

araştırma

TEKSTİL VE İLÂÇ SEKTÖRLERİNDE İŞ GÖRENLERİN İSTEK VE BEKLEYİŞLERİ

Asis. Dr. İlhan ERDOĞAN

«Personelinin davranışını kuruluşun amaçlarına uydurmak isteyen yöneticiye düşen görev, çalışanların beklemeşlerini olumlu yönde gerçekleştirerek; işgörenleri duyarlı oldukları güdülerle işlerine bağlayıp, verimlerini arttırmaktır.»

Günümüzde toplumların gücünü belirleyen etkenlerin başında ekonomik güç gelmektedir. Toplumun gelişmişliği veya az gelişmişliği ekonomik olgunluk düzeyine göre belirlendiği gibi, toplum fertlerinin arzu ve istekleri de ülkelerinin ekonomik olgunluklarına göre değişmektedir. Ülkenin ekonomik başarısı sektörlerin; sektörlerin ekonomik başarısı da firmaların

etkinliklerine bağlıdır. Bir firmanın etkinliğini ise, üretim kaynaklarının düzenli ve verimli şekilde kullanılması sağlayacaktır.

Esas itibariyle işletme; tabiat, emek, sermaye ve organizasyon adı verilen başlıca dört üretim kaynağından oluşan bir sistemdir. Plânlanan amaçlara ulaşmak isteyen yönetici bu üretim kaynaklarının yeteri kadarını bulup etkin bir bi-

*Dr. İlhan Erdoğan İ. Ü. İşletme Fakültesi
Davranış Bilimleri Kürsüsünde görevlidir. Fakülte de İş Sosyolojisi dersleri vermektedir.*

çimde kullanmak isteyecektir. Her üretim faktöründen yararlanmak isteyen yönetici, acaba insan faktöründen en iyi şekilde nasıl faydalanabilir?

I) İnsanı Verimli Çalıştırmanın Yolları

İnsan her şeyden önce biyolojik bir organizma olduğuna göre, yaşamı bazı gereksinimlerinin karşılanmasına bağlıdır. İnsanın çalışması; bir ücret karşılığı emek veya düşüncesini satması, bireysel gereksinimlerini karşılamak istemesindedir. Bu durumda bir işletmenin personeline gereksinimini karşılaması için üstün çıkarlar tanınması, elemanlarını teşvik etmesi onların verimli çalışmalarını sağlamak istemesindedir. İnsanın verimli çalıştırılması bu yönden ele alınırsa, sadece maddî faktörlerle teşvik söz konusu olmaktadır. Bu durumda akla «acaba insan ihtiyaçlarının tümü maddî faktörlerle karşılanabilir mi?» gibi bir soru gelecektir.

A) İhtiyaçlar ve Önemleri

Maslow'un çalışmaları esas alındığı takdirde insan için beş temel ihtiyacın olduğu ve bunların içinde en önemlisinin de fizyolojik ihtiyaçlar olduğu görülür. Fizyolojik ihtiyaçlar içinde yiyecek, giyecek, barınma gibi temel gereksinimler yer alır. Maslow'un teorisinin önemli yönü bu ihtiyaçların

belirli bir sıra ile karşılanacağıdır (1).

Organizasyonlar içinde yer alan kişilerin çoğu eğitim düzeyleri, tecrübeleri ve birbirlerine karşı takındıkları tavırlar bakımından farklılıklar gösterirler. Bu farklılıklar örgüt içi sorunların yanı sıra çalışma biçimlerinin de farklı olmasını gerektirecektir (2). Söz konusu farklılıklar Maslow'un ihtiyaçlar dizisini değiştirmeyecek ancak, örgüt içindeki bireylerin ihtiyaçlar zincirinin halkalarına verdikleri önemlerin farklı olmasına yol açacaktır.

B) Davranışların Düzenlenmesinde İsteklerin Yeri

İnsan ihtiyaçları belirli bir sınır içerisinde incelenirse, bireyin ilgi sahasını gereksinimleri ve bu gereksinimlerinin giderilme derecesinin belirleyeceği görülmektedir. Her ne kadar insan hakkındaki klâsik görüş, bireyin sınırlı bilgiye, ilgi sahasına ve kişisel özelliklere sahip olduğu ise de, bireylerin yeni bilgi ve yetenekler kazanabilecekleri kabul edilmektedir (3). İşte bu tür yeni bilgiler yeni ihtiyaçları doğuracaklar veya belirli gereksinimlerin tatmin sınırlarını genişleteceklerdir.

