

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE DEĞİŞİMİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN  
İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

147203

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

HANDE KESKİN

ANABİLİM DALI : İŞLETME  
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI : Doç.Dr. MUSTAFA KÖKSAL

KOCAELİ, 2004

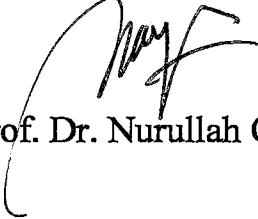
T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DEĞİŞİMİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ EKİLERİNİN  
İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA


YÜKSEK LİSANS TEZİ  
147203

Tezi Hazırlayan: Hande Keskin

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No:17.11.2004/2004,24

  
Prof. Dr. Nurullah GENÇ

  
Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL

  
Doç. Dr. Nihat  
ERDOĞMUŞ

KOCAELİ, 2004

## ÖNSÖZ

2000 'li yıllardaki iş dünyasında değişim ve değişimi şekillendiren öncü stratejiler, rekabette üstünlük sağlamanın temel koşulları haline gelmektedir.

Günümüz yoğun ve uluslararası rekabet ortamında, firmalar daha kaliteli, daha ekonomik ve daha hızlı ürün ve hizmet sunma yarışındadır. Bu aşamada değişimi yaratmak, uygulamak büyük bir getiri sağlar.

Bilginin sınır tanımayan doğru kullanımının tek geçer yol haline geldiği yeni global ekonomik dünya düzeninde, şirketler açısından sürdürülebilir. Üstünlük için tek bir modelin yeterli olmadığı ve sürekli olarak yeni yönetsel yöntem ve yaklaşımların geliştiği gözlemlenmektedir. Bu çerçevede kavramları birleştiren ve bütünleştiren dinamik bir alan haline gelmektedir.

Bu çalışmada işletmelerde "değişim ve motivasyon" arasındaki ilişkilerin araştırılması incelenmiş, 2000'li yıllarda yönetim anlayışının değişimi ve motivasyon üzerindeki farklılaşmasından bahsedilmiştir.

Bu araştırmam sırasında benden bilgi, tecrübe ve ilgilerini esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Mustafa Köksal'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca gerek bu çalışma, gerekse tüm öğrencilik hayatım boyunca beni sabırla destekleyen ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme çok teşekkür ederim.

Kocaeli, 2004

Hande Keskin

## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>KAVRAMSAL TEMELLER VE DEĞİŞİM</b>	
<b>I. GENEL OLARAK KAVRAMSAL TEMELLER .....</b>	<b>3</b>
A. DEĞİŞİM KAVRAMI.....	4
B. YENİLİK KAVRAMI .....	4
C. GELİŞME KAVRAMI .....	5
D. ÖRGÜT GELİŞTİRME KAVRAMI.....	5
E. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ KAVRAMI .....	6
F. REORGANIZASYON KAVRAMI .....	6
G. DEĞİŞİM YÖNETİMİ KAVRAMI .....	6
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>DEĞİŞİMİN ÖZELLİKLERİ, AMAÇLARI VE ETKİ ALANLARI</b>	
<b>I. DEĞİŞİMİN ÖZELLİKLERİ VE AMAÇLARI.....</b>	<b>7</b>
A. DEĞİŞİMİN ÖZELLİKLERİ .....	7
1. <i>Değişim Yönetilme Özelliği</i> .....	8
2. <i>Uzmanlık Gerektiren Özelliği</i> .....	8
3. <i>Bilgiyle Desteklenme Özelliği</i> .....	8
4. <i>Planlanmış Bir Süreç İzlenme Özelliği</i> .....	9
B. DEĞİŞİMİN AMAÇLARI.....	9
1. <i>Etkinliği Arttırmak</i> .....	9
2. <i>Verimliliği Arttırmak</i> .....	9
3. <i>Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak</i> .....	10
4. <i>Diğer Amaçlar</i> .....	10
<b>II. DEĞİŞİMİN ETKİ ALANI .....</b>	<b>10</b>
A. BİREY KİŞİLİĞİ.....	10
B. İLİŞKİLER.....	10
C. GRUP .....	11
D. AİLE GRUPLARI.....	11
E. ÖRGÜTÜN BÜTÜNÜ.....	11
F. ÖRGÜTSEL YAPILAR.....	11
G. ÖRGÜTSEL STRATEJİ .....	11

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE DEĞİŞİM SÜRECİ, MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARINI DEĞİŞİME ZORLAYAN UNSURLAR

<b>I. İŞLETMELER VE ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİM.....</b>	<b>13</b>
A. İŞLETMELERDEKİ DEĞİŞİM SÜRECİ .....	13
1. Müşteri Hizmetinden, Ortaklıklara Geçiş.....	13
2. İşletmelerin Yapılarında ve Yönetim Anlayışlarında Ortaya Çıkan Değişimler ..	15
B. MODERNİZASYON SÜRECİNDE YÖNETİMİN DEĞİŞİMİ.....	19
1. Modern Yönetimin Bilimsellik Süreci .....	20
2. Katılımcılık Anlayışının Öne Çıktığı Süreç.....	22
3. Globalleşmenin Başlangıç Süreci.....	24
4. Toplam Kalite Felsefesi .....	26
C. ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI İÇİNDE DEĞİŞİMİN YERİ .....	26
1. Sistem Yaklaşımı .....	27
2. Durumsallık Yaklaşımı.....	28
<b>II. İŞLETMELERİ VE ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞINI DEĞİŞİME ZORLAYAN UNSURLAR .....</b>	<b>28</b>
A. DEĞİŞİME ZORLAYAN ÖRGÜT DIŞI KOŞULLAR .....	28
B. DEĞİŞİME ZORLAYAN ÖRGÜT İÇİ KOŞULLAR .....	31

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### MOTİVASYONUN TANIMI, ÖZELLİKLERİ, TEROİLERİ, ARAÇLARI VE İŞGÖREN İLE İŞLETME AÇISINDAN ÖNEMİ

<b>I. MOTİVASYONUN TANIMI VE UNSURLARI.....</b>	<b>33</b>
A. MOTİVASYONUN TANIMI .....	33
B. MOTİVASYONUN UNSURLARI.....	33
<b>II. MOTİVASYONUN İŞGÖREN VE İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ.....</b>	<b>34</b>
A. MOTİVASYONUN İŞGÖREN AÇISINDAN ÖNEMİ .....	34
B. MOTİVASYONUN İŞLETME AÇISINDAN ÖNEMİ .....	37
C. MOTİVASTON TEORİLERİ .....	38
1. Kapsam Teorileri .....	39
2. Süreç Teorileri .....	43
3. Eşitlik Teorisi .....	45
4. Amaç Teorisi .....	46
D. MOTİVASYON ARAÇLARI.....	47
1. Ekonomik Motivasyon Araçları .....	47

2. Psiko Sosyal Motivasyon Araçları.....	49
3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları.....	51

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### DEĞİŞİMİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

#### DEĞİŞİMİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA ..... 56

##### A. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ..... 57

##### B. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRMESİ ..... 57

##### 1. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı ..... 57

##### 2. Anket Formunda Yer Alan Sorulara Verilen Yanıtların Oranları..... 59

#### SONUÇ..... 64

#### EK: ANKET FORMU ..... 66

#### KAYNAKÇA..... 70

#### ÖZGEÇMİŞ..... 72

**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞLETMELERDE DEĞİŞİMİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN**  
**İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA**

**ÖZET**

Değişim kavramı, işletmecilik ya da yönetim literatüründe, açık bir sistem olan işletme ya da örgütün iç dinamiklerinde, iş ile ilgili süreçlerde, örgütün yapısal değerlerinde, belirlenmiş iş tanımlarında, örgütün çeşitli kademelerine dağıtılan yetki ve sorumluluklarda, işletmenin katma değer yaratma aşamasında kullandığı üretim tekniklerinde, işletme dışı çevresel düzenlemelerde ve örgütün rekabet politikalarında, yönetsel yaklaşımlar ve stratejiler gibi konularda yapılan ve örgüt sisteminde bütünüyle etkileşim doğuran, değişiklikler olarak tanımlanabilir.

Günümüzün hızlı değişim ortamı, değişimi ve değişim yönetimi ile ilgili yaklaşım ve çabaları sürekli hâle getirmiştir. Değişimin temel noktası, değişim gereğinin hissedilebilmesidir. Türü ne olursa olsun, değişimin benimsenmesi ve başarısı, beyinlerde başlayacak düşünsel gerilimin gücüyle orantılı olacaktır. Günün artan değişim ihtiyacın karşılayacak yaklaşım ise, süreklilik arz eden değişim çabalarıdır. Sürekli bir değişim refleksi varlığı, işletmeler için temel yaklaşım hâline gelmiştir. Güçlü olmaktan öte, hayatta kalmak için dahi işletmeler bu modu yakalamak zorundadır.

İşletmelerdeki değişimin ve değişim sürecinin, çalışanların motivasyonu üzerinde yarattığı etkilerin , işletmelerin karlılığını ve verimliliğini yakından etkilediğini örnekleriyle görmekteyiz. İşletmenin en güçlü çıkar gruplarından birinin de personeli olduğunu göz önünde tutarsak; personelin , işbirliği şeklindeki, değişime katkısı olmadan işletmenin başarıya ulaşması olanaksızdır. Personel, bu katılımı bazı çıkarları için yapar. Bunların iyi bir ücret, yükselme olanakları, takdir edilme vb.'leri olduğu bilinir. Çalışanların değişim sürecine olumlu anlamdaki katkısının motivasyon seviyesiyle paralellik gösterdiğini görmekteyiz. Bu doğrultuda, işletme yöneticilerinin değişim sürecisini en az sancıyla atlatabilmeleri için , işgörenleri motive etmek amacıyla uygun motivasyon yöntemlerini göz önünde bulundurmaları; ve bu ihtiyaçlara uygun araçları uygulamaları gerekir.

21. Yüzyıl işletmeciliği, fırsatları global düzeyde yaratmayı ve köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkararak , dinamik bir yaklaşımdır. Güçlü vizyonlar değişimleri ve insanların kafalarındaki değişim gereğini hazırlayacaklardır. Değişim başladıktan sonra da belirli ölçüde belirsizlik ve şüpheli noktaları azaltacaktır. Ancak değişimin yoğun ve psikolojik karmaşasını daha az kayıpla aşmak için vizyonun ışık tuttuğu noktaların daha fazla aydınlatılması önem kazanmaktadır

**Tezi Hazırlayan : Hande KESKİN**  
**Tez Danışmanı : Doç Dr. Mustafa KÖKSAL**  
**Tez Kabul Tarih ve No : 17/11/2004 2004/24**  
**Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Nurullah Genç**  
**Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL**  
**Doç. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ**

**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**A SURVEY ABOUT THE EFFECTS OF CHANGE OVER MOTIVATION IN  
COMPANIES AND A PRACTICE**

**ABSTRACT**

The concept of change, both in the literature of business administration and management, could be described as changes in internal dynamics of organization, work processes, organization's structure, determined job specifications, authorities and responsibilities distributed among different departments, methods used to create value added services, out of business environmental arrangements and organization's competition politics, subjects like managerial approaches and strategies that causes interaction at the system of organization.

Today's fast changing job environment has made change and its administration continuous. The main point of change is understanding of its necessity. Independent of its type, adoption and success of change is proportional to power of thought. The approach that can meet increasing need for change today is continuity of efforts to change. Existence of continuous reflex of change in enterprises has become into basic approach. Further on just being strong, enterprises have to be in such mode to survive.

The outcomes of change and process of changing has several examples in which we can see how motivation of employees and profitability of enterprises is effected by it. Personnel is the one of strongest group of interest and without its cooperation the enterprises can not succeed in change. Some of interests are good salary, promotion expectations, being appreciated etc. Assistance of employees to change process is parallel with their level of motivation. Enterprise administrators should use appropriate motivation methods for employees in order to avoid troubles related to change process.

21. century business administration is dynamic approach, highlighting creation of opportunities in global scale and getting ready for radical changes. Powerful visions will prepare changes and need for change in people minds. Indefinites and suspicious points will decline after the beginning of change. It is important to strengthen the items that light of vision points in order to overcome easily intensive and psychological confusion of change

**Tezi Hazırlayan** : Hande KESKİN  
**Tez Danışmanı** : Doç Dr. Mustafa KÖKSAL  
**Tez Kabul Tarih ve No** : 17/11/2004 2004/24  
**Jüri Üyeleri** : Prof. Dr. Nurullah Genç  
Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL  
Doç. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ



## GİRİŞ

2000'li yılların eşiğinde dünya, her alanda, büyük bir dönüşüm yaşamaktadır. İş dünyası ve temel aktörleri olan işletmelerde, bu büyük dönüşümden derinlemesine etkilenmektedir.

Dünyanın heryerinde, insanlar , her alanda, daha çok kalite talep eder hale gelmektedirler.

Bilgi teknolojileri, dünyayı bir ağ sistemi ile donatarak, zaman ve uzaklık engellerini ortadan kaldırmakta ve globalleşmeyi hızlandırmaktadır.

İnsan, entellektüel boyutu ile değerlendirilmesi gereken ayrıcalıklı bir unsur haline gelmekte ve yaratıcılık, işletmeler için hayati bir önem kazanmaktadır.

Ekolojik sistem, ekonomik kalkınmanın yan etkilerinde, telafisi giderek zorlaşan büyük zararlar görmektedir.

Uzun vadeli etkiler yaratacağı konusunda, hemen herkesin görüş birliği içinde olduğu bu değişimler, geleceği isabetle tahmin etmeyi giderek zorlaştırmaktadır. Bu ortamda değişim, işletmeler için, bir seçenek olmaktan çıkarak, hayatta kalmanın temel zorunluluğu haline gelmektedir.

Yakın zamana kadar geçerli olan geleneksel yönetim ve organizasyon yaklaşımları, değişimle gelen yeni beklentileri karşılamakta yetersiz kalmaya başlamıştır.

Yönetim,bilimsel ve uygulamalı bir disiplini olarak, 100 yılda geçirdiği evrimin çok daha derin ve köktenci olanını, 1980'lerden bu yana geçirmektedir.

Herşeyin yeniden tanımlandığı yeni global dünya düzeninde, yönetimin tanımı ve rolü, radikal şekilde değişmektedir. Günümüzde yönetim, değişim yönetimi haline gelmektedir.

İşletmelerin bütün çabaları, rekabette üstünlük sağlama stratejilerini, doğru vizyonlar üzerine kurmaya yönelmektedir. Hayal gücü, 21 .Yüyl yöneticilerinin en çok ihtiyaç

duyduğu nitelik haline gelmektedir. Bu çerçevede, işletmelerin öncelikli amacı, fark yaratacak düşünceler üretmek, geleceğe önde varmak şeklinde yeniden tanımlanmaktadır.

21. Yüzyıl işletmeciliği, fırsatları global düzeyde yaratmayı ve köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkaran, dinamik bir yaklaşımdır. Bu dinamizm arayışı çerçevesinde, çok sayıda yeni kavram, yönetm ve teknik ortaya çıkmakta; uygulamaya konulmakta; ancak, bunların hiçbirisi, tek başına yeterli başarı koşullarını sağlayamamaktadır. Bu nedenle yönetim, çok sayıda yönetimin sentezini gerektiren çok boyutlu bir nitelik kazanmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL TEMELLER ve DEĞİŞİM

#### I. GENEL OLARAK KAVRAMSAL TEMELLER

Bireyler ve işletmeler çevreyle sürekli ilişki içinde bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Değişime, her insan toplumunun temel özelliğidir. İçinde yaşadığımız çağ hızlı bir değişim çağıdır. Değişimden kaçmak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. Bu nedenle işletmeler açısından da değişiklik uygulamaları kaçınılmazdır. Dolayısıyla konu değişmek yada değişmemek değildir; değişimin ne zaman ve nasıl yapılacağıdır.

Değişme bir yandan sorunlara çözüm getirirken, öte yandan yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Bu nedenle bazı durumlarda değişime direnç gösterebilir. İnsanların değişimlere karşı gösterdikleri davranış biçimleri; değişim yönetimi programları ile yönlendirilebilir.<sup>1</sup>

Türkiyede 1980'li yıllarda başlayan dışa açılmayla birlikte iş dünyasında da köklü değişimler görülmektedir. Değişim öncelikle işletmelerin yönetim felsefelerine yansımıştır. Dünyada rekabet etmek zorunda kalan işletmeler, modern yönetim tekniklerini uygulamaya başlamışlardır. Doğal olarak değişim sadece yönetim biçimlerinde olmamıştır. Yöneticiler de değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Bu geçişte değişim yönetimi programı uygulayan yöneticilerin daha başarılı olduğu görülmüştür.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Melek Vergiliel Tüz; "Organizasyonlarda Değişim, Değişime Tepki ve Tepkilerin Önlenmesi", Uludağ Üniv. İ.İ.B.F Dergisi, C.14, S.1-2 Bursa, 1993, s.133

## **A. Değişim Kavramı**

Değişim kavramını, işletmecilik ya da yönetim literatüründe, açık bir sistem olan işletme ya da örgütün iç dinamiklerinde, iş ile ilgili süreçlerde, örgütün yapısal değerlerinde, belirlenmiş iş tanımlarında, örgütün çeşitli kademelerine dağıtılan yetki ve sorumluluklarda, işletmenin katma değer yaratma aşamasında kullandığı üretim tekniklerinde, işletme dışı çevresel düzenlemelerde ve örgütün rekabet politikalarında, yönetsel yaklaşımlar ve stratejiler gibi konularda yapılan ve örgüt sisteminde bütünüyle etkileşim doğuran, değişiklikler olarak tanımlamak mümkündür.<sup>3</sup> Buradan hareketle değişim kavramı, planlı ya da plansız bir şekilde bir sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak açıklanabilir.<sup>4</sup>

## **B. Yenilik Kavramı**

İşletmenin rekabet avantajı elde etmesinde hayati öneme sahip olduğuna inanılan ve buna bağlı olarak oldukça kritik bir faktör olan yenilik kavramı, değişim kavramı ile çoğu kez karıştırılmaktadır. Ancak her değişimin yenilik olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Yenilik kavramının kapsamı oldukça dardır ve yenilikte meydana gelen değişim orjinaldir. Daha önce bu nitelikte değişme olmamıştır. Yenilik, geleneksel bir şekilde ürünler ve süreçler üzerine odaklanmış, olumlu ve özel bir değişimdir. Değişim ise, yenilik kavramından daha geniş kapsamlıdır, başka değişim süreçlerinin tecrübe ve yöntemlerinden yararlanma söz konusudur.<sup>5</sup> Ancak yeniliğin kapsamı örgütün etki alanını da içerecek şekilde genişletilirse, değişim tanımı içinde değerlendirilebilir. Bu açıdan yenilik; yeni fikir ve gelişmelerin örgütün kurumsal yapısı içinde bulunan insanlar tarafından uygulanması olarak açıklanabilir.<sup>6</sup>

Değişim ile yenilik kavramları çoğu kez birbirine karıştırılmaktadır. Yenilikte bir tür değişimdir. Ancak her değişimin bir yenilik olarak nitelendirilmesi mümkün değildir.

