verilmesi çok önemlidir.

#### 2.4 Kariyer Geliştirme

Kariyer, bir insanın hayatı boyunca işi ile ilgili çabaları ifade eder. Öncelikle, kariyer geliştirmede dikkate alınması gereken önemli konular şunlardır: Bireysel becerilerin planlanması, örgütün içinde ve dışındaki alternatif yolların (personel envanteri) değerlendirilmesi, her kademede ilerleyen bireylerin gelişimlerinin iyi tespit edilmesi. Farklı bir ifadeyle kariyer geliştirmede şu aşamalara dikkat edilmesi gereklidir:<sup>16</sup> (1) İşletme yöneticilerinin gereksinim duyduğu mevkilerdeki personelin ve işin envanterini çıkarma, (2) işgörenin potansiyeli ve gereksinimlerini belirleme, (3) örgüt ihtiyaçlarını bireysel yeteneklerle uyumlaştırma, (4) örgüt için bir kariyer geliştirilerek değerlendirilme tabii tutma.

Çalışanlar belli bir alanda kendini geliştirmek ve başkalarından farklılaşmak zorundadırlar. Bu içsel güçle birey bir taraftan kendi iş çevresinde güçlenerek daha fazla katma değer sağlarken diğer taraftan da doyum sağlayarak güçlü bir motivasyona kavuşur.

Kariyer geliştirme aracılığıyla özgüveni artan birey kişisel başarısının getirdiği birtakım avantajlarla, ortaya çıkan yeni fırsatları başlangıçta işletmeye aktarıp sonradan da sosyal prim olarak kendi kişiliğine yansıtır. Bu durum grup içerisinde de düşünülebilir. Birlikte iş yapma ve grup olarak kariyer geliştirmenin daha etkili ve verimli sonuçları olacaktır.

#### 2.5. Katılımcılık

Örgütlerde çalışan bireyler sadece formal yapıya göre değil toplumsal yapıya da bir gruba ait olma ve bu gruplarla sürekli etkileşim içerisinde olurlar. Y teo-

<sup>13</sup> Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. 241, İstanbul 1990, s. 114.

<sup>14</sup> Edgar Huse&James Bowditch, *Behavior in Organizations; A Systems Approach to Managing*, 2<sup>nd</sup> Edition, Wesley Pub. Co., Mass 1987, s.23.

<sup>15</sup> Sabuncuoğlu Zeyyat, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi, Bursa 1988, s. 92.

<sup>16</sup> Mathis& Jackson, s. 327-vd.

risinde ileri sürüldüğü gibi tipik bir insan uygun koşullarda öğrenme ve daha fazla sorumluluk alma eğilimindedir.<sup>17</sup> Dolayısıyla çalışanlar formel gruplarda olduğu kadar informal gruplarda daha etkin çalışma psikolojisine sahiptirler. Örgütteki işgören, katılımcı yapı içerisinde kendini ifade etme ve bunun sonucu olarak ortaya koyduğu yeni fikir ve kararların doğrudan ürün üzerinde uygulandığını gördükçe güçlü motivasyon elde etmiş olacaktır. Katılımcılık en güçlü sosyo-psikolojik motivasyon aracıdır. Çünkü işgörenler kendilerini ifade etme ve bunun uygulanmasıyla örgütsel ve sosyal olarak kendilerini kanıtlamış ve kişiliklerini geliştirmiş olurlar.

İnsanlar herhangi bir örgütteki gruplar içerisine girmek ve katılım sağlayarak kendini ifade etme ihtiyacı duyarlar. Bunun gerçekleştirilmesinde bilgiye eş zamanlı ulaşma çok önemlidir. İşletmede her kademedeki çalışanların yeterli ve doğru bilgiye zamanında ulaşması, hem işlerin doğru ve hızlı bir şekilde yapılmasında hem de aidiyet duygusunun geliştirilmesinde gereklidir. Dolayısıyla, aidiyet duygusunun gelişmediği bireylerde katılımcılıktan söz edilemez.<sup>18</sup>

Katılımcılığı güçlendirici nitelikteki bilgi ve iletişim sistemi, çalışanlardan beklenen görevlerin en uygun şekilde yapılmasını sağlamakla birlikte, çalışanların örgüt sisteminde dönüşümü sağlama, yaratıcılık ve eşzamanlı çözüm üretme becerilerinin gelişmesine yönelik güçlü bir motivasyon sağlar.

## 2.6. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, işletmecilik açısından tam zamanında iş görmeyi sağlamakla birlikte bir anlamda ilgili süreçte ilk aşamayı oluşturur. Diğer taraftan, doğrudan katılımı gerçekleştirilemeyen işgörenlerin doğrularını ifade etmek için iyi bir özendirici araçlardan biri de öneri sistemidir. Öneri sistemi ile birlikte sağlıklı iletişimin kurulması, örgütteki ast-üst ilişkilerinin koordine edilmesi sağlanmış olacaktır.<sup>19</sup>

Ancak burada önemli olan husus çalışanlar önerileriyle fikirlerini ortaya koyduktan sonra bu fikirleri üst yönetimin titizlikle incelemesi, değerlemeye alması ve bunları mümkün olduğu ölçüde en kısa sürede uygulamaya sokmasıdır. Başka bir deyişle, önerinin yapılması ilk aşamayı oluşturur. İkinci ve daha önemli aşaması da yönetimin bu öneriyi dikkate alması ve değer vermesidir. Çalışanlar önerilerinin dikkate alındığını görmeleri onları işe karşı daha motive edecektir. Öneri sistemiyle birlikte yönetim, çalışanların fikirlerini ve önerilerini rahatça ifade etmeleri ölçüsünde örgütte demokratikleşmeyi gerçekleştirir.