Yönetici, personelin davranışları ile firmanın amaçları arasında bir koordinasyon kurmak isteyeceğine göre, personelin davranışlarının nedenlerini bilmek zorundadır. Bu nedenle, yöne-

tici, personeli için yeni ihtiyaçlar yaratmalı ve bu ihtiyaçların tatmin araçlarını işyeri aracılığıyla personeline vermelidir. Böylece işyeri ile personel arasında duygusal bir bağ kurmuş olacaktır.

C) Personel Davranışını Etkileyen Yeni Gündümler

Günümüz toplumlarından birçoğunun temel sorunu bireylerin işe nasıl güdüleneceğidir. Kütle üretimi yapan toplumlarda (veya bu tür üretime yeni geçen ekonomilerde) işini yaratıcı bulmayan personelin işyerinde aradığı tatmini bulamayışı, bu sorunun önemini artırmaktadır. Büyük bir örgüt içinde yer alan ve yüzünü hiç görmediği kişilerin emirlerini yerine getirmeye çalışan bireylerin işyerlerinde tatmin olmayışlarının önemli bir sorun olması yadırganmamalıdır (4).

1) LUTHANS, Fred - Richard M. HODGEST; *Social Issues In Business*, New York, The MacMillan Comp., 1972, s. 154.

2) SCHMİDT, Warren; *Organizational Frontiers and Human Values*, Belmont, Wadsworth Publishing Comp., 1970, s. 136.

3) TANNEBAUM R. - Davis SHELDON, A; «Values, Man and Organizations,» *Personal and Organizational Effectiveness*, Der Richard Hacon, London, McGraw - Hill Book Comp., 1972, s. 13.

4) SAYLES, Leonard - George STRAUSS; *Human Behavior In Organizations*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1966, s. 135.

Bu durumda personeli işyerine bağlayacak, bireyin zihinsel ve bedensel gücünü işletmenin amaçlarına kolayca yönlendirecek yeni güdümler gerekmektedir. Personel ile iş arasında etkin bir bağlantı kurmak için yeni güdümler (motivler) bulunurken veya personel bekleyişlerini saptarken, çalışanların işe karşı olumlu bir tutuma sahip olmalarını da sağlamak gerekecektir. Organizasyon teorikçileri insan ihtiyaçlarının rasyonel olmadığına inandıkları kadar, plânlanan ve personele tanıtılan işe karşı işgörenlerin tutumlarının arzu edilen yönde geliştirilebileceğini de kabul ederler (5).

Başkalarının davranışlarını etkilemek isteyen kişi için güdümlenme (motivasyon) izlenecek bir takdirdir. Bu takdiğin içinde bireylerin yaşama şartlarının düzeltilmesi veya iş yapısının kişiye uygunluğunu sağlayacak yolların olması doğaldır. Bu ve benzeri gereksinimlerin giderilmesiyle kişinin çeşitli amaçlara doğru yöneltilmeceği görülebilir (6). Gerçekte güdümlenme yoluyla işgörenlerin davranışlarının iç kontrolü yanında zihinsel yapılarını da etkileme olanağı vardır.

Tutum ve davranışları etkileyerek çalışanların verimini artırmak için toplum üyelerince geçerli olan motivleri başka bir deyişle, çalışanların bekleyişlerini saptamak gerekecektir.

Her zaman ve her yerde

ücret önemli bir güdümlenme faktörü olarak görülmüştür. Ücreti değiştirmek suretiyle işde tatmin veya tatminsizlik yaratmak mümkündür. Ücret iş aleminde görülebilir ve açıklanabilir güdümlerin başında gelir (7). Fakat, yapılan araştırmalardan bütün iş kademelerinde fizyolojik ve güven ihtiyaçları tatmin edilen işçilerin sayısının günden güne arttığı görülmektedir. Buna karşılık değer ve yaratma ihtiyaçlarında bir azalmanın olduğu görülmektedir. Konuya bu yönden bakılınca, tatmin edilen ihtiyaçların aşağı yukarı tüm insanların eşit muameleye tabi tutulduğu alanlardaki ihtiyaçlar olduğu görülecektir. Bu nedenle işgörenlerin işe katkılarını artırmak için daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları uyandırmak gerekecektir. Astların ileri düzeydeki ihtiyaçlarını anlayabilmek için yöneticilerin kuvvetli bir teşhis yeteneğine sâhib olmaları gerekmektedir (8). Bu gerekliliğin sonucu olarak çağdaş yönetim sorunlarıyla uğraşan yöneticilerin ve teorikçilerin değişen zaman süreci içinde personelin işyerinde nelerden tatmin olduğunu veya olmadığını saptamaları gerekmektedir.

