

# İşletmede İnsan Davranışlarını Etkileyen Bazı Unsurlar

**Yrd. Doç. Dr. Ensar Yılmaz**

Bartın Üniversitesi İİBF  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi  
ensar43@gmail.com

**Özet:** İşletmelerin toplumsal hayatımızda önemi ve etkisi gittikçe artmaktadır. Bu artan öneme paralel olarak işletmedeki insan unsuru (iş gören) da ön plana çıkmaktadır. İşletmenin üretim gücünü doğrudan etkileyen insan davranışları da daha yoğun ve daha yakından bir incelemeyi gerektirmektedir. Toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreten işletmelerde insan davranışlarını etkileyen unsurları beş başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; motivasyon, sosyal ve fiziki çevre, tutumlar, rol-statü ve işletmenin yönetim modeli olarak sıralanabilir.

**Anahtar kavramlar:** Motivasyon, Tutumlar, Rol-Statü, İşletme Yönetim Modelleri

**Abstract:** The importance and effects of enterprises is increasing in our social life. In parallel with this importance the human element (worker) in enterprise becomes prominent. Human behaviors which directly affect the productoin potential of the enteprise should be analyzed more intensively and closely. The factors that affect human behavior in enterprises which produces goods and services needed by society can be grouped under five headings. These may listed as; motivation, social and physical environment, attitude, role-status and management model of enterprise.

**Keywords:** Motivation, Attitude, Role-Status, Management Models of Enterprise

## Giriş

Toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri dolaylı ve dolaysız olarak karşılayan iktisadî üniteye (birime) işletme denir. Toplum ihtiyaçlarının geniş olması, ihtiyaçları dolaylı veya dolaysız olarak karşılayan işletmelerin çeşitli sahalarda faaliyet göstermelerini zorunlu kılar (Uras, 1992: 9). Günümüzde, insanların bireysel ya da kolektif ihtiyaçlarının pek çoğu endüstri ve işletmelerde yürütülen faaliyetlerle ya da bu faaliyet sonucu ortaya konan ürünlerle karşılanır (Komisyon, 1987: 318).

Genel anlamda davranışı, bireyin kendi içinden ve dış çevresinden gelen uyarıcılara karşı göstermiş olduğu açık ya da kapalı tepkiler olarak tanımlayabiliriz. Ancak bizim konumuz “İşletmede İnsan Davranışı” olduğundan burada “Örgütsel Davranış” tanımını yapmamız gerekir (Davis, 1988: 7).

Örgütsel davranış, insan-örgüt ilişkilerini, örgüt üyelerinin gereksinimlerini etkili olarak doyuran ve örgütsel amaçlara ulaştıran ekip çalışması yapmaya güdüleyeci bir biçimde iyileştirme amacına yöneliktir (Davis, 1988: 8).

Örgütsel davranış terimi, işletme, hükümet, okullar ve hizmet örgütleri gibi her tür örgütte insanların etkilenimini belirtir. Biz bunlar arasından işletmedeki insan davranışını ele almaya çalışacağız.

İnsanlar belirli amaca ulaşmak için bir tür biçimsel yapı içinde bir araya geldiklerinde örgüt ortaya çıkmış olur. Genellikle insanlar amaçlarına ulaşmak için bir tür teknoloji kullanırlar, böylece insan, teknoloji ve yapı ilişkisi ortaya çıkar. Bu öğelerin üçü de dış sosyal sistemden etkilendiği gibi onu da etkileri altına alırlar. Böylece bu dört temel ögenin oluşturduğu karışım (İnsan-Teknoloji-Yapı ve Dış Sosyal Sistem), örgütsel davranışın kapsamını belirler. Genellikle örgüt içi öğeler üzerinde durulur, ancak dış sosyal sistemin de ihmal edilmemesi gerekir. Çünkü dış sosyal sistem bireylerin değerlerini etkiler (Davis, 1988: 5).

Bazılarınca organize faaliyetler insanlık değerini, itibarını ezen yok eden temelinde zalimlik yatan, kişi özgürlüğünün anti tezi olarak görülür. C. Wright yaptığı tanımlarla organizasyonlara duyduğu düşmanlığı ve tiksintiyi açıkça belirtmiştir. Dev hacimli organizasyonların eleştirisi oldukça sabit bir yol izleyerek yıllardır sürmektedir. Gerçekten her kuşak dev organizasyonlar hakkında birçok eleştiriler getirerek, bunların ne kadar ruhsuz olduğu ve kişiyi ezip yok edişi, özgürlükleri kısıtlayışı üzerinde dramatik söylevlerde bulunmuşlardır. Dikkati çeken bir nokta ise bu eleştirileri yapanların General Motors, U. S. Steel ve buna benzer birçok dev organizasyonun kurucuları olmalarıdır. Organizasyonların kişilik üzerindeki olumsuz etkileri hakkında yapılan bunca eleştiriye rağmen, dev organizasyonlara en ufak bir hınç duymadıkları gibi onlara beğeni ile bakanların sayısı günümüzde azımsanmayacak ölçüdedir. Bunlar, organize faaliyetleri maddi ve manevi huzur vücuda getirmek için insanların harcadığı çabalar olarak ifadelendirilirler. Yine bunlara göre böylece kişilere, yaratıcı, yapıcı estetik gelişmelerini yapabilmeleri için gerekli zaman ve tam özgürlük verilmiş olur. Organizasyonları insan yapısı ve yine insanların kontrolü altında bir

fonksiyon olarak gördüklerinden ondan hiç korkmazlar. Gerçekte organizasyonların hiç de kötü bir niyeti yoktur ve hatta organizasyonların sevk ve idaresinde esas daha geniş çapta anlayışlı davranmaktır. Kişiliği ezen, yok eden bir mekanik süper yapı değildir organizasyonlar (Yozgat, 1980:352-354).

Buna rağmen kritiklere bakarsanız, iş hayatı bugün yeni bir görünümle karşımıza çıkmış o eski canavardır. Dev organizasyonlar bugün sade ve basit bir sömürü yerine daha da büyük günahlar işlemektedir. Kişilerin sosyal karakterini bozarak onları sathi değer yargılarıyla dolu, sözde büyük amaçlar peşinde koşan kişiler haline getirip, tek amacı her ne şekilde olursa olsun herhangi bir hiyerarşi içinde paye almak olan, statü düşkünü bir toplum yaratmaktır. Bu kişinin fazilet ve ahlak duygularını zayıflattığı, aklını kurnazlıkla doldurduğu için insanlığa yapılan en büyük kötülüklerden biridir. William H. Whyte "The Organisation Man" adlı kitabında bu temel tezi ortaya atmıştır. Whyte, sosyal ahlak adını verdiği yeni bir ideoloji ile yönetilen bürokrat bir millet yaratmakta olduğumuzu iddia etmektedir (Yozgat, 1980:352-354).

