

T.C
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
LETME ANA BİLİM DALI
e- LETME PROGRAMI

EKİP ÜRETKENLİĞİNİN VE VERİMLİLİĞİNİN YÜKSELTME ÇABALARININ
MOTİVASYONEL ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FATİH SATIR

111141112

Danışman Öğretim Üyesi

Prof.Dr.Ali AKDEMİR

İstanbul, Haziran 2014

Bu alı madaki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak elde edip sunacağımı, çalı mada bana ait olmayan tüm veri ve sonuçların kaynağını göstereceğimi beyan ederim.

Fatih SATIR

Ç İNDEK İLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
PREFACE	iv
EK İLLER İLİSTESİ	v
TABLolar İLİSTESİ	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL TEMELLER

1. EK İP	3
1.1. EK İP YAPISI VE TEMEL KAVRAMLAR.....	3
1.1.1. Ek İp ve Ek İp Çalı Ėması.....	3
1.1.2. Ek İp Çe Ėitleri	5
1.1.2.1. Biçimlerine Göre Ek İpler	5
1.1.2.1.1. Dikey Ek İpler	5
1.1.2.1.2. Yatay Ek İpler.....	5
1.1.2.2. Görevlerine Göre Ek İpler.....	6
1.1.2.2.1. Problem Çözme Ek İpleri	6
1.1.2.2.2. Çapraz Fonksiyonlu Ek İpler	6
1.1.2.2.3. Kendi Kendini Yöneten Ek İpler	7
1.2. EK İP ÇALI ĖMASINI GEREKT İREN UNSURLAR.....	7
1.3. EK İP ÇALI ĖMASININ ÖNEM İ VE AVANTAJLARI	8
2. VER İMLİLİK	11
2.1. VER İMLİLİK KAVRAMI.....	11
2.1.1. Verimlili Ėin Anlamı ve Kapsamı.....	11
2.1.2. Sayısal Verimlilik Göstergeleri	13
2.1.3 Niteliksel Verimlilik Göstergeleri	14
3.MOT İVASYON	16
3.1. TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR	16
3.1.1. Motivasyonun Tanımı.....	16
3.1.2. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi	18

3.1.3. Motivasyon Süreci	20
3.1.4. Motivasyonu Arttırıcı Unsurlar	21
3.1.4.1. Amaç Belirlemek	22
3.1.4.2. Kendine Güvenmek.....	22
3.1.4.3. Ba arıya Odaklanmak	22
3.1.4.4. Yapıcı Rekabet	23
3.1.4.5. Geri Bildirim	23
3.1.4.6. Ödüllendirme.....	23
3.2. MOT VASYON TEOR LER	24
3.2.1. Kapsam Teorileri	26
3.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerar isi Yakla ımı	26
3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	29
3.2.1.3. Mc.Clelland'ın Ba arma İhtiyacı Kuramı	34
3.2.1.4. Alderfer'in Varlı ı Sürdürme, İli kilerde Bulunma ve Geli me İhtiyaçları (VIG) Kuramı	34
3.2.2. Süreç Teorileri	35
3.2.2.1.Sonuçsal İartlandırma Yakla ımı	35
3.2.2.2. Bekleyi Teorileri.....	36
3.2.2.2.1. Vroom'un Bekleyi Teorisi	37
3.2.2.2.2. Porter ve Lawler Modeli.....	38
3.2.2.3. E İtlik Teorisi	40
3.2.2.4. Amaç Teorisi.....	41
3.2.3. Motivasyon Teorilerinin Yönetime Katkıları	41

K NC BÖLÜM44

VER ML L YÜKSELTME FAAL YETLER

4.1. VER ML L N ÖNEM	44
4.2. VER ML L ETK LEYEN FAKTÖRLER.....	45
4.2.1. Kolayca De İtirilebilen Faktörler.....	47
4.2.1.1. Örgüt ve Sistemler	48
4.2.1.2. Çalı ma ekilleri	48
4.2.1.3. Yönetim Biçimleri.....	48
4.2.2. Kolayca De İtirilemeyen Faktörler.....	49
4.2.2.1. Ürün	49

4.2.2.2. Teknoloji ve Malzeme.....	49
4.2.2.3. Ekipman	49
4.3. MOTIVASYON VER ML L K L K S	50
4.3.1. Ekonomik Faktörler	52
4.3.1.1. Ücret Artı ı.....	52
4.3.1.2. Primli Ücret.....	53
4.3.1.3 Ekonomik Ödül	53
4.3.2. Fiziki Faktörler	53
4.3.3. Psiko-sosyal Faktörler.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EK P ÜRETKENL N ve VER ML L N ARTTIRMA ÇABALARININ MOT VASYONEL ETK LER N N ARA TIRILMASI

5.1. ARA TIRMANIN ÇER VE YÖNTEM	55
5.1.1. Ara tırmanın Amacı ve Önemi	55
5.1.2. Ara tırmanın Evren ve Örneklemi	55
5.1.3. Veri Edinme ve Analiz Teknikleri.....	56
5.1.4. Verilerin De erlendirme Tekni i.....	56
5.1.5. Ara tırmanın Varsayımları	56
5.2. ARA TIRMA BULGULARI	57
5.2.1. Ara tırmaya Katılanlarla İlgili Demografik Bilgileri	57
5.2.2. Motivasyona Yönelik Bulgular.....	58
5.2.3. Sonuçların Analizi ve Bulgular.....	65

SONUÇ VE ÖNER LER	69
KAYNAKÇA	73
EKLER	77

ÖZET

EKİP ÜRETKENLİĞİ ve VERİMLİLİĞİN YÜKSELTİME ÇABALARININ MOTİVASYONEL ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

FATİH SATIR

Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İletişim Ana Bilim Dalı

Danışman Öğretim Üyesi : Prof.Dr.Ali AKDEMİR

İstanbul, Haziran 2014

Motivasyon, çalışanların işletme hedeflerine odaklanmasını sağlayan ve istenen performansı elde etmede etkili içsel bir uyarıcı, öncelikle de insanların içinde gerçekleşen psikolojik bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları ile anlayan ve yorumlayabilen işletme yönetimi, çalışanların verimliliklerinden azami seviyede faydalanma yollarını da bulabilecektir. Çalışanların fikir ve gönüllerine uygun olmayan, onların fikirlerini dikkate almayan bir yönetim süreci başarılı olmayacaktır.

Bu çalışmada, Motivasyonun işletmeler için önemi, motivasyon konusunda başarılı olmak için onunla ilgili kavramları çok iyi bilmek, ekip çalışanları içerisinde motivasyonun alt yapısını oluşturmak için neler yapılması gerektiği ele alınmıştır.

İletişimlerde motivasyon uygulamalarının nedenleri, ekip üretkenliğini ve verimliliğini arttırmaya yönelik çabalarının çerçevesinde incelenmiştir. Bunların yanında işletmelerde motivasyon sistemi, araçları ve yardımcı öğeler konuları açıklanmıştır.

Bu çalışmanın son bölümü olan uygulama bölümünde ise ankete dayalı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucu elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ile ekip çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktör düzeyleri tespit edilerek, ekibin motivasyonunu ve verimliliğini artırmak için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Sözcük : Motivasyon, Ekip Verimliliği, Çalışan Motivasyonu

ABSTRACT

THE RESEARCH FOR MOTIVATIONAL EFFECTS OF EFFORTS TO INCREASE TEAM PRODUCTIVITY and EFFICIENCY

FAT H SATIR

MBA Thesis, Business Department

Supervisor: Prof.Dr.Ali AKDEMIR

Istanbul, June 2014

Motivation comes out as an effective inner stimulus which allows employees to concentrate on management goal and get required performance; first of all it also comes out as a psychological fact of the human inside. If business management understands and interprets physiological, psychological and social needs of its employees, it will also be able to find the ways to take advantage of maximum employee efficiency. A management process which is not suitable for thoughts and feelings of its employees, not taking notice of sincere contribution of them will not be successful.

The aim of this research is to explain the importance of motivation for businesses, how businesses can be successful about motivation, how they can know the terms of motivation well and what they should do for provide background of motivation. Reason for motivation practices in businesses has been reviewed as part of efforts to increase team productivity and efficiency. Besides motivation system, instruments and auxiliary items of businesses have been explained.

There is a research based on survey in the last practice section of this study. By determining the level of factor affecting team employees' motivation as a result of this research evaluation, suggestions for increase in employees' motivation and efficiency has been presented.

Key Words: Motivation, Team Efficiency, Employee Motivation,

ÖNSÖZ

Artan global rekabet, bilgi teknolojisinin etkisi, i geli im mühendisli i, vardiyadan uzman a ma kadar dikey gruplandırılmı hiyerar i ve ekonomideki daralma gibi de i iklikler irketlerin daha küçük i birimlerine yani ekip çalı masına odaklanmalarına neden olmu tur.

Ekip çalı ması uygulamalarından yararlanan i letmelerin temel amaçlarından birisi de ekip çalı masının etkin olmasının sa lanmasıdır.

Çalı anların içinde buldukları örgütün amaçlarının gerçekte tirilmesi yönünde sürekli olarak, sadakatle çalı maları ve çaba sarf etmeleri, büyük ölçüde, yönetimi benimsemelerine ve ekip atmosferiyle bütünle melerine ba lıdır. Çalı anların kafa ve gönüllerine uygun dü meyen, onların samimi katkılarını dikkate almayan bir yönetim süreci ba arılı olmayacaktır. Yönetimin kalitesi, örgütün etkinli ini sa lamak, bunun için de özellikle insan unsurunu iyi kullanmak konusundaki ba arısı ölçüsünde yüksek olacaktır.

Çalı manın gerçekte mesinde eme i geçen Tez Danı manım Prof.Dr.Ali AKDEM R'e, deste ini hiçbir zaman esirgemeyen ve ekibinde çalı maktan onur duydu um pek ÖZTÜRK'e, daima yanımda olan ve her zaman yanımda olacaklarını bildi im de erli aileme ve di er eme i geçen herkese te ekkürlerimi sunarım.

PREFACE

Increasing global competition, effects of information technology, business development engineering, vertical hierarchy group from shifts to expert level and changes like economic constriction cause companies to focus on smaller business units, that is team work.

One of the main goals of businesses which have team work is to provide active team work.

To accomplish organization goal of employees, they should always work faithfully and make an effort depending on highly adoption of management and integration with team atmosphere. A management process which is not suitable for thoughts and feelings of its employees, not taking notice of sincere contribution of them will not be successful. Management quality will be high as long as it provides activation of organization and use especially human factor successfully.

I would like to thank my thesis advisor Prof.Dr.Ali AKDEMIR who contributed to study realization, Ipek OZTURK for her support and providing me a great opportunity to involve in her team that I was proud. I would like also to thank my family and others for their kind and encouragement during my PhD. I know they were always with me and will be forever.

EK LER L STES

EK L 1	: Motivasyon Süreci	21
EK L 2	: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	28
EK L 3	: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	30
EK L 4	: Memnun edici ve memnuniyetsizlik verici faktörlerin muk.	31
EK L 5	: Sonuçsal İrtlandırma Yaklaşımı	36
EK L 6	: Porter ve Lawler'in Kuramsal Modeli	39
EK L 7	: İletme Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşimi Modeli	46
EK L 8	: Verimliliği Etkileyen Faktörler	47

TABLolar L STES

TABLO 1	:Ara tırmaya Katılanların Ya Durumu	57
TABLO 2	:Ara tırmaya Katılanların Cinsiyet ve Medeni Durumu	57
TABLO 3	:Ara tırmaya Katılanların E itim Durumu	57
TABLO 4	:Ara tırmaya Katılanların Tecrübe Durumu	58
TABLO 5	:Ara tırmaya Katılanların Aylık Maa Durumu	58
TABLO 6	:Ara tırmaya Katılanların E itim Durumu	58
TABLO 7	:Ekip Çalı anları için Güdülerin Önem Sırası	58
TABLO 8	:Hedeflerin Tutması Sonucu Ödüllendirme	60
TABLO 9	: in Gidi atına Yönelik Alınacak Kararlar	60
TABLO 10	:Terfi ve Firma De i tirme Durumu	61
TABLO 11	:Ödüllendirme ve Cezanın Oldu u Çalı ma Ortamı	61
TABLO 12	:Nöbet Sistemi ve Yo unlu u Durumu	62
TABLO 13	:Ekip Çalı anları çerisindeki Ücret Politikası	63
TABLO 14	:Ekip Olarak Tutturulan Hedeflerin Takdiri	63
TABLO 15	:Mükemmel Bir Ekip Olmayı Ba arabilmek	64
TABLO 16	:Ekip Çalı anlarından Birisine Yapılan Zorunlu Yaptırımlar	64

G R

İletmelerde ki rekabetin küresel olarak artması, bireysel becerilerin artık tek başına problemleri çözemeyeceği gerçeği de benimsenmesiyle beraber işletmelerin daha küçük birimleri yani ekip çalışmalarına odaklanmalarına neden olmuştur.

İletmelerin başarılarına yardımcı olan en büyük etken insanın kendisidir. İnsan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısı olmasına karşın iyi anlaşılması ve çalışanların yapısına uygun çalışma koşulları belirlenmesiyle beraber etkin, verimli, sevecek ve isteyerek hedeflere odaklanan bireyler oluşturulabilir ve bu da işletmeler için başarıya giden yolda ilk tutulabilir. Bunun sağlayacak tek şekilde ekibin tamamının motivasyonunun yüksek tutulması ve bunun sürekliliğinin sağlanmasından geçer. Motivasyon yetenekli, inisiyatif kullanabilen bilgili çalışanları istihdam edebilmek ve onların bilgi ve becerileri daha üst seviyelere çıkartarak etkin ve verimli kullanmak için son derece önemlidir.

İletmelerin başarısına etki eden önemli faktörlerden birisi de insandır. Başarı büyük oranda; insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya en uygun çalışma koşullarının oluşturulmasına bağlıdır. Motivasyon özellikle günümüzde yetenekli, bilgili ve inisiyatif kullanabilen çalışanları istihdam edebilmek, onların bilgi ve becerilerini daha üst düzeylere çekebilmek ve onları motive etmek açısından son derece önemlidir.

İnsanlar nitelikleri, ihtiyaçları, istekleri, beklentileri, umutları ve talepleri vb. açılardan birbirlerinden büyük farklılıklar göstermektedir. İletmenin çalışanlara sağlayacağı koşullarda zamana, fiziki ortama, yönetim tarzına göre farklılaşabilir. Bu çok değişkenli ve kompleks yapı, yine karmaşık yapıya sahip olan çalışanların motivasyon faktörlerini de etkilemekte ve motivasyon açısından karmaşık bir durum oluşturmaktadır. Herhangi bir çalışan bir zaman diliminde bir motivasyon faktöründen etkilenirken, aynı motivasyon faktöründen başka bir zaman aralığında hiç etkilenmeyebilir veya tam tersi olumsuz yönde etkilenebilir. Bu nedenle çalışanların her yerde, her zamanda, her yaşta, kısacası şartlar ne olursa olsun motivasyonunu sağlayacak ve bunu sürekli kılacak değişmeyen, belli başlı faktörlerden kesinlikle bahsedilemez. Ancak belli durumlarda kısmen aynı

özelliklerde ki bireyler veya grup üyeleri için kısıtlı özellikte motivasyon faktörlerinden söz edilebilir.

Bireyleri birbirine yakla tıracak, onların birbirlerini daha iyi anlayabilmelerini sağlayacak ve onların ortak gereksinimlerini karşılayacak şekilde kısıtlı süre içerisinde olsa dahi motive edici faktörler tespit edilebilir. İnsanların ortak yönlerinin varlığına ve buna göre oluşacak ortak gereksinimlerine göre, motivasyon faktörlerini belirlemek ve uygulamak daha kolay olabilir. Bunun için yöneticiler örgütsel hedeflere ulaşmanın ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceğini bilmeleriyle beraber buna ulaşabilmek için çalışanlarının neyin motive edeceğini iyi gözlemlemesi ve onlar için ortak bir etken bulması gerekmektedir.

İletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli rolü olan çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri, ekip çalışmaları düzeyinde çalışanların özellikleri ile ilişkili olarak üretkenlik ve verimliliklerini artırma çabalarının kuramsal ve uygulamalı biçimde incelemeyi amaçlayan bu çalışmada üç bölüme ayrılmıştır.

Birinci bölümde ekip, verimlilik ve motivasyon kavramlarına değinilmiştir. Bu çerçevede öncelikle ekip ve verimlilik kavramı, literatür araştırması ekip özelliklerinin ve motivasyonla ilgili temel kavramlar, tanımlar incelenmiştir. Motivasyonun tanımı yönetici açısından önemi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise işletmeler için verimliliğin ve üretkenliğin neden önemli olduğunu ve yükseltme çabalarına yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümünde ise, ekip çalışanlarının üretkenliklerinin ve verimliliklerinin yükseltme çabalarındaki motivasyonuna etki eden faktörler ve motivasyon faktörleri ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu amaçla bir ekip veya ortak çalışma birimi içerisinde yer alan 182 denek üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde öncelikle, araştırma hakkında tanıtıcı bilgiler verilmiştir, araştırmanın içeriği ve yöntemi hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır. Ayrıca araştırma verileri, verilerin analizleri ve bulgularla ilgili bilgiler de sunulmuştur.

B R NC BÖLÜM

KAVRAMSAL TEMELLER

1. EK P

1.1. EK P YAPISI VE TEMEL KAVRAMLAR

1.1.1. Ekip ve Ekip Çalı ması

Teknolojinin her geçen gün geli ti i ve de i ti i rekabetin keskinle ti i ve yo unlu unun arttı ı günümüzde, i letmeleri global pazarlarda ileriye ta ımak ve rakipler kar ısında rekabet gücünü arttırabilmek için bireysel karar vermek ve bireysel olarak hareket etmek artık yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple gereken bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip ki iler bir araya getirilerek takımlar-ekipler halinde çalı maları ve i görmeleri sa lanmaktadır (Akdemir, 2009, s. 342).

Literatürde ekip kavramını açıklamaya yönelik birçok tanım ortaya atılmı tır. Jones ve McBride'e göre; yönetim literatüründe ekip; ortak bir amacı gerçekle tirmeye yönelmi , yüksek nitelikli sonuçlar üreten, birlikte iyi çalı an ve bundan haz alan faal bir grup olarak tanımlanmaktadır (Argıç, 2002, s. 22).

Straub'a göre; ekip, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları ey konusunda ortak bir yakla ım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin olu turdu u küçük bir gruptur. Donnollen ise ekip kavramını, farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birle tirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar toplulu u olarak tanımlamı tır (Özler & Koparan, 2008, s. 15).

Bir ba ka tanıma göre ise ekip, önceden belirlenmi hedeflere ula mak için bir araya gelmi , birbirine ba ımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla ki inin olu turdu u topluluktur. Ekip tanımında üç önemli ö e dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, ekip olu turulabilmesi için iki veya daha fazla ki inin gerekmesidir. kincisi, ekibi olu turan ki iler birbirine ba ımlı olması ve birlikte hareket etmesidir. Üçüncüsü ise, ekibi olu turan ki iler belli bir amacı gerçekle tirme üzere çalı malarıdır (Eren, 2001, s. 45).

Günümüzde bir i letmenin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, genellikle i letme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir ekilde yönetilmeleri ile do ru orantılıdır (Sarıhan,1998.76). Ekip çalı ması i letmeler açısından rekabet üstünlü ü kazanmaya ve mü teri memnuniyeti sa lamaya yönelik çalı ma dü üncesinin temelini olu turmaktadır.

Hoopes'e göre; bir ekibin gücü; güç kaynaklarını en iyi ekilde kullanmak amacıyla sinerjik bir biçimde bir arada çalı abilen bir gruptan kaynaklanmaktadır. Sinerjik biçimde bir arada çalı an oldukça güçlü bir ekip, ekipteki herhangi bir ki inin gücünden çok daha fazla bir güç üretmek amacıyla içindeki bireysel özellikleri bir araya getirir (Özler & Koparan, 2008, s. 15)

Ekip çalı ması, kısaca çalı anların ve yönetimin i süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geli tirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için birlikte çalı maları ekinde tanımlanabilir. Ekip çalı ması, ekibin birlikte çalı ma süreçleri üzerine odaklandı ı, ekip üyelerinin katılımlarını de erleyen ve te vik eden bir hava yaratmak için harekete geçti i bir çabadır (nce, Bedik, & Aydo an, 2004, s. 427) .

Ekip çalı maları genellikle çalı anların dar kapsamlı bir uzmanlıktan her konuda bilgi sahibi olmaya yöneldikleri bir geçi üzerinde durmaktadır. Bir çalı anın klasik rolü ki bu özel bir konuda tek ba ına çalı mak iken ekipler içerisinde yer almaları sayesinde örgütün di er departmanlarına ili kin farklı konularda da bilgi sahibi olmaları sa lanmaktadır (Ensari, 1999, s. 63).

Ekip göreceli bir ekilde bir takım özgül amaç ve projelerin ba arılması için ortak çıkarlar ve de erlerle bir araya gelen çalı anlardan olu maktadır. Ekip temelli örgütler üretim elemanlarını mü teri de eri yaratacak ürün ve hizmetlere dönü türen örgütün temel görevini yerine getirme sürecinde ekipleri kullanmaktadırlar (Keçecio lu, 2000:59).

Ekip kavramını açıklamaya yönelik belirtilen tüm tanımların ortak unsurları ele alındı nda, ekip kavramı; belirli bir amacı veya hedefi gerçekle tirmek için bir araya gelen ve ortak amaç do rultusunda birlikte hareket eden gruplardır ekinde tanımlayabiliriz.

1.1.2. Ekip Çe itleri

Ekipler, yapılanma biçimlerine, amaçlarına ve üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğine, süresine, üyeliğin zorunlu ya da gönüllü olmasına, otonom yapıda olmasına göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır (Argıç, 2002, s. 49).

Ekipler literatürdeki çalışmalarda biçimsel ve görev ekipleri olarak temelde ikiye ayrılarak incelenmiştir. Araştırmada yer alan diğerleriyle birbirini im halinde olan, müşteriye hizmet sunan ekipler de bu bölümde incelenmiştir.

1.1.2.1. Biçimlerine Göre Ekipler

Ekipler örgütün biçimsel organizasyon yapısının bir parçası olarak ve örgüt çalışanlarının katılımını arttırmak için oluşturulan ekipler şeklinde de sınıflandırılmaktadır. Örgütün organizasyon yapısının bir parçası olarak biçimsel ekipler, dikey ekipler ve yatay ekipler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bu tür ekipler örgütün dikey ve yatay yapısal ilişkilerini yansıtır (Daft R. , 1994, s. 28).

1.1.2.1.1. Dikey Ekipler

Dikey ekip, bir yönetici ve onun emir komuta zincirindeki astlarından oluşur. Bu nedenle bu tip ekipler fonksiyonel ekipler ya da emir komuta ekipleri olarak da adlandırılırlar. Bazı durumlarda bir fonksiyonel departman içinde üç ya da dört hiyerarşik kademeyi içine alırlar. Tipik olarak dikey ekip organizasyondaki tek bir departmanın çalışanlarından oluşur. Her bir bölüm biçimsel bir yapı oluşturur. Ekip üyeleri görevlendirilir veya ekipten alınırlar. Aynı departmanlarda ki çeşitli birimlerden üyelerin faaliyetlere katılımı ve etkileşimleri söz konusudur. Muhasebe, personel, kalite kontrol vb. departmanların hepsi dikey ekiplerdir (Daft R. , 1994, s. 28).

1.1.2.1.2. Yatay Ekipler

Yatay ekipler, aynı hiyerarşik düzeydeki fakat farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların oluşturdukları ekiplerdir. Yatay ekip üyeleri farklı departman çalışanlarından belirli bir görevi tamamlamak için oluşturulur ve ekip görevini tamamladıktan sonra dağılır. Yatay ekiplerin en yaygın türleri görev kuvvetleri ve komitelerdir (Argıç, 2002, s. 51).

1.1.2.2. Görevlerine Göre Ekipler

Yeni ürün geli mi, maliyet azaltma çabaları, pazarlama stratejileri, vasıta veya yani bir i alanının ara tırma ve planlanması için görev ekipleri kullanılabilir. Bu tür ekiplerin farklı bölümlerin çalı anlarından olu ması ve pek çok görü açısının de erlendirilmesi nedeniyle görevler, yatay bir ekiple en iyi ekilde yerine getirildi i dü ünülür. Görev ekipleri; problem çözüme ekipleri, çapraz fonksiyonlu ekipler, kendi kendini yöneten ekipler olarak üçe ayrılabilir (Argıç, 2002, s. 29).

