

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞGÖREN MOTİVASYONU VE BİLGİ TOPLUMU
SÜRECİNDE GEÇİRDİĞİ DEĞİŞİM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUKADDES YEŞİLKAYA

DANIŞMAN

Yrd.Doç.Dr.HÜSNÜ KAPU

KARS-2005

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Mukaddes YEŞİLKAYA'ya ait "İşgören Motivasyonu ve Bilgi Toplumu Sürecinde Geçirdiği Değişim" konulu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

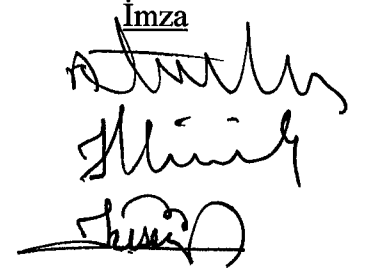
Öğretim Üyesinin Ünvanı, Adı ve Soyadı

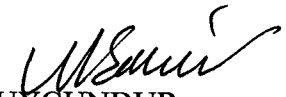
Doç.Dr.Atılhan NAKTİYOK

Yrd.Doç.Dr.Hüsnü KAPU (Danışman)

Yrd.Doç.Dr.Hüseyin Ali KUTLU

Yrd.Doç.Dr.Adem ÜZÜMCÜ (Yedek)

İmza



UYGUNDUR
Doç. Dr. Nilat ŞAHİN
15.10.7.1.2005

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ	III
TABLO LİSTESİ	IV
ŞEKİL LİSTESİ	V
GİRİŞ	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN TANIMI, SÜRECİ VE KURAMLAR

1. Örgütlerde İşgören ve Motivasyon	3
1.1. Örgütlerde İşgören Faktörü ve Örgüt İçin Önemi	4
2. İşgören Motivasyonunun Önemi	6
2. Motivasyon Süreci	7
3. Motivasyon Kuramları	9
3.1. Kapsam Kuramları	9
3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	9
3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	11
3.1.3. Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi	12
3.1.4. ERG Yaklaşımı	13

3.2. Süreç Kuramları	14
3.2.1. Beklenti Kuramları	14
3.2.1.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	14
3.2.1.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramları	15
3.2.2. Eşitlik Kuramı	16
3.2.3. Amaç (Hedef Tayini) Kuramı	17

İKİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN GELENEKSEL FAKTÖRLER

1. Bireysel Kaynaklı Faktörler	20
1.1. İş Doyumu	20
1.1.1. İş Doyumu Çalışmalarının Amaçları	22
1.1.2. İş Doyumunun Ölçülmesi	22
1.1.3. İş Doyumunun Başarıya Etkisi	23
1.2. Moral	23
1.3. Hayal Kırıklığı	24
1.4. İş'ten Soğuma	27
1.5. Değişim	28
1.6. Rol Çatışması	29
2. İş ve İşyeri Kaynaklı Faktörler	30
2.1. Fiziksel Çalışma Ortamı	30
2.1.1. Gürültü	31
2.1.2. Aydınlatma	33
2.1.3. Renkler	33
2.1.4. Atmosferik Koşullar	34

2.2. İş İle Personel Arasındaki Uyum	34
2.3. İş Dizaynı	35
2.3.1. İşi Genişletme (Job Enlargement)	35
2.3.2. İş Zenginleştirme	35
2.3.3. İş Değiştirme (İş Rotasyonu)	36
2.3.4. Özerk Çalışma Ekipleri	36
2.3.5. Esnek Çalışma Saatleri	37
2.4. İş Ortamında Monotonluk	37
2.5. Stres	38
2.6. Çatışma ve Örgütsel Performans	39
2.6.1. Fonksiyonel Çatışma	39
2.6.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma	39
3. Yönetmel Politika ve Davranış Kaynaklı Faktörler	40
3.1. Güçlü Bir Örgüt Kültürünün Oluşturulması	41
3.2. Amaç Birliği Sağlama (Hedef Belirleme)	42
3.3. Ücret	44
3.4. Maddi Teşvikler	44
3.5. İşi Çekici Kılma	45
3.6. Terfi (Yükselme)	45
3.7. Ödüllendirme	46
3.8. Cezalandırma	48
3.9. Yetki Devri	49
3.10. İşgöreni Takdir Etme	50
3.11. Yönetmel Hayal Kırıklığı ve Sebepleri	51
3.12. Statü	51
3.13. Şikâyetleri Değerlendirme	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BİLGİ TOPLUMUNDA MOTİVASYON ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİM
VE BİLGİ İŞÇİSİNİN MOTİVASYONU

1. Bilgi Kavramının Tanımı ve Kapsamı	53
2. Bilginin Yönetimi ve Sınırları	55
3. Bilgi Toplumu Kavramı ve Temel Özellikleri	56
4. Çalışanların Yönetiminde Bilgi Toplumuyla Gelen Yönetimsel Paradigma Değişimi	58
5. Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler	60
6. Toplam Kalite Yönetimi ve Motivasyon	61
7. Bilgi İşçisinin Tanımı, Özellikleri ve Motivasyonu	63
7.1. Şirket İçi Bilgi Transferi	65
7.2. Sanal İşgücü	66
7.3. Personel Güçlendirme (Empowerment)	68
7.4. Koçluk (Coaching)	68
7.5. Kendi Kendini Motive Etme (Oto-Motivasyon)	70
7.6. Örgütsel Öğrenme	72
7.7. Katılnalı Yönetim	73
7.8. Bilgi Alt Yapısının Oluşturulması	74
7.9. Bilginin Üretimi	75
7.10. Bilgi Ortamının Oluşturulması	76
7.11. Bilgi Eylemcileri	77
8. Motivasyonun Sürmesini Sağlama	78

SONUÇ	80
KAYNAKÇA	82
ÖZGEÇMİŞ	90

ÖZET

Liberal iktisat ve hukuk görüşünün egemen olduğu zamanlarda, işletmelerde beşeri kaynakların yalnızca ekonomik bir araç olduğu düşünülmekteydi. Yöneticiler ve şirket sahipleri, çalıştırdıkları personeli yalnızca “işini yapan ve bunun karşılığında parasını alan, sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını var olduğu fark edilmeyen ya da göz ardı edilen basit işletme unsurları” olarak görmekteydiler. Oysa ki, içinde bulunduğumuz, bilgi çağı olarak da adlandırılan bu dönemde, böylesine bir anlayış geçerliliğini tamamen yitirmiştir. Bilgi çağına girişle birlikte, organizasyonlarda üretim, pazarlama, finansman, halkla ilişkiler, araştırma-geliştirme ve diğer işletme fonksiyonlarında olduğu gibi, insan kaynakları yönetiminde de köklü bir değişim süreci yaşanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bilginin kullanım ve yayılım hızındaki artışa paralel olarak “bilgi”, pek çok alanda olduğu gibi, çalışan motivasyonunun artırılmasında da stratejik bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, bilginin “amaç” ve aynı zamanda “araç” olarak tanımlandığı bu dönemde, beşeri kaynak faktörünün maddi ihtiyaçları dışında diğer bazı psikolojik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarının da yönetim tarafından karşılanabildiği ölçüde performans yükselişi elde edilebileceği açık bir gerçek haline gelmiştir. Bu çalışmada, organizasyonlarda örgütsel başarıya ulaşmanın kaçınılmaz bir yolu olarak görülen işgören motivasyonunu etkileyebilecek faktörlerden bazıları, bunların çalışan motivasyonu üzerindeki olumlu-olumsuz etkileri, uygulanabilecek çözüm yolları ve son olarak bilgi toplumu sürecinde motivasyon anlayışındaki değişim, genel bir bakış açısıyla incelenmiştir.

ABSTRACT

In the ages where liberal economy and juristical opinions were dominant, human resources were solely thought of as economical means. Managers and company owners considered their employees as nothing but simple operational ingredients who do the work and in return earn an income, whose social and psychological needs were overlooked or not noticed. However, in this era which is named as “information age”, such an understanding is completely invalid. With the introduction of the “information age”, as in production, marketing, financial issues, public relations, research and development, and other operational functions, human resources management is also overgoing a radical change process. In other words, parallel to the speed of information and its dissemination, the increase of the employees motivation, as seen in many other areas, is also accepted as a strategic asset. Thus, nowadays where information is defined not only as “asset” but also as “goal”, the fact that the performance increase can be obtained to the extend that some psychological, social, cultural needs other than human resource factor’s material needs are fulfilled by the management became an obvious fact. This study is an overview of the positive and negative effects of some factors that can affect the employees motivation which is accepted as inavitable way for reaching the organisational organic success, provides some applicable solution approaches, and last but not least explains the transformation in the apprehension of the motivation in information society.

ÖNSÖZ

Lisans öğrenimim sırasında, İşletme Yönetimi dersini aldığımız kıymetli hocam Yrd.Doç.Dr.Yahya Fidan'a, "İyi bir işgören motivasyonu ile kısa zamanda şartırtıcı bir başarıya ulaşılabilceği bir gerçek, bilhassa ülkemizdeki çoğu yöneticiler, neden işgören motivasyonunu artırabilecek teknikleri uygulamaya geçirmekten ve daha yüksek başarı elde etmekten kaçınıyorlar?" sorusunu yönelttiğimde kendisi şöyle yanıt vermişti: "Çünkü onlar, bu tekniklerin işe yaramayacağına ve bunları uygulamanın anlamsız olduğunu inaniyorlar." Bu yanıt karşısında, özellikle Türk yönetici ve girişimcilerinin en önemli sorunlarından birinin, süregelen bu yanlış inaniş olduğuna karar verdim. Eskiden beri alışılmış, eksiklikleri çeşitli araştırmalarla ortaya çıkarılmış bu tür yönetim teknikleri ısrarla uygulanmakta, insan hala bir makineymiş gibi algılanmakta, onun sosyal bir varlık olduğu göz ardı edilmekte ve örgütlerde insan faktörü ile ilgilenmeye ya da geliştirmeye değer görülmeyen bir varlık olarak tanımlanmaktaydı.

Güncelliğini ısrarla bugün bile yitirmemiş olan söz konusu klasik bakış açısını eleştirmek ve sahip olduğumuz imkanlar dahilinde bu noksanlık konusunda tamamlayıcı olabilmek adına, organizasyonlarda işgören motivasyonunu etkileyen bazı geleneksel faktörler, işe yönelik motivasyonu artırıcı teknikler ve içinde bulunduğumuz bilgi toplumunda, motivasyon anlayışında yaşanan değişim üzerinde önemle durduk.

Bu çalışmamda olduğu gibi, bana hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini cömertçe sunan sevgili anneme, rahmetli babama, sevgili ablalarım, bana emeği geçen ve yardımlarını esirgemeyen tüm hocalarıma ve her zaman yanımda olan tüm arkadaşlarıma teşekkürler.

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 : Hayal Kırıklığı Karşısında İşgören Tepki ve Davranışları.....	26
Tablo 1.2 : İşçiler Arasında İş Sağlığını Önleme Amacıyla Aşılmaması Gereken Gürültü Etkisinde Kalma Süreleri.....	32
Tablo 2.1 : Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine.....	60

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Motivasyon Süreci.....	8
Şekil 1.2 : Porter ve Lowler Modeli	16

GİRİŞ

Günümüz bilgi çağında, organizasyonlarının başarıya ulaşabilmeleri için, beşeri kaynak faktörü üzerinde özellikle ve önemle durmaları gerektiği gerçeği kabul edilmektedir. Artık beşeri kaynak unsuru, dünyadaki pek çok girişimci ve yönetici tarafından son derece dikkate alınmakta, insanın maddi ihtiyaçları dışında diğer bazı psikolojik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarının var olduğu bilinmekte ve bu ihtiyaçların ancak yönetim tarafından karşılanabildiği ölçüde performans yükselişi sağlanabileceği görüşü benimsenmektedir.

Klasik bakış açısına sahip yöneticiler ve işletme sahiplerinin büyük bir çoğunluğunun, işgörelere; yalnızca emir veren, çalıştırdıkları personelin iş yerinde ve iş dışındaki maddi ve psikolojik ihtiyaçlarına tepkisiz kalan ve işgören çalışma performansı ile işe yönelik motivasyonu artırabilecek yolları araştırma konusunda fazla çaba sarf etmeyen amirler olarak dikkati çektikleri görülmektedir. Özellikle ülkemizdeki yönetici ve girişimcilerin ciddi bir kısmının en önemli sorunlarından birinin de süregelen bu yanlış inanış olduğu göze çarpmaktadır. Eskiden beri alışılmış, eksiklikleri çeşitli araştırmalarla ortaya çıkarılmış bu tür yönetim teknikleri bugün bile ısrarla uygulanmakta, insan hala bir makineymiş gibi algılanmakta, işgörenin sosyal bir varlık olduğu, diğer örgüt elemanlarıyla bir etkileşim halinde olduğu göz ardı edilmekte ve insan faktörü, ilgilenmeye ya da geliştirmeye değer görülmeyen bir varlık olarak tanımlanmaktadır.

Oysa bilgi toplumunda, söz konusu bakış açısında ciddi bir paradigma değişimi yaşanmıştır. Geleneksel düşüncede işgören; çalışmaktan ve sorumluluktan kaçınan, dayatma ve zorlamayla harekete geçirilmesi mümkün olabilen, "sıradan" işletme unsurları olarak tanımlanmaktayken, bilgi toplumunda; rekabetçi ekonomik yapı gereği, zihinsel kabiliyetlerinden de yararlanılması zorunlu hale gelmiş, bilgiyle beslenen, bilgiyi üreten, kullanan ve yayılımını sağlayan "kilit elemanlar" olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu durumda, örgütlerde nasıl böylesine köklü bir paradigma değişiminin yaşandığı sorusu akla gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, geleneksel düşünce biçiminin rasyonelliğe dayanan yönetim anlayışında, örgütteki maddi faktörler üzerine yoğunlaşılması sonucu insan faktörü geri planda bırakılmışken, günümüz bilgi toplumunda işgörenin bu denli ön plana çıkmasına neden olan gelişmeler nelerdir? Bu sorunun en kapsamlı cevabı elbette ki, geleneksel düşünce sisteminden doğan tıkanıklıklar ve bu düşünce biçiminin örgütsel verimliliğin artırılabilmesi konusunda yetersiz kalmış olmasıdır. Bununla birlikte, yaşanan ilk gelişme, 1930'lu yıllarda gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarıdır. Bu araştırmalar, o dönem için son derece dikkat çekici bulgularla sonuçlanmış ve organizasyonlarda insan faktörü üzerinde yoğunlaşılması konusunda ciddi bir dönüm noktası olmuştur. Örgütte yeniden tanımlanan insan faktörü ve verimlilik üzerindeki etkisi daha sonra, motivasyon, yönetime katılma davranışlar gibi olgulara dayanan neo-klasik ya da davranışsal yaklaşımının geliştirilmesine temel teşkil etmiştir.

Davranışsal yaklaşımla birlikte, örgütlerde insan faktörü ve özellikleri konusunda öne sürülen iddiaların geçerliliğinin tespiti amacıyla yapılan çalışmalar, ilerleyen yıllarda modern organizasyon teorilerinin geliştirilmesiyle sonuçlanmıştır. Modern organizasyon teorilerinin ardından, bilginin stratejik öneminin ortaya çıkışıyla gerçekleşen bilgi çağına geçişle birlikte, post-modern organizasyon teorileri ileri sürülmüştür.

Bu çalışmada ise geleneksel düşüncede ve bilgi toplumunda işgörenin nasıl tanımlandığı, ne tür motivasyonel yaklaşımların geliştirildiği ve her iki dönemde işgören motivasyonunun ne tür faktörlerden etkilendiği konusunda veri elde edilmeye ve bu verilerin karşılaştırılması suretiyle geleneksel motivasyon anlayışı ile bilgi toplumunda motivasyon anlayışı arasındaki genel farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN TANIMI, SÜRECİ VE KURAMLAR

Motivasyon kavramı, çoğu zaman kulağa gizemli bir kavram gibi gelmektedir. İlk bakışta insanların üzerlerine serpiştirildiğinde herkesin birdenbire büyük bir enerjiyle yüklenmiş gibi verimli çalışma isteği duymasına neden olan sihirli bir tozmuş gibi düşünülür. Hâlbuki motivasyon olgusu, düşünüldüğü gibi gizemli bir şey değildir. Birçok kişinin motivasyonu böyle zannetmelerinin nedeni, insana verilen değer onlar üzerinde bu kadar önemli düzeyde olumlu farklılıklar ortaya çıkarabileceğine inanmamaları ya da ne denli şaşırtıcı etkiler ortaya çıkardığı hakkında yeterli derecede bilgi sahibi olmamalarıdır. Bu durumda, “İşgörenlerin etkin ve verimli çalıştırılmalarında motivasyonun rolü nedir?”, “Tarihsel süreç boyunca, özellikle içinde yaşadığımız, “bilgi” ya da “bilişim” toplumu olarak isimlendirilen toplumsal yapıda, motivasyon biçimi yani, işgörenleri daha etkin ve verimli çalıştırmayı sağlamanın biçimi nasıl değişmiştir?” gibi soruların cevapları aranacaktır. Bu soruların cevabına geçmeden, öncelikle motivasyon kavramı, örgütlerde insan faktörü ile onun motivasyonunun önemi ve işgören motivasyonuna yönelik öne sürülmüş teoriler kısaca ifade edilmeye çalışılacaktır.

1. Örgütlerde İşgören ve Motivasyon

Motivasyon terimini, teknik bir terim olarak tanımlarsak aslında, Latince “hareket ettirme” anlamına gelen *movere* kelimesinden gelmektedir. İngilizce karşılığı ise yine aynı anlamda kullanılan *move* kelimesidir. Daha sonra kısmen farklılaşarak motivasyon (*motivation*) olarak literatürde anılmaya başlanmıştır.¹

Atkinson’a göre motivasyon, yönetimin çağdaş etkisi, kuvvet ve davranıştaki sebatlılıktır. Hunt’a göre ise motivasyon, bireylere karşı nasıl davranıldığıyla ve bireylerin yaptıkları iş hakkında neler hissettikleriyle ilgilidir. Ancak, insanları

¹ Lyman W. Porter and Others, *Motivation and Work Behavior, Seventh Edition*, (New York: McGraw-Hill Companies, 2003), p.1.

motive etmek görüldüğü kadar kolay değildir. İnsanı neyin motive ettiği konusunda çok sayıda psikolojik teori vardır. Güç insanın içinde mi, dışında mı, koşullara mı bağlı ya da koşulsuz mu, onları yönlendiren hedefler mi, değil mi? Bütün bunlar, insanlarda çalışma isteği yaratanın ne olduğuna ilişkin akademik araştırmalarda ele alınan tartışmalı sorulardır.²

İş ortamında iyi bir performans; kabiliyet, tecrübe, ödül ve bunların ötesinde motivasyona bağlı olarak ortaya çıkan bir göstergedir. İnsanlar sürekli olarak, başarabilecekleri ve kendileri için önemli olan hedefleri seçerler. Bu tür bir “hedef yönetimi” faaliyetine motivasyon adı verilir. “Yönetimsel bir kaynak olarak işçilere verilen önem ve yöneticilerin bireylere karşı hem iç hem dış güçleri daha iyi yönetebilmeleri açısından, motivasyonun doğasını anlamaları gerektiği son derece önemlidir.³

Çalışanları motive etme konusunda araştırma yapanlardan biri olan John Allan, bu amacı ilke edinen bir yönetici için, motive etme çalışmalarını ana hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralamıştır.⁴

- ✓ Çalışanları cesaretlendirmek, etkilemek, onlara ilham vermek ve yönlendirmek.
- ✓ Daha iyi çalışmalar için mantıklı sebepler gösterebilmek.
- ✓ Çalışma isteklerini artırmak.
- ✓ Yaptıkları işten dolayı kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak.

İfade edilen söz konusu motive etme çalışmalarından sonra, şimdi işgörenlerin örgüt için ne anlama geldiklerinin ve önemlerinin anlaşılması konusu irdelenecektir.

1.1. Örgütlerde İşgören Faktörü ve Örgüt İçin Önemi

Psikologlar, yöneticilerin yaptıkları en büyük hatalardan birinin, çalışanlarına birer makineymiş gibi davranmaları, başka bir ifadeyle, onlara insan muamelesi yapmadıklarını ifade etmektedirler. Ne yazık ki makineleşmiş bir

² John W. Hunt, *Yönetim İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu*, Çev. Mesut Odman, (Ankara: Öteki Yönetim Dizisi, 1993), s. 19.

³ Kevin Gallagher and Others, *People In Organisations*, (America: Open Learning Foundation Enterprises Ltd., 2002), p. 436.

⁴ John Allan, *Motive Etme*, Çev. Ali Çimen, (İstanbul: Timaş Yayınları, 1998), s. 11.

dünyada, insana da bir makine gibi davranılmaktadır. Oysaki yöneticiler, çalışanlara insan olduklarını unutmadan davranmalı ve onlarla olan ilişkilerini bu gerçeğe dayandırmak suretiyle sürdürmelidirler.⁵

St. Lois Emerson Elektrik Fabrikası yöneticisi Armond Dunlop şöyle diyor: "Çalışanlarımıza insan olduklarını unutmadan davranmak için büyük bir titizlik içindeyiz. Bu sebeple ilk olarak, bölüm amirlerden çalışanların isimlerini mutlaka öğrenmelerini istiyoruz. Haftalık bir gazete çıkararak, çalışanlarla ilgili haberlere yer veriyoruz. Fabrikanın başarıları, özel olaylar, terfiler vs. gibi çalışanlarımızı ilgilendiren konuları ele alarak, onlara verdiğimiz önemi vurgulamak istiyoruz."⁶

Emerson Elektrik Fabrikası'nda olduğu gibi her organizasyon ya da işletme, bu tür girişimlerle, çalışanlarının bu yöndeki ihtiyaçlarını karşılama konusunda sahip oldukları duyarlılıkları göstermelidirler. Böylece çalışanlar, çalıştırıldıkları işletme tarafından önemsendiklerini algılayabilecek, sahiplenme ve aidiyet duygusuyla daha istekli, daha verimli çalışma isteği duyabileceklerdir.

Organizasyonda görev alan her personel, elbette ki işletmeye belirli değerler verecek ve bunun karşılığını bekleyecektir. Özden'e göre çalışanlar şirkete;

- Belirli bir *zaman* dilimi içerisinde *emeklerini*,
- Önceki işlerinden edindikleri bilgi birikimi ve *tecrübelerini*,
- Yaratıcılık, sorun çözme, analitik yaklaşım gibi *yetkinliklerini*,
- Dürüstlük, özveri, sadakat gibi *kişilik özelliklerini*,
- Önceki iş çevresi, yakınları gibi nüfuz edebilecekleri *çevre ve ilişkilerini*, verirler ve karşılığında ise şirketten;
- Ücret, prim, sosyal haklar gibi *maddi getirileri*,
- Şirketin politikaları ve gelecek potansiyeline bağlı olarak *sosyal güvenliklerini*,
- Sosyal ilişkileri ve bir gruba ait olmayı sağlayan *kurum vatandaşlığını* veya informel grup üyeliklerini,

⁵ James K. Van Fleet, *Yöneticilerin Yaptıkları En Büyük 22 Hata*, Çev. Ayça Haykır, (Ankara: Öteki Yönetim Dizisi, 1993), s. 166.

⁶ Fleet, s. 166.

➤ **Eğitim ve yükselme olanaklarına** bağlı olarak gelişim potansiyelini, alırlar.⁷

Elbette ki çalışanlar için, yukarıda sözü edilen sunumlar, beklentileri karşılanabildiği oranda zamanla farklılaşabilecek, bir anlamda sunumlarla beklentiler arasındaki denge değişebilecektir. Söz konusu dengenin sağlanabilmesi hususunda kuşkusuz en önemli etken, işgören motivasyonudur. Çünkü çalışanlar, ancak olumlu yönde motive oldukları takdirde örgüte sözü edilen değerleri sunabileceklerdir. Bu durumda ise “örgütsel anlamda bu denli önem arz eden işgören faktörünün nasıl motive edilebileceği” sorusu akla gelmektedir. Çalışmanın buradan sonraki kısımlarında, bu sorunun yanıtı aranmaya çalışılacaktır.

1.2. İşgören Motivasyonunun Önemi

Motive edilme ihtiyacı, yalnızca çalışma hayatında değil, günlük hayatta, insanın var olduğu hemen hemen her yerde duyulan bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç eksikliği, bazen açık bir şekilde, bazen de kapalı olarak (personelin davranış biçiminden) kendini göstermektedir.

Çoğu zaman insanlar, can sıkıntısı, yapılan işten hiç keyif almama ya da kısmen alma, işe geç gelme ya da erken çıkma isteği duyma, her fırsatta işletmeyi ve yönetimini eleştirme, işyeri kurallarına ve üstlerin talimatlarına uymama, mesai zamanının çoğu kısmını işle ilgisiz faaliyetlerle geçirme gibi olumsuz davranışlar sergilemek suretiyle, motivasyona duydukları ihtiyacı, farkında olarak ya da olmayarak gösterirler. Yöneticiler bu şekilde olumsuz ve rahatsız davranışlar sergileyen personelle karşılaştıklarında, yöneticilerin bir an önce çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik tedbirler almaları gerekmektedir. Nihayetinde insan, duygu ve düşünce yönüyle zengin ve derin bir varlıktır. Onun sosyal bir varlık olduğunu kabul etmek ve bu tip ihtiyaçlarını karşılamak gerekir. Motivasyon ise insanın bu taleplerin ne ölçüde karşılanabildiğinin bir göstergesidir.

Motive etmenin önemi ile ilgili diğer bir husus da, motivasyon çabalarının yalnızca işletme dünyasında değil, çok daha önce başlatılması gerektiğidir. Bu anlamda, bilhassa Türkiye ve benzer sosyoekonomik koşulları olan ülkeler,

⁷ Mehmet Cemil Özden, “Nitelikli Çalışanların İş Yaşamına İlişkin Tercihleri”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı: 3, (2001), ss. 33,34.

bireyler henüz küçük yaşlarda iken (çoğunlukla ilköğretim döneminde) hangi alanlarda çalışmaya eğilimli oldukları, ne tür işlere ilgi duydukları, hangi alanlarda çalışırlarsa başarılı olabilecekleri konularında ciddi çalışma ve tespitler yapmalıdırlar. Ayrıca bireyler, gelecekte yapacakları üniversite seçimleri de dahil olmak üzere, yetenek ve özellikleri doğrultusunda en doğru alana yönlendirilmelidirler. Gelecek yıllarda elbette kimi bireylerin ilgi alanlarında kayma ve değişimler yaşanabilecektir ancak bu değişim genellikle çok önemli boyutlarda gerçekleşmeyebilir. Burada önemli olan, böyle bir uygulamanın, bireyleri daha baştan motive etmekte olduğudur. Bireylerin kabiliyetlerine göre eğitilmeli ve meslek konusunda en doğru seçimi yapmaları için yetişkin aile fertleri ya da öğretmenler tarafından yönlendirilmelidirler. Bu tür bir yönlendirme genellikle tahmin etme biçiminde ortaya çıkabilir. Bunun yanında böyle bir yönlendirme biçimi, bilimsel ilkelere dayandırılmadığından yanılma olasılığı da muhtemelen yüksek olacaktır.