Örgütlerde yer alan insan davranışlarını önceden tahmin etmek oldukça güçtür. Bunun nedeni, insan davranışlarının bir tanım köklü gereksinimlerden ve belirsiz değer sistemlerinden kaynaklanmasıdır. Bu yüzden örgütsel sorunlara ideal ve kalıplaşmış çözümler bulmak güçtür (Davis, 1988: 3-4). Sağlıklı bir örgütsel davranış anlayışı, örgütü çok farklı beşeri gereksinimlerin çeşitli şekillerde giderilebildiği bir sosyal sistem olarak kabul etmelidir (Davis, 1988: 686).

Buraya kadar işletmeyi, davranışı, örgütsel davranışı tanımladık ve örgütle insan arasındaki ilişkiye genel olarak değindik. Bu aşamadan sonra işletmede insan davranışını etkileyen unsurları incelemeye geçebiliriz.

### 1. Motivasyon (Güdüleme)

İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için gereksinimlerini bilmek gerekir. Gereksinimler insan davranışlarının anahtarını oluşturur. Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkene "davranış güdüsü" (motivasyon) denir (Yalçın, 1988: 203). Güdüsel davranışları belirli hedefleri olan davranışlar olarak tanımlamak da mümkündür. Güdülerimizin hedeflerinden bazıları doğuştan gelir. Bu tür hedeflere birincil hedefler denmektedir. Bazı hedefler ise, öğrenme yoluyla sonradan olumlu ya da olumsuz değer kazanır. Örneğin su, olumlu bir birincil hedeftir. Su elde etmek için gereken davranışları sonradan öğrenmekle birlikte, bir bebek doğumdan itibaren suya gereksinim duymaktadır. Buna karşı, birçoğumuzun önem verdiği itibar, başarı, sosyal onay görme gibi birçok olumlu, değişik nesne ve ortamlardan korkma gibi birçok olumsuz hedef öğrenme yoluyla sonradan ortaya çıkmaktadır (Komisyon, 1987: 198).

Çalışanları belli bir yöne kanalize etme, çabalarını arttırma, faaliyetlerini arttırma, ve bu yönde kullanılan yöntemler motivasyonu ifade eder. Güdüler bir kişinin gereksinimlerinin ifadeleridir, bu nedenle de kişisel ve içseldirler. Buna karşılık, özendiriciler kişinin dışındadırlar. Buna göre,

belirli fizyolojik işlevler özendirme olmadan da gerçekleşir, ancak bilinçli davranışın tümü güdüseldir ya da nedenlidir. Bu sebeple, yönetimin görevi, iş gören güdülerini, iş başarımına yapıcı bir biçimde yöneltmek üzere belirlemek ve harekete geçirmektir. Bilinçli eylem de gereksinmelerden kaynaklanmaktadır. Önemli bir sınıflamaya göre gereksinmeler:

a) Temel fizyolojik ya da birincil gereksinmeler

b) Sosyal ve psikolojik yani ikincil gereksinmeler olmak üzere ikiye ayrılır. Birincil gereksinmeler besin, su, uyku, soluk almak gibi gereksinmelerdir. İkincil gereksinmeler ise bedeninin fiziksel gereksinmelerinden çok zihinsel ve ruhsal gereksinmeleri temsil ederler (Davis, 1988: 52-53).

Birincil güdüler öğrenilmemiş birincil hedefleri olan güdülerdir. Yani, bu güdülerin hedefleri doğuştandır. Birincil güdülerini üç grupta toplamak mümkündür. Birincil grupta açlık ve susuzluk gibi tamamen fizyolojik kökenli güdüler bulunur. İkincil grupta cinsellik ve analık güdülerini gibi fizyolojik bir kökeni olan, ancak bu kökenden bağımsız olarak sürebilen güdüler vardır. Üçüncü grupta ise, araştırma, merak, faaliyet ve kurcalama gibi bilinen herhangi bir fizyolojik kökeni olmayan güdüler yer alır. (Komisyon, 1987: 199-202).

İkincil güdüler yani sosyal güdüler ise doğrudan doğruya ya da dolayısıyla diğer insanlarla ilgili olan güdülerdir. Öğrenme yoluyla sonradan kazanılan ve canlılar dünyasında sadece insan türüne özgü olan sosyal güdüler, birçok özel davranışımızın nedenini oluşturmaktadır. Davranışlarımızın önemli bir kısmını belirleyen sosyal güdülerimiz, tümünü burada incelemeye olanak vermeyecek kadar fazla sayıdadır. Bu nedenle sadece psikologların önemle üzerinde durdukları sosyal güdülerden iki örnek verilecektir. Bunlardan ilki Bağlanma Güdüsüdür. Genel olarak diğer insanlarla birlikte olduğumuzda kendimizi daha rahat ve daha mutlu hissederiz. Yapayalnız bir insan olmak, çoğumuz için önemli bir mutsuzluk kaynağıdır. Kısacası diğer insanlarla birlikte bulunmak, önemli bir doyum kaynağı ve sosyal bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç bizi birilerine ya da bir gruba bağlamak için güdülemektedir. Sosyal güdülere verilecek ikinci örnek ise Başarı Güdüsüdür. Başarılı olmanın yolu ve ölçütü bir bireyden diğerine değişmekle birlikte, hepimizde başarılı olma isteği vardır. Bazılarımızda kuvvetli, bazılarımızda görece olarak zayıf olan bu istek, başarılı olmak için bizi güdülemektedir. Başarı güdüsünün sadece mesleğimiz, işimiz ve geleceğimizle ilgili davranışlarımızı yönlendirdiği düşünülürse de, aslında, bu güdünün etkisini tüm faaliyetlerimizde gözlemek mümkündür. Yaptığımız faaliyet ister mesleğimiz ve geleceğimizle ilgili olsun ister arkadaşlarımızla oynadığımız sonucu önemsiz bir oyun olsun, başarılı olmak ve kazanmak için çaba gösteririz. Bu çabaların temelinde yatan başarı güdüsüdür (Komisyon, 1987: 199-202).

Motivasyon konusunda çeşitli teoriler öne sürülmüştür. Bunlar: A- İçerik kuramları, bireyin içindeki ihtiyaçlara, içsel gereksinmelere yer vererek motivasyonu açıklamaya çalışır (Maslow, Herzberg). B- Süreç kuramları, çevredeki özendiricilere yer vererek motivasyonu açıklarlar (Vroom, Skinner).