1.1.2.2.1. Problem Çözme Ekipleri

Çalı anların katılımını esas alan, en çok bilinen ve en yaygın ekip türlerinden biri de problem çözücü ekiplerdir. Bu tür ekipler genellikle aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye ba lı olarak çalı an ve sayıları 5-10 ki i arasında de i en gönüllü ki ilerinin olu turdu u küçük bir gruptur. Birlikte çalı mak suretiyle periyodik toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını, nedenlerini ara tıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetime sunan çalı ma grubudur (Efil, 1999, s. 171).

Bu ekiplere üye olanlar kendi aralarında, çalı ma tarzları ve yöntemleri üzerinde fikir üretir veya bazı görü leri payla ırlar. Ancak bu ekiplerin ürettikleri fikirleri uygulatma gibi bir otoriteleri söz konusu de ildir. Sadece belirli konular üzerinde tartı ıp fikir üretirler ve önerilerde bulunurlar (Turhan, 2005:35).

Bu ekipler, genellikle bir firmanın çalı anların katılımını daha çok arttırmaya yönelik ilk adımını olu turur. Bu türden bir ekip çalı masının en çok bilinen uygulaması, ilk olarak Japonya'da firma çalı anlarının üretim sürecinde kaliteyi geli tirme yollarına odaklandı ı kalite çemberleridir (Daft R. , 1994, s. 36).

1.1.2.2.2. Çapraz Fonksiyonlu Ekipler

Günümüzde örgütler çalı anların sinerjik etkilerinden yararlanabilmek ve belirli projeleri yerine getirebilmek için i letmelerin farklı departmanlarında çalı makta olan bireyleri bir araya getirmek suretiyle çapraz fonksiyonel takımlar olu turmaktadırlar (Kutaniş, 2002:249).

Alanında uzman ve deneyimli kişilerden oluşan çapraz fonksiyonel ekipler çalışanlar arasında güçlü bir işbirliği yaratarak, belirli sorunların kısa sürede çözülmesini sağlar. Bu ekipler özellikle yaratıcılığın ve yeniliğin hızlandırılması için en uygun araçlardır (Turhan, 2005:36).

1.1.2.2.3. Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Kendi kendini yöneten ekip, yüksek eğitim almış çalışanlardan oluşan, kendilerinde uzman, kendi yönetiminden sorumlu, birbirlerine dayanımlı bir ekiptir. Yönetim ile işbirliği içinde kendi amaçlarını belirler ve bu amaçları nasıl meydana getireceklerini, işleri nasıl planlayacaklarını belirler (Ray ve diğeri, 1995:21).

1.2. EKİP ÇALIŞMASINI GEREKTİREN UNSURLAR

Günümüzde çalışanlarından daha verimli sonuçları almak için insan kaynakları üzerinde yoğunlaşan işletmeler, bireysel çalışma yöntemlerinin yeterince verimli olmadığını düşünmeye başlamışlardır. Yoğun rekabet baskısıyla mücadele eden çok sayıda işletme, ekip çalışmasının daha yüksek verimlilik sağladığını kabul etmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüklerini sağlamaları için, çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanabilecekleri ve çalışanlar arasında sinerjik bir etki yaratabilecekleri ekip çalışmalarına yönelmeleri gerekmektedir (Özler & Koparan, 2008, s. 14).

Süreçlerini hızlandırması sayesinde bir çok işletmede departmanlar ve birimler iş süreçlerinde üretilen bilgilerle sürekli olarak karlıkları yeni düzenlemelere ve iletişim sürecine ihtiyaç duymaktadır. Bütün bu süreçte ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması ekip çalışmasının varlığı ile mümkündür. İşletmelerde bilgi, tecrübe ve farklı bakış açılarının birbirleriyle bütünleştirilmesine kaynaklılığına ihtiyaç söz konusudur. Bunu gerçekleştirme noktasında ekip üyeleri, ekip çalışması sürecinde elde ettikleri yeni bilgileri ve deneyimleri, diğer ekip üyeleri ile paylaşarak suretiyle bilginin etkinliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Kocak, Bedik, & Aydoğan, 2004, s. 425).

Ekiplere dört açıdan gereksinim duyulur. Bunlar aşağıda sıralanmıştır: Ekipler, ekipteki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işleri nasıl

yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi; ekiplerin yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır.

Ekipler, kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle, gerçek zamanlı çözümlerini ve inisiyatifini destekleyerek iletişim sağlamaktadırlar. Ekiplerdeki en önemli olaylar ve taleplere karşı duyarlı yani esnek oldukları için yeni bilgi ve deneyimlere; daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyarlanabilmektedirler.

Ekipler, işletimin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren geniş bir sosyal boyut yaratmaktadırlar. Ekiplerin başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını arttırmaktadır (Katzenbach, Smith, & Douglas, 1998, s. 56).

Esnek yapıları ile daha üretken bir süreç olan ekipler, işletmelerde performansın ana unsurlarından birisini oluşturmaktadır. Günümüz işletmelerinde insanları motive etmek, çalışanların yeteneklerini artırmak, bilgilerini paylaşmalarını sağlamak ve performanslarını yükseltmek için ekip çalışmasına önem verilmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir (Özler & Koparan, 2008, s. 4). Ekip çalışması işletmeler için önemli ve değerli rekabet koşullarında oldukça büyük bir avantaj yaratmaktadır.

1.3. EKİP ÇALIŞMASININ ÖNEM VE AVANTAJLARI

Günümüzde işletmelerin faaliyet gösterdikleri ortamlar çok karmaşıktır. Karmaşık işletme ortamları beraberinde karmaşık iş yapma biçimleri yaratmıştır. Bu karmaşıkla baş edebilmenin en etkin yolu ekip çalışması yaklaşımıdır. Ekip çalışmasının bireylerin ayrı ayrı çalışmasına nazaran çok daha avantajlı sonuçlar yarattığı ortaya konmuştur. Söz konusu avantajları şunlardır (Akdemir, 2009, s. 343):

- Deneyim ve kaynak birikimi neticesinde daha çok çeşitli karmaşık sorunlarla karşılaşılabilir, bunlar bir bireyin hatta bir bölümün kapasitesinin ötesindedir.
- Sorunlar daha büyük bilgi, beceri ve tecrübeyle karşılanır ve daha etkili şekilde çözülebilir.

- Ekip alı ması üyeler açısından daha motive edicidir. Üyelerin problem çözme ve karar verme a masına katılımı morallerini yükseltir, sorunu ve çözümünü sahiplenme duygusunu artırır.
- İ letme içerisindeki bölümleri ve fonksiyonları a an sorunlarla daha kolay u ra ılır, potansiyel gerçek çatı malar daha iyi tanımlanabilir ve çözülebilir.
- Ba arılı, iyi ekiplerde karar kalitesi yükselir ve getirilen öneriler bireysel olanlara göre uygulanmaya daha yatkındır.

Esnek yapıları ile daha üretken bir süreç olan ekipler, i letmelerde performansın ana unsurlarından birisini olu turmaktadır. Günümüz i letmelerinde insanları motive etmek, çalı anların yeteneklerini artırmak, bilgilerini payla malarını sa lamak ve performanslarını yükseltmek için ekip çalı masına önem verilmesi adeta bir zorunluluk haline gelmi tir (Özler & Koparan, 2008, s. 3).

Günümüzün ekipleri üstün bir performans düzeyi yakalamaya yönelik çalı malar yapmaktadır. Bu ekipler varolan süreçleri geli tirmeyi, verimi artırmayı, yeni ürün ve hizmetler için fikirler geli tirmeyi, belirli problemleri çözmeyi, kaliteyi ve hizmeti artırmanın yollarını ke fetmeyi, insanların i doyumunu artırmayı ve hiyerar ik baskıları azaltmayı hedeflemektedirler (Çetin, Akın, & Erol, 2001, s. 299).

Ekip alı masının ba lı ca avantajları unlardır (Bilir, 2005, s. 54):

1. Ekip üyeleri, kendi öz i leri gibi sahip çıktıklarından ekip çalı masının verimlili i artmaktadır.
2. Ekip içerisinde kararlar ortak alındı ndan, ekip üyelerinin birbirleri arasındaki güven duygusu artmaktadır.
3. Ortak amaç ve hedef ekibin birbirine olan ba lılı nı artırarak motivasyonu ve benimsemeyi yükseltmektedir.
4. Farklı bilgi ve becerideki insanların ekibin ortak hedeflerine ve de erlerine olan inançları sinerjiyi ortaya çıkartmaktadır.
5. Ekip kavramı, i letme çalı anları ile mü teri gereksinimleri arasında do rusal bir ili ki kurulmasını ve böylelikle çalı anların mü teri isteklerine odaklanmasında etkili olur.

6. Ekip yaklaşımı ile çalışanlar daha fazla tatmin olurken motivasyona ilişkin maliyetlerde sürekli azalma eğilimi ortaya çıkar.

7. Ekip çalışması kalitenin ve üretimin artmasını sağlar.

8. Ekip çalışması maliyet oranlarının düşmesini sağlar.

9. Ekip kavramı karar alma sürecinin hızlanmasına yardımcı olur.

10. Ekip çalışması, çalışanların daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışmasını sağlar.

Tüm bu avantajları işletmeleri ekip çalışmasına yönlendirmekte ve ekip çalışmasından yararlanmalarını sağlamaktadır. Müteri memnuniyetinin önem kazandığı ve rekabetin temel noktasını oluşturduğu bu dönemde, ekip çalışmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ekip çalışmasının etkinliğinde önemli bir faktör olarak iletişim yer almaktadır. Ekip üyeleri arasında etkili ve açık bir iletişim, ekip çalışması etkinliğini artırabilir.

2. VERİMLİLİK

2.1. VERİMLİLİK KAVRAMI

Gerek üretim ve gerekse hizmet sektörüne ait örgütler için verimli çalışma önemli bir hedef durumundadır. En genel tanımıyla verimlilik, toplam çıktının toplam girdiye oranıdır (Eren, 2003, s. 181).

2.1.1. Verimliliğin Anlamı ve Kapsamı

Üretim tipi, politik ya da ekonomik sistem ne olursa olsun, verimlilik tanımı değişmez. Bu nedenle, verimlilik farklı koşullar için farklı anlamlara gelse de temel kavram daima, üretilen mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesi ile bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak kalır (Prokopenko, 1995, s. 3)

Verimliliği elde edilen sonuçların, yararların, bu sonuçları ve yararları elde etmek için katlanılan çabalara, yapılan fedakarlıklara, harcamalara oranı olarak tanımlayabileceğimiz gibi, kısaca çıktılarının girdilere oranı şeklinde tanımlayabiliriz (Akdemir, 2009, s. 129).

$$\text{Verimlilik} = \text{ÇIKTI} / \text{GİRDİ}$$

Bunun işletmecilik bakımından anlamı şudur: Çıktılar ya bir dönem içerisinde elde edilen üretim miktarını, veyahut da bir dönem içerisinde elde edilen üretim miktarının parasal tutarını gösterirken; girdiler ise anılan üretimin elde edilmesi için kullanılan girdilerin fiziksel miktarını ya da parasal tutarını ifade etmektedir. Bu cümleden verimliliği fiziksel ve ekonomik olarak ifade edebiliriz (Akdemir, 2009, s. 129).

Dolayısıyla “ Verimlilik, esas olarak, belli bir çıktının üretilmesi için üretim sürecine sokulan girdilerin ne ölçüde akılcı (rasyonel) ve ne derece etkili kullanıldığını ortaya koyan bir göstergedir. ” denilebilir. Ancak bu gösterge, mutlak değil, göreceli (nispi) olarak ele alındığında daha çok anlam taşır. Çeşitli hesaplamalar sonunda bulunacak verimlilik oranları ya da katsayıları, tek başlarına bir anlam ifade etmezler. Bu göstergeleri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmeleri gerekir. Bu karşılaştırma ise bir işletmenin çeşitli bölümleri, işletmeler,

sektörler ya da ekonomiler arasında yapılabilece i gibi, tek bir ürün, i letme, sektör ya da ekonomi bazında ve de i ik zaman dilimleri arasında yapılabilir (Prokopenko, 1995, s. 5).

Genel anlatımla verimlilik, kurulu un a a ıdaki ölçütlere ne kadar yakla abildi inin kapsamlı bir ölçüsüdür:

Amaçlar; Bunların gerçekleştirilme derecesi.

Etkenlik; Yararlı çıktısı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığı.

Etkililik; Gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleştirilen.

Kar ıla tırılabilirlik; Verimlilik performansının zaman içinde gerçekleştirilme durumu (Prokopenko, 1995, s. 6-7).

Ne kadar iyi tasarlanmı olursa olsun, hiçbir sistemin her durumda verimli olabilece i söylenemez. Verimlili i en üst düzeye çıkartmak için, sistem tasarımında, dinamizm ve esneklik sa lanmalıdır. Kültürel de erler ve davranı lar, verimlili i artırabilir ya da engelleyebilir. Çalışmanın erdem olarak kabul edildi i toplumlarda sosyal ve ekonomik de i im daha kolay gerçekleştirilmektedir (Prokopenko, 1995, s. 85).

Çe itli hesaplamalar sonucu elde edilen verimlilik oranları ya da katsayıları kendi ba larına fazla bir anlam ifade etmezler. Tek faktöre dayalı verimlilik analizinden nasıl hatalı sonuçlar ortaya çıkabilece inin birçok örnekleri görülebilmektedir. Verimlikle ilgili de i ik etkenlerden elde edilen oranların, kar ıla tırılmalı olarak değerlendirilmesi gerekir. Söz konusu kar ıla tırmalar bir i letmenin bölümleri ile de i ik i letme ya da sektörlerle olabilece i gibi tek bir ürün, i letme, sektör ya da ekonomi düzeyinde veya de i ik zaman dilimlerinde yapılabilir. Aynı sürede aynı kaynakları kullanarak daha çok ve daha nitelikli ürün elde edilirse verimlilik artmı olur. Bunun için kullanılan kaynakların iyi değerlendirilmesi tutumlu ve do ru zamanda değerlendirilmesinin yöntem ve metotlarının da bilinmesi gerekir. Bunun içinde verimlili in artırılması ya da verimlili i faktörlerin tespit edilip çözüm yollarının bulunması gereklili i do mu tur (Uzay, 2005, s. 5).

Verimlilik, tanımlanması kolay, hesaplanması zor bir “ba arı ölçüsü” olarak öteden beri bilinen ve tartışılan bir kavramdır. Yöneticiler tarafından farklı algılanabilen verimliliğin doğru ve yanlış anlamları aşağıdaki verilmiştir (Özdemir & Muradova, 2008, s. 149).

Verimlilik (Özgen & Savaş, 1997, s. 82);

- Çalışanların performansını ve çalışmaya artıran tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir,
- Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi, ikisi de önemli faktörlerdir,
- Kâr planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik arttırılırsa sonuçta gelir artar,
- Niteliği geliştiren araçlardan biridir.
- Çalışanları kötürürerek, canından bezdirerek, onları robotla tırmak için kurnazca hazırlanan teknikler de vardır.
- Üretim miktarını ölçen bir ölçüt de vardır. Çıktıdaki artış verimlilik artışına bağlı olabilir de, olmayabilir de.
- Karlılığın bir göstergesi de vardır. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de kârlı olabilir.
- Kaliteyle aynı şey de vardır. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez.

2.1.2. Sayısal Verimlilik Göstergeleri

Sayısal verimlilik göstergeleri şunlardır (Akdemir, 2009, s. 132):

- Çalışan başına satışlar
- Satışların maaşlara oranı
- Karın maaşlara oranı
- Aktivite ve i leve yapılan harcamaya oranla bu aktivite/i levden elde edilen gelir
- Aktivite ve i leve yapılan harcamaya oranla bu aktivite/i levden elde edilen kar
- Uygulanması uygun görülen önerilerin yüzdesi

- Kazancın ölçülmesi
- Yetkin personelin toplam personel içindeki oranı
- Kurmay personelin komuta personeline oranı
- Hizmet ve destek fonksiyonlarının performansı
- Sekreteryaya destek oranları, yönetsel, bilimsel ve mühendislik oranları
baına sekreter sayısı
- Devamsızlık oranı

2.1.3 Niteliksel Verimlilik Göstergeleri

Niteliksel verimlilik göstergeleri şunlardır (Akdemir, 2009, s. 132):

- Rekabetçi tekliflerin, siparişlerin alınma becerisi
- Organizasyonun günlük başarıları ve standartlara uygunluk derecesi
- Tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak uygunlukta ürünleri gerçekleştirebilme becerisi
- Ürün yaşam etresi boyunca ürün performansı
- Tüketici gözünde organizasyon imajı
- İşin yapılmasındaki profesyonelleşme oranı
- Örgütsel iklim
- İşin doğruluğu, tamlığı ve kalitesi
- Geliştirilen ürünlerin kalitesi ve yararlılığı
- Mevcut durumu koruma ve geliştirme becerisi
- Anlamlı bilgi ve becerileri elde etme ve kullanmadaki beceri
- Kritik talep ve gelişmelere cevap verebilme becerisi
- Çözümlemeyen problem miktarı ve karmaşıklığı
- Hatalar, kusurlar, etkinlikler
- Gerekliliklerine oranla performans
- Benzer işleri yapanlara oranla performans
- İşin nihai etkisi
- Örgüt hedefleriyle kişisel hedefleri uyumlaştırma becerisi
- Kalite standartları
- İşin yapılmasını sağlayan teknikler
- Eski mevcut yeni teknolojiyi uygulama becerisi

- Zamanında bitirilen görevler
- Neden olunan problem ve hatalar
- Yeni i leri ö renmedeki zorluk ve zaman
- Yakın denetçiyle kar ıla ma
- Denetçilerle sübjektif de erlendirme
- Hizmetinden ve becerisinden yararlanan personel hakkında ba ka kurumlardan alınan geri besleme
- Denetçiler, meslekta lar ve astlar tarafından elemana gösterilen saygı

3.MOT VASYON

3.1. TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

3.1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kelimesi; Türkçe’ de güdülenme, isteklendirme, özendirme ve i e geçme anlamlarına gelmektedir (TDK Sözlü ü 2000). Motivasyon, ki ilerin belirli bir amacı gerçekle tirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleri ekinde tanımlanabilir (Koçel, 2003). Motivasyon, bir güdü etkisiyle amaca yönelme, harekete geçme ve süreklilik sa lama süreci olarak da tanımlanabilir (Özkalp & Sabuncuo lu, 1995, s. 86). Ba ka bir deyi le motivasyon, ki ilerin belirli bir amacı gerçekle tirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır.

Motivasyon bir i i yapma ve onu sürdürme iste i oldu undan, davranı ba latan ve yönlendiren etkenler ile davranı ın iddetini, süreklili ini belirleyen de i kenler motivasyonu olu turur. Motivasyonda, ki inin ne yaptı ı (ba latma), neyi seçti i (yön), davranı ının iddet/gücü ve süresi (kalıcılık) gözlemlenir (Motivasyon Sözlü ü 2004). Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranı ları ba latan bir kuvvettir.

Bu kuvvetin pozitif veya negatif olması arasında motivasyon sa lama bakımından bir görev farklılı ı yoktur. Bu kuvvet bizi rahatlatan bir olay olabilece i gibi, bize hayal kırıklı ı tattıran bir olay da olabilir (Kim, 2005, s. 13).

Motivasyon tanımlarına göre motivasyonun temelini olu turan üç ana faktör vardır.

- nsan davranı ını tetikleme
- Bu davranı ı yönlendirme
- Bu davranı ı sürdürme

nsan davranı ları nadiren tek bir güdü (saik) sonucu oldu undan, tutum ve davranı ları son derece karma ıktır ve asıl sebebi genellikle tam olarak bilinemez. Tutum ve davranı larındaki bu çapra ıklık nedeniyle insan, birçok hallerde anla ılması güç bir varlık olarak kabul edilir (Türe, 1993, s. 70). Ya ilerledikçe,

ki ilik geli tikçe, içgüdüye ba lı davranı lar katı, kaba, saldırgan, kural tanımaz niteliklerden arınıp insancıl, toplumsal nitelik kazanır. Gereksinim duyulan nesneye ula ıp doyum sa landıkça, daha de i ik nesnelere, amaçlara için çaba harcanır (Köknel, 1983, s. 59).

nsanları nelerin motive etti ini anlamak için, onların ba arılı olmaya ve ya am düzeyini yükseltmeye iten bazı temel ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu temel ihtiyaçlar üç a amalı gösterilebilir. Bu üç a ama, bir ihtiyaçlar sıralaması olu turur.

- Zorunlu htiyaçlar
- Sosyal htiyaçlar
- Ki isel ihtiyaçlar

Alt düzeydeki ihtiyaçlar kar ılanmadan motivasyon gerçekte mez. Bu ihtiyaçların kar ılanmasıyla ho nutsuzluk ortadan kalkar; insanlar talihsiz oldukları duygusundan sıyrılırlar. Ancak, temel ihtiyaçların kar ılanması, insanları her zaman verimlerini artırma yolunda motive etmeye yetmez (Ülker, 2001, s. 20-21). Ayrıca sosyal ve ki isel ihtiyaçların da belli oranlarda kar ılanması gerekir. Birini motive etmek istedi inizde i e ba lamadan önce, o ki i için nelerin önemli oldu unu dü ünmeniz, sonra da bu isteklerine seslenecek bir yakla ım olu turmanız gerekir. Motivasyon, bireylerde belirli eylere kar ı duyulan gereksinimle ba lar. Bir ba ka deyi le motivasyonun kayna ını gereksinimler olu turur (Tutar, Yılmaz, & Erdönmez, 2004, s. 167).

Motivasyonun iki temel seviyesi, hayatta kalmak ve ba arı sa lamaktır. nsan hayatta kalmak için beslenmeye, emniyete, barınmaya ve ço almaya ihtiyaç duyar. Bunlar günlük hayatımızın temel fiziksel ihtiyaçlarıdır. Bu temel ihtiyaçlar giderdikten sonra; ba arı, duygusal tatminler, ki isel geli im, de rli olmak, kabul edilmek gibi di er ihtiyaç alanlarına yönelmek vb. bu tür ihtiyaçların giderilmesine çalı ılabilir bir insanı bir harekete motive edebilmenin temelinde bu ihtiyaçlardan hangisinin belirli zamanlarda öncelikli oldu unu bilebilmek yatmaktadır (Kim, 2005, s. 15).

Motivasyon faktörleri evrensel de ildir. Bu faktörler yerel ve sübjektiftir olduklarından, hem öncelikleri hem kendileri her an de i ebilirler. Bir gün motive

eden faktörler ba ka bir gün anlamsız, bo ve gereksiz görülebilir ya da yetersiz kalabilirler (Kim, 2005, s. 15).

nsanlar yüksek motivasyonla çalı maya ba ladıklarında, bu motivasyonu korumak için yönetimin çaba harcaması gerekir. Bunun için standartları ve moral durumunu sürekli gözlemek gerekir. E er i lerin standartların altına dü tü ü fark edilmezse, çalı anlar bunun umursanmadı ını dü ünürler. kinci olarak moral düzeyinin dü tü ü hissedilmezse her ey hızla gerileyebilir. Bu iki faktör yüksek bir motivasyonu sürekli kılmak için art olan unsurlardır (Keenan, 1996, s. 40).

Motivasyon, ki ilerın belirli bir amacı gerçekle tirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır. Herhangi bir gereksinimin güdüleyici bir faktör haline gelmesi, organizma tarafından giderilmesi gereken bir eksiklik olarak algılanmasına ba lıdır (Aydın, 2003, s. 149). Güdüler, organizmanın bir hedefe ula mak için çaba harcamasına neden olan kendi içindeki durumlar olarak sayılırsalar da genellikle dı uyarıcılar tarafından uyandırılır. Ö renme yoluyla, çevredeki her türlü problem güdüleyici olabilir, çözülmesi için bir güdü uyandırabilir. Böylece, güdüler sadece ki inin içinde de il, çevresindeki uyarıcılardan da do abilirler (Morgan, 1986, s. 190)

çsel güdü, bireyin içinde var olan ihtiyaçlarına yönelik tepkilerdir. nsanın, bir güdüsünü ya da gereksinmesini do yurmak için çaba harcamaya yönelmesi, içten güdülendi ini göstermektedir. çsel güdülenme, insanı etkinli e iten, istedi ini elde edinceye dek etkin kılan ve doyum sa ladı ında durulma geçiren do al itici bir güçtür. Dı sal güdü ise bireyin dı ından gelen etkileri içerir. nsanı yüksek edime ula tıran içsel güdülenmesidir. Dı sal güdülenmede de insanın ediminin yükseldi i görülebilir ama bu tür yükselmesi süreklilik göstermez (Türk, 2004).

3.1.2. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi

Yönetimde motivasyon; çalı anları farklı ekillerde davranmaya sevk eden faktörlerin belirlenmesi, bu faktörlerin çalı anların davranı larını neden ve nasıl yönlendirdi inin anla ılması, olumlu davranı ları sürdürmelerinin nasıl sa lanabilece inin ara tırılması ile ilgilidir (Koçel, 2003, s. 633). Yöneticinin ba arısı yönetti i ki ilerın ba arısı, i yapma gücü ve verimleri ile do ru orantılıdır. Bu açıdan yöneticilerin kendi sorumluluklarına verilen insan kaynaklarından en

uygun yararını sağlaması gerekir. Bu da yöneticinin insan kaynaklarını en iyi şekilde motive etmesine bağlıdır (Garhi, 2005, s. 105).