Motivasyon yoluyla bireyin yaptığı işi sevebilmesi, kendisini bir bütünün parçası olarak hissedebilmesi sağlanabilmektedir. Bu da performans yükselişi ve daha verimli bir çalışmayla sonuçlanabilir. Bu durumdan, kaliteli ve yüksek üretim düzeyi sonrasında karların artmasıyla işletme de kazançlı çıkacaktır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında bireyin motive olup olmadığına dair davranış belirtileri ve bunlar karşısında işletme sahipleri ve yöneticilerce alınabilecek tedbirlere, uygulanabilecek yönetim taktiklerine geniş bir biçimde yer verilecektir. Ancak daha öncesinde, motivasyon sürecinin nasıl gerçekleştiği incelenecektir.

2. Motivasyon Süreci

Hellriegel ve Slocum'a göre, işgörenin performansı ile yetenekleri ve motivasyonu arasında bir bağlantı vardır. Diğer bir ifadeyle performans, yetenek ve motivasyon derecesinin bir fonksiyonudur. Şöyle ki;⁸

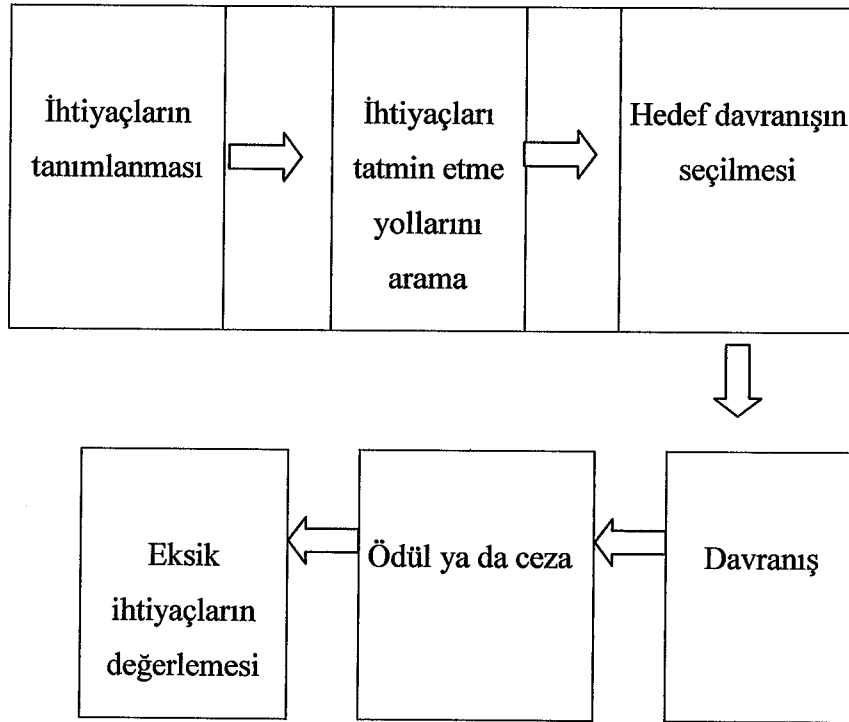
$$\text{Performans} = f(\text{Yetenek} \times \text{Motivasyon})$$

Bu prensibe göre yetenek, insanların görevlerini yerine getirebilmeleri için gereken doğal kabiliyetleridir. Ancak yetenek, yüksek bir performans gösterebilmek

⁸ Don Hellriegel and John W. Slocum Jr., *Organizational Behavior*, Tenth Edition, (Canada: Thompson/ South Western, 2004), p. 117.

için tek başına yeterli değildir. Yüksek bir performansı hedefleyen insanlar için ise motivasyon, genel olarak üç olguyla ilgilidir; 1) Bireyleri davranışa yönlendiren nedir? 2) Davranışları kontrol eden nedir? ve 3) Söz konusu davranışın sürdürülmesi nasıl sağlanır? Motivasyon süreci, bireyin ihtiyaçlarını tanımlamasıyla başlar. İhtiyaçlar insandan insana farklılık gösterebilirler. Bu farklılık psikolojik (tanınma ihtiyacı, biyolojik ihtiyaçlar v.b.) ya da sosyal anlamda olabilir. Daha sonra, bireyin ihtiyaçlarını karşılama yollarını aramasıdır. Sonrasında birey, hedef davranış seçer (motivasyon aynı zamanda bir hedef yönetimidir). Bir sonraki aşama, öngörülen davranışın gerçekleştirilmesidir. Davranışın hayata geçirilmesi sonrasında ödül ya da cezadan biriyle karşı karşıya kalınır. Son aşamada ise karşılaşılan sonucun ödül ya da ceza olmasına göre ihtiyaçlar azaltılır ya da elenir. Bu süreç aşağıdaki gibi gösterilebilir.⁹

Şekil 1.1 : Motivasyon Süreci (Don Hellriegel and John W. Slocum Jr., *Organizational Behavior*, Tenth Edition, (Canada: Thompson/ South Western, 2004, p. 119.)



Motivasyon sürecinin, ağırlıklı olarak ihtiyaçlar ve bunların tatmini ile ilgili olduğunu tespit ettikten sonra, bu sürecin belirlenmesiyle bağlantılı olarak ortaya çıkmış olan, birçok araştırmacı ve bilim adamı tarafından öne sürülen çeşitli motivasyon kuramları ele alınacaktır.

⁹ Hellriegel and Slocum, p. 119.

3. Motivasyon Kuramları

Motivasyon, birçok değişikenden etkilenebilen karmaşık bir konudur. İnsanları daha iyi çalışmaya motive eden tek bir yöntem yoktur, fakat birbirinden farklı iddialar öne süren ve değişik nedenlerle eleştirilen bir dizi teori öne sürülmüştür. Bu teoriler, bilhassa yönetsel anlamda birçok uygulamaya değerli bir temel sağlar.¹⁰

Motivasyon konusunda öne sürülmüş kuram ve modeller yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirleme, motivasyonu sürdürme ve çalışmalarında yardımcı olma amacını taşır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçları dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, bazıları da kişiyi dışarıdan yönlendiren faktörlere ağırlık vermektedir. Literatürde motivasyon kuramları, kapsam kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki ana grupta sınıflandırılmaktadır.

3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam teorileri genel olarak, bireyi içten motive eden faktörlerin neler olduğunu açıklamaya çalışırlar. Diğer bir ifadeyle bu kuramlar, ne tür etkenlerin ya da ihtiyaçların bireyin davranışlarını yönlendirebileceğini ifade etmeye çalışırlar. Bu alandaki araştırmalar, 1970 ve 1980'lerde yapılmış ve az bir kısmı deneysel ya da teorik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaların büyük bir kısmı ise 1990'lı yıllarda yapılmış ve iş başarımı ihtiyacı ile çalışma doğası üzerine odaklanmışlardır.¹¹

Bu teorilerden en çok bilineni Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi"dir. Frederick Herzberg'in "Çift Faktör" kuramı ve David Mc Clelland'ın "Başarı Güdüsü" kuramıdır.

3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Literatürde en çok bilinen motivasyon modeli, ihtiyaçlar hiyerarşisi modelidir. Abraham Maslow insanların, bir hiyerarşi ile sıralanabilen, birbirinden çok farklı olan ihtiyaçlara sahip olduklarına işaret etmektedir. Bu modelin temeli bazı esaslara dayanmaktadır.¹²

¹⁰ Gallagher and Others, p. 436.

¹¹ James L. Bowditch and Antony F. Buono, *A Primer on Organizational Behavior*, Fifth Edition, (America: John Wiley and Sons, 2001), s. 65.

¹² Hellriegel and Slocum, p. 119.

- ✓ Bir ihtiyacın tatmin edilmesi, motivasyonun gerçekleşebilmesi açısından önemli bir role sahiptir. Bununla birlikte, bir ihtiyaç karşılandığı zaman, diğeri yavaş yavaş ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden insanlar ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterirler.
- ✓ Çoğu insan için ihtiyaçlar ağı komplekstir. Bu ihtiyaçlar insanın herhangi bir zamanda davranışlarını etkileyebilir. Bu durum açıkça, söz konusu ihtiyaçlardan biriyle karşılaşıldığı zaman, ihtiyaç karşılanıncaya kadar davranışlarını belirleyici bir özellik gösterir.
- ✓ Bireyi, üst seviyedeki ihtiyaçlardan önce alt seviyedeki ihtiyaçlar, tatmine yönelik davranışa sevk eder.
- ✓ Üst seviyedeki ihtiyaçları karşılamamanın yolları, alt seviyedeki ihtiyaçları karşılama yollarından daha fazladır.

Modele göre beş tip ihtiyaç söz konusudur. Bunlar;¹³

- Fizyolojik ihtiyaçlar (Yeme, içme, barınma ve hayatı devam ettirme)
- Güvenlik ihtiyaçları (Hastalık ve yaşlılık gibi hallerde geleceği garantiye alma)
- Sevgi ve ait olma ihtiyaçları (Başkaları tarafından sevilme, başka insanları sevebilme, sevgi ve dayanışma ile kurulan bir gruba ait olma)
- Saygınlık ihtiyacı (Başarılı olma, prestij kazanma, kendine saygı duyma, başkalarından saygı görme ve terfi etme)
- Kendini gerçekleştirme ve yaratma ihtiyaçları (Sorun çözme, araştırmacılık ve kişisel merak giderme, bilimsel buluşlar)

Keenan da, her insanın karşılamak istediği temel ihtiyaçlarının var olduğunu ve bunlar bir araya gelerek insan davranışının mekanizmasını oluşturduklarını ve alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadan motivasyonun gerçekleşemeyeceğini ifade etmiştir. Bu ihtiyaçların karşılanması ise hoşnutsuzluk ortadan kaldıracak ve insanlar talihsiz oldukları duygusundan sıyrılacaklardır.¹⁴

¹³ Hellriegel and Slocum, p. 119.

¹⁴ Kate Keenan, *Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon*, Çev. Ergin Koparan, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996), s. 19.

Bu teoriye yönelik birinci ana eleştiri, modelin motivasyondan çok tatmine yönelik olmasıdır. İkinci ana eleştiri ise bu teorinin ücret faktörünü bir hijyen faktör olarak ele alması, dolayısıyla ücretin motivasyon sağlayıcı bir etken olmadığını ileri sürmesidir.¹⁵

Koçel ise Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmenin daha uygun olacağını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, herkesin aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün olamamaktadır. Herkes, çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Bunun yanında, Maslow'un öne dürmüş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluğunu sorgulayan pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarının bir kısmı Maslow'un varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığı iddia etmişlerdir. Ancak bu tür eleştirilere rağmen, ihtiyaçlar hiyerarşisinin basitliği, anlaşılabilir ve mantıklı oluşu nedeniyle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur.¹⁶

3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in motive edici-hijyen teorisi olarak geliştirdiği model, işe yönelik motivasyon konusunda belki de en çok tartışmalı teoridir.¹⁷ Herzberg'in öne sürdüğü bu model, Maslow'un modelinin geliştirilmiş biçimidir. Bununla birlikte, Herzberg ile Maslow arasındaki fikir farklılıkları iki ana noktada farklılaşmaktadır. Birincisi, düşük ve yüksek basamaklar arasında bulunan ihtiyaçlar konusunda, Herzberg, Maslow'dan daha güçlü ya da daha belirgin farklılıklar ileri sürmüştür. İkinci farklı nokta ise Herzberg'in teorisinin temeli, mühendis ve muhasebecilerle görüşmek suretiyle elde edilmiş deneysel verilere dayanmaktadır.¹⁸

Herzberg ve meslektaşları yaptıkları araştırmalarda kritik bulgular elde etmişlerdir. Bu araştırmalarda iki sorunun cevabı aranmıştır. 1) Kendinizi işinizde ne zaman en olağanüstü hissettiğinizi detaylı olarak betimleyebilir misiniz? 2) Kendinizi işinizde ne zaman en kötü hissettiğinizi detaylı olarak betimleyebilir misiniz? Herzberg'in bu çalışmasında, sözünü ettiği motive edici ve hijyen faktörleri ise şöyle

¹⁵ "Çapraz Kültürler", <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/caprazliderlik.htm>, (10.07.2005)

¹⁶ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 9,b. (İstanbul: Beta Yayınları, Eylül 2003), ss. 640,641.

¹⁷ Porter and Others, p. 9.

¹⁸ Gallagher and Others, p. 459.

açıklanmaktadır. *Motive edici faktörler; başarı sağlama, tanınma, sorumluluk, gelişme ve büyüme* gibi bireyleri çalışmaya yönelik motive eden faktörlerdir. *Hijyen faktörler ise motive edici faktörlerin tersine işle ilgili olmayan, dış kökenli olan; şirket politikaları, ücret, yardımlaşma ilişkileri ve denetime ilişkin faktörlerdir.*¹⁹

Hijyen faktörler geliştirildiğinde bireyler işe yönelik daha az memnuniyetsizlik duyarlar. Diğer bir ifadeyle, hijyen faktörlerin varlığı ya da karşılanması halinde iş memnuniyetsizliği azalır. Fakat bunlar, iş memnuniyetinin artırılmasına tek başlarına katkıda bulunamazlar ya da yeterli olmazlar.²⁰ Yalnızca iş memnuniyetsizliğinin yaşanmasını önlerler.²¹

Eren ise Herzberg modelinin güdülemeyi bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kaldığı yönünde bir eleştiride bulunmuştur. Özellikle de Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde henüz ihtiyaçlar 4. ve 5. hiyerarşik basamaklara erişmediğinden hijyen faktör olarak tabir edilen 1.,2. ve 3. basamak ihtiyaçlar aynı zamanda güdüleyici bir rol de oynayabilmektedir. Eren, Herzberg modelinin daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun bir model olarak nitelendirilebileceğini ileri sürmektedir.²²

Akademisyenler Herzberg'in teorisinin, örgütte işlerin iki yönü olan iş memnuniyeti (bireylerin görev terimlerine yönelik olarak neler yaptıkları) ve işin içeriği (iş kurma) ile ilgili eleştirilerde bulunmuşlardır. Bu teoriye yöneltilen en önemli eleştiri çalışmada, neden içsel ve dışsal iş faktörlerinin performansı etkilediği sorusunun cevabının olmayışıdır. Ancak, Herzberg'in yöneticilere yaptığı tavsiyelerin güncel olduğu söylenebilir.²³

3.1.3. Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi

En çok bilinen motivasyon kapsam teorilerinden birisi de, McClelland tarafından geliştirilmiş olan öğrenilmiş ihtiyaçlar teorisidir. Bu teoride, insanların temel olarak dört farklı tür ihtiyacı olduğunu ileri sürmüştür. Bu ihtiyaçlar insanların, geçmiş hayatlarındaki tecrübelerinden öğrendikleri, başarıma, güç, ait olma ve özerklik

¹⁹ Porter and Others, p. 9.

²⁰ John R. Schermerhorn Jr., *Core Concepts Of Management*, (America: John Wiley and Sons, 2004), p. 181.

²¹ Bowditch and Buono, p. 68.

²² Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8.b., (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2004), s. 512.

²³ Schermerhorn, pp. 181-182.

ihtiyaçlarıdır.²⁴ McClelland'ın bu çalışması aslında iki ilginç noktaya işaret etmektedir. Birincisi, teoriye göre, motivasyon yetişkinlik döneminde bile değişebilmektedir. İkincisi ise motivasyon, ihtiyaç gelişimine odaklı bir bağımlı değişkendir.²⁵

McClelland'a göre başarı ihtiyacı, karmaşık temel görevlerin yerine getirilmesi ya da problemlerin çözülmesinde daha etkin olmayı sağlayan ihtiyaç türüdür. Güç ihtiyacı, diğer insanları kontrol etme, davranışlarını yönlendirme ya da onlardan sorumlu olma isteğinden kaynaklanan ihtiyaçtır. Ait olma ihtiyacı, arkadaşlık kurmak, bunu sürdürmek ve diğer insanlarla sıcak ilişkiler kurmak isteğiyle ilgili bir ihtiyaçtır.²⁶ Özerklik ihtiyacı ise özgür olma, yalnız çalışma, kendi iş sahasını tercih etme ve aşırı kural ve prosedürlerle engellenmeme isteğini ifade eder.²⁷

Eren, başarı güdüsünün tek başına bireylerin güdülenmesi üzerinde etken olmadığını ileri sürmektedir.²⁸ Burada, diğer motive edici faktörlerin etkileri üzerinde de durulması hususuna işaret edilmektedir.

3.1.4. ERG Yaklaşımı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin geliştirilmiş bir biçimi olan bu yaklaşım, Alderfer tarafından ileri sürülmüştür. Alderfer, Maslow'un farklı ve daha karmaşık olan modelinde yer alan beş ihtiyaç düzeyini yeniden yapılandırarak, ihtiyaçları üç grupta toplamıştır.²⁹

- *Var olma İhtiyacı (Existence)* : Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisinin 1. ve 2. basamağında yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. Fiziksel ve maddi ihtiyaçları tamamını içerir.
- *Aidiyet-İlişki Kurma İhtiyacı (Relatedness)* : Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisinin sevgi ve saygınlık ihtiyaçlarına karşılık gelir.
- *Gelişme İhtiyacı (Growth)* : Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisinin kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelir.

²⁴ Porter and Others, s. 11.

²⁵ Bowditch and Bouno, p. 68.

²⁶ Schermerhorn, p. 182.

²⁷ Porter and Others, p. 12.

²⁸ Şimşek, s. 525.

²⁹ Gallagher and Others, p. 456.

Alderfer'e göre, bu üç ihtiyaç birbirleriyle, hiyerarşik olmaktan çok birbirini takip eder bir şekilde ilişkilidirler. Ayrıca, bu ihtiyaçlar kesin olarak ardışık değildir ve bir ihtiyaçtan mahrum kalmak, o ihtiyacın harekete geçirmenin tek yolu değildir. Örneğin, büyüme ihtiyacı tatmin edildiğinde, diğer ihtiyaçlar daha şiddetli bir şekilde artabilir.³⁰

Alderfer'in bu modelinin temeli, İhtiyaçlar Hiyerarşisi modeline dayandığından, Maslow modeline yönelik yapılan eleştirilerin bu model için de geçerli olduğunu söylemek mümkündür.

3.2. Süreç Kuramları

1990'lı yıllarda öne sürülen bu kuramlar, kapsam kuramlarında işaret edilen insan ihtiyaçları ve bunların davranış üzerindeki etkilerinden ziyade, davranışları yönlendiren, motivasyonu sağlayan faktörleri bir süreç olarak açıklamaya çalışmışlardır. Diğer bir ifadeyle, kapsam kuramları bireyleri motive eden spesifik ihtiyaçlarla ilgilenirken, süreç teorileri birey davranışının nasıl harekete geçirildiği, nasıl yönetildiği, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl sonlandırıldığı üzerinde durmaktadır.³¹

Süreç kuramlarının başlıcaları; davranış şartlandırması (sonuçsal şartlandırma) yaklaşımlarıyla, beklenti teorileri, eşitlik teorisi ve amaç teorisidir. Şimdi bunlar sırasıyla incelenecektir.

3.2.1. Beklenti Kuramları

Beklenti teorilerine göre, insanların kendileri için beklentiler oluşturmalarına dayanır.³² Beklenti kuramları literatürde, Victor H. Vroom'un beklenti kuramları ile Porter ve Lawler'in beklenti kuramları olarak yer almaktadır.

3.2.1.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom tarafından ileri sürülen bu yaklaşım, ilk olarak Vroom'un 1964'te yayınlanan kitabında matematiksel formülasyon yoluyla ele alınmıştır. Vroom'un modeli, gerçek bir hayat motivasyonu analizine dayanır. Vroom'a göre motivasyon, özel bir görev konusunda nasıl davranılacağı ile ilgilidir. Bu davranış seçimi iki aşamalı bir beklenti dizisiyle gerçekleşmektedir. Birincisi, motivasyonun, belirli bir performans derecesine dayalı bireysel bir bekleyişten etkilendiğidir.

³⁰ Gallagher and Others, pp. 456-457.

³¹ Gallagher and Others, p. 467.

³² Gallagher and Others, p. 467.

İkincisi ise, bireylerin dış çevrelerinden edindikleri dışsal değerlerle motive olduklarıdır.³³

Vroom'a göre bireylerin valens olarak adlandırılan bir değer derecesi vardır. Valens, insanların bireysel tercihlerini gösterir. Örneğin, birçok işgören, daha fazla para ya da tanınma amaçlı pozitif bir valense sahiptir. Ancak tersine, iş stresi gibi bir durum bireyin negatif valense sahip olmasına neden olur.³⁴

Araştırmacılar, Vroom'un bu kuramının bazı sakıncalar ya da sorunlar taşıdığını ileri sürmektedirler. Vroom, bireylerin elde mevcut olan bütün alternatiflerin sağladığı tüm ödülleri kafalarında değerlendirerek verdikleri hayali, rasyonel kararlara ilişkin varsayımlardan hareket ettiklerini sürmektedir. Oysaki en iyiyi bulana kadar tüm alternatif yolları araştırmamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, kendilerini aşağı yukarı tatmin eden bir ödülle karşılaştıklarında, diğer ödül alternatiflerini, davranış planlarını inceleme ve dikkate alma işini bir yana bırakırlar. Bu ise insanların çoğu zaman bulduklarıyla yetindiklerini ve en iyiyi araştırma konusunda fazla istek duymadıklarını göstermektedir. Ayrıca insanların herhangi bir ödüle duydukları ihtiyacın şiddeti zaman içinde değişebilmektedir.³⁵

3.2.1.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramları

Porter ve Lawler'a göre bireylerin motivasyon derecesi, belirli bir performans derecesini doğrudan belirlemez. Burada temel varsayım, ödülün olasılığı ve değer alanının, birey motivasyonunun bir fonksiyonu olduğudur. Bununla birlikte bunlar, bireyin kabiliyetleri, özellikleri ve rol algılamasıyla ilgilidirler. Bu durum, aşağıdaki şekil yardımıyla şöyle gösterilmektedir.³⁶

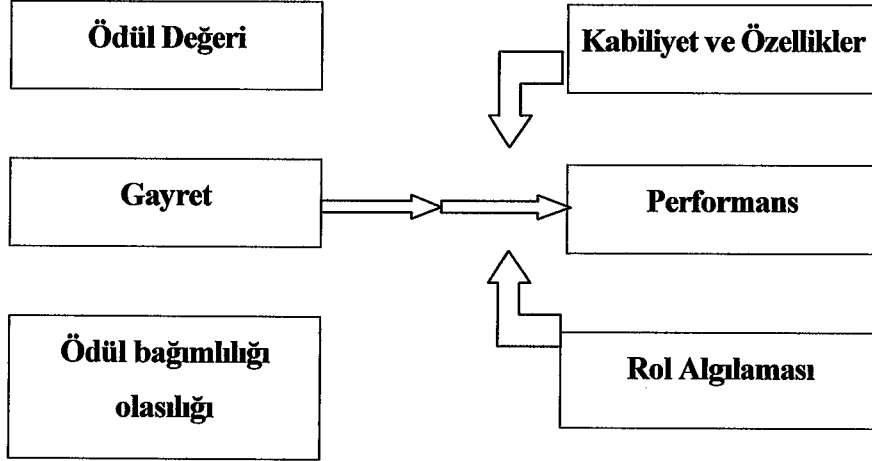
³³ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, (America: McGraw Hill Irwin, 2004), pp. 298-301.

³⁴ Kreitner and Kinicki, p. 300.

³⁵ Şimşek, s. 541.

³⁶ Gallagher and Others, p. 469.

Şekil 1.2. Porter ve Lowler Modeli (Kevin Gallagher and Others, *People In Organisations*, (America: Open Learning Foundation Enterprises Ltd., 2002, p. 469)



Porter ve Lawler'e göre, eğer bireyin kabiliyetleri ve özellikleri yeterli değilse, görevini etkinlikle yerine getirebilmesi için gereklilikleri elde etmesi gerekecektir. Burada, işsel (ikramiye) ve dışsal ödüller (iş başarıma duygusu) ortaya çıkmaktadır. Bu ödüller ise işe yönelik motivasyonu harekete geçirecek ve iş memnuniyetini belirleyici bir nitelik kazanacaktır.³⁷

Beklenti teorilerine yöneltilen en önemli eleştiri, bu teorilerin çok kompleks oldukları ve test edilmelerinin zor olduğu hususundadır. Diğer bir eleştiri de bu teorilerin öne sürdüğü gibi, bireylerin belirli bir davranışı gerçekleştirmeden önce ayrıntılı mantık aritmetiği hesaplamaları yaptıklarına ilişkin şüphedir.³⁸

3.2.2. Eşitlik Kuramı

Eşitlik teorisi J.Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teori, temel olarak adalet duygusuna dayanmaktadır. Modelin ana varsayımı, işgörenlerin, kendilerinininki ile diğer işgörenlerin ödülleri arasındaki dengeyi karşılaştırma yoluyla sağlama çabasında olduğudur.³⁹

Adams'ın sözünü ettiği adalet anlayışı, bir işgörenin, diğer işgörenlerin ödüllерinin daha fazla ya da daha az oluşuyla ilgilenmesine dayalıdır. Eşitlik teorisine göre işgörenler,

³⁷ Gallagher and Others, p. 470.

³⁸ Koçel, s. 653.

³⁹ Mary L. Tucker and Others, *The Human Challenge Managing Yourself and Others In Organization*, Seventh Edition, (New Jersey: Prentice Hall, 2002), p. 138.

kendi girdi-çıkıtı oranlarını diğerlerinininkiyle karşılaştırlar ve eğer bireyler bir eşitsizlik algırlarsa bu eşitsizliği gidermek ve ödöl şansını arttırmak için daha sıkı çalışırlar.⁴⁰

Adams'ın bu modeli daha sonra Leon Festinger tarafından geliştirilmiştir. Festinger'e göre bireyler, inançları ve davranışları arasındaki dengeyi (eşitliği) sürdürme çabasındadırlar. Bir insanın ciddi sağlık sorunları ortaya çıkarmasından dolayı sigarayı bırakması ya da söz konusu riskleri göze alarak gelecekte ciddi sağlık sorunlarıyla karşılaşmayı kabullenmesi, buna örnek olarak gösterilebilir.⁴¹

Çeşitli uygulamalı araştırmaların sonuçlarına göre, genel olarak eşitlik teorisinin iddia ettiği hususlar doğrulanmakta, ancak teorisinin tam olarak kabul edilebilmesi için metodolojik açıdan daha güçlü ve sağlıklı araştırmalara gerek duyulduğu ifade edilmektedir.⁴²

3.2.3. Amaç (Hedef Tayini) Kuramı

Edwin Locke tarafından ileri sürölen bu modele göre hedefler, bireylerin çalışmalarını doğrudan belirleyicidir. Amaçlar, organizasyonlarda yönetici ve astlar arasındaki performans beklentilerini açıklayıcı niteliktedir, görev geribildirimi için referans teşkil ederler ve kendi kendini yönetim davranışı için bir temeldirler.⁴³

Locke, hedef tayininin, bireylerin çalışma performansını ve iş memnuniyetini arttırdığına inanmaktadır. Ayrıca Locke ve arkadaşları, yöneticiler ve takım liderlerinin, doğru hedefler ve doğru yöntemler üzerinde çalışmaları gerektiğini belirtmişlerdir.⁴⁴ Locke'ye göre, zor hedeflerin beklentisi daha yüksek performansı gerektirirken, kolay hedeflerinki daha düşük performansa neden olmaktadır. Ayrıca zor hedefler, kolay hedeflere göre fedakârlık açısından daha yüksek bir başarı düzeyi sağlar.⁴⁵

Çeşitli yönetim uygulamalarında ve bilhassa Amaçlara Göre Yönetim uygulamasında, örgütlerde amaç belirleme işinin öneminin vurgulanması, Amaç Teorisi'nin geçerliliği açısından bir gösterge olarak düşünölebilmektedir.⁴⁶

Eren, Locke'nin her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde oluştuğu iddiasına karşılık, gerçekte bireyin her zaman amaçlı hareket etmediği

⁴⁰ Tucker and Others, p. 138.