Acaba Türk işletmelerinde çalışan personel ne istiyor? İşyerlerimizdeki personelin hangi düzeydeki ihtiyaçları karşılanmıştır? Bu ve benzeri sorulara kısmen olsun açıklık getirmek, işyerlerimizdeki personel sorunlarına büyük ölçüde çözüm

getirebileceği gibi, çalışanların yeteneklerinden tam olarak yararlanma olanağını da verecektir. **Aşağıda genel sonuçlarımızı verdiğimiz araştırmayı bu amaçla yapmış bulunuyoruz.**

II) ARAŞTIRMANIN UYGULANIŞ BİÇİMİ VE ANA KÜTLESİ

İşyerlerimizde çalışan personel bizden ne bekliyor? Çalışmalarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyecek faktörler nelerdir? Bu ve benzeri bazı konulara açıklık getirmeye çalıştığımız araştırmamızın ana kütlesi Tekstil ve İlaç Sanayii'nde çalışan personeldir.

A) Araştırmanın Ana Kütlesi

Sınırlı olanaklarla yapılan araştırma bölge olarak İstanbul Sanayi Bölgesi'nde yapıldı.

5) HERZBERG, Frederick; «How Do You Motivate Employees,» **Studies In Personnel And Industrial Psychology**, 4. B., Der. E. A. Fleishman, A. R. Bass, Homewood, Illinois, The Dorsey Press, 1974, s. 232.

6) RUSSELL, Hugh; Kenneth BLOCK; **Human Behavior In Business**, Englewood Cliffs, N. J., Prentice - Hall Inc., 1972, s. 140.

7) MACAROV, D; «A Test of the Two - Factor Theory of Work Motivation In an Israeli Kibbutz,» **Organizational Behavior**, 4. B., Der. Keith Davis, New York, McGraw - Hill Book Comp., 1974, s. 73.

8) PENFIELD, Robert; **Orğütte Beşeri Münasebetler**, Çev. Resan Taşçıoğlu, Ankara, M.E.B. Mesleki ve Teknik Okullar Müdürlüğü, s. 102.

mış, bu bölgede faaliyetini sürdüren **tekstil ve ilaç fabrikalarının kalifiye işçileri araştırma ana kütlesi olarak benimsenmiştir.** İstanbul Sanayi Bölgesi'nde sözü edilen iş kollarında çalışan işçilerin sayıca kabarık olması; bu iş kollarında çalışanların nitelik olarak diğer işkollarında çalışanlardan çok farklı olmaları araştırma sonuçlarının temsil yeteneğini tüm işyerlerimiz açısından artıracaktır.

B) Araştırmanın Uygulanmış Biçimi

Türk işçilerinin beklentilerini saptamak amacıyla yaptığımız araştırma açık sorulu anketlere dayanıyordu. Ek'de verilen, posta ve anketörler aracılığı ile ana kütle içinden seçilen örnek kütleyle iletilen anketlerin açık sorulu olmasının iki nedeni vardı. Açık soruların birinci faydası, ankete katılanların düşüncelerini belirli seçeneklerle sınırlamayıp konuya ilişkin fikirlerini tam olarak saptama olanağının olmasıdır. Eğer her soru için belirli seçenekler koysak ve ankete katılanlardan bu seçeneklerden uygun gördüklerini işaretlemelerini isteseydik deneklerin görüşlerini belirli oranda sınırlamış olacaktık.

Araştırma anketimizin açık sorulardan oluşmasının ikinci yararı ise, teorik olarak bilinen bazı istek türlerinin çalışanlar tarafından ne ölçüde bilindiğinin saptanabilmesidir. Başka bir de-

yişle, işyerlerimizde çalışanların istekleri arasında teorik olarak belirlenen güdülenme faktörleri dışında faktörlerin olup olmadığının bu yöntemle saptanma olanağının bulunmasıdır.

C) Araştırmaya Katılma Oranı

İstanbul Sanayi Bölgesindeki tekstil ve ilaç fabrikalarındaki yetişmiş işçiyi ana kütle olarak aldığımız araştırmada, posta ve anketör aracılığıyla 500 anket uygulanmak istenmiştir. Bu 500 anketten 331 tanesi cevaplanarak bize gelmiştir. Bu durumda anketimize katılma oranı 0,66 olmuştur.

III) ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Ek'deki anket formundan da görüldüğü gibi ankete katılan personelin çeşitli konular hakkındaki düşüncelerini

sorup yönetimden ve iş çevrelerinden beklentileri saptanmak istenmiştir.