---

<sup>2</sup> Melek Vergiliel Tüz; "Değişim ve Kaos ortamında işletme Davranışı"; Alfa akademi Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Bursa, 2004, s.9

<sup>3</sup> Tüz; a.g.e., s:10

<sup>4</sup> Mehmet Sağlam , Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını, Doğan Basımevi, Ankara, 1971, s.9

<sup>5</sup> Burhan Aykaç; "Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim", TODAİE Dergisi, c.24, s.2 Haziran 1991,s.117

Yenilikte meydana gelen değişim orjinaldir, daha önce bu nitelikte değişme olmamıştır, meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bi değişmedir. Değişim ise yenilik kavramından daha geniş kapsamlıdır, başka değişim süreçlerinin tecrübe ve yöntemlerinden yararlanma söz konusudur.<sup>7</sup>

### ***C. Gelişme Kavramı***

Daha önceden yapılan bir işin veya ürünün üzerinde farklılık yaratarak bulunulan konumdan ve ya durumdan daha ileri bir duruma geçilmesine, gelişme adı verilir. Burada söz konusu olan mevcut bir ürün veya yapı, üzerinde farklılık yaratılmasıdır. Gelişme, değişimin ilerleme içeren bir boyutunu gösterir. Değişim, olumlu bir sonuç yaratabileceği gibi, süreç sırasında hata yapılması durumunda olumsuz bir sonuca da ulaşabilir.<sup>8</sup>

### ***D. Örgüt Geliştirme Kavramı***

Örgüt geliştirme, genellikle örgüt amaçlarının, çalışma sistemlerinin, strateji, politika prosedür, yapı ve benzerlerinin kritik sınamalarını içerir. Örgüt geliştirmenin amacı, örgütün ve çalışanlarının fonksiyonlarını geliştirmektir. Üst yönetimin kararıyla başlayan planlı değişim çabalarıdır. Örgüt geliştirme programlarının uygulanma biçimi işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Bazı işletmeler eğitim ve geliştirme olarak örgüt geliştirmeyi uygularken, bazı işletmeler ise haftasonları düzenli olarak yapılan yöneticilere yönelik yenileme programları olarak uygulamaktadır.

Örgüt geliştirme programlarının ana unsurlarından biri de örgütsel denetimdir. Örgütsel denetimin amacı örgütün mevcut güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmektir. Denetim, örgüt geliştirmenin ilk adımıdır., çünkü örgüt geliştirme programı denetime göre seçilecektirç ya kuvvetli yönler daha etkili duruma getirilecek, ya da zayıf yönler

---

<sup>7</sup> Aykaç, a.g.e., s. 117

<sup>8</sup> Tüz, a.g.e.,s.13

kuvvetlendirilecektir. Öte yandan, örgütün çevreyle ilişkisini geliştirmeden değişmesinin zor olduğu savunulmaktadır.<sup>9</sup>

Öte yandan, tüm örgütün yapısını, teknolojisini, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişmesi, örgütsel değişim olarak adlandırılır. Diğer taraftan örgütün kendisi, amaçları, çalışanlar, sosyal faktörler ve iş metodları örgütlerde değişim ve gelişim anlamındaki uygulamaların arasındadır.

### ***E. Değişim Mühendisliği Kavramı***

Değişim mühendisliği işin gereğine göre, işe yönelik süreçlerin temelden yeniden düşünülüp, örgütün sıfırdan başlayarak tasarlanmasına yönelik sistemdir. Örgüt yapısı, maliyet ve zamanı azaltıp kalite, hizmet ve hızı arttıracak şekilde oluşturulur. Bugünün pazar ve teknoloji taleplerine göre süreçler, daha az girdi kullanarak daha çok sonuç elde edecek şekilde tasarlanır. Fonksiyonel bölümler önemli değildir. Siparişin yerine getirilmesi, müşterinin sipariş vermesiyle başlar, malların teslimiyle biter. Aradaki her şey süreç olarak kabul edilir ve bu doğrultuda yeni düzenlemeler yapılır. Değişim mühendisliği, işletmede bilgi bankası oluşturarak, çalışan sayısını olabildiğince az tutmaya çalışır. Kişilerin yapacakları iş tek bir görev şeklinde değil, sonuçlar çerçevesinde değişken olarak belirlenir.

### ***F. Reorganizasyon Kavramı***

Reorganizasyon, mevcut organizasyon yapısının yetersiz yada fazla gelmesi üzerine, mevcut yapı üzerinde iyileştirme yapılması yönünde bir düzenlemedir. Örgüt yapısını küçülterek ya da büyüterek daha az ya da daha çok sonuç elde etmeyi amaçlar. Değişim mühendisliğinden farklı bir kavramdır. Değişim mühendisliği daha az girdi kullanarak daha çok sonuç elde etmeye yöneliktir.

### ***G. Değişim Yönetimi Kavramı***

Örgüt yönetiminin, yapısının ve yeteneklerinin iç ve dış müşterilerin değişen gereksinimleri doğrultusunda sürekli bir şekilde yenilenmesi sürecine değişim yönetimi adı verilir. Diğer taraftan değişim yönetimi, örgüt çalışanlarının ve ve kültürünün

---

<sup>9</sup> Tüz, a.g.e.,s. 13

işletme stratejisi, iş yapıları ve sistemleri ile bütünleşmesi ve uyum sağlamsı süreci olarak ifade edilmiştir.<sup>10</sup>

## İKİNCİ BÖLÜM

### DEĞİŞİMİN ÖZELLİKLERİ, AMAÇLARI VE ETKİ ALANLARI

#### I. DEĞİŞİMİN ÖZELLİKLERİ ve AMAÇLARI

##### A. Değişimin Özellikleri

Yeni ve daha zor bir piyasa ortamında rekabet edebilmek için, işletmenin yönetim biçiminde köklü değişiklikler gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu durum işletmeyi yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Esnek bir örgüt yapısı ve öğrenen bir örgüt kültürü, değişim dönemlerindeki işletmeler için önemli unsurlardır.<sup>11</sup>

Her değişim bir risk içerir. Şöyle ki,değişim yapılan zaman aralığında veya sonrasında işleyişi etkileyen bir takım kesintiler oluşabilir, değişimle istenilen sonuç elde edilemeyip, bir takım aksamalar yaşanabilir, hatta durum daha da kötüleşmiş, istenmeyen sonuçlar ortaya çıkmış, ancak sistem ilk haline döndürülemiyor olabilir. En kötü olasılıksa, sistem tümüyle işlemez duruma gelebilir. Daha büyük işletmelerde yapılan değişim, buna bağlı başka bir hizmetlerde soruna neden olabilir, hatta başka bir değişimle kaçışabilir. Bütün bu olası riskleri en aza indirmek, değişim sırasında ve sonrasında sorunları azaltmak için yapılacak değişim bir süreç olarak görülmeli ve yönetilmelidir.<sup>12</sup>

Buradan hareketle değişimn tanımlamasını yaparken dört temel unsur akla gelmektedir;

Değişim yönetilmelidir.

Değişim uzmanlık Gerektirir.

Değişim bilgiyle desteklenmelidir.

<sup>10</sup> “ Örgütsel Gelişim ve Değişim Yönetimi”, www. insankaynaklari.com

<sup>11</sup> Tekin ve Çiçek, a.g.e.

<sup>12</sup> Tüz, a.g.e., s.16

Değişimde planlanmış bir süreç izlenmelidir.

### **1. Değişim Yönetilme Özelliği**

Değişim yönetiminin birincil ve en önemli tanımı değişimi yönetme göreviyle ilgilidir. Değişimi yönetme ise kendi içerisinde iki anlam taşımaktadır. Birinci anlamı sistematik veya planlı bir şekilde değişimin gerçekleştirilmesidir. Burada amaç örgüt içerisinde yeni metotlar ve sistemleri daha etkin uygulamaktır. Değişim örgüt tarafından yönetilir. Belki de bu tür değişimin en bilinen örneği bilgi sistemleri projeleridir. Bununla birlikte işletme içi değişimler örgüt dışındaki örgüt dışındaki olaylardan etkilenmektedir ki bu dışsal faktörler çevre olarak isimlendirilir. Değişimin ikinci anlamı örgütün çok az kontrol edebildiği veya hiç kontrol edemediği değişimlere yanıt vermesi şeklindedir.

### **2. Uzmanlık Gerektiren Özelliği**

Değişim yönetiminin ikinci tanımı uzmanlık gerektirmesiyle ilgilidir. Değişim yönetimi tecrübe ve bilgi isteyen bir olaydır. Günümüzde global rekabet karşısında değişimler sürekli duruma gelmiştir. Bu durum yöneticilik anlayışında da değişik yaratmıştır. Gelişimlere hızla uyum sağlama yönünde, planlı değişim programları ile hazırlıklı olan yönetici tipi geçerli olmaktadır. Yöneticinin değişim planını, değişen koşullara hızla uyarlayabilme yeteneği bulunmalıdır.<sup>13</sup>

### **3. Bilgiyle Desteklenme Özelliği**

Değişim bilgi ile desteklenmelidir. Bu durum değişime ilişkin herhangi bir uygulamada kullanılacak modeller, metotlar, teknikler, araçlar, beceriler ve diğer bilgi formlarının yer almasını açıklamaktadır. Değişim yönetiminin kapsamı psikolojik, sosyolojik, yönetsel, ekonomik, sistematik ve örgütsel davranış açısından ele alınmaktadır. Birçok uygulamacı açısından bu bilgi elemanları genel sistem teorisi (GST) olarak bilinen kavramlar ve prensipler kümesi ile bütünleştirilmektedir.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> "Yeni yöneticinin Tipinin Anatomisi", Capital, y.2,s.3 Mart1994,s.88

<sup>14</sup> Tüz, a.g.e.,s.17



#### **4. Planlanmış Bir Süreç İzlenme Özelliği**

Örgütler son derece uzmanlık gerektiren sistemlerdir ve çok farklı şekillerde yapılara sahiptirler. Perakendeden üretime ve hizmete kadar her alanda bir örgüt görmek mümkündür. Ancak her örgütte değer ve kültür farklılıkları yaşanmaktadır. dolayısıyla ortaya çıkan sorunlar da çözümler de farklı olmaktadır. Bununla birlikte, örgütlerin değişim süreci ve değişim yönetimi uygulamaları hemen hemen aynı olmaktadır. Bunun anlamı şudur; işletmeler arasında değişim süreci temelde benzerdir. Değişim yönetiminin bir görev, bir süreç olduğu ve uzmanlık gerektirdiği açıktır.<sup>15</sup>

#### **B. Değişimin Amaçları**

İşletmelerde değişimler belirli amaçlar dahilinde yürütülerek, mevcut durumun daha iyiye gitmesi sağlanmalıdır. Değişim dönemlerinde çalışanlar ve yöneticiler bir değişim takımı şeklinde işlev görerek, değişimleri aşağıda açıklanan amaçlara odaklı olarak gerçekleştirmelidirler.

##### **1. Etkinliği Arttırmak**

Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmaktır. Diğer bir deyişle yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. İşin gerekleri ile işin yapanın nitelikleri arasında uyumsuzluğun oluşmaya başlaması etkinliğin azaldığı ve değişime ihtiyacın arttığı anlamına gelmektedir. Etkinlik koşullarını değiştiren bir değişim “stratejik değişim” olarak adlandırılır. İşletmelerin dış çevrelerinden kaynaklanır. Örneğin, buharlı lokomotiften dizel ve elektrikli motorlara geçiş işletmenin dış çevresinde oluşan ve etkinliği değiştiren bir değişimdir. Benzer şekilde ampulün bulunuşu, uçağın yapılışı ve alıcı tercihlerinde değişiklik de bu kapsamda yer alır.

##### **2. Verimliliği Arttırmak**

Değişimin bir amacı da verimliliği arttırmaktır. Verimliliği arttırmak, daha az girdi ile daha çok üretim çıktısı sağlamaktır. Daha az işgücü, daha az zaman, daha az finansman ve daha az kaynak kullanarak, daha fazla miktarda, daha kaliteli, daha hızlı, daha ekonomik çalışmaktır. Bu amaçla örgüt yapısının ve işletme faaliyetlerinin yeniden

---

<sup>15</sup> Tüz, a.g.e., s.18

gözden geçirilmesini gerektirir. Yapılan işler, iş yapma usülleri, kullanılan araç gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklindedir.

### **3. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak**

İnsanlar hayatlarında her şey yolunda gitse bile, zamanla sıkılarak monotonluk duygusuna kapılırlar. Herşeyin yolunda gitmesi bile, insanların sıkılması için yeterli bir nedendir. Değişiklik ihtiyacı duyabilirler. Değişimin amaçlarından biriside, insanları monotonluktan kurtulup, motivasyon ve tatmin düzeylerini arttırmaktır.

### **4. Diğer Amaçlar**

Bu amaçları yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, statüye dayanan yetki yerine bilgiye dayanan yetki sağlama ve sinerji yaratma gibi amaçları da vardır.

## **II. DEĞİŞİMİN ETKİ ALANI**

Örgütsel değişim stratejileri genellikle örgütte spesifik bir düzeyde değişiklik yapmak için tasarlanmıştır. Değişimler genellikle, bireyin kişiliğine, ilişkilere, gruba, aileye, örgütsel yapıya, örgütün stratejisine, örgütün bütününe ilişkin olarak hedeflenebilir.

### **A. Birey Kişiliği**

Bazen örgütsel zorluklar bireylerden kaynaklanır. Örneğin, bir denetçi aşırı cezalandırıcı ve diktatörce davranabilir ya da bir işçi çoğunlukla eleştirel, olumsuz ya da saldırgan davranabilir. Yönetim pozisyonunda çalışan anahtar bireyler çoğu kez yönetim tarzları nedeniyle eleştirilirler ve bu yüzden değişimleri bekenebilir.

### **B. İlişkiler**

Bu terim iki çalışan ya da bir çiftin arasındaki ilişkiyi tanımlamak için kullanılır. Bazen iki insan arasındaki problem spesifik olarak ikisinden değil, aralarındaki ilişkiden kaynaklanır. Birbirine bağlı bir ilişkide, her üye bir diğeriyle ilgili beklentiler geliştirir. Bu beklentiler ihlal edildiğinde ciddi tartışmalar meydana gelir. Problem her iki bireyin

yetersizlik ve tecrübesizliğinden kaynaklanabilir ya da hiçbir nedeni olmayabilir. Her birey sağlıklı olabilir ancak ilişkileri ile ilgili gerçekçi olmayan ve tutarsız beklentileri olabilir. Burada problem kişilere değil, insanlar arasındaki ilişkiye yöneliktir.

### **C. Grup**

Çalışma grupları muhtemelen örgütsel gelişim müdahalelerinin en popüler hedefidir. Değişim stratejileri, gruptaki çatışmalara ya da değişen grup normlarına odaklanabilir. Her grup, üyelerinin davranışlarını ilgilendiren kendi amaç ve normlarını geliştirir. Bazen grup normları örgütün amaçlarıyla uyumsuz ya da üyeler tarafından onaylanamaz. Gruplar bazı grup üyelerinin onaylanmadığı düşmanca bir ortam geliştirilebilir

### **D. Aile Grupları**

Aile grupları, bir yönetici ve doğrudan doğruya bu yöneticiye rapor veren astlardan oluşur. Diğer gruplara ortaya çıkan tipik problemlere ek olarak aile gruplarında spesifik problemler ortaya çıkabilir. Yöneticinin liderlik tarzı, yetki, yetki devri ve performans değerlemeleri potansiyel çatışmaların kaynağını oluşturur.

### **E. Örgütün Bütünü**

Gruptaki büyük bağlılık genellikle gruplar arasındaki çatışmaları artırır. Değişim stratejileri gruplar arasındaki ilişkilere ve çabalarını koordine eden bir şirketin ana bölümlerine odaklanma ihtiyacı duyarlar. Ayrıca bölümlerin hepsinden gelen yardımla düzenli bir şekilde dengelenmiş ve birlikteliği yüksek bir örgüt meydana getirilir.

### **F. Örgütsel Yapı**

Bazen örgütün yapısı yeni talebi karşılamak ya da daha fazla etkinlik sağlamak amacıyla değişebilir. Değişim stratejileri emeğin ayrımı, örgütsel bölümlendirme modeli, denetimin süresi ya da raporlama ilişkileri gibi yapısal karakteristiklerin çeşitlerine odaklanabilir.

### **G. Örgütsel Strateji**

Teknolojideki ya da rekabetteki önemli değişiklikler örgütlerin stratejik yönlerini değiştirmelerini gerektirebilir. Bunda dolayı bazı değişim çabalarının hedefi, örgütün

misyonunu aydınlatmaya ve yaşamda kalmak için ne yapılması gerektiğine odaklanır. Bu değişimin sonucu ürün hatlarının eklenmesi ya da kaldırılması kadar basit ya da yeni bir endüstriye girilmesi ya da başka bir şirket ile birleşmesi kadar şiddetli olabilir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE DEĞİŞİM SÜRECİ, MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARINI DEĞİŞİME ZORLAYAN UNSURLAR

#### I. İŞLETMELER ve ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİM

##### A. İŞLETMELERDEKİ DEĞİŞİM SÜRECİ

Küreselleşen dünyada acımasız rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya, büyümeye çalışan işletmelere, hatta değişen dünya koşullarında yeni yerini almaya çalışan ülkelere kadar, bütün sistemler devamlı değişim halindedir. Tüm sistemler, biyolojik, organik, ekonomik ya da politik, hepsi değişmek gerektiğinin bilincindedir. Jim Tomkins, küreselleşmenin sonucu olarak işletmelerde meydana gelen dört önemli değişimi şöyle özetlemektedir:

**Yönetimden, Liderliğe Geçiş:** Geleneksel kültürden ayrılıp, sürekli kontrollü olmaktan, büyümeye; analizden, vizyona; ağır işleyen karar alma sürecinden, ilerleme sağlayacak hareketlere geçmek ve değişimden yararlanmak amacıyla değişim için mücadele vermek. İşleri “bir görev yerine getirmek” değil, “bir fark yaratmak” olarak yeniden tanımlamak.

**Bireylerden, Ekiplere Geçiş:** Başarılı kuruluşlar ekip çalışmasını temel alırlar.

##### 1. Müşteri Hizmetinden, Ortaklıklara Geçiş

Üstün müşteri hizmetinden söz etmek yerine, müşteri gereksinimlerinin yönlendirdiği bir kuruluş haline gelmeyi hedeflemek gerekmektedir. Müşteri hizmetleri tarafından yönlendirilen bir kuruluş olmaktan, hizmet alanında bileği bükülmez bir kuruluş olmak zorundadır. Sürekli biçimde müşteri beklentilerinin üzerinde hizmet vererek, sorunlara derhal çözüm bularak ve güçlü ilişkiler kurarak müşteri sadakati sağlamak, müşteri hizmeti alanında yenilmez bir kuruluş olmaktan, işbirlikçi ilişkilere geçmek, bunu da ekip çalışmalarına dayalı bir süreçle gerçekleştirmek gerekmektedir.