⁴¹ Kreitner and Kinicki, p. 291.

⁴² Koçel, s. 655.

⁴³ Schermerhorn, p. 185.

⁴⁴ Schermerhorn, p. 185.

⁴⁵ Bowditch and Buono, p. 76.

⁴⁶ Koçel, s. 655.

gibi amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmadığını hatta çoğu kez bilinçsiz ve fazla düşünme ve yargılamalarda bulunmadan amaç seçtiğini ve harekete geçtiğini ileri sürmektedir. Eren ayrıca, bireysel farklılıkların doğurduğu algılama ve değerlendirme değişikliklerinin var olduğunu, dolayısıyla belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacağı ve seçeceği amaçların da buna bağlı olarak farklılaşacaklarını ifade etmiştir. Bu durum ise bireysel amaçları tek tek belirleme ve buna uygun yönetsel davranış belirleme konusunda bir zorluk oluşturmaktadır.⁴⁷

⁴⁷ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s. 527.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN GELENEKSEL FAKTÖRLER

Motivasyon yönetimi, uzun süredir öncelikli bir yönetsel işlev olarak değerlendirilmektedir. Ancak, son yıllarda iş dünyasında yaşanan değişimler motivasyonun önemini daha da artırmış, hızlanan küreselleşme ve beraberinde getirdiği yoğun küresel rekabet, verimlilik olgusunu üretim sürecinin odağına taşıırken, motivasyon kavramını da verimliliğin anahtarı durumuna getirmiştir. Bu anlamda, doğru stratejiyi belirlemek ve uygun modeli bulmak, motivasyon yöneticileri için güç ve oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Belirlenecek stratejinin ve seçilecek modelin, hem kaliteyi hem de rekabet gücünü artıracak potansiyele sahip olması gereklidir. Bu nedenle motivasyon stratejisi belirlenirken ve uygun motivasyon modeli seçilirken çok yönlü düşünülmesi, birçok örgütsel faktörün göz önüne alınması gerekmektedir. Çağdaş yönetim kuramları ışığında, motivasyon yönetiminde izlenecek stratejileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.⁴⁸

- ✓ İşin, işi yapacak kişi için daha anlamlı olacak şekilde, yeniden yapılandırılması,
- ✓ Ücret sistemlerinin performansa dayandırılması,
- ✓ Çalışanların motivasyonunu uyarabilme becerisine sahip yöneticilere, diğer bir anlatımla liderlere yönetim kadrolarında yer verilmesi.

Tüm bu bilgiler ışığında, bu çalışmada temel belirleyici kabul edilen ve bilhassa uygulama açısından motivasyon yöneticilerine önerilen stratejiler şöyle sıralanabilir;

- ✓ Bireyin çalışma sırasında, psikolojisini doğrudan etkileyebilecek nitelikteki faktörlerin, örgütsel amaçlara hizmet doğrultusunda biçimlendirilmesi,

⁴⁸ Gülten İncir, "Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları: 3, (2002), s. 70.

- ✓ Çalışma ortamının ya da örgüt ikliminin, çalışanların işlerinden keyif alabilecekleri ve maksimum verimlilik gösterme isteği duyabilecekleri nitelik ve niceliklere sahip hale getirilmesi,
- ✓ Motivasyon yöneticisinin, çalışanların hatalı (başarısız) performanslarına yapıcı, doğru (başarılı) performanslarına ise destekleyici ve geliştirici bir anlayışla yaklaşma gerekliliğinin temel amaç edinilmesi.

Çalışmada, belirlenen bu stratejiler doğrultusunda genel olarak, personel motivasyonunu etkileyebileceğini düşündüğümüz muhtemel faktörlerden; bireysel kaynaklı faktörler, iş ve işyeri kaynaklı faktörler ile yönetsel politika ve davranış kaynaklı faktörlerden ve bunlarla karşı karşıya kalındığında yöneticilerce alınabilecek önlemlerden bahsedilecektir.

1. Bireysel Kaynaklı Faktörler

Çalışanların motivasyonları bireysel anlamda pek çok faktörden etkilenebilmektedir. Bunlar daha çok, kişinin sahip olduğu maddi ve manevi değerleriyle ilgilidir ve kişinin çalışma ortamındaki davranışlarına büyük ölçüde yansımaktadırlar. Kişinin genel psikolojik durumu, ruh sağlığı gibi konular, psikoloji ve davranış bilimlerinin ana konuları olduğundan, bu çalışmada bunlardan, konuyla en çok ilgisi bulunduğu düşünülen iş doyumunu, moral, hayal kırıklığı, işten soğuma, değişim, rol çatışması gibi faktörlere yer verilecektir.

1.1. İş Doyumu

İş doyumunu genel olarak, personelin yaptığı işten elde ettiği maddi ve manevi kazançlardan, çalışma arkadaşlarından ve yaptığı işten duyduğu memnuniyettir. Bu kavramı iş motivasyonu ile karıştırmamak gerekmektedir. Çünkü iş doyumunu, iş motivasyonunu sağlayan sürecin başlangıç noktalarından biri olarak değerlendirilebilir.

İşinden doyumlu olan (işinden memnun olan) personelin davranışları ile işinden doyumlu olmayan (işinden memnun olmayan) personel arasındaki en belirgin fark, işten duyulan memnuniyetin bireysel performansa yansımalarıdır. İşini seven bir birey, işini sevmeyen bir bireye göre çalışmalarını daha keyifli bir biçimde sürdüreceğinden, çalışmalarında daha verimli, belki de daha yaratıcı olacaktır.

İnsan günlük hayatının önemli bir kısmını işinde geçirmektedir. İş, yalnızca ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da bireyin dünyasında önemli bir yere sahiptir. O halde insanın iş doyumu, mutluluğu nasıl sağlanacaktır? İş doyumu, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür. Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş doyumu, işin özellikleriyle personelin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu uyum ne kadar çok olursa, o oranda yüksek bir iş doyumu gerçekleşecektir.⁴⁹

İş doyumu çalışanın, işle ilgili deneyimlerinin değerlendirilmesi sonucunda oluşan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanabilir. Çalışanların işe karşı olan duygusal tepkileri olarak da tanımlanmaktadır. Yani, çalışanların işten beklentileriyle ilgilidir.⁵⁰

İş doyumu tek boyutlu bir kavram değildir. İşin pek çok yönü, olumlu ya da olumsuz olarak iş doyumunu belirler. İşin yönetimi, denetim, ücret, çalışma koşulları gibi özelliklerin yanında bireyin gereksinimleri, istekleri ve beklentileri de dikkate alınmalıdır. Çünkü bunlar farklı bireyler tarafından farklı algılanabilmektedir. Bir birey aynı çalışma koşullarından tatmin olurken, diğer bir birey tatmin olmayabilir.⁵¹

Çalışanların, yaptıkları işten duydukları memnuniyet derecesi, onların organizasyondaki yükselme ve gelişme hızlarını da olumlu yönde etkileyecektir. İş memnuniyetinin yaşanmaması durumunda ise birey, o işten ayrılma isteği duyduğundan her fırsatta işletmeyi ve organizasyonu eleştirecek, işinin gereklerini yerine getirmeyecek ya da kısmen getirecektir. Bu durumda yöneticilerin başvurabilecekleri en iyi yol, iş doyumu araştırmalarıdır. Bu araştırmalar, işinden memnun olmayan bir personelle karşılaşan yöneticilere asıl sorunun teşhis edilmesinde önemli ölçüde yardımcı olmaktadır.

⁴⁹ Hüseyin Özgen ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Adana: Nobel Yay., 2002), s. 327.

⁵⁰ Selami Yıldırım, "Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini", *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, Sayı 1-2, (Haziran 1995), s. 442.

⁵¹ Yıldırım, s. 443.

1.1.1. İş Doyumu Çalışmalarının Amaçları

İşletmelerde yöneticilerce yapılan iş doyumu çalışmalarının genel anlamda başlıca beş amacının olduğu ifade edilmektedir. Bunlar;⁵²

- ✓ **Organizasyondaki potansiyel problemleri teşhis etmek :** İşinden memnun olan (doyumlu olan) birey, işyerinde olumlu davranışlar içindedir. İşinden memnun olmayan (doyumsuz olan) bireyse, olumsuz davranışlar sergiler. Bu durumda işletme yöneticiler, hangi faktörlerin çalışanların iş doyumlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilediğini onların davranış biçimlerini gözlemleyerek tespit etmelidirler. Olumsuz koşullar söz konusuysa, bunları ortadan kaldırma ya da iyileştirme yönünde harekete geçmelidirler.
- ✓ **Devamsızlık ve işten ayrılma nedenlerini açıklamak:** Verimliliğin düşmesine neden olan işten ayrılmaların kökeninde çoğu kez iş doyumsuzluğu yatmaktadır.
- ✓ **Personel tutumlarındaki örgütsel değişimlerin etkisini değerlendirmek:** Çalışanların yaptıkları işe karşı tutum ve davranışları, işletme yöneticilerinin gelecekteki politikalarını belirlemede etkili olmalıdır (İşin zorluk derecesine, işe yönelik eğitim gereksinimine, teknik bir yetersizlik olup olmadığına göre yeni politikaların şekillenmesi).
- ✓ **Yönetim ve sendika arasındaki çatışmalarla ilgili doğru bilginin sağlanması:** İş doyumu araştırmaları işçi-işveren arasındaki ilişkileri düzenleyici ve kanıtlayıcı bir nitelik taşımaktadır (Yönetenler ve yönetilenler arasındaki çıkar dengesinin sağlanıp sağlanmadığının kontrolü).
- ✓ **Yönetimle çalışanlar arasında iyi bir iletişimin sağlanması:** Çalışanların yaptıkları işten memnuniyet derecesi, iletişim sisteminin işlerliğine bağlıdır. Esas olarak, iş doyumu ve iletişim süreçlerinin geliştirilmesi sinerjik bir sonuç ortaya koyacaktır.

1.1.2. İş Doyumunun Ölçülmesi

Hellriegel ve Slocum, iş doyumu ve doyumsuzluğu nedenlerinin fiziksel aktivite ihtiyaçlarına, çalışma koşullarına, organizasyondaki mevcut ödüllere ve benzeri faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Bu doğrultuda,

⁵² Özgen ve Diğerleri, ss. 327, 328.

Hellriegel ve Slocum'a göre iş doyumunu (iş memnuniyeti), aşağıdaki soruların cevaplandırılması suretiyle ölçülebilmektedir.⁵³

- ✓ Yapılmakta olan iş, çalışanın zamanının tamamını alıyor mu?
- ✓ Bu organizasyonda yer almak çalışan tarafından, bir şans olarak görülüyor mu?
- ✓ Alınan ücret ile yapılan iş birbirine eşit mi?
- ✓ Çalışan, yaptığı işle ilgili olarak karar verme özgürlüğüne sahip mi?
- ✓ Kendi başına çalışma şansına sahip mi?
- ✓ Diğer çalışanlarla yakın arkadaşlıklar geliştirme şansına sahip mi?
- ✓ Diğer çalışanlara yardım edebilme şansı var mı?
- ✓ İş güvenliği olduğuna inanıyor mu?

1.1.3. İş Doyumunun Başarıya Etkisi

Erdoğan'a göre iş tatmini konusunda çalışmalar, yaptığı işten tatmin olan işgörenin, işinde daha başarılı olacağı, daha verimli çalışacağı, işine daha bağlı olacağı ve bu nedenle de daha çok çalışacağı yönünde görüşler ortaya çıkarmıştır. Ancak, bireysel başarıyı sadece iş tatminine bağlamak doğru değildir. Erdoğan bu önemli hususu biçimsel olan ve biçimsel olmayan grup ilişkileriyle açıklamaktadır. Bir organizasyonda ve buradaki bir iş grubunun içinde yer alan bir işgörenin görevsel anlamda diğer grup üyelerine bağlılığı, onun grup normlarından sapmasına, az veya çok üretim yapmasına mani olacaktır.⁵⁴ Burada görülen başarı, ilk bakışta bireysel olarak algılansa da, gerçekte grup ilişkilerinin bireye bir yansıması sonucu ortaya çıkmış olduğu dikkati çekmektedir.

1.2. Moral

İşletme yönetimi açısından bakıldığında moral, işyerindeki bütün koşul ve etmenlerin ortaklaşa ortaya çıkardıkları bir olgudur. Moral, bireyin enerjisini artırır, gelecek hakkındaki umutlarını kuvvetlendirir ve ona yaşama gücü verir. Moral yüksekliği veya düşüklüğü personelin çalışma performansını önemli ölçüde etkileyen bir değerler bütünüdür. Bu yüzden personel motivasyonunun sağlanmasında

⁵³ Hellriegel and Slocum, p. 52.

⁵⁴ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardımlaşma Vakfı Yayını:5, 1999), s. 222.

bu konu üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Özellikle, personelin yapılan işteki payı ve yeteneğinin önemli olduğu işlerde moralin verime olan etkisi çok daha fazla olduğundan, yöneticilerin morali yüksek düzeyde sağlayıcı tedbirleri almaları gerekmektedir. Eren'e göre moralin yüksek düzeyde tutulmasını sağlayabilecek yöntemlerden bazıları şunlardır:⁵⁵

- Her şeyden önce personele, kendisine gereken değer ve önemin verildiği ve onun işletmenin önemli bir parçası olduğu hissini verilmesi,
- Personelin yaptığı işten duyduğu tatmin derecesinin artırılması çaba sarf edilmesi,
- Yöneticilerin personele olan tutum ve davranışlarında dikkatli ve özenli olması,
- Personele işinde ilerleme ya da yükselme imkânının verilmesi,
- Personele, yaptığı başarılı çalışmalardan dolayı takdir edildiğinin şahsına bildirilmesi,
- Personelin, yaptığı çalışma hataları konusunda uygun bir usulle uyarılması,
- Çalışma yer veya tekniklerinin değiştirilmesi halinde, personelin bu durumdan önceden haberdar edilmesi,
- Personelin sahip olduğu yetenek ve becerilerinden tam olarak istifade edilmeye çalışılması,
- Görev dağıtımlarında, ücretlendirmede, terfide ve kuralların uygulanmasında adaletli ve insafli davranılması,
- Her personelin yapmakla sorumlu olduğu işi başkalarına gayri resmi olarak devretmesinin engellenmesi,

1.3. Hayal Kırıklığı

En basit tanımı ile hayal kırıklığı, kişinin isteklerine ulaşamayacağını anladığı anda içine girdiği psikolojik durumdur. İnsanın doğasında daha iyi olanı isteme, isteklerini arttırma ve yenilik arama vardır. Kişinin zaman içerisinde psikolojik ve bazı hallerde de fizyolojik ihtiyaç haline getirdiği istekleri

⁵⁵ Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 140.

karşılanamazsa ya da engellenirse, ortaya hayal kırıklığı çıkar. Kişinin hayal kırıklığına uğraması, yani zaman içinde hedeflediği sonuca ulaşamaması, bunun engellenmesi ve isteklerinin karşılanmasının mümkün olmadığını görmesi, kişinin davranışlarının değişmesine, gerçekçi olmayan davranışlar sergilemesi neden olabilmektedir.⁵⁶

Yöneticiler, hayal kırıklığıyla karşı karşıya kalan bir işgöreni, onun davranış biçiminde oluşan bazı sinyaller yoluyla tespit edebilir.

Aşağıda, hayal kırıklığı karşısında kalan işgörenin tepki ve davranışları bir tablo yardımıyla verilmiştir.⁵⁷

⁵⁶ Erdoğan, ss. 246, 247.

⁵⁷ Erdoğan, s. 229.

Tablo 1.1 : Hayal Kırıklığı Karşısında İşgören Tepki ve Davranışları (İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardımlaşma Vakfı Yayını:5, 1999, s.229.)

Tepki Türü	Psikolojik Süreç	Örnek
Telafi Etme (Compensation)	Kişi kendisinde gördüğü eksikliği başka yöntemle gidermeye çalışır	İşletmede yükselemeyen kişinin, sosyal yapılı bir kulübe üye olması ve burada çok çalışması
Yer Değiştirme (Displacement)	Engellendiğini düşünen bireyin, kendisini engelleyen olaylardan başka alanlara yönelmesi	Yöneticisi tarafından azarlanan kişinin, astlarından birisinin basit bir isteğini reddetmesi
Fantezi	Gerçeklerden kaçmak için hayal kurma	Yöneticisi tarafından takdir gören kişinin kendisini diğer arkadaşlarından çok üstün görmesi
Negatiflik	Bilinçsizce pasif tepki gösterme	Bir görevi yerine getiremeyen yöneticinin kendisine gelen tüm önerileri reddetmesi
Yansıtma	Kişinin kendi olumsuz alışkanlıklarını başkasına bağlaması	Başkalarının yükselmesini istemeyen kişinin, onları kendisine rakip olduğunu düşünmesi
Rasyonelleştirme	Tutarsız davranışlarını kabul edilir açıklamalarla haklı çıkarma	Başkaları işte kendisiyle dalga geçtiği için işe geç gitme veya erken çıkma
Geri Çekilme	Hayal kırıklığı karşısında daha az düzeye bir olgunluğa inilmesi	İlerleyemeyen kişinin alt düzeydeki detaylarla ilgilenmesi
Sıkıntı	Çevre ile psikolojik teması kesmek	Ödüllendirilmeyen kişinin, işinin kalitesiyle ilgilenmemesi

1.4. İş'ten Soğuma

Çalışan motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörlerden bir olan işten soğuma genel anlamda, personelin işe karşı olan ilgisini yitirmesi, işi yapmaya devam etmekten kaçınması durumudur. Bunun birçok sebebi olabilir. İşgören, işini daha baştan sevmemiş olabilir, önceleri ilgi duymuş ancak bir süre sonra işin zorluğu ya da fazla kolay gelmesi nedeniyle işe olan ilgisini yitirmiş olabilir ya da organizasyondaki gayri resmi örgüt ilişkilerinin olumsuz etkileri nedeniyle orada çalışmanın ve o işi yapmaya devam etmenin anlamsız olduğu fikrine kapılmış olabilir. Bunun gibi diğer birçok sebeple bağlantılı olarak ortaya çıkabilen işten soğuma, yönetimin fark ettiği anda müdahale etmesi, önlem alması gereken bir durumdur.

Baykal'a göre bir çalışan, işinde kendisinden umulan istekliliği göstermiyor ve kendisinden beklenen düzeyde işbirliği yapmıyorsa bunun bazı sebepleri vardır. Bu nedenler bireysel ya da organizasyonla ilgili olabilir. Baykal muhtemel sebepleri şöyle sıralamıştır;⁵⁸

- Yapıcı türeden bir geri beslemenin (feedback'in) noksanlığı.
- Başarıyı doğrudan doğruya etkileyebilme durumunda bulunan kişilerin tutarsız davranışları.
- Kişisel gereksinmelere ilgililerin gerekli duyarlılığı göstermemeleri.
- Yeterli derece bilgi elde edilememesi.
- Davranışsal ve psikolojik açıdan gerekli desteğin olmayışı.
- Önceden tanımlaması yapılmış iş alanlarına, psikolojik ve fiili yönden yapılan yersiz karışmalar.

Organizasyonlarda görev alan işgörenler, yukarıda sözü edilen sebeplerle yaptıkları işlerden kısa sürede ya da belirli bir zaman süreci sonrasında uzaklaşabilir, işe karşı ilgilerini yitirebilirler. Elbette ki, bu sürecin uzunluğu ya da kısalığı koşullara göre , aynı zamanda da kişiden kişiye değişebilmektedir.

⁵⁸ Besim Baykal, *Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış*, (İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını:428, 1978), ss. 57, 58.

1.5. Değişim

Tucker ve arkadaşları değişimi, yeni yöntemleri öğrenmek için, zaman üzerinde gösterilen çabanın bir fonksiyonu olarak tanımlamışlardır. Ekonomik sistem, teknoloji ve sosyal sistem değişim halindedir. İşletmelerde değişim oranı artmaktadır. Bununla birlikte, kalıcı bir değişimi gerçekleştirmek, işletmelerin yaşadığı çevresel değişimin bir parçasıdır.⁵⁹ Değişime uyum, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için son derece önemli bir şart niteliğindedir. Bilhassa çalışanlarla ilgili olarak, değişim sürecini sağlıklı ve sürekli olarak yürütülmesi, işletme yönetiminin önemli görevlerinden biridir. Bu anlamda yönetici ve girişimcilerin, kaçınılmaz olan bu sürece uyum çabalarını ciddi bir biçimde dikkate almaları ve uygulamaları doğru olacaktır.

Harvard Business Review dergisinde yer almış olan bir çalışmaya göre, işletmelerin, değişimin hassas dengesini sağlamak için kullanabileceği bir araç, şirket içinden, genel müdüre bağlı olarak çalışan, bütün zamanlarını ve enerjilerini değişimi yönetmek konusunda kullanacak olan bir grup liderden, bir Geçiş Yönetim Takımı (GYT) oluşturmaktır. Bu süreç dengeye ulaştığında GYT dağıtılır, o zamana kadar ise şirketin değişim çabasını yönetir. Değişim yönetimi, değişim çabasını yöneten insanlarla yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi, değişimin gerçekleşebileceği örgüt bağlamını ve her türlü dönüşüm için gerekli olan psikolojik bağlantıları yönetmek anlamına gelir.⁶⁰

Organizasyonda çalışanlar genel olarak değişime karşı direnç gösterme eğilimindedirler. Elbette ki, değişime karşı gösterilen direnç kişiden kişiye değişecektir. Bu doğrultuda yönetimin politikaları da buna bağlı olarak değişecek ya da farklı esnekliklerde uygulanacaktır. Değişime direncin farklı sebepleri söz konusu olabilmektedir. Hussey bu sebepleri şöyle açıklamaktadır.

Yönetim, değişime karşı gerçekleşebilecek direnci yok etmeyi ya da en aza indirmeyi amaçlamalıdır. Hussey, örgütlerde değişime karşı dirençle başa çıkma konusunda iki farklı yol önermiştir.⁶¹

Birinci yöntem olan *katılım*; değişime karşı direniş gösteren çalışanları değişim sürecinin içine katmaktır ve onların itirazlarını ortadan kaldırmada işe yarayabilir, ancak

⁵⁹ Tucker and Others, p. 329.

⁶⁰ Değişim, *Harvard Business Review*, Çev.: Meral Tüzel, (İstanbul: MESS Yayınları, Şubat 1999), ss. 63-64.

⁶¹ Hussey, *Daha İyi Nasıl...?*, ss. 66-72.

bu her zaman kesin bir çözüm yolu da olmayabilir. Katılımın pek çok faydası olduğu ifade edilmiştir. Katılım sonucu, değişimle ilgili olarak bir sahiplik duygusu ortaya çıkabilir, çalışanlara, endişelerini, korkularını dile getirme ve sorularına cevap bulma imkânı verir, çalışanlar öfkelerini ifade etme imkânı bulduklarından, memnuniyetsizliklerinin şiddeti azalır ve belirsizlik derecesini azaltır.⁶²

İkinci yöntem olarak önerilen iletişim ise katılımın tercih edilmediği, doğrudan ve zorlayıcı yaklaşımların benimsendiği durumlar da dahil olmak üzere, tüm değişim ortamlarında hayati bir öneme sahiptir. Böylelikle, düşünceler belirtilir ve karşı taraf düşüncelerini ortaya koyar, karşılıklı bir bilgilendirme söz konusu olur. Etkili iletişim, değişime karşı direnişle baş etmede faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Değişimin tamamen anlaşılmasını sağlayıp sebeplerini ortaya koyduğu için, değişime yönelik direnişi azaltabilir, eğer uygun olarak yerine getirilirse, kişiler kendilerine değer verildiğini anlayarak daha yapıcı bir tutum takınırlar, kriz durumlarında, herkesin krizden haberdar olmasını sağlayarak muhtemel itirazları azaltır ve daha doğrudan bir yaklaşımın uygulanmasını kolaylaştırır, hatta bazen tercih edilebilir hale sokabilir ve radikal değişimler süresince kişilerin beklentilerini kontrol edebilmek önemlidir ve bunu gerçekleştirmek, iyi bir iletişim olmadan imkânsızdır.⁶³

Hussey, diğer bir eserinde, katılım ve iletişime ilave üçüncü bir yöntem olarak, eğitim konusunda da önerilerde bulunmuştur. *Eğitim, değişime gösterilen direnişi azaltmak için, nadiren bir çözüm yolu olarak görülebilmektedir. Çünkü çok az sayıda organizasyon değişim ile hangi becerilere, bilgilere ve yeteneklere ihtiyaç duyulacağını ortaya koyabilirler. Örneğin, örgütlerde çok yaygın olan, belli kademelerdeki personeli işten çıkarma uygulamasında, müşteriye en yakın olanların yetkilendirilmesi düşünlür. Ancak bu örgütlerin çok azı, yeni yetkilendirdikleri kişilerin bu yeni uygulamaya uygun şekilde çalışmak için, gerekli becerilere sahip olmalarını ve bunları uygulayabilmelerini sağlayacak eğitsel girişimlerde bulunurlar.*⁶⁴

1.6. Rol Çatışması

Rol, bir örgüt içerisindeki belirli bir konuma has beklenen davranış biçimlerine verilen addır. Rol belirli tipteki davranışları kapsadığı kadar eğilimleri ve

⁶² Hussey, *Daha İyi Nasıl...?*, ss. 66-72.

⁶³ David E.Hussey, *Kurumsal Değişimi Başarmak*, Çev.: Tülay Savaşer, (İstanbul: Rota Yayınları Etkin Yönetim Dizisi, 1997), s. 41.