Maslow gereksinimleri öncelik sırasına göre sıralamıştır. İhtiyaçlar hiyerarşisi olarak da bilinen bu sıra şu şekildedir:

- a) Temel fizyolojik gereksinimler
- b) Güvenlik gereksinmesi
- c) Ait olma gereksinimleri ve sosyal gereksinimler
- d) Saygı ve statü gereksinmesi
- e) Öz gerçekleştirme ve tam doyum gereksinmesi

İnsanlar fizyolojik gereksinmelerini doyumak için çalışmak zorundadırlar, ancak fizyolojik ihtiyaçlar belli bir ölçüde doyurulduktan sonra insanlar başka ihtiyaçlarını gidermek isterler (Davis, 1988: 56-57).

Fizyolojik ihtiyaçlar organizmada genel bir rahatsızlık ve gerginlik durumunun ortaya çıkmasına neden olurlar. Fizyolojik ihtiyacın neden olduğu genel rahatsızlık ve gerginlik durumuna dürtü adı verilir. Dürtü, fizyolojik bir ihtiyacın psikolojik sonucudur. Dürtüler en belirgin içsel güdüleyicilerdir. Güdüsel davranışlarımızın önemli bir bölümü fizyolojik ihtiyaçlarımızın yol açtığı dürtülerden kaynaklanır. Açlık dürtüsü, susuzluk dürtüsü sık sık bizi hedefe yönelik davranışlarda bulunmaya zorlar. Açlık ve susuzluk dürtülerinin yol açtığı güdüsel davranışların yanı sıra, bedenimizin fizyolojik dengesini korumak amacıyla zaman zaman yaptığımız birçok davranış vardır. Hava sıcaklığına bağlı olarak kalın ya da ince giysiler giymemiz, hastalandığımız zaman ilaç almamız, hedefi bedenimizin fizyolojik dengesini korumak olan güdüsel davranışlara verilebilecek bazı örneklerdir. Bunun yanında, güdüsel davranışlarımız sadece fizyolojik ihtiyaçlarımız tarafından değil, aynı zamanda hakkında gazetelerde okuduğumuz yazılar bizi bu filmi görmeye güdüleyebilir. Verileceği söylenen bir ödül, bu ödülü kazandırabilecek davranışları yapmamıza ya da bir ceza tehdidi, cezadan kaçmak için çaba göstermemize neden olabilir (Komisyon, 1987: 198).

Herzberg, bazı iş koşullarının mevcut olmaması halinde iş görenlerin özellikle doyumsuz olduğu, ancak varlıklarının iş görenleri önemli ölçüde güdülemedikleri sonucuna varmıştır. Herzberg'in incelemesinde güdüleyici etmenler ve durum koruyucu faktörler vardır. Güdüleyici etmenler, başarı, takdir, ilerleme, işin kendi, gelişme imkanı ve sorumluluktur. Durum koruyucu etmenler ise, işletme politika ve yönetimi, teknik gözetim, gözetimcilerle kişiler arası ilişkiler, ücret, iş güvenliği, kişisel yaklaşım, iş koşulları ve statüdür (Davis, 1988: 67-68).

Wroom ise, Bekleyiş Kuramı ile güdülemeyi, bireyin aradığı değerlerle, belirli bir davranışın o değerlere ulaştırma olasılığına ilişkin tahmininin çarpımı olarak açıklar. Skinner'in Davranış Düzeltimi ise, davranışın, sonuçlarına dayandığını öne sürer. Davranış düzeltimi sonuçsal koşullama ile sağlanır (Davis, 1988: 90).

## 2. Sosyal ve Fiziki Çevre

Diğer insanların bir bireyin davranışlarında doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak bir değişme meydana getirdikleri durumlarda, sosyal bir etkiden söz edilir (Komisyon, 1987: 285). Burada sosyal etkiyi uyma ve grup

üyeliği konuları üzerinde durarak, diğer insanların bireyin davranışlarını nasıl etkilediklerini açıklamaya çalışacağız.

İnsan, içgüdülerin yönettiği eski bağların yerine öteki insanlarla yeni bağlar kuramazsa varolmaya bir an bile dayanamaz. Tüm bedensel gereksinimleri doyurulsa bile insan bu yalnızlık ve tek başlılık durumunu bir hapisane gibi algılar, aklını kaçırmak için bu hapisaneden çıkması gerekir. Aslında, deli dediğimiz kişi hiçbir bağ kuramamış, parmaklıkların arkasında olmasa da, bir bakıma hapsolmuş birisidir. Öteki canlı varlıklarla bütünleşmek onlarla ilişkiler kurmak, yerine getirilmesi gereken çok önemli bir zorunluluktur. Böyle bir birliğin aranması ve gerçekleştirilebilmesi için çeşitli yollar vardır. İnsan dünyayla bir-olma çabası içinde bir kişiye, bir topluluğa, bir kuruma ya da Tanrı'ya sığınabilir. Böylece kendisinden daha büyük bir kişinin ya da nesnenin parçası olarak bireysel varoluşunun kopmuşluğundan kurtulur. Özdeşliğini güçle arasındaki bağıllıkta bulur (Fromm, 1990: 42-43).

İnsanlar yapıları gereği tek başlarına yaşamaz ve çalışmazlar. Yaşamlarını ve çalışmalarını gruplar içinde sürdürürler. Sosyal gruplar, toplum adını verdiğimiz geniş ilişki düzeni içinde özel yerleri olan oluşumlardır. Çünkü tüm sosyal ilişki ve hareketler gruplarda gerçekleşir. Sosyal gruplar, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için belli sosyal kurallara göre karşılıklı ilişkide bulunan insanların oluşturdukları topluluklardır. Fizyolojik ve sosyal ihtiyaçların karşılanması için kurulurlar ve gerçek kişilerden oluşurlar. Grup üyeleri grubun varlığını ve kendilerinin de bu gruba üye olduklarının bilincindedirler. Her sosyal grubun kendine özgü bir amacı vardır. Grubu oluşturanlar bu amacı bilirler ve ona göre davranırlar. Grupta her kişinin öteki kişilere göre belirli bir yeri (statü) ve bu yerin gerektirdiği bir işi (rolü) vardır. Grup üyeleri statülerinin gerektirdiği rolü yerine getirerek grubun devamını sağlarlar (Erdem, 1993: 41).