**Geleneksel Ücret Sistemlerinden, Takdir ve Ödül Sistemlerine Geçiş:** Geleneksel ücret sistemlerinde bir ödeme çizelgesi vardır, takdir ve ödül ya yoktur ya da çok azdır. Bu

sistemde kişi işini ne kadar iyi yaparsa yapsın, kazanacağı para sınırlı olacaktır. Performansa dayalı ücret sistemi, her çalışanın katkısı ile kazancı arasında bir denge kuran, takdir ve ödülleri temel alan bir sistemdir. Eğer katkı ile kazanç arasındaki denge gözetilmezse, çalışanlar mutsuz, katkıları da sınırlı olacaktır.

Görüldüğü gibi; dünya çapındaki zorlu, küresel rekabet; bireysel ve kurumsal değişimin ne kadar gerekli olduğunun giderek daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Bugün dünya, pek çok işletmenin çalışma yöntemlerini değiştirmesini gerektirecek, adeta devrim niteliğinde bir değişim sürecinden geçmektedir. Bu değişimlere ayak uyduramayan insanlar, ürünler ve işletmeler çok geçmeden devre dışı kalacaklardır.

Bu konuda en güzel örnek, General Electric'in yöneticisi Welch'in, artan rekabet ortamında kaybolmaya başlayan şirketinde küresel başarıyı yakalayabilmek için, köklü bir değişime ihtiyaç duymasıdır. Dünya değişmeye ve küreselleşmeye başlayınca, GE'nin yöntemleri ve sistemlerinin çoğu geri kalmaya başlamıştır. Böylece şirket yöneticilerini karakterize eden özgüven aşınmaya başlamıştır. Şirketin başkanı sorunları beklemektense, kimsenin gerekliliğini bile düşünmediği köklü bir değişikliğe yönelme gereği duymuştur. Welch bu konuda şöyle demektedir; "Dünya sürekli değiştiği için, biz de değişmeliyiz. En büyük gücümüz, kendi kaderimizi tanımlayabilme ve kendimizi değiştirme yeteneğimizdir." GE'nin organizasyon yapısı; denetimci, kural koyucu ve kontrolörlerden oluşan uyusuk personelini ele geçirmiştir. Zamanla bürokrasi yerleşip ve güçlü bir büyüme eğilimine sahip kendi kendine yaşayan bir organizmaya dönüşmüştür. Welch seslice ve sık sık bir "Değiş veya Öl" mesajı yayınlamıştır. GE uzmanları değişimin gerekliliğini kesin olarak belirtmişlerdir.<sup>16</sup>

Sonuç olarak; alt yapısı tamamlanmış olan teknolojik ilerlemeler ve dünyadaki küreselleşme eğilimleri, işletmeleri bilgi toplumu olarak adlandırılan bir rekabet ortamı içerisine sokmuştur. Küreselleşme süreci; ekonomik faaliyetlerin üretim sektöründeki ağırlığını, hizmet sektörüne kaydırmıştır. Bunun sonucu olarak, dünyadaki hizmet üretiminin, mal üretiminin yedi katına çıktığı görülmüştür. Küreselleşmenin bir diğer

---

<sup>16</sup> Noel M.Tichy-Stratford Sherman, *Şirketinizin Kaderini Değiştirin*, Çev.Y.Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul, 1996, s.44

önemli sonucu da, bireyin değerinin iki yönlü olarak artmış olmasıdır. Küreselleşmenin birey açısından kazandığı önlemlerden birisi; bireyin tüketici olarak değerinin artmasıdır. İkinci olarak ise; işletmelerde insan kaynağı olarak bireyin öneminin artmasıdır. Küreselleşme ile birlikte rekabet koşullarının zorlaşması, ürün ya da hizmet üretiminde farklılık yaratmak için insan kaynağının kalitesinin ve yaratıcılığının artırılması gereğini ortaya çıkarmıştır. Üretim sürecinde teknolojinin her yerden ve yüksek kalitede elde edilmesi mümkündür. Ancak bu ileri teknoloji, kaliteli bir insan gücünün hizmetinde olunca üretim ve hizmet standardında farklılık yaratılabilmektedir.<sup>17</sup>

## **2. İşletmelerin Yapılarında ve Yönetim Anlayışlarında Ortaya Çıkan Değişimler**

İşletmelerde değişimin bu ikinci unsuru; işletmenin yapısında ortaya çıkan değişimler ve işletmelerin yönetim anlayışında ortaya çıkan değişimler olarak, iki ayrı başlık altında incelenebilmektedir.

### **a-) İşletmelerin Yapılarında Ortaya Çıkan Değişimler**

İşletmelerin yapısı; insanların iş hayatı ve birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. İşletme yapısı denince aşağıdaki unsurlar akla gelmektedir:

İşletme içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı

Yönetim ve nezaret şekli

Çalışanların iş ve görev tarifleri

Yöneticilerin kontrol sahaları

Yetkinin nasıl ve ne kadar delege edileceği

#### **Fiziksel yerleşim**

Rekabetin arttığı bir ortamda, hızlı ve esnek davranabilen işletmeler başarıya ulaşacaklardır. Bu sebeple, küreselleşme sürecine uyum sağlamada, işletmelerin yapısı

---

<sup>17</sup> Güzelcik,E., **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, 1.basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.80-81

büyük önem taşımaktadır. Katı, bürokratik ve hiyerarşik işletme yapıları, küreselleşmenin önündeki en büyük engellerdir. Küresel iş dünyasındaki en iyi organizasyonel yapı, kendi kendini yöneten gruplardır. Bu yapıda satıcılarla, müşterilerle ve iş arkadaşlarıyla yatay ilişkide bulunan, esnek çalışma grupları mevcuttur. Her grubun üyeleri, yaptıkları işten, üründen veya bir grup müşteri ile ilişkilerden sorumludur. İşlerini başından sonuna kadar kendileri planlar, yönetir ve uygularlar. Grubun bir lideri veya yönlendiricisi olsa dahi, sorumluluk bütün üyelerindedir.

Değişme sürecinde başarı için, işletmenin yapısının, değişime engel olmaması gerekmektedir. Hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren küresel iş dünyasında işletme yapısının, hiyerarşilerden ve katı bürokratik kurallardan arındırılmış olması gerekmektedir. Bu yeni yapının işletmelerde değişimde başarı sürecini hızlandırıcı bir etkisi olacaktır.

Geleneksel işletme yapısı bir piramide benzerdir. Piramidin en üstünde patron, onun altında da yönetici kadro yer almaktadır. Yönetici kadronun altında yönetim, personel, muhasebe, pazarlama, satış sonrası hizmetlerden oluşan ticari ve yönetim hizmetleri yer almaktadır. Bir alt basamakta araştırma ve geliştirme, en altta ise üretim bölümü yer almaktadır.

Böyle bir yapıda alınan bir kararın en üst kademedeki en alt kademeye kadar iletilmesi büyük zaman almaktadır. Bu tür bir işletme yapısı, hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren küresel dünyada pek geçerli değildir. Bilgi toplumundaki bir işletme yapısında hiyerarşi ortadan kalkmıştır. Böylece işletme içinde karar alma ve bu kararı uygulamaya geçirme süresi hızlandırılmıştır. Küresel işletme yapısında ortada bir genel müdür vardır. Bütün bölümler doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışırlar. İşletmenin geleceği ile ilgili değişen süreçleri en iyi uygulayacak kişilerle çalışmak, başarının temel anahtarıdır. Organizasyonlar ne kadar yalın, dinamik ve akışkan olursa, iletişim, karar verme ve ekip çalışması o kadar başarılı olacaktır. Hiyerarşik kademeleri azaltmak başarı için gereklidir. Rotasyon, ekibin birbirine kaynaşmasını sağlar ve deneyimleri artırır. Yeni göreve taze fikirler getirir, değişimi hızlandırır.



## **b-) İşletmelerin Yönetim Anlayışlarında Ortaya Çıkan Değişimler**

Değişime uğrayan kuruluşlar, günümüzde bilgi uzmanlarının, yani eşit iş arkadaşlarının kuruluşudur. Hiçbir bilgi, diğer bilgiden daha yüksek düzeyde değildir. Her birinin yeri, kendinden kaynaklanan üstünlük ya da düşüklüğe göre değil, ortak amaca katkısına göre saptanır. Çağdaş kuruluş, patronla astların kuruluşu değil, bir araya gelmiş uzman insanlardan kurulu bir ekibin kuruluşudur. Yönetici konumundaki kimse de sadece uzmanlardan birisidir. Her kuruluş yönetilir, ancak bilgi kuruluşunda emir vermek değil, yönlendirmek esastır.

Değişim sürecinde ortaya çıkan bilgiye dayalı kuruluşlarda; hukuki danışmanlık, halkla ilişkiler, insan kaynakları ve işveren-işçi ilişkileri gibi merkezi işletmeyle ilgili çalışmalara olan ihtiyaç her zamanki kadar büyüktür. Enformasyona dayalı kuruluşta bilgi, esas itibarıyla altta, yani farklı işler yapan ve kendi kendilerini yöneten uzmanların kafasında olacaktır. Bilginin üst yönetim ile işletme görevleri yapan elemanların ortasında bir yere, oldukça güvensiz bir biçimde ilişmiş olan hizmet personeline toplandığı bugünün tipik kuruluşu ise, enformasyonu aşağıdan almak yerine, bilgiyi üstten vermek için yapılan bir girişim olarak nitelendirilecektir.

Yönetimde hiyerarşiden yetkilendirmeye geçiş ;

GE'in yöneticisi Jack Welch eski yönetim sistemini eleştirirken, "Yıllardır işletme fakültelerinin alışladığı bir yönetim sistemi oluşturmuşuz. Bu sistem önceleri iyi iş yapıyordu. 1970 için doğruydü. 1980'lerde engel olmaya başladı. 1990'larda ise şirketi mezara götürecekti" demektedir. Welch'in şikayet ettiği sistem, hiyerarşik yapının ve fonksiyonel bölünmelerin kağıt üzerinde çok iyi tasarlanmış olduğu, fakat müşteriye ön plana çıkaran bir stratejinin benimsenmesini imkansız kılan katı yönetimlerdir. Müşteri odaklı bir stratejinin benimsenmesi, kararların hızlı ve esnek olmasını gerektirmektedir. Karar verebilme yetkisiyle donatılmamış elemanlar, sorunları üstlerine aktarma ve sonucun kendilerine iletilmesini bekleme durumundadırlar. İşletmelerde dikey iletişim sırasında mesajların içeriğinden çok şey kaybettiği görülmektedir. Dikey organizasyon yapılarında üst yönetim tarafından alınan bir kararın içeriğinin en aşağı kademelere ortalama %20'sinin yansımaları alışlagelmiş bir sorundur. İletişimdeki bu kopukluk, hızlı ve esnek hizmet sunulmasına engel olacağı için firmanın rekabetini olumsuz yönde

etkilemektedir. Çözüm, yönetim piramidinin ters çevrilmesi ve piramidin tabanını oluşturan elemanların da karar alma yetkisiyle donatılmasıdır. Bu durumda yöneticinin fonksiyonları da değişmiştir. Klasik yöneticilik fonksiyonları planlama, organize etme ve kontrol iken, artık yöneticinin yeni fonksiyonları, vizyon oluşturmak, eğitim, motivasyon, desteklemek olarak değişmiştir.

Klasik yöneticilik fonksiyonlarında yöneticinin ilgisinin odağı, iştir. İş planlanır, organize edilir ve kontrol edilir. Değişme sürecine uygun çağdaş yöneticilik anlayışında ise, ilginin odağı bireye kaymıştır. Eğitilen, vizyon kazandırılan, desteklenen ve motive edilen, esas işi yapacak olan bireydir. Kurumsal piramidin ters çevrilmesi olarak adlandırılan olgu, yetkilendirme ve delegasyon kavramlarının önemini arttırmıştır. Yetkilendirme (empowerment), her kademedeki kişi veya ekiplerin sahip oldukları bilgileri kullanarak inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulmaları sürecidir. Yetkilendirme, bir yetki devri demek olmayıp, alt yönetim kadrolarında yetki kullanmayı sağlayacak belirli şartların geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Delegasyon ise yetkilendirmeye bir hazırlık aşaması olarak düşünülebilmektedir. Üstlerin kendi yetki ve sorumlulukları kapsamına giren konularda, astlarını yetiştirerek, onlara bu yetki ve sorumlulukları aktarmaları demektir.<sup>18</sup>

Günümüzde hiyerarşileri ortadan kaldıran ve çalışanlarını yetkilendiren işletmeler başarıya ulaşacaklardır. Değişim sürecinde, işletmelerin yönetim anlayışları işletmenin vizyonu ve işletmenin yapısı ile birlikte değişmek zorunda kalmaktadır. Yönetim yapısı ve yönetim anlayışındaki değişim, yönetici ile işgören arasındaki iletişim kopukluğunu ve karar alma hızındaki sorunları ortadan kaldırmaya yönelmiştir.

---

<sup>18</sup> <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/degisim.html>

## B. MODERNİZASYON SÜRECİNDE YÖNETİMİN DEĞİŞİMİ

1960'lı ve 1970' li yıllarda, batılı işletmeler ve yöneticiler gelişme ve başarılı olma konusunda kalıcı stratejilere sahip olduklarını düşünmekteydiler. İş adamları için, bu yıllarda gelecek "dümdüz giden ve eskisi gibi kolayca geçebileceklerini düşündükleri uzun bir yoldu... Gelecek, görüşte, onlara aitti. " <sup>19</sup>

1980'li yıllarda yaşanan baş döndürücü gelişmeler, daha önceki 10 yılın konforlu iş yapma tarzını sarşmış, çok sayıda büyük ve başarılı firma hantallaşmış, krize girmiş ve hatta yarıştan çekilmiştri. Konjonktürel faktörlerin sayısında ve değişim hızında yaşanmaya başlanan süratli artışlar, işletmelerin yapısal düzenlemelere gitme gereğini orataya koymuştur. Yönetim yaklaşım ve uygulamalarından yenileştirme, zorunluluk haline gelmiştir.

1908'li yıllar, iş adamlarını, artık 20-30 yıl öncesinin iş yapma ve yönetme biçimleriyle devam etmenin çok tehlikeli olacağı fikrine getirmiştir. Firmaların iç ve dış çevreleri, radikal değişimlere sahne olmuştur. Bu dönemde, değişime ayak uyduramama endişesi, öncelikle konu olmuştur. Sanayi devrimi'nden bu yana kullanılan gelenekselleşmiş iş idaresi yöntemleri ve bürokratik kurallar, işletmelri büyük ve hantal yapılar haline getirmiştir. İşte, 1980'li yıllar, bu hantallığı aşmak ve değişim eğilimlerini yakalamak amacı güden, yeni yönetsel yaklaşım arayışlarının gözlemlendiği bir dönem olmuştur. <sup>20</sup>

Yönetim konusunda, bu dömnemde gerçekleşen başlıca değişimler şunlardır;

Daha esnek yönetsel araç arayışlar;

Mükemmellik kavramının bir sürekli itici güç haline getirilmesi;

İşletme stratejileri saptanmasında kültürel faktörlerin artan oranda gözönüne alınması;

---

<sup>19</sup> DÜREN,Z., 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2000, s: 6

<sup>20</sup> Düren, a.g.e., s:7

İşletmenin, iç ve dış çevresi ile birlikte algılanan bütün olarak değerlendirilmesi;

Organizasyon yapılarına, değişikliklere süratle adapte olabilecek ve tepki verebilecek esneklik kazandırılması;

Etkinlik kriterlerinin hem nicel hemde niteliksel olarak tasarlanması;

Müşteri odaklı bakış açısının işletmenin bütün düzeylerinde yaygınlaştırılması;

Merkezkaççı eğilimin, bütünle yani işletme içinde her düzeyde dengelenmesi.

Söz konusu temel eğilimler, değişen ve globalleşmeye başlayan iş dünyasında, işletmelerin karşısına önceleri sanki bir moda veya herkesin kapıldığı bir rüzgar gibi çıkmış fakat bu esintide, Toplam Kalite Yönetimi ve Yüksek teknolojilerin yaygınlaşması, temel ve kalıcı çareler ve yaklaşımlar olmuştur. Bu temel yaklaşımlar, takip eden alt başlıkların konusu olacaktır. Ancak, bu aşamada önce, yönetim biliminin, 1908’li yıllarda, teorik sınırlamalardan ve gelenekselleşmiş bakış açısından nasıl kurtulmaya başladığı incelenmektedir.

### **1. Modern Yönetimin Bilimsellik Süreci**

20.yüzyılın başında 2. dünya savaşı’na kadarki dönemde, F.W.Taylor’un “Bilimsel Yönetim” yaklaşımını çerçevesinde, işletmelerin içe dönük rasyonellik arayışları söz konusu olmuştur. Bu rasyonellik arayışı, ikinci aşamada insane ilişkileri yaklaşımı ile daha beşeri bir nitelik kazanmıştır. Ancak, bu dönemde de işletmelerin çevreleri, fazla bir dikkat ve araştırma olmamıştır.<sup>21</sup>

Önceliğin mal ve hizmet arzı olarak belirlendiği 1950’li yıllara kadar en önemli çalışma konusu, mekanistik kalite control çabalarıdır. Büyük üretim merkezlerinden çıkan mallar nitel olarak farklılaştırılmadan, fazla bölünmemiş pazarlardan rahatlıkla alıcı bulabilmiştir. Bu dönemde amaç , mümkün olduğu kadar ucuza çok miktarda üretmek ve sürümden kazanmaktır. Fransız yönetim bilimci Henri Fayol’un (1841-1925), 1916’da yazdığı “Sınai ve Umumi İşlerde İdare” isimli kitabında ortaya koyduğu beş fonksiyonel

---

<sup>21</sup> Düren, a.g.e., s:8

aşamalı yönetim süreci ve 14 yönetim prensibi, 1950'li yıllara kadar genel kabul gören temel yaklaşım olmuştur.

1950'li ve 1960'lı yıllar, yönetim bilimin gelişiminde önemli bir hareketlenmenin yaşanmaya başladığı dönem olmuştur. Rekabetin tehdit edici şekilde artmaya başlaması, batılı şirketleri, "arz ekonomisinde"nden müşterinin belirleyici olmaya başladığı bir "talep ekonomisi"ne geçiş ile karşı karşıya getirmiştir. Dikkatler süratle rekabet edebilirliğin ve dolayısıyla da dönük, duyarlı işletme yapılarının önemine çevrilmiştir. İşletmeler, farklılaşan pazar taleplerine göre ürünlerini çeşitlendirmek ve tüketici ihtiyaçlarına göre kişiselleştirmek zorunda kalmışlardır. Böylece, yönetim düşüncesine, açık sistem anlayışı ve en iyinin durumdan duruma göre değiştiğini Kabul eden koşulsallak yaklaşımı hakim olmaya başlamıştır.

#### Pazarlamanın Önemi

1960'lı yıllar tüketim toplumu ve pazarlama anlayışının geliştiği ve yönetsel yaklaşımlarda radikal değişikliklerin yaşandığı bir dönüm noktası olmuştur. Bu yıllarda, işletmeler, özellikle ticari fonksiyonlarını geliştirmeye yönelik büyük yenilikleri yaygınlaştırma çabası içine girmişlerdir. Bu yeniliklerin başlıcaları, anket ve kamuoyu yoklamaları ile Pazar araştırmaları yapmak ve satış yönetmelerinde çeşitlendirmelerdir. Bu dönemde ilk bilgisayarların kullanılmaya başlanması da, pazarlama fonksiyonuna destek verici nitelikte olmuştur.

