



T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER:
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA**

Şükriye KILIÇ AKSOY
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Mustafa DEMİREL

BURDUR-2016



**T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER:
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA**

Şükriye KILIÇ AKSOY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN: Doç. Dr. Mustafa DEMİREL

JÜRİ ÜYESİ: Yrd. Doç. Dr. Ali CAN

JÜRİ ÜYESİ : Yrd. Doç. Dr. Ertuğrul BAYER

BURDUR-2016


 MAKÜ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU
--	--------------------------------------

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 11.04.2016 tarih ve 2016-09 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 28 Nisan 2016 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Şükriye KILIÇ AKSOY'un "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde Bir Uygulama" konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Mustafa DEMİREL



ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Ali CAN



ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Ertuğrul BAYER



ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYAN

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nde Bir Uygulama” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Şükriye KILIÇ AKSOY

15.01.2016

ÖNSÖZ

Günümüz kurum ve kuruluşlarında çalışanların verimli çalışması ve işini severek yapması önemli bir hal almaktadır. Çalışanların daha verimli çalışmasını sağlamak kurumun başarısını arttıracığından çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin çalışanlar için ne ifade ettiğini incelemek gerekir.

Bu nedenle, tez çalışmamda, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler, Burdur ilinde bulunan Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanları üzerinde değerlendirmeye çalışılmıştır. Bu çalışmamın çalışanların motivasyonlarını artırmada faydalı olmasını diliyorum.

Tezimi hazırladığım süre boyunca, gerekli gördüğü yönlendirmeyi yaparak, fedakarlıktan kaçınmadan verdiği destek ve ayırdığı zaman için danışmanım ve Sayın Hocam Doç. Dr. Mustafa DEMİREL'e,

Çalışmam için hazırlamış olduğum anket sorularına samimiyetle cevap vererek, çalışmama destek sağlayan Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanlarına,

Bu çalışmamı hazırlarken destekleri ve ilgileriyle benim istekle çalışmamı sağlayan kıymetli anneme, babama ve kardeşime,

Ayrıca, bu çalışmamın yanı sıra, her zaman sabrı, desteği ve ilgisiyle bana yol gösteren değerli eşim Abdullah AKSOY'a teşekkürlerimi sunarım.

Şükriye KILIÇ AKSOY

15.01.2016

(KILIÇ AKSOY, Şükriye, *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2016)

ÖZET

İşletmelerin veya kurumların amaçlarına ulaşabilmelerini sağlayan temel faktör insandır. Dolayısıyla, özel sektörde veya kamu kurumlarında yöneticiler çalışanlardan yüksek performans göstermelerini isterler. Bunu gerçekleştirebilmek için yöneticilerin çalışanlarını iyi motive etmesi gerekir.

Çalışanların işlerine motive olmalarını sağlamak için, onların isteklerini ve ihtiyaçlarını gidermek ve istedikleri çalışma koşullarını sağlamak gerekir. Çalışanların yüksek performans göstermeleri, yaptıkları işten memnun olmalarına bağlıdır. Çalıştığı işyerinde düşüncelerine, yeteneğine kısacası kendine değer verildiğini hisseden insan mutlu olur, böylece yaratıcılığı ve verimi artar. Bunun için de yöneticilerin, çalışanların hangi motivasyon faktörlerini önemsediklerini bilmeleri gerekir.

Bu çalışmanın amacı, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanlarının motivasyonları üzerinde etkili olan faktörleri belirlemektir. Bu amaçla, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin Merkez ve İlçelerde bulunan birimlerinde görev yapan 207 idari (kadrolu) personele anket uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak, sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi personelinin motivasyonlarını yüksek düzeyde etkileyen faktörler sırasıyla şunlardır: “yöneticilerin çalışanlar arasında adil davranması”, “çalışanların işyerinde çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olması”, “aldıkları ücret (maaş+ikramiye) seviyesi”, “yöneticilerin özel günlerde (nikah töreni, doğum günü vb.) çalışanlarının yanında olması”dır.

Anahtar Sözcükler: Motivasyon, Motivasyon Faktörleri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Çalışanlar.

(KILIÇ AKSOY, Şükriye, *Faktörs Which Effect Personnels Motivations: An Exercising in Mehmet Akif Ersoy University*, Master Thesis, Burdur, 2016)

ABSTRACT

Human is the main factor for business enterprises or corporations which provide to reach their aim. Accordingly, managers want their employees to perform high level performance at private sector or state instution. To perform this, managers need to motivate their employees well.

Removing employees wishes and needs and providing the working conditions they want are required to provide the employees to motivate their works. Employees' high performance is depended upon their satisfying with the work they do. To his\her thoughts or abilities briefly person who feel being appreciated with other people at work will be happy. Hence, their creativity and productivity will increase. For this, managers need to know what kinds of motivation factors employees care about.

Purpose of this work is determining factors that are effective on motivations of Mehmet Akif Ersoy University personnels. For this purpose, Questionnaire is performed on personnel numbered 207 who works in departments of center and county of Mehmet Akif Ersoy University. Datum obtained from the research is analysed by using the program SPSS Windows 22.0. In evaluating the datum as illustrative statistical method; number, percent, average, standart deviation is used.

According to results obtained from the research, factors that affect the motivation of the personnel of Mehmet Akif Ersoy University at high level is respectively that; managers' fair treatment among the employees; employees' relationships being good with the other collagues; level of wages they earn (wage + bonus); managers being with their employees on special days (wedding day, birth day etc.)

Key Words: Motivation, Motivation Factors, Mehmet Akif Ersoy University, Personnels.

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK	II
TEZ ONAY SAYFASI	III
ETİK BEYAN METNİ	IV
TEŞEKKÜR METNİ	V
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR DİZİNİ	XV
TABLolar DİZİNİ	XVI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XVII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

MOTİVASYON

1.1. Motivasyonun Tanımı ve Süreci	3
1.1.1. Motivasyonun Tanımı.....	3
1.1.2. Motivasyon Süreci.....	5
1.2. Motivasyonun Önemi	5
1.2.1. Örgütsel Açıdan Motivasyonun Önemi.....	6
1.2.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi.....	6
1.2.3. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi.....	8
1.3. Motivasyon İle İlişkisi Olan Temel Kavramlar	8
1.3.1. Güdü.....	9

1.3.2. Dürtü.....	9
1.3.3. İhtiyaç (Gereksinim.....	9
1.3.4. Moral	9
1.3.5. İş Tatmini	10
1.3.6. Davranış	10
1.3.7. Kişilik	11
1.3.8. Adalet ve Eşitlik	11
1.3.9. İletişim.....	12
1.3.10. Performans	13
1.4. Motivasyonun Yararları.....	13
1.5. Motivasyon Çeşitleri	14
1.5.1. İç Motivler.....	14
1.5.2. Fizyolojik Motivler	15
1.5.3. Sosyal Motivler	16
1.5.4. Psikolojik Motivler.....	16
1.6. Motivasyonun Amaçları	17
1.6.1. Etkinlik	17
1.6.2. Verimlilik	18
1.6.3. Kalite	19
1.6.4. Karlılık	20
1.6.5. Maliyet-Fiyat Uygunluğu.....	20
1.7. Motivasyonun Temel Bileşenleri.....	21
1.7.1. Örgütsel Hedefler	21
1.7.2. Bireysel İhtiyaçlar	21
1.7.3. Efor.....	22