Bir grubun üyelerinin aynı biçimde giyinmeleri ya da aynı biçimde konuşmaları bir uyma davranışıdır. Diğer yandan, uyma davranışı bireyin düşünce ve davranışlarını üyesi bulunduğu grubun normlarına göre düzenlemesi şeklinde de görülebilir. Birey ile grubun düşünce ve davranışları arasında bir uyumsuzluğun olduğu durumlarda, çoğunlukla bireyin gruba uyduğuna tanık oluruz. Bu açıklamalar ışığında uymayı, bireylerin düşünce ve davranışlarını üyesi oldukları grubun normlarına uyacak biçimde düzenlemeleri şeklinde tanımlayabiliriz. Uyma davranışı gerçek bir tutum değişmesini yansıtabileceği gibi, sadece bireyin grubun düşüncelerini kabul etmiş gibi görünmesinin bir sonucu da olabilir. Yani, bazı durumlarda birey, grubun düşünce ve davranışlarının doğru olduğuna gerçekten inandığı için uyma davranışı gösterir. Bu tür uyma davranışına benimseme adı verilir. Bazı durumlarda birey de, bu düşünce ve davranışların doğru olduğunu kabul etmiş gibi görünür. Bu tür uyma davranışına ise kabul etme adı verilir. Uyma davranışı her zaman ve her koşulda görülen bir davranış değildir. Belirli bir durumda uyma davranışının görülüp görülmeyeceğini birçok etken belirler. Bu etkenlerden bazıları bireylerin, bazıları grubun, bazıları da ortamın özellikleriyle ilgilidir. Grup üyesi olma bireylerin davranışlarını çok

değişik biçimlerde etkileyebilmektedir. Sosyal hızlandırma, sosyal ket vurma riske girme ve kimlik belirsizliği bu etkilere verilebilecek örneklerden bazılarıdır (Komisyon, 1987: 285-291).

İşletmede insan davranışını etkileyen önemli unsurlardan biri de işletmedeki insanın yani, iş görenin fiziki çevresidir. İşgörenin çevresinde meydana gelecek olumlu ya da olumsuz değişiklikler onun davranışlarında da değişikliklere yol açacaktır. İş yeri, insanların günün belirli saatlerinde çalıştıkları yerdir. İş yerinin çevresi, iş yerindeki makineler ve iş yerindeki işlenen madde ve konu, iş yeri kavramı içine girer. Çalışan insanı etkileyen çevresel etkenleri, çevrenin mekanik, kimyasal, termik ve optik etkileri olarak sıralamak mümkündür. Bu etkenlerde iş gören lehine gelişmeler meydana geldiğinde iş görenin davranışları da olumlu yönde gelişecek, çevresel faktörlerin kötüleşmesi durumunda ise iş gören bundan memnun kalmayacak ve olumsuzluğun şiddetine göre farklı boyutlarda tepkiler gösterecektir (Şahin, 1990: 60).

Yenilikler yapma ve bunun gerektirdiği değişiklikleri başarma tüm işletmelerde normal olduğu kadar gerekli de olan bir işlemdir. Ancak yenilikler karşısındaki tutumlar bireysel olduğu kadar grup ve hatta işletme örgütü düzeyinde de görülebilmektedir. Yenilikler karşısında olumlu ya da olumsuz olarak meydana gelen tutumları oluşturan beş faktörden söz edilebilir. Bunlar psikolojik, sosyal, kişisel ve ekonomik faktörler ile önerilen yeniliğin niteliğidir. Yukarıda sıralanan faktörlerin etkisiyle yeniliklere karşı takınılan tutum sonucu, dört tip davranış ortaya çıkmaktadır. Bunlar, yeniliği kabul etme biçimindeki olumlu davranış, yeniliğe tahammül etme (tolerans) biçimindeki nötr kalma hali ve nihayet direnme ve reddetme biçiminde ortaya çıkan olumsuz davranış türleridir (Eren, 1989: 147-149).

Hage'nin kazanılmış çıkarlar kuramına göre örgütlerde çeşitli çıkar gruplarının çıkarlarının dengelediği bir güç dağılımı ve statü dengesi mevcuttur. Eğer ortaya atılan yenilikler, güç ve otorite dağılımını, ve elde edilmiş öncelikleri ortadan kaldırırsa kazanılmış çıkarlar dengesi bozulacak ve örgütsel dinamik ve çatışma baş gösterecektir. O halde mevcut çıkar dengesini bozacak her yenilik örgütlerde direnme ve çatışma kaynağı olmaktadır (Eren, 1989: 152).

Bu bölüm için son olarak şu söylenebilir: İşletmede yer alan üretim birimlerinin yerleştirilmesi, işletmenin binası ve beşeri kaynaklar göz önüne alınarak yapılmalıdır. Binanın ve işletme içi düzenin ve ortamın atmosferinin de iş görenlerin davranışları üzerinde etkisi vardır. Örgütsel çalışma ortamı, bir örgütün iş görenleriyle ilgili yaşam tarzını yansıtır. Güdüleme, verimlilik ve iş doyumu üzerinde örgütsel çalışma ortamının büyük bir etkisi vardır (Davis, 1988: 135).

### 3. Tutumlar

Birçok sosyal ortamdaki davranışlarımız bir ölçüye kadar bu ortamlara ilişkin tutumlarımız tarafından şekillendirilmektedir. Tutum terimi sosyal psikolojide genel olarak, bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir nesneye ilişkin düşünce duygu ve muhtemelen davranışlarını organize eden

bir eğilime işaret etmek için kullanılmaktadır. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi, tutum bir bireye aittir ve onun bir nesneye ilişkin düşünce duygu ve davranışlarına bir bütünlük, bir tutarlık verir. Tanımdaki “bir bireye atfedilen” ifadesi ise, tutumun gözle görülmeyen bireysel bir yaşantı olduğunu vurgulamaktadır. Gerçekten de bir bireyin tutumlarını gözle görmemiz mümkün değildir. Ancak, onun davranışlarına bakarak bir nesneye ilişkin tutumu hakkında bir fikir sahibi olabiliriz (Komisyon, 1987: 294). Bilgiseven’in verdiği tanıma göre (1986, 22) tutum, bireylerin objektif bir durum karşısında o durumla ilgilenmeleri sonunda kendi davranışlarını belirleme tarzıdır.

Tutumlar, bireylerin sosyal ilişkilerini ya kolaylaştırır ya güçleştirir. Sosyal ilişkileri kolaylaştırıcı özellikteki tutumlar, aynı hissi duyanları birleştirici tutumlardır. Buna karşılık sosyal ilişkileri güçleştirici tutumlar ise bireyleri ayırıcı tutumlardır (Bilgiseven, 1986: 24)

Bir tutum bir nesneye ilişkin duygu, düşünce ve davranışlardan oluşmaktadır. Bu nedenle bir tutumun üç bileşenden oluştuğunu söylemek mümkündür. Bunlar bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerdir. Bir tutumun bilişsel bileşeni bireyin tutum nesnesine ilişkin duygu ve değerlendirmelerinden oluşur. Bir nesneye ilişkin olumlu tutumu olan bir birey bu nesneyi olumlu olarak değerlendirecek ve bu nesneye karşı olumsuz duygular besleyecektir. Davranışsal Bileşen ise, genellikle bireyi tutum nesnesine ilişkin davranışlarda bulunmaya eğilimli olacaktır. Bir nesneye ilişkin tutumu olumsuz olan bir birey ise, bu nesneye ilgisiz kalmaya veya ondan uzaklaşma, eleştirme, hatta ona zarar verme eğilimi gösterecektir. Tutumun davranışa dönüşüp dönüşmeyeceğini tayin eden önemli faktörlerden biri, tutumun kuvvetidir. Bir başka faktör ise ortamsal özelliklerdir. Bazı durumlarda bireyin içinde bulunduğu ortamın özel koşulları belirli bir tutumun davranışa dönüşmesini engelleyebilmektedir. Bazı durumlarda ise, ortamın koşulları bireyin bir tutumunun davranışa dönüşmesini engelleyici nitelikte değildir. Kuşkusuz böyle ortamlarda tutumun davranışlara yansımaları daha fazladır (Komisyon, 1987: 294 vd.).

