

**İŞLETMELERDE MOTİVASYON SİSTEMİ,  
ARAÇLARI VE YARDIMCI ÖĞELER;  
AR-GE ŞİRKET ÖRNEĞİ**

**Ufuk SELEN  
Yüksek Lisans Tezi  
Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı  
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN**

**2009**

T.C.  
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞLETMELERDE MOTİVASYON SİSTEMİ, ARAÇLARI VE YARDIMCI ÖĞELER;  
AR-GE ŞİRKET ÖRNEĞİ**

Ufuk SELEN

TARIM EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN

TEKİRDAĞ-2009

Her hakkı saklıdır

Yardımcı Doçent Doktor Yasemin ORAMAN danışmanlığında, Ufuk SELEN tarafından hazırlanan bu çalışma 18/11/2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Doç. Dr. Alpay HEKİMLER

İmza:

Üye: Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN

İmza:

Üye: Yrd. Doç. Dr. E. Recep ERBAY

İmza:

Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve ..... sayılı  
kararıyla onaylanmıştır.

Prof.Dr. Orhan DAĞLIOĞLU  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

### Yüksek Lisans Tezi

# İŞLETMELERDE MOTİVASYON SİSTEMİ, ARAÇLARI VE YARDIMCI ÖĞELER; AR-GE ŞİRKET ÖRNEĞİ

Ufuk SELEN

Namık Kemal Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü

Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN

2009

Araştırmada, bir araştırma şirketindeki personelin motivasyon faktörlerinin uygulaması incelenmiş ve motivasyonda daha etkili bir rol oynayabilecekler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın amacı, çalışanları motive etmek ve onların başarı şanslarını arttıracak metodlar geliştirmektir. Günümüzde bütün bunları yerine getiren sistem, işletmelerde insan faktörüne önem veren ve geliştirmeye çalışan motivasyon sisteminin, araçları ve yardımcı öğeleridir. Bu çalışma, motivasyon sisteminin araçları ve yardımcı öğelerinin çalışanların motivasyonuna yardımını değerlendirmeyi ve incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma kapsamında, motivasyon faktörlerinin iş yerinin ilerlemesinde katkıda bulunan önemli unsurlar olduğu bulgularla ortaya konulacak ve kararı onaylamak, parasal ödüller, takdir, sosyal aktiviteler ve yetkilendirme gibi yöntemlerin motivasyon stratejisinde kullanımının modern şirketlerde ne kadar gerekli olduğu belirtilecektir.

Tam Sayım Yönteminin benimsendiği bu çalışmada, Ar-Ge şirketinde çalışan 230 kişinin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır. Yüz yüze anket yöntemi (tam sayım) uygulanarak, işletmedeki çalışanların motivasyon teknikleri uygulamalarındaki öneminin belirlenmesine ilişkin veriler elde edilmiştir.

İşletme bünyesinde çalışanlara emeği karşılığı verilen ücret, şirketin sağladığı özel ya da kamu sigortası ile emeklilik koşulları, sunulan sosyal güvence şartları, şirketin sözleşmeli yada kadrolu sunduğu iş güvencesi olanakları, yükselme ve terfi, sosyal uğraşlar gibi imkanlar Faktör analizi, T testi, Ki kare testi analizi ile değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak birçok firma gibi incelenen firmada kendi başarısını arttırabilmek için çeşitli motivasyon yöntemine başvurmaktadır. Bu çabaların çalışanlar tarafından fark edilme oranı oldukça yüksek çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, İletişim, Güdülenme, Yetki, Ödül.

## **ABSTRACT**

### **Master Thesis**

# **MOTIVATION SYSTEM IN FIRMS, THEIR MEANS AND SUPPORTING ELEMENTS AR-GE FIRM MANAGEMENT**

**Ufuk SELEN**

**Namık Kemal University**

**Graduate School of Natural and Applied Sciences**

**Department of Agricultural Economics**

**Supervisor: Assistant Professor Yasemin ORAMAN**

**2009**

In this investigation, the motivation factors of the staff in an investigation firm has been looked into and the factors which play effective roles in motivation are tried to be identified.

The aim of this research is to motivate the workers, to develop some methods increasing their luck of success. Nowadays, the system which carried out these, is the means and the elements of motivation system giving importance the human factor and trying to develop it. This research aims at looking into and evaluating the means of motivation system and the help to the workers' motivation of helping elements.

It will be introduced that the motivation factors are the important elements which contribute to the progress of business with the help of the finding and it will be pointed out that the use of some methods such as approving the decision, financial prizes, appreciation, social activities and authority in modern firms is so important.

In this research which is absorbed the total number administration, 230 people in AR-GE are accepted to the research extent. Applying out face to face public survey

administration, some data which is related to the importance of applying out the motivation technique are obtained.

Some chances such as wage for labour, social guarantee conditions with private or insurance retirement conditions being provided by firm, work guarantee chances being provided as an agreement or staff by the firm, promotion, social interest are provided to the people who work in some firms. And these are evaluating with factor analysing, T test, Ki Square test.

Investigated firms like most of the firms applied for some motivation methods to increase their success. And this aim is realized by the workers. The rate of being understood by workers of this aim is fairly high.

**Key Words:** Motivation, communication, authority, award, being motivated.

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimin süresince bana çalışmalarında desteğini esirgemeyen ailem'e, gülümsemelerinden aldığım ilhamla çalışmalarında ışık tutan çok değerli hocam Prof. Dr. İ. Hakkı İNAN' a, sabırla ve özveriyle çalışmalarında yol gösteren, her zaman destek olan kıymetli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN' a, başarılmayacak iş, aşılmayacak engel yoktur felsefesiyle her zaman önümüzü açan, en sıkıntılı anlarımızda destek veren, hoşgörüyü yaklaşan hocalarım Doç. Dr. Ahmet KUBAŐ ve Yrd. Doç. Dr. Okan GAYTANCIOğLU' na, her türlü sıkıntıda kıymetli zamanını bana ayıran ve yardımlarını esirgemeyen araştırma görevlisi Dr. Sema KONYALI' ya, varlığını ve desteğini her zaman cömert bir şekilde, hiç tereddüt etmeden sabırla gösteren Öğretim görevlisi Mücella CİHAN' a, en derin saygılarımla ve minnet duygularıyla teşekkürü bir borç bilirim.



## İÇİNDEKİLER.....Sayfa No

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	iii
TEŞEKKÜR .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
ÇİZELGE DİZİNİ .....	x
ŞEKİL DİZİNİ .....	xi
<b>1.GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2.KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>3</b>
<b>3.MATERYAL VE YÖNTEM.....</b>	<b>6</b>
<b>4. MOTİVASYON .....</b>	<b>8</b>
4.1. MOTİVASYONUN TANIMI VE KAVRAMI .....	8
4.1.1. Motivasyonun Tanımı .....	8
4.1.2. Motivasyonu Kavramı – Güdüler ve İhtiyaçlar .....	9
4.1.3. Motivasyonun Temel Bileşenleri.....	10
4.1.3.1. Örgütsel Hedefler .....	10
4.1.3.2. Bireysel İhtiyaçlar .....	10
4.1.3.3. Efor .....	11
4.1.4. Motivasyon Süreci .....	11
4.1.5. Motivasyon Dinamiği .....	12
4.2. MOTİVASYON TEORİLERİ .....	13
4.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi - Abraham H. Maslow .....	14
4.2.2. Çift Faktör Teorisi - Frederick Herzberg .....	15
4.2.3. Başarı Motivasyonu Teorisi - David McClelland.....	17
4.2.4. ERG Teorisi - Clayton Alderfer .....	18
4.2.5. Eşitlik Teorisi - J. Stacey Adams .....	18
4.2.6. Beklenti Teorisi - Victor Vroom.....	19
4.2.7. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi - Lyman W. Porter ve Edward D. Lawler .....	20
4.2.8. Bireysel Amaçlar Teorisi - Edwin Locke.....	21
4.2.9. İş Özellikleri Modeli - J. Richard Hackman ve Gray R. Oldham .....	22
4.2.10. Pekiştirme Teorisi - B. F. Skinner .....	23
4.3. İŞLETMELERDE MOTİVASYON UYGULAMALARININ GEREKÇELERİ .....	23
4.3.1. İhtiyaçların Karşılanması .....	23

4.3.1.1. Temel İhtiyaçların Karşılanması .....	23
4.3.1.2. Sosyal İhtiyaçların Karşılanması .....	24
4.3.1.3. Ego Tatmini .....	24
4.3.2. İşgören Performansının Yükseltilmesi .....	24
4.3.3. İşgören Kapasitesinin Tam Kullanılması .....	25
4.3.4. Firma İmajına Olumlu Katkı Sağlanması.....	26
4.3.5. İşletmelerde Uygulanan Motivasyonun İlke ve Yararları .....	26
<b>5. İŞLETMELERDE MOTİVASYON SÜRECİ.....</b>	<b>28</b>
5.1. Motivasyon Sürecinin Tanımı ve İşletmelerde Motivasyon Sürecinin Ana Aşamaları ..	28
5.1.1. Motivasyon Sürecinin Tanımı .....	28
5.1.2. İşletmelerde Motivasyon Sürecinin Ana Aşamaları .....	29
5.1.2.1. Üretim Aşamalarında, Motivasyonu Gerektirecek Durum ve Niteliklerin Saptanması.....	29
5.1.2.2. Motivasyon Araçlarının Seçilmesi ve Motivasyon Planlarının Hazırlanması.....	29
5.1.2.3. Motivasyonun Uygulanması.....	30
5.1.2.4. Uygulama Sonuçlarının Kollanması ve Değerlendirilmesi .....	31
<b>6. İŞLETMELERDE MOTİVASYON SİSTEMİ, ARAÇLARI VE YARDIMCI ÖĞELER.....</b>	<b>32</b>
6.1. MOTİVASYONUN BOYUTLARI.....	32
6.1.1. Psikolojik boyutu .....	32
6.1.1.1. İçsel Güdülenme .....	32
6.1.1.2. Dışsal Güdülenme .....	33
6.1.2. Yönetmel Boyutu .....	33
6.2. MOTİVASYON STRATEJİLERİNDE KULLANILAN ARAÇLAR .....	34
6.2.1. Motive Ediciler .....	34
6.2.1.1. Ekonomik Motive Ediciler .....	34
6.2.1.1.1. Ücret Artışı.....	34
6.2.1.1.2. Primli Ücret .....	35
6.2.1.1.3. Kâra Katılma .....	36
6.2.1.1.4. Ekonomik Ödüller .....	37
6.2.1.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları .....	38
6.2.1.2. Psikososyal Motive Ediciler .....	38
6.2.1.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları.....	38
6.2.1.2.2. Değer ve Statü.....	39

6.2.1.2.3. Özel Yaşama Saygı .....	41
6.2.1.2.4. Takdir ve İşletmenin Başarisından Sorumlu Tutma .....	41
6.2.1.2.5. Sosyal Uğraşlar .....	42
6.2.1.2.6. Çevreye Uyum .....	43
6.2.1.2.7. Öneri Sistemi .....	44
6.2.1.2.8. Ceza .....	45
6.2.1.3. Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler .....	45
6.2.1.3.1. Hedef Belirleme .....	45
6.2.1.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkligi .....	46
6.2.1.3.3. Yetkilendirme ve Delegasyon .....	48
6.2.1.3.4. Kararlara Katılma .....	49
6.2.1.3.5. Yükselme Olanakları .....	50
6.2.1.3.6. Eğitim İmkanları .....	52
6.2.1.3.7. Yönetimde Esneklik .....	52
6.2.1.3.7.1. Esnek Çalışma Şartları .....	53
6.2.1.3.7.2. Evde Çalışma Olanakları .....	55
6.2.1.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi .....	56
6.2.1.3.9. Olumlu Yönetim Yaklaşımı (Positive Management Attitude) .....	57
6.2.1.3.10. Açık Pazarlık Yöntemi (Overt Deal Making) .....	57
6.2.2. Motivasyona Yardımcı Ögeler .....	58
6.2.2.1. İletişim .....	58
6.2.2.2. Performans Ölçümü ve Değerlemesi .....	60
6.2.2.3. Ödül Sistemleri .....	61
6.2.2.4. Örgüt Kültürü ve İklimi .....	64
6.2.2.5. Grup ve Takım Çalışması .....	64
6.2.2.6. Kalite Çemberleri .....	66
<b>7. ARAŞTIRMA BULGULARI .....</b>	<b>67</b>
7.1. Çalışanlarla İlgili Genel Bilgi .....	67
7.1.1. Çalışanların Görevleri .....	67
7.1.2. Çalışanların Yaş Grupları .....	68
7.1.3. Çalışma Süreleri .....	68
7.2. Firmanın Sağladığı Çeşitli İmkanlar Ve Çalışanlar Açısından Önem Dereceleri .....	69
7.3. Motivasyon Arttırıcı Uygulamaların Yapılması .....	71
7.4. Çalışma Motivasyonuna Etki Eden Faktörler .....	71

7.5. Motivasyonu Arttıran Sosyal Aktiviteler.....	77
7.6. Çalışma Esnasında Personeli En Çok GÜdüleyen Faktörler .....	78
7.7. İşletme Tarafından Personele Sunulan İmkanlar.....	79
7.8. İşletme İçindeki Kişisel Motivasyon Değerlendirmesi.....	85
<b>8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>87</b>
<b>9. YARARLANILAN KAYNAKLAR .....</b>	<b>90</b>

## ÇİZELGE DİZİNİ

<u>Çizelge No:</u>		<u>Sayfa No:</u>
4.1	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	16
7.1	Firmanın Sağladığı Kriterlerin Çalışanlar Açısından Önem Derecesi	70
7.2	Çalışma Motivasyonuna Etki Eden Kriterler	73
7.3	Faktör Analiz Tablosu	74
7.4	T Testi Tablosu	76
7.5	Motivasyonu Arttıran Sosyal Aktiviteler	77
7.6	Çalışma Esnasında Personeli En Çok GÜdüleyen Faktörler	78
7.7	İşletme Tarafından Personele Sunulan İmkanlar	80
7.8	Faktör Analiz Tablosu	82
7.9	T Testi Tablosu	84
7.10	İşletme İçindeki Kişisel Motivasyon Değerlendirmesi	85

## ŞEKİL DİZİNİ

Şekil No:		Sayfa No:
4.1	Motivasyon Süreci ve Motivasyon Temel Bileşenleri	12
4.2	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	14
4.3	Wroom'un Beklenti Teorisi	20
4.4	Locke'nun Bireysel Amaçlar Teorisi	21
5.1	İşletmelerde Motivasyon Süreci	31
6.1	Performans Değerleme Sisteminin Ana Unsurları	61
7.1	Çalışanların Görevleri	67
7.2	Çalışanların Yaş Grupları	68
7.3	Çalışma süreleri	68
7.4	Motivasyon Arttırıcı Uygulamaların Yapılması	71

## 1. GİRİŞ

Motivasyon, işgörenlerin yaptıkları işi, severek ve isteyerek yapmalarını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen çabalar bütünüdür. Günümüzde işletmeler, insan kaynaklarının önemini kavramış ve “önce insan” sloganıyla hareket etmeye başlamışlardır. İş yapanlar işgörenler olduğuna göre işgörenlerin daha verimli çalışmalarını sağlamak işletmenin başarısını arttıracığından yöneticilerin bu durumu çeşitli motivasyon tekniklerini uygulayarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu tekniklerin nasıl ve ne ölçüde kullanılacağına ise genelde yönetici karar verir. Yöneticilerin motivasyon tekniklerini aşırıya kaçmadan ve sınırlarını iyi belirleyerek, kullanmalarının işgörenler üzerinde olumlu etki yaratması kaçınılmazdır.

Motivasyon konusu işletmeye hem verimlilik kazandırılması hemde çalışanların işini severek ve isteyerek yapmasını sağlaması açısından ilgi çekicidir. Bu noktada söz konusu ilişkinin kurulmasında ve uygulanan tüm motivasyon araç ve yardımcı öğeleri hedeflenen verimlilik düzeyini sağlamasında, işletme yöneticisine büyük görevler düşmektedir. Zira yöneticinin bir örgütte sağlayacağı iş başarısı, motivasyon süreci ile sıkı sıkıya ilişkili gözükmektedir. Çalışanların örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik sosyal ihtiyaçları ile anlayan ve yorumlayabilen işletme yönetimleri, çalışanların performanslarından en az seviyede de olsa faydalanma yollarını da bulabileceklerdir.

İşgören ihtiyaçlarına en uygun motivasyonel unsurun tespiti ile başlayan ve açığa çıkarılan motivasyonun sağladığı etkiler, en doğru örgütsel hedefe kanalize edilerek işgörenlerin normalde işletmenin hizmetine sundukları bedensel ve fiziksel donanımın daha fazlasını sunmaları ile sonuçlanan süreçte etkili olan bir çok değişken, motivasyon ile verimlilik arasında doğrusal bir ilişkinin ortaya çıkmasında önem taşımaktadır.

Bu çalışmada motivasyon ve çalışanların verimliliği arasındaki ilişkinin oluşumu ve uygulamada ortaya çıkan boyutları ele alınmıştır. Motivasyon sisteminin araçları ve yardımcı öğelerinin uygulamaları esnasında çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında ve bu bireylerin motivasyonlarında etkili olan psikolojik ve sosyal faktörler, ekonomik, örgütsel ve yönetsel araçlar detaylı bir şekilde incelenerek motivasyon sisteminin araçlarının ve yardımcı öğelerinin etkileri analiz edilmiştir.

Araştırma sekiz bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın ilk bölümü olan “Giriş” bölümünde araştırmanın önemi ve amacı ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde konu ile ilgili daha önceden yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise araştırma materyalinin nereden ve nasıl temin edildiği ve araştırmada hangi yöntemlerin uygulandığının açıklandığı bölüm yer almaktadır.

Dördüncü bölümde motivasyon kavramı genel hatları ile verilmeye çalışılmıştır. Motivasyonun psikolojik bir süreç olarak tanımı, bileşenleri, ve temel dinamikleri verildikten sonra motivasyon kavramının ortaya çıkışından bu yana ortaya konmuş başlıca motivasyon teorileri incelenmiş ve günümüzde işletmeleri motivasyon uygulamalarını kullanmaya iten sebepler üzerinde durulmuştur.

Beşinci bölümde motivasyon sürecinin neler olduğuna değinilmiş ve motivasyon sürecindeki temel aşamalara yer verilmiştir. Motivasyon süreci aşamasında nelere dikkat edilmesi gerektiği ve motivasyon sürecinde uygulanması gereken planların üzerinde durulmuştur.

Altıncı bölümde, motivasyonun psikolojik ve yönetsel boyutları analiz edilerek motivasyon stratejilerinde kullanılan ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motive ediciler ile motivasyon sisteminin yardımcı öğeleri ele alınmıştır.

Yedinci bölümde motivasyonun eğitimle geliştirilmesi konusu incelenmiş ve eğitimin en üst düzeydeki yöneticilerden ücretli personele kadar bütün çalışanları kapsayacak şekilde verilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Araştırma bulgularının yer aldığı Yedinci bölümde işveren ve işçilerle görüşülerek motivasyonun önemi analiz edilerek ayrıntıları ile açıklanmıştır.

Son bölümde ise, İstanbul'daki özel bir Araştırma Geliştirme İşletmesindeki çalışanlar arasında yapılmış olan bir anket çalışması yer almaktadır. Öncelikle motivasyonel unsurlar bakımından kurumdaki mevcut durumun saptanmaya çalışıldığı bu çalışmada, araştırma geliştirme işletmesi çalışanlarının motive olma ve daha verimli çalışmalarında en çok hangi unsurlara önem verdikleri araştırılmış ve anket neticesinde elde edilen verilerin değerlendirilmesiyle bir takım sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.



## 2. KURUMSAL TEMELLER VE KAYNAK ARAŞTIRMASI

Motivasyon konusunda birçok araştırmacı tarafından çalışmalar yapılmıştır.

Price ve Chen (1993) araştırmasında, Toplam Kalite Yönetimin' de çalışanları motive etmeye yönelik bazı olumlu katkıları incelenmiştir. İşletme yönetimin dikkate almadığı uzun süreden beri süregelen sorunları çözüme yeteneği kazandırması, kişisel beceri ve kapasiteleri iyileştirmeye olanak tanınması, departmanlar ile engelleri ortadan kaldırması, gerektiğinde bireye yetki vermesi konularına değinilmiştir.

Kalderberg ve Gobell (1995), yönetimin yetki devrine olanak sağlaması, yenilikçi olması, standardizasyon, esneklik ve disiplin arasında dengeyi sağlaması gerektiği, böylece çalışanlarla yöneticiler arasında güvenin pekişeceği bir ortamda çalışanların motive olabileceği, yeteneklerini rahatça sergileyebilecekleri ve daha üretken olacakları konusunda araştırmalar ortaya koymuştur.

Boven ve Lavler (1992), TKY' nin geleneksel insan kaynakları uygulamalarından farklı yanlarını ele almış, yetki devrinin karşılıklı güveni ifade ettiğini, profesyonel dürüstlüğe katkıda bulunduğunu, değişime rehberlik ettiğini ve birleştirici olarak motivasyona önemli ölçüde katkıda bulunduğu sonucuna varmıştır.

Saba (1993), işin sürdürülmesi ve çalışanların sağlıklı yaşaması için gerekli duyulan hijyen etmenlerini incelemiş ve bu faktörleri motivasyonun temel faktörleri olarak değerlendirmiştir. Bu etmenlerin iyi derecede sağlanmadığında motivasyonun azalacağını, çalışanlarda hoşnutsuzluk, tatminsizlik ve gerilimin ortaya çıkacağını savunmuştur.

Özgener (2004), çalışanların motive edilmesini sağlamak ve başarı şanslarını yükseltici yöntemlerini geliştirmenin, yönetim sistemlerinin önde gelen amaçlarından olması gerektiğini araştırmış TKY' nin çalışanların motivasyonuna katkılarını çeşitli yönleriyle ele alıp değerlendirmiştir.

Karatoprak (2004), moral ve motivasyon konusunu araştırmış, yöneticilik ve motivasyon, motivasyonun özellikleri, motivasyonun teknikleri ve motivasyonun sürekliliğinin sağlanması konularına ışık tutmuştur.

Çelik (1993), araştırmasında yüksek düzeyde motivasyonun ürün kalitesinin geliştirilmesine katkıda bulunacağını incelemiş; ekip çalışmasının, karar almada ve işyerinin düzenlenmesinde çalışanların katılımının sağlamanın, ergonomik koşulların iyileştirilmesinin motivasyonu artırıcı unsurlar olarak ele alınması gerektiğini değerlendirmiştir.

Kovancı (2001), Toplam Kalite Yönetiminde motivasyonun başarıya katkısı açıklanmaya çalışılmış, Toplam Kalite Yönetiminde motivasyonun önemi vurgulanmıştır.

Nelson (1996) tarafından 1500 işgören üzerinde yapılan bir araştırmada da, yöneticiler tarafından yapılan sıralamada “takdir edilme ve performansın ödüllendirilmesi” önemli motivasyon araçları arasında ilk sıralarda yer almıştır.

Buck vd. (2003), tarafından yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan denekler “ilgi çekici iş”i ilk sırada gösterirken, yöneticiler bu faktöre sekizinci sırada yer vermişlerdir. Terfi ve yükselme olanakları, denekler tarafından ikinci sırada gösterilirken, yöneticiler, bu faktörü onuncu ve son sırada göstermişlerdir. Buna karşın, yöneticiler, “yapılan işin takdir edilmesi”ni en önemli motivasyon faktörü olarak gösterirken, denekler bu faktöre altıncı sırada yer vermişlerdir.

Lindner’in (1998), yaptığı bir araştırmada, motivasyon faktörleri önem derecesine göre; ilgi çekici bir iş, iyi bir ücret, yapılan işin takdir edilmesi, iş güvencesi, iyi çalışma koşulları, yükselme imkanları, kararlara katılma, yönetici-personel ilişkileri, olum disiplin olarak sıralanmıştır.

Sapancalı (1993), tarafından bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, özendirici araçların önem sırası; iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ücret, sosyal güvenlik, sendikalı olmak, kararlara katılma, bağımsız düşünme ve hareket edebilme, iş güvencesi, yöneticilerle olan ilişkiler, güç ve yetkiye sahip olma, statü, yükselme, mesleki eğitim, takdir edilmek ve ödüllendirme şeklinde ortaya çıkmıştır.

Maier (1970), yaptığı bir araştırmada, personel motivasyonun da kullanılan özendirme araçları; yüksek gelir, yükselme olanakları, kendini gösterme olanakları, iş çeşitliliği, bazı yeteneklerden yararlanma, yüksek sorumluluk, uygun yaşama yeri, iş güvenliği, kararlara katılma, işin önemi, sempatik iş arkadaşları, sosyal statü, uzlaştırıcı patron, çalışma saatlerini seçme özgürlüğü, ilave çıkarlar, seyahat olanakları ve iş teftişleri şeklinde sıralanmıştır

Herzberg vd. (1959), tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticiler motivasyon araçlarını önem sırasına göre; takdir edilme, işi tamamlama, kendi haline çalışma, işletme politikası ve yönetim, ücret, terfi, sorumluluk, teknik kontrol, kişilerarası-üstlerle ilişkiler, gelişme olanağı, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla kişisel ilişkiler, kişilerarası-aastlarla ilişkiler, sosyal statü, özel hayat, iş güvenliği olarak sıralamışlardır.

### **3. MATERYAL VE YÖNTEM**

#### **3.1. Materyal**

Araştırmanın ana materyalini uluslar arası alanda faaliyet gösteren bir Araştırma – Geliştirme işletmesinin çalışanlarına ait veriler oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında gerek Türkiye, gerekse yurt dışındaki motivasyon uygulama çalışmaları çerçevesinde yürütülen uygulamaların değerlendirilmesinde ikincil verilerden yararlanılmıştır. Motivasyon konusunda yapılmış çeşitli yayınlar, dergi, internet kayıtları, ekip çalışmaları, çalışanlara verilen eğitimler gibi ilgili konularda yapılmış yerli ve yabancı literatürler araştırmanın ikincil veri kaynağını oluşturmaktadır. Ayrıca motivasyon artırma teknikleri gibi konularda danışmanlık hizmeti yürüten çeşitli kuruluşların işletmeye yönelik verdikleri eğitim notlarından yararlanılmıştır.

#### **3.2. Yöntem**

Araştırmanın temelini uluslar arası alanda faaliyet gösteren bir Araştırma - Geliştirme işletmesinde çalışanların motivasyonu konusunda yapılan çalışmaların incelenmesi sonucu elde edilen vaka çalışması verileri oluşturmaktadır. İşletmede toplam 230 kişi çalışmakta olup çalışanların isim listesi örneğin seçileceği çerçeve olarak belirlenmiştir. İşletmedeki çalışanlar şirket içi ve şirket dışı çalışan personel olarak görev aldıklarından dolayı, işletme içinde çalışan her çalışan bir örnekleme birimi olarak ele alınmıştır. Bir araştırmanın popülasyonu oluşturan bütün bireylere uygulanması yöntemi olan Tam Sayım Yönteminin benimsenen bu çalışmada 230 kişinin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır. Yüz yüze anket yöntemi (tam sayım) uygulanarak, işletmedeki çalışanların motivasyon teknikleri uygulamalarındaki öneminin belirlenmesine ilişkin veriler elde edilmiştir. Hazırlanan 230 anket formundan veri girişinin yanlış yapılması, anket formlarının hatalı veya eksik doldurulmasından dolayı, ancak 150 çalışandan elde edilen anket verileri analize uygun bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle işletmede çalışanların %65,2' si araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.

İncelenen işletmedeki motivasyonun öneminin belirlenmesine ilişkin anket sorularından çıkartılacak olan bazı soruların ve çizelgelerin yorumu, aritmetik ortalamalar, yüzde hesapları ile dökümü yapılmış ve çizelgeler halinde düzenlenmiştir. Anket formunda yer alan bazı çizelgelerin oluşturulmasında izlenen yöntem ise; işletmede çeşitli birimlerde görev yapanlar tarafından önem arz eden bazı faktör ve kriterlerin önceliklerinin belirlenmesi amacıyla bazı sorularda 1'den 5'e kadar değişen (1 en az önemli, 5 en çok önemli gibi) oranlar Likert ölçeği (Likert's summated scale) yardımıyla değerlendirilmiştir. Likert değerlendirme ölçeği en yaygın kullanılan yanıt formatıdır. Bu ölçeklerde, yanıtlayıcılardan

bir konu hakkında ne kadar olumlu veya ne kadar olumsuz hissettiklerini derecelendirmeleri istenir. Katılma – katılmama seçenekleri birincil olarak tutumla ilgili verileri toplamakta kullanılsa da, numaralı derecelendirmeleri belirtmek için başka kelimeler kullanan Likert ölçekleri diğer tiplerde bilgileri toplayabilmek için gerekli esneklikleri sağlar.

Hiç Önemli değil	Önemli değil	Fikrim yok	Önemli	Oldukça Önemli
1[ ]	2[ ]	3[ ]	4[ ]	5[ ]

Sonuçta, çalışanların motivasyonlarında etkili faktörlerin 1’den 5’e kadar değişen aralıktaki önem derecelerinin, önem cetvelinde daha anlamlı olmasının sağlanması ve bir karşılaştırma olasılığı yaratması için her bir faktör için ağırlıklı önem puanı hesaplanmıştır. Belirtilen faktörlerden 1. derecede önemli olanlar için 1, 2. derece önemli olanlar için 2, 3. derece 3, 4. derece 4, 5. derece önemli için 5 puan verilerek hesaplanmış ve bu şekilde ağırlıklı önem puanları bulunmuştur.

Ayrıca bu çalışmada toplanan veriler, bilgisayarda SPSS 9.0 paket programı kullanılarak, ortaya çıkan sonuçların istatistiksel analizi için çok değişkenli veri yapılarını aralarında yüksek korelasyon bulunan değişkenleri bir araya getirerek yeni ve anlamlı faktör yapıları oluşturmak için kullanılan bir yöntem olan “Faktör analizi” uygulanmıştır. Ayrıca “Ki Kare Testi” ve “T- testi” uygulandı ve  $P < 0.05$  düzeyinde önemlilik aranmıştır. Ayrıca işletmede çalışanların görev unvanları ile motivasyonlarını etkileyen kriterlere göre karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi (Oneway ANOVA) uygulanarak değerlendirilmiştir.

## **4. MOTİVASYON**

### **4.1. MOTİVASYONUN TANIMI VE KAVRAMI**

#### **4.1.1. Motivasyonun Tanımı**

Motivasyon kelimesi, “hareket etmek” anlamındaki Latince “*movere*” sözcüğünden türemiş olup (Baysal ve Tekarslan 1996), temel bir psikolojik süreç için kullanılmaktadır. Yapılmış olan başlıca motivasyon tanımları tahlil edildiğinde öncelikle insan ihtiyaçlarına vurgu yapıldığı görülmekte, ardından da ihtiyacı karşılamaya yönelik birey davranışının, örgütsel bir amaca hizmet etmesi durumu göze çarpmaktadır (Chruden 1984).