Aynı yıllarda, hizmet sektöründe de belirgin bir gelişme yaşanmaya başlanmıştır. Tamamen müşteriye yönelik olan hizmet faaliyetleri, pazarlama anlayışının gelişiminde önemli rol oynamıştır.

#### Stratejik Yönetim Kavramı:

1970'li yıllarda, işletme yönetiminde "strateji" kavramı ön plana çıkmıştır. Pazarlardaki gelişmeler rekabeti yoğunlaştırmaya başlamıştır. Rekabetin giderek artan baskısı, işletmeleri yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir.

Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerde ticari fonksiyonun rolünü güçlendirmiştir. Ar-Ge fonksiyonu, işletmenin değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini geliştirici yönde, ürün ve yöntemler bazında faaliyetlere yönlendirilmiştir.

Stratejik yönetim kavramının amacı, işletmelerin, giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Stratejik yönetimle hedeflenen, işletmelerin çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri gözönüne alarak vermektir.

1970'li yıllar, işletmelerin en sert şoklarla karşılaştığı dönemdir. Bu şokların başlıcaları, petrol krizleri, Uzak Doğu'dan gelen tehditler ve uluslararası serbest ticarete geçiştir. İşletmeler, bu radikal değişimlere kısa sürede ayak uydurabilmek için, süratle yeni yönetsel ve organizasyonel yöntemler geliştirmişlerdir. Bu çerçevede insane unsur, işletmelerin başarısında önemli bir factor olarak değerlendirilmeye başlanmış ve böylece yönetimde katılımcılık anlayışı gelişmeye başlamıştır. 1980'lerde ön plana çıkan katılımcı yönetim, insane kaynaklarının motivasyonu, çalışan ve işletme arasında bütünleşme, grup çalışması gibi daha sosyal içerikli konulara ağırlık vermiştir. Ve yönetimin bir beşeri bilim olma özelliğini vurgulamıştır.

## **2. Katılımcılık Anlayışının Öne Çıktığı Süreç**

1980'li yıllar, işletme yönetimlerinin 1970'lerde başgösteren ve giderek pekişen üç önemli faktörü artık veri olarak kabul etmeye başladıkları dönemdir.<sup>22</sup>

Enerji ve hammadde konusundaki kısıtlılık ve artan baskılar,

Para ve finans piyasalarındaki sürekli istikrarsızlıklar,

Yeni ekonomik dünya düzenine geçiş: 3. Dünya ülkelerinin artık yalnızca hammadde ihra. Eder konumundan çıkmaları ve gelişmiş ülkelere rakip hale gelmeleri.

Bu üç önemli değişim gündemine , çok önemli bir dördüncü faktöründe eklenmesi gerekmektedir: Uzak doğu'dan ve özellikle Japonya'dan gelen rekabet.

Bu çerçevede 1980'li yıllardaki gelişmeler, işletmeleri, insane kaynaklarının daha etkin kullanımına yönlendirilmiş ve bu amaçla, Japon yöntemleri de örnek alınacak şekilde yönetimde katılımcı anlayışının yaygınlaştırılması çabaları yoğunluk kazanmıştır.

---

<sup>22</sup> Düren, a.g.e.,s:11

Yönetime katılma, personelin motivasyonunu artırıcı nitelik taşımaktadır ve ekip çalışmasını öngörür; çalışan insanı yetki devri, öneri geliştirme sistemleri, delegasyon yöntemi, iş zenginleştirme gibi uygulamalarla motive etmeye çalışır.

1980'lere hakim olan yönetimdeki katılımcı eğilimler, daha önceki onyıllarda ortaya çıkan stratejik yönetimle de yakından bağlantılıdır. Burada amaç çalışanların hedefleriyle işletmenin hedefleri arasında bütünleşme sağlanmaktadır. Yine aynı dönemde, Batı'nın keşfettiği kaynağını Japonya'dan alan Toplam Kalite Yönetimi de, katılımcılık fikrinin batılı yönetim uygulamalarında yaygınlaşmasına destek vermiştir.

Katılımcı yönetim, işletmelerde Dört düzeyde gerçekleşmeye çalışılmıştır:

Stratejik düzey: Planlama ve genel politikaların belirlenmesinde çalışanların katılımı;

Yapısal düzey: Daha esnek yapılara geçiş, çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi, motive edici yönetim yaklaşımlarının oluşturulmasına katılım;

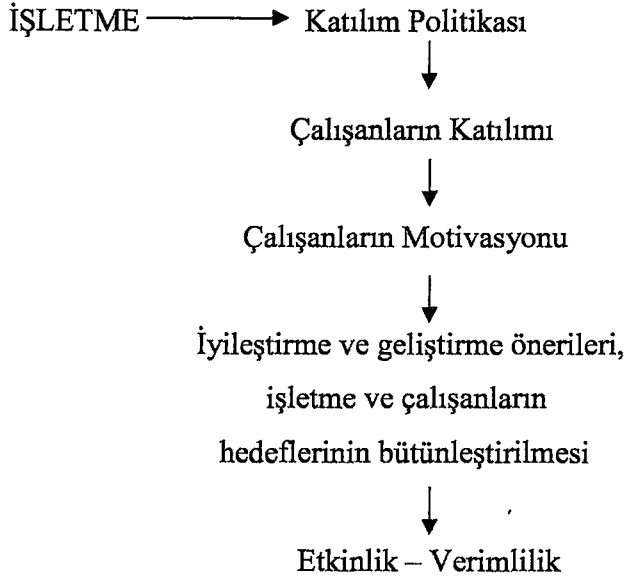
Kültürel düzey: Bireyin psikolojik ve sosyal özelliklerine değer veren bir işletme kültürünün yaratılması;

Davranışsal düzey: Yöneticilikten liderliğe, talimatları yerine getiren çalışandan fikiri yaratan ve öneri geliştiren çalışan tipine geçiş.

Katılımcı yönetim, işletmelerde haberleşme sisteminin önemini ön plana çıkarmıştır. Bu çerçevede, iletişim ve katılımcılık ruhu ayrılmaz ikili haline gelmiştir. Katılımcı yönetim yaklaşımı, karşılıklı güvene dayalı ilişkiler içeren çok yönlü, şeffaf ve etkin bir haberleşme sistemini gerektirmektedir. Bilgisayar destekli haberleşme sistemlerinin işletmelerde yaygınlaştırılması bu döneme rastlanmaktadır.

Katılımcı yönetim iki yönlü bir yaklaşımdır ve 1980'li yıllara kadar yönetim biliminin olgunlaşmasını sağlayan bütün yaklaşımların bir sonuç sentezidir

Söz konusu sentezin bir yönü beşeri bir yaklaşım olması, diğer yönü ise üretkenlik-etkinlik üzerine kurulu olmasıdır.



Katılımcılık bir ruhtur ve aslında her insanın ihtiyacıdır. Yönetimde katılımcılık, çalışanın öneri geliştirerek kararlara yardımcı olmasını hedefler. Üretkenlik-etkinlik ise bu çerçevede, düşünene, yaratn ve öneren insanların yarattığı bir sonuçtur. 1980’li yıllarda bu sentezi en iyi başatan yaklaşım Toplam Kalite Yönetimidir.

### 3. Globalleşmenin Başlangıç Süreci

Yönetimde globalleşme, aslında yeni bir olgu değildir. Sanayi Devrimi ve Klasik Yönetim yaklaşımın geliştiği yıllarda ortaya konulan yönetsel ve organizasyonel prensipler, hep evrensellik, yani her yer ve koşulda geçerlilik iddiasındaydılar. Bu çerçevede H. Ford, Detroit’te konuşlandığı fabrikasında ürettiği ucuz arabalarıyla dünya pazarlarında hakimiyetini kurabilmişti.<sup>23</sup>

Daha sonraki ilk global yönetsel stratejiler, japonya’nın 1960’lı yıllarda geliştirdiği Toplam Kalite Yönetimi sayesinde dünya pazarlarını ele geçirmesi ile oluşmaya başlamıştır. Ancak, 1970’li yıllardaki globalleşme eğilimleri, bugün yaşanan globalleşmenin yalnızca temelleri niteliğindedir. Günümüzdeki küreselleşme, direct olarak bilginin sınır taşımazlığı üzerine kuruludur.

<sup>23</sup> Düren, a.g.e.,s:14



1980'li yıllarda globalleşmeye temel teşkil eden ilk eğilimler, daha çok ürünlerin ulusal sınırların ötesinde bir dolaşım düzenine geçmesi ve bazı ürünlerde global zevklerin oluşmaya başlamasıdır. Bunun en güzel örnekleri, Coca-Cola ve Levi Strauss jeans ürünleridir.

Globalleşmenin işletmecilik ve yönetim faaliyetlerine etkisi konusundaki ilk kurumsal çalışma, 1980'li yılların ortalarında Kenichi Ohmae tarafından yapılmıştır. K. Ohmae, büyük Japon şirketlerinin dünya pazarlarını ele geçirme stratejilerinden yola çıkarak, globalleşme eğilimlerinin, batılı işletmeler için bir hayatta kalma meselesi haline gelmeye başladığını vurgulamıştır. Rekabet giderek artan oranda uluslararası hale gelmekte ve tüketiciler ise, dünyanın her yerinden gelen mal ve hizmet çeşitliliği karşısında seçme zorluğu içinde kalmaktadır. K. Ohmae'ye göre piyasaları yönlendiren dizginler, Devlet'lerin korumacı politikalarından, dünya vatandaşı haline gelmeye başlayan tüketicilerin eline geçme yolundadır. Buna göre, globalleşme beş aşamalı bir süreç olarak gelişme göstermektedir.

- İşletmelerin rekabet gücü yüksek ürün ve hizmetlerle ihracata yönelmeleri;
- İşletmelerin, ürün ve hizmetlerinin yabancı ülkelerdeki pazarlamasını gerçekleştirmek amacıyla, bu ülkelerde yerel şubeler kurmaları;
- Üretim tesislerinin yerel pazarlara yakın bölgelere kaydırılması;
- Daha önceleri merkezde yoğunlaştırılan ar-ge faaliyetlerinin hedef pazarların bulunduğu yerlere kaydırılması;
- Yanlızca bazı temel fonksiyonların merkezde bırakıldığı, ağırlığın diğer ülkelerdeki ve bölgelerdeki bağlı şirketlere kaydırıldığı, tamamen küreselleşmiş şirketlere geçiş.

1980'li yıllar, evrensel serbest ticarete doğru başlatılan hareketlenmelerin telekomünikasyon ve ekonomi arasındaki güçbirliği tarafından desteklenmeye başladığı bir dönemdir. (9) J. Naisbitt'e göre ekonomik açıdan nasıl tek bir evrensel pazara geçiş başladı ise, iletişim konusunda da uluslararası bir bilgi yolu sisteminin temelleride 1980'li yıllarda atılmıştır.

#### 4. Toplam Kalite Felsefesi

1980'li yıllar, batılı işletmelerin kalitenin stratejik boyutunu keşfettikleri dönem olmuştur. O zaman kadar "kalite", daha çok bir control ve hataların telafisi işi olarak, yönetim fonksiyonlarında arka planda kalmıştır.<sup>24</sup>

Japon mallarının dünya pazarlarını istila etmeye başladığı 1970'lerin sonunda kalite, en geniş anlamıyla "Toplam-Bütünsel Kalite" olarak iş hayatına damgasını vurmuştur.

Toplam Kalite'nin işletmelere girişi ve ayrıcalıklı yönetsel yaklaşım haline gelmesi, dört temel eğilimle olmuştur:

- İşletme performanlarının ölçümünde, kantitatif metotlardan, kalitatif (niteliksel ) faktörlerle ölçülebilen metotlar geliştirilmesine geçiş;
- Telafi edici bir kalite vizyonundan, hataları önleyici dinamik bir kalite vizyonuna geçiş;
- Kalite kavramının, nihai ürünün dışındaki bütün alanlara (hizmet kalitesi, çalışma kalitesi, insane ilişkileri kalitesi, iş ortamı kalitesi...) yaygınlaştırılması;
- Kalitenin çeşitli işletmecilik fonksiyonlarına entegrasyonu.

#### C. ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI İÇİNDE DEĞİŞİMİN YERİ

Günümüzde, dünyada en fazla tartışılan ve konuşulan konuların başında, değişim kavramı yer almaktadır. Özellikle son yıllarda giderek artan küreselleşme olgusunu da etkisiyle, işletme *Değişim* konusu ile, daha fazla ilgilenmek durumunda kalmışlardır. Yeni ve daha zor bir piyasa ortamında rekabet edebilmek için, işletmelerin yapılarında köklü değişiklikler gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Budurum işletmeleri rekabetin yeni gerekleri doğrultusunda, köklü biçimde yeniden yapılanmaya zorlamaktadır.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Düren, a.g.e.,s:16

<sup>25</sup> Mahmut tekin ve Ercan Çiçek; "DEĞİŞİM Yönetimi Sürecinde Müşteri ilişkileri Yönetimi ve Önemi", [www.bilgi\\_yonetimi.org-cm](http://www.bilgi_yonetimi.org-cm)

Mal veya hizmet üreten bütün kurumlara işletme adı verilir. İşletmelerin canlı bir varlık olarak yaşamlarına devam edebilmeleri için bazı temel faaliyetleri aksatmadan sürdürebilmeleri gerekir. Bu temel faaliyetler şunlardır: Yönetim, üretim, pazarlama, finansman ve insan kaynakları. İşletmenin temel fonksiyonları adı verilen bu faaliyetlerden üretim, işletmenin faaliyet konusu olan mal veya hizmetin, aksatmadan ortaya çıkarılmasını sağlar. Pazarlama fonksiyonu ise, mal veya hizmetlerin satışı ve satış sonrası hizmetleri yürütür. Finansman fonksiyonu, bu faaliyetler yürütülürken gereksinme duyulan kaynakların sağlanması ve bu kaynakların yönetiminin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ile ilgilidir. İnsan kaynakları fonksiyonu ise bütün bu faaliyetleri gerçekleştiren kişilerin, işbirliği ve uyum içerisinde, karışıklığa neden olmadan, işletmenin amaçlarına doğru görütülmesi işlevini yürütür. Yöneticiler bu zor görevi yerine getirmeye çalışırken, öte yandan, işletmenin çevresinde yoğun değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlere işletmeler ve insanlar uzak kalmamalıdır. Bu konuda yönetimdeki çağdaş gelişmeler yol gösterici olmaktadır.

Yönetim teorileri içinde ilk kez, çağdaş yönetim kuramında değişimden söz edilmektedir. Çağdaş yönetim kuramı, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ile değişime bakış açısını açıklamaktadır.

### **1. Sistem Yaklaşımı**

Sistemin birçok tanımı olmasına rağmen en açık tanımlardan biri Fremont E. Kast ve James E. Rozenwing tarafından yapılmıştır. Bir sistem, kendi çevresel üst sisteminden tanımlanabilir sınırlarla yarılmış ve iki veya daha çok birbirinden bağımsız, bölüm, parça, birim yada alt sistemlerden oluşan bir bütündür.<sup>26</sup>

Bir sistemi;

- Belirli parçalardan ( alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan,
- Bu parçaların arasında belirli ilişkiler olan,
- Bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, bir bütün olarak tanımlamak mümkündür.

Birleşik ve bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay veya faaliyet, kavram olarak ele alınabilir. Bu açıdan bakıldığında sistem, belirli parçalardan oluşan bir bütündür. Bütünü oluşturan bu parçaların her birinin kendine özgü işleyiş özelliği vardır. Ancak her birinin etkinliğide birbirlerine bağlıdır.<sup>27</sup>

## **2. Durumsallık Yaklaşımı**

Çağdaş yönetim kuramı içerisinde değişimin önemini vurgulayan bir diğer yaklaşımda durumsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temel görüşü şudur: İşletme örgütlerinin yapı ve işleyişini, işletmelerin içinde buldukları çevre koşullarının özellikleri, işletmede kullanılan teknoloji ve işletmelerin büyüklükleri etkilemektedir. İşletme yöneticileri, çevre koşullarındaki değişiklikleri inceleyerek, değişikliklere uygun özelliklerde yapılar ve işleyiş süreçleri geliştireceklerdir. Yöneticiler çevre koşullarına uymak için, yapı ve işleyiş ile ilgili kararlar verecekler ve işletmelerinin çevre koşullarına uyumunu sağlama yönünde çaba göstereceklerdir. Bu uyum ve adaptasyonu sağlayamayan işletmeler ise çevre koşullarına uygun olmayan yapı ve süreçlerle çalışacaklar, ki bu durum onların rekabetteki etkinliklerini azaltacaktır. Durumsallık yaklaşımı, teknik düzeyde ve araştırma düzeyinde, işletmelerin çevre koşullarının neler olduğu, bunların nasıl kavramsallaştırılıp ölçülebileceği, başlıca çevre tipolojileri, bunların yapı ve süreçleri nasıl etkileyeceği ve uygunluğun nasıl sağlanacağı gibi konuları esas almıştır.<sup>28</sup>

## **II. İŞLETMELERİ ve ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞINI DEĞİŞİME ZORLAYAN UNSURLAR**

Değişim bir bütün olarak çeşitli baskıların sonucu olarak gerçekleşir. Değişim olgusunun yöneltmesi ve planlı şekilde gerçekleşmesinin sağlanması için örgütlerdeki içsel ve dışsal değişim baskılarının incelenmesi gerekmektedir.

### **A. DEĞİŞİME ZORLAYAN ÖRGÜT DIŞI KOŞULLAR**

Örgütler çevrelerini kontrol edemezler. Bununla beraber, yöneticiler değişim baskılarını tanımlayarak bunlara hızlı bir şekilde karşılık verebilirler. Örgütleri değişime zorlayan

---

<sup>26</sup> Richard H. Hodgetts; Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu; Yönetim Teori, süreç Uygulama, Beta Basım Yayın Dağıtım, Ekim 1999, s.629

<sup>27</sup> Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003, s.240

<sup>28</sup> Koçel, a.g.e., s.353.

örgüt dışı çevresel faktörler ; tüketici talebine ilişkin, rekabete ilişkin, teknolojik, ekonomik, yasal, toplumsal, küreselleşmeye ilişkin, üretim girdilerine ilişkin ve doğal koşullar olmak üzere sınıflandırılabilir.

### **1. Tüketicilere İlişkin Koşullar**

Yöneticiler tüketici beğeni ve seçimlerinde meydana gelen değişikliği yakından takip etmelidir. Modalar bir öncekinin kullanışlı ve uygun olup olmadığına bakmaksızın çok çabuk değişmektedir. Teknolojik ilerlemeler, birçok ürünün çok kısa zamanda modasının geçmesine neden olur. Ürünlerin modalarının geçmesi örgütlerin kısa üretim zamanlarında değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirmiştir.<sup>29</sup>

### **2. Rekabete İlişkin Koşullar**

Pazardaki değişimler şirketin karlılığını zedeleyebilir. Bu nedenle, yöneticiler rakiplerinin ne zaman yeni ürün sunduklarını, reklam planlarını değiştirdiklerini, fiyatlarını düşürdüklerini, ya da müşteri hizmetlerini arttırdıklarını bilmek isterler. Rekabet belirsizlik yaratmasına rağmen, daha iyi ürün ve hizmetin müşteriye sunulmasını sağlar.