A) İstenmeyen Davranışlar

Araştırma anketimizin ikinci sorusu işyerlerinde cesaret kıran ve tatminsizlik yaratan davranışları tesbit amacına yönelikti. Araştırmaya katılanların bu soruya verdikleri cevapların aşağıdaki şekilde dökümü, işyerlerinde personelce istenmeyen davranışları göstermektedir.

Aşağıdaki tablodan görüldüğü gibi araştırmamıza katılanların 0,12 si çalışmaları için parasal yönünü tenkid etmektedirler. Yazımızın ilk bölümünde de maddi etkenlerin tatminsizliğe yol açabileceğini, ücret faktörünün her dönemde önemli bir güdü olduğunu belirtmiştik.

Araştırmaya katılanların 0,16'sı takdir edilmedikleri-

Ankete Katılanların Belirttikleri İstenmeyen Davranışlar		
İstenmeyen Davranışlar	Ankete Katılanların Sayısı	Yüzdesi
Parasal Etkenler	40	12,08
Takdir Edilmeme	54	16,31
Dürüst Olmayan Davranışlar	61	18,42
İşe Müdahale	68	20,54
Kötü ve Sert Muamele	34	10,27
Sıkı Kontrol	13	3,92
Haksızlık ve Adam Kayırma	27	8,15
Çalışma Düzensizliği	7	2,11
Şikayeti olmayan	27	8,15
TOPLAM	331	

ni belirtmektedirler. Elde edilen cevaplardan anlaşılacağına göre, takdir edilme ya yöneticilerin yapılan işi beğenmemeleri şeklinde, ya da personelin yaptığı işe kayıtsız kalmaları şeklinde görülmektedir. Gerçekte, takdir etme, çalışanları iyi sözlerle övme bazan parasal etkenler kadar önemlidir. Takdir edilmeyişin bir yönü de kötü ve sert muameledir. Deneklerin 0.10'u bu tür olumsuz davranışlardan yakındığına göre çalışanların 0,27'si takdir edilmeme ve kötü muameleden şikâyetçidir.

Araştırmaya katılanların 0,18'i dürsüt olmayan davranışların tatminsizliğe yol açtığını belirtmektedir. Deneklere göre dürüst olmayan davranışlar arasında aynı düzeyde olan personelin üstlerine iyi görünmek için giriştikleri eylemler yer almaktadır. Bu durum işyerlerimizde beşeri sorunların önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.

Anketimize cevap veren-

lerin 0,20'si işlerine müdahalenin tatminsizliğe yol açtığını belirtmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi araştırmamıza katılanların 0,08'i haksızlık ve adam kayırmadan, 0,03'ü sıkı kontrolden, 0,02'si işyerlerinde belirli bir çalışma düzeninin olmayışından yakınırken, 0,08'i çalıştıkları yerde yeterli tatmini bulduklarını belirtmişlerdir.

B) Çalıştıkları Yerde Neden Çalışıyorlar?

Araştırma anketimizin üçüncü sorusu, çalışanların çalıştıkları yerde neden çalıştıklarını saptama amacına yöneliktir. Bu soruya verilen cevapların dökümüyle işgöreni işyerine bağlayan etkenleri elde etmiş olmaktadır.

Yukardaki tablonun incelenmesi sonucu, araştırmaya katılanların yarısı (0,46 sı) hâlen çalıştıkları yerlerin daha fazla ücret verdiğini bu nedenle işyerlerine bağlı olduklarını belirtmek-

tedirler. Elde ettiğimiz cevaplara göre daha fazla ücret demekle benzeri işlerde çalışanlara oranla elde edilen yüksek ücret kastedilmektedir.

Çalışanları işyerlerine bağlayan ikinci önemli etken çalışma koşullarının iyi olmasıdır. Anketimize katılanların 0,24'ü işyerlerinin çalışma şartlarının iyi olduğunu, bu nedenle hâlen çalıştıkları işyerlerini seçtiklerini belirtmektedirler. Elde ettiğimiz cevaplara göre çalışma koşulunun iyiliği derken, işyerinin fizikî rahatlığı, kullanılan araç ve gereçlerin yeterliliği kastedilmektedir.

Anketimizi cevaplayanların 0,11'i çalıştıkları yerde tesadüfen bulduklarını, işyerlerinin kendileri açısından özel bir durumunun olmadığını belirtmişlerdi.

Tablodan da görüldüğü gibi 331 kişinin 22'si çalıştıkları işyerinin çalışma sistemini beğendiklerini; işyerlerinde ihtisaslaşma olanağının olduğunu, bu nedenle hâlen çalıştıkları yeri tercih ettiklerini belirtmişlerdir. İşyerlerinin ihtisaslaşmaya imkân vermesi, elemanın yetişmesine olanak verdiğine göre çalışanların 0,06'sı kendilerini belirli bir zaman içinde meslek sahibi yapacak firmaları tercih etmektedir.

