

PERSONELİ VERİMLİ ÇALIŞMAYA YÖNELTMEDE TEŞVİK METODLARI VE MORAL

Cavit BİNBAŞIOĞLU

Bursa Eğitim Enstitüsü Meslek Dersleri
Öğretmeni

İnsanın Temel İhtiyaçları :

Gerek özel sektör, gerekse kamu idaresinde verimli çalışma esastır. Yöneticiler buna etki yapan etmenleri bilmek zorundadırlar. Ancak, bu takdirdedir ki, verimli bir iş ortaya konur. Bu, örgütü kurmaktan belki daha önemli bir iştir. Bu da önce yöneticinin insan tabiatını bilmesine bağlıdır. Yönetici, makine dünyasında insanın yerini iyice bilebilmelidir. İnsanları davranışta bulunmaya sevkeden bazı iç kuvvetler vardır. Bunlara «motif» veya «temel ihtiyaçlar» (istekler) adı veriliyor.

İnsanın ihtiyaçları çeşitlidir. Bu ihtiyaçlar, psikologlarca çeşitli şekillerde sınıflandırılmışlardır. Burada biz, Sorenson'un «Eğitim Psikolojisi» kitabındaki şu sınıflandırmayı esas alarak konumuza bir «giriş» yapmak istiyoruz (1)

İnsanın temel ihtiyaçları birkaç kısım altında incelenir : (1) Güvenlik ihtiyacı, (2) Kişisel değer ihtiyacı, (3) Mutluluk ve kıvanç, duygu, arzulan kaçınma ihtiyacı,

(4) Uyarılma ve etkinlik ihtiyacı, (5) Özgürlük ihtiyacı.

Güvenlik İhtiyacı : Bu ihtiyacı üç kısımda incelemek mümkündür : (1) Can güvenliği yahut yaşama ihtiyacı, (2) Ekonomik güvenlik ihtiyacı, (3) Sosyal güvenlik ihtiyacı.

Normal halde herkes yaşamak ister. Hastalanınca iyileşme çabaları gösterir. Savaşa canını korumak için gider. Hastalısız uzun bir ömür sürmek en büyük amacıdır. Dinler de ruhun yaşadığı hakkındaki ölümsüz hayat görüşü ile bu ihtiyaçtan faydalanmıştır.

Para kazanmak, bol gelir sahibi olmak, giyinmek, iyi yaşamak, iyi meslek sahibi olmak da ekonomik güvenlik ihtiyacı ile ilgilidir. Kısaca, bu ihtiyaç, mutlu ve huzur içinde yaşamayı sağlama için bireyi etkinliğe sevkeder.

Arkadaş ve dost edinmek, insanlarla birlikte çalışmak, bir grubun üyesi bulunma da sosyal güvenlik ihtiyacının bir sonucu olabilir. Çoğu insanın gibi, arkadaşları

tarafından beğenilme de bu ihtiyaçla ilgilidir.

Kişisel Değer İhtiyacı : Buna «benlik isteği» de denir. Herkes, kendisine önem verilmesini, hakkında iyi düşünülmesini ve itibar sahibi olmasını ister. Büyük bir otomobil alan kimsenin bunu, sadece rahatlık için değil, bir prestij sağlamak için de yapması psikolojik bakımdan mümkündür. Bu ihtiyacın etkisi ile çocuk da durmadan ilgiyi kendi üzerine çekme davranışında bulunur. «Değer», insana mutluluk, «değersizlik» de kötümserlik getirir. İnsanlar, bu ihtiyacın etkisi ile en güç şartlara katlanırlar, en ağır çalışmaları göze alırlar. İnsanın birçok davranışları bu ihtiyaçla açıklanabilir. Başarı kazanan ve toplum içinde bir «değer» sahibi olan kimseden yeni başarılar beklenir. Bunun içindir ki, psikolojide, «başarı başarının anahtarıdır» sözü önemli bir yer tutar. Bu, yönetimde, kötüleme yerine «teşvik» in esas olması gerektiğini telkin eden bir ilke olarak kabul edilebilir.