⁶⁴ Hussey, *Kurumsal Değişimi Başarmak*, ss. 70, 71.

değerleri de kapsayabilir. Örneğin, doktorun ve hastanın rolleri herkes tarafından bilinir. Bu roller, belirli konular ile ilişkilendirilmiş kültürel olarak tanımlanmış beklentilerdir. Kanun uygulayıcı memurlar, askeri personel, politikacılar, üniversite profesörleri ve iş adamlarının konumlarıyla ilgili rollerini algılamaları da böyledir.⁶⁵

Farklı bireylerin, verilen bir rolle ilişkili davranışı farklı algılamaları önemli bir husustur. Örgütsel bir yapıda rol algılamasındaki doğruluk performans üzerinde kesin etkiye sahip olabilir. Bu konu daha da karmaşıktır çünkü örgüt içerisinde aynı rolün üç ayrı algılaması olabilir: resmi örgütünkî, gurubunkî ve bireyinki. Örneğin: rektör, öğrenciler ve profesörler, kendi rollerini algılamaktadırlar. Fakat rol düzinelerine ilişkin bir önceki tartışmada gördüğümüz gibi öğrencilerin profesör rolünü algılamaları üniversite yöneticilerinin algılamalarından farklı olabilir. Algılamadaki bu farklılıklar rol çatışması ihtimalini daha da artırır.⁶⁶

Rollerin ve rol düzinelerinin çokluğundan dolayı, bir birey bir rolün performansının diğerlerinin performansını engelleyebileceği durumda birçok eşzamanlı rolü üstlenmesi gibi karmaşık bir durumla karşılaşabilir. Bir gurup üyesi olarak birey gurup sadakati karşılığında kendi benliğini ve güvenilirliğini vermek için aşırı derecede baskı altında hisseder. Bu durum bireyin, rol çatışması ile karşı karşıya kalmasına neden olur. Örgütlerde bu tür çatışmanın birkaç çeşidinden bahsedilmektedir.⁶⁷

2. İş ve İşyeri Kaynaklı Faktörler

Organizasyonlarda görev alan personelin motivasyonunu sağlamada, bireysel faktörlerden sonra ikinci derecede incelenebilecek faktör grubu olarak, personelin zamanının çoğunu geçirdiği işyerindeki çalışma koşulları ve yapılan işin teknik, psikolojik, nitelik ve nicelik gibi özellikleri gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışma koşulları ve işin özelliklerinin personel motivasyonuna ne tür etkilerde bulunabileceği aşağıda genel olarak ele alınacaktır.

2.1. Fiziksel Çalışma Ortamı

Çalışma ortamı ve koşulları, çalışanların arzu, gereksinim ve beklentilerini yanıtladığında, elbette ki çalışmak keyifli hale gelecek, aksi halde eziyete, angaryaya

⁶⁵ James L. Gibson and Others, *Organizations Behavior Structure Processes*, Ninth Edition, (Boston: McGraw Hill Irwin, 2000), p. 216.

⁶⁶ Gibson and Others, p. 217.

⁶⁷ Gibson and Others, p.217.

dönüşebilecektir. Çalışma ortamını ve koşullarını, çalışanların arzu, ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek şekilde yapılandırmak, yani çalışmayı keyifli hatta eğlenceli hale getirmek, motivasyon yönetiminin esas işlevidir.⁶⁸

Bireysel düzeyde çalışma ortamının durumu ya da “psikolojik örgüt iklimi” olarak adlandırılan olgu, örgütsel durumun bilişsel bir yorumudur. Bu ortam, birey davranışının belirleyicisidir ve daha önceki araştırmalar iklimin örgüt ya da departman yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkileri olduğunu göstermektedir. Genellikle kişinin iş iklimini destekleyici, cesaretlendirici olarak algılamasını onun daha kaliteli işler yapması ve daha yeni fikirler üretme yönündeki motivasyonunu artırmaktadır.⁶⁹

Çalışanların zamanlarının önemli bir kısmını geçirdikleri iş ortamının özellikleri, orada faaliyet gösteren işgörenlerin motivasyonları üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışma ortamındaki gürültü şiddeti, aydınlatma yeterliliği, kullanılan renkler, atmosferik koşullar gibi faktörler personel motivasyonu üzerinde değişik etkilere sahiptirler. Şimdi bu faktörler sırasıyla ele alınacaktır.

2.1.1. Gürültü

İşyerinde, işin yapılması sırasında olağan olarak ortaya çıkan gürültü, personeli çalışma sırasında rahatsız eder. Ancak insan vücudu, her koşula alıştığı gibi gürültüye de alışma eğilimindedir. İşyerindeki gürültü çalışanları aynı ölçüde etkilememekle birlikte, özellikle zihinsel işlemleri gerektiren çalışmaları olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmede muhasebe-finance. İstatistik gibi bölümlerde çalışanlarla masa başında çalışan yönetici ve uzmanlar, mümkün olduğu kadar gürültüden uzak veya etkisinin yapı ile azaltıldığı yerlerde çalıştırılmalıdır. İş ortamında gürültünün değişik türde etkileri görülmektedir. Bunlar:⁷⁰

- Organizmaya etkisi.
- Çalışanın moraline etkisi.
- Sosyal ilişkiler üzerine etkisi.
- İş ortamında haberleşmeye etkisi.

⁶⁸ İncir, “Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler”, s. 69.

⁶⁹ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “İş Çevresinin Algılanan Teşvik edici Boyutlarının Verimlilik Üzerindeki Etkileri”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 3, (2003), s. 69,

⁷⁰ Cemil Boyacı, *Personel Yönetiminde Beşeri Kaynakların Korunması Açısından İş Koşullarının İyileştirilmesi ve İş’de Verimliliğe Etkisi Üzerine Bir Uygulama Örneği*, (Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayını, 1991), s. 52.

- Verimliliğe etkisi.

Mustafa Öncer ise günlük çalışma saatlerini esas alarak, bir çalışmada gürültü düzeyinin ne kadar olması gerektiğini aşağıdaki çizelge yardımıyla açıklamıştır.⁷¹

Tablo 1.2 : İşçiler Arasında İş Sağlığını Önleme Amacıyla Aşılmaması Gereken Gürültü Etkisinde Kalma Süreleri (Mustafa Öncer, “İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları: 3, (2000), s. 141.)

Gürültü Süresi (Saat/Gün)	Gürültü Düzeyi (dB(A))
16	80
8	85
4	90
2	95
1	100
1/2	105
1/4	110
1/8	115

Çalışanlar genellikle, kendi işlerini yaparken çıkaracakları gürültüye psikolojik olarak hazır olmakla beraber, bir başkasının benzer şiddette çıkardığı gürültüye tahammül edemez, sinirlenir ve konsantrasyonları bozulur. Gürültünün etkilerinin azaltılması için alınabilecek önlemler aşağıda sıralanmıştır.⁷²

- Gürültüyü kaynağından azaltmak
- Gürültünün yayılmasını önlemek, rahatsız edecek derecede gürültü yapan araç ve makineyi ayrı bir yere monte etmek.
- Çalışma ortamında gürültüyü emici özellikte malzemeler kullanmak.
- Mesafeye bağlı olarak gürültüyü azaltmaya çalışmak.

⁷¹ Mustafa Öncer, “İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları: 3, (2000), s. 141.

⁷² Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 228.

- Makinenin bakımının zamanında yapılmasını sağlamak.
- Gürültünün şiddeti yüksek ise ve personel gürültüden arınmış yerlere yerleştiremiyorsa, onların gürültülü alanda kalma sürelerini azaltmak.
- Ses geçirme bakımından önleyici nitelikte kasklar kullanmak.

2.1.2. Aydınlatma

Çalışma ortamında ortaya çıkan diğer bir sorun da aydınlatma sorunudur. Gözler otomatik olarak, bulunulan ortamdaki ışığa uyum sağlayabilmekle birlikte bazı durumlarda ışık kaynağından çıkan ışığın şiddetinden olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bu yüzden birçok işyerinde, aydınlatmanın sağlıklı hale getirilebilmesi konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Çeşitli iş tiplerine göre gerekli aydınlatma şiddetleri şu şekilde açıklanmaktadır.⁷³

<u>Görüş Koşulları</u>	<u>Gerekli Olan Işık Şiddeti</u>
a. En zor işlerde	40 ila 50 mum
b. Elle yazılmış parçaları okuma	20 ila 30 mum
c. Gazete yazılarını okuma	15 ila 20 mum
d. İyi bir kâğıt üzerinde 10 punto karakterindeki yazıları okuma	10 ila 15 mum

2.1.3. Renkler

Çalışma ortamındaki renklerin ve bunların yansıma oranlarının personel psikolojisi üzerinde olumlu ve olumsuz bazı etkilerde bulunduğu üzerinde de durulmaktadır. Aydınlatma sisteminin iyi ayarlanamaması veya uygun renk seçilmemesi sonucu ortaya çıkan yansımalar, çalışan personelin gözlerinin rahatsızlanmasına neden olmakta ve bu yüzden iş kazalarının arttığı görülmektedir. Çalışma ortamı için renkler seçilirken, seçimi yapanların renkleri dikkatle incelemeleri gerekmektedir. Örneğin bir psikolog, hastalarını kabul ettiği ortamın rengini, kişinin duygusal olarak nasıl etkileneceğini düşünerek seçer. İşletmenin seçeceği renkler de bunun gibi personelin çalışma koşullarına uygun olarak seçilirse, iş

⁷³ Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 229.

kazalarının azalması, makinelerin verimliliğinin artması ve işe devam sorununun azalması sağlanabilmektedir.⁷⁴

Renklerin her birinin değişik ve kendine özgü etkileri olduğunu ileri sürülmektedir. Genel anlamda, kırmızının beyni, nabızı ve iştahı uyarması bakımından canlandırıcı bir etkisi olduğunu söyler. Pembe ve onunla ilgili renkler, neşeyi ifade eder. Sarı ve açık sarı renkler enerji verip, neşeli rahatlatıcı ve dinlendiricidir. Ayrıca heyecan azaltır. Mavi sakinlik ve rahatlama duygusu verir. Gri nötrdür ve duygusal uyarıyı azaltır, insanı olduğu gibi gösterir.⁷⁵ Bu renklerin yöneticiler ve işletme sahiplerince, yapılan işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak seçilmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir.

2.1.4. Atmosferik Koşullar

Çalışma ortamındaki hava, birçok özellikleriyle personelin çalışmasını değişik şekillerde etkiler. Birey, havayı soluklar ve bütünü ile havanın içinde bulunan bir nesne olarak çalışır, dinlenir, hayatını idame ettirecek birtakım davranışlarda bulunur. Çalışma ortamındaki havanın ısısı, bileşimi ve basıncı gibi özelliklerinin, işgörenin sağlıklı çalışmasını sağlayabilecek yeterlilikte olmasına dikkat edilmelidir.⁷⁶

2.2. İş İle Personel Arasındaki Uyum

Yönetimin en önemli görevlerinden birisi de işe uygun personel bulmaktır. Bu görevin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için, öncelikle iş, kendi kısımlarına ayrılmalıdır. Daha sonra da personeli, nitelikleri ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak en uygun işe yerleştirmelidir.

Yöneticiler, bu görevi yerine getirirken ya psikologlarla işbirliği yapmalıdırlar ya da kendilerinin yeterli psikoloji alanında yeterli bilgi edinmelidirler. Eğer bu iki durum gerçekleşirse iş ile yönetim arasındaki anlaşmazlıkların çözümlendiğini ve personelin motive olduğunu gözlemlemek mümkün olacaktır.⁷⁷

⁷⁴ Boyacı, s. 45.

⁷⁵ Boyacı, s. 46.

⁷⁶ Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 231.

⁷⁷ Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 241.

2.3. İş Dizayını

Burada, iş dizayını hakkında bilgi sahibi olmaya yardımcı olacak, iş genişletme, iş değiştirme (iş rotasyonu), işin yapılma süratini değiştirme, işe alıştırma (oryantasyon), ve esnek çalışma saatleri konularını incelenecektir.

2.3.1. İş Genişletme (Job Enlargement)

İşin yapılabilmesi için gerekli olan süre. personele uygun işin verilmesiyle oluşan iş tatmininin önemli belirleyicilerinden birisidir. Yapılan işte değişiklik olmadığı ve aynı işin uzun sürelerle tekrarlanması söz konusu olduğu işlerde monotonluk da artmaktadır.

İş genişletme, personelin yalnızca tek bir iş üzerine yoğunlaşması yerine, onun aynı işle ilgili birkaç işi öğrenerek icra etmesidir. Bu nedenle iş genişletme, monotonluğu önemli ölçüde azaltır.

2.3.2. İş Zenginleştirme

Bu kavram ilk kez F. Herzberg tarafından kullanılmıştır. Herzberg'e göre, organizasyonda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekir.⁷⁸

İş zenginleştirme, en genel anlamıyla işin derinliğine genişletilmesidir. Bundan maksat, iş genişletmede olduğu gibi, yapılacak işler artırılır fakat planlamada, karar almada, işleri kontrol etmede daha fazla sorumluluk verilir. Tek bir personel, işi başından sonuna kadar yapar.⁷⁹

İş zenginleştirme ile iş genişletme arasındaki en önemli fark; İşin genişletilmesinde işlerin kapsamı genişlerken, işin zenginleştirilmesinde işin derinliği artar. Böylece işin zenginleştirilmesi, işçiye işinde daha fazla kontrol sahibi olma fırsatı verir. Genelde gözetimci tarafından yerine getirilen görevlerin bir kısmını işçi üstlenir. İşin planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesinde daha fazla etki sahibi olur. İş zenginleştirme bireylere daha fazla özgürlük ve sorumluluk almalarına, aynı zamanda geri bildirim imkânı verecek biçimde olmalıdır ki, bireyler kendi performanslarını değerlendirme ve geliştirme olanağı bulsunlar. Bunun yanında, iş

⁷⁸ Coşkun Can Aktan, *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*, (TÜGİAD Yayınları, Nisan 1999), s. 58.

⁷⁹ Zeyyat Hatiboğlu, *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı*, (İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları: 9 İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi: 6, 1986), s. 261.

zenginleştirilmesi uygulamalarıyla, genellikle işgören tatminin arttığı, devamsızlığın ise azaldığı görülmüştür.⁸⁰ Ayrıca, iş zenginleştirmesinin sağladığı motivasyon sebebiyle, can sıkıntısı azalır, sorumluluk artar. Ancak, bunun mümkün olabilmesi için, yöneticilerin personeli seçerken, onun yaratıcı, seçenekleri görebilen ve iyi karar verebilen bir kişiliğe sahip olmasına dikkat etmeleri gereklidir.⁸¹

2.3.3. İş Değiştirme (İş Rotasyonu)

İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve bu programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırasıyla gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır.⁸²

İş rotasyonu, can sıkıntısını önlemek amacıyla bir işçinin faaliyetlerinin çeşitlendirilmesini sağlar. Rotasyonun yatay ve dikey olmak üzere iki biçimi vardır. Dikey rotasyon terfi ve rütbe indirimi (tenzil) ile ilgilidir. Yatay rotasyon ise iş transferleriyle ilgilidir. Bu transferler bir plan dahilinde yürütülebilir. Her işgören iki ya da üç ayını bir görevde harcadığı, daha sonra diğer bir görevi, geçtiği iş programları aracılığıyla gerçekleştirebilir. İlk iş kişi için motive edici olmaktan çıkınca ya da iş programı gerektirdiğinde kişi başka bir göreve geçebilir. Bu yaklaşım insanların kurmay ve kumanda pozisyonları arasında hareket etmesini kapsayabilir ve işgörenin örgütün daha tecrübeli bir üyesi olmasına olanak sağlar.⁸³

Yöneticiler, personeli değişik türdeki işlerde çalıştırma yoluna gitmektedirler. Böylece personel monotonluktan kurtularak, ilave yetenek kazanma fırsatını yakalamaktadır. Bu durum işletme için de fayda sağlamaktadır. Örneğin, bir personel çeşitli nedenlerle işi bir süre yapamayacak hale geldiğinde ya da işten ayrıldığında, onun yerine gidebilecek yeni personel alımına kadar, o işte daha önce çalıştırılmış olan diğer bir personel o iş için tahsis edilebilecek ve böylece bu süre içinde işin yapılamamasından dolayı ortaya çıkabilecek muhtemel zararlar önlenmiş olacaktır.

2.3.4. Özerk Çalışma Ekipleri

Özerk çalışma grupları kavramı temelde, çalışanların biçimsel örgüt yapısı içinde karşılayamadıkları bazı gereksinimlerini tatmin amacıyla oluşan biçimsel

⁸⁰ Stephen P. Robbins, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev.: Sevgi Ayşe Öztürk, (Eskişehir: ETAM A.Ş. Basım ve Yayım, 1994), s. 73.

⁸¹ Hatiboğlu, s. 261.

⁸² Cavide Uyargil, *İşletmelerde Verim Artırıcı Motivasyon Tekniklerinden Biri İş Dizayını*, (MESS Yayını: 95, MESS 25. Yıl Seminerleri Eğitim Kitapları Dizisi-8, Mart 1985), s. 92.

⁸³ Robbins, s. 70.

olmayan grupların, örgütlerde doğal olarak oluşmasındaki mantığa dayanmaktadır. Bazı yazarlar tarafından kendi kendini düzenleyen çalışma grupları olarak da adlandırılan özerk çalışma gruplarının görevleri, nispi olarak bir bütünlük içindedir. grup üyelerine, görev gereklerine ve çevresel koşullara uyum sağlayabilmeleri için bazı özgürlükler tanınmıştır. Bu özgürlükler sayesinde, özerk çalışma gruplarında, kişinin enerji ve üretken çabaları görevlerin yapılması doğrultusunda kullanılır.⁸⁴

2.3.5. Esnek Çalışma Saatleri

Yeni çalışma şekillerinin en yaygını olan part-time çalışma, işgücünün önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu çalışma türünde bilhassa kadınlara ve gençlere yönelik işler olarak görülmekle birlikte, günümüz endüstri toplumundaki standartlaşmanın bozulmasına paralel olarak, evde çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftası gibi yaklaşık 30 esnek çalışma şekllinden söz edilebilmektedir. Bir diğer ifade ile enformasyon teknolojilerinin çalışma hayatına ilişkin zaman ve mekân kavramlarını değiştirmesi, çalışma şekillerinin giderek daha da esneklik kazanmasına yol açmış ve çalışanlara çok daha fazla çalışma zamanını, bizzat kendilerince belirleme fırsatı vermiştir.⁸⁵ Böylece kendi çalışma saatlerini kendi inisiyatifleri doğrultusunda belirleyen çalışanlar, iş saatleri dışındaki özel programlarına da zaman ayırabilmekle birlikte, zamanlarının hemen hemen tamamını çalışmaya da kanalize etme özgürlüğüne kavuşabilmektedirler ki bu özgürlük de onların çalışma motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Esnek çalışma saatleri uygulamasının avantajları arasında, işe geç gelme ve devamsızlıkların azaltılması, işgörenlerin en verimli zamanlarında çalışacak şekilde kendilerini ayarlayabilmeleri sayılabilir. Dezavantajları arasında ise işletmenin uzun süre açık olması nedeniyle enerji giderlerinin artması, üstlerin astlarıyla haberleşmesi ve onları yetiştirmesi konusunda ortaya çıkabilecek sorunlardır.⁸⁶

2.4. İş Ortamında Monotonluk

Bir işin sürekli olarak aynı tempoda ve tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca monotonluk adı verilmektedir. Bu

⁸⁴ Uyargil, s. 98.

⁸⁵ Bozkurt, s.s. 132-133.

⁸⁶ Savaş Mutlu, "Esnek Çalışma Uygulamalarında Elektronik İletişim Sistemleri", *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2, (2003), s.85.

nitelikleri itibariyle monotonluk, personel için bir şikâyet, tatminsizlik ve motivasyonsuzluk kaynağıdır.⁸⁷

Monotonluk, işin özelliklerinden (tek tip ya da devamlı işler), personelin monotonluğa karşı duyarlılığından (monotonluğun kişiden kişiye değişmesi), işyerinin manevi ortamından (çalışanların pozitifliklerini birbirlerine yansıtmaları) kaynaklanabileceği gibi çalışanın psikolojik durumundan da (çalışanın her gün aynı moral düzeyinde olmaması) kaynaklanabilmektedir. Ancak, müzikten yararlanma, dinlenme sürelerini programlı bir şekilde ayarlama, çalışma saatlerini kısaltma, işi tamamlama duygusu oluşturma, sosyal aktivite sağlama gibi yollarla monotonluğu önlenebileceğini ifade edilmektedir.⁸⁸

2.5. Stres

Stres, personel motivasyonunu etkileyen önemli bir faktördür. Çalışma ortamında stres arttıkça personelin motivasyonu olumsuz yönde etkilenmekte ve örgütte düşük verimliliğe yol açılmaktadır. Çalışma ortamındaki stresin azaltılabilmesi veya en aza indirilebilmesi için öncelikle muhtemel stres kaynaklarının ve personelin bunlara karşı gösterebileceği tepkilerin bilinmesi gerekir. Aşağıda muhtemel stres kaynakları ileri sürülmüştür:⁸⁹

- Görev kaynaklı stres (işin zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı)
- Role bağlı stres (çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu)
- Davranış ortamından kaynaklanan stres (kalabalığın etkisi v.b.)
- Fiziksel çevreden kaynaklanan stres (aşırı soğuk, karşıt ya da düşman güçlerin varlığı gibi)
- Sosyal çevreden doğan stres (bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres, dışlanma ve yalnızlığa itilme gibi)
- Bireyin kendisinden kaynaklanan stres (örneğin bireyin kaygı durumu, algılama düzeni v.b. gibi).

Bu altı stres kaynağının tümüyle aynı olmadığını kabul etmek gerekir. Aslında bu kaynaklara bağlı olarak meydana gelen stresin etkilerinin de farklı olacağı

⁸⁷ Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 199.

⁸⁸ Eren, *Yönetim Psikolojisi*, ss. 201-203.

⁸⁹ Yücel Ertekin, *Stres ve Yönetim*, (Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1993), s. 13.

olasıdır, öte yandan örgütsel stresle başa çıkmada etkili olabilecek davranışlarla örgütsel düzenlemeler ve stresin önlenmesine yönelik yöntemler de bu altı kaynağa göre farklılıklar gösterebilecektir.⁹⁰

2.6. Çatışma ve Örgütsel Performans

Örgütte çatışma kaçınılmazdır. Bununla birlikte bu hem olumlu hem de olumsuz bir güç olabilir. Yönetim, hedefe ulaşmak için örgütün gayretleri üzerinde yakıcı etkileri olanları hariç bütün çatışmaları engellemeye çalışmamalıdır. Eğer bir yenilik veya değişiklik için kullanılırsa bazı tipteki veya derecedeki çatışmalar yararlı olabilir. Böylece, esas kritik konunun çatışmanın kendisinden ziyade onun nasıl yönetildiğidir. Bu yaklaşımı kullanarak, çatışmayı örgüt üzerinde yaptığı etki yönleriyle tanımlayabiliriz. Bu kapsamda, hem fonksiyonel hem de fonksiyonel olmayan çatışmalar ele alınacaktır.⁹¹

2.6.1. Fonksiyonel Çatışma

Fonksiyonel çatışma, örgüt açısından (örgüt için yararlar getirecek şekilde) grupların karşı karşıya gelmesidir. Diğer bir ifadeyle, örgütün performansına yarar getiren veya destekleyen gruplar arası bir karşı karşıya gelmedir. Örneğin; bir hastanedeki iki bölüm kırsal bölgedeki düşük gelirli ailelere sağlık hizmeti götürme yönünde en etkili yöntemler konusunda tartışabilir. İki bölüm amaç konusunda anlaşmaktadırlar ancak onu nasıl sağlayacakları konusunda ayrı fikre sahip değildirler. Sonuç ne olursa olsun, çatışma sonuçlandığında muhtemelen kırsal bölgelerdeki düşük gelirli aileler daha iyi bir sağlık hizmeti alacaklardır. Örgüt içerisinde bu tür çatışmalar olmadan değişikliğe istek az olur; birçok grup muhtemelen statik hale gelecektir. Böylece; fonksiyonel çatışma yaratıcı eğitim olarak tanımlanabilir.⁹²

2.6.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütün örgüt açısından performansını sekteye uğratan gruplar arası görüş ayrılıklarıdır. Fonksiyonel olmayan çatışma, örgüte zarar veren veya örgütsel hedeflere ulaşmayı engelleyen gruplar arası herhangi bir etkileşim veya görüş ayrılıklarıdır. Yönetim fonksiyonel olmayan çatışmaları

⁹⁰ Ertekin, ss. 14, 15.

⁹¹ Gibson and Others, pp. 225-226.

⁹² Gibson and Others, p. 226.

engellemeye çalışmalıdır. Faydalı görünen çatışmalar sık olarak zarar verir hale gelebilirler.⁹³

3. Yönetmel Politika ve Davranış Kaynaklı Faktörler

Yöneticiler, diğler işletme çalışanlarından farklı olarak, uyguladıkları politika ve davranışlarla, emri altında çalışanları olumlu ya da olumsuz biçimde kolayca etkileyebilen insanlardır. Bir yönetici, işletme faaliyetlerinin yürütülmesiyle ilgili planlama yaparken ya da strateji belirlerken, hem işletmeye hem de çalışanlara optimum faydayı sağlayacak şekilde hareket etmelidir. İyi bilinmelidir ki bir işletme, ancak örgüt amaçlarıyla personel amaçlarının örtüştüğü bir ortamda verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilecektir.

Gülten İncir de, yönetici kadroların birincil görevinin kurumsal başarıyı, kurumsal etkenliği mümkün olduğunca artırabilmek olduğunu, yöneticilerin asal işlevlerinin kurumsal başarıya giden yolları belirlemek ve çalışanları bu yollarda ilerlemeye isteklendirmek olduğunu ifade etmiştir. Çalışanları isteklendirebilmek, onların motivasyonlarını artırabilmek için, her şeyden önce yöneticinin, onlar tarafından kabul edilmesi ve onların güvenini kazanmış olması gerekir. Aşılacak istediği kültür ve değerlere sahip olduğunu davranışlarıyla gösterebilen bir yöneticinin, çalışanların güvenini kazanacağını, onlar tarafından kabul edileceğini ve böylece, çalışanları, kurumsal hedeflere doğru peşinden kolaylıkla sürükleyebilecektir.⁹⁴

İncir, diğler bir çalışmasında, yöneticilik ve liderlik arasındaki ayırma işaret etmiş ve motive etme işinin aslında bir yöneticilik anlayışından ziyade, liderlik anlayışı çerçevesinde ele alınması gerektiğini ifade etmiştir. Bu anlamda, liderin gerçekleştirilmesi gereken işlevler ve üstlenmesi gereken sorumlulukları da şöyle sıralamıştır;

- ✓ Vizyon kurgulamak ve bu vizyonu hayata geçirecek stratejiler belirlemek,
- ✓ Çalışanlarını harekete geçirebilmek ve onların işbirliğini sağlayabilmek için bu vizyonu onlara benimsetmek,

⁹³ Gibson and Others, p. 226.

⁹⁴ Gülten İncir, "Motivasyonu Uyarıcı Belli Bir Lider Kişilik Yapısından ya da Belli Bir Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı:2, (2001), s. 31.

- ✓ Engellerin üstesinden gelebilecek güce sahip olabilmeleri için çalışanların gereksinimlerini karşılamak, hayat ve çalışma değerlerini yanıtlayacak duygusal kaynakları harekete geçirmek ve böylece onları motive etmek.⁹⁵

Şimdi, yöneticilerin uyguladıkları politika ve davranışlarından bazılarının, çalışanların motivasyonlarını ne yönde etkileyebileceğini ve yukarıda sözü edilen amaçlar doğrultusunda, maddi ve manevi araçlarla çalışanların motivasyonlarını artırabilmek için nasıl bir düşünce biçimi oluşturmaları gerektiği incelenecektir.