Araştırmamıza katılanların 0,06'sı çalıştıkları yerde manevî tatmin bulduklarını belirtmektedirler. Mane-

İşgörenleri İşyerine Bağlayan Etkenler		
Etkenler	Ankete Katılanların	
	Sayısı	Yüzdesi
Daha çok ücret	154	46,52
İyi çalışma koşulu	81	24,47
Tesadüf	37	11,17
Düzenli çalışma ve ihtisaslaşmaya olanak verme	22	6,64
Manevî tatmin	22	6,64
Evine Yakınlık	15	4,53
TOPLAM	331	

vi tatmini sağlayan etken olarak ise, üstlerin anlayışlı davranışı, güler yüzlü yöneticinin varlığı ve yapılan işin takdir edilmesi gösterilmektedir.

Yukardaki tablo toplu olarak incelenince işgörenleri işyerine bağlayan faktörlerin başında ücret gelirken, çalışma koşullarının iyiliği ve manevi tatmin de diğer önemli iki etken olarak görülmektedir.

C) Yaptıkları İşi Ne Kadar Daha Yapmak İstiyorlar?

Uyguladığımız anketin dördüncü sorusu çalışanların yaptıkları işi daha ne kadar yapmak istediklerini saptama amacına yönelikti. Bu sorunun cevabının dökümü çalışanların yaptıkları işi benimseyip benimsemediklerini gösterecektir. Bu soruya alınan cevaplar incelendiğinde anketimize katılanların 0,56'sının devamlı aynı işi yapmak istediği görülmüştür. Araştırmamıza katılanların 0,28'i (93 kişi) daha çok kazanma olanağının bulunması halinde yaptıkları işten başka bir iş yapabileceklerini belirtirken, 0,51'i başarılı oldukları müddetçe hâlen yaptıkları işi yapmaya devam edebileceklerini belirtmişlerdir.

Bu soruya alınan cevaplar toplu olarak gözden geçirilince, çalışanların 0,28'inin iş değiştirme açısından ücrete karşı duyarlı oldukları, 0,56'sının işlerini her-

hangi bir nedenle değiştirmek istemediği görülecektir.

D) Çalışanların Çalıştıkları İşyerinden Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler

Çalışmamızın beşinci sorusu işgörenlerin işyerlerinden ayrılmalarına yol açan etkenlerin bulunması amacını taşıyordu.

Tablodan görüldüğü gibi çalışanların 0,44'ünü işyerine bağlayan etken maddi olanaklardır. Bu durumda ücretin işçi ile işyeri arasında olumlu bir ilişki için önemi büyüktür. Ücret piyasasında benzer işe eşit ücretin oluşması, sendikaların ücretleri belirli bir düzeye çıkarmalarının işçi devrini azaltacağı söylenebilir. Konuya verimlilik açısından da bakarak çalışanları maddi bakımdan tatmin etmenin personel verimliliğini önemli ölçüde arttırabileceği-

ni ileri sürebiliriz. Bütün bunlara rağmen insanı maddi bakımdan doyurmanın güç olduğunu da belirtmekte yarar vardır.

Çalışanların 0,19'u sosyal huzursuzluk nedeniyle, 0,15'i de haksızlık nedeniyle işyerlerinden ayrılacaklarını belirtmişlerdir. Örgüt içi beşeri sorunları ve personel sürtüşmesini sosyal huzursuzluk olarak tanımlayan işgörenlerin üzerinde durdukları bir etken de haksızlıktır. Araştırmamıza katılanların belirttikleri haksız davranış, yöneticilerin aynı düzeydeki elemanlara ayrıcalıklı davranmalarındır. Şu halde işyerimizde personel sürtüşmesini azaltır ve çalışanlar arası ayrıcalıklı davranışı kaldırırsak işgörenleri işyerimize bağlamakta ücreti arttırmak kadar etkili oluruz. Hatta bu yolu izlersek çalışanların veriminin daha fazla olacağını belirtebiliriz.