Haz ve Kıvanç Duyuma, Acıdan Kaçma İhtiyacı : Ömür, acıdan kaçma, haz peşinden koşulan bir yol olarak kabul edilmektedir. Bu ihtiyacın etkisi altında insanlar, eğlence yerlerine gider, yumuşak koltuk arar.

Uyarılma ve Etkinlik İhtiyacı : İnsanlar, yalnızca haz peşinde değil, olayın içine de girmek ister. Hareket ve etkinliğe karşı insanlarda sonsuz bir istek vardır. İnsanlarla bir arada bulunmak, konuşmak, oyun oynamak, çeşitli işleri başarmağa çalışmak bu ihtiyacın bir so-

nucudur. Bu ihtiyaç çocuklarda daha fazladır. Organizmanın gelişmesi de yalnızca besinle değil, hareketle sağlanır.

Özgürlük İhtiyacı : Bu da yukarıdaki ihtiyaçla ilgilidir. İnsanlar özgür yaşamak ister. Bu ihtiyaç daha ilk çocukluk yıllarından itibaren görülmeye başlar. Örneğin, çocuğun hareketlerine engel olunmağa çalışılırsa öfke belirtileri gösterir. Hiç kimse özgürlüğünden vazgeçmek istemez. Baskı altında kalma diğer ihtiyaçların ortaya çıkmasına da engel olur; kişiye «değersizlik» hissini telkin eder. İnsanlar, özgürlüklerinin, ancak kendileri tarafından koulmuş yasa ve düzenlemelerle sınırlandırılmasını ister. Bununla beraber, en iyi yönetim, en az sınırlandırılan yönetimdir.

Bu kısa açıklamalardan sonra personeli verimli çalışmaya sevk etmede kullanılan teşvik metotlarını inceleyebiliriz.

Eski ve Yeni Teşvik Metotları :

En eski teşvik vasıtası «aç bırakılmak» ve «kırbaçlanmak» tı. Eski Mısır piramitlerinin yapımında bu vasıttan bol bol yararlanıldığı rivayet olunmaktadır. Böyle bir metot, bazı buhranlı zamanlarda işe yararsa da insana değer veren, onu her şeyden üstün tutan toplumlarda bu metot çok ilkel bir metot olarak kabul edilmektedir. Bu vasıtanın modern karşılığı «işten el çektirme» dir. Bugün bunun yerine maddî ve malî teşvik metotları geçmiştir. Emeklilik ve hastalık sigortaları gibi. Yazımızın başında sözü edilen insan psikolojisi önemlidir. İnsan,

bazan parça başına verilen gelirleri bile kabul etmeme yoluna gidiyor. Buradan anlaşılıyor ki, insanı yalnızca maddî teşvik metotları onda doygunluk sağlamıyor. Biraz sonra inceliyeceğimiz liderlik ile ilgili etkinlikler de çalışmanın verimi üzerinde olumlu etkiler yapabilir.

Yukarıda açıklanan insan psikolojisine yer veren yeni teşvik metotları arasında şunlar vardır :

- (1) Ferdin fiziksel çevresini iyi düzenlemek ve yapılan iyi işi övmek;
- (2) Meslekî bir mevki sağlamak;
- (3) Yönetim problemlerinde memurların fikrine değer vermek;
- (4) Karar ve icraatta alt kademelelere yetki devretmek;
- (5) Statülere tekabül eden bazı sembollerden faydalanmak.

Bu son şekilde, örneğin A. B. D. de büro şefi yerine «sekreter» demek, yüksek bir yönetim mevki olduğunu belirtmek amacıyla büroya halı döşemek gibi etkinlikler görülmektedir.

«Övme» dikkatle kullanılması gereken bir metottur. Bu, yararlı tarafları yanında sakıncalı tarafları da olan bir teşvik metodudur. Çünkü :

- (a) Gereğinden fazla kullanılırsa etkisini kaybeder;
- (b) Uсталıkla kullanılmadığı takdirde, başkalarının kıskançlığına sebep olur.

Pfifner, «Personelin Murakabesi» adlı eserinde «övme» ile ilgili olarak şu

kuralları ileri sürer :

- (1) Övme, övülecek kimsenin tepkisine göre yapılmalıdır;
- (2) Bir kimse övülürken bunun diğerlerine ne şekilde etki yapacağı önceden hesap edilmelidir;
- (3) İşçiyi övme yerine, işi övmelidir;
- (4) Aşırı övme yerine «normal» övme yapılmalıdır;
- (5) Övme samimi olmalıdır.