3.1. Güçlü Bir Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Kültür, her ne kadar organizasyonda neler yaşandığı hakkında bilgi veren tek belirleyici olmasa da, örgüt üyelerinin hangi konularda ve nasıl başarılı olduklarını belirleyen önemli bir göstergedir.⁹⁶

Katz ve Kahn'a göre örgüt kültürü, biçimsel organizasyonun normlarını, değerlerini, bunların örgüt içindeki yorumlamalarını, iç ve dış çekişmeleri, örgüte üye olan kişi türlerini, iş süreçlerini, fiziksel düzeni, iletişim yönetimini ve örgüt içinde otoritenin kullanımını yansıtan bir değerler bütünüdür.⁹⁷ Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürü bireysel davranış, teşvik, karar, algı, öğrenme, hatırlama, hayal etme ve kişilik özellikleri ile her bireyin kendi dünyasını oluşturan benzeri faktörleri kapsar.⁹⁸

Örgüt kültürü, örgütlerin çevrelerini tanımalarını ve diğer örgütlerle ilişkilerinin biçimini belirler. Bu bakımdan kültür, örgütün toplumdaki yerini ve önemini ifade eden, hatta başarısını ortaya koyan en önemli araçlardan biridir. Kültür çevreye ters düşmemelidir, aksi takdirde örgütün varlığı tehlikeye girer. Örgüt kültürü kurucular (ilk yöneticiler), işgörenler, liderler ve çevre tarafından oluşturulabilen bir yapı olduğundan⁹⁹, bu karakterler, kültürün güçlü ya da zayıf oluşunu belirlemede hayati önem taşımaktadırlar. Bu nedenle, bilhassa yöneticilerin güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması için, gerekli alt yapının sağlıklı bir biçimde tesis edilmesi konusunda gerekli özeni göstermeleri gerekmektedir.

⁹⁵ İncir, "Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler", s. 72.

⁹⁶ Schermerhorn, p. 132.

⁹⁷ Daniel Katz ve R.Kahn, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev.: Halil Can ve Yavuz Bayar, (Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1977), s. 71.

⁹⁸ G.Herbert Hicks, *Örgütlerin Yönetimi*, Çev.: Osman Tekok, 3.b., (Ankara: Turhan Yayınları, Cilt I, 1979), s. 139.

⁹⁹ Fatih Karcıoğulları ve Cafer Yakupoğulları, "Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, (Haziran 2000), s. 248.

Aşağıda, güçlü örgüt kültürlerinin tipik özellikleri şöyle sıralanmıştır:

- ✓ Güçlü kültürlerde, örgütün çekirdek değerleri yoğun olarak kabul edildiğinden ve yaygın olarak paylaşıldığından, bu çekirdek değerleri kabul eden üye sayısı ne kadar çok ise ve bu değerlere ne kadar çok bağlılarsa, örgüt kültürü o denli güçlüdür. Bu nedenle güçlü kültürler iş görenlerin davranışları üzerinde daha etkilidir.¹⁰⁰
- ✓ Güçlü bir kültürde örgütün neyi temsil ettiği konusunda, üyeler arasında yüksek bir fikir birliği vardır. Böyle bir amaç birliği, bağlılığa, sadakate ve örgüte adayışa yol açar. Bunlarsa, işgörenlerin örgütten ayrılma eğilimlerini azaltır.¹⁰¹
- ✓ Güçlü kültüre sahip örgütler üyelerini bir arada tutan değer ve normlar setine sahiptirler ve çalışanları örgütün hedeflerini başarmaya teşvik ederler.¹⁰²
- ✓ Güçlü kültürler üyelerine saygı gösterirler ve örgütün her alanında sürekli iyileşme ve uyum sağlamaya olanak sağlarlar.¹⁰³

Bunların yanında Schermerhorn güçlü ve olumlu kültürlerin, performansla yönelik olduğunu, takım çalışmasını vurguladığını, risk almaya izin verdiğini, yeniliği teşvik ettiğini ve tepe yönetimi için üyeler yetiştirmeye öncelik verdiğini ifade etmiştir.¹⁰⁴

3.2. Amaç (Hedef) Birliği Sağlama

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçlarıyla işgörenlerin amaçları arasında bir denge sağlamaktır. İnsan aklından çok duygularıyla hareket eden bir varlık olduğundan, bir takım gereksinimleri (arzular, heyecanlar, kin, nefret, sevgi gibi) olduğu bir gerçektir. Bu duygular, çeşitli faktörlerin etkisi altında olmakla beraber, içsel dürtülerin etkisine de bağlıdır. Birey bu iç ve dış etmenler etkisiyle davranışta bulunur ya da başkalarının davranışlarından etkilenir. İşletmelerde de, grubu oluşturan

¹⁰⁰ Robbins, s. 303.

¹⁰¹ Robbins, s. 303.

¹⁰² Gareth R. Jones ve Diğerleri, *Contemporary Management*, (Boston: McGraw-Hill, 2002), s. 531.

¹⁰³ John Schermerhorn ve Diğerleri, *Introducing.... Management*, (New York: John Wiley and Sons Inc, 2000), s. 139.

¹⁰⁴ Schermerhorn ve Diğerleri, s. 139.

bireylerin karşılıklı etki ve tepkilerinin sonucu olarak, işletmenin işleyiş ve çalışması etkilenir, verimlilik ve karlılık yükselir ya da düşer.¹⁰⁵

Porter'in bir eserinde yer verdiği Zander, gruplarda var olan en az dört hedef tipine işaret etmektedir.¹⁰⁶

- ✓ Grubun her üyesinin hedefi, gruba yöneliktir
- ✓ Her üye, hedefini kendisi belirler
- ✓ Grup hedefleri her üye için geçerlidir
- ✓ Grup hedefleri kendiliğinden belirlenmektedir.

Bu durumda grup üyelerinin, grupsal hedeflerle kendi bireysel hedeflerini karşılaştırılması söz konusu olmaktadır. Her işgören, muhtemelen işletmeye katıldığında kendisine ait yeni amaçlar belirlemiştir. İşletme yönetimi, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları uyumlaştırarak çalışanlar arasında bir amaç birliği, ekip ruhu oluşturmalıdır. Çalışanlar, zamanla amaç birliğinin, bireysel amaçlara ulaşmadaki yararlılığını fark ettikçe, örgütsel verimlilik için daha fazla çaba sarf edeceklerdir. Örneğin, ileride daha yüksek gelir etmek isteyen bir grup personel, maaşlarına zam alabilmek için, çalıştıkları birimde paylarına düşen performansları gerçekleştirmeleri gerektiğini, ancak bu yolla herkesin daha fazla gelir elde edebileceğini bilirlerse, daha verimli çalışacaklardır.¹⁰⁷

Hellriegel ve Slocum, hedef belirlemenin kolay bir görev olmadığını ifade ederek, amaçların içermeleri gereken en önemli özellikleri şöyle sıralamıştır:¹⁰⁸

- Amaçlar, yol gösterici ve davranışları yönlendiricidir. Özel yönetim kapsamında, davranış ve dikkate odaklanmak suretiyle rollerin daha çok açıklık kazanmasını sağlarlar, bu yolla da karar vermedeki belirsizliği günden güne azaltırlar.
- Amaçlar, bireysel, takım, departman veya örgütsel performans değerlendirmede uyarıcı niteliktedir.
- Amaçlar, çeşitli görev başarımlarının ve onların takibi için kullanılan kaynakların doğruluğunu sağlarlar.

¹⁰⁵ Çalışkan, s. 27.

¹⁰⁶ Porter and Others, s.218.

¹⁰⁷ Porter and Others, s.219.

¹⁰⁸ Hellriegel and Slocum, s. 146.

- Amaçlar, organizasyon planı için temel tanımlama görevi yapar. Bölümleri, iletişim örneklerini, otoriter ilişkileri, güç ilişkilerini ve görev paylaşımlarını belirler.
- Amaçlar, örgütsel fonksiyonlara hizmet eder.
- Amaçlar, işverenlerin ve yöneticilerin önemli nitelikteki benzer görüşlerini yansıttığından, planlama ve kontrol faaliyetleri için bir temel teşkil eder.

3.3. Ücret

Ücret, personele yaptığı hizmet karşılığında ödenen paradır. Bununla personel, kendisinin ya da bakmakla yükümlü olduğu kişilerin geçimin sağlar. Dolayısıyla ücret miktarının personelin içinde bulunduğu koşullara göre ayarlanması, motivasyonun artırılması açısından etkin bir araç olabilmektedir.

Personel yeterli ücret almalıdır. Fakat düzenli olarak ödenen yeterli ücret, bir süre sonra özelliğini kaybeder ve parasal olmayan öğeler önem kazanır.¹⁰⁹

3.4. Maddi Teşvikler

Maddi teşvikler bir insanın işteki motivasyonunu ve verimini artırmada önemli olabilir. Ancak, maddi teşviklerde bulunurken diğer motive edici faktörler de göz önüne alınmalıdır. Motive edici faktörlerden para, personelin konumunun bir göstergesidir. Bir personelin ücretinin artırılması başarısının onaylanması anlamına da gelebilir. En önemlisi de bir ücret artışının, belki de personelin diğer insanlarla ilişkilerini telafi edebilecek olduğudur.

Para aslında zannedildiği kadar güçlü bir motivasyon aracı değildir. Eğer personelin aldığı para bütün ihtiyaçlarını fazlasıyla karşılamaya yetiyor, aniden çıkan borçlara yetebiliyor ve hala tatil için bir miktar para artırılabiliriyorsa bu kişiye yapılacak bir ücret zammı, onun çalışma performansını çok az etkileyecektir. O halde insan için önemli olan nedir? Gerçekçi olarak düşünüldüğünde, insanları daha fazla çaba harcamaya özendirilen şeyin, daha çok kişisel refah, mutluluk, huzur, insan ilişkilerinin havası ve yapılan işin türü olduğu ortaya çıkmaktadır. Motivasyon elbette verilen ücrete bağlıdır ancak, yüksek maaş mutlaka personelin işinden zevk almasını

¹⁰⁹ Allan C. Greene, *Verimlilik Nasıl Artırılır?*, Çev. Yakut Güneri, (İstanbul: Alexander Hamilton Institute, 1988), s. 22.

sağlamaz. Bir yönetim, tek kuruluş harcamadan da personelinin motivasyonunu artırabilir.

Sonuç olarak maddi teşviklerde bulunmak isteyen bir yönetim, personeli sosyal hayatında rahat ettirecek, ihtiyaçlarını sıkıntıya düşmeden, karşılayabilecek ve iş ortamında eziklik hissettirmeyecek miktarda maddi teşvikte bulunmaya özen göstermelidir.

3.5. İşi Çekici Kılma

Organizasyonlarda bireylere verilen görev ve işlerin başarıyla yapılması, bunların bireyler tarafından benimsenmelerine ve onlara ilgi duymalarına bağlıdır. Yaptığı işi çekici bulan bir işgören daha baştan motive olmuş demektir. Yapılan işin monoton, basit tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi, çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres, iş ve çevrelerine yabancılaşma gibi sorunlar ortaya çıkarmıştır. Bireylerin çalışma hayatında karşılaştıkları bu tür sorunlar, örgüt içinde devamsızlık, işgücü devri, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, kişiler arası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikâyetlere neden olmaktadır.¹¹⁰

Yukarıda açıklanan nedenlerle yöneticilerin, bir işe personel yerleştirirken onun işe karşı ilgi duyuyor olduğunu tespit etmeleri, ilgi bakımından yetersiz görüyorlarsa, işi çekici hale getirebilmek için bazı çabalarda bulunmaları gerekmektedir. Örneğin, bir yönetici organizasyonda herhangi bir pozisyonda çalışan bir işgörene, aynı ya da farklı bir organizasyonda bu işi yapan diğer çalışanların başarılarından, işteki gelişimlerinden bahsederek, onun söz konusu işi yapmaya duyduğu ilgi ve isteği artırabilecektir

3.6. Terfi (Yükselme)

Personel motivasyonunu önemli ölçüde etkilediği varsayılan diğer bir neden de yükselmedir. Yükselme (terfi) bilinen anlamıyla, işletme yönetimi tarafından, bir personelin yetki ve sorumluluklarında, buna bağlı olarak da ücretinde artış yapılması durumudur. Gerçekte, yükselmede temel unsur, yetki ve sorumluluk artışıdır. Personel, yetki ve sorumluluklarında artış olduğunda. Örgütteki Öneminin de arttığını düşünebilmekte ve çalışmalarına daha çok motive olmaktadır. Ancak,

¹¹⁰ Uyargil, s. 78.

terfihin personel motivasyonu üzerinde olumlu etkiler yapabilmesi örgütte sağlıklı bir terfi sisteminin varlığına bağlıdır.

3.7. Ödüllendirme

İnsanlar zaman zaman örgütten ek bir takım şeyler beklemektedirler. Çalışmalarının karşılığında bir maaş-ücret alsalar dahi, işletmenin performansından kendilerine de ayrıca bir pay beklemektedirler. Kimi personel yeteneklerini tam olarak kullanıp verimli çalışırken bazıları da görevlerini gereği gibi yapmamakta, eksik performansla çalışmaktadırlar. Örgüt, gereği gibi ve gereğinden fazla çalışanların, bu çabayı göstermeyenlere göre değerli olduğunu, iyi bir şeyler yaptıklarını söz konusu kişilere karşılığını vererek göstermelidir. Bu ise işletmede bir ödüllendirme mekanizması ile sağlanabilmektedir. İnsanların yaptıkları iş karşılığında beklediği ödüllerin bazıları; güç, bağımsızlık, tanınma, dostluk, sorumluluk, güvenlik, adalet ve eşitlik, gelişme fırsatı, kendine değer verilmesi, yardımseverlik, para, eğlence ve zevktir. Gümüş'e göre, İşletmelerin sunduğu ödüllerin, en azından şu beş kritere uymaları gerekir:¹¹¹

- ✓ Ödüllendirilecek başarı, örgütün, yöneticinin ve personelin gerçek ihtiyaçlarını karşılamalı ve tamamlamış olmalıdır.
- ✓ Elden teslim edilebilir olmalıdır.
- ✓ Boş vaatlerden ibaret değil, hemen kullanılabilir olmalıdır.
- ✓ İnsanların örgütle ilgili geçmiş deneyimlerine uygun olmalıdır.

Hellriegel'e göre ise, bir ödül sisteminin çalışanlarda yüksek performansı sağlayabilmesi için şu beş faktörü barındırması gerekmektedir.¹¹²

- ✓ Ödülün arzu edilen performansı güçlendirebilmesi için, elde edilebilir olması gerekmektedir. Örneğin, ücret artışları oldukça arzulanabilen bir istektir ancak elde edilebilir nitelikte değildir. (Available)
- ✓ Performans ödülleri, tam vaktinde verilmelidir. (Timeliness)
- ✓ Ödüller, daha çok özel performanslara bağlı olmalıdır. Eğer bir hedef yerine getirilmişse ödüllendirilmelidir. Performansla ödül arasındaki bağlantı şudur

¹¹¹ Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, (İstanbul, Alfa Yayınları, 1995), s. 232.

¹¹² Hellriegel and Slocum, s. 157.

ki, iyi ödüller, arzulanan davranışı motive ederler. (Performance cogtingency)

- ✓ Bazı ödüller diğerlerinden daha uzun ömürlüdürler. Örneğin, sorumluluk verilmesi ya da artırılması, ücret artışı gibi geçici bir ödülde daha uzun ömürlüdür. (Durability)
- ✓ Yöneticilerin performans geliştirmeye yönelik motivasyon çabalarının başarısı, işletmede ancak dürüst ve adil bir ücret politikasının varlığı ile mümkün olabilmektedir. (Equity)

Ödüllendirme, dış ödüllendirme (ikramiyeler, bedava tatiller v.b.) ya da iç ödüllendirme (başarma hissi, başarının övülmesi v.b.) şeklinde olabilmektedir. Bazı önemli işletmeler (Enterprise Rent-A-Car, IBM ve Jeff Gordon's NASCAR), çalışanlarının tüm yüksek performanslarını ödüllendirirler.¹¹³

Ücret ve benzer parasal çıkarları kapsayan ve performansa dayalı olan ödül programları, insan kaynaklarının yönetiminde, sıkça kullanılan bir motivasyon yaklaşımıdır. İşletmelerin ödül programlarına başvurma amaçları farklılık göstermektedir. Bazen verimliliği artırmak, kaliteyi iyileştirmek için, bazen inisiyatif kullanmayı cesaretlendirmek, yaratıcılığı ortaya çıkarmak için, bazen de çalışanları grup çalışmasına özendirmek, yardımlaşma ve işbirliğini güçlendirmek için ödül programlarına başvururlar. Kısacası, ödül programlarını uygulamaya koymanın, kuruluşun performansını artırmaya yönelik birçok nedeni vardır. Bu nedenler, uygulanacak ödül programının seçiminde dikkate alınır.¹¹⁴

Ödüllendirmenin, motivasyon sağlamada illa ki olumlu bir etkisi olmadığını öne süren araştırmacılar da vardır. Örneğin, Deci'nin (1972), Lepper ev arkadaşlarının yaptıkları araştırmalarda, hiçbir ödül beklentisi olmadan bir işi keyifle yapan deneklere, bir ödül vermeye karar verilmiştir. Ödül verildiğinde ise ödül almaya başlayan deneklerin o işle meşguliyetlerinde bir azalma görülmüştür. Bunun nedeni, artık o iş sevildiği için değil, ödül alabilmek için yapılmakta olduğudur. Bu tür durumlarda ödülün, motivasyonel anlamda geriletici bir etkiye

¹¹³ Hellriegel and Slocum, s. 153.

¹¹⁴ Gülten İncir, "Motivasyon İçin Ödül Programları", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı: 4, (2000), s. 48.

sahip olduğu görülmektedir. Hatta ödülün yeterli bulunmadığından o işten tamamen vazgeçilebilmektedir.¹¹⁵

Etkili bir motivasyon sağlayabilmesi için, ödül sisteminin mümkün olduğunca basit bir biçimde, doğrudan başarı ile ilişkilendirilmesi gerekir ki ödül alanlar çabalarının sonucunda neler kazandıklarını derhal görebilsinler. Performansa dayalı ödül sisteminin en doğurgan biçimi, başarılı bir çalışmanın derhal uygun miktarda ödül ile karşılığının verilmesi biçiminde uygulanan, proje sonucu ödül verilmesidir.¹¹⁶

3.8. Cezalandırma

Çalışma ortamında intizam ve disiplinin tesis edilebilmesi, çalışma düzeninin sürekli bir biçimde işlerliğinin sağlanabilmesi için, yönetim tarafından belirli çalışma kuralları oluşturulmuştur. İşyeri kurallarının, bu amaca hizmet edebilmeleri için, işletme yönetimi tarafından, belirli normlar dikkate alınarak belirlenmeleri gerekir. Bu normlar hem yönetenler hem de yönetilenlere optimum faydayı sağlayabilecek nitelikte olmalıdırlar. Yani bu kurallar uygulanabilir ve kabul edilebilir bir özellik taşımalarıdır. Bu kurallara uyulmaması halinde çalışma düzeni aksayacak, yapılan iş kalite ve zaman bakımından değer kaybına uğrayacak ve bir süre sonra belki de organizasyon tümüyle çalışmaz hale gelecektir. Bu olumsuz süreci engellemek içinse yöneticiler, çalışma kurallarına uymayan personeli cezalandırma yönünde hareket edecektir.

Cezalandırma, yöneticilerce kullanılan en popüler metotlardan birdir. Her şeyden önce cezalandırma, istenmeyen davranışlarda sadece geçici nitelikte bir azalma sağlar. Çoğu yöneticiler bu yöntemi daha pratik bulurlar, ancak güvenilir bir yöntem olmadığı düşünülmektedir. Araştırmalar göstermektedir ki cezalandırmanın çok fazla olumsuz etkisi vardır. Cezalandırmanın dezavantajlarında biri, başlangıçta, işçiyi rahatsız ederek olumsuz davranışlarını azaltması ancak, cezalandırmanın devamlılığı ortadan kalktığında, çalışan istenmeyen davranışına yeniden başlayabilmesidir. Sezdirmeden etrafta dolaşp çalışanları azarlayan ve onları cezalandıran yöneticiler, bir polis memurunun

¹¹⁵ Suna Tevrüz ve Diğerleri, *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Davranış)*, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Nisan 1999), 63.

¹¹⁶ Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, Çev. Olcay Baykal ve Diğerleri, (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 476, 1992), s. 258.

sorumluluğunu yöneticilik olarak kabul ederler. Cezalandırmanın ikinci bir dezavantajı da, üretime karşı duygusal reaksiyonların gerçekleşme düzeyini artırmasıdır. Cezalandırma ile durdurulan bir davranışın yerini, çoğunlukla kızgınlık, düşmanlık, uyumsuzluk, hayal kırıklığı, korku ve çekinme gibi olumsuz duygular alır. Dolayısıyla, çalışan motivasyonu azalır ya da çalışanın motive edilmesi imkânını tamamen ortadan kaldırabilir.¹¹⁷

Sonuç olarak cezalandırma, hiç uygulanmaması gereken bir yöntemdir diyemeyiz, ancak yöneticilerin, çalışma bozuklukları ve alışkanlık problemleri ile ilgili diğer sorun çözme tekniklerini gözden geçirdikten sonra, cezalandırma yöntemine başvurmaları daha yararlı olacaktır.¹¹⁸

3.9. Yetki Devri

Astların çalışma motivasyonlarını artırmada önemli uygulamalardan biri olan yetki devri, esas olarak tepe yönetiminin yetki alanı içinde yer alan bazı işlerin alt kademelere devredilmesidir.

Çoroğlu, etkili yetki devrinin yararlarını şöyle sıralamaktadır:¹¹⁹

- Personel, daha fazla inisiyatif ve sorumluluk sahibi olur,
- Personelin kendisine olan güveni artar,
- İş tatmini artar, personel daha istekli ve azimli çalışır,
- İşbirliği artar,
- İş verimi yükselir ve işlerin kalitesi artar,
- İşler daha kısa zamanda tamamlanır,
- Maliyet tasarrufu sağlanır,
- Rekabet avantajı sağlanır,
- Yöneticiler, diğer işler için daha çok zaman bulurlar.

Yetki devri uygulaması sonucu yeni yetkilerle donanan ast, sorumluluk ~~hissinin~~ artışıyla birlikte işe olan bağlılık duygusunda da artış hissedecek, işletmeye karşı aidiyet duygusu artacak ve başarıma isteği fazlalaşacaktır.

¹¹⁷ Bernard L. Rosenbaum, *Yönetici İçin Motivasyon Modelleri*, Çev.: Serdar Özgerçin, (Ankara: Öteki Yayınevi 12. Kitap, 1993), s. 72.

¹¹⁸ Rosenbaum, s. 74.

¹¹⁹ Coşkun Çoroğlu, *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*, (İstanbul: Alfa Yayınları, Mart 2003), s. 128.

3.10. İşgöreni Takdir Etme

Organizasyonun önemli bir parçası olan çalışanların, insan doğasının da gerektirdiği gibi, övgü alma, takdir edilme gibi psikolojik ihtiyaçları vardır. Bunlar, fiziksel gereksinimlerin dışında kalan, ancak yöneticilerce fark edilmesi ve önemsenmesi gereken türden ihtiyaçlardır. Stephen Covey'in de ifade ettiği gibi, "*Giderilmiş gereksinimler motivasyon işlevi görmez. Motivasyonu sağlayan, sadece insanın, fiziksel hayatın sürdürme isteğinden sonraki en büyük gereksinimi psikolojik canlılıktır; yani anlaşılma, onaylanma, takdir edilmektir.*"¹²⁰ Bu ihtiyacın karşılanması durumunda, onların bazen şaşırtıcı derecede motive olduklarını görebiliriz. Çalışmalarından dolayı takdir edilen bir işgören muhtemelen, yeniden övgü alabilmek için daha çok çalışacak ve işini tamamladığında tekrar takdir edilme isteği duyacaktır. Bu durum, zamanla işgören için adeta bir ihtiyaç haline gelebilecektir. Böyle olması elbette motivasyonun güçlendirilmesi açısından faydalıdır. Ancak bazı durumlarda, bunun sakıncaları da söz konusu olabilmektedir. Sürekli olarak takdir edilme alışkanlığı oluşmuş bir çalışan, örgütsel yoğunluk ya da buna benzer herhangi bir sebeple, yaptığı işten dolayı yöneticisinden övgü almazsa, motivasyonu bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. Belki de, yöneticisinin artık onun çalışmalarını beğenmediği hissine kapılacaktır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanları sürekli övmek yerine, yalnızca gerekli gördükleri kritik noktalarda, onları takdir etmeleri gerekir. Burada amaç onları desteklemek ve gelişmelerini teşvik etmektir.

Çalışanın yaptığı iş, gerçekten övülmeyi gerektiriyorsa, yöneticilerin beğendiklerini açıklamalarının hiçbir sakıncası yoktur. Ancak, birçok yöneticinin bunun üzerinde durmadığını ve yapılan işi beğenmelerine rağmen bunu ilgili personeline göstermediğini, hatta buna gerek duymadığını görmekteyiz. Böyle bir durumda hiçbir yorum getirmemekle birlikte, hatalı işler yapan personeli azarlarken, diğer bir yandan takdir edilmesi gereken personele bunu ifade etmekten kaçınmak, susmak doğru bir davranış değildir. Elbette ki, övgünün de dozunu ve derecesini kontrol edebilmek gerekmektedir. Aksi halde, övgünün değeri de kayba uğrar.¹²¹

¹²⁰ Stephen R.Covey, *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*, Çev.: Gönül Suveren, Osman Deniztekin, (İstanbul: Varlık Yayınları, 2004), s. 257.

¹²¹ Baykal, s. 64.

3.11. Yönetmel Hayal Kırıklığı ve Sebepleri

Çalıştığı işletmede, yöneticileriyle arası iyi olan, zaman zaman yaptığı çalışmalar sonucu takdir gören genç bir yönetici adayı, ilk terfi döneminde boş olan bir üst göreve terfi bekleyebilir. Terfi döneminde açık bulunan bir üst göreve, kendisinden daha kıdemli ve bilgili bir başka arkadaşının yükseltildiğini gördüğünde de hayal kırıklığı ile karşı karşıya kalabilir. Bu duygusal olumsuzluğun sebebi yine kişinin özellik ve yeteneklerine göre beklentisinin fazla olması, kısacası yine kendisidir.¹²²

3.12. Statü

Statü, işletmelerde motivasyonu artıran önemli özendiricilerden birisidir. Statü, bilhassa grup çalışmalarının söz konusu olduğu durumlarda, kişiler arası ilişkilerde önemli olduğu saptanmış bir pozisyondur. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri ona yüksek statü tanımaktır. Burada amaç, personele hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek suretiyle, yapığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşlamaktır. Yapılan araştırmalar, yüksek statülü kişilerin diğerlerinden daha verimli olduklarını göstermiştir. Kişiyeye verilen statü, statü simgeleri yoluyla açıklanabilir. Özel çalışma odasının olması, çalışanın arabasının park yeri olması ya da bazı sosyal kulüplere üyelik, bu simgelere örnek olarak verilebilir.¹²³ Ayrıca statü, kişinin kendisine olan özgüvenini artırarak, zamanla daha iyi statü elde etme ya da daha fazla sorumluluk alma hissi duymasına ve böylelikle de daha verimli çalışmasına neden olabilir.