Motivasyon, iş görenlerin yaptıkları işi, severek ve isteyerek yapmalarını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen çabalar bütünüdür. Günümüzde işletmeler, insan kaynaklarının önemini kavramış ve “önce insan” sloganıyla hareket etmeye başlamışlardır. İş yapanlar iş görenler olduğuna göre iş görenlerin daha verimli çalışmalarını sağlamak işletmenin başarısını arttıracığından yöneticilerin bu durumu çeşitli motivasyon tekniklerini uygulayarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Yöneticiler çalışanlarını mutlu ve üretken kılabilmek için motivasyon tekniklerini ve ödüllendirmeyi doğru şekilde birleştirebilmelidir. Günümüzdeki en iyi firmaların çalışanları eğlenme, rekabetçi iş ortamı; iş ve özel hayatı dengelemeyi sağlayacak esneklik, öğrenme, gelişme ve işte yaratıcılığa olanak tanınmasını istemektedirler.

En geniş anlamıyla motivasyon; davranışı harekete geçiren fizyolojik ya da psikolojik bir eksiklik, ihtiyaç veya herhangi bir hedefe yönelmiş bir dürtü ile başlayan bir süreçtir (Luthans 1992). Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara iten motivasyon, aynı zamanda bireyin iş konusundaki davranışlarını da tanımlar (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

Yönetim bilimi literatüründe motivasyon; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf eden bireyin, bu çaba sonucunda kendi ihtiyaçlarını da tatmin edecek oluşunun verdiği şartlanma ile bu çabayı göstermedeki istekliliği olarak tanımlanmaktadır (De Cenzo 1996). Dolayısıyla, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara motivasyon denebilir (Eren 1993).

Kısaca motivasyon bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. O halde, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motive temel kavramından türetilen motivasyon ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren 1979).

Yöneticilerin motivasyon tekniklerini aşırıya kaçmadan ve sınırlarını iyi belirleyerek kullanmalarının, iş görenler üzerinde olumlu etki yaratması açısından oldukça önemlidir. Motivasyon konusu işletmeye olan çok yönlü yararları açısından, yani hem çalışan personelin işini severek ve isteyerek yapması, hem de isteyerek ve severek çalışan personelin verimliliğini işin verimliliğine yansıtması açısından oldukça ilgi çekicidir.

#### **4.1.2. Motivasyonu Kavramı – Güdüler ve İhtiyaçlar**

Motivasyon kavramı açısından üç özellikten bahsedilebilir (Altuğ 1997): Motivasyon, bir faaliyeti başlatmaya yönelik seçici bir uyanıştır. İnsanın gereksinim veya hedefi doğrultusunda iç ve dış unsurlardan belli bir ödül beklentisi içinde oluşuyla başlayan içsel bir devinimdir.

Motivasyon, bireyin davranışına yön veren bir süreçtir. Motivasyon bir tür karar verme sürecidir ve bireyi gerçekleştirmeyi arzu ettiği faaliyet yönünde harekete geçiren bir seçimdir.

Motivasyon çaba düzeyini de ortaya koymaktadır: Motivasyon olgusu, bireyin davranışını yöneterek onun seçim, yön ve çaba düzeyinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu açıdan motivasyon aynı zamanda bireysel bir kalite göstergesi olmaktadır.

İnsan doğasının yapısal öğeleri olan ihtiyaçlar, giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan ve giderilmediğinde bunları giderek yok olma tehlikesi içine iten olgular şeklinde de algılanabilmektedir.

İhtiyaçlar birey tarafından tatmin edilmeye çalışılır. Ortaya çıkan her ihtiyaç bireyde bir iç itki; yani güdü yaratır. Güdüler, bireyi bir harekette bulunmaya veya bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlerdir. Yeniden bir davranışla sonuçlanan bu güdü-ihtiyaç ilişkisi motivasyon kavramının çekirdeğini oluşturan kesittir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

Bireylerin hangi ihtiyaçlar veya güdüler kullanılarak motive edileceğini baştan kestirmek çok zordur. Önceden bilinemediği için de davranışların sürekli takibini gerektirir. Bunun yanında bireyin birden çok sayıda ve türde duygu ve arzuyu aynı anda yaşayabilmesi ve bireylerin güdü ve ihtiyaçlarında farklılaştıkları gibi bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağı konusunda da farklılaşabilir olmaları, motivasyonun dengesini oluşturmada öncelikle etüd edilmesi icap eden noktaların temelini teşkil eder (Chruden 1984).

### **4.1.3. Motivasyonun Temel Bileşenleri**

Motivasyonun temel bileşenleri örgütsel hedefler, bireysel ihtiyaçlar ve sarf edilen efor'dan oluşmaktadır.

#### **4.1.3.1. Örgütsel Hedefler**

İşgörenlerin örgüte ve işlerine sadakatini sağlayabilmenin yolu, yöneticilerin, işgörenlerini yakından tanımalarına ve onların ne tür güdülerin etkisiyle davrandıklarını öğrenmelerine bağlıdır. Çünkü işgörenleri nelerin motive ettiği ancak onların davranışlarının yorumlanmasıyla anlaşılabilir. Ayrıca, motivasyonun kişisel bir olay olduğu da unutulmamalıdır. Başka deyişle, bir işgörenin motive olmasını sağlayan herhangi bir durum, bir diğerini etkileyebilir.

Motivasyonun bir yönetim fonksiyonu olarak önemli, örgütte insanın ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır (Şimşek 1998).

Motivasyon kavramı, örgütsel sebepler bağlamında düzenlenmediği takdirde, işgören bir bireyin ortaya koyduğu çaba yanlı noktalarla yönelebilir. Dolayısıyla motivasyonun örgüt yararına kullanılabilmesi ve yönetsel başarıya katkı sağlayıcı sonuçlar verebilmesi için, bireyin sarf edeceği efor belli örgütsel hedeflere yöneltilmelidir. Bu yöneltme ise motive edici bazı özendirme araçları vasıtasıyla yapılır. Böylece motive edilmiş işgörenin eforu hem bireyin ihtiyaçlarına hem de örgüt amaçlarına hizmet etmiş olacaktır (Oktay 1996).

#### **4.1.3.2. Bireysel İhtiyaçlar**

Tatmin edilmemiş bir ihtiyaç, motivasyonun çıkış noktasını oluşturmaktadır. Birey arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik ve bir gerilim hali ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle tatmin edilmeye muhtaç olan ihtiyaçlar, bireyi bu yönde harekete geçirici özelliğe sahiptirler.

Tatmin edilen bir ihtiyacın, bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkisi olmayacaktır. Bununla birlikte bazı ihtiyaçlar tatmin edilmekle kaybolmazlar (Eren 1993).

#### **4.1.3.3. Efor**

İnsanların yaptıklarının karşılığında oluşan beklentiler eforla bağlantılıdır. Bu beklentide işletmelerde oldukça önemli bir etki olarak ortaya çıkmaktadır. Tatmin olmayı bekleyen birey, yaptığı iş karşılığında ihtiyaçlarını karşılayacak tatminliğe ulaşamıyorsa, sarf ettiği efor da bir düşüş olacaktır ve bu durumda motivasyonunu etkileyecektir.

Tatmin edilmemiş ihtiyaçları bulunan ve bunları karşılamayı arzu eden bireyin içinde bulunduğu fizyolojik veya psikolojik gerilim hali bireyin belirli davranışlar sergilemesine neden olur (Baysal ve Tekarslan 1996). Belli bir hedefe yönelmiş olan bu bireysel eylem efordur. Bireyin ihtiyacı tatmin edilene kadar bu eylem sürer (De Cenzo ve Robbins 1996).

#### 4.1.4. Motivasyon Süreci

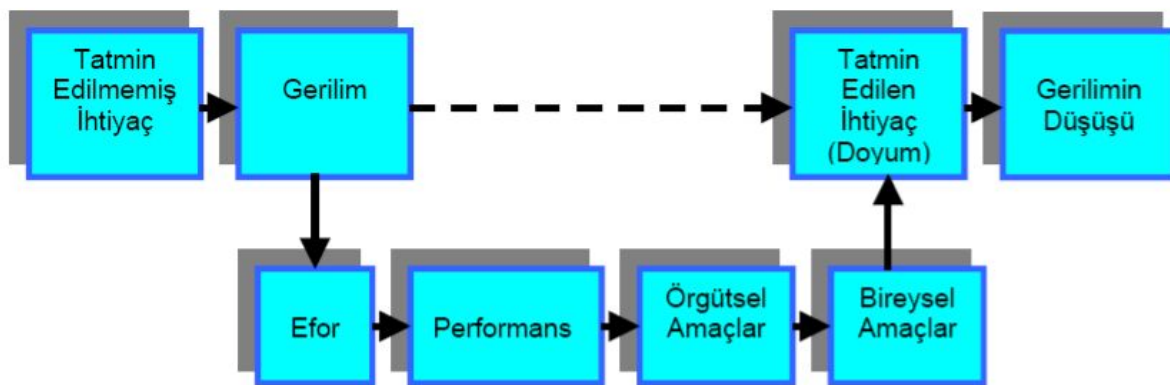
Motivasyon diğer bir deyişle güdüleme gözle görülmeyen varsayımsal bir olgudur ve davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir. Buna dayanarak güdüyü davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak tanımlayabiliriz. Motivasyonun amacı eyleme geçmektir. Düşünceleri yaşama geçirme isteği en az bu düşünceler kadar önemlidir.

Motivasyon sürecinde üç aşamadan söz edilmektedir:

Davranışı tetiklenir ve kişi kendisine bir takım hedefler (Fizyolojik veya psikolojik) koyar. İnsan davranışını tetikleme, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdüler) ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. Hedefe yönelik davranışlarda bulunurlar. Amaç zihinde oluşturulan düşünce ve hedeflere ulaşmaktır. (Fiziksel olarak, çünkü bir kuvvet ve güç harcamak zorundasınız.)

Motivasyon sürecini başlatan bireyin ihtiyaçlarıdır (Şekil 1). Bir ihtiyaç ortaya çıktığı zaman, birey bu ihtiyacı karşılamak ister ve böylelikle birey itici bir güçle uyarılır. İç ve dış etkilerle uyarılan birey çeşitli biçimlerde davranışlara yönelir. Amacı ihtiyaçlara karşı duyduğu isteğin doyumudur (De Cenzo ve Robbins 1996).

Şekil 4.1: Motivasyon Süreci ve Motivasyonun Temel Bileşenleri



KAYNAK: David A. DE CENZO-Stephen P. ROBBINS; *Human Resource Management*, 5. Ed. (John Wiley & Sons, Inc. 1996), s. 305.



#### 4.1.5. Motivasyon Dinamiği

Bir işi yapmak isteyen insanın o işteki başarısı için gereken gayretlerin bütününe genel olarak motivasyon dinamikleri denir. O işle ilgili yapılacak plân ve program, hattâ bunun öncesindeki tasarî, metot ve çalışma prensiplerinin hepsi, motivasyon dinamikleri içine girer.

Motivasyon dinamikleri, kişiden kişiye, zamandan zamana ve işin özelliklerine göre farklılık arz eder. Pek tabii, bu konuda genel kabuller de vardır. Fakat bu genel kabullerin dışındaki faktörler kişinin yaradılışı, aldığı eğitim, içinde bulunduğu kültür ve coğrafya gibi birçok faktörlere bağlı olarak değişebilir.

Motivasyon dinamikleri içinde iki nokta çok önemlidir. Bunlardan birincisi, önce ferдин kendini motive etmesidir ki, buna otomotivasyon denir. Bu bir bakıma, kalbin her şeyden önce kendini besleyip daha sonra vücuda kan pompalamasına benzer. Bu biyolojik bir kanundur. Bu kanunun sosyal hâdiselerdeki açılımı, otomotivasyon olarak görülür. Kendisini motive edemeyen bir ferдин başkalarını motive etmesi düşünülemez. İkincisi de, bu şekilde motive olan bir ferдин konumuna göre, birlikte çalıştığı insanları -gerek işçi pozisyonunda olsun, gerekse âmir pozisyonunda- belli bir usûl ve uslûp ile motive etmesidir.

Motivasyon, özünde kişisel ve karmaşık bir olgudur ve insanların güdü ve ihtiyaçlarının kapsamlı bir tahlilini gerektirir (Koçel 1996). Kaynağı fizyolojik de olsa, psikolojik de olsa, güdülerin varlığı bireyleri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında; yani güdünün gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak ihtiyaçlar doyurulmuş güdülerini yeniden uyarabilir. Bu durum güdülerin dinamik yapısına işaret eder. Motivasyon süreci içerisinde, bir yandan insan gereksinimleri sürekli değişir, öte yandan birey davranışlarında farklılık izlenir. Bu sürekli değişim olgusu motivasyonun dinamiğini yansıtır. İhtiyaçlarda ise doyuma ulaşıldığı ölçüde bir değişiklik söz konusudur (Barney ve Griffin 1992).

Bireyin ihtiyaçlarındaki değişme süreci bireyin kendi iç yapısından ve ardından da içinde bulunduğu toplumsal ve örgütsel çevrenin dinamizminden kaynaklanmaktadır. Benzer davranışlar çoğu kez benzer güdü ve ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkarlar. Diğer taraftan biri diğerini tamamlamak suretiyle güdüler birbirlerini etkiler ve birey davranışlarına yansır. Bazen de güdülerin sırasında değişiklik olur, bir güdü geride bırakılarak onun ardından gelen bir başka güdü tatmin edilir. Tüm bu değişiklikler karmaşık bir yapı içerisinde motivasyonun dinamizm yönünü oluştururlar (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

## 4.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

İşletmede yöneticiler, iş verimini ve iş doyumunu en yüksek seviyeye getirmek ve ulaşılan bu seviyeyi muhafaza etmek istiyorlarsa işgörenlerini güdüleyen etmenler hakkında kapsamlı bilgiye sahip olmak ve bu etmenleri iyi anlamak zorundadırlar.

Bireyin davranışı çok karmaşık bir olgudur. Ancak psikolojik süreçlerden faydalanılarak açıklanabilir (Barney ve Griffin 1992). Motivasyon da bu psikolojik süreçlerden biridir. İnsan davranışını açıklamaya yönelik önerilmiş pek çok motivasyon teorisi mevcuttur. İşletmelerde insan davranışının önem ve değer kazanmaya başladığı beşeri ilişkiler akımının gelişmesiyle, psikoloji de yönetim bilimi konularına dahil edilmiş ve davranışın anlaşılmasında yol gösteren diğer psikolojik süreçlerle birlikte motivasyon kavramının önemi de ortaya çıkmıştır (Yozgat 1989). Bilim adamları tarafından davranışın açıklanmasında önerilen pek çok motivasyon kuramı, örgütsel ortamda düşünülüp değerlendirildiğinde iş tatmini ve iş veriminin işletmelerdeki insan kaynakları uygulamalarından ne şekilde etkilendiklerini de açıklamaya yaramaktadır (Tınaz 2000).

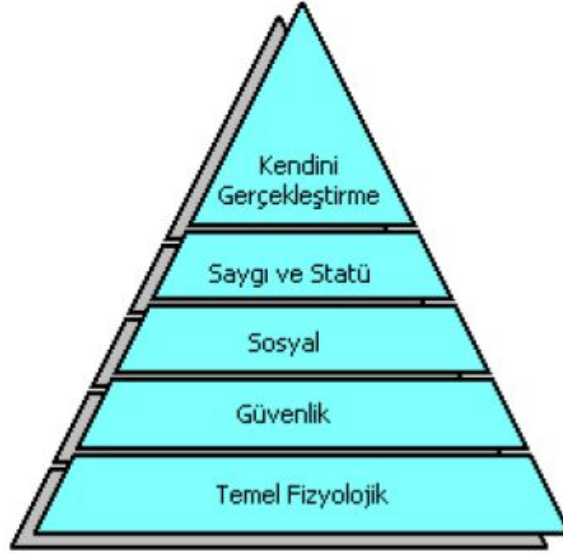
Motivasyon teorilerinin sınıflandırılması da çeşitli şekillerde yapılabilmektedir. Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olarak iki kategoride incelenebileceği gibi İhtiyaç Teorileri, Pekiştirme Teorileri ve Beklenti Teorileri tarzında üçlü bir tasnif de mümkündür. Bu çalışmada ise bu tür ayrımlara gidilmeden, motivasyon kavramının çıkışından bu yana ortaya konulmuş belli başlı motivasyon teorileri tek tek verilecektir.

### 4.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi - Abraham H. Maslow

Bugüne kadar ortaya konulmuş pek çok ihtiyaç hiyerarşisi arasında yönetim alanında en popüler olanı 1940'larda Abraham Maslow tarafından öne sürülenidir. Maslow'un bu teorisi, insanların birden çok ihtiyaç tarafından motive edildiğini ve bu ihtiyaçların Şekil 4.2'de gösterildiği gibi hiyerarşik olarak var olduğunu belirtmektedir.

Maslow önem sırasına göre 5 motive edici ihtiyacı belirlemiştir (Daft 1997). Bunlar:

Şekil 4.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



*KAYNAK: Abraham H. MASLOW; "A Theory of Human Motivation"*

- *Temel Fizyolojik İhtiyaçlar:* Yemek, su, cinsellik, barınma gibi temel insan ihtiyaçlarıdır. Örgüt temelinde ise uygun bir ısınma, hava ve hayatta kalmayı sağlayacak kadar bir maaşı ifade eder.
- *Güvenlik İhtiyaçları:* Güvenli bir fiziksel ve duygusal çevre ve tehditlerden uzak bir yaşam isteğidir. Örgüt temelinde ise güvenli, şiddetten uzak bir işi, tatmin edici bir getiri ve iş güvenliğine denk düşerler.
- *Sosyal İhtiyaçlar:* İnsanlar arasında kabul görme, arkadaş edinme, bir gruba mensubiyet, ait olma ve sevilme gibi arzuları yansıtır. Örgütün temelinde ise diğer işgörenlerle iyi ilişkiler kurmayı, yapılara katılmayı ve yöneticilerle olumlu etkileşimde bulunmayı ifade eder
- *Saygı ve Statü İhtiyacı:* Pozitif bir imaj oluşturma, ilgi çekme, başkaları tarafından tanınma, beğenilme ve takdir edilme gibi ihtiyaçlardır. Örgüt temelinde ise tanınma, sorumluluğun artması, yüksek mevki ve örgüt yapılarına katkıdan ötürü takdir edilme arzularına işaret eder.
- *Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:* Bireyin kendi potansiyelini kullanması, yeteneklerini artırması ve daha iyi biri olması anlamına gelen ihtiyaçlardır. Örgüt bu ihtiyaçlara yönelik olarak insanlara büyüme imkânı sağlayarak, yaratıcılıklarını teşvik ederek ve sürekli eğitim ile onları geliştirerek karşılık verebilir.

Maslow'a göre ilk iki kategorideki ihtiyaçlar düşük seviyedeki, sonraki üç kategoride ele alınan ihtiyaçlar ise yüksek seviyedeki ihtiyaçlardır. Teori, bu hiyerarşinin alt basamaktaki ihtiyaçlar yeterince tatmin edilmeden, bir üst kademedeki ihtiyacın tatminine gidilemeyeceğini varsayar (Hersey ve Blanchard 1982).

#### 4.2.2. Çift Faktör Teorisi - Frederick Herzberg

Motivasyon-hijyen teorisi olarak da bilinen bu teoriyi, Herzberg Pittsburgh'da 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonuçları üzerine kurmuştur. Herzberg'e göre, örgütte işgörenlerin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan "hijyenik açıdan negatif etmenler" ile, işgörenleri mutlu eden ve doyuma ulaştıran "özendirici etmenler" in birbirinden ayrılması bunların, işgöreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır (Çizelge 1).

Hijyenik açıdan negatif etmenlerin varlığı işgörenleri güdülememekte, tam tersine, bunların varlığı iş doyumunu engellemektedir. Özendirici etmenler ise, güdülemeye direkt olarak olumlu biçimde katkıda bulunan etmenlerdir (Herzberg 1971).

Çizelge 4.1: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

HİJYENİK FAKTÖRLER	ÖZENDİRİCİ FAKTÖRLER
Şirket politikası ve idare	Başarı
Yönetim	Tanınma
Yöneticiyle ilişkiler	İşin kendisi
İş koşulları	Sorumluluk
Maaş	İlerleme
Emsallerle ilişkiler	Gelişme ve büyüme
Şahsi hayat	
Astlarla ilişkiler	
Statü	
Güvenlik	

KAYNAK: Frederick HERZBERG; *The Managerial Choice*, 1. Ed. (Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois: 1976), s. 73.

Herzberg'e göre hijyenik faktörler (*dışsal faktörler*) şöyle sıralanmaktadır: Örgüt politikası ve yönetimin hataları; teknik bilgi ve desteğin yetersizliği; ast-üst ilişkilerinin iyi olmaması; örgütün fiziksel ortamının elverişsizliği; ücret ve maaş düzeyinin ve artışlarının yeterli olmaması; iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri; işgörenin kişisel yaşamına ve kişiliğine yeterli saygının gösterilmemesi; istihdam güvenliğinin yetersizliği.

İşgörenleri özendiren faktörler (*içsel faktörler*) ise, işleri başarıyla tamamlamanın verdiği mutluluk ve doyum; işyerinde başarılarıyla yeteneklerine uygun bir işte çalışmalarını işgörenlerin yeterli miktarda yetki ve sorumluluk üstlenme ve karar özerkliğine sahip olma; terfi olanaklarının yeterli ve adil olması; işte kendini geliştirerek yeni şeyler öğrenme ve

araştırmalar yapma imkanıdır. Hijyen faktörler ile özendirici faktörler belirli bir sıra içinde etkili olmakta; hijyen faktörler sağlandıktan sonra özendirici faktörler kendiliğinden bunu takip etmektedir. O halde, her iki grup faktörün güdülemede ayrı bir yeri olup; hijyen koşullar sağlandıktan sonra, özendiricilerde yapılan her türlü artış işgörenleri motive edecektir (Northcraft 1996).

Herzberg'e göre, motivasyon kişisel gelişimin bir neticesidir ve yoğun bir gelişme ihtiyacı üzerine kuruludur. Eğer işgörenlerle bu gelişme zemininde bir iletişim kurulamazsa motivasyonel sorunlar ortaya çıkacaktır. "İnsanların iyi çalışmalarını istiyorsanız, onlara iyi bir iş verin" diyen Herzberg, "İş Zenginleştirme" ve "İş Yükleme" yöntemlerini adım adım açıklamıştır. Ona göre yönetim, çalışanları gerçekten motive edemez; sadece onların kendi kendilerini motive edecekleri çevre şartlarını oluştururlar.

#### **4.2.3. Başarı Motivasyonu Teorisi - David McClelland**

Kazanılmış ihtiyaçlar teorisi adıyla da bilinen bu teoride McClelland, insanların ihtiyaçlarını öğrenme yoluyla sonradan kazandıklarını savunmuş ve kazanılan bu ihtiyaçları sınıflamıştır (Stringer 1971):

- *Başarı İhtiyacı*: Zor bir şeyi başarma, yüksek başarı standardına ulaşma, karmaşık görevleri yerine getirme ve diğerlerini geçme arzusu.
- *Kabul Edilme İhtiyacı (Bağlılık)*: Yakın kişisel ilişkiler kurma, çatışmalardan kaçınma ve sıcak dostluklar kurma ihtiyacı.
- *Güç İhtiyacı*: Başkalarını etkileme, kontrol etme, diğerlerinden sorumlu olma ve başkaları üzerinde otorite ve nüfuz sahibi olma ihtiyacı.

McClelland, araştırmaları sonucunda, bir ülkenin genel ekonomik kalkınma durumu ile o ülkedeki başarının ölçülebilen ortalama değerleri arasında karşılıklı bir ilişki olduğu kanısına varmıştır. Eski kültürler bu açıdan incelendiği zaman, ulusal düzeyde zenginliğin ve iktisadi kalkınmanın ülke insanının başarı çabasından olabileceğinin görüldüğünü ileri sürmüştür (Şimşek 1998). Başarı için fazla ihtiyaç hisseden kişiler, girişimci olma eğilimindedirler. Rakiplerinden daha iyi işler yapmayı istemekte ve akla yatkın iş riskleri almaktadırlar. Kabul edilme ihtiyacı yüksek olanlar ise başarılı birer kaynaştırıcıdırlar ve işleri, örgüt içindeki birkaç departman arasında entegrasyonu sağlamak olur. Yüksek bir güç ihtiyacı ise örgüt hiyerarşisinde yüksek mevkilere ulaşma arzusuyla ilintilidir.

McClelland'ın yıllar süren araştırmaları sonucu, üst seviye çalışanlarının yarıdan fazlasının yüksek derecede güç ihtiyacı duyan kişiler olduğunu fakat başarı ihtiyacı, güç

ihtiyacından fazla olan müdürlerin kariyerlerinin daha kısa sürede sonlandığını gözlemlemiştir (Gannon 1979).

#### 4.2.4. ERG (Existence Relatedness Growth) Teorisi - Clayton Alderfer

Maslow'un modelini modern zamanlara uyarlayan Alderfer, ihtiyaçları üç temel gruba ayırmıştır.

- *Varoluş (Existence) İhtiyaçları*: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları.
- *Aidiyet (Relatedness) İhtiyaçları*: Başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı.
- *Gelişme (Growth) İhtiyaçları*: Kişisel olarak kendini geliştirme, yeteneklerini artırma ihtiyacı.

ERG (Existence Relatedness Growth) teorisi, Maslow'dan farklı olarak, tatmin edilemeyen yüksek seviyeli bir ihtiyacın daha önceden tatmin edilen daha alt basamaktaki ihtiyaçların tekrar ortaya çıkmasına sebep olacağını öne sürmektedir. Bireylerin tüm yaşamları alt basamaktaki ihtiyaçlardan üst basamaktaki ihtiyaçlara doğru bir gelişme izler diye bir şey yoktur. Zaman zaman ihtiyaçların yönü değişebilir (Onaran 1981). Bazı ihtiyaçların dönemselsel olarak bireyde kendini göstermesi ve bazılarının yaşam boyu sürekli varlığını hissettirmesi gerçeğini göz önünde bulunduran Alderfer, ihtiyaçları "dönemselsel" ve "sürekli" olarak ayırmakta ve aynı anda birden fazla ihtiyacın ortaya çıkabileceğini kabul etmektedir (Newstrom ve Davis 1993).

#### 4.2.5. Eşitlik Teorisi - J. Stacey Adams

J. Stacey Adams'ın 1965'te ortaya koyduğu eşitlik teorisi, insanların gösterdikleri performans karşılığında aldıkları ödüllerde eşit davranıldığını görmek istedikleri ve bu eşitlik ile motive oldukları varsayımına dayanır. İşgören kendi performansı ve bu efor karşılığında aldığı getiriyi kendisi ile aynı seviyede gördüğü bir başka işgörenin efor ve getirisi ile mukayese eder. Adams bunu şu şekilde formüle etmiştir:

$$\frac{\text{Getiri}}{\text{Bireyin kendi girdileri (efor)}} = \frac{\text{Kıyaslanabilir bir diğer bireyin getirisi}}{\text{Kıyaslanabilir bir diğer bireyin girdileri (efor)}}$$

Eğer işgören bu formülde bir denge göremezse, ya daha az çalışarak, ya da daha çok çalışarak bu eşitliği sağlamaya çalışacaktır. Adams, çalışanların, hissettikleri bir eşitsizliği gidermek için başvurabilecekleri yolları da incelemiştir. Eşitlik teorisi daha çok laboratuvar ortamında test edilmiştir. Daha sonra yapılan açık alan çalışmaları, bu teorinin özellikle

yetersiz ödeme ve ödüllendirme durumlarında geçerli olduğunu göstermiş fakat fazla ödeme durumlarında bu teoriden farklı neticeler ortaya çıkmıştır (Daft 1997).

#### 4.2.6. Beklenti Teorisi - Victor Vroom

Kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele alan teorilerin en önemlisi olan Victor Vroom'un Beklenti Teorisi, motivasyonun şu üç faktörün bir ürünü olduğunu savunur (Newstrom ve Davis 1993):

- *Değer (Valence)*: İşgörenin kazanılması olası getiri ve ödüllere verdikleri değerdir. Her işgörenin farklı ödül ya da getirilere atfettiği değer.
- *Araçsallık (Instrumentality)*: İşgörenenin, verilen görevi tamamlar tamamlamaz, vadedilen getiriyi (ödül) alacağına olan inancıdır.
- *Beklenti (Expectancy)*: İşgörenin, sarfedeceği efor neticesinde görevini tamamlayabileceğine olan inancının kuvvet derecesidir.

***Motivasyon = Değer X Beklenti X Araçsallık***

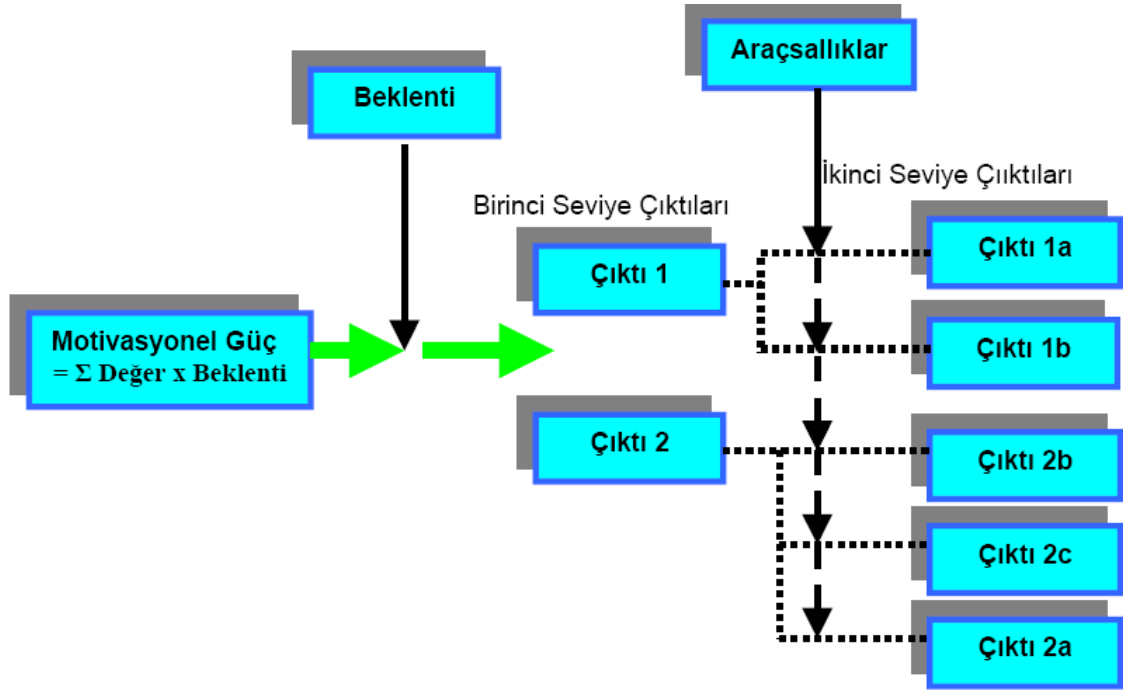
Vroom'a göre bir işgörenin motivasyon gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile, onun bu sonuca verdiği değerın çarpımına eşittir:

***Motivasyon Gücü =  $\Sigma$  (Değer X Beklenti)***

Beklenti teorisi, kişinin çabası, kişinin performansı ve yüksek performansla ilişkili olarak ortaya çıkacak getirilerin ne kadar istendiği ile olan ilişki temeline oturmaktadır. Vroom'n modeline göre, motivasyon sonucu sarf edilen efor işgörenin yeteneği ve çevresel faktörlerle birleşerek performansı oluşturmakta ve bu performans sonucunda her birinin kendine özgü değeri olan getiriler ortaya çıkmaktadır (Şekil 4.3). Bu süreç içerisindeki anahtar ise bireylerin motivasyon kaynaklı davranışlar sergilemeden önce oluşturdukları beklenti duygularıdır (Bateman ve Zeithaml 1990):

- *Efor - Performans Beklentisi*: İşgörenin görevi yerine getirmeye yönelik eforunun yüksek performansa sebep olma olasılığıdır. İşgörenin yetenekli ve tecrübeli olması ve işgörene sunulan iş ortamı ve imkanlarının iyi olması bu olasılığı artırmaktadır.
- *Performans - Getiri Beklentisi*: Görevde ortaya konan başarılı performansın, arzulanan getiriyi sağlayacağına dair olasılıktır. Bu olasılık yüksek olursa işgören yüksek derecede motive olmuş demektir.