Yöneticinin bir örgütte sağlamaya çalıştığı başarı, motivasyon ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Yönetici, çalışanın içten duyulan memnuniyet sonucu, yüksek motivasyonla çalışmasının, kendisi için olduğu kadar organizasyon için de önemli olduğunu bilmelidir. Bu nedenle ikinin gerekleriyle, çalışanların ihtiyaçları arasında elden geldiğince uyum sağlamaya çalışmalıdır. Çalışanlarını, örgüt içi ve dışı fizyolojik, sosyal ve kişisel ihtiyaçları ile tanıyan, yorumlayabilen yönetici, onlardan istenen için gereklerini yerine getirerek, verimliliklerini en üst seviyeye çıkarmalarını bekleyebilir (Yılmaz, 2004).

Görüldüğü üzere motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikirleri sürebilecek bir konudur. Motivasyon gözlemlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış ekli motivasyonunu gösterir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur. Motivasyon konusu önderlikte tamamlayıcıdır. Pek çok durumda, etkin önderlik, personelin motivasyonunu da etkilemektedir. Bu nedenle motivasyon konusu yöneticilerinin üzerinde önemle durmaları gereken konulardan birisidir (Koçel, 2003, s. 634).

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır: Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini, motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını etkileyemez. İkincisi, motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlemlenebilir. Motivasyon olayı kişinin iyi yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ile ilgilidir. Bu halde kişinin özellikleri ve beklentileri ile yapılan ikinin arasında yakın ilişki vardır. İkinin gelişmesi bunu yapan kişiye bağlıdır. Bu anlamda kişinin bilgisini, yetenek ve becerilerini, arzu ve hırsını ikinin getirmekte ve ikinin performansını yükseltmeye çalışmaktadır. Bu halde motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli ikinin yapmalarıdır. Örneğin, "Astronotları nasıl motive ediyorsunuz?" sorusuna NASA yetkilileri şu cevabı vermiştir. "Biz motive etmiyoruz, fakat kimi seçtiğimize çok dikkat ediyoruz" burada vurgulanan ikinin uygun kişilerin seçilmesidir (Koçel, 2003, s. 635).

Çalı anların ihtiyaçları giderilmedi i takdirde bunlar bilinçaltına itilerek tutum ve davranı larda de i iklik olu turabilir. Bu durum i yeri disiplinini olumsuz yönde etkileyerek, yeni sorunlara yol açabilir. Örgütsel ve ki isel ba arıyı olumsuz yönde etkileyecek olan bu sorunlar; i i yava latma, amirden önemli geli meleri saklama, i e kar ı ilgisizlik, bürokratik sabotaj ekinde kendini gösterebilece i gibi, i yerine bilinçli olarak zarar verme, sürtü me, kavga, devamsızlık, it en ayrılma biçiminde de ortaya çıkabilir. hayatında en önemi yatırımın insana yapılan yatırım oldu u gerçe inden hareketle, motivasyon sorunları nedeniyle ortaya çıkan olumsuzlukların bu yatırımı bo a çıkarabilece i en azından istenen yararın sa lanmasını engelleyece i söylenebilir (Garih, 2005, s. 83).

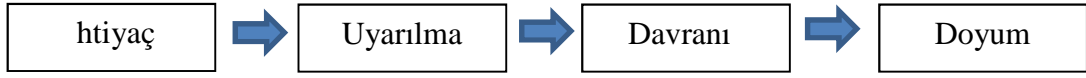
Motivasyonda önemli olan ki inin kendisini ba arılı hissetmesini sa layabilmektir. Bu ba arının bir ölçüye dayalı olup olmaması pek önem ta ımamaktadır (Gümü , 1999, s. 209). Yönetici, ki inin sahip olmak istedi i eyleri, yani ihtiyaçlarını anlayabilir ve bunları sa lama imkânı yaratabilirse, ki iyi belirli bir davranı ı göstermeye yöneltimi olacaktır (Özalp, Koparan, & Berbero lu, 2000, s. 307).

3.1.3. Motivasyon Süreci

Örgütte ki iler i lerini etkili ve verimli bir biçimde ba armak için motive edilmelidir. Motivasyon statik bir durum olmayıp, birbiri ile etkile imli ve birbirini izleyen a malardan olu an bir süreçtir. Bu süreç ihtiyaçlarla ba lar ve doyumla sona erer. Bilindi i gibi herkesin bir takım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar güdülenemez. Harekete geçirilmi ihtiyaç güdülenir (Can, Akgün, & Kavuncuba ı, 1997, s. 300). Nerede olunursa olunsun ve ne yapılırsa yapılsın, her davranı altında bir güdü veya güdüler zinciri yatmaktadır. Bir ihtiyaca ba lı olarak olu an güdüler organizmayı uyarır, faaliyete geçirir ve organizmanın davranı ını belirli bir amaca (doyum) do ru yöneltir. Organizmanın davranı ında bu dört özellik gözlemlendi i zaman, organizmanın güdülenmi oldu u söylenir (Cücelo lu, 1996, s. 230).

Bir süreç olarak motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir i ortamı yaratarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi

(uyarılması, isteklendirilmesi) ve harekete geçmesi (davranı) olarak tanımlanabilir. Bu a amaları içerecek biçimde motivasyon süreci ekil 1’de gösterilmiştir.



ekil 1: Motivasyon Süreci

Kaynak: Enver Özkalp ve Zeyyat Sabuncuo lu, Örgütlerde Davranı 8.b. Eski ehir: 1995, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 116,s.86.

Buna göre motivasyon süreci dört a amadan oluşur. İlk a amada belirli eylere duyulan ihtiyaçlar vardır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında bireyde onu kar ılama iste i belirir. Bu motivasyonun başlangıcıdır. Bireyde itici bir gücün oluşması için ikinci a amada yer alan uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu fiziksel ya da ruhsal bir isteklendirmeden başka bir ey de ildir. Birey organizmada oluşan bu iç ya da dı uyarıcıların etkisiyle davranı a geçer. Böylelikle motivasyon sürecinin üçüncü a amasına gelinir. Davranı ın amacı, iste in doyurulmasıdır. E er ortaya çıkan ihtiyaç doyurulmuşsa, motivasyon süreci istenen biçimde tamamlanmış olur ve birey mutlu olur.

İhtiyaçlarla birlikte bireylerin özlem, umut ve istekleri de sürekli de imektedir. Kaldı ki bir noktada doyum sağlayan birey yeni ihtiyaçlar yaratmaya da başkaları tarafından yaratılan ihtiyaçlar pe inde ko maktadır. Yöneticiye dü en görev, çalışanları doyuma götüren yolları, grup olgusu ya da kişisel istek do rultusunda bulmaya çalışmaktır (Özkalp & Sabuncuo lu, 1995, s. 87). Ayrıca yönetici empati niteli ine sahip olursa, durumu ve artları yönetti i kimselerin gözüyle görerek, onların hislerini anlamaya çalışarak, çalışanların davranı larının altında yatan amaçların neler oldu unu daha kolay anlayabilecektir (Türk 1973: 74).

3.1.4. Motivasyonu Arttırıcı Unsurlar

Motivasyon içsel ve dı sal faktörlere ba lı olmakla birlikte, ço unlukla içsel faktörlerin daha baskın oldu u söylenebilir. Dı sal faktörlerin motivasyon üzerindeki etkileri sadece te vik edici veya destek verici düzeyde kısıtlı olabilir. Ki sel ve örgütsel ba arının istenen düzeyde sa lanabilmesinde yüksek

motivasyonun dolayısıyla motivasyonu artırıcı unsurların önemi yadsınamaz. Hayatta her konuda olduğu gibi motivasyon konusunda da sihirli değnek niteliğinde önlemlerden söz etmek mümkün değildir. Amaçta birbirinden kesin sınırlarla ayrılması zor olan ve kısıtlı nitelikte bazı unsurlar sunulmuştur.

3.1.4.1. Amaç Belirlemek

Amaçlara ulaşabilmek için motivasyon gerekirken, ulaşılan her amaç motivasyonun artmasını sağlar. Her birey kendisine kısa dönemli ve ardıcıl bazı amaçlar belirlediğinde ulaşacak her amaç, sonuçta motivasyonunu artırır ve diğer amaçlarını gerçekleştirilmesi için kendini teşvik eder. Çünkü belirlenmiş olan her amacı gerçekleştirdiğinde bir görevi yerine getirmiş olmanın huzuru ve mutluluğunu yaşar. Bu doyum diğer amaçları gerçekleştirmek için daha fazla istek duyulmasını sağlar (Kutlu & Bozkurt, 2003, s. 193-194).

3.1.4.2. Kendine Güvenmek

Ortalama bir yetenek ve zekâ düzeyine sahip olan her insan üst düzeylerde başarılabileceğine her zaman için sahiptir. Amaçlarını gerçekleştirebilmek için yeterli zaman ayırabilen, çaba gösterebilen ve kendisine güvenen herkes birçok bilgiyi, beceriyi en mükemmel şekilde öğrenebilir ve amaçlarına ulaşabilir. Kendine inanan ve güvenen insanlar aynı zamanda hiç tereddüt etmeden, gerektiğinde risk alarak kendilerini daha kolay değiştirebilirler. Bireyin kendine güveni sarsmamak için karşılaşılan bazı başarısızlıklara olumlu yaklaşmalı ve bu başarısızlıklardan gelecek açısından anlamlı dersler çıkarılmalıdır. Yani başarısızlıklar, gelecek başarılarında yeni yaklaşımların denenmesine katkı sağlayan fırsatlar olarak kabul edilmelidir (Kutlu & Bozkurt, 2003, s. 194-195).

3.1.4.3. Başarıya Odaklanmak

Her bir şeyin yapılamayacağı, başarılamayacağı sık sık tekrar edilirse, buna önceki kendisi inanır ve sonuçta amaçlarını başarılamayacak yetersizliği kendine yaratmış olur. Davranış bilimcileri bu duruma kendini gerçekleştiren kehanet adını vermektedirler. Oysa aynı özellikten faydalanarak, kendi kendine olumlu telkinler yaparak, sık sık amaçların başarılabileceğine inanılabilir. Bu

olumlu mesajların tekrar edilmesi ba arılı olabilme ansını büyük oranda artıracaktır. Akıl, sadece inandıklarına odaklanacak ve amaçlarınızı gerçekle tirebilmek için istekli olmaya ba layacaktır. Akıl iyi, olumlu, ba arılı kelimeler ve hayallerle dolacak, bu ise amaçları gerçekle tirme konusunda motive edecektir (Kutlu & Bozkurt, 2003, s. 195).

3.1.4.4. Yapıcı Rekabet

Rekabete dönük, ba kalarını geçme gereksinmesi ya da aynı i i yapanların ba arılarından daha üstün ba arı sa lama arzusu evrensel bir be er özelli idir. Bu temel takdir gereksinmesi iyi de erlendirdi inde, yüksek düzeyde bir örgütsel ba arı sa lanır.

Yöneticilerin bu tip gereksinmelere e ilmesi ve doyurmaya çalı ması, çalı anın kendisini de erli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmesine yardımcı olur. Bu gereksinmelerin kar ısına çıkmak, bireyin a a ılık duygusuna kapılmasına, kendisini güçsüz ve çaresiz hissetmesine neden olur (Sabuncuo lu ve Tuz 2001:159).

3.1.4.5. Geri Bildirim

Yapılan i lerin sonuçlarını dü ünme ve elde edebilecek ba arı ya da ba arısızlı ın farkında olmak motivasyon açısından önemlidir. Gerçekle en sonuçlar dikkatli bir ekilde incelenerek, olumlu ve olumsuz sapmalar de erlendirilmelidir. Her eye ra men olumlu sonuçların beklentisiyle isteksizlik azaltabilir, bu durum ise motivasyonu artırabilir (Kutlu & Bozkurt, 2003, s. 197).

3.1.4.6. Ödüllendirme

Herhangi bir amaca ula ıldı ında veya bir i tamamlandı ında kendi kendini ödüllendirme de bir di er motivasyon yöntemidir. İnsanlar ço unlukla büyük bir istekle çalı acak ki ili e sahip de ildir. Çalı anların ba kaları tarafından takdir edilmeleri veya övülmeleri de her insanın arzu etti i; yaptığı i te yeterli oldu unu hissetmesine, kendine güven duymasına, örgüte ba lılı ının artmasına sebep olan önemli bir kavramdır.

Çalı anlar bu ekilde ba kaları tarafından takdir edildikleri veya övüldükleri takdirde; mutlu olacaklar, performansları ve verimlilikleri artacaktır. Takdir edilme ve övülme, çalı anları motive etti i kadar di er çalı anlara örnek te kil etmesi, cesaret ve hırs kazandırması açısından da önemli bir unsurdur (Hekim, 2002, s. 21).

Adil olma ki iden ki iye de i en bir kavram olsa da ödül sisteminin adil, tutarlı ve yansız olması konusunda çaba harcanmalıdır. Adil olmayan bir ödüllendirme sistemi performansı olumsuz yönde etkiler (Önen & Tüzün, 2005, s. 145).

3.2. MOT VASYON TEOR LER

Motivasyon terimi 20. yüzyılda yönetimin bilimselle meye ba laması ile birlikte yönetim literatüründe yer almı tır. Yüzyıllarca büyük dü ünürlerin benimsedi i görü e göre insan, zekâsı ve mantı ı ile hedeflerini serbestçe seçebilmekte ve harekete geçebilmekteydi. Onlara göre, sebep hareketi belirledi inden, o dönemlerde motivasyon terimine ihtiyaç duyulmuyordu. nsan yeteneklerine, aldı ı e itime ve zekâ düzeyine göre istedi ini seçebilmekteydi. Kısacası insan rasyonel bir canlı olarak, kendi davranı larından sorumluydu. 18. yüzyılda bu görü yerini mekaniktik bir yakla ıma bırakmaya ba ladı. Buna göre, insan davranı larının, insanın bizzat kendisi tarafından kontrol edilemeyen iç ve dı de i kenlerden kaynaklandı ı ileri sürüldü (Arkonaç, 1998, s. 242).

Yönetim biliminde ise, klasik yöntemin kuramcıları, insanı ekonomik bir varlık olarak ele almı ve insanların daima kendilerine en fazla kazanç getirecek i leri yapacaklarını ileri sürmü lerdir. Ancak daha sonra Neo-klasik kuramcılar bu anlayı ın eksik yanlarını ortaya çıkarmı lardır. Neo-klasik kuramın temsilcilerinden Leton Mao'nun çalı malarıyla, insanın ve i yerindeki be eri ili kilerin önemi ortaya çıkmı tır (Balçık, 1997, s. 147). Leton Mao'nun çalı maları sonucunda, insan davranı larında sosyal ihtiyaçların büyük bir rol oynadı ı saptanmı ve insanın esas itibariyle sosyal ihtiyaçlarla motive oldu u gerçe i ortaya çıkmı tır (Baransel, 1993, s. 223-224). Daha sonraki geli meler, be eri ili kilerin yetersiz oldu unu, çalı anları motive etmek için para ve tatmin dı ında pek çok faktör oldu unu ileri sürdüler. Bu dü ünürlere göre, yöneticilerle çalı anların, sorumlulu u birlikte payla maları gerekir (Balçık, 1997, s. 148).

Modern yönetim kuramlarında sistem yaklaşımı açısından, örgütlerin sürekli olmaları ve gelişmeleri yanında sağlıklı ve dinamik dengenin sağlanması için, yöneticinin örgütle ilgili bütün iç ve dış faktörleri algılaması, bilmesi, yorumlaması, sonuç çıkarması ve bunu örgüte uyarlaması gerekir. Hem örgütler hem de bireyler için dinamik bir denge öngörmektedir. Dinamik dengenin sağlanmasında ihtiyaçlar farklılık gösterir. İnsanların örgüt içinde motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve psikolojik yönlerden asgari yaşam standardının bireye sunulması gerekir. Durumsaldık yaklaşımı açısından ise insanın, karmaşık yapı ve değişebilen bir varlık olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre insanların motive olabilmeleri için ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirilen bir yönetime ihtiyaç vardır. İnsanlar istek ve ihtiyaçları giderildiği sürece motive olurlar (Aşkin, 2004, s. 535-536).

Yönetim için insan ilişkilerinde anahtar öge insan gereksinimlerinin tatminidir. Başarılı bir yönetici, insanların huy, duygusal durulanlık, eleştirileri karşılama yeteneği ve benzeri birçok konularda birbirlerinden farklı olduklarını kabullenmeli ve onlara bu gerçeğe göre davranmalıdır (Can & Tecer, 1978, s. 202). Her bir güdüleme kuramı insan davranışlarının nedenlerini diğerlerinden farklı varsayımlara dayandırmakta ve sonuçta doyurucu bir model sunmaktan uzak bulunmaktadır. İnsan davranışları bu kuramların hiçbirinin çerçevesi içine oturtulacak derecede yalın değildir. Bununla birlikte bu tür çalışmalar, örgütteki ileri güdülendirmekte görevli yöneticilere ıhtık tutma bakımından yararlı olabilir (Can, Akgün, & Kavuncubaşı, 1997, s. 304).

İnsanları motive etmek için evrensel bir reçete yoktur. Çünkü her insan farklıdır ve mutlaka kendine özgü özellikleri ile tek bir birey olarak ele alınmalıdır (Adair, 2005, s. 29). Her ne kadar her bir bireyin nitelikleri, gereksinim ve istekleri birbirinden farklı ise de belirli gereksinim ve arzular insanlarda doyum sağlayabilecek ortak organizasyonlar kurabilmelerine olanak verecek derecede birbirine benzemektedir. Tüm insanlar için ortak olan gereksinimleri belirleyen pek çok kuram vardır. Çalışanların gerek birey olarak, gerekse gereksinimler yönünden birbirlerinden farklı olmalarına karşın, yöneticiler ortak olan gereksinimleri bilerek ve dikkate alarak örgüte yararlı olabilecek şekilde davranmalarını sağlayabilmek için onları motive etmeye çalışabilirler (Hicks & Gullett, 1981, s. 213). Başka bir anlatımla motivasyon teorileri çerçevesinde çalışanların hangi nedenlerden

etkilenerek daha üretken çalışabileceği belirlendiğinde yöneticinin çalışanları motive etmesi ve istenen yönde davranmalarını sağlaması kolaylaşacaktır (Kara, 2005, s. 141).

Motivasyon teorilerini içerdikleri faktörlere göre iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grupta Kapsam Teorileri olarak isimlendirilen ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grupta ise Süreç teorileri olarak isimlendirilen ve dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler bulunmaktadır.

3.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranmaya sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Kapsam teorilerinin temel varsayımına göre, yöneticiler bu faktörleri kullanarak örgütte istenen motivasyonu sağlayabileceklerdir. Eğer yönetici çalışanları belirli eylemlerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle çalışanlarını daha iyi yönlendirebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 2003, s. 637).

Kapsam teorileri adı altında gruplanan dört adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar; Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi), David McClelland tarafından geliştirilen Başarı İhtiyacı (Achievement) Teorisi ve Clayton Alderfer'in VIG (ERG) Yaklaşımıdır (Koçel, 2003, s. 637).

3.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon teorileri içinde en çok bilineni Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. İnsanın ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çeşitli davranışlarda bulunduğu öne süren Maslow, teorisini iki ana varsayıma dayandırmaktadır.

Birinci varsayım; bireyin sahip olduğu her davranışın, sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu dayanmaktadır. Kişinin ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranış sergiler, dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı etkileyen önemli bir faktördür. (Akdemir, 2009, s. 334)

kinici varsayım ise, ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre ki i belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt basamaklarda bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst basamaklardaki ihtiyaçlar bireyi davranı a sevk etmez. (Akdemir, 2009, s. 334).

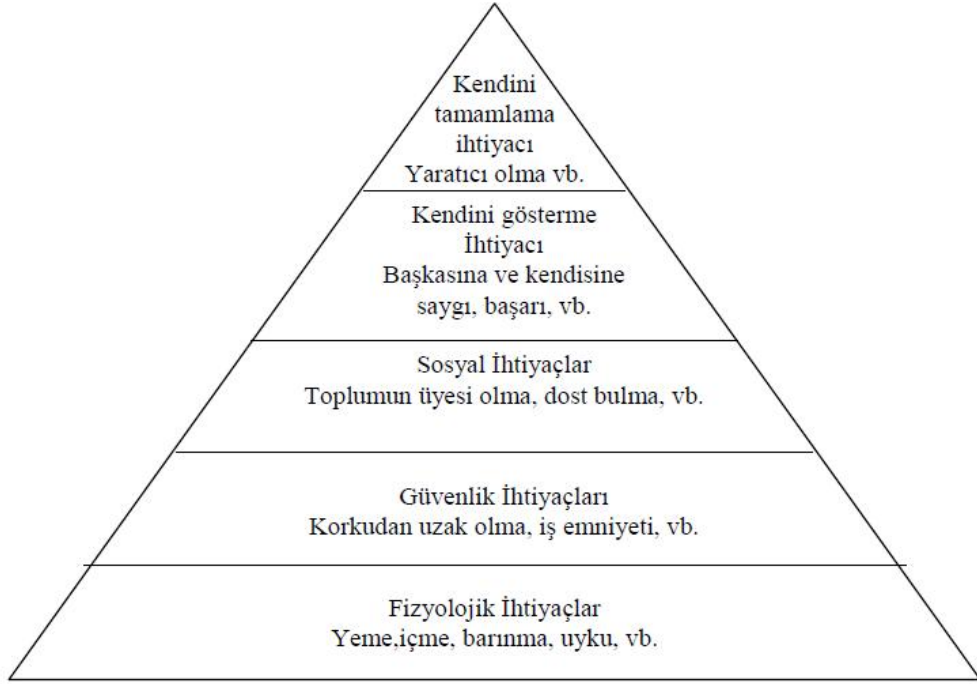
Maslow'a göre bütün insan ihtiyaçları a a ıdan yukarıya do ru; fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, de er ve kendini güncel kılma ihtiyaçları olmak üzere be kademe incelenebilir (Eren, 2003, s. 559). Maslow' un ihtiyaçlar hiyerar isi ekil 2'de gösterilmi tir.

Temel fizyolojik ihtiyaçlar, motivasyonun ilk adımı sayılan ihtiyaçları içerir. Bunlar, insanın ya amını sürdürebilmesi için tatmini zorunlu olan ihtiyaçlardır. Örne in, oksijen alma, yeme, içme, uyku, giyinme ve barınma gibi. Temel fizyolojik ihtiyaçların genel özellikleri a a ıda özetlenmi tir (im ek, 2001, s. 12).

- Bu ihtiyaçlar birbirinden ba ımsızdırlar, örne in, acıkınca uyursak, açlı ımızı gideremeyiz.
- İlk düzeydeki ihtiyaçlar kar ılandıktan sonra bir üst düzeydeki ihtiyaca geçilebilir.
- Bu ihtiyaçlar ço u zaman vücudun herhangi bir yerinde ortaya çıkabilirler. Örne in, açlı ın midede duyulması gibi.
- Aç kalmı bir insanın daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını bir süre için geriye itilir. Bütün yetenekleri açlı ın giderilmesi için çalı acaktır.
- Fizyolojik ihtiyaçların, sürekli olarak ve kısa aralıklarla kar ılanması gerekmektedir.
- Geli mi batı ülkelerindeki insanlar fizyolojik ihtiyaçlarını yeterince kar ılayabilmektedir. Ülkemizde ise nüfusumuzun büyük bir kısmı fizyolojik ihtiyaçlarını yeterince kar ılayamamaktadır.

Güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçların istenen düzeyde giderilmesi durumunda ortaya çıkar. Bu ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlara göre daha az önemlidir. Maslow'un güvenlik ihtiyaçları olarak adlandırdı ı bu ihtiyaçlar ate , kaza ve saldırı gibi fiziksel tehlikelerden korunma, korku ve tehditten muafiyet, kurallara ihtiyaç ve ekonomik güvenliktir. Ki i, görevlerini düzenli, önceden

hesaplanabilir ve organize edilmiş bir dünyada yaşamak ister ve alışılmışı çevreyi tercih eder. Pratik olarak her şey güvenlikten daha az önemli görünür. Bu durumda insan neredeyse güvenlik için yaşıyor gibi olur (Maslow, 2005, s. 377). Kişinin güvenliğini tehdit altında olmadıkça ya da herhangi bir tehlikeye maruz kalmadıkça, güvenlik ihtiyacından söz edilemez (Özalp, Koparan, & Berberolu, 2000, s. 306).



ekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Özalp, Celil Koparan ve Güne Berberolu, Yönetim ve Organizasyon, 3.b. Eski Ehir: 2000, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 951, s.305.