İşletme içinde bireylerin davranışlarını etkileyen tutumları oluşturan beş faktörden söz edilir. Bunlar:

a) Psikolojik Faktörler, iş yerinde yeniliğin kabulü yolunda girişilen doğrudan ya da dolaylı baskılara karşı gösterilen tepkilerdir. Bazı iş görenler baskı, endişe, korku dolu ortamların yarattığı sıkıntılardan çok rahatsız olur, sakin çevre ararlarken bazıları da bu yeni durumların getirdiği havaya tahammül edebilirler.

b) Sosyal Faktörler, bireyin çalıştığı gruba bağlıdır. Eğer yeniliğin getirdiği değişmeden önce grupta büyük bir ahenk ve anlaşma varsa ve yenilik fikri grup norm ve değerleriyle çatışmıyorsa tüm üyeler buna karşı çıkabilirler.

c) Kişisel Faktörler; bunlar daha ziyade bireyin bilgi, tecrübe ve ustalığı ile ilgilidir. Uygulanmak istenen yenilik bireyin bu özellikleriyle bağdaşmıyorsa olumlu, bağdaşmıyorsa olumsuz tepki yaratacaktır.

d) Ekonomik Faktörler, kişisel faktörlerle yakından ilgilidir. Eğer yenilik sonucu bireyin bilgi, tecrübe ve ustalığı işletme içinde hiçbir işe uygun değilse o takdirde işsiz kalacak, işten çıkarılacak ya da vasıfsız bir işe



verileceğinden ücreti azaltılacaktır. Dolayısıyla olumsuz bir tutum sergileyecektir.

e) Önerilen yeniliğin Türü, bu faktörü de değişime karşı tutumların niteliğini belirleyecektir. Bu beş faktörün etkisiyle oluşan tutum sonucu dört tip davranış ortaya çıkar. Bunlar; kabul etme, tahammül etme, direnme ve reddetmedir (Eren, 1989: 148).

Tutumlar doğuştan gelmezler, öğrenme yoluyla sonradan kazanılırlar. Tutumların oluşması ve şekillenmesinde rol oynayan çeşitli faktörlerden bazıları, ana-baba etkisi, akranların etkisi, kitle iletişim araçları ve tutum nesnesiyle olan kişisel yaşantılar olarak sıralanabilir (Komisyon, 1987: 298).

#### 4. Rol-Statü

Sosyolojiden gelen rol kavramı, bireyin diğer bireylerle ilgili davranışlarında, beklenen hareket kalıplarını ifade eder. Rol, hem haklar hem de yükümlülüklerle, ayrıca hem erk hem de sorumluluklarla ilgili olup bireylerin pozisyonlarının sosyal sistemdeki görünüş biçiminin sonucu olarak ortaya çıkar. İnsanlar birbirleriyle etkileşebilmek için başkalarının davranışını şu ya da bu biçimde önceden tahmin edebilmelidirler. Rol, sosyal sistemde bu işlevi yerine getirir (Davis, 1988: 36).

Her toplumda belirli temel gruplar bulunur. Kişiler bu gruplarda ve bu gruplar yoluyla, sosyal gereksinmelerini karşılayabilmektedirler. Sosyal rolün amacı sosyal hedeflere doğru, diğer kişilerle birlikte işlevde bulunmak olduğu ve her kişi de bu temel grupların hepsine şöyle veya böyle katılmak durumunda olduğu için, bu grupların her biriyle ilişkili bir rol de bulunacaktır. Toplumdaki herkes bugün ya da yarın, aile, eğitim, ekonomi, siyaset, din ve boş zaman değerlendirme gruplarında bir rolü ya oynamaktadır ya da oynayacaktır (Fichter, 103).

Her birey, sosyal rollerin kurumsallaşmış olduğu bir kültür içinde doğar. Sosyal roller sayısız denecek kadar çok ve bir kişinin varolan tüm rolleri oynaması da olanaksız olduğuna göre toplumun kişi ile rolü bir araya getiren bazı mekanizmalar oluşturması gerekecektir. Kişiler ya atfedilme yoluyla ya da başarıma yoluyla sosyal statüler elde ederler. Ancak bu yollarla rol elde edilmez. Açıkçası roller ne atfedilir ne de başarılıdır. Statü, kişilerin zihnindeki bir yargılamanın sonucudur. Rol ise, kişinin yaptığıdır. Kişi, rolünü oynarken yüksek bir başarı elde edebilir ama rolün kendisini başaramaz. Bireyler var olan rollere girerler, ama birey bu rolleri bir anlamda 'içselleştirmeli'dir de. Öte yandan birey, rolünü içselleştirmekle rolüne biraz da kendini katar. Böylece her birey aynı rolü birbirinden biraz farklı oynar (Fichter, 101-102).

Sosyal rol ne geçicidir ne de kurgusaldır. Sosyalleşme sürecinde öğrenilir. Kişinin katıldığı çeşitli gruplarda oynanır. Ve bireyin kişiliğinde içselleştirilir. Sosyal rolün bir süre için oynanıp sonra bırakıldığını düşünmemeliyiz. Herkes pek çok role sahiptir ve bu rollerin hepsi de kişinin düşünce ve eylemlerinin derinliklerinde kök salmış ve orada birbirleriyle kenetlenmişlerdir. Birey hem bir aktör hem de toplumun temel gruplarının bir

üyesidir. Sosyalleşme sürecinde tüm temel sosyal rolleri kendiliğinden öğrenmiştir. Bireyden yaşamı boyunca, toplumun bir üyesi olarak kendi rolünü oynaması beklenir. Bireyin sosyal rollerini oynarken yaptığı da budur. Sosyal roller, tek başlarına var olamazlar. Roller başka rollerle ilişki içinde incelemek gerekir. Bireyin oynadığı çeşitli sosyal roller, kişiliği içindeki diğer rollerle ilgilidir. Bu roller tek tek veya bütün olarak diğer kişilerin rollerine de bağlıdır. Bu ise rollerin tamamlayıcı olduğunu gösterir. İnsanlar birbirlerini, karşılıklı ve birlikte sosyal ilişkilerle tamamlar. Bu anlamda sosyal ilişkilerin roller arası olmaktan çok, kişiler arasında olduğunu söyleyebiliriz( Fichter, 94-95).