Araştırma anketimize ce-

İşgörenlerin İşden Ayrılmalarına Yol Açan Etkenler

İşden ayrılmaya yol açan etkenler	Araştırmaya Katılanların Sayısı	Yüzdesi
Maddi tatminsizlik	147	44,41
Sosyal huzursuzluk	66	19,43
Haksızlık	51	15,40
İşe müdahale	30	9,06
Takdir edilmeme	15	4,53
İşden ayrılmayı düşünmeyen	22	6,64
TOPLAM	331	

vap verenlerin 0,09'u işlerine müdahalenin, 0,04'ü de takdir edilmemenin işyerlerinden ayrılmalarına yol açabileceğini belirtirken; 0,06'sı herhangi bir nedenle işyerlerinden ayrılmalarının söz konusu olmayacağını belirtmektedir. Elde ettiğimiz cevaplara göre çalışanların belirli bir kısmı çalışma biçimlerine veya iş yapma şekillerine sık sık müdahale edilmesini istememektedir. Aynı şekilde yapılan işin takdir edilmemesi, iş sonuçlarına üst kademenin kayıtsız kalması, iyi çalışanı teşvik edici davranışların olmayışı da işyerlerinden ayrılma nedenleri arasındadır. Anketimize cevap verenlerin 0,06'sı daha değişik bir durum gösterip herhangi bir nedenle işlerini terk etmeyeceklerini belirtmektedirler. Kendi düzenlerinden memnun olan ve dış etkenlere karşı adeta kapalı olan bu tür kişilerin yönetilmesi ve verimlerinin artırılması daha önemli bir sorundur.

Bu bölümü toplu olarak özetlersek çalışanların işyerlerini terk etmelerine yol açan etkenlerin başında maddi olanakların gelmesine rağmen, sosyal huzursuzluk, haksızlık ve işe müdahale gibi maddi olmayan etkenlerin de önemli bir yer tuttuğu görülmektedir.

E) Sosyal Huzursuzluk Nedenleri

Araştırmamızın bir bölümü de personel arasındaki

sosyal huzursuzluk nedenlerini saptamayı amaçlıyordu. Daha önceki bölümlerde görüldüğü gibi sosyal huzursuzluk, çalışanların çeşitli davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle işgörenler arasındaki çatışma nedenlerinin bilinmesinde yarar olacaktır.

Çalışanlar arasındaki ikinci çatışma nedeni ise, bazı işgörenlerin işlerini gereği gibi yapmamalarıdır. Grup çalışması halinde grup içinde yer alan işgörenlerin bazılarının kendi işlerini yapmayıp, iş yüklerini dolaylı olarak arkadaşlarına devretmeleri, bireysel çalışma

Personel Arası Anlaşmazlık Nedenleri		
Anlaşmazlık Nedenleri	Ankete Katılanların Sayısı	Yüzdesi
Dedikodu - sahte hareketler	110	33,23
İşin gereğini yapmama	103	31,11
Fikir uyumsuzluğu	71	21,45
İşe müdahale	23	6,94
Çatışma nedeni yok	24	7,25
TOPLAM	331	

Yukardaki tablonun incelenmesinden görülebileceği gibi personel arası huzursuzluğun en önemli nedeni **dedikodu ve sahte hareketlerdir**. Çalışanların 0,33'ünü huzursuz eden dedikodu aynı düzeydeki işgörenlerin asılsız söylentileridir. Anketimize katılanların özellikle üzerinde durdukları sahte davranışlar ise, astların üstlere yaranmak için yaptıkları girişimlerdir. Astların yapmadıkları işleri veya arkadaşlarının yaptığı işleri kendileri yapmış gibi üstlerine bildirmeleri, yöneticilere iyi görünmek için arkadaşlarını kötülemeleri personel arası çatışmayı doğuran sahte davranışlardır.

halinde ise, işgörenlerin bazılarının yeteri kadar çalışmaması işlerini gereği gibi yapanların olumsuz düşüncelerine ve personel arası çatışmaya yol açmaktadır. Anketimize katılanların 0,31'inin belirttiği bu çatışma nedeni işletme yönetimi açısından çok önemlidir. Bu duruma göre çalışmayanları çalıştırmakla personel huzursuzluğu giderilip, çalışanların verimini artırmak mümkün olacaktır.

Anketimize katılanların 0,21'i **fikir uyumsuzluğu**, 0,06'sı ise **işe müdahaleyi** personel arası çatışmanın nedeni olarak göstermektedir. Fikir uyumsuzluğu derken, çalışma biçiminde veya

karşılıklı bilgi alış - verişinde ortaya çıkan anlaşmazlık kastedilmektedir. İşe müdahale ise «işden anlamayan personelin işi yapana akıl vermesi» şeklinde görülmektedir. Araştırmaya katılanların 0,07'si ise, iş arkadaşları ile iyi geçindiklerini, kolay kolay kimseye çatışmadıklarını belirtmektedirler.