1.8. Motivasyonun Boyutları	22
1.8.1. Psikolojik boyutu.....	22
1.8.1.1. İçsel Motivasyon	22
1.8.1.2. Dışsal Motivasyon	23
1.8.2. Yönetsel Boyutu	24
1.10. Kurumlarda Uygulanan Motivasyon Teknikleri	25
1.10.1. Meslek veya Kurumu İle Bütünleşme	25
1.10.2. Motivasyon İçin İş Tasarımı	26
1.10.2.1. İşin Basitleştirilmesi	26
1.10.2.2. İş Rotasyonu	26
1.10.2.3. İşin Genişletilmesi	27
1.10.2.4. İşin Zenginleştirilmesi	28
1.10.2.5. İş Karakteristikleri Modeli	29
1.10.3. Alternatif Çalışma Programları	29
1.10.3.1. Azaltılmış İşgünü Sayısı.....	29
1.10.3.2. Esnek Zaman Uygulaması.....	30
1.10.3.3. İş Paylaşımı	30
1.10.3.4. Part-time Çalışma	30
1.10.3.5. Telecommuting.....	31
1.10.4. Personel Güçlendirme	31
1.10.5. Ceza ve Ödül	32
1.10.6. Yarışma ve Rekabet	33
1.10.7. Ayrıcalıklar Tanıma	33
1.10.8. Gözdağı	33

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KURAMLARI VE ARAÇLARI

2.1. Motivasyonun Kuramsal Temelleri.....	34
2.1.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım.....	34
2.1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	34
2.1.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	36
2.1.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı.....	38
2.1.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yaklaşım.....	40
2.1.2.1. Klasik Beşeri İlişkiler (Hawthorne Araştırmaları)	40
2.1.2.2. Modern Beşeri İlişkiler	41
2.1.2.3. Teori Z.....	42
2.1.3. Modern Yönetim Teorisi.....	44
2.1.3.1. Sistem Yaklaşımının Tanımı ve Özellikleri	45
2.1.3.1.1. Sistem Yaklaşımının Tanımı	45
2.1.3.1.2. Sistem Yaklaşımının Özellikleri.....	46
2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımının Tanımı ve Özellikleri	49
2.1.3.2.1. Durumsallık Yaklaşımının Tanımı	49
2.1.3.2.2. Durumsallık Yaklaşımının Özellikleri.....	50
2.2. Motivasyon Kuramları	51
2.2.1. Kapsam Kuramları	52
2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	52
2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	57
2.2.1.3. Alderfer'in E.R.G. Kuramı	60
2.2.1.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	62
2.2.2. Süreç Kuramları	64

2.2.2.1. Victor H. Vroom'un Bekleyiş Kuramı	65
2.2.2.2. Lawler ve Porter Bekleyiş-Değer Kuramı	67
2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	68
2.2.2.4. Locke'un Amaç Kuramı	71
2.2.2.5. Skinner'in Pekiştirme Kuramı	74
2.3. Motivasyon Araçları (Motivasyonu Etkileyen Faktörler)	75
2.3.1. Ekonomik Faktörler.....	75
2.3.1.1. Ücret Artışı	76
2.3.1.2. Primli Ücret	76
2.3.1.3. Kara Katılma	76
2.3.1.4. Ödüller	77
2.3.1.5. Sosyal Faydalar/Yararlar	78
2.3.2. Psikolojik Faktörler	78
2.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	78
2.3.2.2. Sosyal Katılma.....	79
2.3.2.3. Değer ve Statü	79
2.3.2.4. Gelişme ve Başarının Takdir Edilmesi.....	80
2.3.2.5. Çevreye Uyum.....	80
2.3.2.6. Öneri Sistemi	81
2.3.2.7. Psikolojik Güvence.....	81
2.3.2.8. Sosyal Etkinlikler	82
2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	82
2.3.3.1. İşin Özellikleri	82
2.3.3.2. Amaç Birliği	83
2.3.3.3. Yetki ve Sorumluluk Dengesi	83

2.3.3.4. Eğitim ve Yükselme	84
2.3.3.5. İş Görenlerin Kararlara Katılması	85
2.3.3.6. İyi Bir İletişim Sistemi	85
2.3.3.7. Takım Çalışması.....	86
2.3.3.8. Kalite Kontrol Çemberleri.....	86
2.3.3.9. Fiziksel Koşullarının İyileştirilmesi	87
2.3.3.10. Müzik Eşliğinde Çalışma	88
2.3.3.11. Rekabet.....	88
2.3.3.12. Adaletli Ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi.....	88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA

3.1. Gereç ve Yöntem	89
3.1.1. Araştırmanın Amacı	89
3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	89
3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	89
3.1.4. Veri Toplama Yöntemi.....	89
3.1.5. Verilerin Analiz Yöntemi.....	90
3.1.6. Verilerin İstatistiksel Analizi	92
3.2. Bulgular ve Yorumlar.....	93
3.2.1. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerine Yönelik Bulgular	93
3.2.2. Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlere Yönelik Bulgular	95
3.3. Araştırma Sonuçları.....	113

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	114
KAYNAKÇA	117
EKLER.....	121
ÖZGEÇMİŞ.....	123



KISALTMALAR DİZİNİ

akt. : aktaran

edt. : editör

ERG : Exintence. Relatedness and Growth

ILO : Uluslararası Çalışma Örgütü

KMO değeri : Kaiser Mayer Olkin değeri

SPSS : Statistik Package For Social Sciences

v.b. : ve benzeri

vbg. : ve benzeri gibi

v.d. : ve diğerleri

VİG : Varolma, İlişkili Olma ve Gelişme

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Motivasyonu Etkileyen Faktörler Ölçeği Faktör Yapısı	91
Tablo 2. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri	94
Tablo 3. Motivasyonu Etkileyen Faktörlere İlişkin Ortalamalar	95
Tablo 4. Çalışanların Yönetici İle İlişkiler İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları	96
Tablo 5. Çalışanların Fiziksel Sosyal Ortam İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları	99
Tablo 6. Çalışanların Çalışma Koşulları İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları	101
Tablo 7. Çalışanların Ödüllendirme Ve Sosyokültürel Faaliyetler İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	103
Tablo 8. Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları	104
Tablo 9. Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Hizmet Yılına Göre Ortalamaları.....	106
Tablo 10. Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Yaşa Göre Ortalamaları	107
Tablo 11. Motivasyonu Etkileyen Faktörlere Cinsiyete Göre Ortalamaları	109
Tablo 12. Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Medeni Duruma Göre Ortalamaları	110
Tablo 13. Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Yöneticilik Görevi Durumuna Göre Ortalamaları.....	111
Tablo 14. Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Çalışılan Yere Göre Ortalamaları	111
Tablo 15. Motivasyonu Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi.....	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	53
Şekil 2: Çift Faktör Kuramı	60
Şekil 3. Motivasyonu Etkileyen Faktörlere İlişkin Puanlara Ait Diyagram	96



GİRİŞ

İşletmelerin, kurumların birincil unsuru insandır. Kurumlarda çalışan insanların anlaşılması, beklentilerinin karşılanması, çalışanın verimini ve performansını etkileyecektir. Bir yöneticinin, örgütteki asıl işi çalışanların yeteneğini ve potansiyelini örgüt lehine ortaya çıkarmaktır. Bunun için en güçlü araç, motivasyondur. Çalışanların görevinde başarılı ve verimli olabilmesi için, maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekmektedir.

Motivasyonu yüksek olan insan, işini severek ve isteyerek yapmaya çalışır. İşinden zevk alarak çalışan personel, maksimum performans sergiler.

Her çalışanın motivasyonunu artıran nedenler farklı farklı olabilir. İnsanları motive eden faktörler, onların ihtiyaç ve beklentilerine bağlıdır. Kişinin amacı para kazanmak ise, onun motivasyonunu artıran en önemli etken ücrettir. Kişinin amacı şirket içinde veya dışında iyi bir pozisyonda olmak ise, onun motivasyonunu arttıran en önemli etken ise, terfi imkanının verilmesidir.