Şekil 4.3: Vroom'un Beklenti Teorisi



KAYNAK: Fred LUTHANS; *Organizational Behavior*, 6. Ed. (McGraw-Hill, Inc. USA: 1992), s. 163.

#### 4.2.7. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi - Lyman W. Porter ve Edward D. Lawler

Porter ve Lawler, Victor Vroom'un Beklenti Teorisini örgüt şartlarında inceleyip geliştirmişlerdir. Onlara göre, bireyler gösterdikleri çaba sonucunda kendilerine verilen ödülleri diğer bireyler ile karşılaştırmakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldıklarını hissettikleri zaman, doyumlulukları önemli ölçüde olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu yüzden motivasyon uygulamalarında ödüllerin adaletli dağılımına özen gösterilmesi gerekmektedir (Eren 1993).

Bireylerin çaba ve başarılarını olumsuz yönde etkileyen bir diğer faktör ise rol çatışmalarıdır. Bu teori, görev tanımlarının yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların belirlenmediği bir örgütte, işgörenlerin umulan davranış güçlerinin azaldığını ve motivasyonu etkileyici rol çatışmalarının yaşandığını belirtmektedir. Bundan dolayı motivasyona olumlu katkı yapabilecek bir örgüt iklimi için iyi tasarlanmış bir örgüt yapısı ve planı gerekmektedir.

Porter ve Lawler, motivasyonun tatmin ve performansa eşit olmadığını savunmuşlardır. Onların modeline göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı parametredir ve performansa yol açan tatmin değil, tersine tatmine yol açan performanstır (Baysal ve Tekarslan 1996).

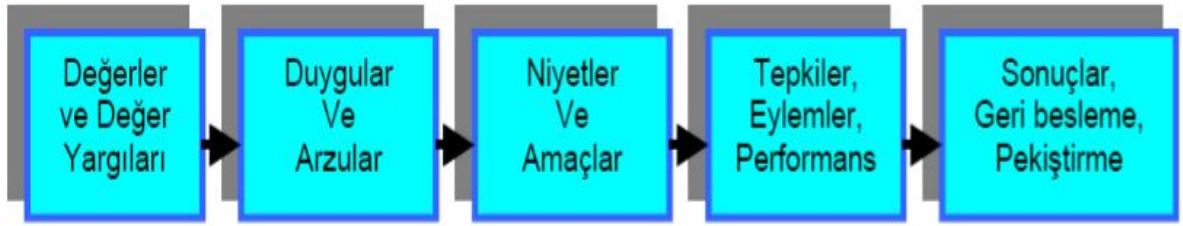
#### 4.2.8. Bireysel Amaçlar Teorisi - Edwin Locke



Yönetici birimlerin ve işgörenlerin düzenli ve tutarlı bir tarzda hedef belirlemelerinin gerekliliği üzerinde duran bu teori bireysel amacı belirlemenin motivasyonu olumlu etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Locke'un motivasyon modelinde (Şekil 4.4) değerler ve değer yargıları insanların kazanmak ve korunmak uğruna davranışlarına yön verdikleri bulgulardır. İnsanlar bu olguları duygu ve arzular yoluyla tecrübe etmektedirler. Locke'a göre işgörenlerin iş düşüncesinin motivasyonel belirleyicileri onların amaç ve niyetleridir. Amaçlar insanların davranışlarına yön vermekte, düşünce ve eylemlerine kılavuzluk etmektedirler. Bireyler bu amaçlarına ulaşmasalar bile, amaçlar doğrultusunda mukabele etmekte ve performans göstermektedirler. Bunun neticesinde de ortaya sonuçlar, geri besleme veya pekiştirme çıkmaktadır (Luthans 1992).

Şekil 4.4: Locke'nun Bireysel Amaçlar Teorisi



KAYNAK: Fred LUTHANS; *Organizational Behavior*, 6. Ed. (McGraw-Hill, Inc. USA: 1992), s. 194.

#### 4.2.9. İş Özellikleri Modeli - J. Richard Hackman ve Gray R. Oldham

Hackman ve Oldham'ın ortaya koymuş oldukları İş Özellikleri Modeli (De Cenzo ve Robbins 1996), işlerin tahlili ve tasarımına yönelik bir ana çerçeve niteliğindedir. Hackman ve Oldham motive edici bir işin sahip olması gereken özelliklerinin neler olması gerektiğini araştırmışlar ve sonucunda bir işin motive edici potansiyelini açıklamakta kullanılabilecek 5 anahtar özellik belirlemişlerdir. İş Özellikleri Modeli bu beş birincil iş özelliğini ve birbirleriyle ilişkilerini tanımlamaktadır:

- Beceri Çeşitliliği.
- Görev Kimliği.
- Görevin Anlamlılığı.
- Özerklik.
- Geri besleme.

Çekirdek iş boyutları da denilen bu özelliklere herhangi bir iş ne kadar sahip ise, işin motive edici potansiyeli de o kadar yüksek olacaktır. Bu olgu aşağıda gösterilen şekilde formüle edilmiştir:

$$\text{Motive Edici Potansiyel Derecesi} = \frac{\text{Beceri Çeşitliliği} + \text{Görev Kimliği} + \text{Görevin Anlamlılığı}}{3} \times \text{Özerklik} \times \text{Geri besleme}$$

Hackman ve Oldham, çalışmaları sonucunda şu tespitlere ulaşmışlardır:

Beş ana iş özelliğine yüksek oranda sahip olan işlerde çalışan bireyler, bu özelliklere daha az oranda sahip işlerde çalışanlardan daha motive, daha tatminli ve daha verimli olmaktadır.

- Gelişme ihtiyaçları (*growth needs*) güçlü olan bireyler, bu ihtiyaçları düşük olan bireylere kıyasla, motive edici potansiyeli yüksek işlere daha olumlu yaklaşmaktadırlar.
- İş özellikleri, birey ve işe ilişkin çıktıları ve bu çıktılara yönelik değişkenleri doğrudan etkilememekte; psikolojik durumlara etki etmek yoluyla nüfuz etmektedir.

#### 4.2.10. Pekiştirme Teorisi - B. F. Skinner

Skinner, bu teoride kişilerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyecekleri noktaya açıklık getirmektedir. Teoriye göre bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelmektedirler ve bireylerin davranışları, ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilmektedir. Ödüller bu teoride güçlendirici ve pekiştirici konumdadırlar. Zira amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri, yönetici, deneme, görme ve tecrübe yöntemleriyle bulur. İhtiyaçlar birbirinden farklı olacağından, kişilerin almak isteyecekleri ödüller de birbirinden farklı olacaktır (Northcraft ve Neale 1996).

Bu teoride olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma şeklinde dört ana yöntem yolu ile davranış pekiştirilmeye ve alışkanlık haline getirilmeye çalışılır.

### 4.3. İŞLETMELERDE MOTİVASYON UYGULAMALARININ GEREKÇELERİ

#### 4.3.1. İhtiyaçların Karşılanması

Çağdaş örgüt ve yönetim teorilerine göre, insan kaynağının önemi büyüktür. İşgörenler örgütsel etkililiğin yükselmesine ve düşmesine etkendirler. Motivasyon

uygulamaları sayesinde örgüt sadece çalışanların işgücünden etkin bir şekilde istifade etmekle kalmaz, aynı zamanda onların temel, sosyal ve ego ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlar.

Örgüt, benimsediği motivasyon sistemi kapsamında işgörenlerinin tatmin olabilecekleri yol ve yöntemleri belirler ve onların ihtiyaçlarını uygun araçlarla destekleyerek personelini tatmin eder (Başaran 1998).

#### **4.3.1.1. Temel İhtiyaçların Karşılanması**

Motivasyonel kaygıları olmayan işletmeler, salt verdikleri ücret karşılığında insanları örgüt amaçları doğrultusunda çalıştırırken, çalışanlarını motive etme yolunda ilerleme kaydetmiş olan işletmeler, maaş haricinde özendirici ödemeler, kâra katılım, iş güvencesi gibi farklı telafi kaynakları geliştirerek uzun vadede işgörenlerinin temel ihtiyaçlarını karşılarlar.

Yeterli motivasyon sağlanır ise, işgören geçerliliği olmayan bir sebepten veya başkalarının şikayetlerinden ötürü işten çıkarılmayacağından ve bu sayede uzun bir süre temel ihtiyaçlarını karşılamaktan mahrum olmayacağından emin olur (Koontz ve O'donnell 1968).

#### **4.3.1.2. Sosyal İhtiyaçların Karşılanması**

Birey için başka insanlarla ilişki ve irtibat halinde olma ihtiyacı hem çalıştığı işletme içerisinde hem de işyeri dışında karşılanmaya muhtaç bir ihtiyaçtır. İşletme dahilinde bu ihtiyaçların giderilmesi, terfi, statü sembolleri, grup çalışması, çatışmaları en aza indiren bir örgüt iklimi gibi öğeleri içeren bir motivasyon sistemi ile mümkün olur.

İsmlere göre ayrılmış park yerleri, yine isme özel bürolar, daha iyi ofis ekipmanları ve mobilyalar bu tür ait olma, benimsenme ve kimlik duygusu kazanma güdülerini karşılamaya yardımcı statü sembolleridirler (Yılmaz 1999).

#### **4.3.1.3. Ego Tatmini**

Ego ihtiyaçları bireyin saygınlık, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Her işgörende güçlü bir şekilde bulunmayan bu ihtiyaçlar, motivasyon sisteminde çok faydalı olabilir.

Örgüt, bir yandan iş performansının kabul edilebilir standartlara uygunluğunu, iş ahlakını, giyim-kuşam ve lisan özelliklerini yetenek ve terfi değerlendirmeleri yoluyla teşvik ederek, bir yandan da yetki devri, karar ve çözümlerde personelin fikrine başvurma, eğitim olanakları yaratıcılığın ödüllendirilmesi gibi yöntemlerle bu ihtiyaçları karşılar (Koontz ve O'donnell 1968).

### **4.3.2. İşgören Performansının Yükseltilmesi**

Örgütlerde başarı ve verimliliğin bir şartı da işgörenlerin iyi performans göstermeleridir. İnsan kaynakları yönetiminde, iş analizlerinin kullanılması, personel seçme ve yerleştirme teknikleri, çalışanların yöneltimi ve eğitimi gibi işgören verimliliğini sağlamaya dönük faaliyetler göze çarpmaktadır. Bunlar her ne kadar hayati önem taşıyorsa da, arzulanan yüksek performanslı işgören amacına sadece bu faaliyetler aracılığı ile ulaşılabileceği varsayımında bulunulamaz. Son derece yetenekli ve yüksek kapasitesi olan insanlar işe alınıp örgüte adapte edilebilir, yeteneklerini geliştirmeleri sağlanabilir; fakat, bu tatmin edici bir performansı garanti etmez.

Bir bireyin performansı, o bireyin işi yapmadaki yetenek ve istekliliğinin bir fonksiyonudur (De Cenzo ve Robbins 1996). Personelin seçimi, işe yerleştirilmesi ve eğitimi işin sadece yetenek kısmı ile ilgilidir. Eksik olan taraf ise isteklilik ile ilgili olan kısımdır. İşte bu noktada motivasyon, tüm çalışanlarda var olan potansiyeli faaliyete geçirme süreci haline gelir.

Bireysel farklılıkların göz önüne alınması, işgörenlerin en uygun şekilde yerleştirilmesi, ulaşılabilir hedeflerin konulması, ödüllerin bireyselleştirilmesi, performansın ödüllendirilmesi ve benzeri motivasyon uygulamaları kullanılarak bu süreç geliştirilebilir ve böylelikle işgörenlerin işe olan isteklilikleri artırılabilir. Bu uygulamalar ne kadar başarılı bir şekilde realize edilirse performans da o kadar yüksek olacaktır.

### **4.3.3. İşgören Kapasitesinin Tam Kullanılması**

Özendirici bir unsur yoksa, işgörenlerin üstünde bir efor sarf etmesi beklenemez. Benzer şekilde, zihinsel donanımı yüksek olan bir işgören ancak kendisine verilen imkan ve fırsatların izin verdiği ölçüde bu donanımı örgüt yararına kullanabilecektir. Motivasyon sayesinde işgörenlerin fiziksel ve zihinsel performansları hem açığa çıkacak, hem de doğru yöne çevrilecektir.

Gerçekten de işgörenler çoğu zaman bedensel ve zihinsel rezervlerini kullanamazlar. Bunun sebebi de ya çarpık örgüt yapıları ya da insan ihtiyaçlarını bilmeyen işverenlerdir.

Spitzer adlı bir yönetim danışmanının yaptığı bir ankette işgörenlerin, gerçekten çalıştıkları işletmelere katkıda bulunmak istedikleri halde, yetenek ve yeterliliklerini en iyi şekilde kullanmadıklarını belirtmişler ve ankete katılan işgörenlerin neredeyse yarısı ancak işlerini ellerinde tutmaya yetecek kadar çalıştıklarını itiraf etmişlerdir (Mcgee ve Fillon 1996).

İyi bir motivasyon sistemi işletmelerde atıl kaynakları örgüt yararına kanalize edebilir (Koontz ve O'donnell 1968). Kapasitesinin sadece %70'ini kullanan işgörenlerin işe olan ilgisini dağıtır nitelikteki unsurlar, uygun motivasyon teknikleri vasıtasıyla ortadan kaldırılabilmekte ve işgörenlerin kapasitelerinin tamamını kullanmalarını temin edecek şartlar oluşturulabilmektedir (Breuer 1995).

#### **4.3.4. Firma İmajına Olumlu Katkı Sağlanması**

Bir işletmenin işgörenlerine sunduğu tüm imkan, avantaj ve fırsatlar, işgören için birer motivasyon arttırıcı unsurdur ve işletmenin motivasyon uygulamalarının birer parçasıdır. Mevcut motivasyon unsurlarının düzeyini belirleyen motivasyon araçları ne kadar isabetli, tutarlı ve zengin olursa, işgörenlerdeki çalışma şevki ve coşkusu o kadar fazla olacaktır.

Motivasyon sistemini optimalleştirmiş bir işletme, insan kaynağının önemini kavramış, insanın değerini ve ihtiyaçlarını çok iyi bilen ve buna paralel olarak çalışanlarına en iyi imkanları sunarak kendi amaçlarını benimsetmiş bir örgüt demektir. Böyle bir işletme her bireyin gurur duyarak çalışmak isteyeceği bir yerdir (Koontz ve O'donnell 1968).

#### **4.3.5. İşletmelerde Uygulanan Motivasyonun İlke ve Yararları**

Çalışan tatmini, çalışanın hedefe doğru daha etkili hareket etmesinde, isteklendirilmesinde etkili olan faktörlere ulaşması ile sağlanacaktır. Çalışanın hangi ihtiyaçlarının eksik olduğu ve giderilmesi gerektiğine yönelik çalışmalar; çalışan güdüleri olarak saptanmaktadır. Hangi faktörlerin hedefe yönelteceği, bireye daha fazla tatmin sağlayacağı konusunda yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır.

İşletmeler, hedeflere ulaşmanın ancak çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının giderilmesine bağlı olduğunu anladıkları için, çalışan tatmini konusunda daha kapsamlı yaklaşımlar geliştirme çabasındadırlar. Aksi takdirde, tatmin edilememiş bireyin, örgüt hedeflerine yönelik davranış geliştirmesi çok zordur. Örgütlerin, belirledikleri hedeflere çalışanları ile birlikte ilerledikleri düşünülürse; çalışan tatmininin sağlanması bir gereklilik haline almaktadır. Bu tatminlikte işletmelerde motivasyonun yararlarını ortaya çıkarmaktadır.

İnsanları motive etmek, onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya ittiğini anlamaktır. Bu, onların kişisel ihtiyaçlarını anlamak ve daha iyi çalışma koşulları yaratmakla mümkün olur. Motive olmuş insanlarla çalışmanın yararları şöyle sıralanabilir:

*Motive olmuş insanlarla çalışmanın yararları:*

1. İş belirlenmiş zaman süresi içinde ve doğru standarda uygun olarak yapılacaktır.
2. İnsanlar iş yaparken zevk alacaklar ve kendilerine değer verildiğini düşüneceklerdir.

Yapmak istedikleri işi yaptıkları için, daha çok çalışacaklardır.

Başarı durumu ilgili kişiler tarafından izlenecek ve fazla denetlemeye gerek kalmayacaktır.

Moral durumu yüksek olacaktır. Bu da mükemmel bir iş ortamı sağlayacaktır (Keenan 1996).

İş yaşamında çalışanları yaptığı işe kanalize edebilmek için, gerekli olan motivasyon ilkelerine de uymamız gerekmektedir.

Çalışanların değerini anlamaları ve cesaretlerini ön plana çıkartarak, motivasyonlarını arttırıp yapabileceklerinin en iyisini yapabilmeleri adına teşvik edebilmek için, motivasyon ilkelerini göz önünde bulundurmamız, hem çalışanlar için hem de iş veren için önem arz etmektedir.

Yöneticinin astlarını motive etmesinde şu ilkelere uyması gereklidir: (Efil 1996).

1. Bireylere gereken değeri verip onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
2. Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
3. İşgörenleri sürekli eğitmek,
4. İşgörene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,
5. İşgörenin sorunları ile ilgilenmek,
6. İşgörene örnek olmak ve onun başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak.

## **5. İŞLETMELERDE MOTİVASYON SÜRECİ**

### **5.1. İşletmelerde Motivasyon Sürecinin Tanımı ve İşletmelerde Motivasyon Sürecinin Ana Aşamaları**

#### **5.1.1. İşletmelerde Motivasyon Sürecinin Tanımı**

İşletmelerde motivasyon sürecinin başlangıcı motive olmakla başlar. Motivasyon ya da diğer bir deyişle güdüleme gözle görülmeyen varsayımsal bir olgudur ve davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir. Buna dayanarak güdüyü davranışı amaca doğru harekete geçiren, yöneltten bir iç durum olarak tanımlayabiliriz.

Motivasyonun amacı eyleme geçmektir. Düşünceleri yaşama geçirme isteği en az bu düşünceler kadar önemlidir. İşletmelerde motivasyon süreci bir hedefi belirleme ve o hedef için harekete geçmek ve hedefe doğru bir hareket içinde bulunma sürecidir.

Güdü çeşitli ihtiyaçların karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme iten neden olarak tanımlanırken motivasyon bu eylemin kendisini yansıtır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda bu ihtiyacı gidermek için bir takım davranışlarda bulunur. Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır: (Aşıkoglu 1996).

*Motivasyon sürecindeki dört temel aşama:*

1. İhtiyaç: Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.
2. Uyarılma: Bireyde gereksinmenin giderilebilmesi için, herhangi bir gücün oluşmasıdır.
3. Davranış: Bireyin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelinir.
4. Doyum: Bireyin gösterdiği davranış, ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde birey doyuma ulaşır.

## **5.1.2. işletmelerde Motivasyon Sürecinin Ana Aşamaları**

### **5.1.2.1. Üretim Aşamalarında Motivasyonu Gerektirecek Durum ve Niteliklerin Saptanması:**

Üretim aşmaları niteliksel değişiklikler gösterir. Üretimde her aşama, iş görene ayrı bir şekilde yönelmiştir. İş göreninde üretimin her aşamasına göstereceği tepki değişik olabilir. Bu etkilenme ve tepkilenmenin temel nedenleri iş görende, onun gereksinimlerine uzanan çağrışımların sonuçlarıdır. Gereksinmenin şiddeti, çağrışımın gücünü, dolayısıyla tepkiyi belirler.

Yöneticinin gereksinme tatminine yönelmiş bireydeki gerilimi dikkate alması ve motivasyon yöntemini belirlemede göz önünde bulundurması zorunludur. Örneğin, sigara alışkanlığı olan bir insanın ondan yoksun kaldığında duyacağı istek ile ikinci bir çift çoraba gereksinmesi olan insanın duyacağı istek şiddetinin kişisel yapılarda yaratacağı gerilimlerin aynı olamayacağı açıktır. Yapılan yorum, bizi motivasyon sürecinin bu ilk aşamasında

motivasyona götürecektür durumların özelliklerinin belirlenmesinde söz sahibi olacak yöneticinin niteliklerini saptamaya götürmüştür. Yöneticinin sorumlu olduğu motivasyon sürecinde gösterdiği yetenekler duruma göre yönetme yeteneğini ve yönetsel uygulamaları yeni taleplere uyumlandırma yetenekleridir.

İş tatmini, sosyal ilişkiler, verimlilik gibi sosyal ve ekonomik süreçlerin üretim aşamaları sırasında olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilmeleri; durumların irdelenip değerlendirilmesi ile yöneticiyi bir karar alma sürecine götürecektir.

#### **5.1.2.2. İşletmelerde Motivasyon Araçlarının Seçilmesi ve Motivasyon Planlarının Hazırlanması:**

Yöneticinin sorumlu olduğu motivasyon sürecinde gösterdiği yetenekler duruma göre yönetme yeteneğini ve yönetsel uygulamaları yeni taleplere uyumlandırma yeteneği olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetici, tekil ya da grup olarak işgörenleri motive etmekte kullanacağı araçları aramak, seçmek ve kullanmaya uygun hale getirmek görevini üstlenecektir. Motivasyon araçları saptanırken yönetici öncelikle kendi deneyimlerine dayanacaktır. Bu süreçte yönetici motivasyonu gerektiren amaç ve nedenleri belirleyecek ve uygulayıcıları harekete geçirmek üzere planlar hazırlayacaktır.

#### **5.1.2.3. İşletmelerde Motivasyonun Uygulanması**

Motivasyonu gerektiren amaç ve nedenleri ve kullanacağı araç ve yöntemleri belirlemiş olan uygulayıcı artık eyleme geçecektir. Ancak, eyleme geçişten önce yönetici uygulama ile ilgili bazı kuralları göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü başarı, bu önemli aşamada hata yapmamaya bağlıdır. İşletmelerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla işletme amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların işletme amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de işletme için yarar sağlamalıdır. Bu nedenle işletmelerde motivasyon uygulaması için özendirici çeşitli faktörler kullanılmakta ancak her işletmede her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon faktörü uygulamaları bulunmamakla birlikte, bir çalışan için özendirici olan bir araç diğer çalışanda aynı etkiyi veremeyebilmektedir. Bu özendirici faktörlerin yönetim etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır.



Birçok araştırma ile geçerliliği genelde kabul edilen ve örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren motivasyonu özendirici faktörleri, işletmelerde motivasyonel dolaşım adı altında inceleyebiliriz.

İşletmelerde Motivasyonel Dolaşım:

1. Birey ya da grubun gereksinmesini belirleyen uygulayıcı, uyarıcı bir gücü kullanarak ki, bu güç gereksinmeyi tatmine götürür. Birey ya da grubu eyleme geçirir. Bu bir bakıma potansiyel gücün çözümlenmesidir.

2. Eylem motivasyonel davranışın kendisidir.

3. Motive edilmiş davranış potansiyel gücü çözdüğü ölçüde performans ve dolayısıyla verimlilik ve alışla gelenin üstüne çıkacaktır.

4. Öngörülen performansa ulaşıldığında, iki açıdan amaca da varılmış olacaktır : (1) Organizasyon, düşündüğü verimliliği sağlamış olacak , (2) Birey ya da grup, gereksinmesini gidermeye yönelik söz konusu gereksinmeye ulaşmanın rahatlığına ve üstün moral düzeyine ulaşmış bulunacaktır.

5. Amaçlara ulaşma gerek işletme, gerekse iş görenler açısından gereksinmesinin giderilmesi anlamını taşıyacak dolayısıyla belli bir tatmin duygusu yaratacaktır.

6. Motivasyon uygulayıcısı hemen ya aynı motivle, ya da değişik bir motivle sürecin işleyişini devam ettirmek için harekete geçecektir.

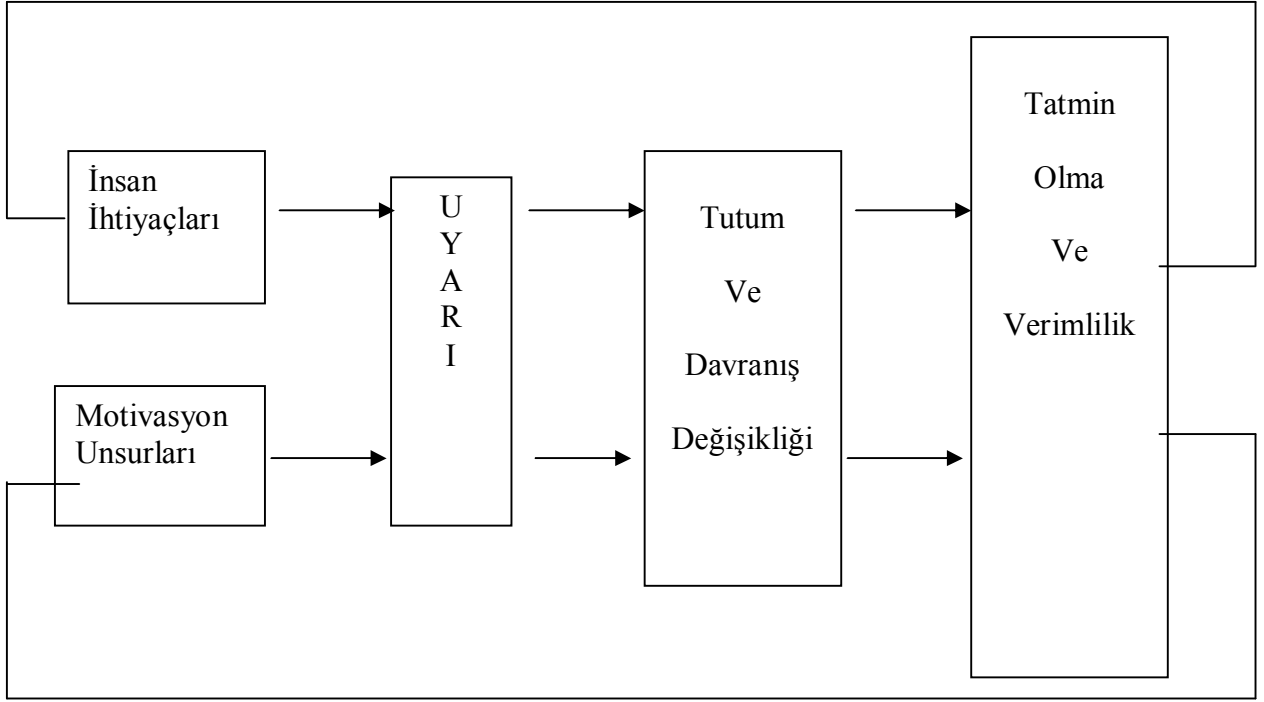
#### **5.1.2.4. Uygulama Sonuçlarının Kollanması ve Değerlendirilmesi:**

Motivasyon sürecinin bir süreçler entegrasyonu ve devamlılık gösterdiği belirlenmiştir. Devamlılığın sağlıklı ve yararlı olma niteliğini koruması, etkin bir denetim ve bu denetim sonucu yerinde ve zamanında önlemlerin alınmasıyla olanaklı kılınacaktır. Bu nedenle uygulama sonuçlarının kollanması ve değerlendirilmesinin zamanında yapılması gerekliliği tartışmasız bir konudur. Sonuçların kollanmasının ilk gereği iş görenlerin motive edilip edilmediğini anlamaktır.

Motivasyon başarıya ulaşmamışsa yeni yöntemlerin uygulanması gerekecektir. Motivasyon uygulaması başarıya ulaşmışsa bunun yarattığı olumlu etkilerin sürdürülmesini sağlamak gerekecektir; bu ikinci ve en önemli gerektir.

Motivasyon sürecini, aşağıda olduğu gibi şematize etmek mümkündür: (Aşıkoğlu 1996).

ŞEKİL 5.1: İşletmelerde Motivasyon Süreci



KAYNAK: Meral AŞIKOĞLU, “İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon”, Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996.

İşletmelerde motivasyon süreci insan ihtiyaç ve gereksinimlerinin uyarılmasıyla başlamaktadır. Uyarılan ihtiyaçlar kendini tutum ve davranış olarak eyleme dönüştürmektedir. Tatmin olan bu davranışlar verimlilik olarak iş hayatında ve sosyal hayatta işgörenin performansına olumlu yansırken, tatmin olmayan ihtiyaçlarda motivasyonu olumsuz bir şekilde etkileyip, işgörenin verimliliğini düşürmektedir.

## 6. İŞLETMELERDE MOTİVASYON SİSTEMİ, ARAÇLARI VE YARDIMCI ÖĞELER

### 6.1. MOTİVASYONUN BOYUTLARI

İşletmelerde motivasyon boyutları işgörenlerin psikolojik ve yönetsel boyutu olarak ele alınarak incelenmektedir.

### **6.1.1. Psikolojik boyutu**

Motivasyon sürecinde bireyin amaçlı bir eyleme (*efor*) yönelmesini sağlayan itici gücün mahiyeti ve bu eylemle bağlantılı olarak oluşan tatminin ortaya çıkış zamanı, motivasyonun psikolojik boyutunu oluşturmaktadır.

Davranışlarımızın kişisel olan yönlerini çoğu zaman kendimiz de açıklayamayız. Çünkü bunların kökleri ta çocukluğumuzdan hatta soyaçekimimizden başlayıp bugünkü çevresel etkilenmelere kadar gelirler. O bakımdan, bireyin davranışına, davranış yönüne ve davranış özelliklerine bakmakla, o davranışı etkileyen güdüyü anlayabilirsek de nedenini anlayamayız. Çünkü bir davranışı etkileyen kuvvet ile davranışı doğuran olaylar birbirinden farklıdır (Öztabağ 1970).