3.13. Şikâyetleri Değerlendirme

İletilen şikâyetler, ilgili kademe yöneticisince en kısa zamanda incelenmelidir. İlk olarak şikâyetin nedeni, nasıl ortaya çıktığı, nereden kaynaklandığı tespit edilmelidir. Daha sonra, şikâyetin ortadan kaldırılabilmesi için neler yapılması gerektiği ve alternatif çözüm yolları araştırılmalıdır. En uygun çözüm yolu belirlendikten sonra uygulamaya geçilecektir. Yöneticiler, şikâyetin sona ermesi gerektiği düşüncesiyle hareket etmemelidirler. Şikâyette bulunan personelin, çözümden ne kadar memnun olduğu şikâyetinin sona erip ermediği de kontrol edilmelidir.

¹²² Erdoğan, s. 224.

¹²³ Can Çalışkan, *Organizasyonlarda Davranışın Motivasyon Temellerine Ergonomik Açından Bakış*, (Doktora Tezi), (Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998), s. 23.

Bu noktada, tezin ikinci sorusu olan, içinde yaşadığımız bilgi ya da bilişim toplumunda, çalışanların nasıl motive edileceği sorusuna cevap aranacaktır. Bu durumda öncelikle bilgi, bilginin yönetimi ve bilgi toplumu kavramları irdelenmeye çalışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ TOPLUMUNDA MOTİVASYON ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİM VE BİLGİ İŞÇİSİNİN MOTİVASYONU

Günümüzde, içinde bulunduğumuz ve bilgi çağı olarak adlandırılan dönemde bilgi, en önemli sermaye unsuru ve her türlü örgüt yapısı için vazgeçilmez bir değişim ve gelişim aracı olmuştur. Aynı zamanda örgütün her kademesinde insan kalitesini artırmanın ancak bilgi artışıyla sağlanabildiği de kaçınılmaz bir gerçektir. Bu gün, bilimsel nitelikli hemen hemen her alanda, bilginin kullanım ve yayılımı şaşırtıcı bir hızla artmaktadır. İşletme dünyasında da durum böyledir. Yönetim bilgisinin her geçen gün daha da önem kazandığı ve bilgiyle beslenen örgütlerin, giderek daha sağlam bir yapıya kavuşmakta olduğu gözlemlenmektedir.

Bilindiği gibi endüstri toplumu, malların üretimi için makinelerin ve insanların koordinasyonuna dayanır. Oysa yeni toplum olarak anılan bilgi toplumu, bilgi etrafında örgütlenmektedir. Şüphesiz bilgi, her toplum için gereklidir. Bacon'un da yüzlerce yıl önce belirttiği gibi "bilgi güçtür", ancak bilgi toplumunda temel eksendir. Bu durumda ancak, teorik bilgiyi piyasadaki ürünlere ve hizmetlere başarılı şekilde dönüştürenler ile eğitim ve araştırma-geliştirme harcamalarına en çok yatırım yapan işletmeler ya da toplumlar başarılı olacaktır.¹²⁴

Bilgi toplumunda motivasyonel anlamda ne tür değişimlerin yaşandığını açıklamadan önce, bilgi, bilgi yönetimi ve bilgi toplumu kavramlarını irdelemek yararlı olacaktır.

1. Bilgi Kavramının Tanımı ve Kapsamı

O'Dell ve arkadaşları bilgiyi şöyle tanımlamış ve sınıflandırmışlardır: Bilgi, harekete geçmiş enformasyondur. Organizasyonel anlamda bilgi ise, bir kuruluştaki insanların müşterileri, ürünleri, süreçleri, hataları ve başarıları hakkındaki saklı ya da

¹²⁴ Veysel Bozkurt, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000, ss. 27-28.

açık bilgisidir. Bu tanımlamada sözü geçen açık bilgi, kitaplarda, belgelerde, raporlarda, veri tabanlarında ve politika el kitaplarında yer alan bilgi türüdür. Saklı bilgi ise bunun tersine çalışanların beyninde ve deneyimlerde mevcut olan bilgi türüdür. Saklı bilginin açık bilgilerde olduğu gibi belgelere geçirilmesi zordur, daha çok deneylerden kaynaklanır, ayrıntılarını saptamak kolay değildir, kısa ömürlü ve geçicidir.¹²⁵ Bunun yanında, bilgi ile enformasyon arasındaki ayrıma da dikkat çekmek doğru olacaktır. Bilgi ile enformasyon arasındaki en belirgin fark, enformasyonun bir ürüne, bir olguya ilişkin bir şeyler bilmeye, bilginin ise o olgunun bir değişime nasıl tepki göstereceğini bilmeye dayandığıdır.¹²⁶

McNiff ise bir eserinde, ünlü yönetim bilimcisi Drucker'ın bilgiyi örgütsel büyüme için güçlü bir kaynak olarak tanımladığını ifade etmiştir. McNiff 'e göre bilgi çeşitli biçimlerde var olmaktadır. Bilginin var oluş sürecinde ise bazen sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar daha çok mevcut organizasyonel incelemelerden anlaşıldığı gibi, bazı bilgi biçimlerinin, diğerlerinden daha faydalı ya da kullanışlı olarak görülmesinden dolayı ortaya çıktığını ifade etmektedir.¹²⁷

McNiff, yine aynı eserinde değişik türde bilgi türlerinden bahsetmektedir. *Önerisel bilgi*; her zaman olmasa bile çoğu zaman empirik araştırmalarla ilişkilendirilen nesnel ve olgular hakkındaki bilgidir. Bu tür bilgi, dünya ile ilgili soyut bir bilgi birikimi niteliğindedir, objektif ve değerden bağımsızdır. Dolayısıyla bu bilgi türüne kitaplarda, bilgi bankalarında ve diğer bilgi sistemlerinde ulaşılabilir. *Yöneltilmiş bilgi*; "Nasıl?" sorusunun içerdiği bilgiye işaret eden bir bilgi türüdür. Hem yöntemlere hem de kabiliyetlere gönderme yapan bir bilgi birikimidir.¹²⁸

O'Dell ve arkadaşları ise bilgiyi organizasyonel anlamda ele almışlar ve bilgiyi; açıkça yönetildiğinde kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek amacıyla kullanılabilirliğini ifade etmişlerdir.¹²⁹

¹²⁵ Carla O'Dell ve Diğerleri, *Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik*, (Rota Yayınları, Dışbank Kitapları-3, 2002), ss.21-22.

¹²⁶ Mehmet Baca, "Yeni Ekonomide Bilgi ve Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", *1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri*, s. 518.

¹²⁷ Jean McNiff, *Action Research In Organization*, (London and New York: Routledge, 2004), p. 39.

¹²⁸ McNiff, p. 39.

¹²⁹ O'Dell ve Diğerleri, s. 23.

2. Bilginin Yönetimi ve Sınırları

Bilgi yönetimi kavramı ise en genel anlamıyla, bilginin kontrol edilmeye çalışılması yerine üretiminin desteklenmesidir. Diğer bir ifadeyle bilgi yönetimi, bilginin üretilmesini olumlu yönde etkileyecek organizasyonel faaliyetler bütünüdür.¹³⁰

Baca, bilgi yönetimini; bir örgütün entelektüel sermayesinin en etkin biçimde kullanılması olarak tanımlamıştır.¹³¹

O'Dell ve arkadaşları ise bilgi yönetiminin; doğru bilginin doğru zamanda, doğru insanlara ulaştırılması ve çalışanlarla bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi ve organizasyonel performansın iyileştirilmesi sürecinde enformasyonun harekete geçirilmesi konusunda yardımcı olunmasına yönelik, bilinçli bir strateji olduğunu ileri sürmüşler ve bilgi yönetimini tanımlarken, bilgi yönetiminin ne olduğundan ziyade ne olmadığını aşağıdaki sıralamayla vurgulamayı tercih etmişlerdir.¹³²

- Bilgi yönetimi, bir din ya da manevi bir akım değildir.
- Durumlarından hoşnutsuz çalışanları, ilginç bir felsefi kavram ile oyalama çabası değildir.
- Gerçeği bulma yolunda var oluşçu bir arayış değildir (Para kazanmak gibi dünyevi bir konuyla ilgilidir.).
- Bir bilim ya da disiplin değildir.
- Son yılların yönetim modası değildir.

Bilgi üretimi kırılğan bir süreçtir ve geleneksel yönetim teknikleri bu süreçte işe yaramamaktadır. Bireyler yeni bilgileri, fikirleri ya da gözlemleri kabul etmekte isteksiz olabilir ya da bu konuda başarısız olabilirler. Hatta çalışanlar bilgilerini başkalarıyla paylaşmakta ciddi engelleri aşmak zorunda kalabilirler. Bu engeller arasında hoşnutsuzluk ortaya çıkaracak türdeki düşüncelerini açıklayarak, yöneticilerini kızdırmak da vardır. Bu konuda temelde iki tür engel bulunur: Bireysel ve organizasyonel engeller. Bu iki engel birbirleriyle ilişkili olmakla beraber

¹³⁰ Georg Von Krogh ve Diğerleri, *Bilginin Üretimi*, (Rota Yayınları, Dışbank Kitapları-1, 2002), s.14.

¹³¹ Baca, s. 518.

¹³² O'Dell ve Diğerleri, s. 23

birbirlerinden farklıdırlar ve şirketler, her iki türeneli aşmak için bütünleşik mekanizmalar kullanmak durumundadırlar.¹³³

Bilgi üretiminin önündeki pek çok engel, yönetim tarzından bağımsız olarak ortaya çıkar. Çünkü süreç, insan ilişkilerindeki garipliklere ve farklı entelektüel yeteneklere fazlasıyla bağlıdır. Bilgiyi desteklemeye kararlı yöneticiler bu temel insanca etkenleri göz ardı etmek yerine anlamayı tercih eder ve insan etkileşimlerindeki güçlükleri, kuruluş için birer güç kaynağı haline dönüştürmeye çaba gösterir. Ne var ki, bir takım engeller de sınırlı bir yönetim yaklaşımı nedeniyle ortaya çıkar ya da pekişirler.¹³⁴

3. Bilgi Toplumu Kavramı ve Temel Özellikleri

Bilgi toplumu, her şeyin hızla değiştiği bir çağdır. Daha genel anlamıyla bilgi toplumu, küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni ve dinamik pazarların bulunduğu, müşteri istek ve beklentilerinde belirgin değişimlerin yaşandığı, bilişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaştığı çağdır.¹³⁵ Buna bağlı olarak değişim ve gelişime dayanan yönetim modellerinin ileri sürülmekte ve bilgiyi esas alan örgüt yapıları ortaya çıkmaktadır.

Endüstrileşme artık "yeni toplum"un ayırıcı vasfı değildir. Gerek üretim, gerekse istihdam içindeki payı olağanüstü bir oranda gerilemiş durumdadır. Artık gücün de zenginliğin de ana kaynağı endüstri değildir; bir malın bilgisinin üretimi, kendisinin üretiminden çok daha önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla, adına ister "enformasyon toplumu", ister "bilgi toplumu", ister "post-endüstriyel toplum", isterse daha çok bu yeni toplumun kültür boyutunu kendisine merkez alan ve anonimleşmiş bir kavram olan "post-modern toplum" diyelim, ortada fiili bir durum vardır: İçinde yaşadığımız çağın açıklanmasında modern/endüstriyel toplumun kavramları giderek daha çok cevap veremez hale gelmektedir.¹³⁶

Bilgi toplumunun temel özelliklerini anlamaya yardımcı olması amacıyla, endüstriyel toplumun temel özelliklerini de ifade etmek doğru olacaktır.

¹³³ Krogh ve Diğerleri, ss. 31-32.

¹³⁴ Krogh ve Diğerleri, s. 32.

¹³⁵ Nazan Yelkikalan, "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Entelektüel Sermayeye Yönelimli Manifestosu", [http:// www.bilgiyönetimi.org](http://www.bilgiyönetimi.org), (27.05.2005).

¹³⁶ Bozkurt, ss. 84-92

Bilindiği şekilde modern endüstriyel toplum kendini geleneksel/tarım toplumlarının yapı ve değerlerinden hareketle tanımlamıştır. Geleneksel toplumlardan farklı olarak modern/endüstriyel toplum paradigması büyük ölçüde şu özelliklere sahiptir.¹³⁷

- Fabrika üretimi ya da endüstrileşme,
- İleri düzeyde işbölümü,
- Otoritenin merkezileşmesi,
- Bürokratikleşme,
- Büyük ölçekli işletmeler,
- Mekanik evren/ya da organizasyon anlayışı ve kişisellikten uzaklaştırma,
- Rasyonalite ve püriten etik,
- İlerleme ve evrim anlayışı,
- Düzen ve homojenleşme,
- Yaşamın demistifikasyonu,
- Standartlaşma ve kitle üretimi,

Oysa enformasyon/bilgi toplumunun temel özellikleri ise şunlardır:

- ✓ Sanayi toplumunda ön planda olan “maddî” ürünler yerine bilgi toplumunda, bilişim teknolojisi sayesinde bilgi üretimi önemlidir. Böylece bilgi toplumunun sürükleyici gücü bilişim teknolojisinin ürünü olan bilgidir. (Bilişimsel bilgi)
- ✓ Sanayi toplumunun maddî malları fabrikalarda üretilirken, bilgi toplumunda bilgi kullanımı veri bankaları ve bilgi ağlarına bağlı olarak üretilmektedir. Sanayi toplumu, yeni girdi ve yeni pazarlar için kolonilere yönelirken; bilgi kullanımı ulusal sınırları ortadan kaldırıp küreselleşmeye yönelmiştir.¹³⁸
- ✓ Küresel rekabet,

¹³⁷ Bozkurt, s. 83.

¹³⁸ Verda Canbey Özgüler, “Yeni Ekonomide Bilişim İletişim Teknolojileri (Bit) ve Bilgi İşçileri”, http://www.isguc.orgarc_view.phpex=224.htm (10.07.2005)

- ✓ Hızlı değişim,
- ✓ Dolayısıyla ölçek ekonomisinden zaman ekonomisine yöneliş,
- ✓ Esneklik ve çeviklik,
- ✓ Bürokratik yapıların ayak bağı olarak görülmesi,
- ✓ Her alanda merkeziyetçilikten uzaklaşma,
- ✓ Farklılaşma.¹³⁹

Organizasyonların başarılarında temel yapısal faktör olan ve “bilgi” ile beslenen insan faktörü yeniden biçimlenmiş, bilgi kullanımının sınırlarını zorlayan bir işletme unsuru haline gelmiştir. Böylelikle bilgi toplumu çalışanlarını motive etme çabaları da önemli boyutta değişime uğramıştır. Bu değişim ise ister istemez çalışanların yönetiminde bir paradigma değişimini gerekli kılmıştır. Şimdi bu noktada, bilhassa yönetsel anlamda, bilgi toplumuyla birlikte nasıl bir paradigma değişimi yaşandığı açıklanmaya çalışılacaktır.

4. Çalışanların Yönetiminde Bilgi Toplumuyla Gelen Paradigma Değişimi

Bilgi toplumunun çalışanların yönetimine getirdiği yeni biçimden bahsetmeden önce, literatürde sıkça kullanılan paradigma kavramını açıklığa kavuşturmak yararlı olacaktır. Paradigma sözcüğü Yunancadan gelir. Başlangıçta bilimsel bir terim olan paradigma, günümüzde daha çok model, kuram, algı, varsayım ya da referans kaynağı anlamında kullanılmaktadır. Biraz daha gelenekselleştirildiğinde ise dünya “görüşü”nü ifade eder, gözle görmek değil, algılamak, anlamak ve yorumlamak anlamındadır.¹⁴⁰

Baştürk’e göre bilgi toplumu organizasyonları ya da post-modern organizasyonlarda Taylor’cu anlamda kol emeğiyle zihin emeği arasındaki ayrım ortadan kalkmaktadır. Çünkü rekabetçi ekonomik yapı, çalışanların zihinsel kabiliyetlerinden de yararlanmayı zorunlu kılmaktadır. Her etkin ve güçlü bir örgütlenme için çalışan her personelin, yönetici, lider, araştırmacı ve geliştirmeci, organizatör, girişimci, alıcı, satıcı (iç müşteri) gibi nitelikleri taşımak durumunda olması gerekmektedir. Bu durum bir açıdan modern öncesi zanaatkâr değerlerin yeniden kazanılması olarak görülebileceği gibi diğer yandan işle ilgili iletişim ve

¹³⁹ Bozkurt, s. 84.

¹⁴⁰ Covey, s. 18.

bağlantılarda sınırların ortadan kalkması olarak da algılanabilir. Örgütlerde esnekliğe bağlı olarak işbölümleri arasında, departmanlar arasında ve organizasyon ile çevresi arasında sınırlar ortadan kalkar. Çünkü müşteri ve tedarikçilerle kurulan bağlar organizasyonun sınırını esnetir ve belirsizleştirir. Geçişken sınırlar ve yatay örgütlenme firmanın tüm birimlerinin iç ve dış çevreyle aynı anda hızlı bir iletişim sürdürmesini sağlayarak esnek bir düzen ortaya çıkarır.¹⁴¹

Endüstriyel toplumda çalışanların yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. Bu şekliyle yönetim, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. Bilgi toplumunda ise çalışanların yönetimi ise işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi konularda işlevlerde bulunmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi, endüstriyel toplumlarda çalışanların yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir işlev olmaktan ileri gidememiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda, insan faktörünün işletmelerde özellikle verimlilik konusunda öneminin anlaşılması ve bu konunun gelişmesi ile yaşanan değişim, “personel yönetimi” disiplini “insan kaynağı yönetimi” disiplinine dönüştürmüştür. Keser, bu değişimi aşağıdaki tablo ile şöyle ifade etmiştir:¹⁴²

¹⁴¹ Faruk Baştürk, *Modern Örgütlenmenin Çıkmazlarına Post-modern Örgütlenmenin Yanıtları*, (Yüksek Lisans Tezi), (Sakarya Üniversitesi S.B.E., 2004), s. 8.

¹⁴² Aşkın Keser, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi,” http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407, (30.05.2005)

Tablo 2.1: Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine (Aşkın Keser, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, ”http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407, (30.05.2005))

Değişim Konuları	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanlarla İlişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve işbirlikçi
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Genel Çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

Tabloda da ifade edildiği gibi, bilgi toplumu örgüt yöneticilerinin insan kaynağına ilişkin paradigması, çalışanları bir “araç” olarak algılamaktan ziyade, bir “amaç” olarak algılama şeklindedir. Bu anlamda, artık finansal anlamda yapılan yatırımlar kadar, insan unsuruna yapılan yatırım da ön plana çıkmıştır. Endüstriyel toplumda önemi kısmen fark edilen insan faktörünü, bilgi toplumu örgütlerinde çok daha önemsenen, geliştirildiğinde ve desteklendiğinde işletmenin başarısına ciddi katkıları olan temel yapısal unsur olarak görmek kaçınılmaz hale gelmiştir.

5. Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler

Klasik motivasyon modellerinin temel varsayımlarına çalışmanın önceki kısımlarında yer vermiştik. Bu kısımda ise, bazı bilim adamlarınca geliştirilmiş yeni motivasyon modellerine de yer vermek, çalışmanın güncelliği açısından yararlı olacaktır. İncir, bu modelleri ve ileri sürdükleri varsayımları şöyle açıklamaktadır.¹⁴³

¹⁴³ İncir, “Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler”, ss. 74-81.

- **Hackman Modeli** : Hackman ve Oldham'ın geliştirdiği bu modele göre, bir çalışmanın motivasyonu uyarıcı nitelikte olması için, işin özellikleri içinde değişkenlik, kimlik, anlamlılık ve geribildirim gibi faktörleri barındırması gerekir. *Değişkenlik*, çalışmanın yapısında değişik etkinlikleri barındırmasıdır ki, bu durum bir yandan sıradanlığın neden olduğu can sıkıntısını önler ve çalışanın farklı yetkinlikler kazanmasını sağlar. Çalışmanın bir *kimliği*, bireyin gerçekleştirdiği çalışmayı somut olarak algılayabilmesi gerektiğidir. Çalışmanın bir *anlamının* yani toplumsal bir değerinin de olması gereklidir. Ayrıca çalışanın, örgütsel hedefler doğrultusunda işini ve zamanını örgütlenme *özerkliğine* ya da özgürlüğüne sahip olması motivasyonunu yükseltir. Son olarak çalışan, gerçekleştirdiği işin ulaştığı performansa ilişkin olarak yeterli sıklıkta, ayrıntılı ve anlaşılır bir *geri bildirim* elde etmelidir.
- **Üç K Modeli** : Hackman'ın modelinden yola çıkan araştırmacı ve uygulamacılar, yinelemeleri en aza indirilerek işteki monotonluk azaldığında, *karmaşıklık* artırılarak, işe daha çok yetkinlik gereksinimi eklendiğinde, işin zaten bir anlam, kimlik kazanacağını ve içsel motivasyonu güçlendirebileceğini savunmaktadır. Modele göre çalışana işini *kontrol etme* olanağı verildiğinde ya da işini örgütlemek için bir takım kararlar alma özerkliği tanındığında, kişi daha çok sorumluluk yüklenmek zorunda kalmasıyla birlikte, örgütüne olan bağlılığı da güçlenmektedir. Çalışanlara ulaşılan hedefler ve gerçekleştirilen iş başarımıyla ilgili *konuşma* yapıldığında, çalışanlar çabalarının sonuçlarını görme şansı elde ederler, çabalarını yeniden örgütlenme, yönlendirme ve iyileştirme olanağını elde ederler.
- **Dört K Modeli** : Bilgi toplumu çalışanları bir yandan ileri teknolojinin yol açtığı işin karmaşıklığıyla baş edebilmek için, kendilerini yeni bilgi ve becerilerle zenginleştirmek gereğini yoğun bir biçimde duymuş ve daha çok bilgi ve beceriyle donanmak, yani daha çok yetkinleşmek için büyük çaba göstermişlerdir. Böylece modelde sözü geçen dördüncü K yani “kabiliyet” boyutu da günümüzün iş yapılanması içindeki yerini almıştır.

6. Toplam Kalite Yönetimi ve Motivasyon

Kon, Toplam Kalite Yönetimi'ni; “değişen koşullara uyum sağlayabilecek, müşteri tatmini amaçlı, bireysel gelişim suretiyle örgüt personelinin tamamının katılımına dayanan ve örgütün devamlılığını ile örgütsel başarıyı sağlayan çağdaş bir

yönetim anlayışı”¹⁴⁴ olarak tanımlarken, Efil ise; “uzun vadede müşteri memnuniyeti yoluyla başarıyı, kendi personeli ve toplumsal açıdan fayda amacı güden, kalite üzerine yoğunlaşmış ve örgütün tamamının katılımına dayanan bir yönetim biçimi”¹⁴⁵ olarak tanımlamıştır.

Burada dikkati çeken ve bu çalışmada asıl vurgulanmak istenen husus, yukarıdaki tanımlamalarda da ifade edildiği gibi, örgüt personeli katılımının, Toplam Kalite Yönetimi’nin önemli bir parçası olduğudur.

Kalite yönetiminde en önemli ögenin insan faktörü olduğunu ifade eden Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi sistemini uygulayan bir işletmenin, bu sistemi uygulamaya başlamasıyla birlikte mevcut klasik yönetim biçiminden çok daha farklı, yeni bir sisteme geçeceğini öne sürmektedir.¹⁴⁶

Burada akla gelen ilk soru, Toplam Kalite Yönetimi sisteminin uygulama sürecinde, örgüt çalışanlarının bu sürece şekilde bir katılım sağladıklarıdır. Diğer bir ifadeyle örgüt çalışanının, kalite yönetimi sisteminin uygulama sürecinde nasıl bir yere ya da role sahiptir?

Efil, Toplam Kalite’nin işletmenin tepe yönetiminden işçisine kadar tüm çalışanların, kalitenin elde edilmesine katılımı, üretim ve satış aşamasından sonraki faaliyetlerde kalitenin sürdürülmesi ve iyileştirilmesine ilişkin bir faaliyetler bütünü olduğunu ifade etmiştir.¹⁴⁷ O halde örgüt çalışanı; kaliteyi üreten, satan ve diğer örgüt faaliyetlerinde de kalitenin iyileştirilmesi konusunda doğrudan etkide bulunan önemli bir etmendir.

Sistemin uygulanmasında bu denli öneme sahip olan örgüt çalışanının, Şimşek’e göre, “tepe yönetimi tarafından yeni sisteme uyum sağlama amacıyla görevlere hazırlanması ve eğitim düzeyinin en son gelişmelerle uygun olarak biçimlendirilmesi konusunun önemine işaret etmiştir. Bu bağlamda ise örgüt çalışanlarının eğitimi, geliştirilmesi ve bilhassa motive edilmesi Toplam Kalite Yönetimi’nin temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Motivasyonla temel amaç, çalışanların örgütte kalmalarını, yaratıcı gizli güçlerini kullanma ve iş başarımlarını

¹⁴⁴ Barbaros Kon, *Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı*, (Yüksek Lisans Tezi), (Sakarya Üniversitesi, 1996), s. 70.

¹⁴⁵ İsmail Efil, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, 4.b., (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ekim 1999), s. 42.

¹⁴⁶ Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, 3.b., (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2001), s. 137.

¹⁴⁷ Efil, s. 46.

artırmak suretiyle örgüte katılımlarının sağlanmasıdır. Çünkü söz konusu yönetim biçiminde herkesin etkin katılımı önemli olmakla birlikte bu, sadece sürekli gelişim için değil, aynı zamanda motivasyonu artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da faydalı görülen bir uygulamadır.¹⁴⁸

7. Bilgi İşçisinin Tanımı, Özellikleri ve Motivasyonu

Bilgi toplumunun insan kaynakları seçimi ve yönetiminde bilgi, ayırt edici bir unsur niteliğine dönüşmekle birlikte, çalışanların motivasyonunun sağlanması açısından da oldukça önem arz eden faktörlerden biri haline gelmiştir. Bilginin yapısal ve süreçsel anlamda işletme çalışanlarınca kullanılması, işgücünün ve yapılan işin kalitesini artırmakla birlikte, piyasada faaliyet gösteren diğer işletmelerle rekabet avantajı sağlamaktadır. Tüm bunların yanında, bilgi toplumunun gelişiyile birlikte “bilgi işçiliği” ve “sanal işgücü” kavramlarının yanında, bilginin, çalışanın kendi kendisini motive etmesi açısından tetikleyici bir unsur olduğu gibi yeni bir yaklaşımla karşılaşılmaktadır. Şimdi bu konular, yönetsel açıdan sırasıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

“Bilgi İşçisi”, Drucker tarafından işine, el becerileri ve kas gücü yerine, eğitimi sırasında öğrendikleri kavramları, fikirleri, kuramları katan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bazı yazarlar, tüm beyaz yakalı çalışanları bilgi işçileri olarak sınıflandırırken, bazıları da doktorlar, avukatlar, mühendisler gibi meslek grupları ile tanımlarını sınırlandırmışlardır. Ancak bilgi işçisinin en genel tanımı; “uzmanlık alanında çoğunlukla üst düzeyde eğitilmiş, bilişim teknolojilerinden etkin bir biçimde yararlanabilen, örgüte bilgisi, becerisi ve yaratıcılığı dahilinde katkı sağlayan, bilgi üreten, toplayan, şekillendiren, yayan ve kullanan, işinde yüksek düzeyde otonomiye sahip ve örgütten çok, uzmanlık alanına bağlılık duyarak kendisini bu alanda sürekli geliştiren bir çalışan tipidir” şeklinde yapılabilir.¹⁴⁹

Bunların yanında, bu kişilerin, çalışma biçimleri, motivasyonları, örgütsel bağlılıkları da diğer çalışanlardan farklıdır. Aşağıda, bilgi işçilerinin temel özellikleri şöyle sıralanmaktadır.¹⁵⁰

- Analiz-sentez yeteneği olan,

¹⁴⁸ Şimşek, ss. 65-224.