Ancak, bu ihtiyaç ve beklentiler zaman içerisinde değişebilir. Örneğin, 20'li yaşlarda kişinin amacı, sadece bir iş sahibi olmak olabilir, 30'lu yaşlarda işinde kariyer ve ücrete önem verilebilir veya 50'li yaşlarda bir insanın hedefi emekli olmak olabilir. Sonuç şu ki, kişiyi motive eden unsurlar, zamana ve iş deneyimine göre değişebilmektedir. Yöneticiler de, çalışanlarının hangi motivasyon faktörlerinden etkilendiklerini bilip, onları sağlamaya çalışmalıdır. Yönetici, işletmenin amaçlarının ancak, çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceğinin farkında olmalıdır. Yöneticinin başarısı, çalışanlarının örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarına, yetenek ve bilgilerini bu yönde harcamalarına bağlıdır.

Eğitim hizmeti veren bir kurum olarak üniversitelerde de, çalışanların motivasyonu çok önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada, çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, motivasyon kavramı, tanımı, önemi, süreci, motivasyon ile ilişkili temel kavramlar, motivasyonun yararları, motivasyon çeşitleri, motivasyonun amaçları, motivasyonun temel bileşenleri, motivasyon boyutları ve kurumlarda uygulanan motivasyon tekniklerinden söz edilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, motivasyonun kuramsal temelleri, motivasyon kuramları ve motivasyon araçları üzerinde durulmuştur. Çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörler yani motivasyon araçları üç başlık altında incelenmiştir. Bunlar; ekonomik faktörler, psikolojik faktörler ve örgütsel ve yönetsel faktörlerdir. Hangisinin motivasyonu nasıl etkilediği konusu ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, araştırma ve bulgular üzerinde durulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

MOTİVASYON

1.1. Motivasyonun Tanımı ve Süreci

Motivasyonun tanımı ve süreci aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1.1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kelimesi hareket etmek anlamına gelen MOT-Movere (hareket) kökünden ve sözcüğünden gelmektedir. Çoğu zaman motiv Türkçe karşılığı olarak da “güdü, dürtü veya harekete geçirici” kullanılır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010:17). Kısaca Motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç, enerji demektir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 17). Motivasyon, insanların ve diğer organizmaların davranışlarını yönlendirme ve onlara enerji vermesiyle ilgilidir (Feldman, 1997: 275).

Motivasyonla ilgili bazı tanımlamalara aşağıda yer verilmiştir:

Motivasyon; “kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri” şeklinde de tanımlanabilir (Koçel, 2014:730). Motivasyon, kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir (Özalp ve Kırel, 2011: 277).

Bir davranışın yapılması isteğidir. Hedeflenen sonuç, birey için anlam taşıdığı davranış sürdürülür. Ayrıca, bireylerin kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdülerle, özel bir şekilde davranmalarının özendirilmesidir (Tınaz, 2013: 5).

Motivasyon, kişilerin, belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup, ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Motivasyon, çalışanların isteklendirilmeleri ve bu yolla kişisel ihtiyaçlarını en iyi biçimde tatmin edeceklerine inandırılmaları sürecidir (Ataman, 2009: 521). Ayrıca motivasyonu, bir hedefe ulaşma doğrultusunda gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılık olarak da tanımlayabiliriz (Robbins ve Judge, 2012: 204).

Motivasyon, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel bir güç olarak da tanımlanmaktadır. Başka bir perspektiften

bakıldığında, motivasyon bir hedefe doğru ilerleme davranışı veya eğilimidir (Keser, 2014: 96).

Motivasyon, bir kişinin bir hedefe ulaşmak için göstermiş olduğu tutarlılık, hedef ve azim sürecidir (Erdem, 2012: 205).

İnsanları belli davranışta bulunmalarına teşvik eden çeşitli güdü ve güdüler topluluğuna motivasyon denir. Motivasyon bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine etkide eder. Motivasyon eylemde bulunma isteğidir ve yapılan fiilin kişinin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe kişi davranışını sürdürür. Motivasyonun sağladığı güdülerin etkisiyle, eyleme geçme ve bunu sürdürme isteği duyulur (Genç, 2007: 257).

Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2012; 498). İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır (Eren, 2013: 532).

Motivasyon, örgütün ve bireylerin gereksinimlerini doyumla sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Budak ve Budak, 2010: 60).

Motivasyon tanımlarına göre, motivasyonun temelini oluşturan üç ana faktör vardır (Sökmen, 2010: 158):

- İnsan davranışını tetikleme,
- bu davranışı yönlendirme ve
- bu davranışı sürdürme.

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır: birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlemlenebilir (Koçel, 2014: 731).

Motivasyonun iki seviyesi vardır: hayatta kalmak ve başarılı olmak. İnsan hayatta kalmak için güvenliğe, beslenmeye, barınmaya ihtiyaç duyar. Bunlar günlük hayatımızın temel fizyolojik ihtiyaçlarıdır. İnsan, bu temel ihtiyaçlar giderilirse başarı, duygusal tatmin, kişisel gelişim, değerli olmak, kabul edilmek gibi diğer ihtiyaçlara

bakmaya başlar. Yani insanı harekete geçiren düşünceleri, inançları, kısaca ihtiyaçlarıdır (Genç; 2007: 255). Bu tanımlardan ortaya çıkan iş motivasyonunu; işle ilgili davranışları başlatan ve bu davranışın biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal faktör olarak tanımlayabiliriz (Acuner, 2010: 35).

1.1.2.Motivasyon Süreci

İnsan gerek psikolojik, gerekse de fizyolojik yapısı ile bir bütündür. Bu yapının temelinde de bir denge yer almaktadır. Organizmanın her hangi bir ihtiyacı olduğunda bu denge bozulmaktadır. Bu dengenin yeniden sağlanması için ihtiyacın giderilmesi veya tatmin edilmesi gerekir (Sökmen, 2010: 163).

İnsan hayatı boyunca ihtiyaçlarını giderme peşinde koşar. İhtiyaçlarını giderebilirse mutlu, gideremezse mutsuz insan olur. İhtiyaçlarının bir amaca yönelik davranışa dönüşme sürecine, motivasyon süreci denir (Sabuncuoğlu ve Tüz; 2008: 35). Motivasyon, statik bir durum olmayıp, birbiri ile etkileşim içinde ve birbirlerini izleyen aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç ihtiyaçlarla başlar ve tatmin ile sona erer (Sökmen, 2010: 163).

Motivasyon sürecinin dört aşamadan oluştuğu söylenebilir (Budak ve Budak, 2010: 60):

1-aşama: Gereksinim: Her bireyin tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri vardır. Birey de bu gereksinimlerin ortaya çıkması ile motivasyon süreci başlar.

2-aşama: Uyarılma: Bireyde itici bir gücün meydana gelmesi için uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu güç, fiziksel ve ruhsal isteklenmedir.

3-aşama: Davranış: İhtiyaçlarını gerçekleştirmek için uyarılan birey bir davranışta bulunur. Davranışta bulunmanın amacı doyuma ulaşmaktır.

4-aşama. Doyum: İhtiyaçlar karşılandığında doyuma ulaşılır ve motivasyon süreci tamamlanmış olur.

1.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyonun bir yönetim fonksiyonu olarak önemi, örgütte insanın ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır. Bireyin davranışlarını etkileyen ve davranışlara yön veren arzu ve amaçların yanı sıra,

çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi bir takım çevresel unsurlar da bulunmaktadır. Kişi, arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkabilmektedir. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiseldir ve bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya arttırabilir. Güdülerin yanı sıra özendirme araçları da bireyin davranışlarının yönlendirilmesine etki etmektedir. Arzu ve ihtiyaçları yönetimin kendisine sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilen bireyin iş yapma arzusu da bu sayede artacaktır. Bireyin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bu araçlar, onun aynı zamanda örgüt amaçlarını da benimsemesini ve bu uğurda faaliyetlerini yoğunlaştırmasını sağlar. Rasyonel bir motivasyon sistemi ruhbilim ve toplum bilim ilkelerine dayanmalıdır (Şimşek vd., 2011:178).