Bireyi harekete geçirip onu davranışa sevk eden bu dürtü, bazen iç kaynaklı, bazen de dış kaynaklı olabilir. Buna bağlı olarak tatmin, sarf edilen efor sırasında sağlanabileceği gibi, kimi zaman da efordan sonra ortaya çıkabilir. İşte bu noktada karşımıza içsel güdülenme ve dışsal güdülenme ayrımı çıkmaktadır (Başaran 1998):

#### **6.1.1.1. İçsel Güdülenme**

Bireyler kimi zaman belli bir netice almak için olağanüstü çaba harcarlar. İnsanın bir güdüsünü veya ihtiyacını karşılamak için böylesi bir çaba sarf etmesi, güdülendiğinin göstergesidir. İçsel güdülenmede bireyi faaliyete geçiren ve tatmin sağlandığında durulan doğal bir itici güç vardır. Bu güç insanın içinden gelmekte ve birey kendi kendini güdülemektedir.

İçsel güdülenen bir birey sırf kendisi istediği için efor sarf etmekte ve ödülü kendi kendisine vermektedir. Yapılan iş ile ödül arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur ve işgören bu ödülü işi yaparken almaktadır. Yapılan işten zevk alınmakta ve tatmin işin yapılma sürecinde elde edilmektedir (Eren 1997).

İçgüdüler bilinçsiz olmakla birlikte belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtırlar. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada içgüdülerin yeri yoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

### **6.1.1.2. Dışsal Güdülenme**

Bireyin dıştan denetimli olduğu durumlarda, onu harekete geçiren sebepler de dışsal faktörlerdir.

Bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan temel gereksinmelerini gidermeye yönelik olan güdüler fizyolojik güdüler olarak adlandırılır. Bu tür güdüler yarı bilinçli, yarı bilinçsiz güdülerdir. Bu tür güdülere örnek olarak; beslenmek, giyinmek verilebilir.

Dışsal güdülenmede bireyin motive edilmesi için örgüt, evre veya üstler tarafından konulan ödüller söz konusudur. Bu dışsal ödüller yapılan işin doğasıyla doğrudan ilişkili olmayan ödüllerdir ve tatmin işin yapılışı sırasında değil, iş yapıldıktan, eylem sona erdikten sonra ortaya çıkmaktadır. Emeklilik planları, sağlık sigortası ve tatiller dışsal ödüllere örnek verilebilirler (Benton ve Halloran 1991).

Genel bir ifadeyle toplum hayatının devamını ve düzenini sağlayan kurallar, insan hayatında davranış alışkanlıkları sağlar. Bunlara görenekler, gelenekler, idealler denir. Birey de toplumun beğendiği, takdir ettiği bu ideallere, görenek ve geleneklere göre davranışlara sahip olmaya çalışır. Yani, toplumun beğendiği, takdir ettiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış Şekilleri için birer dışsal güdü rolü oynayabilmektedir.

### **6.1.2. Yönetsel Boyutu**

Alt seviye ihtiyaçları (fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaı) tatmin olmuş bireyler bir daha o ihtiyaçların tatmini için motive edilemediklerinden, sonuçta bu ihtiyaçlar yönetim için motivasyona konu olmaktan çıkmaktadırlar.

Yönetsel bakış ise bu noktada gayet makul ücretler, iyi çalışma koşulları, mkemmell sosyal sigorta ve emeklilik imkanları ve sağlam bir istihdam sunulmasına rağmen, işgörenlerin niçin daha verimli çalışmadıkları ve işlerinde minimum eforlarından daha fazlasını ortaya koymaya istekli olmadıkları sorusunu sormaktadır. Işgrenlerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının bir Şekilde yönetim tarafından zaten karşılanıyor olması motivasyon vurgusunu üst seviyedeki ihtiyaçlara (sosyal ihtiyaçlar ve saygı-statü ihtiyaçları) kaydırmaktadır.

Işlerinde st seviye ihtiyaçlarını karşılayacak imkanlar olmadığı sürece işgörenler tatmin olmayacaklar ve bu tatminsizlik onların tutum ve davranışlarına yansiyacaktır. Bu

şartlar altında eğer yönetim dikkatini temel fizyolojik ihtiyaçlar üzerinde odaklamaya devam ederse çabaları etkisiz kalacaktır(Mcgregor 1971). Planlama, örgütlenme ve kontrolün yanı sıra motivasyon da yöneticinin görevleri arasındadır (Dalton 1971).

Üst seviyedeki ihtiyaçları kullanarak işgörenleri motive etmeye çalışan yöneticiler düzenli işleyen tutarlı bir motivasyon sistemi tesis ettiklerinde daha yüksek performansa zemin teşkil edecek bir çalışma ortamı ve örgüt iklimi oluşabilecektir. Çalışanlar da yükselen performansları ve artan verimlilikleri ile hem kendi ihtiyaçlarını tatmin edecekler hem de işletmenin amaçlarına daha iyi hizmet etmiş olacaklardır.

## **6.2. MOTİVASYON STRATEJİLERİNDE KULLANILAN ARAÇLAR**

### **6.2.1. Motive Ediciler**

Motive ediciler ekonomik motive ediciler, psiko – sosyal motive ediciler ile örgütsel ve yönetsel motive ediciler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Bu motive edicilerde kendi içinde özelliklerine göre ayrılmaktadır.

#### **6.2.1.1. Ekonomik Motive Ediciler**

##### **6.2.1.1.1. Ücret Artışı**

Ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür. Ücretlerin yüksekliği başvuru sayısını artırır ve kurumun eleman alımında daha da seçici olabilmesini sağlar. Seçicilik, eğitim alabilecek ve kuruma bağlı kalacak elemanların bulunmasında büyük önem taşır. Daha da önemlisi, ücretlerin yüksekliği, kurumun elemanlarına değer verdiğini gösterir.

Kimi kurumlar düşük ücretin düşük işgücü maliyeti anlamına geleceği yanılgısına düşerek elemanlarına düşük ücretler verirler. Ama işgücü maliyetinin, elemanlara ödenen ücretin yanı sıra verimliliklerine de bağlı olduğu göz önüne alındığında bu varsayımın pek doğru olmadığı görülür. Performans artışıyla ücret artışı arasında ilişki olması, işgörenleri işe ve işletmeye bağlayıcı faktörlerin başında gelmektedir. Verimlilik ve ücretler arasında ilişki incelendiğinde işgücü verimliliğinin önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Verimlilik maliyetleri düşürücü faktörlerdendir. Verimliliği yüksek olan kuruluşlar işgörenlerine daha iyi

ücret, ücret zammı, aynı yardımlar ve ikramiyeler verebilirler. Bu da işgörene güven vermekte, bağlılık ve ait olma duygusunu artırmaktadır.

F. W. Taylor yüksek ücretlerin işgörenleri daha iyi çalışmaya motive eden birincil faktörlerden olduğunu savunmuştur. Bu savdaki temel dayanak, baskın bir motive edici olarak paranın ihtiyaç duyulabilecek çok çeşitli mal ve hizmetleri satın alabileceği ve yüksek ücretin aynı zamanda mesleki yeterlilik ve bireysel başarının bir nevi göstergesi olduğu gerçeğidir (Bennett 1997).

Muhtelif yer ve zamanlarda işgörenler üzerinde yapılan ve işgörenlerin işlerinden beklentilerini bulmaya yönelik araştırmalarda, her zaman ilk sırada olmasa da “daha iyi ücret” beklentisi önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Gerçekten de ücret, işgöreni motive edici yegane faktör değilse de, paranın motive edici bir unsur olarak kullanılmaması da işgören verimliliğini önemli ölçüde düşürecektir (De Cenzo ve Robbins 1996). Zira ücret yalnız emeğin ve performansın değil, işteki başarının da karşılığıdır. Ücretin az görülmesi, iş tatminini azalttığı gibi, denklik duygusunu da azaltır (Başaran 1998).

İşletmelerdeki ücret artışı, elemanların daha yüksek ücretler için başka şirketlere geçmesini engelleyerek, eleman devrini azaltır. Ücretler piyasadaki oranların üzerindeyse, elemanlar bu fazla ücreti bir hediye olarak algılar ve sonuç olarak daha çok çalışırlar.

Ücretlerle motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen bilim adamlarının çalışmaları göstermiştir ki ücretlerin miktarı işgörenleri motive eden faktörlerin başında gelmektedir.

#### **6.2.1.1.2. Primli Ücret**

İşletmelerde ücret karşılığı çalışan işgörenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında, emeğini arttırarak daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla işletme tarafından verilen ek ücrete prim denilir.

Genel itibariyle primli ücret sistemi, belirlenen sakıncalı yönleri en aza indirildiği zaman işgörenlerin motivasyonunun da gayet olumlu bir etkiye sahip olmaktadır. İşletmeler primli ücret sistemini kurarken iş ölçümlerini çok iyi yaptırılmaları ve artış miktarlarının işletme maliyetine sağladığı olumlu yansımaları göre işçi içinde anlamlı olacak miktarlarda prim sistemini belirlemeleri önemlidir. Aksi durumlarda primli ücret sistemi motivasyon etkisini azaltır.

Bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da

satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı işgörenlere daha çok efor sarf etmeleri için ilham vermesidir, böylece alacakları para artacaktır (Matland 1997).

Fazladan çalışma ve gayret sonucu oluşan tüm faydalar sadece üst yönetime ya da hissedarlara giderse, çalışanlar bu durumu adaletsiz bulmaya başlar, isteklerini yitirirler ve işlerini ihmal ederler. Bu yüzden asgari performansın üzerindeki bir başarıyı değerlendirmede işletmeler arasında farklı özendirici ücret sistemleri kullanılmaktadır (Akyıldız 2001).

Genelde zaman esaslı ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar çeşitli prim sistemlerinin gelişmesini sağlamıştır. İşgörenlere verimli çalışmaları ve üretimi artırıcı çabaları karşılığı primlerin verildiği bu tür sistemleri uygulamak oldukça güçtür. Primli ücret sistemi konusunda farklı görüşler mevcuttur. Kimileri bu tür ikramiyelerin aslında performansa zarar verdiğini düşünmektedirler. Bireysel performansa dayalı derecelendirmenin, kısa vadede performansı artırdığı, ancak uzun vadeli plânlamayı mahvettiği, işgörenleri korkuttuğu, kaliteyi düşürdüğü, iş kazalarını artırdığı, ekip çalışmasını yok ettiği ve düşmanlığa yol açtığı şeklinde sakıncaları olduğu savunulmaktadır (Pfeffer 1995).

#### **6.2.1.1.3. Kâra Katılma**

Kara katılma, işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörenlere dağıtılması sistemin özünü oluşturur

Kâr paylaşımı, çalışanların ve yöneticilerin performanslarındaki gelişme ve artan verimlilikleri nedeniyle şirketin kârına katılmalarıdır. Kâr paylaşımı sisteminde işletmenin elde ettiği kârın bir kısmı her dönem sonunda işgörenlere bırakılmaktadır (Barney ve Griffin 1992).

Kar paylaşımında temel dayanak, üretimin gerçekleşmesinde emek unsurunun da en az sermaye unsuru kadar değer taşımasıdır. İşgörenlere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yoldur. Performansa dönük primli ücret sisteminin tersine, kâr paylaşımı koordinasyon ve takım çalışmasını teşvik eder (Daft 1997).

Kâr paylaşımı, işgörenlerin motivasyonunda etkili olmakla birlikte kârın kimlere, ne zaman ve ne şekilde dağıtılacağı konusunda bir takım güçlük ve sakıncalar mevcuttur. İşgörenlerin bir kısmına dağıtılıp, bir kısmına dağıtılmaması, verime katkısı fazla olmayan işgörelere de dağıtılması gibi durumlarda işgörenlerin bir bölümünün motivasyon düzeyleri olumsuz etkilenebilmektedir.

Kâr paylaşımı genelde hızlı büyüyen ve işgörenlerine önemli miktarda ödül imkânı sunabilen işletmeler için faydalı olmaktadır. Genel ekonomik koşulların iyi olması da bu faydayı artırmaktadır. Ancak, yoğun rekabet ortamı içerisinde, düşük kâr marjlarıyla çalışan, durağan işletmeler için söz konusu fayda daha az olmaktadır. Kâr paylaşımı yöneticiler ve profesyonel yüksek seviye çalışanları için özellikle anlamlı ve belirleyicidir. Çünkü onların karar ve faaliyetlerinin işletme kârı üzerindeki etkisi daha belirgindir (Newstrom ve Davis 1993).

#### **6.2.1.1.4. Ekonomik Ödüller**

İyi bir yönetim düzenine sahip bulunan bir örgütte başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan araçlardan en önemlilerinden biri de insan kaynaklarının bireysel olarak veya grup halinde ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğeri ise, bu davranış aracılığı ile işgörenlerin motive edilmesidir. Ödül; verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır.

Yöneticiler işgörenlerinden bekledikleri davranışlar gerçekleştiğinde onları parasal ödüllerle teşvik etme yoluna gidebilirler. Eğer bu ödüller, işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmişse motive edici etki yapacakları kesindir. Önemli bir yenilik, yaratıcı bir fikir, yetenek, yüksek performans, kalite, düşük devamsızlık ve kaza oranları gibi olumlu unsurlar ekonomik değer taşıyan ödüller için gayet iyi sebeplerdir (Newstrom ve Davis 1993).

Bu tür ödüllendirmeler, diğeri özendirme araçları gibi sınırlı bir geçerliliğe sahip oldukları için, dikkatli ve adil kullanılmadıkları ve bireyselleştirilmedikleri hallerde faydasız, hatta aksine zararlı bir unsur haline gelebilmektedir.

Günümüzde pek çok işletmenin çeşitli şekillerde uygulamakta olduğu ekonomik ödüllendirmenin insanları motive etmedeki fonksiyonu yadsınamaz. Ancak; bununla birlikte maddi özendirme araçlarına gereğinden fazla yer vermek ve umut bağlamak da isabetli olmaz.



Bu sebeple, ödüllendirme planları yapılırken ekonomik özendirme araçlarına işgörenlerin ihtiyaçları ölçüsünde yer verilmelidir.

#### **6.2.1.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları**

İşgörenlerin, iş hayatında karşılaştıkları olumsuzluklarda kendilerini güvende hissetmeleri için ortaya çıkmış olan sosyal güvenlik ve emeklilik plânları; emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi onlara hayat boyu sürekli gelir sağlayacak ekonomik korunma biçimlerini içermektedir.

Günümüzde insanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü iş örgütlerinde geçirmekte ve maddi, sosyal ve hatta duygusal gereksinimlerinin oldukça büyük bir kısmını bu örgütlerde gidermektedirler. Dolayısıyla örgüt üyeleri, bir takım ihtiyaçlarını karşılamada örgütlere bağımlı hale gelmektedirler. Bu bağımlılığın getirdiği riskler, kamu çalışanlarından ziyade özel sektörde çalışan işgörenler için çoğu zaman bir endişe kaynağı olmaktadır (Ertekin 1978).

Sosyal güvenlilik ve emeklilik planları gibi günümüzde kısmen mevcut hukuk çerçevesinde yasal birer zorunluluk haline getirilmiş olan bu kavramlar artık teşvik edici birer ödül olmaktan ziyade birer haklardır (Herzberg 1971). Buna rağmen örgüt yönetimleri bunları daha faydalı biçimlere sokup, motivasyon aracı olarak kullanma imkanına sahiptirler. Daha iyi şartlarda emekli olma imkânı, daha elverişli sağlık güvencesi, gerekli olduğunda sorunsuz bir şekilde sağlanan ücretli ve ücretsiz izinler giyecek, yakacak ve çocuk yardımları ve diğer işletmelerle kıyaslandığında daha çekici olan benzer unsurlar, personelin işinden memnun olmasına ve kendini güvende hissetmesine katkıda bulunmaktadır (Peker 1995).

Bu tür güvenlik önlemleri işletmeler için büyük maddi külfetler getirmesine rağmen, işgören verimliliğinin artmasına doğrudan etki etmemektedirler. Ancak sürekli bir gelirin sağladığı kendine güven hissi olmadan, tedirgin bir şekilde çalışan işgörenlerin efor ve performans gösterme azminin de düşük olacağı bir gerçektir (Eren 1993).

#### **6.2.1.2. Psiko - Sosyal Motive Ediciler**

##### **6.2.1.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları**

Bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacı işgörenlerin büyük çoğunluğunda, benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla önem verdikleri

bir konudur. Birey, özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak kendini genel anlamda algılamaktadır.

İş hayatında bağımsızlık isteği bireyin doğasından gelen bir duygudur. Üstlerinin aşırı baskısı altında çalışmak işgörenlerin hoşlanmadıkları bir durumdur. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Merkezi yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan kişiler bu yüzden pek verimli olamazlar ve ilk fırsatta kendileri için yeni bir iş arayışına girerler (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

İş özelliklerinin en önemli boyutlarından biri olan özerklik, bu yönüyle 1960 ve 1970'lerdeki çalışma hayatında kalite hareketinin bir parçası olarak gerçekleştirilen, işlerin yeniden tasarımı çalışmalarının odak noktası olmuştur. Temel değişim, hiyerarşik denetim ve koordinasyon sisteminden, eskisine göre daha çok bilgi sahibi olan alt kademe elemanların performanslarını geliştirmek için çalıştıkları bir sisteme geçmektir. Özerkliğin başarıya ulaşması için bağımsız çalışmanın sağladığı performans artışının ödüllendirilmesi ve elemanların kendi iş süreçlerinden gerçekten sorumlu olabilmesi için gerekli eğitimi almaları gerekir (Pfeffer 1995). İş tatminin sağlanması da, artan verimin elemanların işlerini kaybetmelerine yol açmamasını güven altına alır.

#### **6.2.1.2.2. Değer ve Statü**

İş dünyasında herkes tarafından tanınan bir şirket bünyesinde çalışmak işgörene toplumda bir statü sağlamaktadır. Birey işletmesiyle bütünleştiği takdirde, işletmenin başarısıyla övünmekte ve mutlu olmaktadır. Başkaları tarafından çalıştığı işletmeye ilişkin övücü sözler söylenmesi ona kıvanç ve çalışma onuru aşlamaktadır

Statü ve değer, manevi yönü daha güçlü olan ve tüm işgörenler için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin yönetici ve uzman kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi, işgörelere büyük bir mutluluk ve doyum verir.

Her işgören işletme içinde belirli bir değeri olmasını ister. Değer verilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, işgörenleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır ( İncir 1984).

Statü ise, bir bireye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten

çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her kişi için tatmin duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören işgören daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür (Eren 1979).

Yönetici, bir yandan işgörenleri sosyal varlıklar olarak ele alıp, onlara çeşitli gruplara katılma olanakları sağlarken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörülle karşılarken, diğer yandan onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Bireyin yapı içinde işgal ettiği yer statüdür. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Burada hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşlamak temel kriterdir (Koontz ve O'donnell 1968).

İşgörenlerin çalıştıkları ortamda elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme ihtiyacı, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşmekte ve neticede başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak arzusu ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998). Fakat bu tür güdülerin etkisi kişilere göre değişmektedir.

### **6.2.1.2.3. Özel Yaşama Saygı**

Bireylerin işyeri dışında ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar bireyin özel yaşamını meydana getirir. İşgörene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatmin edici bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır. Yöneticiler işgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı, çözüme bağlanması hususunda ellerinden geleni yapmalıdırlar.

İşgörene en iyi performansını kullanacak şekilde iş gördürebilmek için, işgörenin iş dışı kişisel sorunlarının tatmin edilmesi ve bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, işgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılaması ve bu sorunların çözüme bağlanması hususunda elinde bulunan her türlü yardıma hazır olması gerekmektedir. Böyle durumlarda, özel yaşama saygılı olma sorunlarını çözmekle astlar için sadık bir

dost gibi davranma ve elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek de önemli bir etkidir.

Üstler astların iş dışı sorunlarının çözümlenmesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmak ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte; onların özel yaşamlarını düzenleyerek bütün gayretlerini işletmede toplamaya kalkışmamalıdır (Northcraft ve Neale 1996).

Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Şimdiki sorunlarda ve gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında, astlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven verecektir. Böylece, işgörenin özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bir tutması olanağı artırılabacaktır (Eren 1993).

#### **6.2.1.2.4. Takdir ve İşletmenin Başarisından Sorumlu Tutma**

Tanıdıklar ve özellikle dostlar önünde takdir edilme, bir kişinin görevinin ve başarısının önemini başkalarının yanında açıklama, kişilerin sosyal statüsünü büyük ölçüde etkileyecektir. İşgörenler, başarıyla tamamladıkları, üstün performans gösterdikleri bir iş yaptıklarında ya da sonucunda işletme amaçlarına önemli ölçüde hizmet eden bir verim ortaya koyduklarında, eğer yöneticileri tarafından herhangi bir belge ya da sembolik bir ödül ile takdir edilirler ise örgüte bağlılık dereceleri her zamankinin üstünde olmaya başlayacaktır.

Ödüllendirmek ve değerini kişinin ömrü boyunca sürdüreceği hediyeleri veya takdirnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları firma bültenleri aracılığıyla tüm şirket çalışanlarına duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Bu türlü bir teşvik aracı personelden beklenen çalışmaların hızını, personelin dinamizmini ve iş görme arzusunu çoğaltacaktır (Robertson 1996).

Ekonomik ödüller veya parasal motive ediciler genelde işgörenleri motive etmede büyük bir öneme sahip olsalar da, her şartta veya her işgörende beklenen etkiyi yapamazlar. İşgörenler, çabaları sonucunda bir fark yarattıklarının yönetim tarafından fark edilmesini ve bunun bir şekilde ifade edilmesini beklerler (Erengül 1997).

Maddi teşvik araçları, özellikle az gelişmiş ülkelerde, alt seviye çalışanlarında ve düşük teknoloji kullanan işletmelerde önemli bir yere sahiptirler. Fakat şurası unutulmamalıdır ki, işe ve çalışma ortamına duyulan sevgi ve ilgi, işgörenlerde çalışma

isteğini oluşturmada ücretten daha belirleyici olabilmektedir. Böyle bir ortam için en olumlu ve somut özendirme araçları, takdir etme ve işgörenleri yaptıkları işin işletmeye dönük sonuçlarından sorumlu tutmadır (Ertekin 1978).

Kimi zaman sadece basit bir övgü bile motivasyon için yeterli olacaktır. İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren 11 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde 129 personel ile görüşülerek yapılan bir anket, takdir edilmenin iş görenler açısından ne derece önemli olduğunu göstermektedir. İşgörenlerin işlerinden beklentileri arasında sayılan “yapılan işin takdiri” seçeneği en yüksek frekans ve yüzde ile ilk sırayı almıştır (Batman ve Yıldırğan 1999).

ABD’de yapılan bir ankette ise, imalat, hizmet, kamu ve eğitim sektörlerindeki çeşitli kademelerde (yönetim, teknik, profesyonel) çalışan 1563 işgörene “sizi ne motive eder?” sorusu yöneltilmiş ve yanıtların %52’si “yaptığım işin işletmeye yönelik sonuçlarından sorumlu tutulmam” şeklinde olmuştur (Burney 2000).

İyi yapılmış bir işten dolayı işgörenin övülmesi ve çeşitli yollarla takdir edilmesi, yönetimin işgörenlere karşı duyarlı olduğunun bir göstergesidir, bu yüzden takdir bir gösteri niteliğinde değil, içten ve haklı olmalıdır (Eren 1993).

#### **6.2.1.2.5. Sosyal Uğraşlar**

İşyeri içerisinde veya dışarısında yapılacak bazı aktivitelerle, iş bir eğlenceye dönüştürülerek işgörenlerin stres ortamından uzaklaşması sağlanabilmektedir. Günümüzde birçok profesyonel yönetici, işe az da olsa eğlence katma kabiliyetinden yoksun olan şirketlerin, verimlilik sınırlarını zorlayamayacağı görüşündedirler.

Gerçekten de iş ortamındaki monotonluğun kırılabilmesi ve olası gerginliklerin giderilebilmesi için, personel arasında düzenlenecek sportif faaliyetler, geziler, özel gün ve eğlenceler, oluşturulacak kütüphaneler, personelin aileleriyle birlikte katılabileceği piknikler iyi birer imkan olabilmektedir.

Sosyal uğraşlar sayesinde işgörenler arasında dayanışma ruhu ve kaynaşma sağlanabilmekte, aynı zamanda bu uğraşlara iştirak eden çalışanlar arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderlerin saptanabilmesi için ideal bir ortam yaratılabilmektedir. Öte yandan, özellikle seyahat gibi sosyal içerikli faaliyetler, özendirici amaçlarla yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Flynn 1994).

Çalışan insanın hayatında iş grubunun önemi oldukça fazladır. İşgörenin bağlılık gereksinmesinin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabalarında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekir.

Sosyal uğraşlar düşüncesini göz önünde bulundurarak hareket eden yöneticilerin, işgörenler için bazı sosyal çabalardan kaçınmamaları gerekir. Bu nedenle spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmaları, geliştirmeleri, desteklemeleri ya da bazen bunlara bizzat katılmaları gerekmektedir. Böylece iş ortamında işbirliği ve beraberlik havası oluşturulabilir ve işgörenler işçi grubuna ait olmaktan çekinmezler ve kendileriyle gurur duyarlar.

#### **6.2.1.2.6. Çevreye Uyum**

İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olmazlar. İşgören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılik duygusunu atmalıdır. Şurası bir gerçektir ki, her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli davranmaz, belirli süre ona yabancı gözüyle bakar ve bazen de baskı uygular. Burada önemli rol yönetici bölümüne düşmektedir.

Yönetici, her koşulda yeni gelen ya da yer değiştiren işgörelere ilgi göstermeli ve her konuda yardımcı olmaya çalışmalıdır. Değişen durumlar karşısında gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, iş molaları esnasında çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulama çalışması yürütmelidir.

İşletme içinde çalışan işgörelerin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, işgörelere işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir. İşletme içindeki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel koşulların yanı sıra sosyo-psikolojik koşullar, işgörenin etkin bir performans göstermesi üzerinde oldukça etkilidir. Yeni bir işe giren işgörenin işine ve işletmede çalışan diğer kişilere de mutlak uyum sağlaması gereklidir. Aksi halde işinde başarılı olma olasılığı yok denecek kadar azdır. Yeni iş arkadaşlarının bir grup olduğunu düşünürsek, işgörenin bu gruba dahil olmaya çabalaması gerekir. Grup üyelerini tanımalı ve kendisini de onlara en iyi şekilde tanıtmalıdır. Eğer

işgören grup içine alınmaz ve dışlanırsa bu durum çok önemli sorunlara yol açabilir (Aşıkoğlu 1996).

#### **6.2.1.2.7. Öneri Sistemi**

Örgütteki işgörenin, işe ilişkin düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabilmelerini sağlayan öneri sistemi, çalışanlarla yöneticiler arasındaki diyalogun gelişmesine yardım eden bir özendirme aracıdır.

İşgörenlerin şirketi ilgilendiren tüm konulara katılımını sağlamanın ve dinamizmi arttırmanın en iyi yöntemlerinden biri, onlara fikirlerini sormak ve alınan kararlarla ilgili danışmaktır. İşletme çalışanlardan gelen olumlu karar ve öneriler sadece firmanın değil, aynı zamanda işgörenlerin de yararına olacaktır.

Özellikle Amerikan ve bazı batı işletmelerinde yaygın olarak uygulanan bu yöntemin işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını artırdığı, bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği olumlu etkilediği görülmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

Bu sistem sayesinde işgörenler, işletme hakkındaki fikirlerini, kendi kişisel problemlerini, örgütsel ya da teknik konulardaki düşüncelerini, işe ilişkin tekliflerini yönetim kademelerine sunabilme imkanına sahip olmaktadır. Sunulan öneri ve görüşler, ciddiyle incelenip kabul görür ve uygulanmaya başladıklarında da, işgören işletme kaynaşması artmakta ve bundan psikolojik doyum sağlayan işgörenlerin sahiplik duyguları gelişmektedir (Werther ve Davis 1996).

#### **6.2.1.2.8. Ceza**

Ceza, istenmeyen bir davranışı zayıflatmaya ve bu davranışın bir daha ortaya çıkmasını engellemeye yönelik bir negatif yaklaşımdır.

Bir işgören tembellik yapıyor, işe geç geliyor, kötü iş yapıyor veya diğerlerinin işlerini engelliyorsa, yönetici bu işgöreni uyarmayı, cezalandırmayı hatta işten çıkarmayı bile düşünebilir.

Ceza, İşgörenin hoşlanmadığı ve istemediği bir davranışa maruz bırakılmasını içerir. İşgörenin de hoşlanmadığı bir durumla karşılaşmaktansa, örgütçe arzu edilmeyen davranışından vazgeçeceği ve bir daha tekrar etmeyeceği varsayılmaktadır.

Ceza yönteminin kırılma ve düşmanlık gibi verimliliği düşürücü etkileri olabilmektedir. Bu yüzden, işgörenleri istenmeyen davranışlarından vazgeçirmek için mümkün olduğunca olumlu pekiştiriciler kullanılmalıdır. Ceza mekanizmaları çalıştırılırken, yöneticiler, hangi davranışı değiştirmek istediklerini iyi düşünmeli ve cezanın ölçüsünü iyi ayarlamalıdır (Gannon 1979).

Yönetici ceza verirken, işgörenin işten duyduğu doyumunu ortadan kaldırmak amacıyla değil de, işgöreni işe kazandırmak ve işe olan bağlılığını arttırmaya yöneltecek şekilde, cezanın olumlu ve yapıcı nitelikte olmasına özen göstermesi gerekmektedir.

### **6.2.1.3. Örgütsel ve Yönetimsel Motive Ediciler**

#### **6.2.1.3.1. Hedef Belirleme**

Hedef belirleme yönteminde, işletmenin herhangi bir departmanı için belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için o departmanda çalışan her işgörene düşen hedefler belirlenmektedir. Bu doğrultuda departman yöneticileri ile işgörenler bir araya gelerek, kendi paylarına düşen hedefler için neler yapmaları gerektiği üzerinde çalışmaktadırlar.

İşle ilgili hedeflerin belirlenmesi, işgörenlerin hedeflerine ulaşmak için gösterecekleri çaba ve davranışlara açıklık getirerek belirsizlikleri ortadan kaldırdığı (Başaran 1998), ödüllerin hedeflere ulaşma oranına göre bireyselleştirilmesine imkan vererek beklentileri açıklığa kavuşturduğu ve devamlı olarak teşvik imkânı sunduğu için, çalışanların motivasyon düzeylerini yükselterek performanslarına olumlu etki yapmaktadır (Mulvey ve Ribbens 1999).