### **3. Teknolojiye ilişkin koşullar**

Teknolojideki değişimler toplumsal yaşamı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi etkileyen önemli bir faktördür. Teknolojik gelişmeler insan unsurunun etkinliğini arttıran bir araçtır. Olmaktan çok işletmeye kendini zorla kabul ettiren bir baskı faktörü olmuştur. Öte yandan 19. yüzyılda başlayan teknik değişimler, makineleşme ve otomasyon işletmeleri etkilediği gibi, toplumsal yaşamı ve davranışları da etkilemiştir.<sup>30</sup>

Teknik bilginin yaratılması, işletmelerin daha farklı hareket etmelerini gerektirmektedir. Teknik bilginin üretilme hızı oldukça yüksektir. Teknik bilgilerin elde edilmesi, yöneticilerin kullanışlı bilgileri daha farklı uyarlamasını, saklamasını ve bunu karlı ürün ve hizmetlere çevirebilmek için yöntemler geliştirmelerini gerektirmektedir.

<sup>29</sup> Haydar Kazan, "İşletme Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve büyümenin etkileri", Organizasyon dergisi, y.1,s.2,s.13

<sup>30</sup> Tüz, a.g.e. s.19

#### **4. Toplumsal Koşullar**

Bu değişim faktörlerinin temelinde nüfus ilişkileri, insancıl ilişkiler, toplumsal ve kültürel sorunlar yatar. Özellikle son yıllarda önemli bir sorun durumuna gelen kentleşme süreci, toplumsal koşulları değiştiren en önemli faktördür. Toplumsal ve kültürel değişim, işletmelrede, ortakların yanı sıra, müşterilere, aracı kuruluşlara, devlete ve rakip işletmelere v.b. çeşitli baskı gruplarına karşı sorumluluk yüklemektedir.

#### **5. Yasal koşullar**

Yasal koşullar zorlayıcı bir etkiye sahiptir. İşletmeler toplumu düzenleyen, etkilenen gelenek, töreler gibi doğal kuralların yanı sıra, ekonomi ve toplumun düzenini sağlayan yasa, yönetmelik, tüzük ve yönergelere de uymak zorundadırlar. İşletmeler gelişen sosyal ve politik değişime de uyum sağlamak zorundadırlar.<sup>31</sup> İşletmeler gelişen sosyal ve politik değişime de uyum sağlamak zorundadırlar.

#### **6. Uluslararası Çevre Koşulları**

Yabancı ülkelerdeki savaşlar , ödemeler dengesi problemleri, düşük emek ücretleri gibi uluslararası baskılar işletmeler açısından artan öneme sahiptir. Gelecek trendleri analiz etme sürecine çevresel analiz (environmental scanning) adı verilmektedir. Bazı şirketler çevresel değişimleri tanımlamak ve örgütte ne tür değişikliğe neden olacağını incelemekten sorumlu bir stratejik planlama kuruluna sahiptirler. Bu kurul ekonomik tahminleri, uluslararası olayları ve yasal düzenlemeleri inceler.

#### **7. Girdilere İlişkin Koşullar**

Örgütler hammadde ve diğer kaynaklar için dış çevreye bağımlıdır. Önemli kaynakların tedarik edilmesindeki farklılıklar, 1970'lerdeki petrol ambargosu ve 2. dünya savaşının sırasındaki kısıtlamalar gibi örnekler işletmelerin operasyonlarını şiddetlice değiştirmelerine neden olabilir.

---

<sup>31</sup> Tüz, a.g.e.,s.20

## **8. Doğal Koşullar**

Hammadde, su, iklim, çevre kirliliği gibi faktörlerdir. Üretimde bu faktörleri ağırlıklı kullanan işletmeler açısından önemlidir.

## **B. DEĞİŞİME ZORLAYAN ÖRGÜT İÇİ KOŞULLAR**

Çevresel değişkenler olmayıp örgütün kendi içinde değişime zorlayan güçler; örgütsel yetersizlikler, küçülme politikası, örgütsel değerlerin değişimi, alternatif çalışma yöntemleri tepe yöneticilerin değişmesi, büyüme politikası ve şirket birleşmeleri şeklinde sınıflandırılabilir.

### **1. Örgütsel Yetersizlikler**

İşletmelerdeki örgütsel yetersizlikler büyük boyutlara ulaştığı zaman değişim zorunluluğu gündeme gelir. Görülebilecek örgütsel eksiklikler şunlar olabilir: karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, iletişim kopukluğu, işletmenin çeşitli faaliyetlerinde darboğazlar, yenilik ve yaratıcılık yoksunluğu, çatışmalar, koordinasyon sorunları, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamındaki hoşnutsuzluk v.b.<sup>32</sup>

### **2. Küçülme Politikası**

İşletmenin satışları ve karları azalma gösteriyorsa, gerileme söz konusudur. Bu durumda genellikle yönetim merkezi duruma getirilir, denetim yoğunlaşır, genel bir maliyet azaltama programına geçilir.

### **3. Örgütsel Değerlerin Değişimi**

Örgütler, bir güç tarafından üyelerinin değişen değerlerine cevap vermeye zorlanırlar. Bu alandaki en önemli değişiklikler; aile sorumluluklarının işin önüne koyan önceliklerdeki değişiklikler, bir iş sahibi olmak için ahlaki zorunluluklardaki azalmalar, örgütsel sadakat hissindeki azalma, iş çizelgelerinde ve yaşam tarzlarındaki büyük çeşitlilik olarak sıralanabilir.

---

<sup>32</sup> Tüz, a.g.e.,s.21

#### **4. Alternatif Çalışma Yöntemleri**

Boş zamanlar ve hobiler için daha çekici alternatiflerin gelişmesi, çalışanların örgütten daha esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı ve iş dışında geçirilen daha fazla ek zaman istemeleri konusunda teşvik etmiştir. Eletronik posta ve faks makinelerinin artan kullanımıyla bazı çalışanlar bilgisayarlarıyla evlerinden ofislerine bağlantı kurarak çalışma alternatifine kavuşabilmektedirler.

#### **5. Tepe Yöneticilerin Değişmesi**

Tepe yöneticinin değişmesi sonucunda yeni gelen yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği, iş görenlerle ilişkileri, tutum ve davranışları bir önceki yöneticiye oranla değişimi gerektirecek kadar farklı olabilecektir. Öte yandan yönetim anlayışındaki yeni gelişmeler doğrultusunda patron yönetici modelinden, profesyonel yönetici modeline geçiş olmuştur. Bu geçişte benzer değişiklikleri gündeme getirmektedir.<sup>33</sup>

#### **6. Büyüme politikası**

Bir örgütte değişimi zorunlu duruma getiren önemli gerekçelerden birisi büyümedir. İşletmeler belli büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırı aşmaları durumunda ise değişim gerekli olmaktadır. İşletmelerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda değişim zorunludur.<sup>34</sup>

#### **7. Şirketlerin Birleşmeleri**

Şirket birleşmeleri satın alma şeklinde olursa değişim gereği daha fazladır. Satın alınan işletmeler ana şirkete bir şube olarak bağlanacak, özelliğini kaybetmeden kendi yönetim organlarını koruyabileceklerdir. Ancak kadro yapısının yenilenmesi gerekecektir. Şirket birleşmelerinde genellikle ekonomilerin birleşmesi önerilmektedir. Bu durumda her iki örgüt de yapısını yeniden düzenler.

<sup>33</sup> Gani Oktay Arbak; “ İleri Teknoloji ve Çağdaş Yönetim Anlayışında Gelişmeler”, Organizasyon Dergisi, y.1, s.2,s. 22-23

<sup>34</sup> Kazan, a.g.e.,s. 14-15



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### MOTİVASYONUN TANIMI, ÖZELLİKLERİ, TEORİLERİ, ARAÇLARI VE İŞGÖREN İLE İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

#### I. MOTİVASYONUN TANIMI ve UNSURLARI

##### A. MOTİVASYONUN TANIMI

Motivasyon kelimesi Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir. Kelime anlamı etki altına almak, harekete geçirmek, teşvik etmek v.b dir. Motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için davranışa geçmeleri olarak tanımlanır.<sup>35</sup>

Organizasyonlarda motivasyon ise bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesi için ortam yaratarak, etkileyerek ve isteklendirerek onu harekete geçirme sürecidir. Herkesin tatmin edilmemiş birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların uyarılmasıyla güdüler ortaya çıkar. Güdüler kişiyi davranışa iten bir güçtür. Birey ihtiyacını karşılamak için güdülendikten sonra davranışa geçer. Bu davranışı sonucunda da ihtiyaç tatmin olur. Mesela karnı aç olan bir kişi yiyecek ihtiyacını karşılamak için yiyecek bulma davranışına yönelir ve yemek yiyerek ihtiyacının tatminini sağlar. Motivasyon süreci kişinin ihtiyaçlarını belirlemekle başlar. Bu ihtiyaçlar kişinin herhangi bir zamanda eksikliğini hissettiği psikolojik, sosyal ihtiyaçlar olabilir. Motivasyon amaca yöneliktir. Amaç ise bireyin başarmak istediği sonuçtur. Bu amaçları başarmak kişinin ihtiyaçlarını azaltmasına neden olur.

##### B. MOTİVASYONUN UNSURLARI

Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir. Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşyerinde sarfettiğimiz güç, ödül kazanmayı, statümüzü değiştirmeyi, v.b. şeyleri umduğumuz içindir. Yani motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır. Bazen bu istenilen sonuç istenmeyen birşeyden kaçıştır (negatif güdülenme). Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır. Motive

<sup>35</sup> <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/degisim.html>

olduğumuz zaman yaptığımız şey bizim motive olmadığımız zaman yapmadığımız şeydir. Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemez. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir. Davranışın değişmesine yol açan üç duygu vardır: Korku, görev, sevgi. Korkudan dolayı motive olduğumuzda bunu mecburiyetten yaparız. Görevden dolayı motive olduğumuzda bunu yapmamız gerektiği için yaparız. Sevgiden dolayı motive olduğumuzda ise bunu istediğimiz için yaparız. İnsan davranışı gelişigüzeledir. Bütün davranışlarımız içsel motivasyonumuza bağlıdır.

Kişiler her zaman kendi motivasyonlarının nedenlerini anlamazlar. Bazen farkında olmadığımız şeylerden dolayı motive oluruz. Motivasyonla iş tatmini aynı şey değildir. Bir davranışın birçok motive edicisi olabilir. Motivasyon ve davranış aynı şey değildir.

## **II. MOTİVASYONUN İŞGÖREN ve İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ**

### **A. MOTİVASYONUN İŞGÖREN AÇISINDAN ÖNEMİ**

İşletmelerde amaç en düşük girdilerle en yüksek çıktıyı sağlamaktır. Makine demirbaş hammadde girdilerinde tasarruf etmek çoğu zaman mümkün değildir, hatta imkansızdır. Ayrıca makinelerin biri zamanda 100 birim üretiyorsa, bunu 110 birim yapmak mümkün değildir. Ancak işgören faktörünü olumlu yönde motive ederek onları iş yapmaya özendirmek ve yaptıkları işten haz duymalarını sağlamak mümkündür. Bu da iş görenin bir takı işteklarinin karşılanması ve gerekli koşulların yerine getirilmesi ile gerçekleştirilebilir. İşverenler müşteri tatminine, müşteri mutluluğuna verdikleri önem kadar personel mutluluğuna da önem vermelidirler. İnsanlar kendilerine verilen işi belki bir makine gibi yaparlar ancak yaratıcılıklarını ve pratik zekalarını yaptıkları işten haz duydukları ve işyerinde mutlu oldukları zaman kullanırlar. Psikolojik motivasyon faktörleri ile güdülenen işgörenler işletme işletme yönetimince önemsendiklerini ve düşünüldüklerini hissettiklerinde daha fazlasını vermeye hazırlanırlar. İşyerlerini kendi iş yerleri gibi gördüklerinde daha yaratıcı ve etkin olacaklardır. Burada iş, işletme yönetimine düşmektedir. İşletme yönetimi makinelerinin nasıl bakımlı ve uzun ömürlü olmalarını sağlamaya, fizyolojik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını maksimum düzeyde

karşılaşmaya azami itina göstermelidir. Maddi ödüllerin yanında manevi ödüller işgörenin en büyük ihtiyacıdır. İşgörenlerin ihtiyaç alanını iki ana bölümde inceleyebiliriz.<sup>36</sup>

4. İşgöreni insan olarak ihtiyaçları

4. İşgörenin örgüt üyesi olarak ihtiyaçları

İşletme yöneticileri işgörenleri motive etmek amacıyla uygun motivasyon yöntemlerini göz önünde bulundurarak bu ihtiyaçlara uygun araçları uygulamaları gerekir. İşletmelerde işgörenlerin ihtiyaçları farklı özellikler göstermektedir. Bundan dolayı, işgörenlerin örgütten ihtiyaçlarının tatminiyle ilgili bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu önemli beklentileri şöyle sıralayabiliriz; Ücretleme, işgüvencesi, anlamlı ve önemli bir iş, uygun arkadaş ve dostluk, yapılan işte güvenlik, ilerleme imkanı, konfor, dürüst ve kabiliyetli liderler, kabul edilebilir uygun emir ve yönetim, uygun bir sosyal grup. Bunların dışında; kararlara katılma, şahsi otorite ve güç kazanma isteği, iş yapmak için gerekli bilgi ve talimatların yeterli olması, kuralların ve kontrolün aşırı olmaması, yapacağı rolün açıkça belirtilmesi, aynı anda iki ayrı üstün emrinde bulunmama, kişisel hayatına saygılı olunması ve nihayet kendisinin de bütün bazı hususlar, işgörenleri "psikolojik sözleşme" çevresindeki beklentileri olarak sayılabilir.<sup>37</sup>

Personelin Amaç ve Hedeleri;

İşletmenin en güçlü çıkar gruplarından birinin de personeli olduğu bilinmektedir. Personelin, işbirliği şeklindeki katkısı olmadan işletme başarıya ulaşamaz. Personel, bu katılım bazı çıkarları için yapar. Bunların iyi bir ücret, yükselme olanakları, takdir edilme vb.'leri olduğu açıktır. Bir işletmedeki yapılan araştırmada aşağıdaki tabloda yer aldıkları gibi bir öncelik ve önem sırasında oldukları saptanmıştır.<sup>38</sup>

<sup>36</sup> Aşkun, İnal, Cem; İşgören, Eskişehir, İ.T.İ.A. Yayınları, No:207,1978,ss.453-454

<sup>37</sup> Kaldırıncı Nurettin, "motivasyon için anahtar bir kavram", Psikolojik sözleşme, Erciyes Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C1, Sayı1, 1987, ss.125-126

<sup>38</sup> Tosun, Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, İşletme fakültesi, Yayın No: 232, 1990, İstanbul, s.509

<u>Personelin İstekleri</u>	<u>Önem Sırası</u>
Yapılan işin tam anlamıyla takdir edilmesi	1
İşletmede olup bitenden haberli olunması	2
Kişisel sorunların anlayışla karşılanıp yardım edilmesi	3
İş güvenliği (devamlılığı)	4
İyi ücret	5
İlgi çekici iş	6
İşletmede yükselme olanağı	7
Kişisel bağlılık	8
İyi çalışma koşulları	9
Anlayışlı ve zarif bir disiplin	10

Personelin işletmede gerçekleştirmeyi amaç edindiği başlıca arzularını da şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Ücret
2. İş güvenliği
3. Toplumsal beraberlik
4. Yapılan işin takdir edilmesi
5. Anlamlı, önemli ve ilgi çekici bir iş
6. Yükselme fırsat ve olanağı
7. Rahat, güvenli ve gösterişli iş koşulları
8. Bilgili ve adil önderler

## **B. MOTİVASYONUN İŞLETME AÇISINDAN ÖNEMİ**

İşletme yöneticileri, işgörenleri doğru ve zamanında yönlendirmek, motive etmek zorundadır. İşletme yöneticileri işgörenlerin sürekli çalışmalarını isterler. Ama bir türlü neyi nasıl çalışmaları gerektiğini saöyemezler, çünkü onları sorunlarıyla yeterince ilgilenmezler ve onlara yeterince zaman ayırmazlar. Ancak hep başarı beklerler. Doğal olarak düzenli, disiplinli ve sistemli çalışmanın ne demek olduğunu bilmeyen işgörenler başarısız olurlar. İşletme yöneticileri işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını için onları yönlendirmeli, işgörelere ilgi yetnek ve güçlerini ne şekilde kullanmaları gerektiği öğretilmelidir. İşgörenlerin amaçsız ve bilinçsizce çalışmalarını zaman ve para kaybindan başka bir şey kazandırmaz. Motive dilmeyen bir işgörenin verimli olması beklenemez.

Bir işletme motivasyon, yönetimin en önemli fonksiyonlarından birisidir. Başarılı bir yönetim motiivasyon uygulanmadan sağlanamaz. Örgütte çalışanlara örgütün amaçları iyi anlatılmalı, onların bu amaçları benimsemelri ve bu amaçlara inanmaları için gerekenler yapılmalıdır.

İşletme yöneticileri işgörenlerden zamanlarını işleri ile faaliyetlerle ve verimli bir şekilde kullanmalarını, görevlerini en iyi şekilde yapmalarını ister. İşyerindeki makine araç gereçleri korumalarını, örgütün çalışma barışı ortamını bozacak davranışlardan kaçınmalarını, amirlerin hizmete yönelik emirlerine riayet etmelerini, iş arkadaşları ile uyum içinde çalışmalarını isterler diye belirtebiliriz ve bunları örgütün işgörenlerinden beklentileri olarak sıralayabiliriz. İşletme yönetimi de işgörenlerin, bu beklentileri gerçekleştirebilmesi için, gerekli atmosferi yaratılmalıdır. İşletme yönetimi işgörenleri denetim ve gözetim görevini yaparken onların hangi koşullar altında çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdır. İşletme yöneticileri motivasyon yöntemleri belirlerken yine işyeri koşullarını ve işgörenlerin eğitim, sosyal ve psikolojik durumlarını göz önünde bulundurmalıdır.

İşleme yöneticileri işgörenleri motive ederken onların yaptıkları işten zevk almalarını sağlayıcı düzenlemeleri yapmalıdırlar. Onları dışsal faktörlerle ödüllendirmelidirler.

Onların kişisel özelliklerini bilmeli ve işgörenlerin beklentileri ile işyerinin gerçekleri arasında paralellik sağlayıcı düzenlemeli yapmalıdırlar. Motivasyon araçlarının doğru bir şekilde kullanılması, işgörenlerin işlerini yaparken daha fazla çaba göstermelerine neden olacak ve başarısı artacaktır.