Sosyal ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacının karılandırdığı zaman, daha üst düzeydeki başka bir ihtiyaç ön plana çıkar. Kişinin fizyolojik ihtiyaçlarını karılamaması ve güvenliğini tehlikede de ilse, davranışlarını harekete geçiren sosyal ihtiyaçlar ortaya çıkar. Sosyal ihtiyaçlar; ait olmak, başkalarıyla iletişim kurmak, kişisel çevresi içinde yaşadığı bir yer edinmek vb. olarak belirtilebilir. İnsanlar başkalarıyla arkadaş olmayı, arkadaş olarak kabul edilmeyi, çevresi tarafından önem verilmeyi ve bir sosyal çevre kurmayı arzu ederler (Özalp, Koparan, & Berberolu, 2000, s. 306).

Kendini gösterme ihtiyacı; daha önceki a amalardaki ihtiyaçların sürekli doyurulması ile daha yüksek düzeyde bir ihtiyacın ortaya çıkması ile olur. Kendini gösterme ihtiyacı iki kısımda incelenebilir. Birincisi; güçlü olmak, başarı sağlamak, yararlı i yapabilmek gibi, insanların kendine saygı ve güven duymasına ilişkin ihtiyaçlardır. İkincisi ise güçlü olma, başarı, beceri, bilgi, takdir edilme iste i gibi insanların başarıları tarafından tanınma ve saygı görme ihtiyaçlarıdır (Özalp, Koparan, & Berberolu, 2000, s. 306).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı; insanın kendisini tanıması, ne gibi özelliklere sahip olduğunu bilmesi, yaratıcılık fikrine sahip olması gibi unsurlardan oluşur. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının tatmininde özerklik ve demokratik düşünce yapısı önemli rol oynar. Bunların dışında ayrıca dünyayı anlama, içtenlik, sadelik, amaca dönüklük, yalnız olma iste i ve açık fikirlilik önemlidir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının ortaya çıkması için daha alt düzeyde bulunan; fizyolojik, güvenlik, sosyal, kendini gösterme gibi tüm ihtiyaçların doyurulması gerekir. Bu ihtiyaçları karıştıranı ki ilere Maslow "tatmin edilmiş insanlar" demekte ve ancak bu gibi ki ilerin tam anlamıyla yaratıcı olabileceklerini belirtmektedir (Özalp, Koparan, & Berberolu, 2000, s. 306). Bu ki iler hayatın tadını alarak yaşarlar, yaratıcıdır, yaşama ama gülümseyerek bakarlar. Bu ki iler kendilerini özgür hissederler; yaşama karmalına büyük bir saygı duyarlar ve olayları yargılamadan olduğu gibi kabul etmeyi başarırlar (Cücelolu, 1996, s. 237)

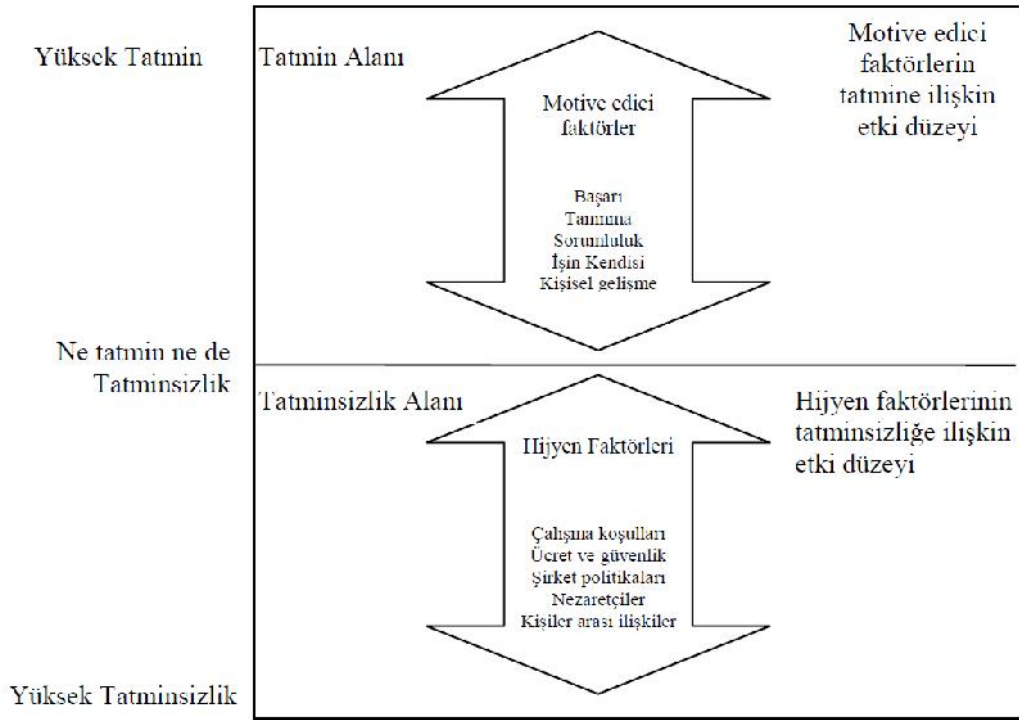
Bu sıralama ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Sözgelimi ekonomik, sosyal, kültürel yönden iyi olan ülkelerde bu sıralama böyle olabilir (Akdemir, 2009, s. 335):

- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları
- Benlik ihtiyacı
- Sosyal ihtiyaçlar
- Güvenlik ihtiyacı
- Fiziksel ihtiyaçlar

3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

İş yerinde i görenin kötümser olmasına yol açan ve i ten ayrılmasına ve tatminsizliğe neden olan hijyenik faktörler ile, iş yerinde i göreni mutlu kılan, i ine

ba layan özendirici ya da doyum sa layan faktörlerin ayırt edilmesi gerekmektedir (Akdemir, 2009, s. 336).

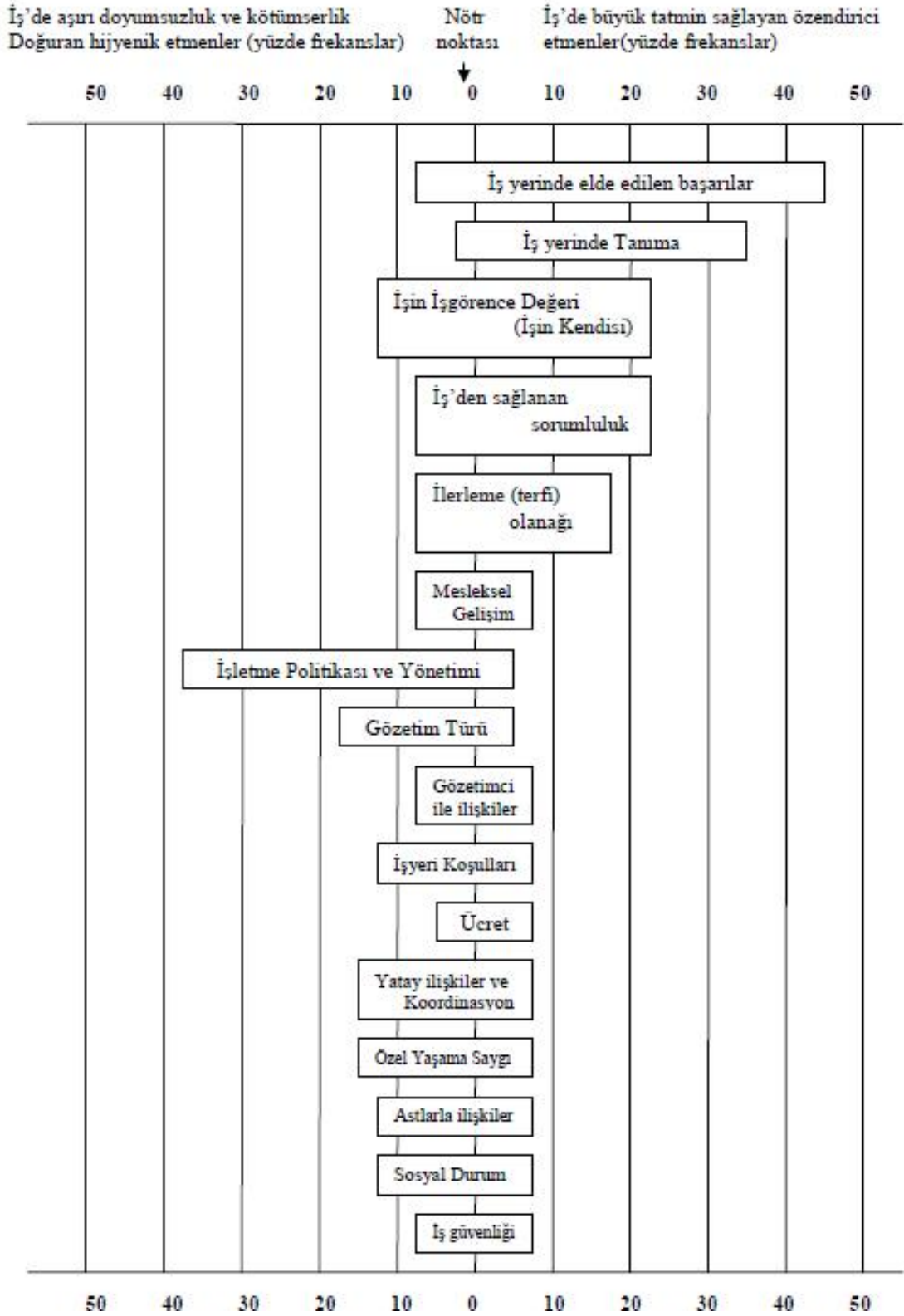


ekil 3: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Kaynak: Richard L. Daft, Management, Fifth Edition, Orlando: Harcourt College Publishers. s.541.

Herzberg, motivasyonsuzlu u önleyen faktörleri hijyenik faktörler ve motivasyona sebep olan faktörleri de motivasyon faktörler olarak adlandırmı tır (Akdemir, 2009, s. 336).

Hijyen faktörler; denetim, personel arasındaki ilişkiler, fiziksel çalışma ortamları, ücret, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin tümü görev yapılan yer, çevre, ortamlar veya ortamla ilgilidir. Bu faktörler olumsuz oldu u zaman, teoriye göre iş tatminsizliği oluşur. Diğer taraftan hijyen faktörler pozitif oldu u zaman, çalışanlar ücretlerinin adil olduğunu ve çalışma ortamlarının iyi olduğunu algılar ve çalışmada iş tatmini olarak görülür (Furnham, Forde, & Ferrari, 2005).



ekil 4: Memnun edici ve memnuniyetsizlik verici faktörlerin mukayesesi.

Kaynak: Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon(Ça da ve Küresel Yaklaşımlar). 6.b. stanbul: 2003, Beta Yayınevi, s.569.

Çift Faktör Kuramının yöneticiler için verdiği mesaj oldukça açıktır. Bir örgütte hijyen faktörlerinin arzulan düzeyde bulunması, çalışanların tatminsizliğini ortadan kaldıracak, fakat çalışanları yüksek düzeyde performans ortaya koymaları için motive etmeye yetmeyecektir. Diğer yandan tanınma, inisiyatif kullanma ve kişisel gelişme fırsatları, oldukça güçlü motive edici faktörler olup çalışanları yüksek tatmin sağlamak ve üst düzeyde başarı göstermeye yöneltebilecektir (Daft R. , 2000, s. 541). Buna göre yöneticinin rolü; örgütte yeterli düzeyde hijyen koşullarını sağlamak suretiyle tatminsizlik yaratan durumları ortadan kaldırmak ve yüksek düzeydeki ihtiyaçları tatmin edici, motive edici faktörleri devreye sokarak, çalışanları en üst düzeyde başarımla çalışabilecekleri şekilde motive etmek olduğu söylenebilir (Çimcik, 2005, s. 215).

Motive edici faktörler olan; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörlerin varlığı kişiyi kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Hijyen Faktörler olan, ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği vs. faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişiyi motive olmayacaktır. Bunlar motivasyonda bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunların var olma amacı motivasyon için gerekli ortamı oluşturur. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleşebilir.

Hijyen faktörlerini sağladıktan sonra sadece motive edici faktörleri sağlamak, çalışanları motive etmeye yetmeyecektir. Örneğin, kanalizasyon ve su temizleme sisteminin bulunması insanların sağlıklı olmasını getirmez ama bu sistemler olmazsa hastalıklar için ortam yaratılmı olacaktır. Benzer şekilde, hijyen faktörlerinin mevcudiyeti, yani sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması da çalışanları motive etmeyecek, fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratacaktır. Buna karşın bu faktörlerin yokluğu, motivasyonu ortadan kaldıracaktır (Koçel, 2003, s. 642).

İş göreni kötümser yapan ve işinden bezdiren bu faktörlere Herzberg'in hijyenik faktörler demesinin nedeni, bunların iş göreni çalıştırmayı yerden koparan ve ayıran faktörler olmasıdır. Aynen mikroplu ortamlarda canlıların yaşamı nasıl tehlikeye girerse, iş yerinde de bu faktörlerin yokluğu iş görenin devamlı çalışmasını tehlikeye düşürmektedir (Akdemir, 2009, s. 336).

Herzberg'in yaptığı ara tırma sonuçlarına göre hijyenik faktörleri u ekilde sıralayabiliriz (Akdemir, 2009, s. 336):

- irket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi,
- Teknik bilgi ve gözetimin yetersiz olu u,
- Yönetici ile be eri ili kilerin iyi olmaması,
- ortamının fiziksel ko ullarının elveri siz olması,
- Ücret ve maa düzeyi ile bunlardaki artı nın yetersizli i
- Aynı seviyedeki i arkada larıyla kötü arkada lık ili kileri,
- görenin ki isel ya amına gereken saygının gösterilmemesi,
- stihdam ve güvenli in yetersizli i

Di er faktör olan motivasyonel faktörler, i yerine daha kök ba layıp doyum sa layan faktörlerdir. Bireyi yöneltici, kamçılایıcı ve giderildi i ölçüde tatmin yaratıcı niteliklerdir. Söz konusu faktörlerin birinin gerçekte memesi, bireyin motivasyonel yapısında bir bo luk yaratır, ba ka bir deyi le motivasyonunu engeller. Bu faktörler öyle sıralanabilir (Akdemir, 2009, s. 337):

- i ba arı ile tamamlamanın verdi i mutluluk,
- yerinde ba arı ile tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme,
- Arzu tutku, yetenek ve bilgisine uygun bir i te çalı ma,
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olma,
- inde kendisini geli tirip yeni eyler ö renme ve yaptığı ara tırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunma.

Hezberg'in memnun edici ve memnuniyetsizlik verici faktörlerin mukayesesi ekil 4'te gösterilmi tir. ekilden de izlenece i gibi Hezberg'in çift faktör kuramına göre, örgütler öncelikle ücret, çalı ma ko ulları, örgüt politikası ve imkânları gibi hijyenik faktörleri asgari seviyeye getirmeli, daha sonra çalı anları motive eden i in kendisi, ba arı, terfi imkânları, statü, prestij gibi etkenlere yönelmelidir (Hekim, 2002, s. 81).

3.2.1.3. McClelland'ın Ba rma ihtiyacı Kuramı

McClelland adlı dü ünür insan ihtiyaçlarını çe itli testler ile ölçmü ve kendince üç grup altında toplamı tır. Bunlar; ba rıya olan ihtiyaç, yakın ili kiye olan ihtiyaç (ba lılık) ve güce olan ihtiyaçtır. McClelland'a göre bu ihtiyaçlar zaman ve ya am tecrübeleri ile ortaya çıkmakta ve daha çok sosyopsikolojik türden olmakla birlikte toplumsal açıdan da önem ta ımaktadır. McClelland ki sel olarak yönetmede ihtiyaç duyulan ve di erlerinin ihtiyaçlarını anlayıp yardım etmenin bireyleri nasıl motive etti ini de tartı mı tır. Kimliklere göre farklı motivasyon olu umlarının kullanılmasını belirlemi tir (Young 2005).

Bu teoriye göre ki i 3 grup ihtiyacın etkisi altında davranı gösterir (Koçel, 2003, s. 643):

- li ki kurma ihtiyacı: Ba kalarıyla ili ki kurma, gruba girme, sosyal ili kiler geli tirme gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyacı kuvvetli olan ki i, ki iler arası ili kiler kurma ve geli tirmeye önem verecektir.
- Güç kazanma ihtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan ki i güç ve otorite kaynaklarını geni letme, ba kalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranı larını gösterecektir.
- Ba rı gösterme ihtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir ki i ise, kendisine ula ılması güç amaçlar seçer, gerekli bilgiyi toplar ve kullanmak için davranı gösterir.

E er çalı anların sahip oldu u ihtiyaçlar belirlenebilirse çalı anları seçim ve yerle tirme sistemleri geli tirilebilir. Buna göre örne in, ba rı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir çalı an, bunu sa layabilecek bir i e yerle tirilebilir. Böylece bir ki i motivasyon için gerekli ortamı bulaca ından, sahip oldu u bilgi ve yetene i tam olarak i ine yansıtacaktır (Koçel, 2003, s. 643).

3.2.1.4. Alderfer'in Varlı ı Sürdürme, li kilerde Bulunma ve Geli me ihtiyaçları (VIG) Kuramı

Maslow'un teorisi üzerine yapılan ve ümit verici çalı malardan bir di eri Clayton Alderfer'in ERG teorisidir. Bu teori Maslow'un be ihtiyaç kategorisini üçe indirgemisi tir (Akdemir, 2009, s. 337).

- Varolu ihtiyaçları: Psikolojik ve refah arzular.
- Diyalog ve ileti i ihtiyaçları: Ki iler aras ılı kilerde tatmin olma arzuları.
- Büyüme ihtiyaçları: Devam eden psikolojik büyüme ve geli me arzuları.

ERG teorisi di er birkaç ayrıntı nedeni ile de Maslow'un teorisinden farklıdır. Alderfer "yüksek seviyedeki ihtiyaçların aktif hale gelmeden önce dü ük seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekir." görü üne katılmaktadır. ERG teorisinde bu üç tip ihtiyacın herhangi biri ve ya hepsi, verilen zamanda bireysel davran ılı etkileyebilir. Alderfer bir kez tatmin edilmi ihtiyaçın motivasyonel etkisini kaybetti ini kabul etmez. ERG teorisinde sadece pi manlık prensibi vardır. Bunun anlamı ise, henüz tatmin edilmi dü ük seviye bir ihtiyacın yeterince tatmin edilmemesi sonucu tekrar aktif olabilece i ve motivasyonu etkileyebilece idir. Alderfer'in ERG teorisinde yürütülen yakla ımla, çalı an ki iler in ihtiyaçlarını anlayan ve cevap veren araçlar önerilir. Geli im ihtiyaç konsepti özellikle faydalıdır. zenginli i özellikle i lerinde geli im-ihitiyaç tatmini arayan güçlü arzular ta ıyan ki iler için en uygun görünür (Akdemir, 2009, s. 338).

Maslow'un kuram ı Amerikan yöneticilerince Alderfer'in kuramına göre daha iyi bilinmekle birlikte Alderfer'in kuramının bilimsel geçerlili i daha fazladır. Hangi kuram ı seçtiklerine ba ılı olmaksızın yöneticiler, kendini gerçekte tirme ve büyüme ihtiyaçlarının tatmini için fırsatlar sunarak önemli bir motivasyon sa layabilirler (im ek, Akgemci, & Çelik, 2003, s. 143).

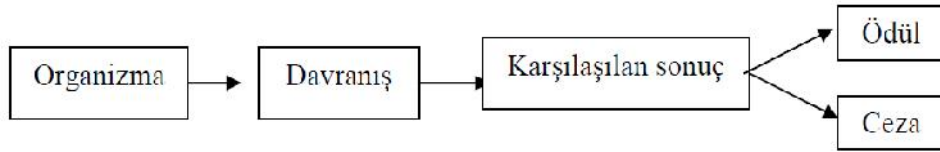
3.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri ki iler in hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Yani belirli bir davran ılı gösteren ki inin, bu davran ılı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sa lanabilir sorusu, süreç teorilerinin cevaplamaya çalı tı ı temel sorudur.

3.2.2.1. Sonuçsal artlandırma Yakla ımı

Psikoloji kökenli bir terim olarak artlandırma, klasik artlandırma ve sonuçsal artlandırma olmak üzere iki türden olmaktadır. Klasik artlandırma, Pavlov'un köpekler üzerinde yaptı ı deneylerle geli tirilen bir artlanma türüdür. Sonuçsal artlandırma (Davran ı artlandırması) ise Skinner tarafından

geliştirilmiştir. Burada ki i, u ya da bu şekilde bir davranış gösterir, bu gösterilen davranışın kararlaştırılan sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre ki i ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin, ki i i e geç geldiğinde amiri ona kızar ve cezalandırırsa farklı davranacaktır, amiri onu hoş görürse farklı davranacaktır. Kararlaştırılan sonuç önemlidir. Eğer ki i nin davranışları kendisince haz verici, memnun edici sonuçlarla karşılaşırsa ki i o davranışı tekrar gösterecektir. Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür davranışın iki temel elemanıdır (Koçel, 2003, s. 645). Sonuçsal davranışın yaklaşımları ekil 5'te gösterilmiştir.



ekil 5: Sonuçsal davranışın Yaklaşımı

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 9.b. İstanbul: 2003, Beta Yayınevi, s.646.

Bu yaklaşımda ödüller, güçlendiriciler durumundadır. Çünkü amaç ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamak. Bu ödülleri yönetici deneme-görme ve tecrübe yöntemleriyle bulur. İhtiyaçlar farklı olacağından ki i lerin almak isteyecekleri ödüller de farklı olacaktır. Aferin ödülü bunlardan en çok kullanılanıdır. Ancak sık kullanılırsa değeri kalmaz, para, iltifat, ücretli izin ve saygınlık sağlayan yükselmeler diğer güçlendirici ödüllerdendir (Can, 1997, s. 177).

3.2.2.2. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında, bekleyiş (beklenti) teorileri gelmektedir. Bekleyiş Teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır.

Bunlardan birisi V.Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş teorisi, diğeri de bu teorinin E.Lawler ve L.Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir (Koçel, 2003, s. 649).

3.2.2.2.1. Vroom'un Bekleyi Teorisi

Bu kuramda temel de i kenler çekim, beklenti ve sonuçlardır. Çekim, bireylerin belirli bir sonucu tercih etme gücünü gösterir. Bu da bireylerin elde edece i sonuca verdi i de erle ifade edilir. Çekim kelimesini açıklama için kullanabilecek di er kelimeler; de er, te vik tutum ve beklenen fayda olabilir. Bir bireyin belirli bir sonucu tercih etmesi için o sonucun çekicili inin olumlu olması gerekir. E er birey ilgisizce çekicilik sıfır olur. E er birey o sonucu elde etmemeyi ye liyorsa çekim olumsuzdur (Akdemir, 2009, s. 338).

Sonuçlar ise iki düzeyde ele alınmaktadır. Birinci düzey ve ikinci düzey sonuçlar. Birinci düzey sonuçlar örgütte gösterilen performansla ilgilidir. İkinci düzey sonuçlar ise bireyin hedefledi i bireysel sonuçlardır. Birinci düzey sonuçlar ikinci düzey sonuçları elde etmek için aracı olurlar (Akdemir, 2009, s. 338).

Beklenti ise çabaları birinci düzey ve ikinci düzey sonuçlarla ili kilendirir. Di er bir tanımla, belirli bir davranı nın, birinci ve ikinci düzey sonuçlara götürme olasılı mın ne oldu una dair bireyin algılamasıdır. Beklenti varsayım olarak 0-1 arası bir olasılık de erine sahiptir. Bu durumda beklenti iki a amada ele alınmaktadır. Birinci a amada bireyin çabasının istedi i düzeyde performansı ba arması ba arması ile sonuçlanaca ı beklentisi vardır. Birey çaba gösterdi i takdirde istenen performansı gösterece ine ne kadar inanıyorsa o kadar çabası vardır. E er birinci düzey sonuç ile ilgili beklenti düzeyi sıfıra yakınsa, bu bireyin beklenen düzeyde performans gösterme beklentisinin zayıf oldu unu gösterir (Akdemir, 2009, s. 338).