Hedef belirlenmediği durumlarda ise üretim kademesinde olduğu kadar satış kademesinde de işgörenlerin motivasyon ve performanslarının düşme eğilimine girdiği gözlenmektedir (Farber 1994).

En iyi motivasyon aracı bile, belirlenen bir hedefe yöneltilmediği zaman faydasız olmaktadır. Belirlenen hedeflere başarıyla ulaşılabilmesi için; yüksek ama gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler konması, yeri geldiğinde bu hedeflerde gerekli değişikliklerin yapılabilmesi, işgörenlerin hedefe ulaşmada kullanacakları gerekli enstrümanların sağlanması, kendi çözümlerini üretebilme imkânının sunulması, başarısızlık halinde ceza verilmemesi fakat başarı halinde ödüllendirmenin yapılması ve işgörene güven telkin edilmesi gibi noktaların dikkate alınması şarttır (De Cenzo ve Robbins 1996).



### 6.2.1.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği

Bazı örgütlerde otoriter ve merkezci yaklaşımların sonucu olarak, yetkilerin büyük kısmı örgütün üst karar mercileri olan tepe yönetimlerinde toplanır. Bu mevkilerdeki yöneticiler sürekli olarak çalışanları sıkı bir denetim ve disiplin altında tutmaya çalışarak düzeni sağlamaya uğraşırlar. Böyle bir yapıda yetki verilmeyen birçok işgören ya da orta kademe yöneticisine geniş sorumluluklar verilir. Sonuçta hantal bir karar mekanizmasına ve karmaşıklaşan bir hiyerarşik yapıya neden olan yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkar.

Yetki, örgütü bir arada tutan bir yapıştırıcıdır. Örgütlenme açısından yetki, yöneticinin bir işin yapılması karşısında örgütsel amaçlara ulaşmada kendi astına ricada bulunmak veya astın o işi yapmasını istemek hakkıdır. Bir örgütte yöneticinin yetkisi şu davranışları içerir: (Hicks 1979).

1. Kendi yetkisi ile karar vermek.
2. Astların görevlerini belirlemek.
3. Astlardan yeterli bir başarı sağlanmasını beklemek ve istemek.

Yetki devredilebilir. Örgütlerde yetki devri bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda astlarına yetki vermesidir. Yetki devrinin varlığı sadece yöneticilerin değil, işgörenlerin de iş yapma hakkına sahip olmalarını sağlar.

Sorumluluk ise bir işi yapma zorunluluğudur. Örgütlerde sorumluluk, bir kimsenin örgüt işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Her bireyin bir takım sorumlulukları vardır; çünkü herkesin yapısal bir işi veya fonksiyonu bulunur. Formel örgütlerde, örgüt üyesi olabilmenin başka bir nedeni yoktur. Sorumluluk devredilemez. Bir yöneticinin, astına yetkisini devretmesi halinde kendi sorumluluğunda en küçük bir azalma söz konusu değildir (Hicks 1979).

Örgütün her kademesinde bireylere sorumluluğa denk bir yetki verilmelidir. Başka bir deyişle bir organizasyonda bireyin yetkisi ile sorumluluğu arasında bir denge olmalıdır. Örgüt üyesi kişiler belirli sonuçları elde etmek için sorumluluk altına sokuldukları halde bu sonucu elde edebilmek için karar verme yetkisine sahip olmayabilirler. Bu durum bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Eğer bireye sorumluluğu ölçüsünde yetki verilmemişse o birey ancak sorumluluktan kurtulacak performans düzeyinde çalışacak ve başkalarının kararını beklediği için etkin olamayacaktır. Tersine yetkisi olup da sorumluluğu olmayan kişi yetki yozlaşması veya yetkiyi kötüye kullanma eğilimi içine girebilecektir (Efil 1996).

Sorumluluk yüklenen işgörenler, bu sorumluluğun gereklerini yerine getirecek yetkilerle donatılmadıkları için işler aksayacak; biçimsel olmayan ilişkiler yaygınlaşacak, sorunların tespiti ve çözümü konusunda örgüt içi anlaşmazlıklar baş gösterecek ve bireylerin çalışma isteklerini yok eden, elverişsiz bir iş ortamı oluşacaktır. Bu yüzden, sorumluluk yüklenen bireye aynı ölçüde yetkinin verilmesi taşları yerine oturtacak birincil prensip olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle işgörenler kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek güven ve kararlılığa sahip olacaklar ve örgüt içerisinde esneklik, uyum ve moral düşük seviyelerde seyretmeyecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

İşi başkaları yapsa bile sorumluluk her zaman yöneticidedir. Öyleyse yetki verme işi ancak çok dikkatli hazırlanmış bir plan dahilinde yapılmalıdır. Üst bir yönetici işin nasıl gittiğini düzenli olarak takip etmelidir. Yetkilendirme, bireyin hem kendine hem de başkalarına güven duymasını bir ön koşul olarak gerektirir. Dolayısıyla, yönetici, güveninin kötüye kullanılması veya görevin tatmin edici bir biçimde yerine getirilmemesi riskini göze almak zorundadır. Bu durumda bile, birine görev vermiş olan yönetici bir üst otoriteye hesap verebilmelidir. Plan geri teptiğinde işgörenleri suçlamak hiç de iyi bir izlenim yaratmaz (Hagemann 1997).

#### **6.2.1.3.3. Yetkilendirme ve Delegasyon**

Yetkilendirme özellikle hantal ve geciktirici hiyerarşik yapıya sahip olan, geniş ve bürokratik örgütler için yönetsel etkinliğe ve düşük maliyetlere ulaşmada önemli bir uygulamadır.

Yetkilendirilen işgörenler zaten ilgilenmek durumunda oldukları sorunlar için geliştirdikleri çözüm yöntemlerini, şeflerinin veya daha üst yönetim kademelerinin müdahalesi olmadan ve onların onaylarını beklemek zorunda kalmadan uygulamaya koyabilmektedirler.

Motivasyon alanındaki son trendlerden birisi olan yetkilendirme (*empowerment*) kısaca bir örgütte otorite erkinin astlara aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Yetkilendirme, her kademedeki kişi veya ekiplerin sahip oldukları yeterlilikleri kullanarak inisiyatif alma ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yetkinliğe kavuşturulmaları sürecidir (Erengül 1997).

Yetki devredilen işgörenlerin çözüm üretebilmek ve sorumlu oldukları alanlarda bu yetkiyi nasıl kullanacakları konusunda yetiştirilmelerini de içermekte olan yetkilendirme, aynı

zamanda işgörelere kaynak kullanma hakkını da vermekte ve onlara kendilerini kanıtlama fırsatı sunmaktadır (Özgen ve Türk 1997).

Yönetim piramidinden bir yahut birkaç katmanın kaldırılması demek olan yetkilendirme yönetsel iletişimin akışı ve kontrol mekanizmaları için hızlı ve oldukça etkili bir araçtır (Bennet 1997).

Yetkilendirme sürecinde işletme yönetimi, yetkilendireceği bireylere temel olarak dört şey vermelidir: işletme hakkında daha çok malumat (*information*), eğitim yoluyla mesleki bilgi (*knowledge*), önemli kararlar verebilme güç ve otoritesi (*power*), gösterilen çaba karşılığında ödül (*rewards*). Bu dört ana unsurdan biri eksik olduğu zaman yetkilendirmeden umulan faydalar elde edilemeyecektir. Örneğin bugün birçok şirkette yetkilendirilmiş bireylerin işletmeye ilişkin güncel finansal bilgilerden yoksun olmaları nedeniyle verdikleri önemli kararların finansal açıdan isabetli ve etkili olmadığı görülmektedir (Carey 1996).

Yetkilendirilen işgörenin gücündeki artış, sorumlu olduğu görevleri yapmasında işgörenin motivasyonunu artırmaktadır. Zira işgörenler, görevlerini yerine getirmede yöntemlerini kendileri seçebildikleri zaman, yaratıcılıklarını kullanmakta ve kendi etkililiklerini geliştirmektedirler. Bir örgüte kendilerini ispatlamaya, bir şeyleri değiştirmeye ve iyi işler çıkarmaya gelen işgörenlerin içlerinde var olan motivasyonel potansiyel, yetkilendirme sayesinde serbest kalıp açığa çıkmaktadır. Kısacası yetkilendirme, örgüt yönetimine yenilikçi, yaratıcı ve motive olmuş işgörenler olarak yansımaktadır (Daft 1997).

Delegasyon ise yetkilendirme için bir ön hazırlık olarak düşünülebilir. Üstlerin, kendi yetki ve sorumlulukları kapsamına giren konularda, astlarını yetiştirerek onlara bu yetki ve sorumlulukları aktarmaları demektir.

Yetkilendirmeden farklı olarak sadece güç ve sorumluluğun hiyerarşi katmanları arasında bir alta aktarılmasıdır. Yetkilendirmede ise bu aktarımdan başka birey olarak tüm işgörenlerin, performansın geliştirilmesine aktif katkısını içeren genel bir yönetsel yaklaşım söz konusudur (Bennet 1997).

#### **6.2.1.3.4. Kararlara Katılma**

Kararlara katılma, işgörenlerin yönetimde söz sahibi olmaları ve yönetimi çalışanlarının istek ve düşünceleri doğrultusunda şekillendirmeye çalışmalarıdır. İyi bir yönetici, alınacak kararlarda çalışanlarının da görüşlerine başvurulmasını ister ve sağlar.

İşletme bünyesinde her türlü olup bitenlere çalışanlarının da aktif olarak katılımına fırsat tanıyan yöneticiler, önemli bilgilere ulaşma imkanını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların bizzat güvenini de hissederler. Kararlara katılmak, çalışanların sorumluluk ve kontrol hislerini güçlendirip artırmakta, çekişme isteğini gereksiz bulup azaltmakta, ait olma ve sahip olma duygusunu geliştirmekte ve aynı zamanda insani bir ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme isteğinin tatmin edilmesinde motive edici bir rol oynamaktadır.

İşgörenlerin yönetsel karar alma süreçlerine dahil edilmesi, öteden beri önemli bir motive edici faktör olarak bilinmekte ve işgören komiteleri, tavsiye grupları, kalite çemberleri veya bilimsel iştirak gibi çeşitli şekillerde yaygın olarak uygulanmaktadır. (Bennet 1997).

Genelde işgörenlerin, üst kademelerden gelen kararların uygulanmasındaki gayret ve isteklilikleri yeterli olmamakta ve çoğu zaman da işgörenlerin yöneticilerden gelen karar ve talimatlarla aynı fikirde olmamalarından kaynaklanan bir gönülsüzlük ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden çalıştıkları birimde alınacak kararlarda etkili olmak veya en azından bu kararların verilme sürecine iştirak edebilmek işgörenler için birinci derecede motivasyon kaynağı olmaktadır (Mcgregor 1971).

Alınan kararların, birimde çalışan tüm bireylerin üzerinde birleştikleri bir yönde olması, bu kararların sağlıklı ve isabetli olmasına büyük katkı sağlayacaktır. Özellikle işgörenleri doğrudan ilgilendiren kararların, onların fikir ve tavsiyeleri göz önünde bulundurularak alınması, söz konusu kararların uygulanabilirliği açısından önemlidir. Gerçekten de işgörenlerin alınma sürecine iştirak ettikleri kararları benimsedikleri ve destekledikleri görülmüştür (Eren 1993).

İşgörenler, kararlara iştirak etmekle, örgütün gidişatında söz sahibi olduklarını ve kendi görüşlerinin yöneticiler nezdinde önem arz ettiğini hissetmektedirler. Dahası böylelikle yöneticilerin, önemli bilgi ve yenilik kaynakları olan işgörelere ulaşmalarını temin edebilecek bir diyalog ve iletişim yolu açılmaktadır ( Northcraft ve Neale 1996).

İşgörenlerin yeterli bilgi, birikim ve donanımına sahip olmaması, alınacak kararlara kayıtsız kalması veya gizli kalması gerekebilecek kararların ortaya dökülmesi gibi durumlarda ortaya çıkabilecek sakıncalar ve işgörenlerin katılımı yüzünden karar alma sürecinin yavaşlaması gibi eleştiriler mevcut olsa da, işgörenlerin karar sürecine dahil edilmemeleri; örgüte yabancılaşma, gizli tatminsizlik, işten ayrılmalar sonucu nitelikli eleman kaybı, devamsızlık, yetersiz çalışma gibi olumsuzluklara neden olacaktır (Dinçer ve Fidan 1996).

ABD’de yapılan bir ankete göre, işgörenlerin de söz sahibi olabildikleri başlıca karar konuları; kazaların önlenmesi, işgörenleri, ilgilendiren örgüt amaçlarının iyileştirilmesi,

firelerin, kötü malların, işe devamsızlıkların ve zaman kayıplarının azaltılması, çalışanların güvenliği, kalite kontrolü, iş değerlendirme, işin fiziksel koşulları ve işe geç gelmelerdir (Eren 1993).

Filipinlerde yapılan bir araştırma, işçilerin %69,5'inin kendi işlerinin planlamasına katılmayı arzu ettiklerini, öte yandan %77,5'inin de işleri ile ilgili olarak kararlar alınmadan önce yönetimin kendilerine danışmasını istediklerini göstermiştir (Propenko 1992).

Çalışanların karar mekanizmalarına nüfuz etmelerinde en önemli boyut, bireylerin kendi verdikleri kararı uygulamadaki "içsel güdülenme"nin yakalanması ve "dışsal güdülenme"nin güçlükleriyle uğraşmak zorunda kalınmamasıdır (Peker 1995).

#### **6.2.1.3.5. Yükselme Olanakları**

Her işgören kendisinin örgüt içindeki geleceğine dönük bazı endişeler taşır ve bu endişelerle bağlantılı olarak kendi kariyerinde ulaşabileceği en yüksek noktaya kadar yükselme yolunun mümkün olduğunca açık olmasını ister.

Her işgörenin daha üst görevlere gelme isteğine karşın, örgüt hiyerarşisinde işgörenlerin bu isteklerinin tümünü karşılayacak kadar mevki bulunmasına elbette ki imkan yoktur. Her şeyden önce örgüt yapılarının piramit benzeri şekilleri doğal olarak buna izin vermez. Başka bir deyişle örgüt yapısının zirvesine yakın olan az sayıda mevki ve bu mevkilere talip olan çok sayıda birey söz konusudur. Bu durumda çoğu işgören ne kadar iyi çalışsa da, ne kadar tecrübe ve bilgi sahibi olsa da, hiyerarşik yapının belli bir noktasında kalacaktır.

Zaman zaman yaptığı işin modasının geçmiş olduğu inancına kapılan işgörenlerin şevki kırılır. Bireyler kendi işlerinde iyice tecrübe kazanıp ustalaştıkça daha fazla sorumluluk ve yetkiye yani daha yüksek mevkilere ihtiyaç duyacaklardır (Breuer 1995). Bir üst göreve yükselmek, farklı kişiler için farklı anlamlara gelmektedir. Terfi kimisi için maddi gelirin artması, kimisi için sosyal statünün yükselmesi ve toplum içinde daha fazla prestij kazanılması, kimisi için de psikolojik gelişme veya adaletin yerine gelmesi demektir. Bu yüzden yükselme, her işgörenin motivasyon ve iş tatmin düzeyine farklı etkiler yapacaktır (Başaran ve Erdoğan 1996).

Kariyer tıkanması/durgunluğu (*career plateauing*); herhangi bir personelin kariyerinde mevcut hiyerarşide yukarı doğru bir hareket ihtimalinin çok az olduğu noktadır. Bu tıkanma hiç kimsenin hatası olmadığı gibi çalışanların yüz yüze gelmek durumunda oldukları bir

gerçektir. İnsan kaynakları yöneticilerinin tahminine göre işletme çalışanlarının yaklaşık %60'ı tıkanık durumdadır. Kariyer yolu tıkalı olan bu işgörenler, etkili performans gösterme, istikrar ve devamlılığın temini ve örgütün kalan kısmının verimliliği açısından oldukça mühim bir örgüt katmanını oluşturmaktadır (Tan ve Salamone 1994).

Yine insan kaynakları yöneticilerinin araştırmalarına göre %60 oranındaki bu işgörenlerin üçte ikisi kariyerlerindeki tıkanmaya rağmen halâ etkili ve yüksek düzeyli performans sergilemeye devam etmektedirler. Kalan üçte birlik kısmının ise etkisiz ve standartların altında performans gösterdikleri belirtilmektedir. Yükselme olanakları tıkalı olmayan işgörenler konusunda yöneticilere düşen görev, bir üst göreve gelebilmeleri için gerekli olan anahtar davranışların ve yeterliliklerin açık bir şekilde belirlenmesi ve gerçekten hak eden, lâıyk olan bireylerin terfi ettirilmesidir (Breuer 1995).

Mümkün olduğunca terfilerin dışarıdan değil, şirket içerisinden yapılması tercih edilmelidir (Pfeffer 1995). Kariyer yolu tıkalı olan çok sayıdaki işgörenlerin motivasyon düzeylerini yükseltmek için de sadece performansın ödüllendirilmesi gibi geleneksel teşviklerin değil, daha ziyade işgörenlerin kariyer hedefleri belirlemelerine ve uygun ilerleme yolları bulmalarına yardımcı olmak için ilgi, alaka ve düşüncelerinin dinlenip onlara işle ilgili spesifik bilgilerin verilmesi olarak tanımlanan kariyer danışmanlığı (*career counseling*) ve örgütsel aracılık (*organizational intervention*) gibi, işgören ile örgütün birebir diyalogu şeklinde yapılan ve bu işgörenlere örgütçe atfedilen değerin en iyi şekilde anlatılabilmesini sağlayan yöntemler kullanılmalıdır (Werther ve Davis 1996).

Bu insanların eğitim ve iletişim yoluyla bilgilendirilmesi ve örgüt samimiyetine inandırılmaları, üçte bir oranındaki düşük performanslı işgören sayısının azalmasını ya da en azından artmamasını sağlayabilecektir.

#### **6.2.1.3.6. Eğitim İmkanları**

İşgörenlerin işletme tarafından eğitilmesi ve gerekli konularda yetiştirilmesi günümüzde yaygın olarak kullanılan etkili motivasyon tekniklerinden biridir. İşletmeler, çalışanlarının mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim programlarını motivasyon programları paralelinde uygulamak durumundadırlar. Çünkü eğitim de işgörenin ihtiyaçlarından biridir.

Yükümlü olduğu işi en iyi şekilde yapma azmi olan her işgören, kendi konusu veya kendi konusuyla bağlantılı diğer konular hakkında bilgi sahibi olmak, mesleki donanımını

artırmak isteyecektir (Rasmusson 1998). İşletme içi kurslar, seminerler ve yetiştirme programlarının düzenlenmesi, çeşitli kurum ve kuruluşlarca düzenlenen kurs, seminer, fuar, konferans, sempozyum ve benzeri bilgilendirme faaliyetlerine işgörenlerin iştirak etmelerinin sağlanması, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yapacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

Bu eğitici faaliyetler sayesinde işgörenler, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, çeşitli alanlarda uygulanan yeni yöntemlerden, teknik ve bilimsel yeniliklerden haberdar olma imkanı bulacaklardır. İşgörenlerin eğitim faaliyetlerinden yararlanmalarında fırsat eşitliğinin gözetilmesi ve adil davranılması, işletmeye olan bağlılığın artması açısından önemli olmaktadır.

#### **6.2.1.3.7. Yönetimde Esneklik**

Günlerinin önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirmekte olan işgörenler, sıkı bir disiplin altında çalışmak istemezler. O yüzden, katı ve sert kurallarla yönetilen işletmelerde müsamaha sınırları oldukça dardır ve işgörenlerin böylesine sıkı bir denetim altında çalışmaktan kaynaklanan işten bıkkınlık, sebepsiz devamsızlık, doyumsuzluk, stres gibi verimliliği etkileyebilecek sorunlarla karşılaşma olasılıkları yüksektir.

Çalışanların iş hayatları ile aile hayatları arasında bir tercih yapma noktasına gelmemesi ancak esnek bir yönetim anlayışı ile mümkün olacaktır. Kişisel ihtiyaçların, işgörenlerin içe dönük konsantrasyon ve ilgilerini dağıtmasına imkan vermemek yöneticilerin elindedir.

İşgörenler, izin kullanımı, çalışma saatleri veya iş ortamına ilişkin bazı konularda yöneticilerinden anlayış beklerler ve bazı sözler alırlar. Fakat yönetici değiştiği zaman yeni yöneticinin bu konudaki katı olması durumunda tüm bu sözler ve biçimsel olmayan pazarlıklar ortadan kalkar. Bu yüzden esneklik kurumsallaşmalı ve bir şirket politikası olmalıdır ((Breuer 1995).

İşgörenlerin çocuk bakımı, eş bakımı, hasta olan aile fertleriyle ilgilenme ailevi mecburiyetlerin veya eş ve ebeveyn olarak taşıdıkları sorumlulukların gerektirdiği bazı hassasiyetlerin örgüt yönetimi tarafından da paylaşılması, ancak ölçüsü iyi belirlenmiş bir esneklik yaklaşımı ile mümkün olabilir. Örneğin, tatil izni, hastalık izni veya kişisel mazeret izinlerinin bir tek sepette toplanması ve bunların kullanımının işgörelere bırakılması, çalışma saatlerinin çalışanlara göre ayarlanması, yeri geldiğinde çocukların işe getirilmesine anlayış gösterilmesi, şartlar elverdiğinde evde çalışma imkanının sunulması işgörenlerin işe

bağlılıklarını artıracak, kendilerine değer verildiği hissini kuvvetlendirecek ve motivasyon düzeylerini yükseltecektir (Delaney 1995).

#### **6.2.1.3.7.1. Esnek Çalışma Şartları**

Çalışma saatleri programlarının değişik şekillerde düzenlenebilmesi, işgücü verimliliğini önemli ölçüde etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanın çalışma zamanını ve süresini dilediği şekilde belirleme olanağının bulunduğu çalışma düzenidir. Çalışanlar tam gün çalışma düzeninde işletme yönetiminin belirlediği saatlere uymak zorunda iken, esnek çalışma saatleri düzeninde belirli zaman periyotlarında çalışma sürelerine bağlı kalmak koşuluyla işe başlama ve bitiş saatlerini kendileri ayarlayabilmektedirler. Örneğin haftada 5 gün ve 40 saatlik süre çalışanlar tarafından istenildiği şekilde düzenlenebilir.

Bireylerin mevcut mesai saatleri, işten aldıkları tatminin seviyesini etkileyebilmektedir. Eğer çalışan için öngörülen görevi yerine getirme zamanı kesin bir saat ve dakika mecburiyetiyle belirlenmez ise, işgören işini yapma zamanını kendi seçebilecek ve zamanını kendine göre ayarlayabilecektir (Northcraft ve Neale 1996).

İşgörenlerin özgürlük ve motivasyonlarını artırmaya yönelik esneklik yaklaşımlarından biri olan esnek çalışma saatlerinin belirlenmesi birçok şekilde uygulanmaktadır. Esnek çalışma saatlerinin üç uygulamasına kısaca değinelim (Daft 1997):

*Haftada dört gün çalışma:* Haftada dört gün çalışma uygulamasında, çalışanlar beş günde 8'er saat çalışmak yerine, dört günde 10'ar saat çalışmakta ve üç günlük bir hafta sonu tatili elde edebilmektedirler. Uzun vadede performans üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı gözlenen bu sistem, daha çok boş zamana sahip olma arzusundaki işgörenler için motive edici olabilmekte, fakat daha sonra uzun çalışma süresi yüzünden bitkinlik ve yıpranma sorunları ortaya çıkabilmektedir (Daft 1997).

*Esneklik bandı:* Esneklik bandı, hem uzun vadede, hem de kısa vadede iş doyumunu yüksek seviyelerde tutabilen bir uygulamadır. Bu uygulamada tüm işgörenlerin işyerinde bulunmaları gereken bir çekirdek zaman periyodu belirlemekte ve bu periyodun başına ve sonuna esnekliğin söz konusu olduğu çalışma saatleri eklenmektedir (Daft 1997). Örneğin saat 09:00 ve 16:00 arasında belirlenmiş bir periyotta tüm işgörenler işyerinde bulunmak mecburiyetindedirler fakat saat 07:00 ile 09:00 arasında istedikleri zaman işe başlayabilmekte ve 16:00 ile 18:00 arasında istedikleri zaman işi bırakabilmektedirler. Böylelikle çalışanlar



günlük planlarını daha iyi yapabilmekte, işe geliş gidişlerinde trafikten daha az etkilenmekte, karı-koca çalışanlara iş ve aile sorumluluklarını dengeleyebilme imkanı sunulabilmektedir. ABD'deki tüm şirketlerinyaklaşık %40'ı tarafından uygulanmakta olduğu tahmin edilen busistemi uygulayan şirketler arasında IBM, American Express, Du Pont, Levi Strauss, Pepsi Co. gibi dev şirketler bulunmaktadır. (Daft 1997).

Esneklik bandı uygulamasındaki tek sakınca, işgörenlerin belirlenmiş çekirdek periyod dışındaki saatlerde yönetilmelerinin ve performanslarının değerlendirilmesinin güçlüğüdür. Bu sistemde yöneticiler çalışanlarını, işyerinde harcadıkları zaman ile değil, yaptıkları işin sonuçları ile değerlendirmek durumundadırlar (Breuer 1995).

*İş paylaşımı:* İş paylaşımı uygulanması ise herhangi bir işin iki ya da daha fazla işgören tarafından haftada 40 saatlik çalışma sürecinde dönüşümlü olarak yapılmasını öngörmektedir. Part-time diye adlandırılan çalışma metoduna imkan veren bu uygulamada örneğin küçük yaştaki çocuğunun bakımı ile yükümlü olan bir bayan işgören günün belli bir bölümünü çalışmaya ayırabilmektedir. İş paylaşımı aynı zamanda rutin ve monoton karakterli işlerde çalışanların maruz kaldığı yıpranma ve iş yorgunluğunu hafifletmektedir (Werther ve Davis 1996).

#### **6.2.1.3.7.2. Evde Çalışma Olanakları**

Günümüz teknolojisinin sunduğu bilgisayar, faks, modem, interaktif iletişim ağları gibi kolaylıklar, bazı işlerin ev ortamında rahatlıkla yürütülebilmesine imkan vermektedir.

iletişim ve ulaşım teknolojileri sayesinde bazı işlerin, işyerinden yürütülmesi zorunluluğunun kalmaması, işi görenler tarafından evleri dahil işverene ait olmayan yerlerden yürütülebilmesi olanağı bir taraftan da, rekabet nedeniyle maliyeti en aza indirebilmek için, çalışma standartlarından ve formel yapıdan uzak durulması ihtiyacı, evde çalışmaların günümüzde yoğun biçimde yaşanmasına neden olmaktadır.

Evde çalışabilme imkanı özellikle çalışan kadınlar için aile ve kariyer sorumluluklarının birbiriyle çatışmaması açısından oldukça önemlidir. Bir işgörene evde çalışma izninin verilmesi, aynı zamanda işletme için maliyet düşürücü bir tasarruf tedbiri niteliğindedir. Çünkü merkezi olmayan çalışma yöntemleri ve telekomünikasyon teknolojisi ile desteklenen bu çalışma şekli, örgütler için daha az ofis, daha az büro ve daha az harcama demektir. (Breuer 1995).

Bazı işgörenlerin haftada iki veya üç gün evde çalışabilmeleri şeklinde de ayarlanabilen bu uygulama verimli iş akışının planlanması ve kontrolü gibi farklı yönetim teknikleri ve kendine özgü personel yaklaşımları gerektirmektedir. Bu tarz çalışma olanağının verilmesi işgörenler üzerinde açık bir şekilde olumlu motivasyonel etki yapmaktadır (De Cenzo ve Robbins 1996).

İşgörenlerin işyeri haricindeki mekânlarda çalışabilmelerini sağlayan sistematik uygulamaların en bariz örneği olan *telework*, yeni enformasyon ve telekomünikasyon teknolojilerinin ve gelişmiş elektronik ekipmanların sunduğu bir çalışma şeklidir. Sabit çalışma saatleri, sınırları belirlenmiş boş zaman periyodları, buna bağlı olarak ev-işyeri ayrımı ile karakterize edilebilen geleneksel çalışma tarzının tamamen dışındaki bu uygulama başta ABD olmak üzere, İngiltere, Fransa, Almanya, Kanada ve Avustralya gibi ülkelerde görülmektedir. Telework özellikle avukatlık, mühendislik, muhasebecilik, mimarlık, yazarlık, sekreterlik, banka yöneticiliği ve seyahat acenteliği gibi meslek dallarında rağbet görmektedir (Dı Martino 1990).

Şirket merkezine çok uzak yerlerde ikamet eden insanların istihdam edilebilmesi, dağlık bölgelerde yaşayan yetişmiş elemanların yeteneklerinden faydalanılabilmesi, trafik tıkanıklığı ve hava kirliliğinin azaltılabilmesi getirilerinden dolayı bu iş tarzı ülke yöneticileri tarafından da olumlu karşılanmaktadır. Bazı İngiliz firmaları bu yöntem ile 40 saatlik çalışmada elde edilen çıktılarını, sadece 25 saatlik bir çalışma sonucunda elde edilebildiğini tecrübe etmiştir (Report 1991).

Telework uygulamasında özellikle bedensel sakatlığı olan insanların, hamilelik döneminde ve doğum sonrasında işe gidemeyen kadın işgörenlerin ve emekliliği yaklaşmış yöneticilerin spesifik donanımlarından faydalanmak mümkün olmaktadır (Dı Martino 1990).

Çalışanlara zaman açısından esneklik ve daha geniş bir özerklik sağlayan telework sisteminin düşük ücretler ve daha az sosyal güvence, sınırlı kariyer gelişimi ve diğer meslektaşları ile etkileşimin olmayışı gibi dezavantajlar yüzünden, yabancılaşma, marjinalleşme, sömürülme ve benzer sorunlara yol açabilmektedir. En önemlisi, bu tarz çalışma şekli henüz koruyucu yasal düzenlemeler zeminine oturtulmamış olduğu için, tanımlanmış yasal bir statüden yoksundur

### **6.2.1.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören çalıştığı yerin iç açıcı nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü işgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. İşyerlerinde gerekli ergonomik standartlar sağlanmalıdır.

Çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, işgörenlerin motivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır (Eren 1997).

İş çevresinin fiziksel koşulları denince akla gelenler sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği gibi unsurlardır. Bunun yanında, işyerinin eve yakınlığı, iş yapma sürecinde kullanılan makine, alet ve teçhizatın yeni ve kaliteli olması, iş yerinde temas edilen malzemelerin rahat ve güvenli olması da işgörenin kendisinden beklenen performansı göstermesinde belirleyici etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin fiziksel çevresi insan merkezli olarak ele alındığında, işin doğurabileceği birtakım risklerin çalışanlarda yüklenme, yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara neden olabildiği ve tüm bu fiziksel koşulların işgörenin iş sürecindeki tutum, davranış, fizyoloji ve psikolojisini etkileyen uyarıcılar olduğu görülmektedir. Tamamen ortadan kaldırılmalarına imkan olmasa da bu uyarıcıların düzenlenmesi ve her yönüyle işgören için ideal standartlarda dengeye getirilmesi örgütün tasarrufu altındadır ve yöneticilerin kesinlikle göz ardı edemeyecekleri bir konudur (Akyıldız 2001). Çünkü bahsedilen tüm bu fiziksel koşullar işgörenlerin motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte ve devamsızlık, iş kazaları, işten bıkmalar, yıpranma ve işten ayrılma oranlarına yansiyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır (Başaran 1998).