En önemli teşvik metotlarından birisi de personelin yapıcı fikir ve tenkidlerinin gereği gibi değerlendirilmesidir. Bu, ferdi işine ve mesleğine bağlar. Buna, genel olarak, «ödül» diyebiliriz. Yönetimde işin verimini artırıcı nitelikte teklifte bulunan kimselere bir ödül verildiği takdirde, personelin yukarıda belirttiğimiz psikolojik özellikleri tatmin olur. Memurun morali yükselir. Bu da verimi artırır. A. B. D. de yapılan bir araştırmada personelin % 20 si teklif vermekte ve bunun da ancak % 4-5 i kabul edilebilecek değerdedir. Teklif, yönetime bir tasarruf sağlamalıdır.

Tasarruf Sağlamada Ölçü :

- (1) Fikir sahibine ödenen miktar;
- (2) Teklif edilen sistemin yürütülmesi için yapılacak masraf;
- (3) Teklifin tahkiki için yapılacak masraf;
- (4) Teklifin uygulama alanına konulması için yapılacak masraf;
- (5) Fikrin geliştirilmesi için teklif sahibinin iş saatlerinde harcadığı zaman.

Teklifi Kimler Yapar?

Esas itibariyle, bu işle râmirlerin görevi olduğu için, normal görevi olmayan kimselerin yaptıkları işler daha değerlidir ve ödüle hak kazanır.

Neler Teklif Edilebilir?

Bu, yönetimin bütün etkinliklerini kapsıyabilir. İşlemleri basitleştirmek, verimi artırmak, para, zaman ve malzemeden tasarrufu sağlayan her türlü teklif kabul edilebilir. Bununla beraber, yönetimin genel politikası, kadro ve ünvan değişiklikleri ile, kurumdan çok kişilerin yararına olan teklifler kabul edilmez.

Bu Sistem Nasıl Çalışır?

Teklif, bir form ile yapılır. Neyin teklif edildiği ve faydaları açıklanır. Bu, ya teklif kutusuna atılır, yahut da bu işle ilgili bir komiteye verilir. Teklif komitece incelenir, kabul veya reddedilir. Bu iş, yüksek kademedeki bir âmirle orta ve yüksek kademedeki memurlardan kurulu bir komisyon tarafından yapılır. Teklife toplu olarak katılmak da mümkündür. Beğenilmeyen tekliflere nazik bir cevap verilir.

Ödül Olarak Neler Verilir?

Genel olarak yapılan tasarrufun para olarak iki yıllık tutarının yüzde onu teklif sahibine verilir. Para ile ölçülmesi mümkün olmayanlara da, teklifin değerine (harcanan zaman ve faydaya) göre uygun bir ödül verilir.

Ödül Verirken Nelere Dikkat Edilir? Ödül Verme Esasları ve Moral :

Ödül verirken insan tabiatını bilmek de önemli bir iştir. Çünkü, insan tabiatı da sabit değildir; durmadan değişir. Bununla birlikte, insan, her türlü durumda bir «bütün» olarak hareket eder. İnsanlara ödül verme konusunda Michigan Üniversitesinde bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda sekiz moral faktörünün verim üzerine olan etkileri incelenmiştir. Bu faktörler hem işçilere, hem de işverenlere, önem derecelerine göre, sıralattırılmıştır. Bu araştırmada, ücret faktörü işverenlere göre birinci sırada yer aldığı halde, işçiler buna üçüncü sırada yer vermişlerdir.

Bu, ücretin önemini azaltmamakla birlikte, işçinin mesleğe bağlanmasında ücretten başka etmenlerin de rol oynadığını ifade eder. Şunu da hemen belirtmek gerekir ki, yukarıda da temas ettiğimiz üzere, insan tabiatı sabit değildir. Özellikle çetin ve buhranlı anlarda başka türlü bir sonuç almak da mümkündür.