Bu olasılık de eri 1'e yakınsa birey çaba gösterdi inde istenen performansı gösterebilece inden emindir. Aynı ekilde ikinci a amadaki beklenti de bireyin ba arılı performansının istedi i ki isel sonuca ulaşmasını sa layaca ı ile ilgilidir. Birey performans sonuç ili kisinin kesinli ine ne kadar inanmı sa o kadar çaba göstermektedir. E er ikinci düzey sonuçla ilgili beklentisi sıfıra yakınsa, o zaman bireyin performansının ba arılı da olsa kendi amacına ulaşmada etkili olmayaca ına inanılmaktadır. Bu olasılık de eri 1'e yakınsa o zaman birey performansının amacına ulaşmada etkili olaca ına inanılmaktadır. (Akdemir, 2009, s. 339)

$$[\text{Güdüleyici Güç} = \text{Çekim} \times \text{Beklenti}]$$

Bu bireyin belli bir davranışı seçme güdüleyici gücüdür. Bu güç hangi davranış için yüksekse onu seçer. Örneğin, iş yerinde yüksek üretim veya eğitim programında başarılı olmak gibi. Diğer boyut araçsallıktır. Beklentiyle birlikte sağlanacak ödülün sonraki süreçlere ne gibi katkı yapacağı da önemlidir. Kişi yönetici olarak hedefine ulaştıktan sonra, bu düzenin esas olarak ne gibi yeni gelişmelere aracılık edeceğiyle ilgilidir. (Akdemir, 2009, s. 339)

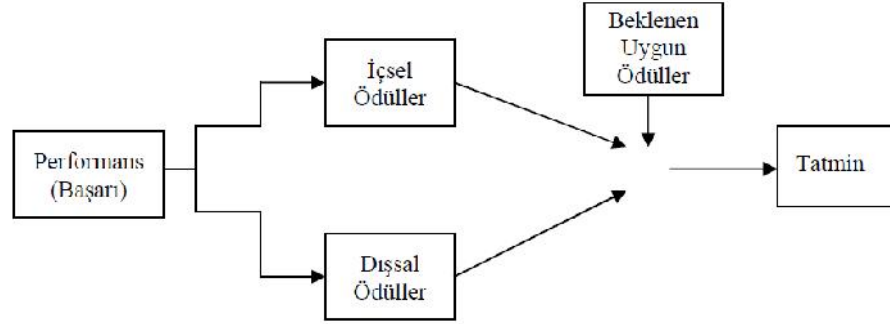
3.2.2.2.2. Porter ve Lawler Modeli

Bu motivasyon modeli, genelde Vroom'un beklenti kuramı üzerine kurulmakla birlikte, onu daha ileriye götürüp ilavelerle detaylandırmıştır. Bu modelde ödülün değerine ve olasılığına göre, motivasyonun ve gayretin derecesi dikkate alınmıştır. Bu değerler incelenecek olursa, bir işi başarmak için bireyin sarf ettiği enerjinin yanı sıra, becerisi ve bilgisi, o ödülü algılaması olmasını da içermektedir. Ödül ise parasal bir kazanç ve terfi olabileceği gibi, tatmin olma ve başarı hissi gibi tamamen içe dönük durum da olabilecektir (Çimcik, Yönetim ve Organizasyon. Yenilenmiş 5.b., 1999, s. 2006). Porter ve Lawler'in kuramsal modeli ekil 6'da gösterilmiştir.

Porter ve Lawler içsel ve dışsal ödülü birbirinden ayırırlar. İçsel ödüller bir kimseye yaptığı performans dolayısıyla kişinin kendisi tarafından verilir. Bu ödüller başarı duygularını ve Maslow tarafından tanımlanmış olan üst düzey gereksinimlerinin karşılanmasını kapsar. Dışsal ödüller ise organizasyon tarafından verilir ve esas itibarıyla aşağıdaki kademe gereksinimleri karşılarlar. Bu gruptaki ödüller ücret, terfi, statü ve iç güvenliği gibi konuları içerir. Dışsal ödüller, kurum tarafından kontrol edilen ödüllerdir ve bu ödüllerin başarıyla ilgili kişi daha azdır (Tarlan ve Tütüncü 2001: 149).

Porter ve Lawler Modeli hem çalışan bireyin ve hem de organizasyonun motivasyondan sorumlu olduğu görüşünü ortaya koymaktadır. Ancak organizasyonun etkisine rağmen kendisinin motivasyonu ile ilgili sorumluluğunun büyük bir bölümü çalışan bireye bağlıdır. Bu nedenle, çalışan bireyin motivasyonu veya tatmin duyması, o kimsenin performansına bağlıdır. Çünkü performans o kimsenin ödüllere verdiği değer; çabanın ödül ile sonuçlanması olasılığı; kişinin sarf ettiği gayret; sahip bulunduğu yetenek ve nitelikler ve kendisine düşen

ilerle ilgili dü ünceler yoluyla büyük çapta etkilenir (Hicks & Gullett, 1981, s. 230-231).



ekil 6: Porter ve Lawler'in Kuramsal Modeli

Kaynak: Herbert G. Hicks ve C.Ray Gullett, Organizasyonlar: Teori ve Davranı Çeviren: Besim Baykal. stanbul: 1981, .T. .A. letme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No: 1, Genel letmesi Dizisi No:1.s. 231.

Porter ve Lawler Modeli hem çalı an bireyin ve hem de organizasyonun motivasyondan sorumlu oldu u görü ünü ortaya koymaktadır. Ancak organizasyonun etkisine ra men kendisinin motivasyonu ile ilgili sorumlulu un büyük bir bölümü çalı an bireye ba lıdır. Bu nedenle, çalı an bireyin motivasyonu veya tatmin duyması, o kimsenin performansına ba lıdır. Çünkü performans o kimsenin ödüllere verdi i de er; çabanın ödül ile sonuçlanması olasılı ı; ki inin sarf etti i gayret; sahip bulundu u yetenek ve nitelikler ve kendisine dü en ilerle ilgili dü ünceler yoluyla büyük çapta etkilenir (Hicks & Gullett, 1981, s. 230-231).

Bu kuramda yüksek ba arının yüksek doyumluluk verebilmesi için çalı anların bekleyi leri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde da ıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram örgütte dü ük ba arılı fakat aradı mı bulmu kimselerin olabilece ini, aynı zamanda yüksek ba arılı fakat bekleyi lerine uygun biçimde ödüllendirilmemi çalı anların olabilece ini de vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit etti i oranda tatmin etmenin imkânsız oldu u bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Eren, 2003, s. 600).

3.2.2.3. E itlik Teorisi

Bu motivasyon teorisi, di er teorilerde ortak olan, ki inin motivasyonunu belirlemesindeki kavrayı sürecinin vurgusudur. E itlik Teorisine göre önemli kavrayı süreci insanların i lerine sarf ettikleri efor ve arkasından verilen ödülleri gözlemleyen insanlarla ilgilidir. Bu sosyal kar ıla tırma tarafsızlık ve e itlik üzerinedir. Adams ve di erleri tarafından yapılan ara tırma E itlik Teorisini i motivasyonunu anlamada en faydalı teori olarak onaylar.

E itlik Teorisi, bireylerin yalnız kendi ki isel durumlarını de il aynı zamanda di erlerinin durumlarını da de erlendirdiklerini savunur. nsanlar yalnız kendi aldıkları ile ilgili de il ba kalarının ne aldıklarına dair olan inançları ve görü leriyle de güdülenirler (Hodgetts, 1997, s. 311).

Personelin i ili kilerinde e it bir ekilde davranılma arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkiledi i tezi üzerine kurulmu tur. Kısacası bireyin davranı ı, çalı tı ı ortamla ilgili olarak algıladı ı e itlik düzeyine ba lıdır (Akdemir, 2009, s. 338). Adams'a göre, ki i, kendisinin sarf etti i gayret ve kar ılı ında elde etti i sonucu, aynı i ortamında ba kalarının sarf etti i gayret ve elde ettikleri sonuç ile kar ıla tırır. Bu kar ıla tırma genellikle ki inin, gayret ile sonucu içeren bir çe it oran olu turması ile olur. Örne in a a ıdaki iki durum e itsizli i ifade eder:

$$\frac{\text{Kişinin Elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf ettiği Gayret}}$$
$$\frac{\text{Kişinin Elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf ettiği Gayret}}$$

Yukarıdaki oranların pay ve paydası ki inin algılarına göre de er almaktadır (Koçel, 2003, s. 653). Ya , cinsiyet, e itim, sosyal durumlar, örgütsel pozisyon, özellikleri ve ne kadar çok çalı tı ı de i kenleri ki inin kendi girdisinin de i kenlerini ortaya koymaktadır. Çıktı de erleri ise temelde ödülleri, ücret, statü, terfi ve i e ilgisini içermektedir (Hill, 1998, s. 181).

Bir kar ıla tırma sonucu bir e itsizlik algılayan ki i bu e itsizli i giderici bir ekilde davranacaktır. Bu davranı ın yönü algılanan e itsizli in derecesine, ki inin olanaklarına ve gösterece i davranı ın kolaylık derecesine ba lı olacaktır. E itsizli i

gidermek için ki inin gösterebilece i olası davranı lar unlardır (Koçel, 2003, s. 654):

- Sarf edilen gayretin de i tirilmesi,
- Sonucun de i tirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),
- i terk etme,
- Ba kalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
- Kar ıla tırmanın dayandı ı temel faktörleri de i tirmedir.

3.2.2.4. Amaç Teorisi

Bu motivasyon teorisine göre bireylerin belirledi i amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Eri ilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir ki i, elde edilmesi gayet kolay amaçlar belirleyen bir bireye oranla daha yüksek bir performans ve daha yüksek bir düzeyde motivasyonu gerçekle ecektir. Kısacası bu teorinin temeli, bireylerin kendileri için belirledikleri amacın ula abilirdik derecesidir. (Akdemir, 2009, s. 340)

Edwin Locke tarafından geli tirilen bu teoride ki ilerin belirledi i amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Eri ilmesi zor ve yüksek amaç belirlemek, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirlemekten, daha yüksek performans göstermeyi gerektirir ve daha fazla motivasyon sa lar. Teorinin ana fikri ki ilerin kendileri için belirledikleri amacın ula ılabilirlilik derecesidir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördü ü amaçlar ile ki inin belirleyece i amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir (Koçel, 2003, s. 655).

3.2.3. Motivasyon Teorilerinin Yönetime Katkıları

nsanın birey olarak farklı olması farklı ihtiyaçlarının ve beklentilerinin olması nedeniyle motivasyon teorilerin hiçbiri tam ve evrensel anlamda benimsenebilecek düzeyde de ildir. Ancak örgütte çalı anları motive etmekte görevli yöneticilere ık tutma bakımından yararlıdır (Can, 1997, s. 172). Motivasyon teorilerini, yönetime yaptıkları katkılar itibariyle bütünlük içinde a a ıdaki gibi özetlemek mümkündür (Koçel, 2003, s. 655).

Teori

A ırlık Noktası ve Katkısı

İhtiyaçlar Hiyerar isi	Ki iler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek eilde davranır. Bir ihtiyacın tatmini, bir di er ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Yönetici; fizyolojik, güvenlik, sosyal vb. temel ihtiyaçların giderilmesi sonucu ortaya çıkan tatmin edilmi insanlar ile örgütsel ba arılara ula ılabilece ini bilmelidir.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlı ı için gereklidir. Bu nedenle yönetici, yüksek düzeydeki ihtiyaçları tatmin edici, motive edici faktörleri devreye sokmak için örgütte tatminsizlik yaratan durumları ortadan kaldırılmalıdır.
Ba arma İhtiyacı Teorisi	Bir ki inin performansı büyük ölçüde sahip oldu u ba arı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir. Yönetici ki ilerın farklı ba arı beklentilerine göre farklı motivasyon yöntemleri kullanılması gerekti ini bilmelidir.
ERG(VIG) Teorisi	Ki iler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalı ırlar. Burada ihtiyaç sıralaması, ihtiyaçlar hiyerar isi yakla ımındakine göre daha basittir. Yöneticiler, çalı anlara kendini gerçekleştirme ve büyüme ihtiyaçlarının tatmini için fırsatlar sunarak daha iyi motivasyon sa layabilirler
Sonuçsal artlandırma Teorisi	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranı lar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranı lar zayıflatılabilir. Yönetici adil bir sistem çerçevesinde ödül ve cezayı kullanarak motivasyonu artırabilir.
Bekleyi Teorisi	Ki iler i ile ilgili ödüllere belirli bir de er biçir. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile i ba arma ve ödülü elde etme arasındaki ili kiler konusunda belirli

bekleyi lere sahiptir. Yöneticiler, çalı anların davranı seçimleri ve buna etki eden faktörlere göre motivasyonu artırabilirler.

E itlik Teorisi

Ki iler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları ba kalarınınkini ile kar ıla tırır. E itsizlik algılanan durumda ki i bu e itsizli i giderici davranı a yönelecektir. Yöneticiler olabildi ince e itsizlikten kaçınarak motivasyonu artırabilirler.

Amaç Teorisi

Sahip olunan amaçların ula ılabilirlik derecesi ile ki ilerın gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ili ki vardır. Motivasyonu artırmada yönetimin öngördü ü amaçlar ile ki inin belirleyece i amaçlar arasında uygunluk önemlidir.

K NC BÖLÜM

4.VER ML L YÜKSELTME FAAL YETLER

4.1. VER ML L N ÖNEM

Verimlilik konusu, ölçme ve kar ıla tırma çalı malarında statik bir durumun tespiti gibi görünmekteyse de, temelde insanın ekonomik faaliyetlerinin i leyi biçimini ifade eder. Bu çerçevede verimlilik statik bir durum de il, dinamik bir olgu olarak ele alınmalıdır (Özdemir M. , 1991/2, s. 169).

Verimlilik kavramı, 1980'lerden beri örgütlerin büyük bir sıklıkla ula maya çalı tıkları bir fenomen olarak de erlendirilmektedir. Günümüzde verimlilik halen örgütlerde i ba arımının birincil ölçüsü olarak görülmeye devam etmekte ve önümüzdeki yıllarda da yönetsel ve örgütsel ba arımın bir kıstası olarak i letme yönetimindeki yerini korumaya devam edecek gibi görünmektedir (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1994, s. 16).

Esasen, i letmelerde verimlili i artırmanın sorumlulu u do rudan do ruya yöneticilere aittir ve verimlili in, i letme fonksiyonlarını sevk ve idare eden yöneticilerin ba arılarının bir göstergesi sayılması bu sebeptendir. Gerçekten de i letmede tüm çalı anların, zamanın ve maddi kaynakların üretim amaçları yönünde kullanılmasında ve verimlilik duyarlılı ının canlı tutulmasında yöneticilere büyük i dü mektedir (Özdemir M. , 1991/2, s. 172).

Verimlilik her ne kadar sonuçları itibariyle toplumsal kalkınma, sanayide ve hizmetler sektöründe sahip olunan kaynakların optimal kullanımı gibi kavramlarla ili kili olsa da, verimlilik artı ı fiilen i letme ya da irket bünyesinde gerçekleştirilmektedir (Prokopenko, 1995, s. 54).

Bütün çe itlili i ile mevcut kaynaklar mal ve hizmet üretmek üzere burada bir araya gelmekte ve bunların birle ik i leyi inin etkinli i verimlili e yansımaktadır. Bu yüzden, verimlili i sadece ölçmek de il, aynı zamanda yönetmek çok önemlidir. Özellikle verimlilik i letme yönetimi tarafından bir hedef olarak belirlenmi se, bu kavram daha da önem kazanmaktadır. i letme yöneticileri verimlilik merkezli hedef ve stratejiler belirlediklerinde, pazarlama, kârlar, üretim maliyetleri, yatırım gelirleri,

satı lar ve çıktı gibi alanlar bütünle tirilebilmekte ve dengelenebilmektedir. Bir işletmede verimlilik artışı pek çok kademede elde edilebilir. Üretimde olduğu kadar, örgüt hiyerarşisinin neresinde olursa olsun üretim haricindeki performans zeminlerinde çalışan her birey verimliliğe katkıda bulunabilmekte ve vasıfsız bir işçinin katkısı, tepe yönetiminin en üst basamağında bulunan bir müdürün katkısı kadar değerli olmaktadır (Pekin, 1991/4, s. 69).

4.2. VERİMLİLİK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Verimlilik artışı aynı zamanda gelişmiş bir takım faaliyetlerle ulaşılan bir sonuç değildir. Her işin bir metodolojisi olduğuna göre verimlilik artışının sağlanmasında da böyle bir durumun varlığı dikkate alınmalıdır. Bu konuda değerli bir takım çalışmaları başlanmak isteniyorsa ne gibi metotlardan faydalanıldığının da bilinmesi gereklidir (Prokopenko, 1995, s. 8).

Verimlilik artışı yalnızca işleri daha iyi yapmak değil, daha önemlisi, doğru işleri daha iyi yapmaktır.

Verimlilik faktörleri iki temel gruba ayrılmıştır (Prokopenko, 1995, s. 11):

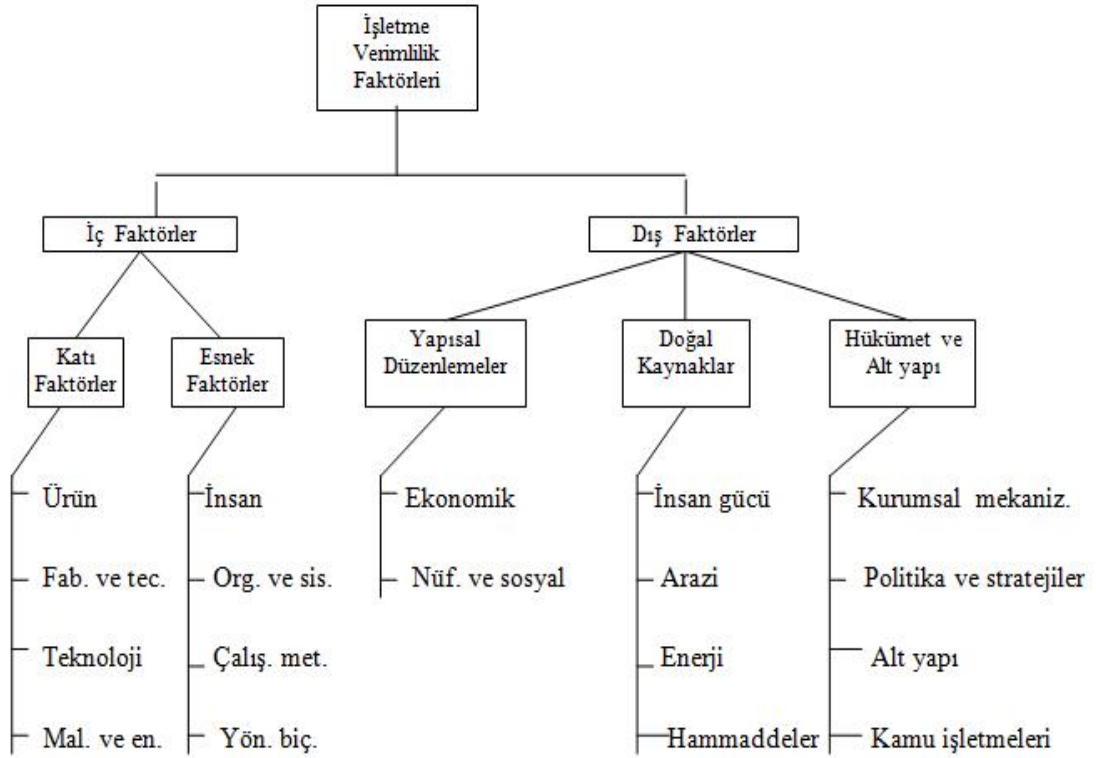
- Dış (denetlenemeyen) faktörler
- İç (denetlenebilen) faktörler

Ekil 7'de verimlilik artışının temel kaynağı olan faktörlerin tümünü kapsayan bir sınıflama verilmiştir.

Verimliliği etkileyen faktörler altı ana grup altında sıralayabiliriz (Tiftik & Erkanlı, 1997, s. 2):

- 1- Araştırma ve geliştirme ile imalat proseslerinin geliştirilmesi ve uygulanması (yeni teknoloji uygulaması),
- 2- Yeni makine, teçhizat, alet vs. ile üretim yollarının geliştirilmesi,
- 3- Mamul başlatma ve mamul geliştirme (çalışan azaltılması, değerlendirme vb. tekniklerin uygulanması),
- 4- Çalışma metotlarının geliştirilmesi,
- 5- Her kademede insan gücünden yararlanma oranının yükseltilmesi,

6- Organizasyon, planlama ve kontrol fonksiyonlarının geli tirilmesi,



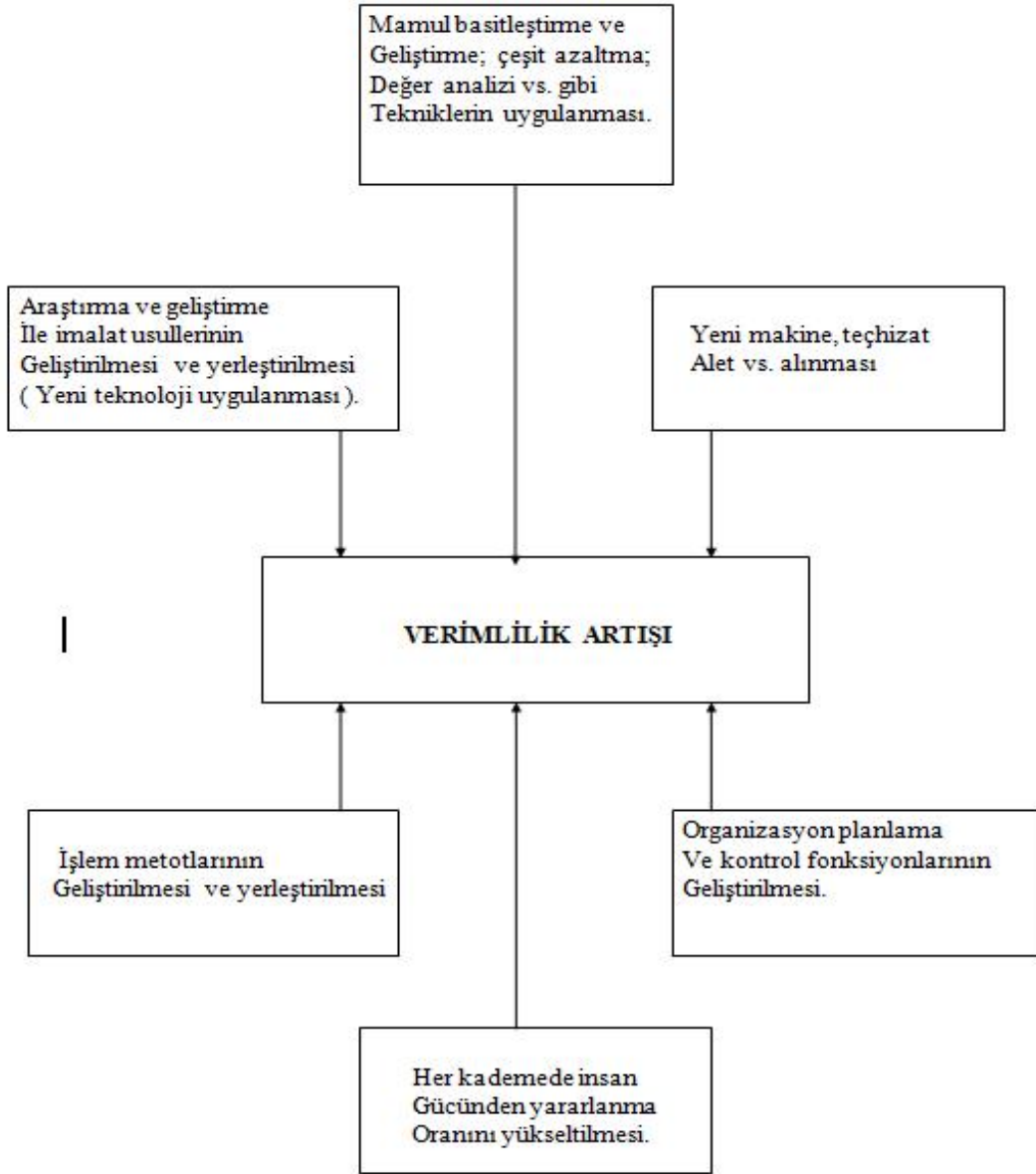
ekil 7: İşletme Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşik Modeli

Kaynak: Joseph Prokopenko (Çev.: O.Baykal, N.Atalay), Verimlilik Yönetimi Uygulamalı Elkitabı , MPM Yayınları, Ankara 1995, s.11

Verimliliği etkileyen faktörler ekil 8’de tematik olarak gösterilmiştir. Bahsedilen bu yollardan ilk 3 faktör uzun dönemli çözümlerdir. Yüksek yatırımlar ve büyük çapta masraf gerekmektedir. Fakat diğer faktörler ise kısa sürede etkisini gösterebilmektedir.