F) Eleştiri Biçimi

Araştırma anketimizin son sorusu personele kusurlarını nasıl iletmek, onları ne şekilde eleştirmek gerektiğini saptamak için sorulmuştu. Bu soruya alınan cevapların dökümü işgörenlerin hoşlarına gidecek tenkit yollarını göstermektedir.

görenlerimizin arzu ettikleri eleştiri biçimi sözlü - gizli ve yazılı olarak saptanmıştır.

Araştırmamıza katılanların 0,70'i kendilerine yöneltilecek eleştirilerin sözlü olarak ve gizli bir şekilde yapılmasını istemektedir. Sözlü eleştirilerin özel bir konuşma şeklinde yapılması ve eleştirilerin kırıcı olmaması istenmektedir.

Anketimize cevap verenlerin 0,29'u ise kendilerine yöneltilecek eleştiri ve tenkitlerin yazılı olmasını istemektedir. Yazılı eleştirilerde istenen bir özellik kusur ve kabahatlerin açıkça belirtilmesidir.

Bu durumda işgörenlerin büyük bir kısmı yöneticile-

IV) SONUÇ

İşgörenlerimizin işyerinden ve yöneticilerden neler beklediklerini saptamak için yaptığımız çalışma sonunda, personelimizce ideal yönetici, arzulanan işyeri ve iş arkadaşını belirleyen değişkenleri elde etmiş olduk.

Elde ettiğimiz sonuçlara göre, arzulanan işyeri çalışma düzeni belli olan, çalışma koşulları iyi olan, çalışanların yetişmesini sağlayan, fazla kazanma imkânı olan, personeli manevi yönden tatmin edebilen, çalışanlar arası sosyal huzursuzluğu minimum seviyeye indiren işyeridir.

İşgörenlerin arzuladıkları yönetici ise; çalışanı takdir eden, yapılan işe sık sık müdahale etmeyip, sıkı bir kontrol sistemi ile emrindekileri sıkımayan, adam kayırmayan, eleştirilerini sözlü ve gizli olarak yapan yöneticidir.

Araştırmaya katılanların arzuladıkları iş arkadaşları ise; dürüst davranan, üst kademeye iyi görünmek için arkadaşlarını haksız nedenlerle kötülemeyen, iş arkadaşlarının yaptıkları işlere bilgisi yoksa karışmayan, görevini zamanında yapan kişilerdir.

Bu durumda idarecilerimize düşen görev çalışanların beklentilerini olumlu yönde gerçekleştirmek, işgörenleri duyarlı oldukları güdülerle işyerlerine bağlayıp verimlerini artırmaktır.

İşgörenlerin Arzu Ettikleri

Eleştiri Biçimi

Eleştiri Biçimi	Araştırmaya Katılanların Sayısı	Yüzdesi
Sözle ve gizli olarak	232	70,09
Yazılı olarak	99	29,90
TOPLAM	331	

Yöneticinin emrindeki personeli gereğinde tenkit etmesi, onların kusurlarını bildirmesi gerekli olacaktır. Yaptığımız araştırmada iş-

görenlerin tenkitlerini gerekli bulmakta fakat, bu tenkidin kırıcı olmadan, gizli ve sözlü olarak yapılmasını istemektedir.

(Araştırmada Kullanılan
Anket Soruları)

- 1 – Anketi Dolduranın,
Adı ve Soyadı :
Doğum Tarihi :
Son Mezun
Olduğu Okul :
Çalıştığı İşletme :
Aynı İşte Kaç Yıl
Çalıştığı :

NOT : Sakıncalı bulundu-
ğu takdirde bu soru-
ya cevap verilmeye-
bilir.

- 2 – İşyerinizde cesaretinizi
kıran veya sizde tatmin-
sizlik yaratabilecek dav-
ranışları belirtiniz?
- 3 – Bu işyerinde neden ça-
lıştığınızı açıkla-
r mısınız?
- 4 – Böyle bir işte ne kadar
çalışmayı düşünüyorsunuz?
- 5 – Hangi şartlar size işten
ayrılmayı düşündürür?
- 6 – Ne gibi olaylar iş arka-
daşlarınızla çatışmanı-
za yol açar?
- 7 – Üstlerinizin sizi nasıl e-
leştirmelerini istersin-
iz?

NOT : (Bu anket soruları
çalışmanın amacını
belirleyen bir ön ya-
zı ile araştırmaya ka-
tılanlara iletilmiştir.)