1.2.1.Örgütsel Açıdan Motivasyonun Önemi

Örgütlerde personeli kazandırmak ve başarılı olmak için, öncelikle personeli başarılı olmaya güdülemek şarttır. Zira, başarının temel aracı motivasyondur (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 64,65). Örgüt çalışanlarının, görevinde başarılı ve verimli olabilmesi için, maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekmektedir. Motive olan kişi, amaç ve hedeflere ulaşmak ve başarılı olmak için gerekli olan gücü sağlamış olur (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 64).

Örgüt hedeflerine ve amaçlarına uygun bir motivasyon sistemi, örgütlerde şu yararları sağlayabilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 64):

-İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine olanak hazırlar.

-Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlar.

Motivasyon, çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan yöntemleri içerir. Motivasyon, bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, öte yandan çalışanların örgütten bekledikleri doyumun arttırılmasını amaçlar (Genç, 2007: 261).

1.2.2.Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmelerini sağlayan birincil unsur işletme çalışanlarıdır. Dolayısıyla, işletme yöneticileri çalışanlarından en yüksek verimde

çalışmalarını isterler. Örgütlerin çalışanlarını motive edebilmesi, çalışanların sorumluluk üstlenebilmesi için, bazı özelliklerinin olması gerekir. Bu tür kurumların açık ve net bir vizyonu vardır. Çalışanların önemli konularda rol almasına fırsat verilmesi, onların sorumluluk ve çalışma isteklerini artırır. İşle ilgili beceriler kazandırabilir, bazı yeteneklerini geliştirilebilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 65).

Bireylerin çalışırken yüksek performans gösterebilmeleri, yaptıkları işten ve buldukları iş çevresinden memnun olmalarına bağlıdır. Çalışanların performansları arasında gözlenen farklılıklar, işe güdülenme dereceleri arasındaki farklılıkların bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kendine, örgütün amaçları ile bağlaştırılacak amaçlar koyan ve bu amaçlara ulaşmak için ısrarlı ve gayretli bir biçimde çalışan bireylerin güdülenme dereceleri yüksek olmaktadır. Çalıştığı işletmede fikirlerine, yeteneğine, deneyimine, kısaca kendisine değer verildiğini anlayan insan mutlu olur. Böylelikle, yaratıcılığı ve verimi artar. Bu sebeple bulunduğu örgütten hiçbir beklentisi kalmamış insanların dahi, zaman içinde örgütün amaçlarını benimseyerek kendi kişisel amaçlarıymış gibi algılamalarının sağlanması da, amaçların saptanmasında alınacak kararlara bu kişilerin katılımının gerçekleşmesiyle mümkün olur. Örgüt içinde belirli aralıklarla yapılacak toplantılarda kalitenin ve verimliliğin artırılması konusunda çalışanların görüşlerinin alınması ve bu kararların uygulamaya geçirilmesi ile sonuçların paylaşılması, bireyin motivasyonunu büyük ölçüde artıracaktır (Tınaz, 2013: 16).

Motivasyon kişinin yeteneklerini göstermesi konusunda ona destek sağlarken, düşük moral ve motivasyon, çalışanlarda bazı sağlık sorunlarına yol açabilir. Bunların yanında düşük motivasyonun ortaya çıkarabileceği olası sakıncalar da şöyle özetlenebilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 65):

-Çalışanın düşünsel emeği ve yeteneği, işin görülmesinde etkin ise, verim düşük ölçüde etkilenir; ama çalışanlar, düşünsel emek ve yeteneklerini işin görülmesinde kullanmıyorsa, örgütsel verimlilik önemli ölçüde etkilenmez.

-Düşük moral çalışan üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olur, genellikle A tipi kişilik özelliğindeki insanlar düşük motivasyon faktörlerinden daha fazla etkilenir.

-Düşük moral işten ayrılmalara neden olur, böylece işçi devri yükselir. İş yerinde devamsızlık ve izinler artar.

1.2.3.Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

Yönetici, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamının, organizasyonel hedeflerin ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeğinin farkında olmalıdır. Yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu yönde harcamalarına bağlıdır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 66).

Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Kendisi motive olmayan bir yöneticinin çalışanlarını motive etmesi ve performans göstermesi beklenmemelidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 66).

Yöneticiler, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve çalışanların davranışlarını olumlu şekilde kullanabilmek için, motivasyona önem verirler. Yönetici açısından önemli olan, tüm çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlamaktır. Yöneticinin örgütteki asıl işi, çalışanların yeteneğini ve potansiyelini örgüt lehine açığa çıkarmaktır. Bunun en güçlü aracı motivasyondur (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 66-67). Etkin liderler çevresine esin kaynağı olurlar. Bunun için yöneticiler, görkemli fakat gerçekçi hedefler oluşturmalarıdır, tavırlarına yüksek bir enerji ve sınırsız coşku hakim olmalıdır, insanlarda üstün bir amaç ve yön duygusu oluşturabilmelidirler. Başarı için plan yapmalı ve kestirme yolları araştırmalıdır. Hiç bir şey insanları başarı kadar başarılı olmaya motive edemez (Genç, 2007: 263).

Çalışma yaşamında kalitesi yüksek olan başarılı bir örgüt incelendiğinde bir takım unsurlar belirginleşir. Bunlar ilişkilerde karşılıklı güven, kararlara katılım, iletişim, yüksek beklenti ve hedeflerdir. Çalışanları, yaptıkları işin önemine inandırmak, onlara yetki devredip sorumluluklarını arttırmak, iş çeşitliliği yaratmak, kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratmak, alınan kararlarda kendilerine söz hakkı vermek, çoğu kez maddi bir ödülünden daha etkili bir motivasyon etmenidir (Tınaz, 2013: 15).

1.2. Motivasyon İle İlişkisi Olan Temel Kavramlar

Motivasyon ile ilişkili olan bazı kavramlar ayrıntılı bir şekilde aşağıda açıklanmıştır:

1.3.1. Güdü

Harekete geirilmif, diğer bir ifade ile uyarılmif ihtiyaa güdü denir (Güney; 2001: 225). İstekleri, arzuları, gereksinmeleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır (Cüceloğlu, 2000: 229). Davranıfı harekete geçirici olarak dfnlebilir (Morgan;1998:190). Diğer bir tanımla, insanı bir amacını gerçekleştirmeye bilinçli olarak yönelten i güçtür (Başaran, 2008: 81-82). Gdy, “davranıfı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum” olarak ta tanımlayabiliriz (Baysal ve Tekarslan, 2004: 147).

Motivasyon, insanların nasıl düşündüklerini, hareket ettiklerini ve hissettiklerini açıklamamıza yardımcı olan faktörlerdir. Güdüler ise, kişiye bir işi yapması için enerji sağlayan ve bu isteğin davranıfa dönüştürülerek problemin çözülmesine ya da hedefe ulaşılmasına yardımcı olan spesifik glerdir (Holanen ve Santrock, 1999: 330).

1.3.2. Dürtü

Fizyolojik ihtiyaçların organizmayı harekete geçirmesine dürtü denir (Güney, 2008: 349). İnsanı, açlık, susuzluk, solumak, soğuktan sıcaktan korunmak gibi yaşamak için gereken davranışlara yönelten ve doğuştan getirilen itici güçtür. Dürtülerin, insanı davranıfa itme gücü yüksektir (Başaran; 2008: 81-82). Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü denir (Cüceloğlu, 2000: 229).