<sup>17</sup> Keith Davis, *Human Behavior at work, Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill, New York, 1981, s. 9-10.

<sup>18</sup> Nurettin Peşkirioğlu, "Toplam Kalite ve Katılımcılık", *Verimlilik Dergisi, Toplam kalite*, Özel sayı, 2. Basım, 1996, s. 35.

<sup>19</sup> TW Milburn, & R.S. Schuller & K.H. Watman, "Organizational Crisis", *Human Relations*, V. 36, 1993, s. 1156.



## 2.7. Ergonomi

Ergonomi, görevlerin yerine getirilmesi sırasında, makina-araç kullanımına ve çevreye yönelik insan performansının artırılmasıdır.<sup>20</sup> Başka bir ifadeyle, sosyo-psikolojik dolayısıyla fizyolojik özelliklerine göre çalışanların kullanacakları makina-araçlarla uyumlaştırılması ve çevre ile bütünleştirilmesi ergonomi olarak ifade edilebilir.

Ergonomi, sosyolojik boyuttan çok psikolojik boyutu olan ve iş süreçlerinin etkili ve verimli olması için bilimselliği esas alan; özellikle, bu süreçleri çalışanların becerilerine göre tasarlanmasını öngören bir kavramdır. İş süreçlerindeki bu bakış açısı, çalışanların kendi işlerini kolayca yapabilecek şekilde düzenlemenin yapılmasını gerektirir. Ergonomi ile birlikte insanın eğitim araçları ile makinaya ve makinanın da insanlara uyumlaştırılması için gerekli koşullar hazırlanmış olur. Ancak, ülkemizde ergonomik yapı ile ilgili bazı yetersizlikler vardır.<sup>21</sup> Yasal düzenlemelerin yetersizliği, uzman kişilerin olmayışı, bilinçsizlik, üniversitelerden kaynaklanan sorunlar olarak sıralanabilir.

Örgütsel düzeydeki çalışma koşulları genellikle iki ana başlık halinde incelenir. Birincisi fiziksel çevre olup, aydınlatma, ısı ve gürültü gibi olgulardan oluşurken, ikincisi zaman faktörü ile ilgili koşulları içeren iş saatleri ve dinlenme aralıkları gibi olgulardan oluşmaktadır. İnsan-makina ve çalışma ortamı arasındaki uyumun sağlanmasıyla, mevcut kaynakların en uygun biçimde kullanılması ve çalışanların en az zaman, zihin ve beden gücü harcayarak işlerin yürütülmesi gerçekleştirilebilir. İnsan-makina uyumunun sağlanması, çalışma koşullarının düzenlenmesi ve çevre koşullarının en uygun hale getirilmesi anlamına gelen ergonomi ile çalışanların daha istekli ve verimli çalışması mümkündür. Diğer taraftan, iş akışını, işgörenlerin moral ve motivasyonunu düşüren engeller kaldırılarak sağlıklı iş ortamı sağlanmış olur.

## KAYNAKÇA

- ATAAY, İsmail. **İşletmelerde İşgücü Verimliliğini Ekileyen Faktörler**, MESS Seminerler Dizisi VI, Eğitim Kitapları Dizisi 19, 1987.
- AŞIOĞLU, Meral. **Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996.
- BOONE, Lous&KURTZ, David. **Management**, 8th Edition, New York, 1988.
- DAVIS, Keith. **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, 6<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill, New York, 1981.
- ELMACI, Orhan, "Küreselleşen Pazarlarda Verimlilik Odaklı Rekabet Gücü ve Türkiye'nin Konumu", **İşveren**, Mayıs 1997.
- GÜZÇUBUK, Ali. "Türkiye'de Ergonominin Bugünü ve Geleceği", **Anahtar**, MPM, Yıl 6, Ocak 1994.

<sup>20</sup> Rachman&Mescon&Bovee&Thiill, s. 219.

<sup>21</sup> Ali Güzçubuk, "Türkiye'de Ergonominin Bugünü ve Geleceği", **Anahtar**, MPM, Yıl 6, Ocak 1994, s. 61.

HICKS, Herbert H.&GULLET, C.Ray. **Organizasyonlar, Teori ve Davranış**, (Çev. Besim Baykal), İİTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yay. No: 1, İstanbul 1981.

HUSE, Edgar&BOWDITCH, James. **Behavior in Organizations; A Systems Approach to Managing**, 2<sup>th</sup> Edition, Wesley Pub. Co., Mass 1987.

LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**, 8<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill, New York, 1992.

MATHIS, Robert L.&JACKSON, John H. **Human Resource Management**, 8<sup>th</sup> Edition, West Pub. Co., New York, 1997.

**Mess Gazetesi**, Türkiye, Ağustos, 1993.

MILBURN, T.W.&SCHULLER, R.S.&WATMAN, K.H., "Organizational Crisis" **Human Relations**, V:36, 1993.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin. "Toplam Kalite ve katılımçılık", **Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite**, Özel Sayı, 2. Basım, 1996.

RACHMAN, David J.&MESCON, Michael H.&BOOVEE, Courtland L.&THILL, John V. **Business Today**, 8<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill, New York, 1996.

ROSS, Fole&MURBICK, Robert, **Contemporary Readings in Organizational Behavior**, McGraw-Hill, New York, 1987.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1988.

TOSI, Henry&CARROL, Stephen. **Management, Contingencies Structure and Process**, St. Clair Press, Chicago, 1986.

ÜLGEN, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No:241, İstanbul, 1990.