### **6.2.1.3.9. Olumlu Yönetim Yaklaşımı (Positive Management Attitude)**

Her şeyde olduğu gibi yönetimde de inanç unsuru önemlidir. Eğer bir yönetici başarılı olacağına inanırsa başarıya ulaşması kuvvetle muhtemeldir. Motivasyon uygulamalarında da yönetici, işgörenlerini motive etmeyi başaracağına inanmalıdır. Kimi yönetici işgörenlerini; “motive edebileceklerim” ve “motive edemeyeceklerim” diye ikiye ayırır. İşe yeni başlayan bir işgören, tanıma safhasının sonunda yöneticinin gözünde ikinci gruba girmişse, yönetici

ona yol verir. Bu tarz yöneticiler, yaklaşımlarındaki olumsuzluktan dolayı yenilgiyi baştan kabul etmiş olacaktırlar.

Motivasyonun önemini ve işgören davranışlarının doğasını kavramış bir yönetici ise karşısına çıkan her işgöreni motive edebileceğine inanır ve en ketum işgörenleri bile motive edip onları verimli çalışmaya yöneltmeye uğraşır. İşte bu tür yönetsel paradigma olumlu yönetim yaklaşımı (*positive management attitude*)'dır (Başaran 1998).

#### **6.2.1.3.10. Açık Pazarlık Yöntemi (Overt Deal Making)**

Periyodik olarak işgörenlerin hoşuna giden ve gitmeyen yönler yöneticilerce sorulur. Bunları öğrenen yönetici, bu unsurlardan hangilerini kontrol edebileceğine bakar. Çünkü kontrolü dışındakiler pazarlık sürecinde işine yaramayacaktır.

Bir işgörenin motive edilmesini gerektiren bir durumla karşılaşıldığında, yönetici işgörene bir teklif yapar. Bu teklifte işgörenden yapması istenilen edim talep edilir. Bu edim karşılığında vaad edilen ise işgörenin hoşlandığı bir unsurun ona verilmesi veya hoşlanmadığı bir unsura daha az maruz bırakılmasıdır. Bu açık bir pazarlıktır ve işgörenin davranışındaki değişikliğin gözetilmesine dayanır.

Görevin gerçekleştirilmesi ile işgören bazı faydalar elde ediyorsa ve tatmin düzeyi yükseliyorsa pazarlık, işgöreni güdülemede etkili olabilir. Yapılan pazarlık pekiştirme etkisi yaparak gelecek sefere işgöreni göreve daha yüksek düzeyde güdüleyebilir (Başaran 1998).

### **6.2.2. Motivasyona Yardımcı Öğeler**

#### **6.2.2.1. İletişim**

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve işgörelere bu kanallardan sürekli bilgi verilmesi, işgörenlerin en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. İşgörenlerce bilgi sunmakla ilgi göstermek eşanlama gelmektedir. İşgörelere açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde işgörenleri işe daha verimli ve etkin biçimde yöneltmek daha da kolaylaşır. Aynı zamanda örgütte işbirliği ve dayanışmanın yaratılmasına yardımcı olur.

İşletmelerde ideal bir motivasyon sisteminin oluşturulabilmesi ve sorunsuz bir şekilde işletilebilmesi için aktif bir iletişim sisteminin varlığı ilk şart niteliğindedir. İşgörenlerin birbirleriyle ilişkilerinin, yöneticilerin işgörenlerle ilişkilerinin ve örgütteki birimler arasındaki ilişkilerin kurgulandığı iletişim sistemi, motivasyon tekniklerinin uygulanabileceği bir zemin oluşturmanın yanı sıra bu tekniklerle bağlantısı olan örgüt içi, bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi unsurlarında temelini oluşturmaktadır.

İletişimde bilginin ileriye doğru yani yukarıdan aşağıya doğru akışında; elektronik veri ağları ile verilen mesajlar, işletme içi radyo yayını, video yayınları, toplantılar, yüz yüze görüşmeler, genelgeler, ilan panoları, afişler ve diğer yazılı materyaller, kişisel ilişki ve ilgi gibi haberleşme kanalları kullanılmaktadır.

İletişime paralel olarak verimlilik ve kalite endişeleri göz önüne alındığında etkin bir iletişimin gerekliliği daha fazla hissedilmektedir. ABD’de bir dernek tarafından yapılan araştırma sonuçları, üst düzey yöneticilerin %50’sinin ve şeflerin %48’inin “bölümler arasındaki yetersiz, iletişimin müşteri hizmetlerindeki aksamaların en önemli sebebi olduğunu” düşündüklerini ortaya çıkarmıştır (Booher 1997).

Genelde üretim ve satış bölümlerinin eşgüdümünde sıklıkla rastlanılan örgüt içi birimler arası iletişim kopukluklarının mevcut motivasyon düzeyinden bağımsız olarak verimliliği olumsuz etkilediği görülmektedir. Çalıştığı örgüt hakkında bilgi sahibi olmak temel işgören ihtiyaçlarından birisidir ve ancak iletişim ile sağlanabilir. Açık bir iletişim ve karşılıklı geri beslenmenin olmadığı durumlarda belirsizliğin arttığı görülmektedir. Özellikle karışıklık ve kriz dönemlerinde, geçiş dönemlerinde, büyüme, küçülme ya da birleşme gibi yeniden yapılanma dönemlerinde iletişim etkinliğinin azalmasından kaynaklanan belirsizlik sorunu, dedikodu ve söylentilerin yaygınlaşmasına ve işgörenlerin korkuya kapılmasına sebep olmaktadır. Örgüt genelinde bir güven kaybı yaşanmakta ve sonuçta belirsizlik arttığı ölçüde motivasyon ve verimlilik düşmektedir (Hagemann 1997).

Örgütsel iletişim olgusunun motivasyonel perspektiften değerlendirilmesinde öne çıkan diğer boyut ise işle ilgili bilginin yanı sıra işletmeye ait bazı finansal verilerin ve işletmenin mali durumuna ya da pazardaki konumuna dair bazı bilgilerin işgörenlere verilmesidir. Özellikle kâr paylaşımı, yetkilendirme ve delegasyon gibi motive edicilerin kullanıldığı durumlarda bu tür bilgilerin iletişime konu edilmesi neredeyse bir zaruret olmaktadır (Pfeffer 1995)

. Çok fazla bilginin verilmesinde, firmanın rekabetçi avantajının tehlikeye girebilmesi veya aşırı miktarda bilginin çalışanlara ağır ve bunaltıcı gelmesi gibi sakıncalar vardır. Bu yüzden mali durumuna ilişkin bilgilerin işgörenlerle paylaşılmasında iyi bir ölçünün

tutturulması gerekir. İşgörenlerin etkili çalışma ve tasarruf sağlayıcı kararlar almasına yardımcı olabilecek bilgiler tercih edilmeli ve işgörenlerin işletmeye ait finansal göstergeleri nasıl etkileyebilecekleri öğretilmelidir. Ernest & Young adlı bir kuruluşun yaptığı bir ankette, sadece üst düzey yöneticilerin görebildiği finansal verilerden haberdar edilmenin, işgörenlerin %86'sında motivasyon düzeyini artırıcı bir etki yapabileceği ortaya çıkmıştır. Birçok yönetim danışmanı bu tür bilgi paylaşımında sağlanacak faydanın olası risklerinden daha ağır bastığına inanmaktadır ( Carey 1996).

İletişim, iki yönlü olma özelliği dikkate alındığı zaman etkinlik kazanmaktadır. İşgörenleri ile iyi bir iletişim içinde olmak isteyen yöneticilerin etkin iletişimin düz bir çizgi değil, dairesel bir süreç olduğunu unutmamaları gerekir. Yukarıdan aşağıya olduğu kadar aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve aynı zamanda yatay iletişim kanallarının düzenli çalışması büyük önem taşımaktadır (Gull 1997).

Bilginin geri beslemesi yani aşağıdan yukarı akışı ise öneri kutuları, kurumsal değerlendirmeler, açık kapı politikası, personel bilgi hatları, personel odaklı gruplar, personel toplantıları, çok yönlü performans değerlendirmesi ve arabuluculuk programları gibi enstrümanlarla sağlanabilmektedir (Barlow 1997).

#### **6.2.2.2. Performans Ölçümü ve Değerlemesi**

Gerek işveren ve yöneticilerin performans hedeflerine ulaşıp ulaşılamadığını tespit edebilmeleri, gerekse işgörenin kendisinden beklenen performansı sergileyip sergilemediğini anlayabilmesi için, arzulanan performansın belli ölçü ve standartlar biçiminde tanımlanması büyük önem taşımaktadır.

İşletmelerde değerlendirme programları daha önce işgörenlerin kişisel özellikleri, eksiklikleri ve becerileri üzerine temellendirilirken, modern değerlendirme yaklaşımlarında mevcut performans ve geleceğe dönük hedeflere vurgu yapılmakta ve ölçüde kullanılacak standartların ve kriterlerin belirlenmesi sürecine işgörenler de dahil edilmekte ve bu durum işletmelerde performans değerlemenin önemini arttırmaktadır.

Efor tek başına bireyin iş performansını etkileyebilmektedir ama ölçülen sonuçlardan daha önemli değildir. Bu anlamda performans değerlendirme; işgörenlerin yetenekleri, iş alışkanlıkları, davranışları ve diğer benzer niteliklerinin karşılaştırılarak performanslarının sistematik bir şekilde ölçülmesi olarak tanımlanabilir (Eren 2000).

Örgütsel bir gereklilik olan performans değerlendirme sistemi; tanımlanmış, nesnel kriterler, dikkatli iş analizleri ve geri besleme üzerine bina edilmektedir. Sadece işle ilgili

kriterlerin kullanıldığı ölçüm süreci, yapılmış olan yeterli araştırmalar ile desteklenmektedir (Newstrom ve Davis 1993).

Performans değerlendirme sisteminin başlıca unsurları Şekil 5’te karakterize edilmektedir. Performans ölçüm ve değerlemesindeki temel amaçlar şunlardır:

- 1- Kaynakları dinamik bir iş çevresine tahsis etmek,
- 2- İşgörenleri motive etmek ve ödüllendirmek,
- 3- İşgörelere işe ilişkin geri besleme temin etmek,
- 4- Ücret ve ödüllerde adaleti sağlayarak işgörelar arasındaki ilişkileri muhafaza etmek,
- 5- İşgörelari yönlendirmek ve geliştirmek,
- 6- Eşit istihdamla ilgili yasal düzenlemelere uygunluk sağlamak (Betton ve Halloran 1991).

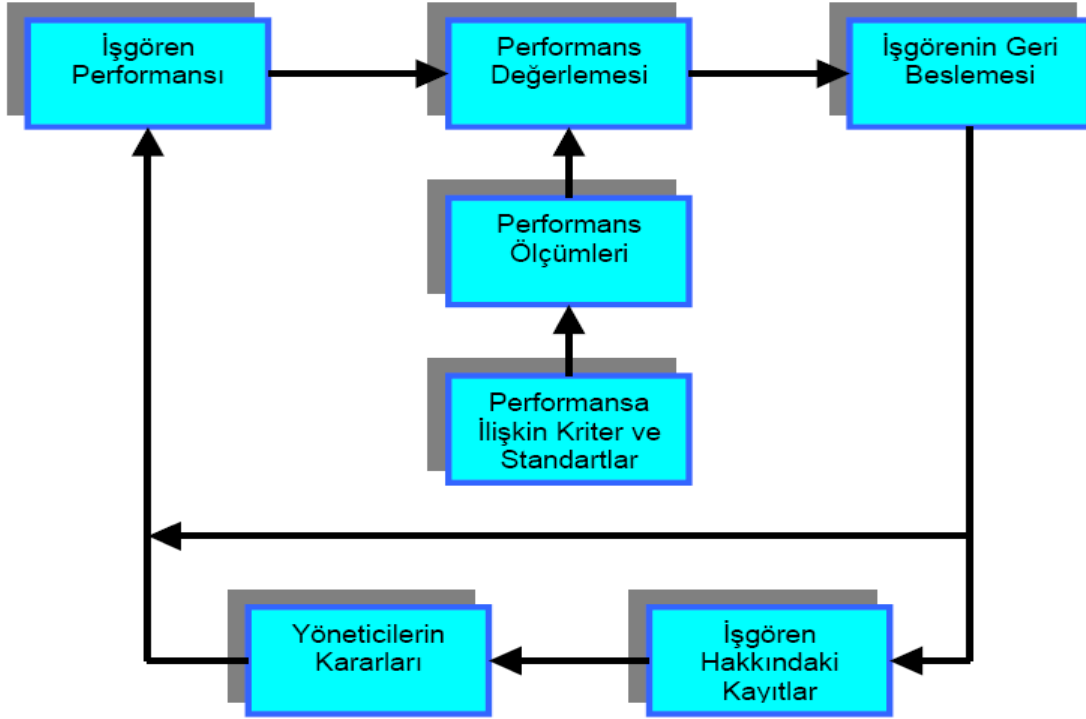
Özellikle performansa dayalı ücret sistemini benimsemiş olan işletmeler için adil ve sağlıklı bir ücret ve ödül yapısının kurulabilmesinde, performans değerlemesinin tarafsız ölçütlere dayalı olması dikkatle üzerinde durulması gereken bir noktadır.

İşgörelar performansının ölçülmesinde işin niteliklerine göre iş değeri (*kalite ve miktar*) kriterleri ya da zaman esaslı değerlendirme yöntemleri kullanılmakla birlikte, bazı işler performansın nesnel bir şekilde ölçülmesine imkân vermeyebilirler. Bu yüzden, önceden ve hatta işgöreların katılımıyla belirlenmiş performans kriter ve standartları, değerlendirme sürecinde güçlüklerle karşılaşılması açısından önem taşırlar (Gannon 1979).

Performans değerlendirme tekniklerinin yılda sadece bir kez değil, aylık, haftalık hatta yeri geldiğinde günlük periyotlarla yapılması, kriterlerin kesin hatlarla belirlenmesi, kendine özgü şartların göz önünde bulundurulması ve değerlendirme sonuçlarının dikkatle tahlil edilmesi, mevcut motivasyon sistemine; hangi işgöreların hangi zaman dilimindeki performanslarının ne kadar takdir edilip ödüllendirileceği konusunda hayati veriler sağlayacaktır (Gannon 1979).

Başka bir deyişle performans değerlemesi, uygulanan motivasyon programlarının düzensiz, disiplinsiz ve karma karışık bir hale gelmesini önleyen temel dayanaklardan birisidir.

Şekil 6.1: Performans Değerleme Sisteminin Ana Unsurları



KAYNAK: William B. WERTHER–Keith DAVIS; *Human Resources And Personnel Management*, 4. Ed.(McGraw-Hill, Inc. 1996), s. 341.

### 6.2.2.3. Ödül Sistemleri

Eğer örgütte uygulanan performans değerlendirme sistemi düzgün ve sağlıklı bir şekilde işliyorsa, etkili performans gösteren çalışanlar ile etkisiz performans gösteren çalışanların ayırt edilmesi mümkün olacak ve bu durumda ölçülen performansları önceden belirlenmiş standartların üzerinde olan bireylerin ödüllendirilmesi gerekecektir.

Ödüller, ödüle konu olacak davranışlara göre (üretim, satış, performans, bilgi, yetenek, fikir, yenilik, tasarruf, fedakârlık, devamlılık, başarı) sınıflandırılacakları gibi, verilecek ödülün niteliğine göre (parasal veya parasal olmayan) de sınıflandırılabilirler. Oluşturulan motivasyon programı çerçevesinde tesis edilecek bir ödül sisteminde ilk aşama ne tür ödüllerin işgörenleri ulaşılmak istenen amaçlara motive etmekte etkili olacağının belirlenmesidir.

Bu yüzden, örgütler işgörenlerini motive etmek amacı ile performansların ya da işgörenden beklenen davranışların ödüllendirilmesini sağlayan biçimsel veya biçimsel olmayan ödül mekanizmalarına ihtiyaç duyarlar. Ödülün verilmesinde amaç, temel olarak işgörenin davranışını etkilemektir (Barney ve Griffin 1992).



Başarı veya performans gibi bir davranışın dengeli bir ödül yelpazesi ile ödüllendirilmesi neticesinde işgörenler motive olacaklardır (Robertson 1996).

Bu konuda işletmelerin uygulayabileceği; davranış ölçekleri, psiko-sosyal anketler, sosyometrik testler, psiko-teknik testler, kişisel görüşme, klinik görüşme, analiz grubu ve sosyal rasyolar gibi yöntemler mevcuttur (Erdoğan 1994). İşgörenlerin bireysel ihtiyaçlarındaki farklılıklardan dolayı, örgütten beklentilerinde de farklılaştıkları gerçeği motivasyon teorilerini ortaya koyan tüm düşünürlerin birleştikleri bir noktadır (Eren 1993). Bu farklılaşma nedeniyle, “işgöreni en çok ne motive eder?” sorusunun her zaman tek bir cevabı yoktur ve öngörülen herhangi bir ödülün her işgörende olumlu etki yapması garanti edilemez. Örgütçe vaad edilen ödüllerin birey nezdinde ki değeri (*valence*) ve harekete geçirici etki yapma derecesi bireye ait birçok nitelik ve parametreden başlayıp işe ve örgüte ilişkin değişkenlere ve nihayetinde genel ekonomik ve sosyal koşullara kadar uzanan uzun bir dizi faktöre göre değişiklik göstermektedir.

İşletmelerin işgörenlerine sunabilecekleri ödüller büyük bir çeşitlilik göstermektedir. Bunlar parasal ödemeler, daha fazla sorumluluk, esnek çalışma saatleri, övgü ve takdir, yazılı veya sözlü teşekkür, daha fazla yetki, şirket arabası, özel ofis, özel park yeri, tatil, nişan ve plaketler, tanıma, performansa bağlı değer artışı, yılda bir şirket yemeği, eğitim, terfi, izin olabilir.

Bazı Amerikan şirketleri çalışanlarının yaşam kalitesine katkıda bulunarak onları teşvik etmek için doğum günü hediyeleri, araba kiralama, yazlık ev rezervasyonu, dekoratör temini, kiralık ev bulmaya yardımcı olma, spor müsabakaları, konserler ve benzeri sosyal etkinlikler için bilet temini, düğün organizasyonu, haftalık kuru temizleme yardımı gibi araçları ödül olarak kullanabilmektedirler (Curran ve Bran 1996).

Ekonomik değeri olan ödüller elbette ki işgörenleri verimliliğe yöneltmede etkili bir faktördür fakat işgörenler için her şey demek değildir. Bu yüzden parasal ödüllerin rolü, motive edici diğer araçların bütünlüğü içinde düşünülmelidir (Hagemann 1997).

Parasal ödüller genelde maaşı az olduğu için maddi kaygıları bulunan, eğitim seviyesi düşük olan, sosyoekonomik düzeyi yüksek olmayan, örgüt hiyerarşisi içerisinde daha alt mevkilerde yer alan, paranın içinde yaşadığı çevrede kendine statü kazanması için gerekli olduğuna inanan veya kırsal bölgelerden gelmiş olan işgörenler tarafından tercih edilmektedir.

Maddi sorunları olmayan, karmaşık yapılı ve anlamlı işler yapan veya örgütün orta ve üst yönetimlerinde görev alan bireylerin beklentileri ise daha ziyade; takdir edilme, başarının tescili, daha fazla yetki ve sorumluluk, hareket serbestisi, daha fazla bilgi ve açık iletişim gibi unsurlar olmaktadır (De Cenzo ve Robbins 1996).

Yapılan araştırmalar, maddi teşviklerin, işgörenler tarafından iletişimsel bir araç olarak değil de örgüt içerisindeki faaliyetleri üzerinde bir kontrol aracı olarak algılandıkları zaman, motivasyonu artırmadıklarını ortaya çıkarmıştır (Gilbert 1994).

Başka bir araştırmaya göre de ekonomik ödeme miktarının çok düşük veya çok yüksek olarak belirlenmesi işgören motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bireyin eğilimlerini, tutumunu, davranışlarını ve motivasyonunu etkileyen ödöl mekanizması aynı Şekilde iş tatmini, devamsızlık ve performans gibi verimlilikle yakından ilgili faktörleri de etkilemektedir. Bu yüzden motivasyon programı uygulayan yöneticiler ödöl sistemini dikkatle tasarlamalı ve yürütmelidirler (Flynn 1994).

Ödüller, başka Őirketlerdekilerle karşılaştırılabilir olmalıdır. Daha da önemlisi örgüt içinde ödöllerin dağıtımı son derece adil olmak durumundadır. İşgörenlerin genel yapısı gerektirdiğinde ödöl çeşitliliğine özen gösterilmeli ve yöneticilerin, çalışanları en çok motive ettiğini düşündükleri etkenlerle, çalışanların kendilerini en çok motive ettiğini düşündükleri etkenler birbiriyle örtüşmelidir (Blanchard 1997).

Ödöl sistemi iş tasarımı ve performans değerlemesi ile birlikte motivasyon sisteminin ana unsurlarındandır.

#### **6.2.2.4. Örgüt Kültürü ve İklimi**

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce tarzlarını ve davranış kalıplarını Şekillendiren ve örgüt içerisinde nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda onları yönlendiren baskın inanç, değer, alışkanlık, teamül ve normların oluşturduğu bir bütün olarak tanımlanmaktadır.

İşletmeyi verimliliğe götürecek stratejiler, mevcut örgüt kültürüne uygun olarak Őeilmedięi zaman, uyum sorunları, direniş ve durgunluk ortaya çıkacaktır. Böylesi bir iş çevresinde işgörenlerin örgüt amaçlarına motive edilmesi de hiç kolay olmayacaktır. Çalışanları bu inanç ve normlar bütünü etrafında toplayan örgüt kültürü, örgüte yeni katılan bireylerin de sorunlar karşısında doğru Şekilde algılama ve düşünme yetilerini geliştirmektedir (Altuğ 1997).

Örgüt kültürü ile yakın ilişkisi olan örgüt iklimi ise, işgören değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumun derecesi tarafından belirlenmektedir. Örgüt ikliminden kasıt, çalışanların örgüte dönük beklentilerinin ve sonuçta bu beklentilerin ne kadarını elde ettiklerine ilişkin algılamalarının örgütte yarattığı genel atmosferdir (Dinçer 1994). Bu yönüyle örgüt kültürü zaman zaman örgütteki bireysel iş doyumlarının bir toplamı diye de nitelendirilebilmektedir. Örgüt iklimi, örgütsel etkililiğin önemli belirleyicilerinden biri olmasının yanı sıra,

motivasyon sürecini etkileyen başlıca faktörlerden biridir (Chruden ve Sherman 1984). 1960'lı yıllarda yapılan araştırmalar, otoriter (*authoritarian*) ve yakın ilişkileri öne çıkaran (*affiliative*) örgüt iklimlerinden ziyade amaçlara dönük çalışmaya vurgu yapan başarı yönelimli (*achievementoriented*) örgüt iklimlerinin yüksek iş tatminine, olumlu grup davranışlarına ve dolayısıyla yüksek performansa yol açtığını ortaya çıkarmışlardır (Gannon 1979).

#### **6.2.2.5. Grup ve Takım Çalışması**

Takım, işletmenin stratejik niyetini gerçekleştirmek amacıyla, çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü olarak performans gösteren ve ortak iş başarımları elde etme yolunda sorunlara müşterek çözümler getiren, iki veya daha fazla işgörenin oluşturduğu faaliyet birimi şeklinde tanımlanmaktadır.

Bir örgütte grup ve takımların oluşturulması, takımı oluşturan bireyleri olumlu etkilediği gibi, örgütün kültürünü ve iklimini de değiştirmektedir. Takımlar meydana getirildiğinde, örgütlenme, yürütme ve denetim faaliyetlerini de devralmakta ve bu faaliyetleri uygulayan yetenek parçacıkları olan takım üyeleri bir ekip ruhuna kavuşmaktadırlar.

Grupların belli amaçlar doğrultusunda çalışmaları, fikir üretimi, yaratıcılık ve yenilikçilik başta olmak üzere işe ilişkin birçok performans zeminini daha verimli kılmaktadır.

İşletmelerde takım temelli bir örgüt modelinin uygulanması hem örgütsel etkililiğin sağlanması, hem de motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Başaran 1998).

Grup ve takım halinde çalışmanın, bireysel çalışmaya kıyasla daha yüksek performans düzeyleri sağladığı şeklinde yaygın bir kanaat vardır. Gerçekten de tek başına çalışan işgörenden herhangi bir sorun ile başa çıkmak için, daha az tecrübe, yetenek, bilgi ve enerjiye sahip olduğu düşünülünce, grup ve takım çalışmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Roy ve Gauvin 1996).

Takıma yüklenen sorumlulukların takım üyelerince paylaşılması ve oluşan ekip ruhu, üyelerin kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerini ve aidiyet hislerinin takımdaki rol kabulleri çerçevesinde gelişmesini sağlamakta, doğal bir motivasyona sebep olmaktadır. Takım çalışmasının, motivasyona yardımcı bir öge olarak başka bir özelliği de takım üyelerinin, kendi takımlarının üretimi ile bunun örgütün bütünsel üretim ve dışsal başarılarına

katkısı arasında bağlantı kurmalarına yardımcı olmasıdır. Elde edilen başarıların tüm örgüte yansması ve bunun görülebilmesi, işgörenlerin takıma katkılarını artırmakta ve şevklendirmektedir. Oluşturulan grup ve takımların faaliyetlerini amaçsızca değil, iyi belirlenmiş hedefler doğrultusunda yürütmeleri ve diğer takımların varlığının yarattığı rekabet duygusu bireylerin içsel motivasyonları ve verimliliği için ön şartlardır (Mulvey ve Ribbens 1999).

Öte yandan, takımın başarısı ile kendi gayreti arasında bağ kuran işgörenler, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile olumlu bir süreç içine girmekte ve herhangi bir dışsal ödüle gerek duymaksızın iş doyumunu sağlamaktadırlar. Takım çalışması, duygusal gereksinimleri desteklediği gibi, işgörenlerin sosyalleşmelerine de yardımcı olmaktadır (Roy ve Gauvin 1996).

Bireylerin tek tek motive edilmesindeki güçlükler hesaba katıldığında takım odaklı motivasyon tekniklerinin etkin ve düşük maliyetli teknikler olduğu görülecektir. Bu açıdan yöneticiler yönetim sinerjisinden optimal biçimde faydalanmak ve işgörenlerinin kapasitesinden en üst seviyede avantajlar elde etmek istiyorlarsa, örgütün toplam üretimi ile takımların kritik yeteneklerini eklemlenen bir motivasyon modelini kesinlikle göz ardı etmemelidirler (Yılmaz 1999).

#### **6.2.2.6. Kalite Çemberleri**

Etkinliği dolayısıyla küçük çalışma grupları arasında önemli ve özel bir yere sahip olan kalite çemberleri, ürünü üreten işgörenler ile ilk üstlerinin oluşturduğu gönüllü takımlardır.

Kalite çemberi; aynı işyerinde çalışan veya benzer işleri yapan işgörenlerin, gönüllülük esasına dayalı, kendi alanlarında karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri sorunları saptamak, kestirebilmek, analiz etmek ve bu tür sorunlara çözüm bulabilmek için oluşturdukları, düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarıdır. Kalite çemberlerini işle ilgili problemleri çözmek üzere düzenli olarak toplanan aynı iş kolunda çalışan gönüllü insanlar oluşturur. Gönüllü katılımcılardan oluşması kalite çemberlerini diğer kalite gruplarından ayıran önemli bir özelliktir.

Kalite çemberleri ürün hakkındaki her konuyu, her unsuru teker teker ele alıp, sorunları saptarlar ve periyodik toplantılarla bunlara yönelik çözümler üreterek ürün niteliğinin artırılmasına çalışırlar (Başaran 1998).

Toplam kalite ve verimliliğin yanı sıra; örgütsel kalkınma, eyleme dönüklük, örgütsel denetim, katılım, liderlik, örgütsel değişim ve mesleki gelişme konularında önemli bir rolü olan kalite çemberleri, bu faktörlerin tümüne işlerlik kazandıran motivasyonun oluşumunda da büyük pay sahibidir.

İnsan merkezli yaklaşımlarla kurgulanmaları nedeniyle kalite çemberlerinin öngördüğü isteklendirme sürecinde aidiyet gereksinimi ve sonuçta ekonomik getiri elde edilse de gönüllü olma özelliği ön plana çıkmaktadır (Eren 1997).

Çözümleyici kişiliğin artması, sorumluluk verilmesi, yetki paylaşımı, özgeçişim, üretkenlik, saygınlık, araştırmacı yönetim gibi motivasyon ile yakından alakalı faktörlerin temininde ve buna paralel olarak tatminin sağlanmasında kalite çemberleri oldukça etkilidir.

Kalite çemberlerinin tatmin sağlamada etkinliği göz önünde bulundurulduğunda, motivasyon ve kalite çemberleri arasındaki ilişkinin oluşmasında kalite çemberlerinin, motivasyon sürecini destekleyici etkisinden rahatlıkla bahsedilebilmektedir.

## 7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde incelenen işletmenin uyguladığı ve kendi çalışanlarının motivasyonunun sağlanması konusunda yapmış olduğu çalışmalar (motivasyon araçları) incelenerek elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

### 7.1. Çalışanlarla İlgili Genel Bilgi

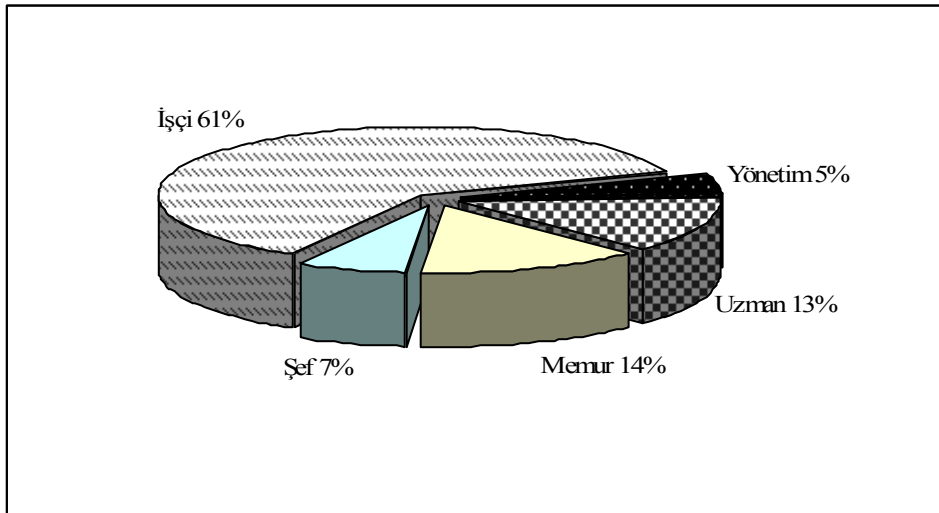
#### 7.1.1. Çalışanların Görevleri

Firma bünyesinde yönetimde görev alan ve işçi statüsünde yer alan toplam 150 personel bulunmaktadır.