4.2.1. Kolayca Değiştirilebilen Faktörler

Bazı içsel faktörler diğerlerine göre daha kolay değiştirilip kısa süre sonuç elde edilebilirken bazılarını ise değiştirmek zordur. Bu sebepten dolayı iki grupta sınıflandırmak konunun anlaşılması açısından bizlere yarar sağlayacaktır. İnsan gücü, prosedürler, organizasyon yapısı, çalışma yöntemleri gibi faktörler kolayca değiştirilebilirken donanım, teknoloji gibi faktörlerin değiştirilmesi kolay olmamaktadır.



ekil 8: Verimliliği Etkileyen Faktörler

Kaynak: T FT K, M.Y., ERKANLI, T., İletmelerde Verimliliği Artırmak için Çalışma Metodunun Geliştirilmesi, ROTA Yönetim Geliştirme Hizmetleri ve Tic. A. . Yayınları, Nisan 1977, s.3

4.2.1. Kolayca Değiştirilebilen Faktörler

Bazı içsel faktörler diğerlerine göre daha kolay değiştirilip kısa süre sonuç elde edilebilirken bazılarını ise değiştirmek zordur. Bu sebepten dolayı iki grupta sınıflandırmak konunun anlaşılması açısından bizlere yarar sağlayacaktır. Gücü,

prosedürler, organizasyon eması, çalı ma yöntemleri gibi faktörler kolayca de i tirilebilirken donanım, teknoloji gibi faktörlerin de i tirilmesi kolay olmamaktadır.

4.2.1.1. Örgüt ve Sistemler

Talimat birli i, denetim aktarımı ve kapsamı gibi iyi bir örgütün bilinen ilkeleri, i letme içinde uzmanla ma, i bölümü ve koordinasyonun sa lanmasını amaçlamaktadır. Pek çok örgütte dü ük verimlili in bir nedeni bu örgütlerin esnek olmamasıdır. Bu örgütler piyasadaki de i iklikleri önceden görüp buna göre davranmada ba arısız kalırlar; i gücünün yeni kapasitelerine, teknolojiye yeni geli melere ve di er dı sal (çevresel) faktörlere önem vermezler. Esnek olmayan örgütlerde iyi bir yatay ileti im yoktur. Bu durum karar verme sürecini yava latır ve yetkinin hareket noktasının yakınına aktarımını engeller, bürokrasiyi ve randıman dü üklü ünü te vik eder (Delaney, 1995, s. 34).

4.2.1.2. Çalı ma ekilleri

Geli tirilmi çalı ma yöntemleri verimlili in geli tirilmesinde en fazla umut vadeden alanı olu turmaktadır. Çalı ma yöntemi teknikleri, i in yapılma yollarını, insanın yaptı ı hareketleri, kullanılan aletleri, i yeri yerle im planını, i lenen malzemeleri ve kullanılan makineleri geli tirerek bedensel çalı mayı daha verimli kılmayı amaçlamaktadır. Çalı ma yöntemleri, mevcut yöntemlerin sistematik biçimde incelenmesi, gereksiz hareketlerin ortadan kaldırılması ve gerekli çalı manın daha az çaba ile daha kısa sürede ve daha dü ük maliyetle daha etkili olarak gerçekte tirilmesi yoluyla geli tirilir. Çalı ma yöntemlerini geli tirmenin temel araçları, çalı ma incelemesi, endüstri mühendisli i ve e itimidir (Peker, 1995, s. 150).

4.2.1.3. Yönetim Biçimleri

Ülke bazında oldu u kadar, i letme bazında da yönetim ve yönetim tarzları verimlilik artı nda ba lıca sorumludur. Yönetimlerin uygulamaları, örgüt yapıları, personel politikaları, i tasarımları, planlama, kontrol ve koordinasyon yöntemleri, sermaye kaynaklarının kullanımı, bütçeleme sistemleri, maliyet denetimi gibi

konulardaki yaklaşımları verimlilikte önemli tesirleri olan unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır (Prokopenko, 1995, s. 70).

4.2.2. Kolayca Değiştirilemeyen Faktörler

4.2.2.1. Ürün

Ürünün çıktı ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığını gösteren ürün faktörü verimliliğine ilişkin bir takım değerlerden söz etmek mümkündür. Tüketicinin belirli bir kalitedeki ürün için ödemeye hazır olduğu bedeli belirten “Kullanım Değeri”, ürünün doğru yerde, doğru zamanda ve uygun bir fiyatla satışa sunulmasını belirten “Yer Değeri”, “Zaman Değeri”, ve “Fiyat Değeri” bunlar arasında sayılabilir. Ürün faktörünün verimliliğe etkisi “Hacim Faktörü” ve “Maliyet-Fayda Faktörü” gibi üretim hacmini artırma veya maliyet sabit kalırken faydayı artırma ekinde gerçekleşmektedir (Prokopenko, 1995, s. 57-58).

4.2.2.2. Teknoloji ve Malzeme

Teknolojik yenilikler daha yüksek verimliliğin önemli kaynaklarından birini oluşturur. Daha fazla otomasyon ve enformasyon teknolojisi yoluyla mal ve hizmet hacminin artırılması, verimliliğin geliştirilmesi, yeni pazarlama yöntemleri, vb. sağlanabilir. Otomasyon aynı zamanda malzeme tedariki, depolama, iletişim sistemleri ve kalite kontrolü faaliyetlerini de geliştirebilir (Daft R., 2000, s. 729).

Malzeme ve enerji tüketimini azaltmaya yönelik çok küçük çabalar bile dikkate değer sonuçlara yol açabilir. Verimliliğin bu hayati kaynakları arasında hammaddeler ve dolaylı materyaller (süreç kimyasalları, yardımcı maddeler, yakıtlar, yedek parçalar, makine malzemesi, ambalaj malzemesi) bulunmaktadır (Körölu, 1993, s. 61)

4.2.2.3. Ekipman

İletmenin ve ekipmanın optimum işletim koşullarında işletilmesi, iyi bir bakım, darboğazların giderilmesi ve düzeltici önlemler yoluyla işletme kapasitesinin artırılması, boş zamanın azaltılması ve mevcut makinelerin ve işletme kapasitelerinin daha etkili kullanımı, verimlilik geliştirme programlarında önemli bir yer tutar

noktalardır. İletme ve ekipman verimliliği, kullanıma, yani, modernizasyona, maliyete, yatırıma, içeride üretilen ekipmana, kapasitenin korunmasına ve genişletilmesine, envanter denetimine, üretim planlamasına ve kontrolüne ve benzeri hususlara daha fazla dikkat edilerek artırılabilir (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1994, s. 16).

4.3. MOTİVASYON VERİMLİLİKLERİ

Bir işi yapmaya zorlanabilecek birey, o işi isteyerek yapmaya zorlanamaz. Bir işi severek yapmak içten gelen arzuyu olur ve iş görende bu arzuyu uyandırmak için onu çeşitli yöntemlerle motive etmek gerekir. Verimliliğin bireysel olarak, çalışanlar açısından değerlendirilerek iki yönlü olarak incelenebilir. Birincisi, verimlilik artışı sonucu çalışanların elde edecekleri ekstra ücret, ikincisi, çalışanlarda meydana gelen verimlilik artışının onlarda içten zevk alma duygusuna yol açması ve onların motivasyonunu artırması. Motive olmayan personelin, etkili performans göstermesi ve verimli çalışması beklenmemelidir. İş gören, yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum onda hoşnutsuzluk ve tedirginlik olur. Yeteneklerine uymayan, anlamsız işlerle uğraşan üstün yetenekli personelde, bıkkınlık, yavaşlama olan başlarda geveme, bedensel duşünsel gerilme gibi belirtiler görülür. İşyerleri bu ihtiyaçları doyuracak şekilde düzenlendiğinde, iş gören de uyumlu, güvenli ve huzurlu olacaktır. Bu durum iş görenin motivasyonunu ve performansını yükseltecektir. (Filiz, 2004, s. 23)

Her bireyin kendisine göre sahip olduğu bir potansiyeli vardır. Önemli olan bu potansiyelin yöneticiler tarafından açığa çıkarılması ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirilmesidir. İş görenlere sadece çalışması gereken makineler ve ücretlerinin artırılmasıyla istekleri yerine getirilen bireyler gözüyle bakmamak gerekir (Güler, 1996, s. 197).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların %97'si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu belirtirken, %92'si ise motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, daha yüksek müşteri memnuniyeti (%38), daha yüksek verimlilik (%22) ve daha yüksek kâr (%27) elde edildiği belirlenmiştir (Hageman, 1997, s. 201-202).

Örgütlerde verimliliğin artması için, yöneticiler gerekli düzeyde rekabeti desteklemelidir. Çünkü rekabetin ilerini yapılma hızını arttıracak, çalışanları heveslendirecek, onları daha çok çalışmaya itecek bir araçtır. Çalışanlar için rekabet, verimliliği artırıcı ve motivasyonu yükseltici bir argüman durumundadır. Bunun nedeni de rekabetin olduğu bir şirkette bireylerin daha başarılı olmaları ve sonrasında saygı görme, prestij sahibi olma ve kendini gerçekleştirme güdülerini tatmin etmeleridir. Hangi alanda olursa olsun, tüm organizasyonlarda yöneticilerin temel politikalarından biri, çalışanların ilerini yüksek motivasyonla yapmalarını, beceri ve bilgilerini en üst düzeyde kullanmalarını ve ortak amacı gerçekleştirebilecek çabalara tam bir istekle katılmalarını sağlamaktır. Çalışanların morallerinin yüksek tutulabilmesi için, iletişim kanallarının daima açık tutulması gerekmektedir. Kaliteli çalışanları sonucunda duyulan tatmin, personelin motivasyonunu ve moralini artırıcı bir etki yaratmaktadır. Bunun sonucu olarak da başarıya ulaşma düzeyinde ve verimlilikte önemli artışlar kaydedilmektedir (Filiz, 2004, s. 34).

Kuruluşları başarılı kılan en önemli faktörlerden biri başarılı insanlardır ve bu nedenle de öncelik sıralamasında insan başta gelmektedir. Çalışanların yetki ve sorumluluklarını arttırmak, özgür bir çalışma atmosferinde daha üretken ve verimli iler yapılmasını sağlayacaktır. Çalışanların üzerinde baskıcı bir denetleme mekanizmasının olması, her fikrin sürekli yöneticilere sorularak yapıldığı bir çalışma ortamı, çalışanları oldukça zorlayıcı ve verimliliklerini azaltıcı bir niteliğe sahiptir. Personele önem vermek, çalışmada yönetimde verimliliğin temelidir. Çünkü ilerini yapacak olanlar çalışanlardır ve öncelikle onların ikna edilmesi, inandırılması ve hedeflerin onlarla paylaşılması gerekmektedir (Onaran, 1971, s. 16-17).

Öncelikle çalışanların verimliliğinin geliştirilmesi konusunda hemfikir olmaları gereklidir. İşletme amaçlarıyla çalışanların amaçlarını entegre etmek için de bu gereklidir. İşletmelerde verimliliğinin sürekli geliştirilmesi konusu işletmeler için en belirgin amaçtır. Bu amacın ilerini öğrenlerce de benimsenmesi için motivasyon gereklidir. İşletmelerde verimliliğinin sürekli geliştirilmesi sonrasında kusuz ilerini işletmeler amaçlarına, verimliliği geliştirme amaçlarına ulaşabileceklerdir. Ancak, bu amaca ulaşabilmek gerçekte ilerini öğrenler için yeterli olmayabilir. Verimliliğinin artırılması sonrasında, ilerini öğrenlerin ne denli yararlılıklar elde edebileceklerinin de çok somut bir şekilde önceden belirlenmesi, motivasyon konusunda oldukça büyük öneme sahiptir. Verimlilik artışının ekonomik olarak ilerini öğrenlere ne şekilde yansıtacağı

açıklıkla belirtilmedikçe, çok çalışmanın, verimliliği yükseltmenin sonrasındaki belirsizlik, işçilerin yeterli performans göstermemelerine neden olabilecektir. Bu nedenle verimliliği yükseltmenin ekonomik katkısının işçilerce performans öncesi belirlenmesi gereklidir. (Akdemir, 2009, s. 136).

Bu açıklamalar konunun ekonomik penceresini oluştururken, birde psikolojik, sosyolojik pencere vardır. Verimlilik düzeyi amaçlarının yönetim ile işçilerce birlikte belirlenmesi, ekonomik olmayan, psikolojik bir konudur. Bu konu aynı zamanda yönetim kültürünün katılımcılığıyla ilgilidir. Öyleyse, verimliliği geliştirmeyi hedefleyen işletmelerin yönetim yaklaşımlarını katılımcı olarak tasarlamaları gereklidir. Yönetim yaklaşımlarını katılımcı olarak tasarladıktan sonra, işletmelerin bu katılımcılığı aksiyona geçirerek, eyleme dönüştürecek mikro katılımcı programları belirlemeleri gereklidir. Kalite kontrol grupları, katılımcı yönetim yaklaşımının uygulanmasını sağlayan katılımcı yönetim teknikleridir (Akdemir, 2009, s. 137).

Verimlilik düzeylerini sürekli geliştiren işçiler, direkt olarak işletmenin gelişmesine katkı sağlayacaklardır. Sonrasında ise işçilerin işletmelerden beklentileri de doğabilecektir. İşçilerin kademelerinin yükseltilmesi konusu, işçilerin temel beklentilerinden bir tanesidir. Verimlilik düzeyi yükseldikçe işçiler yönetim kademelerinde yer almak isteyeceklerdir. Çalışanların verimliliğini yükselttikten sonra, yükseltmeyi öngörmeyen bir motivasyon konusu eksik kalacaktır (Akdemir, 2009, s. 137).

4.3.1. Ekonomik Faktörler

4.3.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik özendirme araçları içerisinde en eski ve en yaygın kullanılan ücret artışıdır. Ücretle verimlilik arasındaki ilişki öteden beri araştırılır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 120).

Ücret artışının diğer özendirici araçlara göre etkinliğini saptamak üzere Fransa'da 1969 yılında yapılan bir araştırmada ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmada bir grup işçilere yöneltilen soru şuydu: “ Ücreti veren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması ekinde

size üç öneri getirilseydi hangisini tercih ederdiniz?”. Bu anket sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde işçilerin üçte ikisine yakını ücret artırımını seçmiştir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 120).

4.3.1.2. Primli Ücret

İşçilerin almış oldukları sabit ücretlerin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrette prim denir. Bazı işletmeler işçilerin daha verimli çalışmasını teşvik amacıyla bu sistemi uygulamaktadırlar. Bu primler zaman esasına veya parça başına göre olmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 121).

Öte yandan primli ücretli işçileri daha çok çalışmaya özendirirken, kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işçilerin daha çok yıpranmasına yol açar (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 121).

4.3.1.3 Ekonomik Ödül

İşçileri teşvik etmek ve işletmeye daha çok bağlılık amacıyla işçileri gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işçilere parasal ödül verilmesi gibi. Bu şekilde davranan işletme, işçilerini daha verimli çalıştırmayı hedefler. Hem işletme adına hem de işçi adına kazanç sağlanır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 125).

4.3.2. Fiziki Faktörler

İşçinin çalışma ortamını ilgilendiren faktörlerdir. Çalışanlara sağlık ve iş güvenliği açısından uygun ve rahat bir çalışma ortamı sağlandığı ölçüde iş gücünün verimi olumlu yönde etkilenecek, aksi durumda azalacaktır. İşyerinin aydınlatma, havalandırma, sıcaklık, ses kirliliği ve nem yönünden yeterli olması, kullanılan üretim sisteminin ergonomik açıdan uygunluğu fiziki açıdan ele alınması gereken en önemli unsurlardır (Uğur, 1996, s. 80).

4.3.3. Psiko-sosyal Faktörler

Bireyler uygulanan ekonomik sistemin hizmetinde de il, ekonomik sistem bireylerin hizmetinde olmalıdır. Bu nedenle i yerinde i görenleri ilgilendiren iki temel soruna gereken önem verilmelidir. Birincisi i görenleri harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyuma ula tırmak, ikincisi çalı malarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir. Bu güne kadar daha çok birinci sorunun çözümünde önemli geli meler kaydederken, yava yava ikincisinin de önemi anla ılmaya ba lanmı tır. Bu ikinci soruna kar ı etkili önlemler alınmadıkça yani i görenlerin mutluluk içinde ya ama ve çalı malarını sa layacak ortam yaratılmadıkça kesin ba arıya ula ılamaz (Sabuncuo lu & Tüz, 1998, s. 126).

Psiko-sosyal faktörlerin i hayatına girmesi ile birlikte artık i letmede çalı an i görenleri i makinesi gibi gören bakı açısı kalkmı yerine i görenleri daha saygın temellere oturtan görü açısı gelmi tir. Bu ekilde olunca i gören daha verimli olmakta ve i letmeye daha çok ba lanmaktadır. Öyleyse insan bir amaç, i letmeler ise birer araçtır (Sapançalı, 1993, s. 88).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

5. EK P ÜRETKENLİK ve VERİMLİLİK ARTTIRMA ÇABALARININ MOTİVASYONEL ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

5.1. ARAŞTIRMANIN ÇERÇEVESİ VE YÖNTEM

5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yönetim kuramları kendisinden önceki kuramları yeterli görmeyip, motivasyonla ilgili olarak deyimli faktörler ileri sürmüşlerdir. Çalışmanın amacı da kuramlarla birlikte bu faktörlerin deyimli deyimli mediyetini, ekiplerin üretkenliğini ve verimliliğini artırma çabalarının motivasyonel etkilerini ekip çalışanları düzeyinde uygulamalı bir çalışmayla ortaya koymaktır.

Motivasyon konusu her kurumda çok önemli olmakla birlikte, özellikle ekip çalışanlarının yapıldığı alanlarda ekibin tamamını etkileyen faktörler göz önünde bulundurularak motivasyon yükseltilebilir, çalışmaya temposu ve isteğini artırılabilir. Ekip çalışanlarında ekipteki her üyeye ve yöneticilerine karşı güler yüzlü olmak, işini severek yapmak, mesleki özen ve titizlik göstermek vb. niteliklere uygun olabilmesi gibi bir kısım özellikler düşünüldüğünde, iyi motive edilmiş çalışanlara gereksinim olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların bu niteliklere uygun olarak, işini yapması, hizmet etmesi aynı zamanda kendisi için de olumlu bir pozitif geri bildirim sağlar. Bu durum, ekip üyelerinin güçlerini birleştirerek daha verimli çalışmalarını ve birbirlerine karşı daha anlayışlı davranmalarına olanak sağlarken yönetici bazında işlerinin daha kolay yürütülmesini sağlayacaktır. Bu etkileşim, iki grup arasındaki iletişimin kalitesini olumlu yönde etkileyerek, çalışanların sundukları hizmetlerin kalitesinin daha da yükselmesinde etkili olabilecektir.

5.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmada evren network, GSM, haberleşme, üretim sektöründe yer alan 182 ekip çalışanından oluşmaktadır.

5.1.3. Veri Edinme ve Analiz Teknikleri

Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formu üç bölüme ayrılmıştır; birinci bölümünde 6 adet kişisel bilgilerle ilgili soru, ikinci bölümünde motivasyon faktörlerini belirlemeye yönelik 23 adet soru, üçüncü bölümde ise belirtilen durumlara göre ekip çalışanlarının kendilerini daha motive edici durumların seçmesini istediğimiz sorulardan oluşmaktadır. Ara tırmada elde edilen veriler 5'li Likert ölçeğine göre (1= çok az/düşük, 2= az/düşük, 3= kısmen az/düşük, 4= fazla/yüksek, 5= çok fazla/yüksek) değerlendirilmiştir.

Soruların hazırlanmasında literatür taraması ve pilot anket uygulamaları belirleyici olmuştur. Literatür ara tırmalarından ara tırmamızın amacına daha yakın olduğu düşünülen sorular seçilmiştir.

Ara tırmamızın amacı açısından herhangi bir projede ekip çalışması içerisinde olan 182 kişi üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketin uygulanması internet üzerinde yapılmıştır ve firmaların üst düzey yöneticileri ile sorular hakkında tartışılarak sonuçları değerlendirilmiştir. Anketlerin yasal olarak uygulanabilmesi için firmaların ilgili birim müdürlerinden gerekli izin alınmıştır.

5.1.4. Verilerin Değerlendirme Teknikleri

Veriler anket yöntemiyle "Google Documents" üzerinden toplanmıştır. Anket formu iki bölüme ayrılmıştır; birinci bölümünde kişisel bilgilere yer verilirken ikinci bölümünde ise motivasyon faktörlerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Sonuçları verilen anket formları, ara tırmamızın amacı açısından yeterli bulunan 182 çalışan üzerinde, internet ortamında ve yüz yüze görüşme yöntemi ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Sorulara verilen cevapların analizi yüzde ve aritmetik ortalama ile değerlendirilmiştir ve yorumlanmıştır.

5.1.5. Ara tırmamızın Varsayımları

1. Ekip çalışanlarını motive etmek için ücret tek başına yeterli değildir. Klasik kuramcılar ücreti tek motive edici bir faktör olarak görmektedirler.

2. Ödüllendirilen bir davranışın tekrarlanma olasılığı yüksektir. Klasikler insanları motive etmek için disiplin ve cezayı öngörmektedirler.

3. İnsanları fiziki, teknik ve ekonomik faktörlerden daha çok, sosyal ve psikolojik faktörler (sevgi, saygı, takdir edilme vb.) motive eder.

5.2. ARA TIRMAYA KATILANLARIN BULGULARI

Bu bölümde ileri sürülen motive edici faktörlerin geçerliliği ile ilgili olarak elde edilen bulgulara ve ara tirmaya katılan denekler hakkında demografik bilgilere yer verilmektedir.

5.2.1. Ara tirmaya Katılanlarla İlgili Demografik Bilgileri

Ara tirmaya katılan 182 kişinin %73,08'i erkek, %26,92'si ise bayandır. %51,10'u evli, %70,88'i ise üniversite mezunudur. Yaşlarına bakıldığında %61,54'ü 25-34 yaş aralığındadır. %70,33'ünün aylık kazandığı maaş 2000TL'sinin üzerindedir. Tecrübe konusunda ise %43,21 ile büyük bir çoğunluğu 5 ve daha az yılını tamamlamıştır.

Tablo 1: Ara tirmaya Katılanların Yaş Durumu

Yaş Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25	34	18,68	18,68
26-35	112	61,54	80,22
36-45	22	12,09	92,31
45+	14	7,69	100,00
Toplam	182	100,00	

Tablo 2: Ara tirmaya Katılanların Cinsiyet ve Medeni Durumu

Cins/Med. Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	133	73,08	73,08
Bayan	49	26,92	100,00
Bekar	93	51,10	51,10
Evli	89	48,90	100,00
Toplam	182	100,00	

Tablo 3: Ara tırmaya Katılanların E itim Durumu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise ve daha düşük	32	17,58	17,58
Önlisans	21	11,54	29,12
Lisans ve Yüksek Lisans	129	70,88	100,00
Toplam	182	100,00	

Tablo 4: Ara tırmaya Katılanların Tecrübe Durumu

Tecrübe Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 yıl arası	79	43,41	43,41
6-10 yıl arası	47	25,82	69,23
11 yıl ve daha fazla	56	30,77	100,00
Toplam	182	100,00	

Tablo 5: Ara tırmaya Katılanların Aylık Maa ı Durumu

Maaş Durumu - TL	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1000 ve Altı	12	6,59	6,59
1001-2000	42	23,08	29,67
2001-3000	55	30,22	59,89
3000 ve Üstü	73	40,11	100,00
Toplam	182	100,00	

Tablo 6: Ara tırmaya Katılanların Pozisyon Durumu

Ekip İçerisindeki Konumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1.Durum	124	68,13	68,13	68,13
2.Durum	58	31,87	31,87	100,00
Toplam	182	100,00		

1.Durum: Ekip İçerisinde yer alan Teknik Mühendis (İş yaptıran veya iş veren konumunda) , Teknisyen, Takım Lideri, Ekip Şefi, Ekip Çalışanları

2.Durum: Üst-Orta-Alt Düzey Yönetici, Proje Müdürü, Birim Müdürü

5.2.2. Motivasyona Yönelik Bulgular

Tablo 7: Ekip Çalışanları için Güdülerin Önem Sırası

Ekip Çalışanları için Güdülerin Önem Sırası	Aritmetik Ortalama	Standar Sapma	Sıralama
İşinizde göstereceğiniz başarıdan dolayı ödüllendirme motivasyonunuzu etkiler mi?	4,51	0,705840658	1

İş yerinizdeki sağlanan sosyal imkanlar ve hizmetler motivasyonunuzu etkiler mi?	4,45	0,677397298	2
Yaptığınız işin takdir edilme durumu motivasyonunuzu etkiler mi?	4,42	0,780516798	3
İşinizde terfi edebilme imkanı motivasyonunuzu etkiler mi?	4,42	0,788801491	4
İş yerinizdeki yönetim kademesinden duyduğunuz saygınlık motivasyonunuzu etkiler mi?	4,41	0,771072901	5
Maaşınızın tatminkarlığı motivasyonunuzu etkiler mi?	4,41	0,833825158	6
İşinizdeki tatil ve izin durumunuz motivasyonunuzu etkiler mi?	4,35	0,728317875	7
Yapılan işin belirsizliği motivasyonunuzu etkiler mi?	4,22	0,822302685	8
Ekipten bir kişiye bile haksız yere yöneticisi tarafından tepki verilmesi ekibin tamamının motivasyonunu etkiler mi?	4,12	0,886083664	9
Ekip üyelerinin iş konusunda birbirleriyle temas halinde olması motivasyonunuzu etkiler mi?	4,09	0,952783393	10
İş yerinizin fiziksel şartları motivasyonunuzu etkiler mi?	4,01	0,909671113	11
Ekip üyelerinin tamamının ve yöneticilerinin etkileşim içinde olması motivasyonunuzu etkiler mi?	4,00	1	12
Başka firmalardaki aynı pozisyondaki işin ücretinin düşük veya yüksek olması motivasyonunuzu etkiler mi?	3,92	1,088438765	13
İşe başlamadan önce ekip olarak yöneticinizle beraber iş planının yapılması motivasyonunuzu etkiler mi?	3,85	1,03605103	14
İş yerinde sürekli gözetim altında olma motivasyonunuzu etkiler mi?	3,82	1,160322133	15
Ekip üyeleri arasındaki bilginin paylaşılması motivasyonunuzu etkiler mi?	3,80	1,138701853	16
İş yerinde birimler arası çatışma motivasyonunuzu etkiler mi?	3,80	0,988198519	17
İş bitirildikten sonra ekip olarak yöneticinizle beraber performans analiz motivasyonunuzu etkiler mi?	3,74	1,096229377	18
İş yerinizde performansla göre değil, pozisyona göre eşit ücret politikası motivasyonunuzu etkiler mi?	3,68	1,15448549	19
İşten çıkarılma korkusu motivasyonunuzu etkiler mi?	3,61	1,275687564	20

İşinizle ilgili yeni bir konu öğrendiğinizde ekip üyelerinin tamamına aktarmanız motivasyonunuzu etkiler mi?	3,60	1,277090123	21
İş yükünün ağırlığı motivasyonunuzu etkiler mi?	3,50	1,217753623	22
Cezalandırma korkusu motivasyonunuzu etkiler mi?	3,21	1,305978518	23

Ara tırma sonucunda elde edilen aritmetik ortalamalar göre ekip çalı anları için en önemsiz olarak görülen güdüler sırayla “otorite, güç, cezalandırılma korkusu”, “i yükünün a ırlı ı”, “ekip içi payla ım”, “i ten çıkarılma korkusu” ve “emsallerine göre ücret durumu” dur. Di er taraftan ekip çalı anları için en önemli görülen güdülerden bazıları da önem derecesine göre u ekilde sıralamaktadır: “ba arı ve ödüllendirme”, “sosyal imkanlar ve hizmetler”, “yönetici tarafından takdir edilme”, “yükselme olanakları”, “konum ve bireysel saygınlık” ve “maa ın tatmini”.