İşletme yöneticileri işgörenlerin tüm yeteneklerini tespit etmeli ve bu yeteneklerini artırıcı faydalanabilecekleri motivasyon araçlarını bilmeli ve uygulamalıdırlar. Belirli bir üretim sürecinde makineleri ve hammadde miktarını yani üretim girdilerini değiştirmek imkanı sınırlı, pahalı hatta bazen imkansız olabilir. Bu durumda kaynakların en optimum biçimde kullanılması gerekir. Değiştirilmesi mümkün olan üretim faktörlerinden biri emek faktörüdür. Ancak işgören devrinin yükseltilerek tecrübesiz işgörenlerin yerine işletme koşullarını bilen mevcut işgörenlerin daha verimli hale getirilmesi mümkündür.

### C. MOTİVASTON TEORİLERİ

Çalışanların davranışlarını motive eden faktörleri belirlemek için çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Literatürde, motivasyonda iç faktörlere ağırlık veren teoriler "Kapsam Teorileri", dış faktörlere ağırlık verenler de "Süreç Teorileri" olarak incelenmektedir.

Kapsam Teorileri, insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışırlar. Bu teorilerin tesbitine göre insanlar, ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için çalışırlar. Kapsam teorilerinin, insan gücü ve ihtiyaçlarını sıralama alışkanlıklarının altında yatan neden de bu durumdur. İnsan davranışlarının belli bir amacı elde etmek için çaba sarfettikleri varsayımına inanan bu teorisyenlerin geliştirdikleri teorilere, ihtiyaçların giderilmesi teorileri adı da verilmektedir.<sup>39</sup>

Süreç teorilerinin esasları ise, insan davranışlarının altında yatan güduları ve ihtiyaçları açıklamaktan çok, kişileri belirli davranış eylemine sevk eden dış etkileri açıklamaya dayanmaktadır. Böyle olunca da süreç teorilerinin değişkenler, bireye dışarıda verilen dışsal faktörlerden meydana gelmektedir.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Onaran, Oğuz; "Çalışma yaşamında güdüleme kuramları", Ankara, Ü.S.B.F., Yayın no: 470; Ankara, 1978; ss.212-213

<sup>40</sup> Koçel, T., " İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın no: 132, İstanbul, 1982, s.303

## 1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri kişinin içinde bulunan ve onu belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Yöneticilerin personeli ya da çalışanları belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirlerse, bu faktörlere hitap etmek, onları kontrol altında tutmak suretiyle personeli daha iyi yönetebilecekleri ve onları örgüt amaçları doğrultusunda sevk edebilecekleri hipotezine dayanır.

Başlıca kapsam teorilerini inceleyelim:

### a. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Abraham Maslow'un modeli iki varsayım içerir. Birincisi, insanların her davranışı belli bir ihtiyacı gidermeye yöneliktir. İkinci varsayıma göreyse, insanı davranışa yönelten faktörler hiyerarşik bir sıralama gösterirler. Alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçlar davranışa neden olamaz. Bir düzeydeki ihtiyaç tatmin olduktan sonra, bir sonraki ihtiyaç davranışa neden olur. Burada bir basamaktaki ihtiyaç tatmin edilince davranışa neden olma özelliğini kaybederek yerini bir sonraki ihtiyaca bırakır.

Bu teoriye göre ihtiyaçlar ve hiyerarşik sıralaması aşağıdaki gibidir:

- 
- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek yeme, su içme ihtiyaçları gibi,
- Güvenlik ihtiyacı: Can ve iş güvenliği, tehlikeden korunma ihtiyacı gibi,
- Sosyal ihtiyaçlar: Ait olma, kabul edilme, dostluk, sevgi ihtiyacı gibi,
- Kendini gösterme ihtiyacı: Tanınma, prestij, statü kazanma, kendine güven duyma ihtiyacı gibi,
- Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı: Sahip olunan potansiyeli gerçekleştirme, yaratıcılık ihtiyacı gibi.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine sonradan iki basamak daha ilave edilmiştir.

- Zihinsel ihtiyaçlar: Kişinin merakını giderme ve öğrenme ihtiyacı gibi.
- Estetik ihtiyaçlar: İnsanları güzele, iyiye, doğruya yöneltme ihtiyacı gibi.

Maslow'un bu görüşü, ihtiyaçlar hiyerarşisinin bütün insanlar için geçerli olamayacağı, bir insanın değer verdiği ilkeleri uğruna ölümü göze alabileceği gibi gerekçelerle eleştirilmiştir. Bununla birlikte, normal şartlarda, bazı ihtiyaçların tatmininin bütün insanlar için öncelik taşıyacağı gerçeği de kabul edilmektedir.

### **b. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Bu yaklaşım Frederick Herzberg tarafından önerilmiştir. Motivasyonla ilgili faktörler iki grupta değerlendirilir:

Güdüleyici (motive edici-içsel) Faktörler: Başarı, tanınma, büyüme imkanı, ilerleme, takdir, sorumluluk ve gelişme olarak tanımlanmıştır. Motive edici faktörlerin varlığı kişiye başarı hissi verdiği için onu motive edecektir. Bunların yokluğu ise, kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. Ayrıca bu faktörler kişiyi yöneltici, kamçılayıcı ve giderildikleri ölçüde tatmin yaratıcı niteliktedir. Ancak bu faktörlerin yokluğu tatminsizlik yaratmaktadır. Başka bir ifadeyle iş tatmininin karşıtı iş tatminsizliği değildir.<sup>41</sup>

Hijyen (durum koruyucu-dışsal) Faktörler: Statü, maaş, ücret, iş güvenliği, iş koşulları, işletme politikası, gözetim, ilişkiler ve kişisel yaşantı gibi faktörlerdir. Hijyen faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörler yoksa kişi motive olmayacaktır. Bunların bulunması kişinin motive olacağı asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür.

Motivasyon faktörleri gerçek güdüleyici faktörler olurken, hijyen faktörler ise bireyin tatminsizliğine engel olmaktadır. Muhakkak ki, tatminsizliği önlenemeyen bireyin, motivasyon faktörleriyle güdülenmesine çalışmak boşuna uğraşmak olacaktır. Çünkü hijyen faktörlerin varlığı bireyin tatminsizliğini önleyerek motivasyon faktörlerinin yaratacağı tatmine, yani güdülenmeye gerekli olan ortamı yaratacaktır. Şu halde, Herzberg'in teorisinde hijyen faktörlerin görevi çalışanların güdülenmesine ve tatmine bir alt yapı oluşturmaktır.

---

<sup>41</sup> Frederick Herzberg, B. Mausner, B.B. Synderman , The Motivation to Work, 2<sup>nd</sup> Ed. John Willey and Sons Inc. 1959, s.113



### c. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Dr. Mayo'nun çalışmalarında büyük ölçüde esinlenen Mc Gregor, Önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının betimlenmesine girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonra da, bu teorisi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır. Mc Gregor'a göre X kuramının varsayımları şunlardır:

- ◆ Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirler almalı, disipline önem vermeli ve işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.
- ◆ İnsanlar yönetilmeyi tercih ederler, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.
- ◆ Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle yakından denetlenmelidir.
- ◆ İnsan yaratılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.
- ◆ Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.
- ◆ İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

Mc Gergor, daha sonra " bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması" adını verdiği Y kuramını varsayımlarını şu şekilde belirlemiştir.

- ◆ İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan nefret etmez. İş naşarı ve tatmin kaynağıdır.
- ◆ Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, endi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
- ◆ Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere

bağlıdır. Yani, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşana insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli ödüller; takdir edilme iş tatmini ve iş ile bütünleşerek yaratıcı olmalıdır.

- ◆ Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluk kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur.
- ◆ Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan tahayyül, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri gereksinimlerin doyumuyla gerçekleşebilir.
- ◆ Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır<sup>42</sup>.

#### **d. Başarma İhtiyacı (Güdüsü) Teorisi**

McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre önemli dört güdü düzeni vardır. Bunlar; "başarı", "bağlanma", "uzmanlık" ve "erk" güdüleridir.

**Başarı Güdüsü:** Eğer bir kişi zamanının çoğunu, işini nasıl daha iyi yapacağını düşünerek geçiriyorsa, bu kişi psikologlar tarafından basan ihtiyacı yüksek bir kişi olarak kabul edilmektedir. Başarı güdüsü, güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzudur.

**Bağlanma Güdüsü:** Bir insanın zamanının çoğunu diğer insanlarla nasıl dostça ve yakın ilişkiler kurabileceğini düşünerek geçirmesidir. Bağlanma güdüsü, insanlarla ilişki kurma güdüsüdür. Gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder.

**Erk Güdüsü:** Bir kişinin vaktinin çoğunu nasıl daha güçlü olabileceğini, nasıl diğer insanları kontrolü altına alabileceğini düşünerek geçirmesi, erk güdüsünün göstergesidir. Erk güdüsü, kontrolü elde bulundurma güdüsüdür.

---

<sup>42</sup> Eren,E. " Yönetim ve Organizasyon Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş., İstanbul, 2001,ss.35-36-37

Uzmanlık Güdüsü: Kaliteli iş yapma güdüsüdür. Uzmanlık güdüsüne sahip kişiler, genellikle işteki insancıl faktörleri görmeyecek kadar işlerin teknik yönü ile ilgilidirler. İşlerinde uzmanlık ve profesyonel gelişme ararlar.

Mc Clelland başarı güdüsünü hedonist açıdan ele almaktadır. Mc Clelland'a göre insanlar "zevk alma" ve "acıdan kaçınma" düşüncesiyle hareket ederler. Hedonist açıdan konuya bakıldı zaman da, başarı güdüsünün iki boyutu olacaktır: Başarılı olmak isteği ve başarısızlıktan korkma duygusu. Her ikisinin birleşimi ise toplam başarı olgusunu karşımıza çıkaracaktır.<sup>43</sup>

Mc Clelland günümüzün çok yoğun rekabet ve yeniliklerin ortaya çıktığı iş dünyasında yeniliğe açık olmayan gelişmelri takip edemeyen yöneticilerin başarı şanslarının olmadığını belirtmektedir. Bireyler rekabet ve mücadelenin bulunduğu durumlarda daha çok yaratıcı olmak ve başarmak için güdülenirler. İş ortamının hareketsiz ve rekabetin olmadığı ortamlarda gdlenmez. Düşük iş başarısı isteğine sahip olan bireyler iş dünyasındaki hızlı değişime ayak uyduramazlar. Yöneticileri, yüksek başarı güdüsüne sahip olan örgütlerin iş başarılarının, yöneticileri daha düşük başarı güdüsüne sahip olan örgütlerin iş başarılarına göre daha yüksek olduğu, çeşitli araştırmalar sonucunda tesbit edilmiş olduğunu görüyoruz. MC Clelland !a göre toplumlar başarı güdüsüne sahip sahip oldukları zaman bu güdüyü izleyen olgu da kalkınma ve gelişme olmaktadır.

## 2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri ihtiyaçların çeşitini ya da niteliklerini ortaya koyara, bunların tatmin edilmesinin bireyi gdlemesini izah etmekten çok, bireyin hangi amaçlarla ve nasıl gdlenebileceğini açıklamaktadır. Süreç teorisinin ortak yani ihtiyaçları, bireyleri davranışa sevk eden faktörlerden sadece bir tanesi olarak grmelridir. Süreç teorileri amacı; amaçları insan davranışlarını ne şekilde harekete geçirdiğini inceleyerek bunun sonucunda bireylerin nasıl motive edilebilecekleri üzerine bir model kurmaktadır.

---

<sup>43</sup> Kaynak,T. "Beşeri ilişkiler açısında motivasyon ve türkiye'de iş gören motivleri üzerine bir araştırma ve yorum Doktora tezi, İştanbul, 1973,s.102-102

### **a. Pekiştirme Modelleri**

Edimsel şartlanma, motivasyon açısından önemli olan şartlanma türüdür. Skinner tarafından geliştirilen bu kavramın ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. "Davranışın sonucu kişi tarafından haz verici ve memnun edici olarak nitelendiriliyorsa, kişi o davranışı tekrarlayacaktır. Davranışın sonucu kişi tarafından acı verici, hoş olmayan, üzücü olarak algılanıyorsa, büyük bir ihtimalle kişi bu davranışı tekrarlamayacaktır."

Kişilerin davranışlarını yorumlama konusu E. L. Thorndike tarafından geliştirilen "Etki Kanunu (Law of Effect)" ile ilgilidir. Etki kanununa göre kişi hoşlandığı davranışları tekrarlar, fakat acı veren davranışlardan kaçınır.

Bu kavramın bir motivasyon aracı olarak kullanılması, yöneticilerin çalışanların arzu edilen davranışlarını tekrar göstermesi için ödüllendirerek pekiştirmesi veya aksi durumda cezalandırması şeklinde gerçekleşir. Fakat cezalandırma usulü, motivasyon üzerinde olumsuz etki yapacaktır.

### **b. Beklenti - Değer Teorileri**

Beklenti-Değer teorilerine göre bireyler davranışları sonucunda ortaya çıkabilecek olası gelişmeler hakkında ilgi sahibidirler. Beklenti-Değer teorileri bu varsayıma dayanmaktadır. Bireyler davranış ve hareketlerin sonucunda ortaya çıkabilecek muhtemel sonuçların kendileri açısından ne derecede önem teşkil ettiği hakkında da fikir sahibidirler. Bireyler bu durumda bu belirli sonuçlar arasında bir seçim yaparlar. Beklenti-Değer teorileri belirli sonuçların elde edilmesi beklentisi ile bu sonuçların gerçekleşebilirlik olasılığı ve sonuçlara verilen değerle ilgilidir. Yalnızca ihtiyaçlar ve istekler, davranışın fonksiyonu değildir; bunlarla birlikte sosyal çevre de davranışın bir fonksiyonudur. Daha doğrusu, bireyin çevresini algılama biçimi, davranışların temelinde yatan en önemli faktördür.

#### **b.a. Vroom'un Bekleyiş Teorisi**

Vroom'un teorisi değerlik, yararlılık ve beklenti kavramları etrafında oluşmuştur. Değerlik (çekim, valense), sonuç için kişinin değip değmeyeceği şeklinde biçtiği pahaadır,

yani sonuca verdiği değerdir. Yararlılık kişinin sonucu elde etmede sağladığı yararı belirtir. Bu sonuçlar, birincisi örgütte gösterilen performansla, ikincisi de hedeflenen bireysel sonuçlarla ilgili olan iki düzeye ayrılır. Birinci düzey sonuçlar, ikinci düzey sonuçları elde etmede aracı olurlar.<sup>44</sup> Beklenti ise sarf edilecek çabanın, kişiyi hedeflediği yararlı sonuca götüreceğine olan inancıdır. Beklenti, birinci ve ikinci düzey sonuçlar için ayrı ayrı da düşünülebilir. Vroom'a göre kişiyi davranışa götüren güdüleyici güç, o davranış için var olan çekim ve beklentinin çarpımıdır. Kişi güdüleyici gücü yüksek olan davranışı seçer.

Vroom'un modeline göre bir kişiyi güdülemenin başlıca iki yolu vardır. Birincisi, daha iyi iletişim ile ödülleri arttırmak suretiyle sonuçların değerini yükseltmektir. İkincisi, sonuçların elde edilmesi hususundaki beklentiye yükseltmektir. Beklenti, iş ile sonuç arasındaki bağlantıyı ifade ettiğine göre, çoğunlukla basit ve anlaşılması kolay özendiriciler, karmaşık olanlara göre daha fazla güdüleyici olmaktadır.<sup>45</sup>

#### **b.b. Lawler - Porter Modeli**

Bu motivasyon teorisi Vroom'un modelini esas almakta fakat bazı ilaveler getirmektedir. Bu model de, kişinin motive olma derecesinin valense ve bekleyiş tarafından etkilendiği kabul edilmektedir. Fakat Lawler ve Porter'e göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek performans ile sonuçlanmaz. Araya iki değişken, girmektedir. Bunlardan birincisi, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. İkincisi ise, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol, kısaca kişiden beklenen davranış şeklidir. Her organizasyon üyesi performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde rol çatışması ortaya çıkarak kişilerin başarı göstermelerini engelleyecektir.

### **3. Eşitlik Teorisi**

Çalışma hayatında bireyler kişiler arası ilişkilerde bir karşılaştırma bir mukayese yapmalarına dayanmaktadır. Gerçekte teorinin özünü oluşturan eşitlik kavramı Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" ve Homans'ın "dağıtımcı adalet" yaklaşımlarından

<sup>44</sup> Ali Akdemir, Temel İşletmecilik Bilgileri, Kocaeli 2003, Yayıncı Yayınları, s. 78

<sup>45</sup> Davis. K, "İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel davranış" İ.ü. İşl. Fak. Yayın No: 136, İstanbul,1982,s.80

ortaya çıkarılmıştır. Teoriyi çalışma hayatına uyarlama bakımından en iyi inceleyen J. Stacy olmuştur.

J. Stacy Adams General Elektrik şirketinde yapmış olduğu bir dizi incelemeye dayanarak, çalışanların kendilerine ödenen ödül ile başkalarına ödenen ödülü karşılaştırma eğiliminde olduklarını tespit etmiştir. Adams'a göre her çalışan birey kendine ödenen ödüllerin ne denli denkser olduğunu belirtmek üzere kendilerine bir karşılaştırma temeli seçerler. Böylece iki oran arasında bir karşılaştırma yaparlar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ( ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi v.b. ) ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar ( emeği, zekası, yetenekleri, eğitim ve tecrübesi gibi) arasındaki orandır.

#### **4. Amaç Teorisi**

Amaçlar kişisel veya örgütsel olsun kavuşulmak istenen bir durumdur. Amaç teorisinin ortaya çıkmasında, en büyük katkıyı Locke yapmıştır. Locke'nin modelinin esaslarını şu başlıklar altında özetleyebiliriz.

- ◆ Çalışanların iş başarısının motivasyonel belirleyicisi onların amaçları ve niyetleridir.
- ◆ Dışsal özendiriciler, çalışanların amaçları ve niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir.
- ◆ Etkili reaksiyonlar, kişilerin algılarından ve değer yargılarından meydana gelen bir değerlendirmenin sonucudur. Bireyler çevreden zihinlerine gelen uyarımları, kendi değer yargılarına ve standartlarına göre yorumlarlar. Sonuçta, bu uyarımlara gösterilen etkili reaksiyonlar, bireyden bireye farklılıklar gösterirse de, herkesin bu tür bir davranışa yöneldiği görülür.

## **D. MOTİVASYON ARAÇLARI**

### **1. Ekonomik Motivasyon Araçları**

#### **a. Ücret Artışı**

Ücretleme, motivasyon konusunda işletme yöneticilerinin en çok baş vurdukları araçtır. Eskiden beri bilinen ve uygulanan bir yöntemdir. Ücret artışı günümüzde de işgörenlerin motivasyonunu sağlayan etkili bir ekonomik motivasyon aracıdır. Ücreti yükseltilen işgörenler işlerinden daha fazla tatmin olurlar. İşlerini daha nadiren terk etmeyi düşünürler. İşletmeye bağlılıkları artar ve işgören kendisini daha güvende hisseder. Birincil ihtiyaçları karşılanan işgörenler daha seviyedeki ihtiyaçları hissetmeye başlarlar. Bu da işgörenlerin yetismeye ve gelişmeye başladığı gösterir. Kendisini geliştiren ve yetiştiren işgörenler işletmeye daha yararlı olabilirler. Ancak motive edici araçlar işgörelere uygulandıkça, işgörenin bulunduğu konumu beğenmeyerek işten ayrılabilceği bir aşamaya gelebilir. Bu durumda işletmenin motivasyon uygulaması başarısızlığa uğrayabilir. Her olumlu davranışın sonunda ücret artışı yapılmasına alıştırlan bir iş gören bu sistem değıştirildiği takdirde isteksizliğe ve iş tatminsizliğine hatta işini bırakmasına neden olabilir.