Toplam personelin içerisinde işçilerin payı %61 gibi yüksek bir orandır. Firmada personel yönetimi ile ilgili olarak çalışanların oranı ise %39' dur. Bunun da %7' sini işlerin kontrollü bir şekilde yürütmesini sağlayan bölüm şefleri oluşturmaktadır. %14' ünü işçilerin idari kontrolünü sağlayan idari işçi personel (memur) üstlenirken, %13' nüde işlerin takip ve kalite kontrolünü yapan uzmanlarda oluşmaktadır (Şekil 7.1).

Firmadaki yönetim kadroları ise tüm alt bölümlerin birbiriyle koordineli bir biçimde çalışması ile ilgilenmektedir.

Şekil 7.1 Çalışanların Görevleri

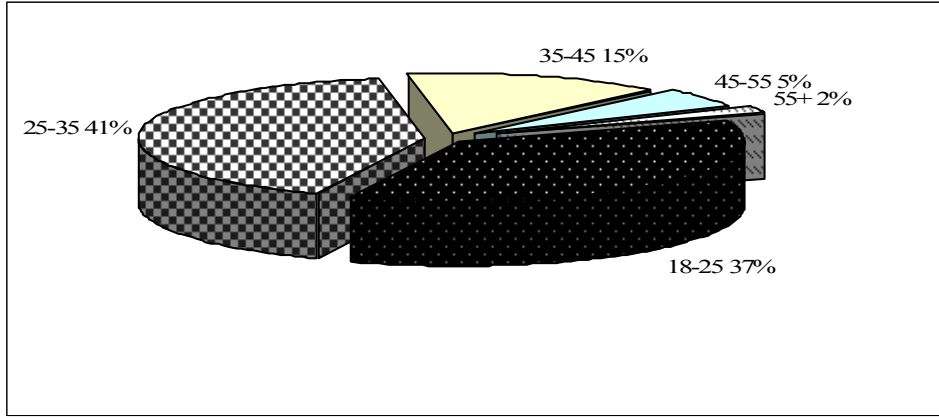


#### 7.1.2. Çalışanların Yaş Grupları

Firmada görev alan personelin yaşları 18 ile 55 yaş arasında değişmektedir. Özellikle firma personelinin çoğunluğunu oluşturan işçilerin genç bireyler oldukları gözle çarpılmaktadır. Toplam personelin %41' nin 25 – 35 yaş grubu içerisinde yer aldığı Şekil 7.2' de açıkça

görülmektedir. Yönetimde görev alan personelin ise 30 ve üzeride yaşlarda (%5) olduğu tespit edilmiştir.

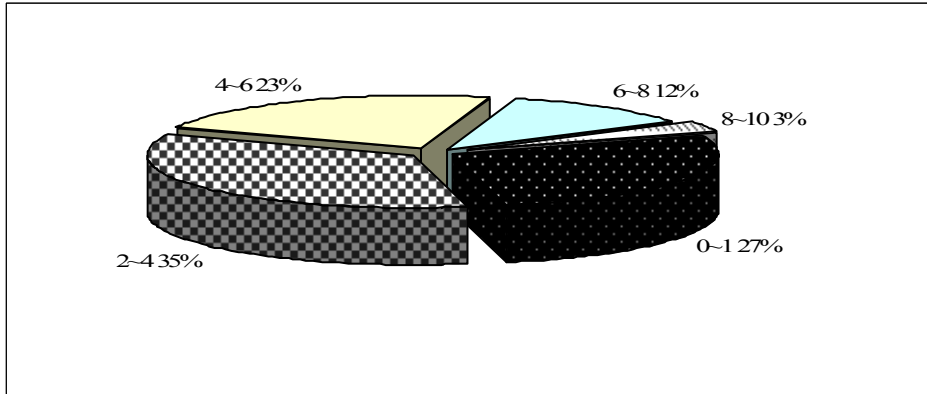
Şekil 7.2 Çalışanların Yaş Grupları



### 7.1.3. Çalışma Süreleri

İşletmede görev alan personelin çalışma süreleri ile ilgili bilgiler Şekil 7.3' de verilmektedir. Şekilden de anlaşılacağı üzere çalışanların % 62'si 4 yıldan az süreyle firmada görev almış kişilerdir. Bu personelin içerisinde 2 ile 4 yıldır firmada çalışanların oranı ise %35' dir.

Şekil 7.3 Çalışma Süreleri



## 7.2. Firmanın Sağladığı Çeşitli İmkanlar ve Çalışanlar Açısından Önem Dereceleri

Bireyin ihtiyaçlarındaki değişme süreci bireyin kendi içyapısından ve ardından da içinde bulunduğu toplumsal ve örgütsel çevrenin dinamizminden kaynaklanmaktadır. Benzer davranışlar çoğu kez benzer güdü ve ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkarlar. Diğer taraftan biri diğerini tamamlamak suretiyle güdülerin sırasında değişiklik olur, bir güdü geride bırakılarak

onun ardından gelen bir başka güdü tatmin edilir. Tüm bu değişiklikler karmaşık bir yapı içerisinde motivasyonun dinamizm yönünü oluştururlar ( Sabuncuoğlu ve Tüz,1998).

İnsan doğasının yapısal öğeleri olan ihtiyaçlar, giderildiğinde insanın yaşamı veya varlığını sürdürmesini sağlayan ve giderilemediğinde bunları giderek yok olma tehlikesi içine iten olgular şeklinde tanımlanabilir. İhtiyaçlar birey tarafından tatmin edilmeye çalışılır. Ortaya çıkan her ihtiyaç bireyde bir iç itki; yani güdü yaratır. Güdüler bireyi bir harekette bulunmaya veya bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlerdir. Yeniden bir davranışla sonuçlanan bu güdü-ihtiyaç ilişkisi motivasyon kavramının çekirdeğini oluşturan kesittir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Firma çalışanları için ücret, takdir edilme, yükselme ve terfi, sosyal imkanlar, emeklilik, sosyal güvence, iş güvencesi vb. gibi imkanlar sağlamaktadır.

Firmanın çalışanlarına sağladığı bu kriterlerin hangisinin çalışanlar açısından daha önemli olduğunun belirlenmesi için öncelikle 1' den 5' e kadar önem cetveli oluşturulmuş ve her bir dereceye bir rakam verilerek bir ölçek hazırlanmıştır. Bu ölçeğe göre "1" rakamı firma çalışanı açısından bahsedilen kriterin önemsiz olduğunu, "5" rakamı da çok önemli olduğunu göstermektedir. Çalışanın kriterle ilgili fikrinin olmadığı "3" rakamıyla gösterilmiştir (Çizelge 7.1).

Çalışanlardan her birinin hazırlanan bu cetvele göre bir rakam vermesi istenmiştir. Elde edilen bu verileri yorumlamak için her bir kriter için verilen sayıların ağırlıklı puanları hesaplanmıştır.

Çizelge 7.1. Firmanın Sağladığı Kriterlerin Çalışanlar Açısından Önem Dereceleri;

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Fikrim Yok	Önemli	Oldukça Önemli	Ortalama	Standart Sapma
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	$\left(\bar{x}\right)$	$(\sigma)$
A. Ücret	–	0,7	0,7	18,7	80	4,60	0,81
B. Takdir edilme	2,7	0,7	2,7	21,3	72,7	4,78	0,47
C. Yükselme ve Takdir	0,7	1,3	3,3	18	76,7	4,68	0,66
D. Sosyal İmkânlar	–	1,3	2,7	28	68	4,62	0,60
E. Emeklilik	0,7	1,3	4,0	26,7	67,3	4,58	0,69
F. Sosyal Güvence(Sigorta)	0,7	0	1,3	20,7	77,3	4,74	0,54
G. İş Güvencesi	–	0,7	3,3	23,3	72,7	4,68	0,57



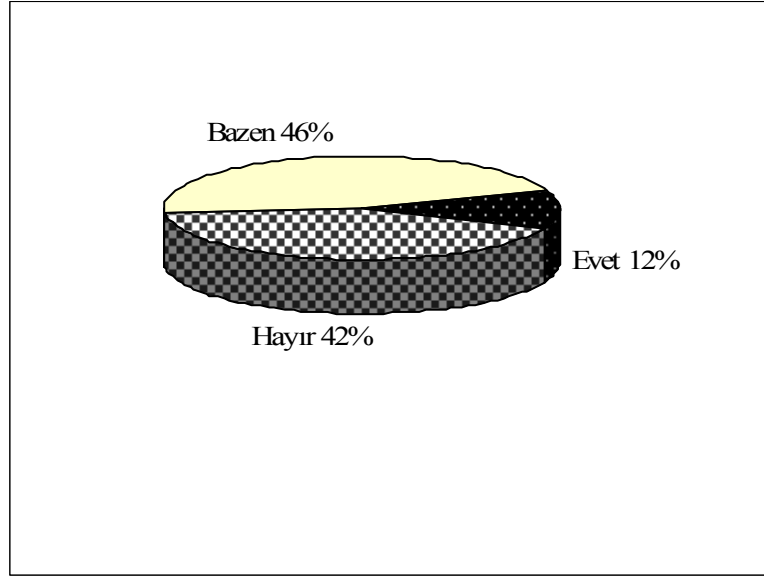
Çizelge 7.1' e göre firma personeli açısından en önemli görülen kriter “Ücret” olarak belirlenmiştir. Firmanın sağladığı “Sosyal güvence(Sigorta)” imkanı da çalışanların üstünde durdukları bir diğer önemli konudur. Çalışma koşullarının sürekli enerjik bir fiziksel ve beyin gücü gerektirmesinden dolayı ve sağlık düşünen beyinlerin daha iyi iletişim kurarak çalışacağı vb. gibi nedenler personelin sağlık durumunu yakından ilgilendirdiğinden özellikle tedavi açısından sigorta yapılması önem teşkil eden bir kriterdir. Ayrıca personel yükselme ve terfi, takdir edilme ve iş güvencesi konusu üzerinde önemle durmaktadır. İşten çıkarılmama ve uzun süre aynı işte çalışabilme günümüz şartlarında oldukça önemli bir hale gelmiştir. “Sosyal imkanlar” kriteri ise önem sıralamasında 5.sırada yer almaktadır.

İş görenlerin, bağımlılıktan olumsuz etkilenmemeleri için ortaya çıkmış olan sosyal güvenlik ve emeklilik planları; emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi onlara hayat boyu sürekli gelir sağlayacak ekonomik korunma biçimlerini içermektedir. Buna rağmen örgüt yönetimleri bunları daha faydalı biçimlere sokup, motivasyon aracı olarak kullanma imkanına sahiptirler. Daha iyi şartlarda emekli olma imkanı, daha elverişli sağlık güvencesi, gerekli olduğunda sorunsuz bir şekilde sağlanan ücretli ve ücretsiz izinler, giyecek, yakacak ve çocuk yardımları ve diğer işletmelerle kıyaslandığında daha çekici olan benzer unsurlar, personelin işinden memnun olmasına ve kendini güvende hissetmesine katkıda bulunmaktadır (Herzberg,1976).

### **7.3. Motivasyon Arttırıcı Uygulamaların Yapılması**

İşletmede çalışan personelin %46' sını çalışma motivasyonlarının arttırılması yönünde firmanın bazen çeşitli uygulamalar yaptığını belirtmektedir. Bu tür çalışmaların çok sık yapıldığını belirten personelin oranı ise %12' dir. Personelin hiçbir motivasyonun yapılmadığı yönünde oranı ise %42 gibi büyük bir orandır. Bu oranın çok olması firma yönetiminin motivasyon açısından iyi algılanamadığı anlamına gelmektedir.

Şekil 7.4 Motivasyon Arttırıcı Uygulamaların Yapılması



#### 7.4. Çalışma Motivasyonuna Etki Eden Faktörler

Muhtelif yer ve zamanlarda iş görenler üzerinde yapılan ve iş görenlerin işlerinden beklentilerini bulmaya yönelik araştırmalarda, her zaman ilk sırada olmasa da “Daha iyi ücret” beklentisi bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Gerçekten de ücret, iş görenleri motive edici yegane faktör değilse de, paranın motive edici bir unsur olarak kullanılmaması da iş görenin verimliliğini önemli ölçüde düşürecektir (Decenzo ve Robbins, 1996). Zira ücret yalnız emeğin ve performansın değil, işteki başarının da karşılığıdır. Ücretlerin az görülmesi, iş tatminini azalttığı gibi, denklik duygusunu da azaltır (Başaran, 1998).

Ücret iş görenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür. Ücretlerin yüksekliği başvuru sayısını artırır ve kurumun eleman alımında daha da seçici olabilmelerini sağlar. Seçicilik, eğitim alabilecek ve kuruma bağlı kalacak elemanların bulunmasında büyük önem taşır. Daha da önemlisi, ücretlerin yüksekliği kurumun elemanlarına değer verdiğini gösterir. Elemanların daha yüksek ücret için başka şirketlere geçmesini engelleyerek, eleman devrini azaltır.

Ücretler piyasadaki oranların üzerindeyse, elemanlar bu ücreti bir hediye olarak algılar ve sonuç olarak daha çok çalışırlar. Ayrıca ücret artışının enformasyonel bir araç olarak kullanılması içsel motivasyonu ve verimliliği teşvik edecektir. Kimi kurumlar düşük ücretin düşük iş gücü maliyeti anlamına geleceği yanılgısına düşerek elemanlarına düşük ücret verirler. Ama iş gücü maliyetinin, elemanlara ödenen ücretin yanı sıra verimliliklerine de bağlı olduğu göz önüne alındığında bu varsayımın pek doğru olmadığı görülür.

Çizelge 7.2' de personelin çalışma motivasyonuna etki edebileceği düşünülen çeşitli kriterlerin personel açısından önem dereceleri incelenmiştir. Bu kriterler arasında ücret, iyi çalışma şartları, terfi ve ilerleme personelin motivasyonuna en çok etki eden kriterler olarak belirlenmiştir. Bu kriterlerin ön plana çıkmasında ülkedeki çalışma şartları ve ekonomik durumun çok iyi olmaması önemli bir faktördür.

Çalışanlar açısından daha iyi koşullarda yaşamlarını sürdürebilmek için maddi imkanların ve iyi çalışma şartlarına bağlı terfi ve ilerlemenin önemli olması gerekmektedir. Maddi yönden rahat ve iyi bir çalışma ortamında olan bireylerin çalışma istekleri ve yaptıkları işlerin kalitesi de iyi olmaktadır. İş güvenliği ve anlayışlı bir disiplin sağlanması da diğer önemli kriterlerdir. Çalışma ortamındaki anlayışlı bir disiplin, direk olarak çalışan bireyin işteki verimliliğinin sağlanmasında son derece önemli bir faktördür.

Çizelge 7.2. Çalışma Motivasyonuna Etki Eden Kriterler

	Hiç Önemli Değil (%)	Önemli Değil (%)	Fikrim Yok (%)	Önemli (%)	Oldukça Önemli (%)	Ortalama $\left(\bar{x}\right)$	Standart Sapma $(\sigma)$
A. Ücret	–	1,3	0,2	14,7	82,0	4,77	0,54
B. İş Güvenliği	0,7	2,0	6,6	28,7	62,7	4,50	0,75
C. Terfi ve İlerleme	0,7	2,0	4,7	20,0	72,7	4,62	0,72
D. Kararlara Katılma	1,3	0,7	12,7	36,7	48,7	4,30	0,81
E. Ekonomik Ödül	–	0,4	8,7	31,8	56,0	4,39	0,81
F. Primli Ücret	0,7	0,4	8,0	24,0	63,3	4,45	0,85
G. İyi Çalışma Şartları	0	0	1,3	23,3	75,3	4,74	0,46
H. İş İlgili Çekici Bulma	3,3	0,7	6,0	30,7	59,3	4,42	0,89
I. Anlayışlı Bir Disiplin	1,3	1,3	7,3	27,3	62,7	4,48	0,80
J. Sosyal Uğraşlar	1,3	5,3	14,0	28,4	50,0	4,21	0,96
K. Yetki ve Sorumluluk	0,7	1,3	10,0	27,3	60,7	4,46	0,78

Yetki ve sorumluluk verilmesi çalışanların motivasyonuna etki açısından çok önemli bulunmamıştır. Aynı maddi imkanlara karşılık kişiyi zorlayacak derecede

sorumluluk verilmesi çalışanların tercih etmediği bir durumdur. Daha fazla yetki daha fazla iş anlamına geleceği için bunun kişiye getireceği yük çok fazla olacaktır.

İncelenen işletmede, çalışanların kararlara katılma konusunda yeterince istekli olmadıkları gözlemlenmiş ve bu durumun işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkilediği değerlendirilmiştir. İşletmenin bu konuda alacağı özel tedbirlerle çalışanlarını kararlara katılmaya teşvik etmesi gerekmektedir.

Ekonomik koşulların zorlaştığı günümüzde sosyal faaliyetler için zaman bulamayan personel için işletme içerisinde sunulacak sosyal uğraşlar motivasyonu sağlama açısından fazla önemli görülmemektedir.

Çizelge 7.3 Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yükleri	Varyans (%)	Özdeğerler
<b>Faktör 1 Manevi Kriterler</b>			
İş güvenliği	,520		
Kararlara katılma	,689		
İyi çalışma şartları	,432		
İşi ilgi çekici bulma	,781		
Anlayışlı bir disiplin	,740		
Sosyal uğraşlar	,776		
Yetki ve sorumluluk	,791	31,431	4,205
<b>Faktör 2 Ekonomik Kriterler</b>			
Ücret	,649		
Terfi ve ilerleme	,636		
Ekonomik ödül	,818		
Pirimli ücret	,810	23,045	1,788

Varimax rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi

KMO, 768 Barlett's testi: 603,061; P < 0,000

Faktör 1 motivasyona etki eden manevi değişkenleri ifade ederken, Faktör 2 ise motivasyona etki eden ekonomik değişkenleri içermektedir.

**Faktör 1: Motivasyona etki eden manevi değişkenler;** Gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarına göre faktör yedi değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörü oluşturan değişkenler iş güvenliği, kararlara katılma, iyi çalışma şartları, işi ilgi çekici bulma, anlayışlı bir disiplin, sosyal uğraşlar ile yetki ve sorumluluk şeklindedir.

**Faktör 2: Motivasyona etki eden ekonomik değişkenler;** Faktör dört değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörü oluşturan değişkenler ise ücret, terfi ve ilerleme, ekonomik ödül ve primli ücret değişkenlerinden oluşturulmaktadır.

Faktör Analizi sonucuna göre çalışan işletme personelinin motivasyonunda manevi değişkenler kadar ekonomik değişkenlerde, personelin çalışma yaşamında motivasyonunu önemli ölçüde etkilemekte olduğu gözlenmiştir.

Çizelge 7.4 de görüldüğü gibi işletmede çalışanların, cinsiyete göre çalışma motivasyonuna verdikleri önem ve performanslarına olan etkileri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Değişkenleri cinsiyete göre değerlendirdiğimizde bayan personelin motivasyonunu ve performansını en çok etkileyen değişkenler iş güvenliği, terfi ve ilerleme, kararlara katılma, ekonomik ödül, primli ücret, işi ilgi çekici bulma, anlayışlı bir disiplin, sosyal uğraşlar ile yetki ve sorumluluk iken, erkek personelin motivasyonunda en çok etkili olan değişkenler ücret ve iyi çalışma şartları olarak gözlenmektedir.

Çizelge 7.4' deki T-Testi sonuçlarına bakıldığında çalışanların cinsiyetlerine göre çalışma motivasyonuna etki eden kriterlerin değerlendirilmesinde bazı kalemler açısından anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Söz konusu bu fark işi ilgi çekici bulma (t: 3,246, p: ,009), anlayışlı bir disiplin (t: 3,295, p: ,001), yetki ve sorumluluk (t: 1,653, p: ,026) olduğu çizelge 14.4' de görülmektedir.

Çizelge 7.4 T Testi Tablosu Çalışma Motivasyonuna Etki Eden Kriterlerin Cinsiyetlere göre Değerlendirilmesi (Aritmetik Ortalama – Standart Sapma – “t” ve “p” değerleri)

Değişkenler	Cinsiyet	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Ücret	Bayan	4,7879	,55829	,454	,522
	Bay	4,7451	,52319		
İş güvenliği	Bayan	4,5657	,71659	1,332	,468
	Bay	4,3922	,82652		
Terfi ve ilerleme	Bayan	4,6162	,76541	-,089	,829
	Bay	4,6275	,66214		
Kararlara katılma	Bayan	4,3737	,77704	1,402	,414
	Bay	4,1765	,88783		
Ekonomik ödül	Bayan	4,4040	,78141	,225	,497
	Bay	4,3725	,87088		
Pirimli ücret	Bayan	4,4141	,91484	-,780	,070**
	Bay	4,5294	,73083		
İyi çalışma şartları	Bayan	4,7677	,47009	1,006	,150
	Bay	4,6863	,46862		
İşi ilgi çekici bulma	Bayan	4,5859	,70000	3,246	,009*
	Bay	4,0980	1,13587		
Anlayışlı bir disiplin	Bayan	4,6364	,59684	3,295	,001*
	Bay	4,1961	1,03961		
Sosyal uğraşlar	Bayan	4,3030	,95249	1,592	,466
	Bay	4,0392	,97900		
Yetki ve sorumluluk	Bayan	4,5354	,70440	1,653	,026**
	Bay	4,3137	,90532		

\*P < 0,01; \*\*P < 0,05

### 7.5. Motivasyonu Arttıran Sosyal Aktiviteler

Sosyal uğraşlar sayesinde iş görenler arasında dayanışma ruhu ve kaynaşma sağlanabilmekte, aynı zamanda bu uğraşlara katılan çalışanlar arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderlerin saptanabilmesi için ideal bir ortam yaratabilmektedirler. Öte yandan, özellikle seyahat gibi sosyal içerikli faaliyetler, özendirici amaçlarla yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Flynn, 1994).

Yoğun çalışma temposunun işçiler üzerindeki olumsuz etkisini en aza indirebilmek için işletme genelinde işçilerin dikkatini başka yönlerde toplayacak çeşitli sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.

Çizelge 7.5. Motivasyonu Arttıran Sosyal Aktiviteler

	<b>Evet (%)</b>	<b>Hayır (%)</b>
Derbi Maçlarına Toplu Gidişler	20,7	79,3
Sinema	49,3	50,7
Tiyatro	42,7	57,3
Opera-Bale	4,7	95,3
Piknik-Kamp	72,7	27,3
Akşam Yemekleri	55,3	44,7
Kahvaltı Sohbetleri	48,0	52,0
Diğer Hobiler	10,7	89,3

Bu aktiviteler içerisinde personelin en çok üzerinde durduğu sosyal aktivite piknik ve kamp'tır. Personelin yaklaşık %72,7' si çalışanların çoğunun (%66) bayan olması nedeniyle toplu olarak gidilen piknik ve kamp personelin birbiriyle ve işletmeyle olan ilişkilerini arttırma yönünden önemli etkinlikler olduğunu vurgulamaktadır.

Sosyal etkinlikler içerisinde yer alan opera ve bale gösterilerini izlemek personelin pek dikkatini çekmemektedir. Çalışan personelin genç bireylerden oluşması ve sözü edilen etkinliğin Türk toplumunun yalnızca belli bir kültür seviyesindeki insanlara hitap etmesi motivasyona olan etkisini düşürmektedir.

Kovancı (2001) yaptığı araştırmada, çalışanların işlerinden zevk almaları için yöneticilerin yılbaşı kutlamaları gibi gelenekselleşmiş eğlenme tarihlerine ek olarak çalışanların üzerindeki gerilimin attığını, işe olan konsantrasyonun azaldığını gözlemledikleri dönemde, bir maça yada konsere toplu bilet almanın zamanının geldiğini değerlendirmeleri gerektiğini savunmuştur.

## **7.6. Çalışma Esnasında Personeli En Çok Güdöleyen Faktörler**

Yoğun çalışma şartları personelin bedensel ve zihinsel yönden yorulmasına neden olmaktadır. Bu da bireyin verimliliğinin ve motivasyonunun azalmasına dolayısıyla işletmeler için çok önemli olan iş yapma yeteneğine olumsuz etki etmektedir. Personel sayısının çokluğu düşünüldüğünde bireylerde görölen isteksizlik işlerin yavaş yürümesine neden olacak ve firmanın başarısı üzerine ters yönde etki yapabilecektir.

Çizelge 7.6. Çalışma Esnasında Personeli En Çok Güdöleyen Faktörler

	<b>Evet (%)</b>	<b>Hayır (%)</b>
Sigara	16,0	84,0
Molalar	32,7	67,3
İşlerin Problemsiz Sürmesi	63,3	36,7
Üstlerin İyi Davranışları	74,0	26,0
Diğer...	6,7	93,3

Çizelge 7.6' de personelin dikkatini ve motivasyonunu en yüksek düzeyde tutabilmek için personel tarafından belirtilen faktörler gösterilmiştir. Çalışma esnasında üstlerin iyi davranışları personelin %74' ü tarafından işe karşı en motive edici faktör olarak gösterilmiştir. Bu yönüyle üstlerin iyi davranışları atıl bir tutum olarak algılanmamalı iş verimliliğinin sağlanması açısından personel için çok önemli bir faktör olduğu unutulmamalıdır.

Çalışan personel açısından işlerin problemsiz sürmesi ve molalar, işletme açısından üstlerin iyi davranışlarından sonra gelen en önemli en çok güdüleyen faktör olarak algılandığı görölmektedir.

Toplumdaki sigara alışkanlığının geniş kitleleri kapsamaması işletme çalışanlarının az sayıda da olsa, önemli bir kısmının bu alışkanlığa sahip olabileceğini göstermektedir. Sigara bağımlısı olan kişiler belli süreler içerisinde yoğun şekilde sigara içme isteği duymaktadırlar. Bu istek karşılanmadığı sürece olaylar ve durumlar karşısında etkin rol oynamamaktadırlar. Bu yönüyle personelin sigara ihtiyacının bir şekilde karşılanması gerekmektedir. Çalışanlarında %16' sı bu ihtiyaçların giderilmesi durumunda daha istekli çalışacaklarını bildirmişlerdir.

### **7.7. İşletme Tarafından Personele Sunulan İmkanlar**

İşletme tarafından sunulan imkanlardan personelin memnun olup olmadıkları Çizelge 7.7' de gösterilmektedir.

Personelin en fazla memnun olduğu hizmet yöneticiyle iletişim olmaktadır. Yöneticiyle iletişim personelin yaptığı işi severek yapabilmesi ve üstleriyle doğru iletişim kurarak işlerin kusursuzca yürüebilmesi açısından oldukça önemli olmasından dolayı personel açısından en önemli kazanç olarak görölmektedir.



İşletme tarafından izin, istirahat verme durumu ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanmış olması çalışanların tüm dikkatlerini işlerine verebilmesi açısından önemli bir faktördür. Araştırma kapsamında incelenen firmanın da yarattığı çalışma ortamı personeli memnun etmektedir.

Çizelge 7.7. İşletme Tarafından Personele Sunulan İmkanlar

	Hiç Önemli Değil (%)	Önemli Değil (%)	Fikrim Yok (%)	Önemli (%)	Oldukça Önemli (%)	Ortalama $\left(\frac{-}{x}\right)$	Standart Sapma $(\sigma)$
A. Ücretler	38,0	22,7	14,0	16,7	8,7	2,35	1,36
B. Personel Servisleri	41,3	10,0	32,0	12,7	4,0	2,28	1,23
C. Yemekler	22,7	14,7	23,3	32,0	7,3	2,86	1,28
D. Çalışma Ortamının Temizliğinden	14,0	17,3	14,7	40,0	14,0	3,22	1,28
E. Çalışma Saatlerinden	4,7	8,7	14,0	39,3	33,3	3,88	1,11
F. Yöneticiyle İletişim	7,3	12,7	12,0	28,0	40,0	3,80	1,28
G. İzin, İstirahat verme durumu	8,7	12,0	12,7	28,7	38,0	3,75	1,31
H. Çalışma Ortamındaki Huzur	7,3	8,0	11,3	36,7	36,7	3,87	1,20
I. Sunulan Sosyal İmkanlar	28,7	16,7	26,0	22,7	6,0	2,60	1,27
J. İş yaparken Kullandığımız Teçhizat ve Ekipmanın Yeterlilik Durumu	11,3	11,3	28,0	33,3	16,0	3,31	1,20
K. Sigorta, Sağlık, İş Güv. Emeklilik Koş.	31,3	11,3	21,3	26,0	10,0	2,72	1,40

Çalışma ortamının temizliği, çalışanları motive eden önemli unsurlardan biridir. İncelenen işletmede temizliğe kısmen önem verildiği görülmektedir. Saba David, 1993 yılında “Taking Necessary Step to Motivate Quality Programs” isimli araştırmasında hijyen etmenlerini incelemiş ve bu faktörleri motivasyonun temel faktörleri olarak değerlendirmiştir.

Çalıştığı örgüt hakkında bilgi sahibi olmak temel iş gören ihtiyaçlarından birisidir ve ancak iletişim ile sağlanabilir. Açık bir iletişim ve karşılıklı geri beslemenin olmadığı durumlarda belirsizliğin arttığı görülmektedir. Özellikle karışıklık ve kriz dönemlerinde iletişim etkinliğinin azalmasından kaynaklanan belirsizlik sorunu, dedikodu ve söylentilerin yaygınlaşma ve iş görenlerin korkuya kapılmasına sebep olmaktadır. Örgüt genelinde bir güven kaybı yaşanmakta ve sonuçta belirsizlik arttığı ölçüde motivasyon ve verimlilik düşmektedir (Hagemann, 1997). Ernest & Young adlı bir kuruluşun yaptığı bir ankette, sadece üst düzey yöneticilerin görebildiği finansal verilerden haberdar edilmenin, iş görenlerin %86'sın da motivasyon düzeyini artırıcı bir etki yapabileceği ortaya çıkmıştır. Birçok yönetim danışmanı bu tür bilgi paylaşımında sağlanacak faydanın olası risklerinden daha ağır bastığına inanmaktadır (Carey, 1996).