Tablo 8: Hedeflerin Tutması Sonucu Ödüllendirme

Seçenekler	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Performans ve di er analizlerin yorumlamasını yöneticiye bırakarak verece i karara uyma	42	23,08	23,08
Performansa bakılmaksızın ekibin tamamına e it miktarda pay edilmesi	68	37,36	60,44
Performansı en yüksek ekip çalı anına tamamının verilmesi	15	8,24	68,68
Performansı en yüksek olan ilk 3 ki iye e it miktarda payla tırılarak verilmesi	57	31,32	100,00
Toplam	182	100,00	

Yukarıda belirtilen “Hedeflerin tutması sonucu ödüllendirme biçimlerden hangisi motivasyonunuzu arttırır?” sorusuna, tablodan görüldü ü gibi, ara tırmaya katılan ekip çalı anlarının %37.36’sı “performansa bakılmaksızın ekibin tamamına e it miktarda pay edilmesi”, %31,32’si ise “performansı en yüksek olan ilk 3 ki iye e it miktarda payla tırılması” demektedir.

Tablo 9: in Gidi atına Yönelik Alınacak Kararlar

Seçenekler	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ekibin tamamının ortak bir karar alması ve yöneticilerini bu karara uymasını zorlamaları	29	15,93	15,93

Ekip içerisinde bir kişinin (ekip üyesi, site manager, admin vs.) yönetici ile alacağı karara tüm ekibin uyması	17	9,34	25,27
Sorumluluğu ekip çalışanlarında olmak üzere yöneticileriyle beraber ortak karar alınması	129	70,88	96,15
Yöneticinin vereceği karara saygı duyup sorgulamaksızın yapmak	7	3,85	100,00
Toplam	182	100,00	

Yukarıda belirtilen “in gidiatına yönelik alınacak kararlardan hangisi motivasyonunuzu artırır?” sorusuna, tablodan görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ekip çalışanlarının %70.88’si “sorumluluğu ekip çalışanlarında olmak üzere yöneticileriyle beraber ortak karar alınması” demektedir.

Tablo 10: Terfi ve Firma Değiştirme Kararı

Seçenekler	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Firmamda devam ederim çünkü bildiğim insanlarla çalışmaya devam edeceğim.	67	36,81	36,81
Firmamda devam ederim çünkü daha iyi bir konumum olacak.	46	25,27	62,09
Rakip firmaya geçirim çünkü daha iyi ücret daha iyi yaşam standartları	57	31,32	93,41
Rakip firmaya geçirim çünkü yeni bir ekip yeni insanlar tanımak demek.	12	6,59	100,00
Toplam	182	100,00	

Yukarıda belirtilen “Firmanız ekibin içerisinde sizi seçmiştiniz ve maaş artırımını yapmadan terfi ettirmek istemektedir. Fakat rakip firmanın size teklifi ise daha iyi bir ücret ile yıllardır yapmakta olduğunuz pozisyonda transfer olmanızdır. Belirtilen durumlardan hangisi sizi mutlu kılar ve motivasyonunuzu artırır?” sorusuna, tablodan görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ekip çalışanlarının %36.81’i “Firmamda devam ederim çünkü bildiğim insanlarla çalışmaya devam edeceğim” derken, %31,32’si ise “Rakip firmaya geçirim çünkü daha iyi ücret daha iyi yaşam standartları” demiştir.

Tablo 11: Ödüllendirme ve Cezanın Oldu u Çalış ma Ortamı

Seçenekler	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Performans ve di er analizlerin yorumlanmasını yöneticiye bırakarak verece i karara uyulması	81	44,51	44,51
Performansa bakılmaksızın ekip çalı anlarının tamamına ceza verilmesi	26	14,29	58,79
Performansı di er aylara göre dü mü olan ekip çalı anlarına ceza verilmesi	47	25,82	84,62
Performansı en dü ük ekip çalı anına ceza verilmesi	28	15,38	100,00
Toplam	182	100,00	

Yukarıda belirtilen “Ödüllendirmenin oldu u gibi cezalandırmanın da yer aldı ı çalış ma ortamında hangisi motivasyonunuzu artırır?” sorusuna, tablodan görüldü ü gibi, ara tırmaya katılan ekip çalı anlarının %44.51’i “Performans ve di er analizlerin yorumlanmasını yöneticiye bırakarak verece i karara uyulması” demi tir.

Tablo 12: Nöbet Sistemi ve Yo unlu u Durumu

Seçenekler	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Dönü ümlü olarak çalış ıldı ı için i nöbetçi sayısına göre ayarlanmalıdır. (azaltılmalı)	15	8,24	8,24
Firma bu gibi durumları daha önceden bildirmesi gerekmekte ve i in yo un olaca ı dönemde nöbetçi sayısını arttırmalı.	110	60,44	68,68
Firma, i veren veya mü terisine çalış ma prensiplerinin bu ekilde oldu unu bildirip aynı nöbetçi sayısı ile devam etmeli.	13	7,14	75,82
Firmanın kazancı ve akibeti için nöbetçi sayısı i e göre hemen arttırılmalı. (Nöbetçi arttırımı)	44	24,18	100,00
Toplam	182	100,00	

Yukarıda belirtilen “Dönü ümlü olarak i yapılan ekip çalış malarında (Nöbetçi sistemi), i yo unlu u artması sebebiyle nöbetçi olmayan bir ki inin daha ç a rılması durumu motivasyonunuzu azaltacaktır. Bu durum kar ısında a a idakilerden hangisinin gerçekte mesi motivasyonunuzu arttıracaktır?” sorusuna, tablodan görüldü ü gibi, ara tırmaya katılan ekip çalı anlarının %60.44’ü “Firma bu

gibi durumları daha önceden bildirmesi gerekmekte ve i in yo un olaca ı dönemde nöbetçi sayısını arttırmalı.” seçene ini seçmi tir.

Tablo 13: Ekip Çalışanları İçerisindeki Ücret Politikası

Seçenekler	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ekip içerisinde herkes aynı görevde almasına kar ın bilgi ve tecrübe düzeyine bakılarak maa politikası uygulanmalıdır.	90	49,45	49,45
Ekip içerisinde herkes aynı görevde ise bilgi ve tecrübeye bakılmaksızın aynı maa politikası uygulanmalıdır.	10	5,49	54,95
Ekip içerisinde herkes aynı görevde ise bilgi ve tecrübeye göre de il yıllık performansına göre maa politikası uygulanmalıdır.	77	42,31	97,25
Ekip içerisinde herkes aynı görevde ise sosyal durumuna (Evlilik, çocuk sayısı vs.) bakılarak maa politikası uygulanmalıdır.	5	2,75	100,00
Toplam	182	100,00	

Yukarıda belirtilen “Ekip çalışanları içerisindeki ücret politikası a a idakilerden hangisinin olması motivasyonunuzu artırır?” sorusuna, tablodan görüldü ü gibi, ara tırmaya katılan ekip çalışanlarının %49.45’i “Ekip içerisinde herkes aynı görevde olmasına kar ın bilgi ve tecrübe düzeyine bakılarak maa politikası uygulanmalıdır” derken, %42,31’i ise “Ekip içerisinde herkes aynı görevde ise bilgi ve tecrübeye göre de il yıllık performansına göre maa politikası uygulanmalıdır” demi tir.

Tablo 14: Ekip Olarak Tutturulan Hedeflerin Takdiri

Seçenekler	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ekibin ba arısı oldu undan bireysel performanslara bakılmaksızın tüm ekip takdir edilmelidir.	129	70,88	70,88
Hedefleri tutturmak çalı anın görevi oldu undan takdire gerek yoktur.	6	3,30	74,18
Performansı en yüksek olan ki i takdiri hak etmi tir.	15	8,24	82,42
Performansı giderek artan ki i takdiri hak etmi tir.	32	17,58	100,00
Toplam	182	100,00	

Yukarıda belirtilen “Ekip olarak tutturulan hedeflerin sonucunda ne ç e it takdir edilmek motivasyonunuzu artırır?” sorusuna, tablodan görüldü ü gibi, ara tırmaya katılan ekip çalı anlarının %70.88’i “Ekibin ba arısı oldu undan bireysel performanslara bakılmaksızın tüm ekip takdir edilmelidir” demi tir.

Tablo 15: Mükemmel Bir Ekip Olmayı Ba arabilmek

Seçenekler	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ekip çalı anlarının elindedir.	81	44,51	44,51
in gelecek açısından güven vermesine ba lıdır.	29	15,93	60,44
Yöneticinin elindedir.	61	33,52	93,96
Çalı anlara verilen maa sayesinde. Maa arttıkça çalı ma artacaktır.	11	6,04	100,00
Toplam	182	100,00	

Yukarıda belirtilen “Mükemmel bir ekip olmayı ba arabilmek asıl olarak kimin veya neyin elindedir?” sorusuna, tablodan görüldü ü gibi, ara tırmaya katılan ekip çalı anlarının %44.51’i “Ekip çalı anlarının elindedir” demi tir.

Tablo 16: Ekip çalı anlarından birisine yapılan zorunlu yaptırımlar

Seçenekler	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ekibin tamamını etkileyece inden dolayı olumsuz etkiler.	93	51,10	51,10
Ekip çalı anlarından birine yapılan bir durum yarın aynısı bana yapılabilir endi esi ile olumsuz etkiler.	82	45,05	96,15
Ekip çalı anlarından birine yapıldıysa geriye kalanlar etkilenmeyecektir.	7	3,85	100,00
Toplam	182	100,00	

Yukarıda belirtilen “Ekip çalı anlarından birine yapılan zorunlu yaptırımlar sizin motivasyonunuzu nasıl etkiler?” sorusuna, tablodan görüldü ü gibi, ara tırmaya katılan ekip çalı anlarının %51.10’u “Ekibin tamamını etkileyece inden dolayı olumsuz etkiler” derken, %45,05’i ise “Ekip çalı anlarından birine yapılan bir durum yarın aynısı bana yapılabilir endi esi ile olumsuz etkiler” demi tir.

5.2.3. Sonuçların Analizi ve Bulgular

Ara tırmaya katılan ekip içi çalı mada yer alan 182 ki i den 34 ki i 18-25, 112 ki i 26-35, 22 ki i 36-45, 14 ki i 45 ya üzerindedir. Bu sonuçla ekip çalı anlarının ya ortalaması oldukça genç oldu u ortaya çıkmı tır. Ekip alı maları için daha ziyade farklı birimlerde uzmanla mı insanların bir araya gelmesi nedeniyle yeni konulara renmenin daha yüksek olaca ı d öncesi genç ve ara tırmaya yönelik çalı anlar tercih edilmesine sebep olmu tur.

Ankete katılanların 133 ki i erkek, 49 ki i ise bayandır. Bu sonuç Türkiye’de kadın i gücünden kurumların eitli nedenlerden dolayı yeterince yararlanmadıklarını göstermesi bakımından önemlidir. Ayrıyeten 93 ki i bekar, 89 ki i evlidir.

Ankete katılan 182 ki i den 32 ki i lise ve daha dü k, 21 ki i nlisans, 129 ki i lisans ve yüksek lisans mezunudur. Bu sonuç ekip çalı anların e itim düzeylerinin yüksek oldu unu ve uzman olmadı ı konuları da renebilece ini göstermektedir.

Ara tırmaya katılan 182 ekip çalı anından 79 ki i 5 yıl ve daha az deneyime sahip iken, 47 ki i 6-10 yıl, 56 ki i ise 11 ve daha fazla i tecrübesine sahiptir. Bu sonuçtan da görüldü  gibi ekip çalı anları daha ziyade genç ve tecrübesi daha dü k ki ilerden olu maktadır.

Ara tırmaya katılanların maa da ılımlarına baktı ımızda ise 182 ki i den 12 ki i 1000TL veya altı, 42 ki i 1001-2000TL, 55 ki i 2001-3000TL, 73 ki i ise 3000 ve daha yüksek maa almaktadır. Bu sonuçtan da anla ıldı ı üzere ekip çalı malarında 3000TL veya üzeri maa alımı yüksek orandadır.

Ankete katılanlara sordu umuz sorulara göre, güdülerin önem sırasını belirledi imizde ilk altı sırada; ba arıdan dolayı ödüllendirilme (ort:4,5195/5), sosyal imkanlar ve hizmetler (ort:4,4505/5), takdir edilme (ort:4,4237/5), terfi edebilme imkanı (ort:4,4204/5), st yönetimin çalı anlara duydu u saygı (ort:4,4157/5), ücret tatmin karlı ı (ort:4,4101/5) bulunmaktadır. Bu sonuçlardan anla ılaca ı üzere ekip çalı anlarının verimlili inin ve retkenli inin arttırmaya yönelik çabaların içerisinde en önemlisi yapılan i in veya ba arılan hedeflerin ardından çalı anların ödüllendirilmesi, sosyal imkanlar ve firmanın sa ladı ı

hizmetler, yönetici tarafından takdir edilmektedir. Dü ünülenin aksine ücretin tatmin karlı ı altıncı sırada yer almaktadır.

Ankete takılanlara sordu umuz sorulara göre güdülerin önem sırasını belirledi imizde ekip çalı anlarına göre motivasyon olarak dü ük görülen be güdü ise sırasıyla; cezalandırılma korkusu (ort:3,2134/5), i yükünün a ırlı ı (ort:3,5112/5), yeni ö renilen konunun ekip içi aktarımı (ort:3,6011/5), i ten çıkarılma korkusu (ort:3,6132/5), pozisyona göre e it ücret politikası (ort:3,6888/5) bulunmaktadır. Bu sonuçlardan da anla ılaca ı üzere ekip çalı anları için cezalandırılma korkusu, i yükünün a ırlı ı, i ten çıkarılma korkusu motivasyonel etki yaratmamaktadır. Ekip olu umundan kaynaklanan birliktelik ve ortak hedefler üzerine çalı ma dü ünüldü ünde çalı anlar arasında kurulan i ba ının yansıması olarak bu sonucu görmekteyiz. Aynı zamanda pozisyona göre e it ücret politikası çalı anların motivasyonlarını arttırmamaktadır.

Ortaya çıkan bulgular de erlendirildi inde örneklem kapsamına alınan ekip çalı anları, sosyal ve psikolojik ihtiyaçların motive edece i ya da etti i sonucuna varılabilir. Elde edilen istatistiki bulgular incelendi inde cezalandırılma korkusu, i yükünün a ırlı ı, yeni bilginin ekip içi payla ılması, i ten çıkartılma korkusu, i bitimi sonunda analiz ve firma içi birimler arası çatı ma gibi güdüler hariç, di er bütün güdülerin 3,75 üzerinde bir de er aldı ı görülmektedir. Bu de erler ba ka bir ekilde ifade edilecek olursa, yukarıda bahsi geçen altı güdü dı ndaki güdülerin ekip çalı anları tarafından fazla ya da yüksek düzeyde kar ılanması arzu edilmektedir. Konu sistem yakla ımı ba lamında de erlendirildi inde ise, ekip çalı anların dinamik dengede ya amlarını sürdürmeleri için yüksek düzeyde tatmin edilmesini istedikleri güdülerin sayısının birden çok oldu u görülmektedir.

Tablo 8’de görülebilece i gibi ankete katılanlara sordu umuz “Hedeflerin tutması sonucu ödüllendirme biçimlerinden hangisi motivasyonunuzu arttırır?” sorusunda 68 ki i (%37,36) “Performansa bakılmaksızın ekibin tamamına e it miktarda pay edilmesi.” demi tir. Bu sonuçtan da görüldü ü üzere ekip çalı anları yönetim tarafından verilebilecek ödülün bireysel performansa bakılmaksızın tüm çalı anlara pay edilmesinin motivasyonlarını arttıraca ını söylemektedirler. Bu durum ekibin bir bütün oldu unu ve ortak hedeflere ula mak için çalı tıklarını göstermektedir.

Tablo 9’da görülebilece i gibi ankete katılanlara sordu umuz “ in gidi atına yönelik alınacak kararlar için durumlardan hangisi motivasyonunuzu artırır?” sorusuna 129 ki i (%70,88) “sorumlulu u ekip çalı anlarında olmak üzere yöneticileriyle beraber ortak karar alınması.” demi tir. Bu sonuçtan da görüldü ü üzere ekip çalı anları, i in gidi atına yönelik alınabilecek kararlar için yöneticileri ile ortak karar almalarıyla beraber sorumlulu un kendilerinde olmasının motivasyonlarını arttırac a mı söylemektedirler. Ekip çalı anları sorumlulu un kendilerinde olmasını istemeleriyle i i sahiplendiklerini göstermektedir.

Tablo 10’da görülebilece i gibi ankete katılanlara sordu umuz “Firmanız ekibin içerisinde sizi seçmi tir ve maa artırımını yapmadan terfi etmek istemektedir. Fakat rakip firmanın size teklifi ise daha iyi bir ücret ile yıllardır yapmakta oldu unuz pozisyon için transfer olmanızdır. Bu durumlardan hangisi sizi mutlu kılar ve motivasyonunuzu artırır?” sorusuna 67 ki i (%36,81) “Firmamda devam ederim çünkü bildi im insanlarla çalı maya devam edece im.” demi tir. Bu sonuçtan da görüldü ü üzere motive edici faktörler arasında ücret daha geri sıralarda yer alırken ekip ruhu ve birliktelik gibi kavramlar motivasyonu arttırıcı özelli i görülmektedir.

Tablo 11’de görülebilece i gibi ankete katılanlara sordu umuz “Ödüllandirmenin oldu u gibi cezalandırmanın da yer aldı ı çalı ma ortamında a a ıdakilerden hangisi motivasyonunuzu artırır?” sorusunda 81 ki i (%44,51) “Performans ve di er analizlerin yorumlanmasını yöneticiye bırakarak verece i karara uyulması.” demi tir.

Tablo 12’de görülebilece i gibi ankete katılanlara sordu umuz “Dönü ümlü olarak i yapılan ekip çalı malarında (Nöbetçi sistemi), i yo unlu u artması sebebiyle nöbetçi olmayan bir ki inin daha ça rılması durumu motivasyonunuzu azaltacaktır. Bu durum kar ısında a a ıdakilerden hangisinin gerçekte mesi motivasyonunuzu arttıracaktır?” sorusuna 110 ki i (%60,44) “Firma bu gibi durumları daha önceden bildirmesi gerekmekte ve i in yo un olaca ı dönemde nöbetçi sayısını arttırmalı.” demi tir. Bu sonuçtan da görüldü ü üzere ekip çalı anları firmanın ortak amaçları için fazla i yapmaktan kaçınmamaktadır.

Tablo 13’de görülebilece i gibi ankete katılanlara sordu umuz “Ekip çalı anları içerisindeki ücret politikası a a ıdakilerden hangisinin olması motivasyonunuzu artırır?” sorusunda 90 ki i (%49,45) “Ekip içerisinde herkes aynı

görevde almasına kararın bilgi ve tecrübe düzeyine bakılarak maaş politikası uygulanmalıdır.” demiştir. Bu sonuçtan da görüldüğü üzere ekip çalışanları, görev ve konuma göre maaş politikasından ziyade firmanın bilgi ve tecrübeye göre maaş politikasını uygulamasının motive edici bir özellik olduğunu bildirmektedirler.

Tablo 14’de görülebileceği gibi ankete katılanlara sorduğumuz “Ekip olarak tutturulan hedeflerin hangisi için takdir edilmesi motivasyonunuzu artırır?” sorusuna 129 kişi (%70,88) “Ekibin başarısı olduğundan bireysel performanslara bakılmaksızın tüm ekip takdir edilmelidir.” demiştir.

Tablo 15’de görülebileceği gibi ankete katılanlara sorduğumuz “Mükemmel bir ekip olmayı başarabilmek asıl olarak kimin veya neyin elindedir” sorusuna 81 kişi (%44,51) “Ekip çalışanlarının elindedir.” demiştir.

Tablo 16’da görülebileceği gibi ankete katılanlara sorduğumuz “Ekip çalışanlarından birine yapılan zorunlu yaptırımlar sizin motivasyonunuzu nasıl etkiler?” sorusunda 93 kişi (%51,10) “Ekibin tamamını etkileyeceğinden dolayı olumsuz etkiler.” seçeneğini seçmiştir. Bu sonuçtan da görüldüğü üzere Tablo.8 ve Tablo 14’te olduğu gibi ekip çalışanlarının bir bütün olduğunu ve ortak amaçlara ulaşmak için çabalarını göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNER LER

Motivasyon çalı anları, i verenleri, yöneticileri ve liderleri ilgilendiren bir konudur. Çünkü insan ili kilerine yön veren en önemli olgulardan biri olarak kabul edilmektedir. Bunun do al sonucu olarak insanların örgütlü olarak ya amaya ba lamalarından itibaren daha etkin ve daha verimli örgütler olu turabilmenin yolları aranmı ve çalı anların bu süreçte daha fazla nasıl motive olabilece i konuları üzerinde durulmu tur.

Dinamik bir psikolojik süreç olan motivasyon süreci birey ihtiyaçları ile ba lamakta, ihtiyacı kar ılamaya yönelik çaba ile devam etmekte ve tatmin ile sona erdikten sonra ba ka bir ihtiyaç ile tekrar devreye girmektedir. Motivasyon gibi psikolojik bir olgunun yönetim bilimine dahil olmasında ve motivasyon açımlarının i letmelerde kullanılmasında ba ta birey ihtiyaçlarının kar ılanması olmak üzere, i gören performansının yükseltilmesi, i gören kapasitesinin yüksek oranda kullanılması ve firma imajına olumlu katkı sa lanması gibi bir dizi amaç gözetilmekte olup, nihai hedef yönetsel ba arı demek olan yüksek verimliliklidir.

Ekip çalı ması bilindi i gibi ortak bir amacı gerçekle tirmeye yönelmi , yüksek nitelikli sonuçlar üretebilen, birlikte çalı maktan haz duyan aktif bir gruptur. Yönetim tarafından önceden belirlenmi hedeflere ula mak için birbirine ba ımlı ve birlikte hareket eden ekip üyeleri kar ıla tıkları sorunları da beraber çözmektedirler.

Ekip içerisinde yer alacak personelin sadece yönetici tarafından kabul edilmesi büyük bir hatadır. Böyle bir durumda ekibin yapısı, durumu, ya ortalaması ve hayat görüşleri dü ünülmesi gerekmektedir.