¹⁴⁹ Özer ve Diğerleri, ss. 258-262.

¹⁵⁰ Özgüler, (02.04.2005)

- Bilgiyi işin gereklerine göre dönüştürebilen,
- Çeşitli değişkenlerle problemleri çözebilen,
- Yüksek eğitilmiş,
- Yenilikçi ve yaratıcı,
- Bilişim teknolojilerinden yoğun bir şekilde yararlanan,
- Bilgisini kullanabilen,
- Zekâlarını ve fikirlerini ürüne; mal ve hizmete dönüştüren,
- Sahip oldukları bilgiyi satarak veya ticaretini yaparak herhangi bir şekilde verebilen,
- Sürekli öğrenmek suretiyle kendini geliştirme çabasında olan

Bilgi işçilerinin farklılaşan özellikleri nedeniyle onları motive edici faktörler ve örgüte bağlılıkları da farklı olacaktır. Tampoe'nin "bilgi işçilerinin motive edilmesi ile ilgili araştırması, bilgi işçilerinin etkinliğinde motive edici faktörlerin farklılığını açıklayıcı niteliktedir. Bilgi işçilerini motive eden dört anahtar faktör belirlenmiştir. Bu faktörler şöyle açıklanmaktadır.¹⁵¹

a) Bireysel Gelişme : Bilgi işçileri potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri, zihinsel (entelektüel) gelişme, kişisel gelişme ve kariyer gelişimi ile ilgilenmektedirler.

b) İşlevsel Özerkliğin Sağlanması (Özerklik) : Bilgi işçilerinin kendilerine verilen görevi yerine getirirken belli sınırlar içerisinde özerk olabilmeleri önemlidir.

c) Verilen Görevi Başarıyla Yerine Getirmek : Bilgi işçileri, görevlerini belirli bir standart ve kalitede yerine getirebilmekle gurur duymaktadırlar.

d) Para : Ücret artışı, prim, bonus gibi maddi faktörler ifade edilmektedir. Bilgi işçileri performanslarına dayalı olarak ve örgüte yaptıkları katkının karşılığı olarak, örgütün maddi kazanımları paylaşmak istemektedirler.

Bu tip işçiler işgücünün en hızlı büyüme gösteren alanını oluşturmaktadırlar. Yeni teknolojiler, rutin çalışma yerine karmaşık düşünmeyi gerektiren işleri ortaya çıkarmaktadır. Bilgi işçileri, zekâlarını ve fikirlerini ürüne; mal ve hizmete dönüştüren, sahip oldukları bilgiyi satarak veya ticaretini yaparak herhangi bir

¹⁵¹ Özer ve Diğerleri, s. 264.

şekilde verebilen, sürekli öğrenen/öğrenme isteği olan/öğrenmeye zorunlu olan, kendini geliştirmek zorunda olan işçilerdir.¹⁵²

Bilgi işçilerinin bağlılıkları örgüte değil, daha çok birlikte çalışırken öğrendikleri çalışma arkadaşlarına, uzmanlık alanları ve kariyerlerinedir. Motive edici faktörlerdeki farklılaşmaya benzer biçimde, bilgi işçilerini örgüte bağlayan faktörler de farklılık göstermektedirler. Bilgi işçilerinin bağlılıklarını artıran değişkenler, bazı araştırmalara göre dört grupta incelenmektedir.¹⁵³

- Bağımsız hareket edebilme özgürlüğü,
- Finansal ödüller ve tanınma (takdir edilme)
- Gelişme fırsatları
- En son gelişmelere erişebilme.

Bilgi işçileri, benimsedikleri hayat tarzı ile çalışma hayatları arasında çatışmanın en alt düzeyde olduğu bir çalışma hayatını arzulamaktadırlar. Bu durum, çalışma koşullarında esnekliğin onlar için önemine işaret etmektedir. Onlar, özellikle bireysel gelişme olanakları ile ilgilenmektedirler. Bu anlamda en ileri teknolojiye ulaşabilmek, kendilerini gerçekleştirebilecek eğitim olanaklarına sahip olmak, uzmanlık alanları ile ilgili yeni deneyimler edinmek, birlikte çalıştıkları kişilerden öğrenebilmek, bilgi işçilerinin örgüte bağlılıklarını artırmada öne çıkan faktörler olmaktadır.¹⁵⁴

Bilgi işçilerinin nasıl motive edilebileceği konusunda yukarıda sunulmuş olan genel bilgilerden sonra çalışmanın bu kısmında, bilgi işçilerinin motivasyonlarının ne tür uygulamalarla olumlu yönde artırılabilirliği hususu açıklanmaya çalışılacaktır.

7.1. Şirket İçi Bilgi Transferi

Bilginin yönetilmesi ve “en iyi uygulamaların” transferi kavram olarak basit görülmekle birlikte, uygulanmaları güçtür. Ortada tek bir çözüm yolu yoktur ve şirketlerin, bilgi varlıklarını yönetebilmelerinin en hızlı, en etkili ve en güçlü yolunun, bu “en iyi uygulamaların” transferi olduğuna ilişkin giderek genişleyen bir uzlaşmanın olduğu dikkati çekmektedir. Burada sözü geçen “en iyi uygulamalar”, enformasyon ve verileri alarak, şirket içinde gerçek deneyimler bağlamına yerleştiren

¹⁵² Özgüler, (02.06.2005)

¹⁵³ Özer ve Diğerleri, s. 265.

¹⁵⁴ Özer ve Diğerleri, s. 265.

uygulamalardır. En iyi uygulamaların transferi şirket içindeki diğer çalışanların daha iyi, daha hızlı ve daha etkili bir şekilde öğrenmelerine yardımcı olur. Ancak şirket içinde en iyi uygulamaların transferi konusunda bazı engeller söz konusu olabilmektedir. Bunlar, aşağıdaki gibi sıralandırılabilir.¹⁵⁵

- **Bilgisizlik** : “Bilgi”ye sahip olanlar, diğer insanların da bu bilgiyi yararlı bulabileceklerinin farkında değildirler. Bunun yanında o bilgiden yararlanabilecek olanlar da şirket içinde birilerinin o bilgiye sahip olduğunu bilmektedirler.
- **Özümseme kapasitesinin eksikliği**: Çalışanlar, bilginin ya da en iyi uygulamanın varlığından haberdar olsalar bile, bunlar üzerinde ayrıntılı çalışmalar yapmak ve yararlanmak için gereken para, zaman ve yönetim gibi kaynaklardan yoksun olmak.
- **Önceden bir ilişkinin kurulmamış olması** : İnsanlar, tanıdıkları, saygı duydukları ve genelde de beğendikleri insanlardan gelen bilgi ve yararlanma konusunda pek de istekli uygulamaları benimserler. Eğer iki yönetici arasında kişisel bir bağ, birbirlerine güven duymalarını sağlayacak bir ilişki yok ise birbirlerinin deneyimlerinden yararlanma konusunda pek de istekli olmayacaklardır.
- **Motivasyon eksikliği** : İnsanlar, bilginin ve en iyi uygulamaların transferi için işe ilişkin açık bir neden göremeyebilirler.

Sisteme ilişkin engeller de şirket içi bilgi açısından bir engel teşkil etmektedir. Bu engellerden bir kısmı kişisel olmakla birlikte genellikle kuruluş içindeki yapıların, yönetim uygulamalarının ve ölçüm sistemlerinin insanları paylaşmaya özendirmekten çok paylaşmaktan caydırmasının sonucudur. Kuruluşun içine işlemiş bu sistemleri görmezden gelmek pek de akıllıca olmayacaktır. Öncelikle sistemlerden kaynaklanan engelleri ortadan kaldırmaksızın çalışanlara paylaşmalarını söylemek yalnızca hayal kırıklığı ve başarısızlıkla sonuçlanır.¹⁵⁶

7.2. Sanal İşgücü

Modern dünya “iş” ve “işyeri”ni yaşamın merkezi haline getirmiştir. Geleneksel toplumda “evde çalışan” insanlar, artık “fabrikalarda çalışma”ya

¹⁵⁵ O’Dell ve Diğerleri, ss. 24-35.

¹⁵⁶ O’Dell ve Diğerleri, s. 36.

başlamışlardır. İş, aileden ayrılmıştır. Sosyologların büyük önem atfettikleri bu gelişme, ekonomide olduğu kadar, zihniyet dönüşümünde de oldukça önemli işlevler görmüştür. Kendi işini yapan ya da ücretsiz aile bireyleri olarak çalışan insanların yerini, ücretli işgücü almıştır. Ekonomi ve toplum kabuk değiştirmiştir. Ancak, içinde yaşadığımız bu post endüstriyel çağda, tersine bir eğilim ortaya çıkmıştır. İş, yeniden eve dönme eğilimine girmiş, başta Amerika olmak üzere çok sayıda gelişmiş ülkede “evde çalışma” (telecommuting) denilen çalışma türleri olağanüstü bir hızla artmaya başlamıştır.¹⁵⁷

Sanal işçiler, esnek çalışma uygulamasının bir parçası olan, “telekomute/tele işe gidip gelme” uygulamasında olduğu gibi, haftanın belli günlerinde işyerinde, kalan günlerinde de evde çalışabilirler veya hiç işyeri ve işvereni ile doğrudan yüz yüze görüşmeksizin, tümüyle sanal ortamda, daha çok proje bazında faaliyette bulunabilirler. Sanal çalışma düzeninde işçi işe gitmemekte, iş işçinin ayağına gelmektedir. Bu tür istihdamın, yani genellikle yüksek vasıflı, bilgi işçisi sınıfına giren ve ileri düzeyde enformasyon teknolojilerini kullanan sanal işgücü çalıştırılmasının hızla yaygınlık kazandığına tanık olunmaktadır. Bozkurt’a göre sanal işgücünün genel özellikleri şöyledir:¹⁵⁸

- Sanal işgücü, geleneksel endüstriyel işgücü istihdamında olduğu gibi, uzun süre aynı işyerinde çalışmaz. Dolayısıyla onun “işyeri aidiyeti” yerine “meslek aidiyeti”nin öne geçtiği görülmektedir.
- Sanal işgücünün işyeriyle ilişkisi, proje bazlı işlerde olduğu gibi, çoğunlukla belli sürelerle sınırlıdır. Projenin tamamlanmasıyla birlikte, sanal işgücünün çoğu zaman o işyeriyle ilişkisi de kesilmektedir.
- Belli bir işverene bağlı olarak genellikle (evden çalışan telekomuterler dışında), aynı anda birden fazla işte/projede çalışabilmektedirler.

Sanal işgücü istihdamının artışı sebeplerinden birisi de elbette ki, bu tip işgücünün çalışma ortamı ve koşullarındaki rahatlık ve esnekliktir. Bu durum, sanal işgörenin motivasyonunu kolaylaştırıcı ve artırıcı olması açısından örgüt yönetiminin lehinedir.

¹⁵⁷ Bozkurt, ss. 151-152.

¹⁵⁸ Bozkurt, ss. 152-153.

7.3. Personel Güçlendirme (Empowerment)

Güçlendirme konusunda çalışan yazarlardan bir bölümünün konuya, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar ile yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler açısından yaklaştığı görülmektedir. Bu konuda çalışan diğer bir yazar grubu ise, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların işgörenler tarafından nasıl algılandığı konusuna odaklanmışlardır.¹⁵⁹

Güçlendirmenin yapılanların işgörenler tarafından algılanma biçimiyle ilgilenen diğer yazarlara ve bu çalışmada da desteklenen tanımlamaya göre, işgörenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için yöneticilerin yerine getirmesi gereken faaliyetler kadar, bu faaliyetlerin işgörenlerce nasıl algılandığı son derece önemlidir. Güçlendirme, “örgüt üyelerinin özyeterlilik duygularının artırılması”dır. Buradaki özyeterlilik kavramı ise motivasyonel bir kavram olarak nitelendirilmektedir.¹⁶⁰

Koçel'e göre ise güçlendirme; çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütsel amaçlar doğrultusunda uygun ve anlamlı görevleri üstlenmelerini sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder. Güçlendirme, işgören motivasyonuna önemli katkıları olan bir uygulama biçimidir. Koçel, güçlendirmenin esasının, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatlara bakış açısını, karar verme yetisini ve işe karşı tutumunu değiştirmesine; kısacası işin sahibi haline getirilmesine dayanmaktadır.¹⁶¹

7.4. Koçluk (Coaching)

Koçluk; varsayımları, prensipleri itibarı ile bireylerin öğrenme sürecini etkinleştiren, bireylerin çeşitli becerileri kazanmalarını ve geliştirmelerini, bu sayede performanslarını iyileştirmelerini mümkün kılan, çeşitli alıştırmalara dayalı pratik bir eğitim ve geliştirme tekniğidir. Koçluk, bireyleri yakından tanımaya olanak tanımakta ve bu sayede nelerden haz aldıkları, işlerini yaparken mutluluk duymaları

¹⁵⁹ Güner Çöl, “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=228, (27.05.2005).

¹⁶⁰ Çöl, (27.05.2005).

¹⁶¹ Koçel, s. 416.

için ne gibi motivasyon araçlarının kullanılabileceği konusunda sağlam bilgiler edinmek ve bu doğrultuda hareket etmek mümkün olmaktadır. Uygulama ağırlıklı, deneme-yanılma yöntemini ve gerektiğinde diğer eğitim tekniklerinden (video, konferans, rol oynama vs.) yararlanmayı da öngören bu yaklaşım, işgörenlere ve performans problemlerine son derece olumlu-pozitif bir bakış açısını içermekte, bireylerin performanslarına yönelik kişisel sorumluluklarını üstlenmeleri halinde koçluğun uygulanmasıyla performanslarında beklenenin ötesinde iyileşmeler meydana gelebileceğini ileri sürmektedir.¹⁶²

Bu yaklaşım, koçun bireyi, denemesi (hata yapmaktan korkmaması), performans iyileştirmeye yönelik çaba harcaması için teşvik etmesi, cesaret vermesi, güven aşılması, desteklemesi, soru sorarak düşündürmesi, çözüm yollarını araması için yönlendirmesi ve farklı perspektiflerden bakmayı öğretmesi türünde çeşitli davranışları sergilemesini ve rol modeli teşkil etmesini içermektedir. Astların liderlik-koçluk becerilerini de kazanmaları için yetiştirilmesini, yöneticilerin koçluğu benimsemelerini ve koça dönüşmelerini böylece tüm örgütte koçluk felsefesinin benimsenerek uygulanmasını içerdiğinden aynı zamanda etkin bir yönetim geliştirme tekniği ve işgörenlerin bireysel farklılıklarını dikkate alıp, ilgi ve ihtiyaçlarını bireysel olarak karşılamayı öngördüğünden günümüzün en geçerli liderlik yaklaşımıdır.¹⁶³

Akın'a göre, astlara yönelik bilgi, beceri ve yetenek kazandırılacak yetiştirme sürecinde yetiştiricinin, örgüt alanında uzmanlaşmış bir kişi olması durumu, koçluk sürecini başlatır. Geliştirilecek kişi için, belli bir beceri ya da görev sorumluluğu taşıyan koç-yöneticinin, değişen örgütsel yapılarla birlikte kontrolden çok desteklemeye yönelik bir strateji çizmesi beklenir. Örgütlerde astlara yönelik gerçekleştirilen koçluk faaliyetini gerçekleştirmede belli bazı müdahale aşamaları söz konusudur. Bu aşamalar şöyle sıralanabilir:¹⁶⁴

✓ **1. Aşama :** "Şimdi buradayım ve istediğim şey budur."

Hayatın baştan sona amacını ve yönünü bilmek ve şimdiki pozisyonu ile ileriye yönelik kariyer beklentisinin ortaya konulması.

¹⁶² Neslihan Aydar, *Bir Eğitim Tekniği Olarak Koçluk*, (Yüksek Lisans Tezi), (Sakarya Üniversitesi, S.B.E., 1999), s. 191.

¹⁶³ Aydar, s. 191.

¹⁶⁴ Adnan Akın, *İnsan Kaynakları Eğitiminde Özel Rehberlik (Coaching) Yaklaşımıyla Yönetici Yetiştirme*, (Doktora Tezi), (Kırıkkale Üniversitesi, S.B.E., 2000), ss. 42-49.

✓ **2. Aşama :** “Başarı için bir iskelet oluşturma.”

Örgütün varlık nedenlerine bağlı olarak amaçlar oluşturulması, güç ya da becerilerin bilinmesi, kişisel başarı için rehberlik oluşturulması ve yapılmasına ihtiyaç duyulan şeylerin ortaya konulması.

✓ **3. Aşama :** “Kişisel verimlilik için çaba sarf etme.”

Meydana gelmesi istenen şeylerin yapılması ve amaçları gerçekleştirebilmek için kişisel verimliliğin geliştirilmesi.

✓ **4. Aşama :** “Uygun çalışma çevresi yaratma.”

Bireyleri destekleyici çevrenin oluşturulması ile psikolojik ve fiziksel şartlar potansiyelinin oluşturulması.

✓ **5. Aşama :** “Örgüt yönetiminden müdahale.”

Örgütte bireyin öz değerlerinin karşılaştırılması ile olumlu inanç ve davranışları belirleme.

✓ **6. Aşama :** “Astlarla iletişim ve iyi ilişkiler.”

İletişim ilişkilerinin geliştirilmesi ve etkili geri besleme alınması, verilmesi.

✓ **7. Aşama :** “Finansal sorunları yönetme.”

Mali elverişliliğin amaçların gerçekleştirilmesinde destekleyici olduğunun kabulü.

✓ **8-9-10. Aşama :** “Müdahale sürecinde süreklilik ve sonuçlandırma.”

Geliştirici müdahale süreçlerinin programlar organize edilmesiyle tamamlanması.

7.5. Kendi Kendini Motive Etme (Oto-Motivasyon)

Herhangi birini bir işi yapması için motive ettiğimizde, onda mevcut olan bir kuvveti harekete geçirir, onun yetenekleri dahilinde bir istek oluştururuz. Diğer bir ifadeyle, bir insanı idare ettiğimizde, söz konusu işi yapması için onda olmayan bir istek uyandırırız, onda mevcut olmayan bir kuvvet oluştururuz, onu bir nevi sahip olmadığı ayaklarla yürütürüz.¹⁶⁵ İşte kendi kendini motive etme de bu durumla aynı

¹⁶⁵ Sang H.Kim, *Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu*, Çev.: Hüseyin Aydın, 2.b., (İstanbul: Timaş Yayınları, 1996), s. 24.

sürece tabidir. İnsan, kendisinde daha önce mevcut olmayan bir kuvvet oluşturabilir. Kendi kendisini motive edebilecek amaçlar, sonuçlar ya da ödül yapıları oluşturabilir.

Bilgi toplumunda, yukarıda ifade edilen motivasyon biçimi giderek çok daha ön plana çıkmıştır. “Bireyin kendi kendisini motive etmesi” temel olarak bilgi çağının, insanları bireycilik anlayışına doğru yönlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Bireycilik ya da “benmerkezcilik” olgusu ise bireyi kendi kendisini anlamaya, tanımlamaya iter. Bu, “oto-motivasyon” olarak adlandırılabilir. Psikoloji biliminde tanımlanan “egoizm” kavramı, bu anlamda birey için kısmen bir çıkış noktası olsa da, bireyin kendisini tanımlaması, kendi sınırlarını, beklentilerini, eksikliklerini ve kabiliyetlerini betimlemesi ve bu yolla kendi kendisini motive etmesi farklı bir durumdur.

Konuya örgüt bireyi ya da örgüt çalışanı açısından bakıldığında da durum böyledir. Bilgi çağı insanı, zor koşullar ve engellerle karşılaştığında, başkasının onu motive etmesini beklememekte ya da buna çok fazla ihtiyaç duymamaktadır. Bu oto-motivasyon örgüt içinde, çalışma koşullarından işin yapılma şekline, üstlenilen görevin geliştirilmesinden yenilikçi fikirlere kadar birçok konuda söz konusu olabilmektedir. Örneğin, bir örgüt çalışanı, kendisiyle benzer işi yapanlarla kendi performansını karşılaştırmak, kendi isteklerine ve özelliklerine uygun bir ödül yapısı belirlemek, kabiliyetleri dahilinde yetilerini geliştirmek için çeşitli geliştirme programlarına katılmak, amaçlarını güçlendirmek için geçmiş başarılarını sıkça hatırlamak gibi birçok kişisel yöntem geliştirebilir.

Kim ise bireylerin kendi kendilerini motive etme yollarını şöyle sıralamıştır:¹⁶⁶

- ✓ Yapmayı istediğiniz 20 şeyin listesini yapın. Kişisel mutluluğunuzu ihmal etmeniz, güçlü bir motivasyon bozucudur.
- ✓ Etrafınızı coşkun ve pozitif insanlarla doldurun.
- ✓ Spor ve hobi gibi eğlenip başarılı olabileceğiniz iş dışı ortamlar oluşturun.
- ✓ Kendinizi sağlam prensiplere bağlayın. Böylece, gereksiz ve anlamsız şeylerle amacınızdan başka bir yöne gitmezsiniz.

¹⁶⁶ Kim, ss. 107-118.

- ✓ Hedeflerinizi soyut değil, somut şeylerle ifade edin.
- ✓ Korku ve başarısızlık, önceliklerde değişim, belirsizlik, yalnızlık, kıskançlık, hayal kırıklığı gibi güçlü motivasyon bozucu tuzaklara karşı dikkatli ve mücadeleci olun.
- ✓ Ana hedefinize ait küçük hedef safhaları tespit edin. Yakın hedefleri düzenleyin. Öncelikleri bozmadan onlara ulaşın.
- ✓ Şimdiki durumunuzun ne olduğunu ağır bir şekilde açıklamaktan kaçının. Bu, sizin yeni ve olumlu durumlara doğru yönelmenizi engeller.
- ✓ Olumsuz bir durumun olumlu yanlarını açıklamaya çalışın ve onlara sıkı sıkıya sarılın.
- ✓ Başarıyı tecrübe edindikten sonra, hemen zor ve hoş olmayan görevlerle uğraşın.
- ✓ Sabırlı olun.

7.6. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme tanımlanırken, araştırmacıların çoğunun “bireysel öğrenme”nin tanımlarını temel olarak aldığı görülmektedir. Bu tanımlarda, örgüt içinde asıl öğrenenlerin “bireyler” olduğu ve örgütlerin de üyeleri olan “bireyler” aracılığıyla öğrendikleri savunulmuştur. Örneğin Simon, “Bütün öğrenmeler, bireyin kafasının içinde gerçekleşir, örgüt yalnızca iki yolla öğrenebilir: a) *Üyelerinin öğrenmesi*, b) *Örgütün daha önceden sahip olmadığı, yeni bilgilere sahip bireylerin işe alınması*.” İfadesi ile örgütsel öğrenmenin temelini bireyi yerleştirmiştir. Dodgson da, “*Bireyler, örgütlerdeki dönüşümü sağlayan öğrenmeyi gerçekleştiren asıl varlıklardır.*” ifadesiyle benzer şekilde bir vurgu yapmıştır.¹⁶⁷

McNiff ise, “öğrenme” eylemini farklı bir bakış açısıyla ele almış ve “öğrenme”yi aynı zamanda bir değerlendirme aracı olarak kullanılması konusunda görüş bildirmiştir. McNiff’e göre bireyler, kendi işlerini incelerken, sahip oldukları öğrenme yetisinin farkında olduklarını ifade etmiş, insanların bireysel ve kolektif bir düzeyde öğrenme yetilerinin farkında olmaları, bunu da kişisel ve sosyal fayda için kullanmaları gerekliliğine işaret etmiştir. McNiff, organizasyonel yapı içinde

¹⁶⁷ Özer ve Diğerleri, ss. 259-260.

öğrenme, öğretme ve eğitim kalitesinin geliştirilmesi ile ilgili olarak şu soruların cevaplandırılması gerektiğini ifade etmiştir.¹⁶⁸

- ✓ Organizasyonel bilginin yapısı nedir? Organizasyonlarda, deneyimler sonucunda ne tür bilgiler ortaya çıkmaktadır?
- ✓ Organizasyonel bilgi nasıl elde edilir? Organizasyonlardaki öğrenme çabaları nelerdir?
- ✓ Organizasyonel öğrenme nasıl uygulamaya geçirilmektedir ve nasıl etkin bir şekilde kullanılır?

İyi bir yöneticinin, McNiff'in sözünü ettiği bu stratejik soruları net bir şekilde cevaplandırması, başarılı bir örgütsel öğrenme çabasının hayata geçirebilmesi açısından belirleyici ve yönlendirici olacaktır.

7.7. Katımlı Yönetim

Yönetime katılma, aynı temel ihtiyaçlara sahip olan insanlar arasında kurulan bir diyalogdur. Ancak insanlar farklı sosyal şartlar içinde bulduklarından, olaylara bakış açıları da farklılıklar göstermektedir. Örgütte ortak bir dil ya da ortak bir bakış açısı oluşturulması durumunda, örgütle ilgili konularda, personelde aynı veya benzer bir bakış açısı oluşturulacak ve bu tip farklılıklar ortadan kaldırılabilecektir. Bunu sağlamanın yolu da, yetersiz eğitimin ortadan kaldırılması, yöneticilerin personelin kararlara katılımı konusunda olumlu düşüncelerinin sağlanması ve daha önce personel ve yönetim arasında olumsuz ilişkiler varsa bunların düzeltilmesidir.¹⁶⁹

Personelde, onun sosyal bir varlık oluşundan kaynaklanan, işletmeye bünyesel ve hatta hiyerarşik olarak bağlanma ihtiyacı vardır. Çünkü işletme ile ilgili kararlara katılma personelde aidiyet duygusunu oluşturur. Personel bu yolla kendisini işletmenin bir parçası olarak hisseder ve ileride elde edilecek başarılarında kendisinin de payı olduğunu bilerek, olumlu yönde motive olur ve giderek yükselen bir performansla çalışmalarını sürdürür.

Katımlı yönetimin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi, bazı koşulların elde edilmesine bağlıdır. Ancak, her şeyden önce örgütte, ortak bir amaç tespit edilmeli

¹⁶⁸ McNiff, p. 38.