İletişim, iki yönlü özelliği dikkate alındığı zaman etkinlik kazanmaktadır. İş görenleri ile iyi bir iletişim içersinde olmak isteyen yöneticilerin etkin iletişimin düz bir çizgi değil, dairesel bir süreç olduğunu unutmamaları gerekir. Yukarıdan aşağıya olduğu kadar aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve aynı zamanda yatay iletişim kanallarının düzenli çalışması büyük önem taşımaktadır (Gull, 1997). Bu çift yönlü iletişim, örgüt yapısında gerçekleştirilebilecek bazı revizyonlar ile daha hızlı ve daha kesin hale getirilebilir (Argun, 1997). Bilginin ileriye doğru yani yukarıdan aşağıya doğru akışında; elektronik veri ağları ile verilen mesajlar, işletme içi radyo yayını, video yayınları, toplantılar, yüz yüze görüşmeler, genelgeler, ilan panoları, afişler ve diğer yazılı materyaller, kişisel ilişki ve ilgi bilgi haberleşme kanalları kullanılmaktadır (Hagemann, 1997). Bilginin geri beslemesi yani aşağıdan yukarı akışı ise öneri kutuları, kurumsal değerlendirmeler, açık kapı politikası, personel bilgi hatları, personel odaklı gruplar, personel toplantıları, çok yönlü performans değerlendirmesi ve arabuluculuk programları gibi enstrümanlarla sağlanabilmektedir (Barlow, 1997).

Yöneticiyle işçi açısından bağlantının kopuk olmaması verimliliği yükselten bir diğer faktördür. Çalışan bireylerin sorunlarını kolayca ve her şeyden önemlisi rahatça yöneticilere kadar iletebilmesi ileride doğabilecek daha büyük sorunlarında üstesinden gelebilecektir. Firma çalışanlarının önemli bir bölümü bu ilişkiden memnundur.

Personel yemeklerden ve personel servis koşullarının daha iyi olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sonuç çalışanların firmanın sağladığı bu hizmetlerden memnun olmadığı anlamına gelmektedir. Gelecekle ilgili olarak sağlanan bu hizmetlerin kalitesi personelin de işletmeyi ve yaptıkları işi benimsemesine neden olacak ve bunun sonucu olarak ta motivasyon artabilecektir.

Çizelge 7.8 Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yükleri	Varyans (%)	Özdeğerler
<b>Faktör 1 Çalışma Koşulları</b>			
İzin istirahat verme durumu	,850		
Yöneticiyle iletişim	,845		
Çalışma ortamında huzur	,806		
Çalışma saatleri	,763		
İş yaparken kullanılan teçhizat ve ekipman	,495		
Çalışma ortamının temizliği	,418	29,397	4,670
<b>Faktör 2 Sosyal Şartlar</b>			
Sunulan sosyal imkanlar	,818		
Ücretler	,782		
Sigorta ve sağlık	,764		
Yemekler	,714		
Personel servisleri	,636	29,260	1,782

Varimax rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi  
KMO, 840 Barlett's testi: 706,932; P < 0,000

Faktör 1 motivasyona etki eden çalışma koşullarını ifade ederken, Faktör 2 ise motivasyona etki eden sosyal şartlar değişkenlerini içermektedir.

**Faktör 1: Motivasyona etki eden çalışma koşulları;** Gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarına göre faktör 1 altı değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörü oluşturan değişkenler izin istirahat verme durumu, yöneticiyle iletişim, çalışma ortamındaki huzur, çalışma saatleri, iş yaparken kullanılan teçhizat ve ekipmanın yeterliliği ile çalışma ortamının temizliği şeklindedir.

**Faktör 2: Motivasyona etki eden sosyal şartları;** Faktör 2 beş değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörü oluşturan değişkenler sunulan sosyal imkanlar, ücretler, sigorta ve sağlık, yemekler, personel servisleri şeklindedir.

Faktör Analizi sonucuna göre işletmedeki çalışma koşulları, işletmenin sosyal şartları kadar işletme personelinin motivasyonunda önemli olduğu gözlenmiştir.

Çizelgede 7.9 da görüldüğü gibi işletmede çalışanların, cinsiyete göre çalışma motivasyonuna verdikleri önem ve performanslarına olan etkileri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır

Değişkenleri cinsiyete göre bay ve bayan olarak iki grup altında incelediğimizde, bayan personelin motivasyonunu ve performansını en çok etkileyen değişkenler personel servisleri, yemekler, çalışma ortamının temizliği, yöneticiyle iletişim, izin istirahat verme durumu, sunulan sosyal imkanlar ile iş yaparken kullanılan teçhizat ve ekipmanın

yeterliliğinden oluşurken, erkek personelin motivasyonunu en çok etkileyen değişkenler ise ücretler, çalışma saatleri, çalışma ortamındaki huzur ile sigorta ve sağlıktan oluşmaktadır.

Çizelge 7.9’ daki T-Testi sonuçlarına bakıldığında çalışanların cinsiyetlerine göre çalışma motivasyonuna etki eden kriterlerin değerlendirilmesinde bazı kalemler açısından anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Söz konusu bu fark çalışma ortamının temizliği (t: -2,803, p: ,000), sunulan sosyal imkanlar (t: -1,497, p: ,000) sigorta ve sağlık (t: -2,024, p: ,006) olduğu Çizelge 7.9 da görülmektedir.

Çizelge 7.9 T Testi Tablosu Personele Sunulan İmkanların Motivasyona Olan Etkilerinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi (Aritmetik Ortalama – Standart Sapma – “t” ve “p” değerleri)

Değişkenler	Cinsiyet	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Ücretler	Bayan	2,2424	1,28644	-1,394	,074***
	Bay	2,5686	1,48667		
Personel servisleri	Bayan	2,1515	1,20681	-1,784	,626
	Bay	2,5294	1,27048		
Yemekler	Bayan	2,6465	1,29609	-2,993	,114
	Bay	3,2941	1,17122		
Çalışma ortamının temizliği	Bayan	3,0202	1,39956	-2,803	,000*
	Bay	3,6275	,91566		
Çalışma saatleri	Bayan	3,9394	1,14123	,912	,663
	Bay	3,7647	1,05049		
Yöneticiyle iletişim	Bayan	3,9091	1,27047	1,360	,187
	Bay	3,6078	1,31268		
İzin istirahat verme durumu	Bayan	3,8485	1,29649	1,241	,302
	Bay	3,5686	1,33049		
Çalışma ortamında huzur	Bayan	3,9293	1,21431	,791	,681
	Bay	3,7647	1,19312		
Sunulan sosyal imkan	Bayan	2,4949	1,37302	-1,497	,000*
	Bay	2,8235	1,05273		
İş yaparken kullanılan teçhizat ve ekipmanın yeterliliği	Bayan	3,2525	1,28049	-,861	,044***
	Bay	3,4314	1,04412		
Sigorta ve sağlık	Bayan	2,5556	1,65140	-2,024	,006**
	Bay	3,0392	1,24837		

\*P< 0,001 ; \*\* P< 0,01; \*\*\*P< 0,005

## 7.8. İşletme İçindeki Kişisel Motivasyon Değerlendirmesi

İşletme personelinin kişisel motivasyon açısından yaptığı işten memnun olup olmadıkları Çizelge 7.10’ da gösterilmektedir.

Çizelge 7.10. İşletme İçindeki Kişisel Motivasyon Değerlendirmesi.

	<b>Evet (%)</b>	<b>Hayır (%)</b>
1. İşinden Memnun Olanlar	76,7	23,3
2. Yapmakta Olduğu İş Ağır Bulanlar	12,7	87,3
3. İşini Yaparken Kendini Geliştirme İmkânı Bulanlar	50,0	50,0
4. Aldığı Ücretten Tatmin Olanlar	19,3	80,7
5. Çalışma Ortamından Memnun Olanlar	83,3	16,7

Çizelge 7.10' da işletme personelinin kişisel motivasyonunun değerlendirilmesin de önemli rol oynayan kriterler gösterilmiştir. İşletmedeki çalışma ortamından memnun olan personelin %83,3 olduğu görülmektedir. Bu kriterler içerisinde işinden memnun olan personel %76,7 olması da şirketin çalışma ortamından memnun olunmasından dolayı, çalışanların yapmış olduğu işten memnun olduğunu göstermektedir. Şirket personelinin yarısı işini yapma esnasında kendini geliştirme imkanı bulurken, çalışma personelin büyük bir çoğunluğu da yapmakta olduğu işin kendine ağır gelmediğini göstermiştir.

Kişisel motivasyon değerlendirirken şirket yöneticilerinin göz önünde bulundurması gereken en önemli unsur ise ücrettir. Şirket personelinin kişisel motivasyon açısından %80,7'sinin aldığı ücretten tatmin olmadığı görülmektedir.

### **7.9. Ki Kare Testi Analizi**

Çalışmaya katılan kişilerin cinsiyetlerine göre işyeri tarafından kendilerine sunulan imkanların motivasyonları üzerindeki etkilerinin birbirlerinden bağımsız olup olmadığı ki-kare bağımsızlık testi ile belirlenmesi amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

*H<sub>0</sub>: Çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri kadın ya da erkek olmasına bağlıdır.*

*H<sub>1</sub>: Çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri kadın ya da erkek olmasına bağımlı değildir.*

Ki-kare bağımsızlık testi ile Pearson ki-kare değeri= 34,347 Sd=2, P= ,000 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar ışığında P= ,000 >0,01 olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Buradan elde edilen sonuca göre *Çalışanların* kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri kadın ya da erkek olmasından bağımsız olmadığı söylenebilir.

Ayrıca çalışanların cinsiyetlerine göre motivasyonlarının işletme açısından performanslarına etki eden değişkenler arasında farklılık olup olmadığı yapılan T testi analizine göre değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre %99 düzeyinde cinsiyetlere göre çalışan personelin motivasyonunda etkili olan değişkenlerin tipleri arasında performans ve motivasyonlarında anlamlı farklılık bulunduğu söylenebilir. Örneğin kadınlar daha çok iş hayatında sosyal uğraşlar ve kendi kariyerlerini yükseltme olanaklarına önem verirken erkeklerin ise ücret, ekonomik koşullar ile sigorta ve sağlık gibi değişkenleri daha çok tercih ettikleri belirlenmiştir.

## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişmiş ülkeler vatandaşlarını daha fazla mutlu, huzurlu, güvenli bir ortamda yaşatmak, evrensel düzeyde kabul görmüş, insan haklarını, şeref ve haysiyetine uygun kaliteli hizmet sunma yarışı içine girmişlerdir.

Hiçbir sınır tanımayan globalleşme olgusu sosyal ve yönetsel olayların hızla yayılarak diğer ülkelerin bundan etkileşimini kaçınılmaz kılmaktadır. Gelişmeler bireylerin sisteme aktif müdahalesini, katılımını, yönlendirmesini, sorgulamasını gerektirmektedir. Bu ise ancak yüksek düzeyde motivasyona sahip öğrenen organizasyonlar sayesinde gerçekleştirilebilir.

Günümüzde çalışanların yüksek düzeyde motive edilmesi ile ilgili başarılı uygulamalardan biri de motivasyon sistemi araçları ve yardımcı öğeleridir. Motivasyon sistemi araçları ve yardımcı öğeleri çalışanların önceliklerini kullanabilmelerini sağlayarak yaratıcılık yönlerinin harekete geçirilmesini hızlandırmaktadır. Yapılan işin kalitesinin geliştirilmesinde en etkili araçlardan biri de çalışanların yüksek düzeyde motive edilmesini sağlamaktır. Karar almada ve iş yerinin düzenlenmesinde çalışanların katılımının sağlanması, ekip çalışması atmosferinin oluşturulması, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu yoluyla iş görenlere işi bir bütün olarak görmeleri için genel bakış açısının kazandırılması ve ergonomik koşulların hazırlanması akla ilk gelen motivasyonu artırıcı unsurlardır. Gerçekten de başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel öğenin “yaratıcılık”, bunu sağlayan özelliğinde “motivasyon” olduğu görülmektedir.

Bugüne kadar motivasyon konusunda sayısız araştırmalar yapılmış ve teoriler ortaya konmuştur. Kapsam Teorileri-Süreç Teorileri gibi iki veya İhtiyaç Teorileri - Pekiştirme Teorileri - Beklenti Teorileri gibi üç kategoriye ayrılabilen bu teoriler arasında İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Çift Faktör Teorisi, Başarı Motivasyonu Teorisi, ERG Teorisi, Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Bireysel Amaçlar Teorisi, İş Özellikleri Modeli ve Pekiştirme Teorisi gibi göze çarpan teoriler mevcuttur. Motivasyon gibi psikolojik bir olgunun yönetim bilimine dahil olmasında ve motivasyon açımlarının işletmelerde kullanılmasında başta birey ihtiyaçlarının karşılanması olmak üzere, işgören performansının yükseltilmesi, işgören kapasitesinin yüksek oranda kullanılması ve firma imajına olumlu katkı sağlanması gibi bir dizi amaç gözetilmekte olup, nihai hedef yönetsel başarı demek olan yüksek verimliliktedir.

Araştırma kapsamında incelenen firmadaki çalışanların %78’inin genç yaş olarak nitelendirilebilecek 18-35 yaş arası bireylerden oluştuğu gözlenmiştir. Genç nüfusun çok

olması firmada uygulanacak motivasyon sistemi araçları ve yardımcı öğeleri mantığının anlatılması ve aktif katılımının sağlanması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca araştırma bulgularına göre çalışanların yaklaşık %62'si firmada 4 yıldan az bir süredir çalışmakta ve önlerinde daha uzun yıllar olabileceğinden motivasyona önemli etkisi olan yetki ve sorumluluklara karşı da olumlu yaklaşmaktadır. Bu durum firmadaki motivasyon sistemi araçları ve yardımcı öğelerinin uygulanabilmesi açısından önemlidir.

Firma çalışanları işçi, şef, memur, uzman ve yönetim olmak üzere beş bölümde toplanmaktadır. İş gücü talebinin en yoğun olduğu bölüm ise işçi bölümüdür.

Firma başta ücret olmak üzere, ekonomik ödül, primli ücret gibi ekonomik motivasyon araçları; terfi ve ilerleme, kararlara katılma, sosyal uğraşlar, yetki ve sorumluluk gibi psiko-sosyal araçlar; iş güvenliği, iyi çalışma şartları, anlayışlı disiplin gibi çeşitli motivasyon araçları kullanılmaktadır. Araştırma bulgularına göre çalışanlar açısından en önemli motivasyon yöntemleri ekonomik yöntemlerdir. Bunun temelinde yatan sebep ise ülkedeki genel gelir düzeyinin düşük olmasıdır.

Sosyal aktivitelerin motivasyonu arttırıcı etkileri çalışanlar tarafından pek önemli görülmesi de ekonomik şartların iyileşmesi durumunda firmanın başarısı üzerinde olumlu etki yapacağı bir gerçektir. Toplumların kültürel düzeylerine göre sağlanan sosyal imkanlar değişmektedir. Türkiye şartlarında çalışanlar tarafından en çok rağbet görülen sosyal uğraşlar piknik-kamp olmaktadır. Gelişmiş kültürlerin bir göstergesi olan opera-bale, sinema, tiyatro gibi sosyal etkinlikler ise rağbet görmemektedir.

Çalışma temposunun yoğun olması işçi üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Bunun en belirgin örneği ise mesai sırasında yaşanan motivasyon eksikliğidir. Mesai sırasında yönetici, uzman ve şef gibi üstlerin, iyi davranışları işçiler tarafından çok önemli görülmektedir. İşlerin problemsiz sürmesi firma çalışanlarının işlerine motive olmasında dikkat ettikleri bir diğer konudur. Ayrıca mesai sırasında verilen molalar, sigara kullananların oranını göz önünde bulundurduğumuzda firma çalışanlarının işlerine motive olmasında etkili bulunmuştur.

Firmanın personeline yönelik sağlamış olduğu yemek, huzurlu çalışma ortamı, olumlu yönde gelişen yönetici-personel ilişkileri ve iyi sosyal imkanların motivasyon üzerinde etkisinin çok fazla olduğu araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Bu tür faktörler çalışan kesimin firmayı daha çok benimsemesini sağlamaktadır ve firmanın başarısında önemli olan faktörlerdendir. Çalışanlar tarafından yeterli görülmeyen servis, sigorta ve sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşullarının düzeltilmesinde motivasyonu arttıracağı şüphesizdir.



Ödüllendirme ve cezalandırmanın motivasyon üzerine etkisi büyük olmaktadır. İncelenen işletmede bu mekanizmanın tam olarak işlemediği araştırma bulgularından açıkça görülmektedir.

Firmada, araştırmada teorik olarak belirtilen motivasyon tekniklerinden bir kısmının uygulandığı görülmüştür. İşgörenlerin çoğunluğu işlerinden memnun olduklarını söylemelerine rağmen diğer sorulara verdikleri cevaplar bununla çelişmektedir.

Yapılan değerlendirmede ekonomik araçların kısmen kullanıldığı; yalnızca ücretler üzerinde yoğunlaşıldığı saptanmıştır. İşgörenler üzerinde motive edici bir unsur olan prim sistemi kullanılmamaktadır. Ayrıca çalışanlar için çok büyük önem taşıyan güvenlik gereksiniminin karşılanmasında firma sorunlar yaşamakta ve işgörenler yapılan sosyal ve yan ödemeleri yetersiz bulmaktadırlar.

İşgörenlerin motivasyonu açısından karşılaşılan bir diğer sorun da, demokratik bir yönetim anlayışının firmada yerleşmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. İşgörelere, kararlara katılma imkanı sağlanması gerekmektedir. Ayrıca işgörelere eşit davranılması gerekliliği de, üzerinde durulması gereken önemli bir sorundur.

Çalışan işçilerin fikirlerinin önemsenmesi ve statü, bir diğer motivasyon arttırıcı faktördür. Firmanın personeli ile yakından ilgilenmesi, onların sorumluluğuna eğilmesi çalışanların motivasyonlarını arttırmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen firmanın bu yöndeki davranışları çalışanlarını memnun etmekte ve yaptıkları işlere daha özen göstermelerini sağlamaktadır.

İşgörenler üzerinde teoride açıklanan motivasyon tekniklerinin tümü uygulanmamaktadır. Uygulanan teknikler de yetersiz kalmaktadır. Yöneticilerin, işgörenlerin çalışmaya motive edilebilmeleri için daha çok çaba harcamaları gerekmektedir.

Motivasyon sistemi araçları ve yardımcı öğeleri, kaliteye erişmede ve özellikle de kalite ile lider olmakta çok önemli bir öğedir. Bu öğeden azami faydanın sağlanabilmesi için personelin başarılı olabilmesi için nasıl motive edeceğimizi çok iyi belirlemek gerekmektedir. Kaliteye, motive olmuş ve kendini işine adanmış insanlar aracılığı ile ulaşılacağı vazgeçilmez bir gerçektir.

## 9. YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKYILDIZ Hüseyin, **Ücret Yapısının Oluşumu**, 1. Baskı, (Süleyman Demirel Üniv. Isparta 2001).

ALTUĞ Duygu, **Örgütsel Davranış**, (Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara: 1997).

ARGUN Tanju, “İletişim Ve Sosyal Paydaşlar”, **Executive Excellence**, Y. 1, S. 5, (Ağustos 1997).

AŞIKOĞLU Meral, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996.

BARLOW Janelle, ”Her Şikayet Bir Ödüldür”, **Executive Excellence**, Y. 1, S. 5, (Ağustos 1997).

BARNEY Jay B. - GRIFFIN Ricky W., **The Management Of Organizations**, (Houghton Mifflin Company, 1992).

BAŞARAN İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış**, (Ankara: 1996).

BATEMAN Thomas S. - ZEITHAML Carl P., **Management: Function And Strategy**, (Richard D. Irwin Inc., 1990).

BATMAN Orhan - YILDIRGAN Recep - SOYBALI H. Hüseyin, “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini İle İlişkisi”, **Standard Dergisi**, Y. 38, S. 455, (Kasım 1999).

BAYSAL A. Can - TEKARSLAN Erdal, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, (Avcıol Basım-Ya., İstanbul: 1996).

BENNETT Roger, **Management**, 3. Ed., (Financial Times Pitman Publishing, 1997).

BENTON Douglas - HALLORAN Jack, **Applied Human Relations: An Organizational Approach**, 4. Ed., (Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey: 1991).

BLANCHARD Ken, “Herkes Zaman Ayırım”, **Executive Excellence**, Y. 1, S. 5, (Ağustos 1997).

BOWEN David E. and Edward E. LAWLER, “Total Quality-Oriented Human Resources Management”, 1992.

BOOHER Dianna, “Kaliteli İletişim”, **Executive Excellence**, Y. 1, S. 5, (Ağustos 1997).

BREUER Nancy L., “Minimize Distractions For Maximum Output”, **Personnel Journal**, ol. 74, No. 5, (May 1995).

BUCK J. D. and M. MOTLUCK, “Perceptions Among Potential Employers And Business

- Students at christian colleges Regarding Work-Related Motivators: Multi- Countr Investigation”, 19 th Annual CBFA Coferance at Regent University, USA, 2003.
- BURNEY Mohammed A., “Motivating Engineers”, **IIE Solutions**, Vol. 32, No. 6, (June 2000).
- CAREY Robert, “Opening The Book On Productivity”, **Sales & Marketing Management**, Vol. 148, No. 3, (March 1996).
- CHRUDEN Herbert J., - SHERMAN Arthur W., **Managing Human Resources**, (South-Western Publishing Co., New York: 1984).
- CURRAN Victoria - BANKS Brian, “My Gal Monday Through Friday”, **Canadian Business**, Vol. 69, No. 11, (September 1996).
- ÇELİK, 1993 Kurumlar Özgün Çalışma [http:// Siirt.wep.gov.tr](http://Siirt.wep.gov.tr).
- DAFT Richard L., **Management**, 4. Ed., (The Dryden Press, 1997).
- DALTON Gene W., “Motivation And Control In Organizations”, **Motivation And Control In Organizations**, Edited by Gene W. Dalton and Paul D. Lawrence, (Richard D. Irwin Inc. and The Dorsey Press, 1971).
- DAVIS Gordon B. - NAUMANN J. David, **Personal Productivity**, (The McGraw-Hill Companies, Inc., New York: 1997).
- DAVID Saba, “Taking Necessary Step to Motivate Quality Programs”, 1993.
- DE CENZO David A. - ROBBINS Stephen P., **Human Resource Management**, 5. Ed., (John Wiley & Sons, 1996).
- DELANEY Joan, “Morale Boosters”, **Black Enterprise**, Vol. 26, No. 2, (September 1995).
- DI MARTINO Vittorio, “Telework: An Overview”, **Conditions Of Work Digest**, Vol. 9, (1/1990).
- DİNÇER Ömer - FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, (Beta Ya., İstanbul: 1996).
- DUFFY Jack “Motivating Employees: So What Do I Do On Monday?”, [www.ttg.sba.dal.ca/sba/profs/jduffy /Motivate/D\\_motiv.html](http://www.ttg.sba.dal.ca/sba/profs/jduffy/Motivate/D_motiv.html).
- EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, No. 80, Bursa, 1996.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya., İstanbul: 1996).
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, 4. Baskı, (Beta Yayınları İstanbul: 1994).
- EREN Erol - ERDİL Oya - ZEHİR Cemal, “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde

- Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, S. 2, (Temmuz 2000).
- EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, 4. Baskı, (Beta Ya., İstanbul: 1993).
- EREN Haldun, **Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, (Alfa Ya. İstanbul: 1997).
- ERENGÜL Bilge, **Kültür Sihirbazları**, 1. Baskı, (Evrım Ya., İstanbul:1997).
- ERTEKİN Yücel, **Örgüt İklimi**, (TODAİE Ya., Ankara: 1978).
- FARBER Barry J., “Call To Action”, **Sales & Marketing Management**, Vol. 146, No. 13, (November 1994).
- FLYNN Gillian, “Non-Sales Staffs Respond To Incentives”, **Personnel Journal**, Vol. 73, No. 7, (July 1994).
- GANNON Martin J., **Organizational Behavior: A Managerial And Organizational Perspective**, (Little, Brown and Company, Boston, Toronto: 1979).
- GARİH Üzeyir, “Müşterek Karar Alma”, **Akşam Gazetesi**, 28 Mayıs 2001.
- GILBERT Dan, “Response”, **Compensation & Benefits Review**, Vol. 26, No. 2, (March/April 1994).
- GULL Gregory A., “Sinerjik İletişim”, **Executive Excellence**, Y. 1, S. 5, (Ağustos 1997).
- HAGEMANN Gisela (Çev. Göktuğ Aksan), **Motivasyon El Kitabı**, 2. Baskı, (Rota Ya. 1997).
- HERSEY Paul - BLANCHARD Ken, **Management Of Organizational Behavior**, (Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey: 1982).
- HERZBERG, Frederick Theory of motivators and hygiene factors, 1959.
- HERZBERG Frederick, “One More Time: How Do You Motivate Employees?”, **Motivation And Control In Organizations**, Edited by Gene W. Dalton and Paul D. Lawrence, (Richard D. Irwin Inc. And The Dorsey Press, 1971).
- HICKS, Herbert G. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev: Osman TEKOK, Turhan Kitabevi, Ankara, 1979.
- İNCİR Gülten, **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No. 313. , Ankara, 1984.
- KALDENBERG Dennis O. and David H. GOBELL. “Total Quality Management Practices and Bussines Qutcomes Evidence From Dental Practices”, 1995.
- KARATOPRAK Hasan, “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Motivasyon”, 2004.

KEENAN Kate, Yöneticinin Klavuzu Motivasyon, Çev: Ergin KOPARAN, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996.

KELLY Stephen, “Rethinking American Management Strategies”, www. relojournal. Com.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 5. Baskı, (Beta Ya., İstanbul: 1995).

KOONTZ Harold - O’DONNELL Cyril, **Principles Of Management: An Analysis Of Managerial Functions**, 4. Ed., (McGraw-Hill Book Company, 1968).

KOVANCI Ahmet, “Toplam Kalite Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, 2001

LİNDNER J. R., “Understanding Employee Motivation”, Journal of Extension, 36 (3), 1998.

LUTHANS Freud, **Organizational Behavior**, 6. Ed., (McGraw-Hill, Inc., 1992).

MAITLAND Iain, İnsanları Motive Etmek, İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara, 1997.

MAİER S. F. Faulire to escape traumatic elektrik shock: Incompatible skeletal motor response or learned helplessness? Learning&Motivation, 1970.

MCGEE Marianne Kolbas - FILLON Mike, “If You Want Workers To Be More Productive, Energize Them”, **Information Week**, No. 574, (04/08/1996).

MCGREGOR Douglas Murray, “The Human Side Of Enterprise”, **Motivation And Control In Organizations**, Edited by Gene W. Dalton and Paul D. Lawrence, (Richard D. Irwin Inc. and The Dorsey Press, 1971).

MULVEY Paul W. - RIBBENS Barbara A., “The Effects Of Intergroup Competition And Assigned Group Goals On Group Efficacy And Group Effectiveness”, **Small Group Research**, Vol. 30, No. 6, (December 1999).

NELSON Bob, “Dump The Cash, Load On The Praise”, Personel Journal/ACC Communicatios, July 1996.

NEWSTROM John W. - DAVIS Keith, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, 9. Ed., (McGraw-Hill, Inc., 1993).

NORTHCRAFT Gregory B. - NEALE Margaret A., **Organizational Behavior: A Management Challenge**, (The Dryden Press, 1996).

OKTAY Mahmut, **Davranış Bilimlerine Giriş**, (Der Ya., İstanbul: 1996).

ONARAN Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, (Ankara Üniv., S.B.F. Ya., Ankara: 1981).

ÖZDEMİR Mahmud, “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, **Verimlilik**

- Dergisi**, (1991/2), s. 169-174. 76. ÖZGEN Hüseyin – TÜRK Murat, “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. 30, S. 4, (Aralık 1997).
- ÖZGENER Şevki, “Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Motivasyonuna Katkıları”, 2004
- ÖZGEN Hüseyin– Murat TÜRK, “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, **Amme İdaresi Dergisi**, Aralık 1997.
- PEKER Ömer, **Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği**, (TODAİE Ya., Ankara: 1995).
- PFEFFER Jeffrey (Çev. Sinem Gül), **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, 2. Baskı, (Sabah Ya., 1995).
- PRICE Michael J. and E. Eva CHEN. “Total Quality Management In Small High Technology Company”, 1993.
- PROPENKO J. I., “Verimliliğin Rolü, Unsurları, Politika ve Stratejileri” başlıklı tebliğ, **İşletmelerde Verimliliğin Geliştirilmesi Konusundaki TİSK–İLO İşbirliği Projesi Çerçevesinde ‘1. Verimlilik Eğitimi Semineri’**, 29-30 Nisan 1991, Dedeman Oteli, (İstanbul: 1992).
- RASMUSSEN Erika, “Summertime, And The Selling Ain’t Easy”, **Sales & Marketing Management**, Vol. 50, No. 7, (July 1998).
- RATZBURG Wilf H., [www.geocities.com/Athens/Forum/1650/htmlbto02.html](http://www.geocities.com/Athens/Forum/1650/htmlbto02.html).
- REPORT Worklife, “Working At A Distance”, **Worklife Report**, Vol. 8, No. 2, (1991),
- ROBERTSON R. F., “Develop A Performance–Focused Organization”, **Hydrocarbon Processing**, Vol. 75, No. 12, (December 1996).
- ROY Marie Christine–Stephane GAUVIN, “Electronic Group Brainstorming”, **Small Group Research**, Vol. 27, No. 2, (May 1996), s. 215-247.
- SAPANCALI F., “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, 1993.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat – TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, (Alfa Ya., Bursa: 1998).
- STRINGER Robert A., “Achievement Motivation And Management Control”, **Motivation And Control In Organizations**, Edited by Gene W. Dalton and Paul D. Lawrence, (Richard D. Irwin Inc. And The Dorsey Press, 1971).
- ŞİMŞEK M. Şerif - AKGEMCİ Tahir - ÇELİK Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, (Nobel Ya., 1998).
- TAN Carol S. - SALAMONE Paul R., “Understanding Career Plateauing: Implications For

- Counseling”, **Career Development Quarterly**, Vol. 42, No. 4, (June 1994).
- TINAZ Pınar, “Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları”, **Mercek**, Y. (Temmuz 2000).
- WERTHER William B. – DAVIS Keith, **Human Resources And Personnel Management**, 4 Ed., (McGraw-Hill, Inc., 1996).
- YILMAZ Hüseyin, “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik”, **Standard Dergisi**, Y. 38, S. 448, (Nisan 1999).
- YOZGAT Osman, **İşletme Yönetimi**, 7. Baskı, (Marmara Ün. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Ya. İstanbul: 1989).

## **ÖZGEÇMİŞ**

1978 yılında Tekirdağ ili Malkara ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini burada tamamladı.

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Van Meslek Yüksek Okulu Radyo TV bölümünü 1998 yılında bitirmesinin ardından, 2003 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu.

2003 yılında profesyonel olarak gazete köşesi ve kitap yazarlığına başladı. 2004 yılında ise İstanbul' da özel bir şirkette insan kaynakları müdürü olarak göreve başladı.

2005 yılından bu yana yerel gazetelerde köşe yazarlığına ve ayrıca kitap yazarlığına devam etmekle birlikte, İstanbul' da ki özel bir şirkette insan kaynakları müdürü görevini halen sürdürmektedir.