Ekip çalı malarında çok yüksek bir oranda genç ve tecrübesi dü ük çalı anların yer alması, de i en ve geli en günümüz i dünyası için daima ö renmeye, yeniliklere açık olmaya ve teknolojiyi yakında takip etmeye yardımcı olmaktadır. letmelerin yeni bilgi ve de i imlere daha çabuk, daha do ru, hızlı ve etkili olarak uyarlanabilmesi ancak bu çalı maları yapanların genç ve ara tırmacı olmasından geçmektedir.

Yöneticinin veya i letmenin kısa vadede (i yapısına göre süre de i iklik gösterebilir) belirlemi oldu u hedeflere ula ılması sonucunda ekip çalı anlarının ödüllendirilme kendilerini de erli ve önemli hissetmelerine yol açacaktır. Bu hissini

yaratıcı motivasyonun iddeti kendi çabalarının sonucunda hedefe ula tıklarını dü ündükleri için di er unsurlara göre yüksek olacaktır. Unutulmaması gereken konu ise ödüllendirme bireysel olarak de il ekip üyelerine adil ve e it olarak yapılması birbirlerine olan ba ı kuvvetlendirip ileride ya anabilecek problemleri beraber çözmelerine yardımcı olacaktır. Ödüllendirme maddi olabilece i gibi fiziki ihtiyaçların kar ılanması veya manevide olabilir. Takdir edilme duygusu da i letme için çalı anın bireysel olarak ve ekip olarak önemsendi ini, onların sayesinde hedeflere ula ıldı ını ve kendisinden vazgeçilemeyece i duygusu yaratıcı ndan bir sonraki hedefler için ekibi motive etmi olacaktır.

Adil bir ekilde yapılmayan ödüllendirmelerde insanında do asında olan rekabet duygusu ortaya çıkacak ve ekip içerisinde yardımla malar gün ve gün azalarak sonunda da ılmaya yol açabilecektir. Bu adaleti sa layacak olan ki i ekip çalı anları de il yöneticin kendisidir.

letmenin sa layacağı sosyal imkanlar ve hizmetlerin çalı anların verimlili ini ve hedeflere odaklanmasında büyük yararı bulunmaktadır. nsanlar çalı ırken kendilerine ve ailelerine sunulan ayrıcalıklar i e daha çok odaklanmaya ve çalı malarını verimli bir ekilde gerçekle tirmeye yardımcı olacaktır.

Ekip canlı bir organizma gibidir. Her yapılan davranı ın ve hareketin bir nedeni bulunmaktadır. Birlikteli in getirdi i güç ve sinerji ile problemleri daha hızlı çözüme ula tılabileceklerine açıkça görülmektedir. Bireysel olarak yapılan ara tırmalarda bireylerde cezalandırılma ve i ten çıkarılma korkusu olmasına kar ın ekip çalı malarında bu durum farklıdır. Ekip cezalandırılmaktan korkmaz, tam tersine birey sayısı fazla oldu undan dolayı kendisini daha güçlü hisseder. letmenin veya yöneticinin belirlemi oldu u hedeflere ula ılamaması sonucu alınacak olan tedbir veya ekibin cezalandırılma için performansların ve di er bulguların yorumlanması tamamıyla yöneticiye bırakılarak çıkacak sonuçlar ekip tarafından kabul edilecektir. Buradan anla ılacağı üzere ekip yöneticisine ba lıdır ve verece i kararlar herkes tarafından kabul edilecektir.

Ekip, kendi kararları olan ve bunları uygulamak isteyen bir çok bireyden olu mu tur. in gidi atına yönelik alınacak kararlarda da söz sahibi olmak ister. Sorumlulukları kendilerinde olmak üzere yöneticileriyle alacakları ortak karar tüm

ekibi motive edecektir. Buradan da anlaşıldığı gibi ekip dayatmaları ve zorlamaları sevmemektedir. Bunun yerine ortak karar birbirlerine olan bağlılığı göstermektedir.

Ekip çalışmaları düzeyinde motivasyon-verimlilik ilişkisini birey-örgüt etkileşimi, iletişim-görünüm etkileşimi, verimlilik ortamı ve performans boyutlarının tamamı ile bir bütünlük içerisinde analiz edildiğinde, işletmelerde uygulanacak motivasyon programlarının verimlilik hedeflerine ulaşması ile sonuçlanabilmesi için bir dizi öncelikli koşul üzerinde önemle durulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yönetimin fazla olması motivasyonu yüksek olan ekiplerde demoralize olmaya neden olmayacaktır. Bunun sebepleri arasında insan doğasında var olan başarıya odaklanmayı ve başarıya odaklanmayı ekiplerin yönetimin olacağı dönemlerde kendilerine önceden bildirilmesi halinde istekli bir şekilde çalışmalarına devam edeceklerdir.

Ekip çalışmaları içerisinde yer alan bireyleri motive eden unsurdürünü aksine maaş zammı veya tatmin karlıdır. Kısa süreli motive edici unsur olmasına karşın uzun sürede maaş artışı bireyde alışkanlık yapacağından ve yaşam standartlarında değişikliklere yol açacağından dolayı hızla başarı ihtiyaçlarının ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

Mevcut araştırmanın evreni GSM sektöründe Türkiye’de faaliyet gösteren öncü firmalar başta olmak üzere, haberleşme ve üretim sektörlerinde aktif olarak devam eden proje veya departmanda ekip çalışmaları içerisinde olan çalışmalarıdır.

Araştırmanın amacı açısından ekip çalışmaları içerisinde bulunan 182 kişi üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketin uygulanması internet üzerinden yapılmış olup sadece üst düzey yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

İhtiyaçlar bireyler arasında farklılık gösterdiğinden her motive edebilecek unsurun motive edebilme derecesi de farklı farklı olmaktadır. Çalışanların beklentilerinin ve bu beklentileri en iyi karşılayacak motivasyonel unsur veya unsurların tespit edilmesi en öncelikli koşuldur. Doğru motive ediciler ile motivasyon potansiyelleri açığa çıkarılan çalışanların yanlış hedefe kanalize edilmesi işletmeye verimlilik açısından bir şey kazandırmayacağı için, motivasyonun doğru

hedefe yönlendirilmesi gereklidir. Özellikle bahsi geçen birey de il ekip bireyleri ise bu unsurların ortak olması gerekti i unutulmamalıdır.

Ekibin verimlili ini sadece fiziki, teknik ve ekonomik faktörlerle yükseltmeyiz. Sosyal ve psikolojik faktörleri (sevgi, saygı, takdir edilme vb.) daha ön planda tutarak motivasyon sa layabilir, sa lamakla beraber süreklili ini de korunabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). *nsanlardan En iyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz? Etkili Motivasyon. Çeviren: Salih Uyan.* stanbul: Babıalı Kültür Yayıncılı 1.
- Akdemir, A. (2009). *İletmecili in Temel Bilgileri.* Ankara: Ekin Basım Yayın Da ıtım.
- Argıç, M. (2002). *İletmelerde takım olu turma süreci, takım çalı malarını etkileyen faktöler ve Türk Demirdöküm AS.'de bir uygulama.* Eski ehir: Eski ehir Anadolu Üniversitesi Yayım lanmamı Yüksek Lisans Tezi.
- Arkonaç, S. A. (1998). *Psikoloji Zihin Süreçleri Bilimi. 2.b.* stanbul: Alfa Yayın Da ıtım.
- Aydın, A. (2003). *Geli im ve Ö renme Psikolojisi. 4.b.* stanbul: Alfa Basım Yayın Da ıtım.
- Balçık, B. (1997). *İletme Yönetimi.* Konya: Atlas Kitabevi.
- Baransel, A. (1993). *Ça das Yönetim Dü üncesinin Evrimi Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Ö rgüt Teorileri.* stanbul: .Ü. İletme Fakültesi Yayın No :257.
- Bilir, F. P. (2005). *Gençlik ve spor genel müdürlü ünün örgüt iklimi ve çalı anların katılımı ile ilgili algılamaları.* Adana: Çukurova Üniversitesi, Yayım lanmamı Yüksek Lisans Tezi.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., & Tecer, M. (1978). *İletme Yönetimi.* Ankara: Do an Basımevi.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncuba ı, . (1997). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi.* Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin, C., Akın, B., & Erol, V. (2001). *Toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemi.* stanbul: Beta Yayınları.
- Cücelo lu, D. (1996). *nsan ve Davranı ı : Psikolojinin Temel Kavramları.* stanbul: Remzi Kitabevi.
- Daft, R. (1994). *Management.* New York: Dryden Pres.
- Daft, R. (2000). *Management (Fifth Edition).* Newyork: The Dryden Press.
- Delaney, J. (1995). *Morale Boosters.* Black Enterprise.
- Efil, . (1999). *Yönetimde kalite çemberleri ve uygulama örnekleri.* stanbul: Alfa Basım.
- Ensari, H. (1999). *21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi.* stanbul: Sistem Yayınevi.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranı ve yönetim psikolojisi.* stanbul: Beta Yayım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon(Ça das ve Küresel Yakla ımlar).* stanbul: Beta Yayınevi.

- Filiz. (2004). *Motivasyon le Verimlili in Yükseltmesi*.
- Furnham, A., Forde, L., & Ferrari, K. (2005). Personality and Work Motivation. *Personality and Individual Differences* 26 (1999) University College London, Auckland,, s. 1035-1043.
- Garih, Ü. (2005). *Yönetim Teknikleri*. stanbul: Hayat Yayınları.
- Güler, M. (1996). İçi Moralinin Önemi ve Verimlilik. *Hacettepe Üniversitesi BF Dergisi Cilt 14, Sayı 1*, 197.
- Gümü , M. (1999). *Yönetimde Ba arı için Altın Kurallar*. stanbul: Alfa Yayınevi.
- Hageman, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*. stanbul: Rota Yayınları.
- Hekim, E. (2002). İletmelerde Calı an Personelin s Tatmini ve 4 Nolu Sivas Askeri Dikimevi Uygulaması (Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi (Yayınlanmamıs Yüksek Lisans Tezi).
- Hicks, H. G., & Gullett, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranı* . Çeviren: Besim Baykal. stanbul: .T. .A. İletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No: 1, Genel İletmesi Dizisi No:1.
- Hill, I. M. (1998). *Organizational Behavior, 8.th edition*. Nebraska: University of Nebraska.
- Hodgetts, M. R. (1997). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama. Çevirenler:Canan ÇET N ve Esin Can MUTLU*. stanbul: Der Yayınları.
- nce, M., Bedik, A., & Aydo an, E. (2004). *Örgütlerde takım çalı masına yönelik etkin liderlik nitelikleri*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Kara, M. A. (2005). *Yönetici ve Adamı El Kitabı İletme Becerileri Grup Calı ması*. Trabzon: Dilara Yayınevi.
- Katzenbach, J., Smith, R., & Dauglas, K. (1998). *Takımların bilgeli i*. (Çev.: stanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Keenan, K. (1996). *Motivasyon Çev:Engin Koparan*. stanbul: Remzi Kitapevi.
- Kim, H. S. (2005). *Kendinizi ve Ba kalarını Motive Etmenin 1001 Yolu, Çeviren: Ali Çimen. 6.b*. stanbul: Tima Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İletme Yöneticili i, 9.Baskı*. stanbul: Beta Basım Yayım Da ıtım A .
- Köknel, Ö. (1983). *Ki ilik*. stanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köro lu, K. (1993). Verimlilik Yönetimine Japon Yakla ımı Ve Kazukiyo Kurosawa Modeli. *MPM*, 61.
- Kutlu, O., & Bozkurt, M. C. (2003). *Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Ba arı*. Konya: Çizgi Kitabevi.

- Maslow, A. H. (2005). "A Theory of Human Motivation" 370-396 (1943). Haziran 2005 tarihinde http://www.advancedhiring.com/docs/theory_of_human-motivation.pdf adresinden alındı
- Morgan, G. (1986). *Images Of Organization*. London and Delphi: Sage Publications.
- Onaran, O. (1971). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara: SBF.
- Önen, L., & Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özalp, ., Koparan, C., & Berbero lu, G. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*. Eski ehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, M. (1991/2). Verimlilik Üzerine Dü ünceler ve Verimlilik Çalı maları. *Verimlilik Dergisi*, 169.
- Özdemir, S., & Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ili kisi. *Journal of Qafqaz University*, 146-153.
- Özgen, H., & Sava , H. (1997). Verimlilik ve Kalite Arasındaki li kinin TKY Anlayı 1 Açısından Analizi. *Standart Dergisi*, 82.
- Özkalp, E., & Sabuncuo lu, Z. (1995). *Örgütlerde Davranı* . Eski ehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:116.
- Özler, E., & Koparan, E. (2008). *Takım performansına etki eden takım çalı masına ili kin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir ara tırma*. Akademikbakis.org: <http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc> adresinden alınmı tır
- Peker, Ö. (1995). *Yönetim Geli tirmenin Süreklili i*. Ankara: TODA E.
- Pekin, H. (1991/4). Verimlili in Artırılmasında çilerin Katkısı. *Verimlilik Dergisi*, 69.
- Prokopenko, J. (1995). *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı Elkitabı (Çev:O.Baykal, N.Atalay)*. Ankara: MPM Yayınları.
- Sabuncuo lu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım.
- ahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon li kisi. *Selçuk Üniversitesi Enstitüsü Dergisi*, sayı 11, 523-547.
- Sapancalı, F. (1993). Çalı anların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 88.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- im ek, M. . (1999). *Yönetim ve Organizasyon. Yenilenmiş 5.b.* Ankara: Nobel Yayınevi.
- im ek, M. . (2001). *İletme Bilimlerine Giri* . Yenilenmiş 8.b., Konya: [Y.Y].
- im ek, M. . (2005). *Yönetim ve Organizasyon. Yenilenmiş 8.b.* Konya: Günay Ofset.

- im ek, M. ., AKGEMC , T., & Çelik, A. (2003). *Davranı Bilimlerine Giri ve Örgütsel Davranı . Yenilenmi 3.b.* Ankara, Konya: [Y.Y].
- Tiftik, M. Y., & Erkanlı, T. (1997). *İletmelerde Verimlili i Arttırmak için Çalı ma Metodunun Geli tirilmesi.* stanbul: Rota Yayınları.
- Türe, R. (1993). *Yöneticilik ve Motivasyon, (Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi).* stanbul: stanbul Üniversitesi.
- Türk, A. (2004). *Güdüleme.* Mart 2004 tarihinde <http://54ahmetturk.sitemynet.com/SAKARYA/guduleme.doc> adresinden alındı
- Tutar, H., Yılmaz, K., & Erdönmez, C. (2004). *İletme becerileri grup çalı ması.* Ankara: Nobel Yayın Da ıtım.
- U ur, A. (1996). Türkiye’de gücü Verimlili ini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi. I.Verimlilik Kongresi.
- Ülker, A. (2001). “*Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama*”. (Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi). Malatya: önü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzay, N. (2005). *Verimlilik ve Büyüme.* Ankara: Nobel Basımevi.
- Yılmaz, H. (2004). *İletmelerde Takım Calı ması Yoluyla Motivasyon.* Mart 2004 tarihinde <http://www.ceterisparibus.net/arsiv/hyilmaz.htm> adresinden alındı

EKLER

EK P ÜRETKENL N VE VER ML L N YÜKSELTME ÇABALARININ MOT VASYONEL ETK LER N N ARA TIRILMASI KONUSU ANKET FORMU

A.K SEL B LG LER

1.Ya ınız

- a-) 18-25 b-) 26-35
c-) 36-45 d-) 46 ve üzeri

2.Cinsiyetiniz

- a-) Erkek b-) Bayan

3.Medeni Durumunuz

- a-) Evli b-) Bekar

4.Çalı ma Ya amanızdaki Deneyiminiz

- a-) 0-5 Yıl b-) 5-10 Yıl
c-) 10 ve üzeri

5.E itim Seviyeniz

- a-) Lise veya daha dü ük b-) Önlisans
c-) Lisans, Lisanüstü ve Üstü

6.Aylık geliriniz (TL)

- a-) 0-1000 b-) 1000-2000
c-) 2000-3000 d-) 3000 ve Üzeri

7. Ekip alı ması erisindeki Konumunuz

a-) Üst-Orta-Alt Düzey Yönetici, Proje Müdürü, Birim Müdürü

b-) Ekip çerisinde yer alan Teknik Mühendis (ı yaptıran veya i veren konumunda) Teknisyen, Takım Lideri, Ekip efi, Ekip alı anları

B.MOT VASYON FAKTÖRLER LE LG L B LG LER

1-Etkilemez 2-Az Etkiler 3-Nadiren Etkiler 4-Etkiler 5-Kesinlikle Çok Fazla Etkiler

8. yerinizdeki sa lanan sosyal imkanlar ve hizmetler motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

9. inizdeki tatil ve izin durumunuz motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

10.Ba ka firmalardaki aynı pozisyondaki i in ücretinin dü ük veya yüksek olması motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

11. inizdeki tatil ve izin durumunuz motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

12.Ba ka firmalardaki aynı pozisyondaki i in ücretinin dü ük veya yüksek olması motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

13. inizde gösterece iniz ba arıdan dolayı (Hedeflerin tutması, performans yüksekli i vs.) ödüllendirme motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

14. yerinizde performansa göre de il, pozisyona göre e it ücret politikası motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

15. Maaşınızın tatmin kârlı ı motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

16. İnzinde terfi edebilme imkanı motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

17. İyerinizin fiziksel artları motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

18. İyerinizdeki yönetim kademesinden duydu unuz saygınlık motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

19. Yaptı ınız i in takdir edilme durumu motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

20. Yapılan i in belirsizli i motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

21. İyükünün a ırlı ı motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. İyerinde birimler arası çatı ma motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

23. Cezalandırma korkusu motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

24. İyerinde sürekli gözetim altında olma motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

25. ten çıkarılma korkusu motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

26.Ekip üyeleri arasındaki bilginin paylaşılması motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

27.Ekip üyelerinin tamamının ve yöneticilerinin etkileim içinde olması motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

28.Ekip üyelerinin i konusunda birbirleriyle temas halinde olması motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

29. inizle ilgili yeni bir konu ö rendi inizde ekip üyelerinin tamamına aktarmanız motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

30. e başlamadan önce ekip olarak yöneticinizle beraber i planının yapılması motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

31. bitirildikten sonra ekip olarak yöneticinizle beraber performans-analiz de erlendirmesi yapılması motivasyonunuzu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

32.Ekipten bir ki iye bile haksız yere yöneticisi tarafından tepki verilmesi ekibin tamamının motivasyonunu etkiler mi?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

33.Hedeflerin tutması sonucu ödüllendirme biçimlerinden hangisi motivasyonunuzu artırır?

- a-)Performansı en yüksek ekip çalışmasına tamamının verilmesi
- b-)Performansı en yüksek olan ilk 3 kişiye eşit miktarda payla tırılarak verilmesi
- c-)Performans ve diğer analizlerin yorumlamasını yöneticiye bırakarak vereceği karara uyma
- d-) Performansa bakılmaksızın ekibin tamamına eşit miktarda pay edilmesi

34. İnanç gidiatına yönelik alınacak kararlar için aşağıdaki durumlardan hangisi motivasyonunuzu artırır?

- a-)Yöneticinin vereceği karara saygı duyup sorgulamaksızın yapmak
- b-)Ekip içerisinde bir kişinin (ekip üyesi, site manager, admin vs.) yönetici ile alacağı karara tüm ekibin uyması
- c-)Sorumluluğu ekip çalışanlarında olmak üzere yöneticileriyle beraber ortak karar alınması
- d-)Ekibin tamamının ortak bir karar alması ve yöneticilerini bu karara uymasını zorlamaları

35.Firmanız ekibin içerisinde sizi seçmiş ve maaş artırımını yapmadan terfi etmek istemektedir. Fakat rakip firmanın size teklifi ise daha iyi bir ücret ile yıllardır yapmaktadırlar unuz pozisyon için transfer olmanızdır. Bu durumlardan hangisi sizi mutlu kılar ve motivasyonunuzu artırır?

- a-)Firmamda devam ederim çünkü daha iyi bir konumum olacak.
- b-)Firmamda devam ederim çünkü bildiğim insanlarla çalışmaya devam edeceğim.
- c-)Rakip firmaya geçirim çünkü daha iyi ücret daha iyi yaşam standartları
- d-)Rakip firmaya geçirim çünkü yeni bir ekip yeni insanlar tanımak demek.

36.Ödüllendirmenin olduğu gibi cezalandırmanın da yer aldığı çalışma ortamında aşağıdakilerden hangisi motivasyonunuzu artırır?

- a-)Performansı en düşük ekip çalışmasına ceza verilmesi
- b-)Performansı diğer aylara göre düşük olan ekip çalışanlarına ceza verilmesi
- c-)Performans ve diğer analizlerin yorumlanmasını yöneticiye bırakarak vereceği karara uyulması
- d-)Performansa bakılmaksızın ekip çalışanlarının tamamına ceza verilmesi

37. Dönü ümlü olarak i yapılan ekip çalı malarında (Nöbetçi sistemi), i yo unlu u artması sebebiyle nöbetçi olmayan bir ki inin daha ça rılması durumu motivasyonunuzu azaltacaktır. Bu durum kar ısında a a ıdakilerden hangisinin gerçekleşmesi motivasyonunuzu arttıracaktır?

a-) Dönü ümlü olarak çalı ıldı ı için i nöbetçi sayısına göre ayarlanmalıdır. (azaltılmalı)

b-) Firmanın kazancı ve akibeti için nöbetçi sayısı i e göre hemen arttırılmalı. (Nöbetçi arttırımı)

c-) Firma bu gibi durumları daha önceden bildirmesi gerekmekte ve i in yo un olaca ı dönemde nöbetçi sayısını arttırmalı.

d-) Firma, i veren veya mü terisine çalı ma prensiplerinin bu ekilde oldu unu bildirip aynı nöbetçi sayısı ile devam etmeli.

38. Ekip çalı anları içerisindeki ücret politikası a a ıdakilerden hangisinin olması motivasyonunuzu artırır.

a-) Ekip içerisinde herkes aynı görevde ise bilgi ve tecrübeye bakılmaksızın aynı maa politikası uygulanmalıdır.

b-) Ekip içerisinde herkes aynı görevde almasına kar ın bilgi ve tecrübe düzeyine bakılarak maa politikası uygulanmalıdır.

c-) Ekip içerisinde herkes aynı görevde ise bilgi ve tecrübeye göre de il yıllık performansa göre maa politikası uygulanmalıdır.

d-) Ekip içerisinde herkes ayı görevde ise sosyal durumuna (Evlilik, çocuk sayısı vs.) bakılarak maa politikası uygulanmalıdır.

39. Ekip olarak tutturulan hedeflerin hangisi çe it takdir edilmesi motivasyonunuzu artırır?

a-) Performansı en yüksek olan ki i takdiri hak etmi tir.

b-) Performansı giderek artan ki i takdiri hak etmi tir.

c-) Ekibin ba arısı oldu undan bireysel performanslara bakılmaksızın tüm ekip takdir edilmelidir.

d-) Hedefleri tutturmak çalı anın görevi oldu undan takdire gerek yoktur.

40. Mükemmel bir ekip olmayı ba arabilmek asıl olarak kimin veya neyin elindedir?

a-) Yöneticinin elindedir.

b-) Ekip çalı anlarının elindedir.

c-)Çalı anlara verilen maa sayesinde. Maa arttıkça çalı ma artacaktır.

d-) in gelecek açısından güven vermesine ba lıdır.

41.Ekip çalı anlarından birine yapılan zorunlu yaptırımlar sizin motivasyonunuzu nasıl etkiler?

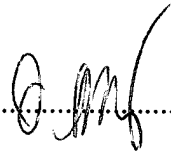
a-)Ekibin tamamını etkileyece inden dolayı olumsuz etkiler.

b-)Ekip çalı anlarından birine yapıldıysa geriye kalanlar etkilenmeyecektir.

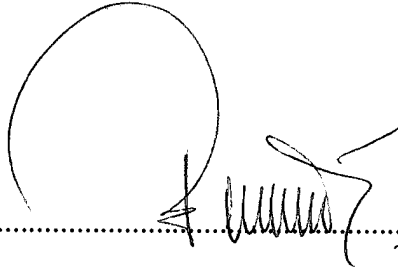
c-)Ekip çalı anlarından birine yapılan bir durum yarın aynısı bana yapılabilir endi esi ile olumsuz etkiler.

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

30.06.2014 tarihinde tezinin savunmasını yapan Fatih SATIR'a ait "Ekip Üretkenliğini ve Verimliliğini Yükseltme Çabalarının Motivasyonel Etkilerinin Araştırılması" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, e-MBA Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çetleğiyle** Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Ali AKDEMİR
Üye
(Başkan)



Prof. Dr. Deniz BÖRÜ
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Üye)