Her birey hem iş yerinde hem de iş dışında rollere sahiptir. Birey mesleği ile ilgili rolde işçi, aile içindeki rolde ebeveyn, sosyal rolde kulüp başkanı ve birçok başka şey de olabilir. Her rol değişik türde davranışı gerektirir. Yalnızca iş çevresinde bile, bir iş görenin birden çok rolü olabilir. Aynı kişi A grubunda işçi, B gazetecisinin astı, bir makinist, bir sendika üyesi ve güvenlik komitesinde temsilci olabilir. Kuşkusuz rol, bir insanın verebileceği en karmaşık biçimde örgütlenmiş bir tepki kalıbıdır. Yöneticilerin ve iş görenlerin faaliyetleri rol algılamalarıyla, yani kişilerin belirli bir durumda nasıl davranmaları gerektiği konusundaki düşünceleriyle yönlendirilir. Araştırmalara göre, yöneticinin işe ilişkin rol algısıyla iş görenlerin işe ilişkin rol algısıyla iş görenlerin işe ilişkin rol beklentileri arasında bir fark olduğu zaman, güdüleme ve etkinlik düşük olur. Bir role ilişkin beklentiler kesinlikle değişik ya da karşıtsa, bir kişi rol çatışması içinde olabilir. Çünkü beklentilerden biri reddetmeden diğerini yerine getiremez. Rol beklentileri iyi tanımlanmadığı ya da hiç bilinmediği zaman rol belirsizliği görülür, çünkü bu gibi durumlarda insanlar davranacaklarını bilemezler. Yapılan araştırmalar, rol çatışması ve rol belirsizliğinin işlev bozucu sonuçlara yol açtığını ortaya koymuştur. Bu durumda iş doymu ve gereksinme doymunun azalacağına kuşku yoktur. Rollerin daha iyi anlaşılması, bireylerin kendilerinden ne beklendiğini ve nasıl davranmaları gerektiğini bilmelerine yardımcı olur. Bireyin etkileşimde kişilerin rollerini anlaması, onların davranış nedenlerini daha iyi kavramasını sağlar ve insan ilişkilerinin iyileşmesine yol açar (Davis, 1988: 36-40).

Sosyal statü bireyin sosyal yapıda işgal ettiği yerdir. Herkes sosyal statüye sahiptir. Sosyal statü terimi ne sadece yüksek prestij ve mevkiye ne de bireyin kendi hakkındaki öznel görüşüne işaret eder. Kişinin kendi sosyal statüsüne öznel değerlendirmesi nesnel ölçütlerle değerlendirildiğinde doğru veya yanlış olabilir. Sosyal statü, kişinin çevresindekilerin toplum içinde ona nesnel olarak uygun gördükleri mevki veya pozisyonudur. Birey kendi davranışları ile statüsünü yükseltir veya azaltır. Kişinin hizmet ettiği işlevsel yararlılık da sosyal statünün önemli ölçütlerindedir. Kişi toplumda 'ne yaptığına' göre derecelendirilir. Bu ise yine başkalarının neyin yapılmasının iyi olduğuna ilişkin düşüncesine dayanır. Ekonomik değerlerin önde geldiği bir toplumda kişi de büyük ölçüde büyük kazanç getiren mesleğe sahip olup olmaması temelinde değerlendirilecektir. Örneğin bir bankanın başkanı,

bankanın kapıcısından sosyal olarak daha yüksekte değerlendirilir (Fichter, 30-33).

Kişi ne denli çok sayıda gruba katılırsa o denli çok statüye tabi olur. Ama her kişi yine de temel bir statüye sahiptir. Bu anahtar statüdür. Anahtar statünün belirleyicileri sadece bireyin başardığı ve üslendiği statüye dayanmaz, aynı zamanda toplumda geçerli olan değerlere de dayanır. Ekonomik değerlerin ve kurumların yüksek prestij taşıdığı bir toplumda kişinin mesleği genlikle onun anahtar statüsünü belirtir. Doğaldır ki çocuğu olan bir kadının anahtar statüsü aile statüsü olacaktır, fakat bu kadın aynı zamanda başarılı bir iş kadını da ise anahtar statüsü mesleği olacak ve toplumun da ekonomik statüye daha çok değer vermesi halinde bu kez aynı kadın ekonomik grubunun statüsünden dolayı, toplum tarafından daha yüksekte değerlendirilecektir. Sosyal statü son analizde kişinin ne yaptığına veya ne olduğuna veya ne olduğu hakkındaki kendinin ne düşündüğüne değil, fakat toplumdaki insanların o kişinin ne olduğunu düşündüklerine işaret etmektedir (Fichter, 31-36).

Statü biçimsel olabilir ya da olmayabilir. Biçimsel statü, bir örgütün otorite yapısının belirlediği sıralamaya dayanır. Biçimsel olmayan statü ise, kişilere, kendilerine duyulan hisler nedeniyle yakıştırılan sosyal dereceyi ve biçimsel olmayan sosyal sistemde kişinin içinde bulunduğu pozisyonu ifade eder. Statü insanlar için önemli olduğuna göre, insanlar statü elde etmek için çaba göstereceklerdir. Birçokları ek bir ücret ya da yarar sağlamasa bile, statüyü salt olarak arar. Statü işletmenin hedeflerini gerçekleştirecek faaliyetler arasında ilişki kurulduğu takdirde güçlü bir özendirici rolü oynar. Statü, insanları değişik düzeylere yerleştirdiği ve bu da demokratik toplumdaki eşitlikçi değerlere ters düştüğü için işlev bozucu etkisi olduğu sonucuna varılır. Oysa, böyle bir sonuca varmak doğru değildir. Örgütlü çalışma, kişilerin değişik işlev ve değişik iş düzeylerinde bulunmasını gerektirir. Ve bu koşullar statü farklılıklarının gelişmesine yol açar. Statü olmadan ilişkiler ya karmakarışık olur ya da bireyler tüm zamanlarını nerede, nasıl davranmaları gerektiğini kestirmeye çalışarak harcarlar (Davis, 1988: 40-42)

Mesleki prestij, insan davranışı açısından çok yönlü bir önem taşır, statü sorunlarının ve çalışmalarının belirlenmesine yardımcı olur, iş görenlerin terfi ve nakillerini etkiler, değişik mesleklerden oluşan bir grubun biçimsel olmayan önderinin kim olacağını belirler, örgütte ilerlemek için güdüleyici rol oynar. Statü sisteminin en belirgin özellikleri ise, statü simgeleriyle somutlaşır. Bunlar bir kişi ya da iş yerine iliştilen sosyal dereceyi kanıtlayan, görünür, dışsal belirtilerdir. Statü simgeleri iş doyumunu tehlikeye de düşürebilir. Çünkü belirli bir statü simgesine sahip olmayan anacak olması gerektiğini düşünen yöneticiler, tatsız ve sınırlı iş görenler haline gelebilirler (Davis, 1988: 42-43).