1920 yıllarında A. B. D. de önemli başka bir araştırma yapılmıştır. Bir grup araştırmacı, Western Electric Company adında telefon cihazları imal eden bir şirkette fizikî çalışma şartlarının işçilerin verimi üzerinde bir etkisi olup olmadığını öğrenmek istedi. Başka bir deyimle, uygun ışıklandırma ve havalandırma, rahat koltuklar ve lüks masalar ve sık sık verilen çay ve kahve molalarının verim üzerinde bir etkisi olabilir miydi?

Araştırma grubu, şirketin işçilerinden bir grubu diğerlerinden ayırıp özel bir odaya yerleştirdi. İşçiler, normal çalışmalarına devam ederlerken çay molları, ışıklandırma ve havalandırma v.b. şartlarda değişiklikler yapıldı. Etkinlikleri dikkatle gözlenen işçilerin verimlerinde bir artış olduğu görüldü. Böylece, fiziksel çalışma şartlarında yapılan ıslâh edici tedbirin işteki verimi artırdığı tesbit edildi. Sonucun doğruluğundan emin olmak istemiyen araştırma grubu, denemeyi tersine çevirerek yeni şartlar içinde aynı hareketleri gözlemek istediler. Bu kez, önce sağlanan konfor şartları geri alındı. Sonunda verimin azaldığı veya kayda değer bir azalma göstermediği görüldü.

Araştırmaya birkaç yıl daha devam edildi. Varılan sonuç şu oldu :

«Fiziksel şartların verim üzerinde bir etkisi vardır. Ancak verimi etkileyen tek etmen bu değildir. Fiziksel çalışma şartları yanında psikolojik çalışma şartları diyebileceğimiz «moral» gibi diğer bazı etmenler de vardır. Denemeye tâbi tutulan işçilerin o güne kadar kendilerini büyük bir makinanın önemsiz bir parçaları gibi hissettikleri anlaşılıyordu. İnsan olarak ka'le alınmamışlardı. Şimdi ise mümtaz bir araştırma grubu kendilerini özel olarak inceliyorlardı. Kendilerine önem verilmişti. Bu duygudur ki, işçilere çalışma gücünü, şartların elverişsizliğine rağmen, devam ettirmek imkânını vermiştir.»

İnsan tabiatını ilgilendiren bu gerçek aslında bilinmiyen bir şey değildir. Ancak, sık sık ihmal edilmektedir.

Sonuç :

Personeli verimli çalışmaya yöneltmede kullanılan teşvik metotları hakkındaki bu açıklamalardan şu sonucu çıkar-

1. Verimi artırmada teşvik metodu olarak, «insan» a, insanın fiziksel ve ruhsal özelliklerine, özellikle onun moral ve motiflerine değer vermek gereklidir.

2. Verimi artırmada eskiden kullanılmış olan ceza metotları yerine teşvik metotları kullanılmalıdır.

4. Böyle bir hareket, personelin moralini yüksek tuttuğu gibi verimin artmasına da yol açmaktadır.

5. Moralle teşvik vasıtası olan «ödül» arasında da yakın bir ilişki vardır. Müşterek iş yapma, grup çalışmasından zevk duyma da moral üzerinde düzeltici etki yapar.

Günlük tezahürler içinde moral pek farkedilmez; fakat, bozulduğu zaman önem kazanır. Moral, parlak sözlerle düzeltilemez. İnsanın bedeni için «sağlık» neyi ifade ediyorsa, iş bililiği için de «moral» onu ifade eder. İkisinin de noksanlığı bir tek sebebe bağlanamaz. Moralle ilgili olarak psikolojik rehberlik büroları açılmıştır.

6. İşe eleman alma, işe yerleştirme, nakil, terfi gibi işlemlerde personelin morali daima göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar, yöneticinin en önemli yöneticilik görevidir. Hall'in yaptığı araştırmalar işçi moralinin verim üzerindeki etkisinin son derece önemli olduğunu ortaya koymuştur. Memurların moralindeki

değişiklikler de verimin % 25 oranında arttığını göstermiştir (2).

(1) Sorenson H. (G. Yazgan), **Eğitim Psikolojisi**, İstanbul, 1964, s. 81-92.

(2) Dimock, M., **Âmme İdaresi**, Ankara, 1954. s. 270.