¹⁶⁹ Sacit Adalı, *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim*, (İstanbul Kutuyay Yayınları: 6, 1986), s. 74.

ve örgüt ile ilgili alınacak kararlarda bu bilinçle hareket edilmelidir. Söz konusu koşullar şöyle sıralanabilir;¹⁷⁰

- Bilgi alma.
- Sürekli diyalog.
- Danışma.
- Karar hazırlığına katılma.
- Uygulamaya katılma.
- Düzenli kontrol.

Sorun çözümü ve karar alma süreçlerine personelin de katılması, güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Çünkü alınan kararları uygulayanlar onlar olacağından, kendilerinin de görüşlerinin alınmasını isterler. Goethe'nin dediği gibi, "Çözümde görev almayanlar, sorunun bir parçası olurlar". Bu nedenle, sorunların çözümüne ve kararların alınmasına personelin de katılımını sağlanmalıdır.¹⁷¹

7.8. Bilgi Alt Yapısının Oluşturulması

İşletmelerde, gerekli olan bilgi alt yapısının sağlıklı bir biçimde oluşturulması, bilginin kullanımı, yayılımı ve tedariki açısından ciddi bir önem arz etmektedir. Bazı araştırmacılara göre bilgi alt yapısının tesis edilmesinde genel bazı süreçler söz konusu olabilmektedir. O'Dell ve arkadaşları Bu süreçleri aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar.¹⁷²

a) Kendi Kendini Yönlendirme : Bu yaklaşım temel olarak, istenenin gerçekleştirilebilmesi için gerekli teknolojinin elde edilebilmesiyle ilgilidir ve sıklıkla "rehber sistemleri" ile desteklenir. Bu sistemler, en iyi uygulamanın tanımını ya da ona ilişkin enformasyonu içermez, daha çok kullanıcıyı, konuyla ilgili daha fazla bilgisi olan bir başkasına yönlendirirler. Anahtar parça, veri tabanıdır. Bu yaklaşımı kullanan şirketler, çalışanlarının, gerek duydukları bilgilere kolayca erişmelerini sağlamak için veri tabanlarından, depolardan, özerk araçlardan ve arama metodolojilerinden yararlanırlar.

¹⁷⁰ Adalı, s. 76.

¹⁷¹ Çoroğlu, s. 108.

¹⁷² O'Dell ve Diğerleri, s. 132.

b) Bilgi Hizmetleri ve Ağları : Bilgi alt yapısının tasarlanmasına yönelik bu yaklaşım daha kapsamlıdır. Kendi kendini yönlendirmenin unsurlarını içermekle birlikte, bilgi transferi sürecinde yardımcı olacak çeşitli bilgi yönetimi hizmetleri ve organize ağlar sunar. Ayrıca, yüz yüze ya da elektronik ortamlarda paylaşmak ve birbirlerinden öğrenmek için bir araya gelen çok sayıda insandan oluşan ağları da içerir. Aynı zamanda, yalnızca gelişmiş veri tabanlarını içermekle kalmayıp, kuruluşun kolektif deneyimlerinden, becerilerinden ve zekâsından yararlanmayı sağlayacak hizmetlerle ağları da kurar.

c) Kolaylaştırılmış Transfer : Bilgi transferi alt yapısı konusundaki üçüncü yaklaşım “eksiksiz hizmet düzeyidir. Kolaylaştırılmış transfer olarak adlandırdığımız bu yaklaşım, yukarıda anlatılanların tümünün yanı sıra başka bir takım faaliyetleri de kapsamaktadır. Burada, tam ya da yarı zamanlı olarak belirli kişileri bilginin ve en iyi uygulamaların transferinin başlatılması, desteklenmesi ve teşvik edilmesi ile görevlendirir. Hatta aralarından bazıları uygulamaya yardımcı da olurlar. Bu değişim araçları pek çok şekilde adlandırılırlar. Bunlar çalışanlara şu konularda yardımcı olmak üzere hazırlanırlar.

- ✓ Bilginin ve en iyi uygulamaların bulunması, yakalanması, kodlanması ve bilgi tabanına aktarılması.
- ✓ Çalışanlara veri tabanlarını ve kuruluşun diğer bilgi hizmetlerini kullanmalarında yardımcı olarak, sorunların çözümüne ve süreç iyileşmelerine destek vermek.
- ✓ Bazı durumlarda uygulamayı kolaylaştırmak için iç danışmanlık görevini üstlenmek.

7.9. Bilginin Üretimi

Kuruluşlarda bilgi, pek çok kılığa bürünebilir, kısmen saklıdır, toplumsal olduğu kadar bireyseldir, beslenmesi ve uyarılması, gerekçelendirilmesi ve etkili bir şekilde yayılması gerekir. Saklı bilginin yeniliklerin en önemli kaynağı olmasına karşın, genellikle bir şirket içinde bundan yeterince yararlanılmaz ve üretime dönüştürülmek üzere ayrılması da zordur. Yeni bilgiden eğer bir yarar bekleniyorsa dile getirilmesi ve diğer insanlarla paylaşılması gerektiği açıktır. Öğrenmeye değer veren bir kültürün oluşturulmasının yanında, yöneticilerin bilgiyi kontrol etmeye çalışmak yerine bilginin üretilmesine destek olmaları gerekmektedir. Bundan

kastedilense, bilginin üretilmesini olumlu yönde etkileyebilecek organizasyonel faaliyetler bütünüdür. Bilginin desteklenmesi, ilişkilerin ve iletişimin kolaylaştırılmasıyla birlikte, aynı zamanda yerel bilginin kuruluş genelinde paylaşılması ya da coğrafi ve kültürel sınırların ötesine taşınması anlamına da gelmektedir.¹⁷³

Siemens şirketinin araştırma ve geliştirme direktörü Helmut Volkmann, bilgi üretiminin desteklenmesi konusunda örnek olarak gösterilebilecek bir yöneticidir. Kendisinin “yenilik atölyesi” adını verdiği ofisi, çeşitli multimedya olanaklarının, kontrol masasının, kilisenin ve post-modern bir yemek odasının karışımıdır. Bir düzine bilgisayar terminali, slâyt göstericileri, “Bilgi şehri Xenia”nın bir maketi, bir dizi renkli sandalye ve “Çözümler Kıtasına Yolculuk” adlı bilgi adalarından, şehirlerden, yollardan ve gemilerden oluşan renkli ve neşeli bir resim, bu ofisi geleceğe ait bir çalışma ortamı haline getirmektedir. Ancak, bu fiziksel ayrıntıların ötesinde önemli olan Volkmann’ın tavrıdır. Volkmann, kendisiyle yakın zamanda yapılan bir söyleşide şunları söylemiştir: “İnsanlar beni tanılamak için çeşitli terimler kullanıyorlar, örneğin “sınır ihlalcisi” diyorlar ama asıl hedefim bu değil; “şirket filozofu” diyorlar ama bu da kulağa fazla sofistike geliyor; “fütürist” diyorlar, bu da bana gelip geçici bir modayı çağırıyor. Gazeteciler çarpıcı terimlerden hoşlanırlar ve makalelerinde bana neler demediler ki! “Cennet kuşu” oldum, “kralın soytarısı” oldum, “palyaço, kaçık” oldum. Bana sorarsanız yalnızca “düşünce üreticisi” olarak anılmak isterdim; sadece düşünen bir insan olarak. Ben gerçekte buyum.”¹⁷⁴ Volkmann, gerçekleştirdikleri ve bu ifadeleriyle gerçek bir bilgi üreticisi ve destekleyicisi olduğunu gözler önüne sermektedir. Bu bakış açısının, başarılı olmayı hedefleyen tüm yöneticiler ve çalışanlarca benimsenmesi ve özenle uygulanması gerekliliği açıktır.

7.10. Bilgi Ortamının Oluşturulması

Bilgi üretimini destekleyici bir ortam, bilgi üretimi sürecinin işlemlerini sağlar. Bu ortam, mikro topluluklar arasında, gruplar arasında, kuruluş genelinde ilişkilerin gelişmesini ve saklı bilginin ortaya çıkarılması için yapılması gerekenlerin yapılmasını kolaylaştıran bir ortamdır. Kastedilen, bir ofisin ya da yüz yüze toplantıların fiziksel olanakları ile sınırlı değildir çünkü kişiler arası etkileşim e-posta

¹⁷³ Krogh ve Diğerleri, s. 14.

¹⁷⁴ Krogh ve Diğerleri, ss. 14-15.

ya da diğer sanal iletişim araçları ile de gerçekleşebilir. Ancak, belirtmek gerekir ki, ortam ile yapı aynı anlama gelmemektedir. Destekleyici bir ortam, bilinçli olarak oluşturulabildiği gibi, kendiliğinden de ortaya çıkabilir. Doğru bir organizasyon yapısının kurulması kesinlikle yönetimin görevidir. Burada asıl söylenmek istenense, bilgi üretiminin desteklenmesi, bilinçli bir planlamadan fazlasını gerektirir. Destekleyici bir ortam, yalnızca yeni bir organizasyon şeması çizilerek oluşturulmaz. Asıl önemli olan yöneticilerin, yeni organizasyon yapısını nasıl hayata geçirdikleri ve organizasyon yapısının iş koşullarına ve sürecin parçası olan insanlara bağlı olarak değişmesine, gelişmesine ve büyümesine izin verme yetenekleridir.¹⁷⁵

7.11. Bilgi Eylemcileri

En genel anlamıyla bilgi eylemcisi, örgüt içinde bilgi mesajını örgütün diğer çalışanlarına ulaştıran kendisi de aynı zamanda örgütün bir üyesi olan kişidir. Aşağıda, bilgi eylemcilerinin genel özellikleri sıralanmıştır:¹⁷⁶

- ✓ Bilgi eylemcisi, örgütte bilgi üretimini başlatır ve odaklar
- ✓ Bilgi üretimi için gereken zaman ve maliyeti azaltır
- ✓ Şirket genelinde bilgi üretimi girişimlerini artırır
- ✓ Bilgi üretimi sürecine katılanları, bilgilerine gereksinim duyulacak yeni işlere hazırlar
- ✓ Bilgi üretimi sürecinde yer alan insanların çalışmaları ile şirketin genel hedefleri arasındaki bağlantıyı sağlayarak daha iyi koşullarda çalışmalarına yardımcı olur
- ✓ Mikro toplulukların bakış açılarının organizasyonel değişime ilişkin daha geniş kapsamlı tartışmalarda yer almasını sağlar

Bilgi eylemciliği görevi belli bir departmana ya da belli bir kişiye, var olan departman ya da birimlere verilebilir veya kişiler ya da departmanlar tarafından özel bir görev olarak üstlenilebilir. Ancak, dikkat edilmesi gereken husus şudur ki, bilgi eylemciliği kontrol etmeyi değil, desteklemeyi içerir. Dolayısıyla, bilgi eylemcisi

¹⁷⁵ Krogh ve Diğerleri, ss. 205-211.

¹⁷⁶ Krogh ve Diğerleri, ss. 172-173.

olmak isteyen ya da kendisini bilgi eylemcisi olarak gören bir kimsenin daha işin başında bilgi üretimini kontrolü altında tutma düşüncesinden vazgeçmelidir.¹⁷⁷

8. Motivasyonun Sürmesini Sağlama

Personelin yüksek bir motivasyonla çalışması sağlandığında, en az bu motivasyonun kazandırılması kadar, sürdürülmesi de önem taşımaktadır. Bunun için çalışma standartlarının ve moral durumunun devamlı olarak gözlenmesi şarttır. Örgütteki alt ve üst düzey yöneticiler, işlerin standartların altına düştüğünü fark edemezlerse personel, işletme yönetiminin bu durumu umursamadıklarım düşünebilir ve moral düzeyinin düştüğünü fark etmezlerse her şey hızla gerileyebilir. İşte bu iki faktör, örgütte yüksek bir motivasyonu sürekli kılmak için şart olan unsurlardır. Motivasyonun sürmesini sağlamak için bazı pratik yöntemlerin varlığından söz edilebilir. Bu yöntemler aşağıda sıralanmıştır.

- ✓ Personele, onların görüş ve önerilerine değer vermek ve bunu onlara da hissettirmek.
- ✓ Bilgi eksikliği genellikle moral bozukluğu, dolayısıyla da motivasyon düşüklüğü ortaya çıkardığından, personeli iş hakkındaki yeni bilgileri doğru olarak nakletmek.
- ✓ Onları tanımak ve anlamak için gerçek bir çaba harcamak.
- ✓ Kişisel düşünmeyi ve gelişimi cesaretlendirmek.
- ✓ Yönetimle kolayca iletişim kurabilmelerini sağlamak.
- ✓ Personelin öneri ve fikirlerine, yalnızca örgütte sorunlar oluştuğunda değil, her zaman başvurmak.
- ✓ Onların bilgi ve becerilerini optimal düzeyde geliştirebilecek ortamı sunmak.
- ✓ Çalışanların saygı ve güvenini kazanmak, daha istekli ve örgütsel bütünlük içinde çalışmalarını sağlamak.
- ✓ Personele, uygun bir rekabet ortamı sunmak.
- ✓ Örgütsel faaliyetler hakkında personeli sürekli ve doğru olarak bilgilendirmek.

¹⁷⁷ Krogh ve Diğerleri, ss. 173-182.

- ✓ Personelin şikâyetlerini önemsemek ve mümkün olan en kısa zamanda bu sorunları gidermeye çaba sarf etmek..
- ✓ Yapılan işler beğenildiğinde, çalışanları takdir etmek ve bunu onlara da ifade etmek.
- ✓ Başarılı personeli hakkaniyete uygun bir şekilde ödüllendirmek.
- ✓ İşletmenin planlarından ve onları etkileyebilecek değişimlerden haberdar olmalarını sağlamak.
- ✓ Ortaya çıkan problemlerin kendilerini de ilgilendirdiğini hissettirmek.
- ✓ Personelin eğitimi için yapılacak harcamaların, örgüt için en önemli yatırımlardan biri olduğunu unutmamak.
- ✓ Bütün personelle yüz yüze özel görüşmeler yapmak
- ✓ Gelişime ihtiyaç duyulan alanlarda neler yapılabileceğini personelle tartışmak
- ✓ Bireysel performansta örgüt standartların altına düşme durumu söz konusu ise, bunun nedenlerini işgörenin kendisiyle tartışarak açıklığa kavuşturmak ve mevcut olumsuzluğu giderilmesi için, işgören önerileri de dikkate alınarak, alternatif çözüm yollarını üretmek.
- ✓ Düzenli ve sürekli denetim.

SONUÇ

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte bilginin üretimi ve kullanımındaki hızlı artış, mevcut çalışma tarzları ve koşullarının değişimine, bu yolla da işgören çalışma psikolojisinin farklılaşmasına neden olmuştur.

Klasik yönetim biçimlerinin uygulandığı dönemlerde insan unsuru, örgütte bir nevi “makine” ya da “araç” sıfatıyla yer almış olmasına karşın, günümüz bilgi toplumunun post-modern yönetim yaklaşımlarında, örgütler için stratejik bir kaynak olan “bilgiyi üreten, kullanan ve yayılımını sağlayan, örgütsel hayatın sürdürülmesi ve geliştirilmesi için hayati önem arz eden bir amaç” olarak yerini almıştır.

Bilgi çağına geçiş, beraberinde işgören tanımlamasında da belirgin bir farklılaşmaya yol açmıştır. Geleneksel düşünce sisteminde; “ekonomik bir araç” ve “yalnızca işini yapan ve bunun karşılığında parasını alan kişi” olarak tanımlanan işgören, bilgi toplumu organizasyonlarında “yönetici, lider, araştırmacı ve geliştirmeci, yenilikçi ve yaratıcı, organizatör, girişimci, alıcı, satıcı” gibi çok daha farklı niteliklerle tanımlanmaktadır.

Sözü edilen farklılaşma elbette ki, geleneksel düşüncenin “makine ve insan koordinasyonuna dayanan” örgüt anlayışının (rasyonellik esasına dayanan yönetim anlayışı) yerini, bilgi toplumunda “bilgi etrafında örgütlenen” organizasyonlara (bilgi eksenli yönetim anlayışı) bıraktığının belirgin bir göstergesidir. Bu, aynı zamanda makine teknolojisine dayanan üretim prensibinin, bilişim teknolojisine dayanan üretim prensibine dönüştüğü anlamına gelmektedir.

Sonuç olarak, işgören ve örgüt mantalitesinde böylesine bir değişimin gerçekleşmesi, örgüt çalışanlarını motive edici faktörlerin de farklılaşmasını zorunlu hale getirmiştir. Önceleri el becerisi ve kas gücüyle çalışan “mavi yakalı” çalışanların yalnızca “ücret” ile motive edilebileceği savıyla hareket edilirken, işlerine fiziksel güçleri yerine öğrendikleri kavram, fikir ve kuramları katan,

sürekli öğrenme becerisine sahip, “öğrenmeyi öğrenmiş” ve bilişim teknolojilerinden yoğun bir biçimde yararlanan bugünün çalışanları olan bilgi işçilerinin; bireysel gelişim, başarı hazzı, yetki ve sorumluluk artışı, sanal çalışma ve yönetsel kararlara katılım gibi çok daha farklı faktörlerle motive edilebilecekleri gerçeği göze çapmaktadır.

Bilgi çağı organizasyonlarında hayat bulan bu anlayış ve disiplin yoluyla örgütsel verimliliği artırma kararı alan bir yöneticinin, “bilgi”nin varlık şartı olduğunu bilmesi ve bu anlayışı kesin bir prensip olarak kabul etmesi gerekmektedir ki bu, örgüt çalışanına ilişkin nasıl bir nakış açısına sahip olunması gerektiği konusunda ciddi ipuçları vermektedir.

KAYNAKÇA

- ADALI, Sacit *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim*, (İstanbul Kutuyay Yayınları: 6, 1986)
- AKIN, Adnan *İnsan Kaynakları Eğitiminde Özel Rehberlik (Coaching) Yaklaşımıyla Yönetici Yetiştirme*, (Doktora Tezi), (Kırıkkale Üniversitesi, S.B.E., 2000)
- AKTAN, Coşkun Can *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*, (TÜGİAD Yayınları, Nisan 1999)
- ALLAN, John *Motive Etme*, Çev. Ali Çimen, (İstanbul: Timaş Yayınları, 1998)
- AYDAR, Neslihan *Bir Eğitim Tekniği Olarak Koçluk*, (Yüksek Lisans Tezi), (Sakarya Üniversitesi, S.B.E., 1999)
- BACA, Mehmet "Yeni Ekonomide Bilgi ve Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", *I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri*.
- BAYKAL, Besim *Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış*, (İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını:428, 1978)

- BOWDITCH, James L. and Antony F. Buono *A Primer on Organizational Behavior, Fifth Edition, (America: John Wiley and Sons, 2001)*
- BOYACI, Cemil *Personel Yönetiminde Beşeri Kaynakların Korunması Açısından İş Koşullarının İyileştirilmesi ve İş'de Verimliliğe Etkisi Üzerine Bir Uygulama Örneği, (Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayını, 1991)*
- BOZKURT, Veysel *Enformasyon Toplumu ve Türkiye, 3.b., (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000)*
- COVEY, R.Stephen *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, Çev.: Gönül Suveren, Osman Deniztekin, (İstanbul: Varlık Yayınları, 2004)*
- ÇALIŞKAN, Can *Organizasyonlarda Davranışın Motivasyon Temellerine Ergonomik Açıdan Bakış, (Doktora Tezi), (Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998)*
- ÇAPRAZ KÜLTÜRLER, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/caprazliderlik.htm>, (10.07.2005)
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz *"İş Çevresinin Algılanan Teşvik edici Boyutlarının Verimlilik Üzerindeki Etkileri", Verimlilik Dergisi, Sayı: 3, (2003)*
- ÇOROĞLU, Coşkun *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi, (İstanbul: Alfa Yayınları, Mart 2003)*

- ÇÖL, Güner “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=228, (27.05.2005).
- DEĞİŞİM *Harvard Business Review*, Çev.: Meral Tüzel, (İstanbul: MESS Yayınları, Şubat 1999)
- EFİL, İsmail *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, 4.b., (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ekim 1999)
- ERDOĞAN, İlhan *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardımlaşma Vakfı Yayını:5, 1999)
- EREN, Erol *Yönetim Psikolojisi*, (İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No. 105, 1989)
- EREN, Erol *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8.b., (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2004)
- ERTEKİN, Yücel *Stres ve Yönetim*, (Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1993)
- FLEET, James K. Van *Yöneticilerin Yaptıkları En Büyük 22 Hata*, Çev. Ayça Haykır, (Ankara: Öteki Yönetim Dizisi, 1993)
- GALLAGHER, Kevin Ed Rose, Bob McClelland, John Reynolds, Steve Tombs *People In Organisations*, (America: Open Learning Foundation Enterprises Ltd., 2002)

- GIBSON, James L., John M.
Ivancevich, James H. Donnelly Jr.
Organizations Behavior Structure Processes, Ninth Edition, (Boston: McGraw Hill Irwin, 2000)
- GREENE, Allan C.
Verimlilik Nasıl Artırılır?, Çev. Yakut Güneri, (İstanbul: Alexander Hamilton Institute, 1988)
- GÜMÜŞ, Mustafa
Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, (İstanbul, Alfa Yayınları, 1995)
- HATİBOĞLU, Zeyyat
İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı, (İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları: 9 İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi: 6, 1986)
- HICKS, G.Herbert
Örgütlerin Yönetimi, Çev.: Osman Tekok, 3.b., (Ankara: Turhan Yayınları, Cilt I, 1979)
- HUNT, John W.
Yönetim İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu, Çev. Mesut Odman, (Ankara: Öteki Yönetim Dizisi, 1993)
- HUSSEY, David E.
Kurumsal Değişimi Başarmak, Çev.: Tülay Savaşer, (İstanbul: Rota Yayınları Etkin Yönetim Dizisi, 1997)
- HUSSEY, David
Daha İyi Nasıl...?, Çev.: Ali Çimen, (İstanbul, Timaş Yayınları: 499 Başarı Dizisi: 25, 1998)
- İNCİR, Gülten
“Motivasyon İçin Ödül Programları”,
Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı: 4, (2000)

- İNCİR, Gülten “Motivasyonu Uyaran Belli Bir Lider Kişilik Yapısından ya da Belli Bir Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı:2, (2001)
- İNCİR, Gülten “Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları: 3, (2002)
- R.JONES, Gareth, Jennifer M.Hill, Charles W.L. *Contemporary Management*, (Boston: McGraw-Hill, 2002)
- KARCIOĞULLARI, Fatih ve Cafer Yakupoğulları *Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, (Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, Haziran 2000)
- KATZ, Daniel ve R.KAHN *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev.: Halil Can ve Yavuz Bayar, (Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1977)
- KEENAN, Kate *Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon*, Çev. Ergin Koparan, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996)
- KESER, Aşkın “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407, (30.05.2005)
- KİM, Sang H. *Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu*, Çev.: Hüseyin Aydın, 2.b., (İstanbul: Timaş Yayınları, 1996)

- KOÇEL, Tamer *İşletme Yöneticiliği*, 9,b. (İstanbul: Beta Yayınları, Eylül 2003)
- KON, Barbaros *Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı*, (Yüksek Lisans Tezi), (Sakarya Üniversitesi, 1996)
- KREİTNER, Robert and Angelo Kinicki *Organizational Behavior*, Sixth Edition, (America: McGraw Hill Irwin, 2004)
- KROGH, Georg Von, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka *Bilginin Üretimi*, (Rota Yayınları, Dışbank Kitapları-1, 2002)
- MCNİFF, Jean *Action Research In Organization*, (London and New York: Routledge, 2004)
- MUTLU, Savaş "Esnek Çalışma Uygulamalarında Elektronik İletişim Sistemleri", *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2, (2003)
- O'DELL, Carla, C.Jackson Grayson, Jr.Nilly Essaides *Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik*, (Rota Yayınları, Dışbank Kitapları-3, 2002)
- ÖNCER, Mustafa "İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları: 3, (2000)
- ÖZDEN, Mehmet Cemil "Nitelikli Çalışanların İş Yaşamına İlişkin Tercihleri", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı: 3, (2001)

- ÖZER, Pınar Süral, Ömür Özmen,
Ömür Saatçioğlu,
“Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit
Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan
Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan
Özellikleri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi
SBE Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, (2004)
- ÖZGÜLER, Verda Canbey
“Yeni Ekonomide Bilişim İletişim
Teknolojileri (Bit) ve Bilgi İşçileri”,
http://www.isguc.orgarc_view.phpex=224.htm (10.07.2005)
- PORTER, Lyman W., Gregory A.
Bigley, Richard M. Steers
*Motivation and Work Behavior, Seventh
Edition* (New York: McGraw-Hill/İrwin,
2003)
- PROKOPENKO, Joseph
*Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El
Kitabı*, Çev. Olcay Baykal, Nevda
Atalay ve Erdemir Fidan, (Ankara: Milli
Prodüktivite Merkezi Yayınları: 476,
1992)
- ROBBİNS, Stephen P.
Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev.:
Sevgi Ayşe Öztürk, (Eskişehir: ETAM
A.Ş. Basım ve Yayım, 1994)
- ROSENBAUM, Bernard L.
Yönetici İçin Motivasyon Modelleri,
Çev.: Serdar Özgerçin, (Ankara:
Öteki Yayınevi 12. Kitap, 1993)
- SCHERMERHORN, John and
S. David Chappelle
Introducing.... Management, (New
York: John Wiley and Sons Inc, 2000)
- SCHERMERHORN, John R. Jr.
Core Concepts Of Management,
(Amerika: John Wiley and Sons, 2004)
- ŞİMŞEK, Muhittin
Toplam Kalite Yönetimi, 3.b., (İstanbul:
Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2001)

TEVRÜZ, Suna, İnci Artan, Tülay
Bozkurt

Davranışlarımızdan Seçmeler
(*Örgütsel Davranış*), (İstanbul:Beta
Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Nisan 1999)

TUCKER, Mary L. Anne M. McCarthy,
Douglas A. Benton

The Human Challenge Managing
Yourself and Others In Organization,
Seventh Edition, (New Jersey: Prentice
Hall, 2002)

UYARGİL, Cavide

İşletmelerde Verim Artırıcı Motivasyon
Tekniklerinden Biri İş Dizaynı, (MESS
Yayını: 95, MESS 25. Yıl Seminerleri
Eğitim Kitapları Dizisi-8, Mart 1985)

YELKİKALAN, Nazan

“İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi
Uygulamasının Entelektüel Sermayeye
Yönelimli Manifestosu”, [http://](http://www.bilgiyönetimi.org)
www.bilgiyönetimi.org, (27.05.2005).

YILDIRIM, Selami

“Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini”,
Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi, Sayı
1-2, Haziran 1995)

ÖZGEÇMİŞ

- 1977 Ankara ilinde doğdu.
- 1983-1988 Ankara Keçiören Nuh Eskiyanan İlköğretim Okulu'nu tamamladı.
- 1988-1991 Ankara Keçiören Fatih Sultan Mehmet Lisesi'nin orta öğrenim kısmını tamamladı.
- 1991-1994 Ankara Keçiören Fatih Sultan Mehmet Lisesi'ni tamamladı.
- 1996-2000 Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu.
- 2003 Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans programını kazandı.