## 5. İşletmenin Yönetim Modeli

İşletmedeki insan davranışını belirleyen unsurlardan biri de hiç şüphesiz, işletmenin yönetim modelidir. Kuruluş ve işletmelerin üretim dalı,

kullandığı üretim ve yönetim teknolojisi, büyüklüğü, büyüme hızı, büyüme biçimi ve yöntemi, sahip ve yöneticilerinin amaçlar ve değer sistemi gibi iç ve buldukları ortamın (çevre) ekonomik, siyasal, sosyal, kültürel, hukuksal ve doğal koşulları gibi dış etkenler ve onların yönetsel özellikleri ve örgütsel yapılarını etkiler ve hatta belirlerler. Farklı bir deyişle, sözü geçer iç ve dış etkenler kuruluşların üretim, pazarlama, finansman, muhasebe ve personel gibi nicelik, temel konulardaki faaliyetlerini ve bunlara ilişkin yönetsel çaba ve yöntemler ile örgütsel yapıyı biçimlendirirler. Matematiksel bir deyişle, kuruluşların yönetsel faaliyetleri ve sorunları ile örgütsel yapısı, iç ve dış koşulların fonksiyonudur (Tosun, 1989: 356).

Örgütler geliştirdikleri örgütsel davranışın türü açısından farklıdırlar. Bu farklılık, büyük ölçüde, her örgütte yönetim düşüncesine egemen olan değişik örgütsel davranış modellerinin sonucudur. Bir örgütün yönetiminin ardındaki model o örgütteki örgütsel çalışma ortamını belirler. Bu nedenle, örgütsel davranış modelleri iş görenlerin davranışları üzerinde büyük bir öneme sahiptir (Davis, 1988: 40-42).

İşletme modelleri değişik kriterler baz alınarak değişik şekilde sınıflandırılabilir. Yönetime insan unsurunu pek hesaba katmayan yaklaşımlar olduğu gibi (Taylor), yönetime sosyal bakış açısıyla bakanlar da olmuştur (Max Weber, Elton Mayo, M. Parker Follet gibi). Bunun yanında yönetime evrensel ve işlevsel açıdan yaklaşanlar da olmuştur (Henri Fayol ). Bu arada Amaçlara Yönelik Yönetim, Yönetimde Sistemsel Yaklaşımlar, İstisnalarla Yönetim gibi değişik yönetim modellerinden de bahsedilmektedir (Yozgat, 1980). Fakat biz burada son yüzyılda benimsenmiş olan üç örgütsel davranış modelini Davis'in (1988: 127-131) çalışmasından hareketle ele alacağız. Bunlar Otokratik, Gözetici ve Destekleyici Model olarak bilinir.

#### a) Otokratik Model

Otokratik model, güce dayanır. Kumandayı elinde bulunduranlar komuta gücüne sahip olmalıdır. "Ya bunu yaparsın ya da" emirleri dinlemeyen bir iş görenin cezalandırılacağı anlamına gelir. Modelin dayandığı esas nokta, güçle desteklenen olumsuz güdülemeye bağlı tehdittir. İş görenin yükümlülüğü sorgusuz sualsiz emirleri yerine getirmektir. Otokratik koşullar altında iş görenler, yöneticiyi değil, bir patrona itaat etme eğilimindedir. İş görenler için bunun psikolojik sonucu, kendilerini işe alma, kovma ve terk etme gücüne mutlak olarak sahip bulunan patrona bağımlılıktır. İş görenlerin büyük çoğunluğu en düşük başarıyı gösterir. Bazı iş görenler, içsel başarı dürtüleri, patrondan hoşlanmaları ya da başka bir nedenle yüksek başarıyı gösterebilirler. Yine de örgütsel davranışın otokratik modeli iş görenleri verimli bir biçimde çalıştırmak için yararlı bir yoldur ve dikkate alınmalıdır.

#### b) Gözetici Model

İlerici işverenler, üretim sırasında iş görenin doyum ve güvenliğini sağlamanın bir yolu olması gerektiğini biliyorlardı ve bu yaklaşımın daha yüksek verimliliğe yol açabileceğini de düşünüyorlardı. Başarılı bir gözetici yaklaşım ekonomik kaynaklara dayanır. İş görenlerin fizyolojik gereksinimleri zaten karşılanmış olduğuna göre, iş görenin güdüleyici bir güç

olarak, gereksinme sıralamasında ikinci düzeyde yer alan güvenlik gereksinmelerine yönelir (Maslow). Gözetici yaklaşım iş görenlerin örgüte bağımlılığına yol açar. İş gören psikolojik olarak işteki durumu koruyucu etmenler ile ilgilenir. Gözetici bir çevrede çalışan iş görenler yaşamlarını iyi sürdürürler, bu nedenle yalnızca pasif iş birliği gösterirler. Sonuçta otokratik yaklaşımdan pek farklı bir üretimde bulunmazlar. Sonuçta otokratik yaklaşımdan pek farklı bir üretimde bulunmazlar. Gözetici modelin en önemli yararı, işçilere güvenlik ve doyum sağlamasıdır. Ancak bazı kusurları da vardır. Bu kusur, iş görenlerin çoğunun kapasitelerini geliştirmek için hiçbir çaba göstermemeleridir.

#### c) Destekleyici Model

Destekleyici Model, güç ya da para yerine önderliğe dayanır. Önderlik aracılığıyla yönetim, iş görenlerin, örgütün çıkarları çerçevesinde yapabilecekleri şeyleri başarmalarını ve gelişmelerini sağlayacak bir ortamı sağlar. Önder, işçilerin doğa gereği pasif olmadıklarını ve örgütsel gereksinmelere direnmediklerini varsayar. İş görenler işte yetersiz destekleyici ortam nedeniyle bu yöne yönelebilirler. Yönetim onlara küçük bir olanak verse işçiler sorumluluk alacak, katkıda bulunmak isteyecek ve kendilerini geliştireceklerdir. Bu nedenle yönetim iş başarımını destekleme eğiliminde olacaktırlar. Başarım desteklediği için, iş görenler sadece boyun eğerek ve güvenlik aramak yerine başarıya yönelirler. Daha önceki modellere göre daha fazla güdülenirler, çünkü daha yüksek düzeydeki gereksinmeleri daha iyi karşılanmaktadır. Böylece çalışma dürtüleri uyarılmış olur. Destekleyici davranış para gerektiren türde bir davranış değildir.