1.3.3.İhtiyaç (Gereksinim)

İhtiyaç, gereklilik, yokluk, çaresiz kalıp isteme ve muhtaçlık anlamına gelmektedir. İktisadi faaliyetlerin itici gücünü meydana getirmekte ve aslında psikolojik ve sosyolojik bir kavram olmasına rağmen, Von Herman’a göre de, genelde, “giderilme isteği ile birlikte yokluk duygusu” şeklinde tanımlanabilir (Ertürk, 2011:6). Fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulmasından kaynaklanan eksikliklerdir. Bu eksiklikler açığa çıkana kadar kişi motive olmaz (Güney; 2001: 225). Başarı, sevgi, sosyal onay, statü gibi daha karmaşık güdüler için kullanılır (Morgan; 1998: 190).

1.3.4. Moral

Bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfere “moral” denilebilir. Örgütlerde, bir takım ruhunun geliştirilmesi işbirliğinin sağlanması

gerekmektedir. Düşük ve yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken; belli bir grup veya kişi ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir (Eren, 2012: 197).

1.3.5. İş Tatmini

Çalışanların yaptıkları işe, karşı duydukları olumlu veya olumsuz düşünceler şeklinde tanımlanabileceği gibi çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durum olarak tanımlanır (Akkirman, 2004: 174).

İş tatmini, bütün olarak işe ilişkin bir tutum şeklinde ele alınabileceği gibi, işin çeşitli yönlerine ve özelliklerine ilişkin bir tutum olarak da tanımlanabilir. Ücret, ilerleme, iş güvencesi, iyi sosyal ilişkiler gibi beklentilerin her birinden duyulan memnuniyet bir bütün olarak iş tatminini oluşturur. İş tatmininin düşük olması bu beklentilerin karşılanma düzeyinin düşük olmasını ifade etmektedir. Kısaca, iş tatmini, çalışanın işine yönelik genel tutumu şeklinde ifade edilmektedir. İş tatmini, çalışma koşulları, işte yükselme olasılığı, başarıların tanınması, başarı hissinin hissedilmesi gibi etmenlerden oluşmaktadır (Akkirman, 2004: 175).

Motivasyonla iş tatmini içiçedir. Ancak, her motive olan insan iş tatmini alıyor denilemez. Örneğin, düşük sosyo-ekonomik düzeyli ülkelerde işsizlik yaygınrsa, ücret, kişi için motive edici bir faktör olabilir. Fakat çalışan kişi için iş tatmini sağlayamaz. İşini hakkıyla yapan, işinin gereğine ve niteliğine uygun üretim yapan kişinin de mutlaka iş tatmini aldığı söylenemez (Silah, 2005: 109).

1.3.6. Davranış

İnsanların ve hayvanların gözlenebilen ve ölçülebilen hareketlerine “davranış” denir. Başka bir deyişle, organizmaya gelen etkiye karşı gösterilen bilinçli tepki ve canlıların gözlemlenebilen faaliyetlerine verilen addır. Davranışların bazıları, objektif yani ölçülebilir özelliktedir. Jest ve mimikler, vücudumuzdaki değişimler gibi. Bazıları ise, doğrudan ölçülemez yani, sübjektiftir. Ağrı, sancı, ıstırap, aşk, kin, nefret gibi. Davranışlar doğru, yanlış, normal, anormal, iyi ve kötü olarak ayrılıp toplumdan topluma gruptan gruba farklılık göstermektedirler (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 10).

1.3.7. Kişilik

Genellikle bireyleri birbirinden ayıran davranışlar toplamına verilen addır. Bir anlamda kişilik, evrende yaşam sürdürmenin temelidir. Tutumlar, beceriler, hoşlanılan ve hoşlanılmayan şeyler ve bireyin kendisini nasıl gördüğü, belirli bir biçimde tek bir kişiye ait olan davranışın kökleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 45). Toplumbilim Terimleri Sözlüğünde ise, kişilik, “bireyin toplumsal yaşamı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların tümü” şeklinde tanımlanır. Ruhbilim Terimleri Sözlüğünde de “Kişinin işler durumdaki ruhsal, bedensel ve fizyolojik özelliklerinin kendine özgü olan az çok durağan bütünlüğü” olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu; 2010: 69). Psikologlara göre, kişilik, bireyin özel ve ayırt edici davranışlarıdır. Özeldir, çünkü bireyin sıklıkla yaptığı ya da kendine özgü tipik davranışlarını temsil eder. Ayırt edicidir. Çünkü, bu davranışlar kişiyi başkalarından ayırır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 69). Bir başka tanıma göre kişilik, bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin niteliklerini kapsayan bir kavramdır (Güney, 2006: 185).

1.3.8. Adalet ve Eşitlik

Adalet, belli bir toplumda, belli bir tarihsel dönemde bir toplumsal olgunun adil sayılması yoluyla, korunması tutumudur. Daha geniş bir tanımla adalet, temelinde eşit toplumsal şartlar ve imkanlar içinde bütün insanların özgürce ve çok yönlü gelişmesini, eşit hak ve sorumluluğun paylaşıldığı bir toplumda insanların yaratıcı olarak iş görebilmesini, herkese eşit hak ve ödevler tanınmış olmasını, kişinin erdemlerinin toplumca ve toplumun bütün fertleri tarafından güvence altına alınmış bulunmasını öngören ve dile getiren ahlak ve hukuk ilkesidir (Güney, 2004: 2). Eşitlik de; bedensel, ruhsal özellikleri ne olursa olsun, insanlar arasında toplumsal ve siyasal haklar yönünden ayırım bulunmaması durumudur. Başka bir ifade ile, diğerlerine benzer alınan ödüller ve çalışmak için kişisel katılımlar arasındaki farklılık ve benzerlik derecesini odaklayan bir yönlendirme görüşüdür (Güney, 2004: 80). Örgütsel adalet kavramı ise, Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisi, çalışanların örgüte sağladıkları yararlar ile, onların örgütten sağladıkları kazanımları içerir. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş

başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (Özler, 2010: 42).

1.3.9. İletişim

Birbirinin varlığından haberdar olan ve belirli amaçlar için kişiler arasında bir takım düşünsel ve içsel mesajın alışverişi ile oluşan iki yönlü karşılıklı bir sonuç ve oluşumdur (Dogani ve Aysal, 2009: 115). Başka bir tanım ile, İletişim, bir bireyin veya grubun, diğer birey veya grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir ögenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir (Budak ve Budak, 2010: 184-185). İletişim, bir insandan diğerine, bilgilerin, fikirlerin, duyguların, tutumların ve kanaatlerin sözlü veya sözsüz olarak aktarılması sürecidir (Güney, 2006: 248). Örgütsel iletişim ise, işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve bireyler, gerekse işletme ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gereken ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir.

Örgütsel iletişimin özellikleri şöyledir:

- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir.
- Örgütü oluşturan unsurlar arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlar.
- Toplumsal ve teknolojik açıdan gelişmelere uyum sağlamaya çalışan bir sistemdir.
- Örgütün verimli ve etkin olarak yönetilmesine olanak sağlayan bir araçtır.
- Tek yönlü değildir.

Bir örgütte iletişim olmayınca, amaçlar ne derece iyi saptanırsa saptansın, görevler ne derece iyi düzenlenirse düzenlensin, eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olmayacaktır. Bu nedenle iletişim, bir örgütün varlığının temelini oluşturur denilebilir (Budak ve Budak, 2010: 184-185).

İş hayatı ile ilgili değişik kademelerde yapılan bir araştırma, yöneticilerin zamanlarının %75 ile %95'ini iletişim faaliyetlerine ayırmak zorunda olduğunu ortaya çıkarmıştır. Telefon görüşmeleri, toplantılar, raporların incelenmesi, emir ve direktif verme, mektup yazma, tele faks mesajlarını inceleme vb. faaliyetler iletişim sürecinin belli başlı örnekleridir (Ertürk, 2011: 160).