EVİNİZİN
BANKASI

HERKESİN
BANKASI



ÇOK **mutluyuz**

ÇÜNKÜ İSTEDİĞİMİZ YUVAYA KAVUSTUK



TÜRKİYE
EMLAK KREDİ BANKASI

DENİZ BOYALARINDA RAKİPSİZ



MORAVIA

ZEHİRLİ DENİZ BOYALARI

Büro: TÜRKOYL Ltd.Şti.

Karamustafapaşa Sok. Liman Bahçe Han Kat:2

KARAKÖY-İSTANBUL

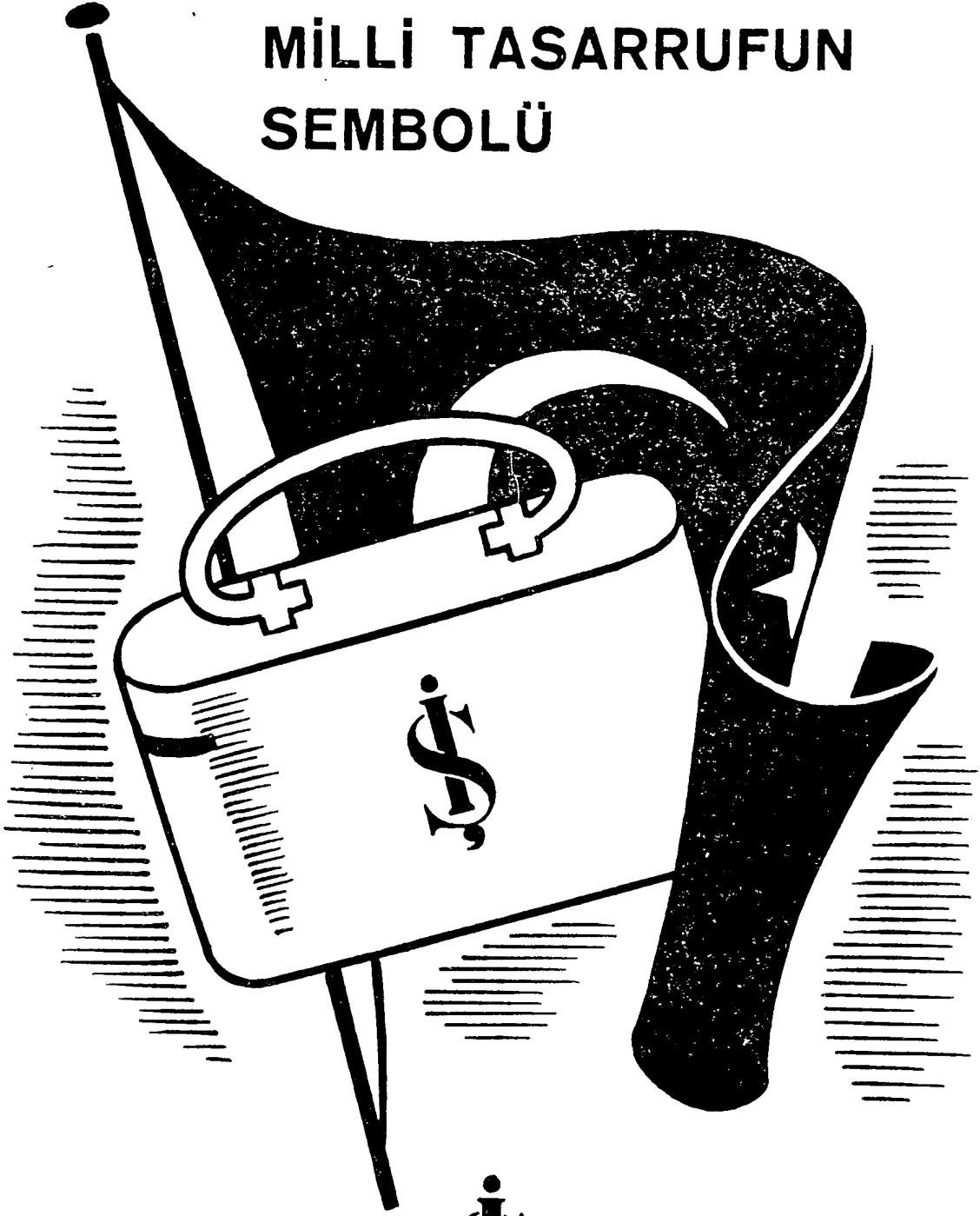
TEL:44 10 32-44 67 79

Fab. :BOYMAN Boya ve Kimya San.A.Ş

Fevzi Çakmak Caddesi No.2 SAFRAKÖY-İSTANBUL

TEL:73 2148

MİLLİ TASARRUFUN
SEMBOLÜ



TÜRKİYE  BANKASI

paranızın... istikbalinizin emniyeti