#### **b. Primli Ücret**

Primli ücret personel yönetimi bilimine Taylor tarafından kazandırılmıştır. Ancak beşeri ilişkileri zayıflattığı görüşüyle eleştirilmiştir. Primli ücret, kök ücrete ek olarak işgörenlerin daha verimli bir ücrettir. İşletmeler işgörenlerin üretimi artırma çabaları karşılığında prim verirler. Primin hesaplanmasında farklı yöntemler kullanılır. Bu yöntemler de sektörden sektöre değışiklik gösterir. Genel olarak parça başı ve zaman temeline göre yapılan hesaplama yöntemleri kullanılmaktadır.

Primli ücret uygulanması, ölçülmesi mümkün olmayan işlere uygulamak zordur. Yöntemin ayrıca kalitenin düşmesi, iş kazalarının artması, primin hesaplanmasının çalışanların çabalarının tam karşılığına uygun olmaması gibi sakıncaları vardır.

İşgörenlerin geçimini sağlayacak ücret düzeyini daha fazla çalışarak prim elde etmek şeklinde olması işgörenlerin aşırı ypranmasına neden olabilir. İşletme yönetimi bu yönetmi uygularken gerekli hassasiyeti göstermesi gerekir

### **c. Kâra Katılma**

Kara katılma, işgörenlerin motivasyonunu sağlayan ve daha demokratik bir çalışma ortamı sağlayan bir yöntemdir. İşgörenlerin verimini artıran işletmenin kazancını artıran bir yöntemdir. Ancak karın ne şekilde dağıtılacağı önemli bir sorundur. Kar dağıtımını tüm işgörenler mi, yoksa kara katkısı büyük olan işgörenlere veya departmanlara mı dağıtılacaktır. İşletme yöneticileri bu konuda karar verirken hassas olmalı işgörenleri işletmeden soğutacak tatminsizliğe neden olacak uygulamalardan kaçınmalıdır. Haksızlığa uğradığını düşünen işgörenler işlerinden ayrılarak işgören devrinin yükselmesine neden olabilirler. İşletme de kalifiye elemanlarını kaybedebilirler.

### **d. Ekonomik Ödül**

İşgörenlerin başarılarının karşılığının psikolojik ödüllerin yanında ekonomik olarak da değerlendirilmesini gerektirmektedir. Ancak bu araç kullanılırken dikkat edilmesi gereken bir takım incelikler bulunmaktadır. Ödüllendirme başarıdan hemen sonra ve özellikle işgörenin arkadaşlarının bulunduğu bir ortamda, olanak varsa törensel bir havada verilmelidir. Ayrıca gösterilen başarı ile verilen ödül birbirini dengeler ölçüde olmalıdır. Şekilci ödüller motivasyonu ve iş tatminini olumsuz yönde etkiler iş görenlerin başarıma güdüsünü azaltır. Ödül iş görenlerin çabalarının objektif bir şekilde değerlendirilmesinden sonra verilmelidir. Ödüllerin, işgörenin işyerine bağlılığını artırıcı motive edici ve iş tatmini sağlayıcı özelliği vardır.

Ücretliler bugün aldıkları ücretten çok gelecekteki durumlarını düşünerek sosyal güvencesi olan bir işte çalışmak isterler. Ekonomik yönden kendilerini bugün olduğu gibi gelecekte de garantiye almak isterler. Bugün daha fazla kazanmaktansa sigorta primlerinin ödenmesini ve gelecekte de sağlık emeklilik aylığı gibi güvencelere kavuşmak isterler. İşgörenler çalışamaz duruma geldiklerinde kendilerinin sosyal güvenliklerinin bulunmasını isterler. Herhangi bir sakatlık ve iş göremezlik, işbaşında bulunduğu süre içerisinde kendisini daha huzurlu hissederler.



Ekonomik güvencelere sahip işgörenler işinden daha fazla tatmin duyarlar. Ekonomik güvence işveren açısından da teşvik edici bir araçtır. Güven duygusunu astlara hissettirecek olan yöneticilerdir. İşgörenlerin sigorta kurumlarına kaydedilmesi ve primlerinin düzenli olarak ödenmesi güçlü bir motivasyon aracıdır. Sigortalı işgörenlerin sigortasızlara göre işi bırakma eğilimleri daha düşüktür. Aynı zamanda sigortalı işgörenleri işten çıkarmak yasalarda belirtilen nedenlerin dışında olanak dışıdır. Sigortalı işgöreni işten çıkarmak işvereni yasalarla ve yükü tazminat ödemeleriyle karşı karşıya getireceğinden işgören devrini azaltıcı yönde olumlu etkileri vardır.

## **2. Psiko Sosyal Motivasyon Araçları**

İşgörenler çalışmalarının karşılığında personel politikası ilkelerine uygun bir şekilde ekonomik araçlarla ve psikolojik araçlarla ödüllendirilmeleri gerekir. İş yaşamında geçmişte psikolojik ödüllendirme araçlarına gereken önem verilmemiştir. İşgörenlerin iş atminine ulaşmaları kendilerini güvende hissetmeleri sadece ekonomik araçlarla sağlanamaz. İş huzuru ve çalışma barışı sağlanması da ancak psikolojik araçlar kullanılarak sağlanabilir. Bu amaçlar ne zaman ve hangi bileşimlerle kullanılacaktır. Tabii ki bu araçların kullanılması işletmenin büyüklüğüne ve sektörlere göre farklılık gösterecektir. Ancak psikososyal motivasyon araçlarının kullanılmadığı işletmelerde iş tatmini sağlanması ve işgören devrinin azaltılması mümkün değildir.

### **a. Statü**

İnsanlar, statü ve güç ile para arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu düşünür. Birey, statü kazanmak için zengin olmaya teşvik edilebilir, daha sonra da güç elde edebilir. Şüphesiz çok az insan biliçli olarak böyle bir hayatı planlayabilir. Fakat bazen bireysel, sosyal ve organizasyonel etkileri birisinin ihtiyacına şekil verir algılarını motive eder.

Statü, bir bireye çevresi tarafından verilen önem ve değerlerden oluşan bir kavramdır. Bireyler toplumda ve çalıştıkları işyerlerinde bir statüye sahip olmak için her türlü fedakarlığı yaparlar. Bu da yöneticiler için bir motivasyon aracıdır. İşgörenler çalıştıkları işyerlerinde çalışmaları ve gösterdikleri performanslarında statüye sahip olurlar. İşyerinde kazandıkları statü sonucunda tatmin duygusu hissederler. Bireyler iyi bir

statüyü daha fazla paraya tercih edebilmektedirler. İnsanların sadece işyerlerinde değil çevrelerinde bir statü vardır. Buna sosyal statü denir.

Statü konusunda iki grup bilim adamının iki ayrı görüşleri vardır. Birinci görüşe göre; sosyal statüyü grup içerisinde bireyin üstleneceği roller topluluğu veya rol yükümlülüğü olarak vurgulanırken, ikinci görüşe göre; bireylerin sosyal grup içerisindeki yerlerinin önem dizinidir. Sosyal statü, davranış düzlemi içerisinde belirli veya üstü kapalı olarak tanımlanmış bir alandır. Bu belirlemede sosyal statümuhtemelen işgal edecek olan kişinin özellik ve yeteneklerine kısmen bağlı olacaktır.

Statü yöneticileri için güçlü bir motivasyon aracıdır. Bu araç iyi bir performans değerlendirmesi sonucunda ve zamanında uygulanmalıdır. Aksi takdirde işgören değerinin anlaşılmadığını düşünerek işletmeyi terk edebilir ya da hak etmeyen kişiler statü elde edebilir.

#### **b. Rekabet**

İşgörenler arasında yapay bir rekabet ortamı yaratılarak motive edici bir araç olarak kullanılabilir. Örneğin matriks tipi örgüt yapılarında proje örgütü ve şebeke örgütü şeklinde işgörenlerin değişik fikirlerle ortaya çıkmaları sağlanır ve bu sayede işgörenlerin işe ilişkin düşünce üretmeleri sağlanır.

#### **c. Gelişme ve Başarı**

Çalışma yaşamında işgörenlerde başarılı olma arzusu kendini geliştirme hem de işletme amaçlarına daha çok hizmet etme şeklinde bir sonuç doğurur. İşgörenler işletmenin kendilerine sunduğu işletme eîçi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak daha iyi bir makama, statüye gelmek isterler. Bu arzu işgörenin daha fazla fedakarlık yapmasına ve yeteneklerini geliştirmesine bağlıdır.

Yönetim işgörenler arasında bir denge unsuru olmayı başarmalı bir işgörene olumlu tavırlarla yaklaşırken ilerde başarılı olabilecek başka bir işgöreni de kazanmayı bilmeli ona şans vermelidir. Yöneticiler başarıma arzularını işgören devrini azaltıcı iş tatminini artırıcı yönde kanalize etmelidir.

#### **d. Moral**

İşverenlerin amaçları, işgörenlerden yüksek verim dolayısıyla işlerinde başarı ve kar elde etmek arzusu olduğuna göre bu amaçlarının yerine getirilebilmesi için moral faktörüne önem vermeleri işgörenlerin morallerini yüksek seviyede tutarak onların verimli çalışma ortamlarını sağlamalıdır.

İşgörene insanca ve kibar davranmak hiçbir gideri gerektirmez. İşleme sahiplerinin dövizle aldığı milyarlık makinelerini teslim ettiği işgörenini, moral yönünden kazandığında bakım onarım masrafları azalacak makinalardan araç gereçlerden daha fazla çıktı sağlanması mümkün olabilecektir.

Moral faktörü önemsenmez ise iş kazası aratacağından, fiziki şekillerde meydana gelebilecek isten dışı ölüm , sakatlık olayları nedeniyle de işgören devri meydana gelebilir.

### **3. Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçları**

#### **a. Liderlik**

Yönetici, lider ve liderlik kavramları genel hatları ile birbirlerine yakın kavramlardır. Ancak bu kavramlar arasında çok önemli anlam farklılıkları vardır. Yönetim bir işletmedeki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütlenme, koordine ve kontrol etme çabalarıdır. Liderlik ise, grup üyelerinin ortaklaşa kabul ettikleri amaçların gerçekleşmesi için birbirlerinin grup üyelerini etkilemesidir.<sup>46</sup>

#### **b. İletişim**

İletişim konusunu açıklamak için önce haberleşme kavramının tanımını yapmak gerekir. Haberleşme; fikirlerin, duyguların bir bireyden bir başka bireye iletilmesidir. Haberleşmenin oluşması için kişiler arasında bir ilişki kurulmuş olması gerekmektedir.

<sup>46</sup> Erdoğan.İ., " İşletmelerde Davranış" Beta basım yayın dağıtım A.Ş., 4. Basım.,İstanbul, 1994,s.322

Haberleşme sürecinin unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>47</sup>

- Gönderici
- Gönderici ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimleri
- Mesaj
- Kanal
- Alıcı
- Geri besleme
- Gürültü
- Gönderici mesaj hazırlanırken şuhusulara dikkat etmelidir.
- Alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanılmalıdır.
- Gönderici soyut ifade ve sembollerden çok somut semboller kullanmalıdır.
- Semboller alıcının daha önce alışılmış olduğu anlamda kullanılmalıdır.
- Alıcının anlamaması muhtemel olan kelimeleri açıklamalıdır.

### **c. Amaç Birliği**

İşletmenin tümü ve önem oluşturan diğer departmanlar ile her türlü politika, yöntem ve kurallar işletmenin temel amaçlarına hizmet etmeli ve bunların her türlü faaliyetleri de bu amaçların gerçekleştirilmesine yardım edici nitelikte olmalıdır. Bütün bunlara, amaca ulaştıran birer araçtan ileri bir değer verememek ve çok zaman uygulamada rastladığı üzere amacı unutup veya ihmal edip bunların kendilerine bir hedef değeri vermek gerekir. Ara., yöntem ve kuralların amaçlaştırılması şeklinde ortaya çıkan bu yönetim bozukluğunun tipik örnekleri, aşırı şekilcilik anlamındaki bürokrasi ve hukuk uygulamasındaki sonu gelmeyen şekli ve gecikmelerden kaynaklanan sayısız kayıplardır. Amaçların birliği ilkesinin bir diğer sonucu, hedefe göre düzenleştirilen ve

---

<sup>47</sup> Eren, a.g.e. , s.323

yoğunlaştırılan araç, yönetm ve faaliyetlerin, hedefin gereklerine uydurulmaları zorunluluğudur.<sup>48</sup>

#### **d. Kararlara Katılım**

Katılımcılığı bireyin akılsal ve duygusal olarak hedeflerine karşı aktif olarak cesaretlenmesi şeklinde tanımlanabiliriz. Katılımcılık kişinin hedefleri başarmak için sorumluluk almaya gönüllü olmasını gerektirir.

İşletme yöneticiler işgörenlerle ilgili kararların alınmasında onların düşünce ve isteklerini dikkate almalıdır. Bu sayede birlikte çalışma havası yaratılır. Bu şekilde örgüt kültürünün gelişmesini ve grup atmosferinin güçlenmesi sağlanır.

Uygulamada yönetime katılma biçim olarak beş türde yaklaşım olduğu görülür.<sup>49</sup>

- Gönüllü katılma
- Temsili katılma
- Eşit sayıda katılma
- Sendikal katılma
- Kendi kendine yönetim (Öz yönetim)

#### **e. Yetki ve Sorumluluk Dengesi**

Yetki ve sorumluluk sayesinde işgören eylemlerinde özgürlük kazanır,sorumluluk yüklenir ve gereksinmelerini giderebileceği davranışlara yönelebilir.Ayrıca yöneticinin giderek artan sorumlulukları ve denetim yükü de bazı yetki ve sorumluluklarının astlarına devredilmesiyle azalabilir. Kişilerde motivasyonun artması için denetimin minimumda kalması ve işgörene olan gereksinmenin ona belli edilmesi gerekir.Ayrıca bireyi motive edecek ve kendini gerçekleştirmesini sağlayacak yorumlar yapılmalıdır.

---

<sup>48</sup> Tosun., a.g.e. ,s.299

<sup>49</sup> Eren.E., a.g.e., s.449-550

Yetki devri konusunda planlama çok önemlidir. Yöneticiler planmayı yaparak hangi yöneticilere yetkinin devredileceğine karar vermelidir. Başarılı bir karar verebilmek için yetki devrini şu kriterlere dikkat ederek uygulamak gerekir;

- Astlara verilen yetki ile sorumlulukların denk olması gerekir.
- İşletmelerde astların hangi yöneticiye bağlı olduğu belirlenerek meydana gelebilecek yetki karmaşası önlenmelidir. Konunun uzmanı olan kişilere yetkiler verilmelidir.
- Yetki devreden yönetici kendi kendi yetkisini devrettikten sonra, üst yönetime karşı sorumluluğu sona ermez. Yetki devreden yönetici konunun takipçisi olmak zorundadır.
- Yetki devri yöntemi işletmenin yapısına göre değişir. Merkezci yönetim olan işletmelerde kararların büyük bir bölümü en üst yönetimce alındığından yetli devrine pek gerek duyulmaz
- Merkezci olmayan örgütlerde yetki en alt kademelere kadar devredilebilir.

#### **f. Eğitim ve Yükselme**

Eğitim çalışanların motivasyonu için yöneticilerin kullanacağı önemli bir araçtır. Yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve işgörenlerin tatminini sağlama açısından eğitim çok önemlidir. Organizasyonun yeni bilgilere ihtiyaç duyması verimliliğini artırma amacından kaynaklanır. Dinamik yapıya sahip organizasyonlarda sürekli olarak yeni bilgilerin edinilmesi gerekir. Organizasyonun yeni gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlama ancak çalışanların yeni bilgilerle donatılmasıyla mümkündür. Kendilerine yeni bilgiler sunulan ve eğitilen çalışanlar ait olam, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli ihtiyaçlarını karşılayabiliyorlar.

Yükselme tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak değerlendirilir. Bu çalışanın gösterdiği başarıya karşılık bir ödüdür. Yükselmenin gerçekleşme nedeni kişinin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını bir sonucudur. Bu ihtiyaçların giderilmesi işletmede verimliliğin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Mesela

yükselmeler işgörelere üstün şevk sağlar,işgücü devrini düşürmek,bazı durumlarda personel gereksinmesinin karşılanması gibi sonuçlara neden olur.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### DEĞİŞİMİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

#### I. DEĞİŞİMİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ SAPTAMA

Hizmet sektörü tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de en hızlı büyüyen sektörlerden birisidir. 1990'dan itibaren sanayi sektörünün milli gelirden payı artmazken hizmet sektörünün payı giderek artmakta ve Gayri Safi Milli Hasıla içinde % 54'lere ulaşmış bulunmaktadır. Hizmet sektörü sadece gelişmiş ekonomilerde büyümekle kalmayıp aynı zamanda uluslararası ticarete de bu durum yaşanmaktadır. Hizmet sektörünün büyümesi post endüstriyel ekonominin en belirgin özelliklerinden biridir. Buna ilave olarak hizmet bileşenleri üretim malları için artı bir değer katması ile anlamlı bir öneme sahiptir. Bu yüzden hizmet kalitesi kavramı son yıllarda akademik ve yönetim çevrelerinde incelenen bir konu olmaktadır.

#### *Hizmet Kalitesi (Müşteri Tatmini)*

Müşteri tatmin kavramı ile hizmet kalitesi kavramı arasında bir ilişki vardır. Müşteri tatminin yaygın kullanımı "spesifik (özel) muamele" iken, hizmet kalitesi ise, "firmanın global davranışı" olarak ifade edilebilir.

Hizmet kalitesi ile müşteri tatmini yapısal olarak farklı kavramlaştırılmış olmalarına rağmen aralarındaki ilişki net bir şekilde tanımlanamamaktadır. Ancak akademisyenler ve uygulamacılar tarafından hizmet kalitesi ile müşteri tatmini birbirinin yerine kullanılmaktadır.

İşletmelerde değişimin motivasyon üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla, Türkiye'nin lider kuruluşlarından birinde Çağrı Merkezinde konu ile ilgili uygulama gerçekleştirilmiştir. Telefonda müşteri hizmetleri veren bir departmandır.



## A. Araştırma Yöntemi

Araştırmada “anket” tekniği kullanılmıştır. Anket formunda, çalışanların katılımını sağlaması , takım çalışmasını desteklemesi, iletişime önem vermesi, bilgiyi paylaşması ve beceri geliştirmesi, yeterli kaynak sağlaması, hedefleri belirlemesi, geri besleme yapması, motivasyonu artırması ve teşvik edici olması gibi sorular bulunmaktadır.