Örgüte ait strateji ve kararları hem örgüt içindeki birimlere ve çalışanlara hem de çevreye iletme de araç olan iletişim sürecinin etkinliğinin bir işletme açısından ne kadar önemli olduğu açıktır. Bilgilerin yanlış ya da eksik iletilmesi, örgütü amaçlarından saptıracağı için ve alınan kararların etkinliğini de bozacağı için toplam performansı da olumsuz etkileyecektir. Bu sebeple yöneticilerin iletişime bakış açısı ve tepkileri, işletmenin toplam verimliliğini arttırmak için analiz edilmeli ve bir iletişim stratejileri yol haritası oluşturulmalıdır (Akdemir, 2009: 341).

1.3.10. Performans

Amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik için harcanan çabanın nicel ya da nitel olarak sonuçlarının saptanmasıdır. Buna göre performans ölçümü, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gösterdiği tüm çabanın bir bütün olarak değerlendirilmesidir (Tutar, 2007: 215).

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği başka bir deyişle, neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak gösterimidir. Bir sistemin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı veya çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesini gösterir (Tutar, 2007: 215).

Performans genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen sonucu, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Tutar, 2007: 216).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirme ise, önceden belirlenmiş standartlar ile, karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların işteki verimliliğinin değerlendirilmesi sürecidir. Bu sayede kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir (Akdemir, 2009: 487).

1.4. Motivasyonun Yararları

Motivasyonun sistem, işgörenler ve örgüt açısından sağlayacağı faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sökmen, 2010: 167-168):

- İşgörenlerin temel ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak sağlayacaktır.
- İşgörenlerin toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, sosyal, güvenlik, destek vb.) karşılamalarına olanak sağlayacaktır.

-İşler, belirlenmiş zaman süreci içinde ve doğru standartlarda yerine getirilecektir.

-İşgörenler, iş sırasında yaptıkları işten zevk alacaklar ve kendilerine değer verildiğini düşüneceklerdir.

-İşgörenlerin performansları, istek içinde çalıştıkları için hem nitelik hem de nicelik olarak artacaktır.

-İşgörenlerin yeteneklerini geliştirebilecek önlemlerin alınmasına imkan sağlanacaktır.

-İşgörenlerin egolarını tatmin etmelerine (toplantılara davet, danışılma, kararlara katılma vb.) yardımcı olacaktır.

-İşgörenlerin moral seviyeleri yükselecek, bu durum ise mükemmel bir iş ortamı sağlayacaktır.

-Başarı durumları, ilgili kişiler tarafından izlenecek ve fazla denetim gerekmeyecektir.

-İşgörenlerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır.

-İşgörenleri, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönlterek, aralarındaki pozitif rekabeti artıracaktır.

-Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullar paralelinde, işletmeleri esnek motivasyon sistemleri kullanmaya teşvik edecektir.

-Yüksek motivasyona ve dolayısıyla da performansa sahip işgörenler, gerek yöneticileri, gerekse de diğer işletme çalışanları tarafından takdir edilecek, karşılığında maddi ve manevi tatmin sağlanacaktır. Bu durum ise, onların örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıracaktır.

1.3. Motivasyon Çeşitleri

Motivasyon çeşitleri aşağıda kısaca açıklanmıştır. Bunlar; İç motivler, fizyolojik motivler, sosyal motivler ve psikolojik motivlerdir.

1.5.1. İç Motivler

İçgüdü, bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinimlere yönelten bilinçsiz ve öğrenilmemiş davranışlardır (Sökmen, 2010: 159). Bir bakıma ussal olmayan güdü

sınıfı içinde değerlendirilebilirler. İç güdüler, insanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten olgular ya da tepkiler diye de tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 123). Bir davranışın içgüdü olması için, kesin fizyolojik nedeni olmalı, bu davranışın hayvanlar aleminde evrensel bir niteliği olmalı ve davranış öğrenme sonucu değişmemelidir (Sökmen, 2010: 159). İç motivler, insanların hayvanlarla paylaştıkları ortak güdülerdir. Bu tür motivler öğrenmeyi gerektirmez ve yaşam boyu unutulmazlar. Çoğu zaman soyaçekime ilişkin karmaşık hareket dizileri şeklinde görünürler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 42). Örümceğin ağ, tırtılın koza yapması gibi (Sökmen, 2010: 159).

İç motivler, bilinçsiz olmakla birlikte, belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtır. Ancak, insanların bilinçli davranışlarını açıklamada iç güdülerin yeri yoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 42).

1.5.2. Fizyolojik Motivler

İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinimlerin elde edilmesine yönelmiş güdülerdir. Yarı bilinçli yarı bilinçsiz olan bu güdüler, tüm insanlarda var olmakla birlikte kişiye göre değişiklik gösterir (Sökmen, 2010: 159). Bu tür motivler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramında da ilk sırada yer almaktadır. Fizyolojik motivlere örnek olarak Maslow'un temel gösterdikleri sıralanabilir. Bunlar: beslenme, barınma, giyinme, ısınma, seks gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli ve zorunlu olan ihtiyaçlardır (Genç, 2007: 258).

Bu güdüler yaşamın temel fizyolojisinden doğdukları gibi insan ırkının devamı ve korunması için de büyük önem taşırlar. Bu nedenle fizyolojik gereksinimlere dayanan güdüler, bütün insanlarda var olmakla birlikte, şiddeti kişiden kişiye değişir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 124).

Fizyolojik güdülerin bir bölümü biyolojiktir. Örneğin, yaşamın sürdürülebilmesi için hava alma vazgeçilmez bir gereksinimdir. Havasız kalan bir insanın temiz ve bol oksijenli hava almak amacıyla davranışa geçmesi biyolojik bir güdülenmedir. Belli bir süre çalışan insanın dinlenme isteği de fizyolojik motivasyona örnektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 43).

1.5.3. Sosyal Motivler

İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özellik, bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemidir. Toplumun beğendiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolü oynar (Sökmen, 2010: 159). Toplumların değerli olarak gördüğü olgulardır. Birey bunlara ulaşmak için tüm çabasını harcar. Bunlar; gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Sosyal motivler bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşurlar. Diğer taraftan bu motivlerin oluşması doğrudan doğruya toplum koşullarına da bağlı olabilir. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal motivlere sahip olması doğaldır (Genç, 2007: 258).

Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik özellikteki güdülerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar. Bazı zamanlarda sosyal güdüler fizyolojik güdülerini aşabilir. Örneğin, savaş sırasında dinsel inançların etkisiyle “ölürse şehit, kalırsa gazi” olmak güdüsü bireyin fizyolojik gücünden daha etkili olabilmektedir. Bu ideal düşünce sosyal motivlerin eseridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 43).

1.5.4. Psikolojik Motivler

Bu güdüler, düşünsel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanabilir. Örneğin, bir işi başarma düşüncesi, bir şeye ilgi ve bir kişiye sevgi duyma, duygusal bir gereksinimdir. Olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişken nitelik taşıırken, diğerleri sinirlenip tepki gösterirler (Sökmen, 2010:159, 160). Psikolojik motivler, bireylerin iç yapısıyla ilgili olduğu için ancak oluşuktan sonra öğrenilebilir. Ama bu motivlerin nedenini anlamak çok güçtür. Motivasyon çeşitlerinin içinde en karmaşık olan psikolojik motivlerdir. Çünkü bireyler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi her bireyin farklı farklı algılamaları çok yüksek bir olasılıktır (Genç, 2007: 258). Örneğin, bazı olaylar karşısında son derece soğukkanlı görünen kişilere karşılık, benzer olaylar karşısında çabuk sinirlenen kişiler vardır. Diğer taraftan, başkalarına karşı saygılı ve hoşgörülü davranan kişilerden farklı olarak bazı kişilerin saldırgan, bozguncu ve kırıcı davrandıkları görülür. Buna benzer bazı şeylere karşı aşırı düşkünlük ya da

ilgisizlik, sıkıntı, kuruntu, korku ya da mutluluk duygusu kişilere göre son derece değişken nitelik taşır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 45).