Üç örgütsel davranış modelinden çeşitli sonuçlar çıkarılabilir. Birincisi, değişim bu modellerin doğal koşuludur. İnsan davranışına ilişkin bilgimiz geliştikçe ve yeni sosyal koşullar geliştikçe örgütsel davranış modelleri de değişime uğrar. Tek bir modelin uzun sürede “en iyi” model olduğunu varsaymak yanlıştır. Şu anda en iyi model gibi gözükten destekleyici modelin kullanımı da zaman içinde sınırlanabilir. Örgütsel davranışın her zaman geçerli en iyi bir modeli yoktur. Çünkü en iyi model, herhangi bir çevrede, herhangi bir amaç önceliğiyle, belli bir zamanda sahip olunan insan davranışına ilişkin bilgilere bağlıdır. Örgütsel davranışın her modeli bir anlamda belirli gereksinmeleri doyurarak, böylece daha ileri bir modelle daha iyi karşılanabilecek başka gereksinmeler oluşturarak, kendini eskidir. Böylece her model kendinden öncekinin başarısı üzerine kurulur. Çağdaş iş görenler, daha yeni örgütsel davranış modellerinin sağladığı, daha yüksek düzeyli gereksinmelerin doyurulmasını beklerler. Böylece ilerlemiş toplumlarda daha demokratik örgütlenme türleri kendiliğinden gerekli hale gelmektedir (Davis, 1988: 133 vd.).

### **Sonuç**

Toplum ihtiyaçlarının genişliği işletmelerin birçok alanda faaliyet göstermesini gerekli kılar. İnsan, teknoloji, yapı ve dış sosyal sistem gibi dört öge örgütsel davranışın sınırlarını çizer. İşletmelerdeki insan davranışları

söz konusu olduğunda genellikle örgüt içi ögeler üzerinde durulur; ama dış sosyal sistemin de ihmal edilmemesi gerekmektedir.

İşletmelerdeki insan davranışlarını etkileyen unsurları bütüncül bir bakış açısıyla ele alacak olursak motivasyon, sosyal ve fiziki çevre, tutumlar, rol-statü ve işletmenin yönetim modeli şeklinde bir bölümlene yapabiliriz.

Motivasyonu yani güdüsel davranışları belirli hedefleri olan davranışlar olarak tanımlamak da mümkündür. Çalışanları belli bir yöne kanalize etme, çabalarını arttırma, faaliyetlerini arttırma ve bu yönde kullanılan yöntemleri motivasyon olarak tanımlayabiliriz. Bu durumda yönetimin veya yöneticinin görevi iş gören güdülerini, iş başarımına yapıcı bir biçimde yöneltmek üzere belirlemek ve harekete geçirmektir.

Sadece motivasyon unsurundan hareket edemeyiz. Sosyal ve fiziki çevrenin de dikkate alınması gerekmektedir. Diğer insanların bir bireyin davranışlarında doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak bir değişme meydana getirdikleri durumlarda, sosyal bir etkiden söz edilir

Çalışan insanı etkileyen çevresel etkenleri, çevrenin mekanik, kimyasal, termik ve optik etkileri olarak sıralamak mümkündür. Bu etkenlerde iş gören lehine gelişmeler meydana geldiğinde iş görenin davranışları da olumlu yönde gelişecek, çevresel faktörlerin kötüleşmesi durumunda ise iş gören bundan memnun kalmayacak ve olumsuzluğun şiddetine göre farklı boyutlarda tepkiler gösterecektir

İşletmede yer alan üretim birimlerinin yerleştirilmesi, işletmenin binası ve beşeri kaynaklar göz önüne alınarak yapılmalıdır. Binanın ve işletme içi düzenin ve ortamın atmosferinin de iş görenlerin davranışları üzerinde etkisi vardır. Örgütsel çalışma ortamı, bir örgütün iş görenleriyle ilgili yaşam tarzını yansıtır. Güdüleme, verimlilik ve iş doyumunu üzerinde örgütsel çalışma ortamının büyük bir etkisi vardır

Diğer yandan statüler ve rollerin de insan davranışları üzerinde etkisi vardır. Rol kavramı, bireyin diğer bireylerle ilgili davranışlarında, beklenen hareket kalıplarını ifade eder. Rol, hem haklar hem de yükümlülüklerle, ayrıca hem erk hem de sorumluluklarla ilgili olup bireylerin pozisyonlarının sosyal sistemdeki görünüş biçiminin sonucu olarak ortaya çıkar. Statü simgeleri iş doyumunu tehlikeye de düşürebilir. Çünkü belirli bir statü simgesine sahip olmayan ancak olması gerektiğini düşünen yöneticiler, tatsız ve sınırlı iş görenler haline gelebilirler

İşletmedeki insan davranışını belirleyen unsurlardan biri de hiç şüphesiz, işletmenin yönetim modelidir. İşletmenin uyguladığı otokratik, gözeticici ve destekleyici modeller insan davranışları üzerinde olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

### **Kaynakça**

- BİLGİSEVEN, Amiran Kurtkan (1986), Genel Sosyoloji, 4. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- DAVIS, Keith (1988), İşletmede İnsan Davranışı, (Çev., Komisyon), İşletme Fakültesi Yayınları, No: 199, İstanbul.
- ERDEM, Selman (1993), Sosyoloji, Fil Yayınevi, İstanbul.
- ŞAHİN, Mehmet (1990), İş İdaresine Giriş, A. Ü. Yayınları, No: 170, Eskişehir.
- FİCHTER, Joseph (Tarihsiz), Sosyoloji Nedir? (Çev., Nilgün Çelebi), Toplum Yayınları, Konya.
- FROMM, Eric (1990), Sağlıklı Toplum, (Çev., Y. Salman-Z. Tanrısever), Payel Yayınları, İstanbul.
- KOMİSYON, (1987), Davranış bilimlerine Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 3. Fasikül, Ankara.
- TOSUN, Kemal (1989), Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü.İ.F.İ.İ.E. Ders Notları, No: 2, İstanbul.
- URAS, Oğuz (1992), İşletmeye Giriş, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları, No: 442-675, İstanbul.
- YALÇIN, Selçuk (1988), Personel Yönetimi, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 200, İstanbul.
- YOZGAT, Osman (1980), İşletme Yönetimi, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları, No: 341-574, İstanbul.