Anket formu aracılığıyla ile toplanan verilerin düzenlenmesi ve istatistiklerin hesaplanmasında “SPSS 12.0 for Windows” istatistik paket programı kullanılmıştır. Tüm değişkenlerin sıklık oranları, değişkenlere ilişkin ortalama değerleri hesaplanmıştır..

## B. Araştırma Bulgularının Değerlendirmesi

### 1. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Ankete katılan kişilerin cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, görev çeşidi ve görev süresi gibi özelliklerine göre dağılımı analiz edilmiştir.

**Tablo 1** Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde ( % )	Kümülatif
Bayan	16	45,7	100,0
Erkek	19	54,3	54,3
Toplam	35	100,0	

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet faktörüne göre dağılımı şu şekildedir. Katılımcıların % 45,7’si (16 kişi) bayan , % 54,3 ‘ü (19 kişi) erkek olduğu saptanmıştır.

**Tablo 2** Araştırmaya Katılan Bireylerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni durumu	Frekans	Yüzde ( % )	Kümülatif
Evli	11	31,4	100,0
Bekar	24	68,6	68,6
Toplam	35	100,0	

Ankete katılan kişilerin % 31,4 'ü (11kişi) evli, % 68,6 'sı (24 kişi) bekarıdır.

**Tablo 3** Araştırmaya Katılan Bireylerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Mezuniyet	Frekans	Yüzde ( % )	Kümülatif
Lise	4	11,5	11,5
Meslek yüksek okulu	5	14,2	25,7
Üniversite	20	57,1	82,8
Yüksek Lisans	6	17,2	100,0
Toplam	35	100,0	

Ankete katılan kişilerin çoğunluğunu % 50,4'ü ( 57 kişi) oranıyla üniversite mezunları oluşturmaktadır. Ankete cevaplayanların % 37,2'si (42 kişi) lise , %10,6 'si (12 kişi) meslek yüksek okulu ve %1,8'si (2 kişi) yüksek lisans mezunudur.

**Tablo 4** Araştırmaya Katılan Bireylerin Görev Süresine Göre Dağılımı

Görev süresi	Frekans	Yüzde ( % )	Kümülatif
2.5 yıl	3	8,6	8,6
2 yıl	1	2,9	11,5
1,5 yıl	6	17,2	28,7
1 yıl	14	40,0	68,7
1 yıldan az	11	31,5	100,0
Toplam	35	100,0	

Ankete katılan kişilerin % 8,6 'sı (3 kişi) 2,5 yıldır , % 2,9 'u (1 kişi), 2 yıldır, % 17,2'si (6 kişi), 1,5 yıldır , %40 'ı (14 kişi) 1 yıldır , % 31,5 'i (11 kişi) 1yıldan az zamandır görev yapmaktadır.

**Tablo 5** Ankete Katılan Bireylerin Görev Tipine Göre Dağılımı

Görev	Frekans	Yüzde ( % )	Kümülatif
İdari görevliler	7	53,1	53,1
Teknik görevliler	28	46,9	100,0
Toplam	35	100,0	

Ankete katılan kişilerin % 53,1'i (60 kişi) idari görevlilerden % 46,9'u (53 kişi) teknik görevlilerden oluşmaktadır.

## 2. Anket Formunda Yer Alan Sorulara Verilen Yanıtların Oranları

Anket formunda yer alan soru ifadelerine verilen yanıtların oranları şöyledir:

Soru 1	Frekans	Yüzde%
b	11	31,4%
c	16	45,7%
d	8	22,9%
Toplam	35	100,0%

1.soruda, katılımcılara organizasyonda gerçekleştirilen değişimin düzeyi sorulmuştur. Katılımcıların %31,4' ü amaçlarda değişim olduğunu,%45,7' si yapısal değişme olduğunu, %22,9' u da personel ile ilgili değişme olduğunu belirtmiştir.

Soru 2	Frekans	Yüzde%
a	14	40,0%
b	16	45,7%
c	2	5,7%
d	2	5,7%
e	1	2,9%
Toplam	35	100,0%

2. soruda katılımcılara değişimin temel sebebi sorulmuştur. Bu soruya katılımcıların %40'ı teknolojik değişimin olduğu, % 45,7' si rekabet düzeyinde değişme olduğunu, %5,7' si ekonomik koşulların olduğunu,% 5,7'si demografik koulların olduğunu, %2,9' u yasa ve kurallarda değişimin temel sebeb olduğunu belirtmiştir.

Soru 3	Frekans	Yüzde%
b	5	14,3%
c	13	37,1%
d	4	11,4%
e	13	37,1%
Toplam	35	100,0%

3. soruda değişimin temel ajanları kimlerdir sorusuna katılımcıların %14,3' ü liderler, %37,1' i yöneticiler, %11,4'ü bireyler ,%37,1 'i tüm örgütün katılımı olarak yanıt vermiştir.

Soru4	Frekans	Yüzde%
a	18	51,4%
b	17	48,6%
Toplam	35	100,0%

4. soruda katılımcılara değişime karşı direnç olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların %51,4'ü değişime direnç olduğunu,%48,6' sı değişime direnç olmadığını belirtmiştir.

Soru 5	Frekans	Yüzde%
Boş	15	42,9%
c	7	20,0%
d	8	22,9%
e	5	14,3%
Toplam	35	100,0%

5. soruda değişime direnç olduğunu düşünüyorsanız temel sebebi nedir sorusuna, katılımcılar %20' si Huy ve mizaç , %22,9' u Değişimin yarattığı belirsizlik ve tehditler, %14,3'ü Lider ve yöneticilerin güven vermemesi olarak belirtmişlerdir. %42,9' u direnç olmadığını belirttikleri için yanıt vermemişlerdir.

Soru 6	Frekans	Yüzde%
b	15	42,9%
c	18	51,4%
d	2	5,7%
Toplam	35	100,0%

6. soruda gerçekleşen değişim sonucunda katılımcılık düzeyi gelip gelişmediği ifadesine katılımcıların %42,9'u yükseldiğini, %51,4'ü değişmediğini, %5,7'si ise azaldığını belirtmiştir.

Soru 7	Frekans	Yüzde%
b	13	37,1%
c	20	57,1%
d	2	5,7%
Toplam	35	100,0%

7. soruda gerçekleşen değişimin verimliliği arttırıp arttırmadığı ifadesine, %37,1'i artmıştır,%57,1'i değişmemiştir,%5,7'si de azalmıştır olarak belirtmiştir.

Soru 8	Frekans	Yüzde%
b	15	42,9%
c	13	37,1%
d	6	17,1%
e	1	2,9%
Toplam	35	100,0%

8. soruda gerçekleşen değişimin iş doyumunu üzerindeki etkisi ne yönde olmuştur ifadesine %42,9'u yükselmiştir, %37,1'i değişmemiştir, %2,9 'u azalmıştır olarak belirtmiştir.

Soru 9	Frekans	Yüzde%
a	6	17,1%
b	17	48,6%
c	8	22,9%
d	3	8,6%
e	1	2,9%
Toplam	35	100,0%

9. soruda gerçekleşen değişimim iş yerindeki iletişim üzerine etkisi nasıldır sorusuna çalışanların arasındaki iletişim %17,1 i çok artmıştır, %48,6'sı artmıştır, %22,9'u değişmemiştir, %8.9'u azalmıştır, %2,9' u çok azalmıştır olarak belirtmiştir.

Soru10	Frekans	Yüzde%
a	1	2,9%
b	13	37,1%
c	13	37,1%
d	8	22,9%
Toplam	35	100,0%

10.soruda gerçekleşen değişim iş yerinde bilgi paylaşımını nasıl etkilemiştir sorusuna katılımcıların %2,9 'u çok artmıştır, '37,1 'i artmıştır, %37,1' i değişmemiştir olarak belirtmiştir.

Soru11	Frekans	Yüzde%
b	17	48,6%
c	12	34,3%
d	6	17,1%
Toplam	35	100,0%

11.soruda gerçekleşen değişimle birlikte bilgi üretimi nasıl etkilenmiştir sorusuna katılımcıların %48,6'I artmıştır, %34,3'ü değişmemiştir, %17,1 'i azalmıştır ifadelerini belirtmiştir.

Soru12	Frekans	Yüzde%
a	2	5,7%
b	15	42,9%
c	7	20,0%
d	9	25,7%
e	2	5,7%
Toplam	35	100,0%

12. soruda gerçekleşen değişimle birlikte iş yerinde motivasyon düzeyi nasıl etkilenmiştir sorusuna katılımcıların %5,7' i çok artmıştır, %42,9'u artmıştır, %20'si değişmemiştir, %25,7' si azalmıştır, %5,7'i çok azalmıştır olarak belirtmiştir.



## SONUÇ

Günümüzün hızlı değişim ortamı, değişimi ve değişim yönetimi ile ilgili yaklaşım ve çabaları sürekli hâle getirmiştir. Değişimin temel noktası, değişim gereğinin hissedilebilmesidir. Yani türü ne olursa olsun, değişimin benimsenmesi ve başarısı, beyinlerde başlayacak düşünsel gerilimin gücüyle orantılı olacaktır. Günün artan değişim ihtiyacın karşılayacak yaklaşım ise, süreklilik arz eden değişim çabalarıdır. Sürekli bir değişim refleksi varlığı, işletmeler için temel yaklaşım hâline gelmiştir. Güçlü olmaktan öte, hayatta kalmak için dahi işletmeler bu modu yakalamak zorundadır.

Yapılan bu araştırmada anket değerlendirmesine katılan katılımcıların %45,7' si işletmelerindeki değişim düzeyinin yapısal olduğunu belirlemiştir. Bu yapısal değişimin temel sebebi olarakta %45,7'si rekabet düzeyindeki değişme olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki değişimin temel ajanlarının belirlenmesi konusunda %37,1'i yöneticiler, %37,1'i tüm örgütün katılımı olarak yanıtlamıştır.

Yaşanan değişimlerin amacı ne olursa olsun, değişim dönemleri gerçekten zor ve sorunlu dönemlerdir. Yapılan bu araştırmada ihtiyaç duyulan bu değişme katılımcıların %51,4'ü direnç olduğunu belirtmiştir. Değişime karşı oluşan bu direncin nedeni olarakta %22,9 'u değişimin yarattığı belirsizlikler ve tehditlerden kaynaklandığını belirlemiştir. Ayrıca gerçekleşen değişim sonucunda %51,4' ü katılımcılık düzeyinin artmadığını ve %57,1'i verimliliği arttırmada değişliklik olmadığını belirtmiştir. Değişim dönemlerinde dikkate alınacak temel değişken ise insandır. Çalışanlar, yönetenler, iş ve hisse sahipleri, müşteriler, iş ortakları vb. herkes değişim üzerinde etkiye sahiptir. İnsana rağmen değişimi gerçekleştirmek ise suya yazı yazmaktır.

Değişim dönemlerinin karmaşası içinde, insanlara güç ve cesaret veren, yön gösteren ,yaratıcılıklarını körükleyerek gerekli adımları atmasını sağlayan ya da kolaylaştıran esas unsur; iyi bir vizyondur. Vizyon, etkisi ve gücüyle orantılı olarak, işletme ya da organizasyona, değişimle ilgili proaktif bir yapı kazandırır. Yanlış oluşturulmuş, kişilerce paylaşılmayan, yapısal eksiklerin söz konusu olduğu bir vizyon ise, bu işlevi yeterince yerine getiremeyecektir.



Değişimin iş doyumu üzerindeki etkisine ise %42,9'u yükselmiş, iletişime etkisine %48,6'sı artmış, bilgi paylaşımına etkisine de %37,1'i artmış olarak yanıtlamıştır. Bilgi üretiminin ve motivasyonun artmasına yönelik sorularda değişimin artırıcı etkisi olduğuna dair belirlemeler oluşmuştur. Katılımcıların %48,6'sı değişimin bilgi üretiminin arttığını, %42,9'u da motivasyon düzeyinde artırıcı rol oynadığını belirtmiştir.

Güçlü vizyonlar değişimleri ve insanların kafalarındaki değişim gereğini hazırlayacaklardır. Değişim başladıktan sonra da belirli ölçüde belirsizlik ve şüpheli noktaları azaltacaktır. Ancak değişimin yoğun ve psikolojik karmaşasını daha az kayıpla aşmak için vizyonun ışık tuttuğu noktaların daha fazla aydınlatılması önem kazanmaktadır. Bu da açıkları tespit edilmiş olan vizyonların sistemli bir çabayla yeniden ele alınmasını, güçlü vizyonların ise daha canlı hâle getirilmesi ve yaklaştırılmasıyla ilgili gayretleri gerekli kılmaktadır.

## EK: ANKET FORMU

### ANKETİ DOLDURAN KİŞİLERLE İLGİLİ BİLGİLER :

Şu anki göreviniz ( Ünvanınız ) nedir ?		
Ne kadar süredir bu görevde çalışmaktasınız?		
Ne kadar süredir görevinize bu firmada devam ediyorsunuz?		
Cinsiyetiniz:	Bay <input type="checkbox"/>	Bayan <input type="checkbox"/> Yaşınız :.....
Medeni Durumunuz :	Bekar <input type="checkbox"/>	Evli <input type="checkbox"/>

### EĞİTİM DURUMU :

İlkokul :
Ortaokul:
Lise :
Üniversite:
Yüksek lisans:
Doktora

1. sizce işyerinizde gerçekleştirilen değişimin düzeyi nedir?
  - a. amaçlarda değişim
  - b. yapısal değişme (organize olma biçimi)
  - c. teknoloji ve görevle ilgili değişme
  - d. personelle ilgili değişme
2. sizce değişimin temel sebebi nedir ?
  - a. teknolojik gelişmeler
  - b. rekabet düzeyinde değişme
  - c. ekonomik koşullar
  - d. demografik
  - e. yasa ve kurallarda değişme

3. sizce değişimdeki temel ajanlar kimlerdir?
- danışmanlar
  - liderler
  - yöneticiler
  - bireyler
  - tüm örgütün katılımı
4. iş yerinizde değişim faaliyetine karşı direnç var mı ?  
( ) evet ( ) hayır
5. dördüncü soruya cevap evetse sizce bunun temel nedeni aşağıdakilerden hangisidir?
- yetersizlik ve bir şeyler kaybetme korkusu
  - farklı algılama, yanlış anlama ve güven eksikliği sorunu
  - huy ve mizaç
  - değişimin yarattığı belirsizlik ve tehditler
  - lider ve yöneticilerin güven vermemesi
6. gerçekleşen değişim sonunda katılımçılık düzeyi
- çok yükseldi
  - yükseldi
  - değişmedi
  - azaldı
  - çok azaldı
7. gerçekleştirilen değişim verimliliği nasıl etkilemiştir?
- verimlilik çok artmıştır
  - verimlilik artmıştır
  - değişmedi
  - verimlilik azalmıştır
  - verimlilik çok azalmıştır

8. sizce gerekleŒen deęiŒimin iŒ doyumunu üzerindeki etkisi nasıldır?
- Çok ykselmiŒtir
  - ykselmiŒtir
  - deęiŒmemiŒtir
  - azalmıŒtır
  - Çok azalmıŒtır
9. sizce gerekleŒen deęiŒimim iŒ yerindeki iletiŒim üzerine etkisi nasıldır
- alıŒanların arasında iletiŒim çok artmıŒtır
  - alıŒanların arasında iletiŒim artmıŒtır
  - deęiŒmemiŒtir
  - alıŒanların arasında iletiŒim azalmıŒtır
  - alıŒanların arasında iletiŒim çok azalmıŒtır
10. sizce gerekleŒen deęiŒim iŒ yerinde bilgi paylaŒımını nasıl etkilemiŒtir.
- Çok artmıŒtır
  - artmıŒtır
  - deęiŒmemiŒtir
  - azalmıŒtır
  - Çok azalmıŒtır
11. sizce gerekleŒen deęiŒimle birlikte bilgi üretimi nasıl etkilenmiŒtir.
- Çok artmıŒtır
  - artmıŒtır
  - deęiŒmemiŒtir
  - azalmıŒtır
  - Çok azalmıŒtır

12. sizce gerekleŒen deęiŒimle birlikte iŒ yerinde motivasyon düzeyi nasıl etkilenmiŒtir.

- a. Çok artmıŒtır
- b. artmıŒtır
- c. deęiŒmemiŒtir
- d. azalmıŒtır
- e. Çok azalmıŒtır



## KAYNAKÇA

- DÜREN,Z., **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2000, s: 6
- Noel M.Tichy-Stratford Sherman, **Şirketinizin Kaderini Değiştirin**, Çev.Y.Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul, 1996, s.16-17
- Güzelcik,E., **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, 1.basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.80-81
- <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/degisim.html> Araş. Gör. Seçil TAŞTAN
- Can,H., AKGÜN,A.,**Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**,4. Baskı,Ankara,2001, s:305
- EREN,E.,**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**,7. Baskı,Beta,İstanbul,2001,s:490
- CAN,A.,TEKARSLAN,E.,**İşletmeler için Davranış Bilimleri**,Avcı Basım Yayın,2.Baskı,İstanbul,1996s: 104
- KBG DEĞİŞİM , **Koç Bilgi Grubu Değişim Dergisi**,Şubat.2004 ,s: 8
- Mahmut Tekin ve Ercan Çiçek; “Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri ilişkileri Yönetimi ve Önemi”, [www.bilgiyönetimi.org-cm](http://www.bilgiyönetimi.org-cm)
- Richard H. Hodgetts; Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu; **Yönetim Teori, süreç Uygulama**, Beta Basım Yayın Dağıtım, Ekim 1999, s.629

- Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003, s.240
- Melek Vergiliel Tüz; “ Oraganizasyonlarda Değişim, Değişime Tepki ve Tepkilerin Önlenmesi”, Uludağ Üniv. İ.İ.B.F Dergisi, C.14, S.1-2 Bursa,1993, s.133
- Melek Vergiliel Tüz; “Değişim ve Kaos ortamında işletme Davranışı”; Alfa akademi Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Bursa, 2004, s.9
- Mehmet Sağlam , Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını, Doğan Basımevi, Ankara, 1971, s.9
- Burhan Aykaç; “Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim”, TODAİE Dergisi, c.24, s.2 Haziran 1991,s.117
- Örgütsel Gelişim ve Değişim Yönetimi”, [www. insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)
- “Yeni yöneticinin Tipinin Anatomisi”, Capital, y.2,s.3 Mart1994,s.88
- Haydar Kazan, "İşletme Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve büyümenin etkileri", Organizasyon dergisi, y.1,s.2,s.13
- Gani Oktay Arbak; “ İleri Teknoloji ve Çağdaş Yönetim Anlayışında Gelişmeler”, Organizasyon Dergisi, y.1, s.2,s. 22-23

## ÖZGEÇMİŞ

18 Mart 1980 İstanbul doğumluyum. 1997 senesinde Anabilim Lisesinden mezun oldum. Aynı sene Doğu Üniversitesi İşletme bölümünü kazandım. 2001 senesinde mezun oldum ve Kocaeli Üniversitesinde Yüksek lisansa başladım. Mart 2003 senesinde Koç sistem Çağrı merkezinde müşteri temsilcisi olarak çalışmaya başladım. Mart 2004 den itibaren aynı departmanda Kalite Geliştirme Uzmanı olarak görevime devam etmekteyim.