1.4. Motivasyonun Amaçları

Motivasyonun amaçları; etkinlik, verimlilik, kalite, karlılık ve maliyet-fiyat uygunluğudur. Bunlar, aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.6.1. Etkinlik

Bir örgütün amaçlarına ulaşma derecesi olarak tanımlanan etkinlik, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için en rasyonel biçimde kullanılması olarak tanımlanabilir. Etkinlik, doğru işlerin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Etkinlikte esas olan işi doğru yapmak değil, doğru işler yapmaktır ve bu da sadece rasyonel bir planlama sayesinde olabilir. Etkinlik, örgütsel kaynakların sinerji yaratacak şekilde eşgüdümlemesini sağlar (Tutar, 2007: 209).

İşletmenin etkin çalışabilmesi için, insan gücü, iyi araç-gereç kullanımı, teknolojik ve yönetim ile ilgili yenilikler, hammadde kullanımı vb. gibi bazı kaynaklardan yararlanması gerekir. Çalışanın birey ya da grup olarak etkinliğini artırmanın yolu özendirici ya da güdüleyici araçların kullanılmasıdır (Dicle ve Dicle, Akt. Kaplan, 2007: 8).

Etkinlik, çıktıların amaca uygunluk derecesini gösterir. Örneğin müşterilere daha iyi hizmet verilmesi, daha iyi yönetim raporları, daha etkili teslimat vb. gibi işler etkinliği artırır (Tutar, 2007: 209).

Örneğin, bir işletmenin üretim hedeflerine ve standartlarına maksimum düzeyde ulaşması mümkün olabilir. Ancak, aynı işletme etkin olmayabilir. Çünkü dış çevredeki standartlar daha yüksek olabilir ve bu standartların altındaki hedeflerin gerçekleştirilmesi sonuç olarak etkinlik getirmeyebilir. Dış çevre normlarının altında çalışmak da etkin olmayan sonuçlar yaratabilir. Sonuç olarak etkinlik için, doğru normları belirleyip, bunları realize etmek gereklidir. Amaçlara ulaşmak etkililik olarak ifade edilebilirken, amaçlara en az çabayla ulaşmak etkinlik olarak ifade edilebilir (Akdemir, 2009: 138).

1.6.2. Verimlilik

En az kaynak (maliyet) ile en çok çıktıyı (kazancı) elde etme biçiminde ifade edilebilen bir durumdur (Aydın, 2010: 190). Verimlilik, çıktılarla girdiler arasındaki orandır. Bu oran, ne kadar çıktılar lehine gerçekleşirse verimlilik o oranda yüksek sayılır. Verimlilik çıktılarla girdiler arasındaki ilişkinin fiziksel ya da parasal olarak tanımlanmasıdır (Tutar, 2007: 194).

Genel anlamda verimlilik, bir işletmenin veya bir örgütün mal ve hizmet üretirken kaynaklarını ne kadar iyi kullandığını göstermek için kullanılan bir kavramdır (Tutar, 2007: 194). Verimlilik, örgütün üretme gücünün bir ölçüğüdür. Örgütün üretme gücünün yükselmesi alt sistemlerinin başarılı olduğunu da gösterir (Başaran, 1982: 30-31). Verimlilik, örgütün girdilerinin değerinden daha yüksek değerde çıktılar üretmek bunların örgüte dönüşünü en üst düzeye çıkarabilmektir. Örgütün verimliliği, örgütün iki amacının bütünleşmesinden kaynaklanır. Örgütün birinci amacı, örgütün ürettiği ürünün niteliğini en üst düzeye ulaştırmaktır. Örgütün ikinci amacı ise, çalışanların doyumunu sağlamaktır. Bu iki amacın gerçekleştirilme düzeyleri birleşik olarak örgütün verimliliğini gösterir (Başaran, 1982: 31).

Bireyin yetenekleri kadar, güdülenme düzeyi de iş veriminin yükseltilmesinde etkili olmaktadır. Kişilerin yeteneklerini, örgüt amaçları doğrultusunda, tam olarak kullanmalarını sağlamak için çalışanları güdüleyici uygun bir çalışma ortamı hazırlamak gerekmektedir. Güdüleyici bir ortam, çalışanların iş doyumunu artırır; örgütü benimsemelerini ve bağlanma duygularını güçlendirir; yeteneklerini en uygun düzeyde örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlar, iş başarılarını ve örgütün verimliliğini de artırır (Özgüven, 2003: 141-142).

Personelin verimli ve etkin çalışabilmesi büyük ölçüde maddi ve manevi açıdan tatmin edilmesi veya motive edilmesine bağlıdır. Bunun içinde öncelikle yönetimin insan unsuru olan çalışana diğer unsurlardan daha fazla önem verilmelidir. Bunun içinde yönetici personelini her yönüyle ve her fonksiyonu ile iyi tanımalı ve verimli bir şekilde çalıştırmalıdır (Aydın, 2010: 223).

Verimlilik düzeylerini sürekli geliştiren işgörenler, direkt olarak işletmenin gelişmesine katkı sağlamış olacaklar, sonrasında ise, çalışanların işletmeden başka beklentileri de doğabilecektir. Çalışanların kademelerinin yükseltilmesi konusu,

çalışanların temel beklentilerinden bir tanesidir. Verimlilik düzeyi yükseldikçe, işgörenler yönetim kademelerinde yer almak isteyeceklerdir. Çalışanların verimini yükselttikten sonra, yükseltmeyi göz önünde bulundurmeyen bir motivasyon konusu eksik kalacaktır (Akdemir, 2009: 137).

1.6.3. Kalite

Bir ürünün müşterinin o üründen beklentilerini ne derece karşıladığına olan inancının ölçüsüdür. Kalite, verimliliğe giden, maliyeti en fazla etkileyen, en az yatırım gerektiren bir yoldur (Güney, 2004: 134). Kalite, müşteri isteklerini biçimsel ve biçimsel olmayan biçimde en düşük giderle ilk defa ve her zaman karşılamaktır (Özalp, 2010: 400). Başka bir tanımla, kalite, bir ürün veya hizmetin amaca ve isteklere uygun olmasıdır. Ürün veya hizmetin müşteriye tatmin etmesi, müşteri isteklerini karşılamasıdır (Efil, 2006: 145).

Genel anlamda ise kalite, bir ürünün öngörülen kullanma şartlarına ve bildirilen ihtiyaçlara ne derece elverişli olduğunu gösteren bir kavramdır. Buna göre kalite, hiçbir zaman arzuya göre ayarlanabilecek bir ölçek değil, ürünün öngörülen görevi yerine getirebilmesi için gereklidir (Efil, 2010: 155).

Kalite, üretimde, tüketici ya da belirli bir alıcı kitlesinin belirli gereksinimlerini, belirli bir süre, en iyi biçimde karşılayan yeterli ve doyurucu kullanım olanağı sağlayan bir ürünün özelliklerini ifade eden bir kavram olarak bilinir. Kalite, bir ürün ya da hizmetin, belirlenen, olası gereksinimlerini, karşılama potansiyeline ilişkin özelliklerin tümünü kapsar (Özgüven, 2003: 247).

Klasik yönetim anlayışında iş tatmini, motivasyon gibi kavramlara sadece verimliliği artırmak, daha çok üretmek ve daha çok satmak amacıyla ilgi duyulmuştur. 1970’li yıllarda General Motors, Japonlara karşı rekabet başlatarak her düzeydeki çalışanın yaratıcı gücü, aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişimin sağlanamayacağı, bu nedenle insana her zamankinden daha çok değer verilmesi gerektiğini vurgulayarak “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” anlayışını başlatmıştır (Yenersoy, 1997: Akt.Kaplan, 2007:9).

1.6.4. Karlılık

Kar, belirli bir dönemdeki gelirlerle giderler arasındaki pozitif fark olarak tanımlanabilir. Gelirlerle giderler arasındaki negatif fark ise zararı ifade eder (Demirci, 2009: 47). Kar, işletme sahiplerinin işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve çalışanların temel motivasyon aracını oluşturmaktadır (H.I. Ansoff, 1997: Akt. Kaplan, 2007: 10)

Her işletmenin temel amacı kar elde etmektir. Kar, “bir işletmenin belirli bir dönem içerisinde elde ettiği gelirlerle aynı dönem içerisinde katlandığı giderler arasındaki olumlu farktır.” Kar, “bir ticari işletme için başarı kriteridir. Başka bir deyişle, ticari işletmelerin başarılı olup olmadığı, dönem sonunda ortaya çıkan karlılıkla belirlenir. Bu nedenle işletme faaliyetlerini kar sayesinde denetlemek olasıdır. Ayrıca, işletmenin diğer amaçları, işletmenin faaliyetlerinden kar elde etmesini zorunlu kılar. Bu açıklamalar gözönüne alınarak, her ticari işletme için en önem taşıyan ve vazgeçilmez amaçların başında karlılığın geldiği söylenebilir (Demirci, 2009:65).

1.6.5. Maliyet-Fiyat Uygunluğu

İşletmenin malzeme tedarikinde en düşük fiyat en uygun fiyat değildir. İşletme için malzeme tedarikinde miktar, kalite, zaman, kaynak ve maliyet bakımından da uygunluk sağlayan en düşük fiyat en uygun fiyat olarak kabul edilir (Ertürk, 2011: 229).

Çalışanların işlerinde daha iyi motive edilerek işi sahiplenmesi sağlanabilir. Yapılan çalışmalarda en az maliyetle en fazla ürün ve hizmetin elde edilebilmesi amacıyla çalışanların daha yüksek performans göstermeleri için gerekli koşullar sağlanmalıdır (Charles, 1997: Akt. Aydın, 2013: 80).

Bir kâr–zarar bilânçosundaki en büyük maliyet hedefi emektir, işgücüdür. Emek maliyetini azaltmanın çeşitli yöntemleri vardır (Charles, 1997: Akt. Kaplan, 2007: 11). Çalışanlara verilen ücret artışlarını geri almak, sağlık ve emeklilik harcamalarından kurtulmak için tam zamanlı çalışan yerine part–time personel çalıştırmak, asgari ücretle çalışanları istihdam etmeye öncelik tanımak, çalışanların yerine makine ve robotlardan yararlanmak, emekli olanların yerine yeni eleman almayı geri kalan çalışanlardan daha fazla yararlanmaya çalışmak gibi (Herbert, 1995: Akt. Kaplan, 2007: 12).

1.7. Motivasyonun Temel Bileşenleri

Motivasyonun temel bileşenleri hakkında aşağıda bilgi verilmiştir.

1.7.1. Örgütsel Hedefler

Hedefler, bireyin yapmaya istekli olduğu istenilen davranışlardır. Ancak, hedefler, örgüt ya da başkaları tarafından kişilerin yapmaları gerekli davranışlar olarak da belirlenebilir. Genel olarak bilinen bir gerçek, başkalarının kişi için belirledikleri hedefler, kişinin kendisinin belirlediği veya yapmaya istekli olduğu hedeflerle aynı olmayabilir. Bu sebeple, çalışanın belirlenen örgütsel amaca ulaşabilmesi gerekli koşulların neler olduğunu bilmesinde yarar vardır (Özgüven, 2003: 150).

Amacı gerçekleştirecek kişinin, amacın bilincinde olması ve bu amaca ulaşmak için nelerin yapılması veya başarılması gerektiğini bilmesi gerekir. Güdüleyici diğer bir koşul bireyin hedefleri, kendisi için kabul edilebilir olarak değerlendirmesi ve kabul etmesidir. Hedefleri kabul etmek, hedeflere ulaşmak için, bireyin gerekli davranışları göstereceği anlamına gelmektedir (Özgüven, 2003: 150).

Ulaşılması istenen hedeflerin “özelliği” ya da “niteliği”nin örgütlerce açıklanmış olması, hedefi gerçekleştirecek olan kişiye bilgi vermesi bakımından büyük önem taşır. Hedeflerin detaylı bir şekilde ifade edilmiş olması durumunda, kişi ne yapacağını ve kendisinden neler beklendiğini açık olarak görür ve anlar. Böylece, hedefler bireyin davranışına yol gösteren, yönlendiren bir nitelik kazanmış olur (Özgüven, 2003: 151).

1.7.2. Bireysel İhtiyaçlar

Tatmin edildiği zaman insana zevk, edilmediği zaman acı ve elem veren ve organizmada çeşitli gerilimlere neden olan itici güç olarak tanımlayabileceğimiz ihtiyaçlarımız, davranışlarımızın temelini oluşturmaktadır. Bu yönden incelendiği zaman ihtiyaçların, motivasyon, iş doyumu ve moral gibi temel değişkenlerin ağır bastığı yalnız iş dünyası değil, fakat tüm insan yaşamında önemli roller oynadıkları görülmektedir (Şimşek, 2009: 10).

Bazı ihtiyaçlar tatmin edilmekle kaybolmazlar ve hatta daha da kuvvetlenirler. Tatmin bu güdülere etki etmeyebilir. Bir kaşifin yeni bir makineyi keşfetmesi, başarılı bir sonuç verecek bir iştir veya kişisel bir değer sağlayacak hareketle ilgili ihtiyaçtır. Tatmin edildiği halde yeni hırslar ve arzular yaratabilir (Eren, 2013: 535).

1.7.3. Efor

İnsanların yaptıklarının karşılığında oluşan beklentiler eforla bağlantılıdır. Bu beklentide işletmelerde oldukça önemli bir etki olarak ortaya çıkmaktadır. Tatmin olmayı bekleyen birey, yaptığı iş karşılığında ihtiyaçlarını karşılayacak iş tatminine ulaşamıyorsa, sarf ettiği efor da bir eksilme olacaktır ve bu durum da motivasyonunun etkilenmesi kaçınılmazdır. (Baysal ve Tekarslan, 1996: Akt. Selen, 2009: 11)

Tatmin edilmemiş gereksinimleri bulunan ve bunları karşılamayı arzu eden bireyin içinde bulunduğu fizyolojik veya psikolojik gerilim durumu bireyin belirli davranışlar sergilemesine neden olabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996: Akt. Selen, 2009: 11)

1.8. Motivasyonun Boyutları

1.8.1. Psikolojik Boyutu

Motivasyon sürecinde bireyin amaçlı bir harekete (*efor*) yönelmesini sağlayan itici gücün mahiyeti ve bu eylemle ilişkili olarak oluşan tatminin ortaya çıkış zamanı, motivasyonun psikolojik boyutunu oluşturmaktadır (Öztabağ, 1970: Akt. Selen, 2009: 32).

Davranışlarımızın kişisel olan yönlerini çoğu zaman kendimiz de açıklayamayız. Çünkü bunların kökleri çocukluğumuzdan hatta genlerimizden başlayıp bugünkü çevresel etkilenmelere kadar gelmektedir. Bu bakımdan, bireyin davranışına, davranış yönüne ve davranış özelliklerine bakmakla, o davranışı etkileyen güdüyü anlayabilirsek de nedenini anlayamayız. Çünkü bir davranışı etkileyen güç ile davranışı doğuran olaylar birbirinden farklıdır (Öztabağ, 1970: Akt. Selen, 2009: 32).

Bireyi harekete geçirip onu davranışa sevk eden bu dürtü, bazen iç kaynaklı, bazen de dış kaynaklı olabilir. Buna bağlı olarak tatmin, sarf edilen efor sırasında sağlanabileceği gibi, bazen de efordan sonra ortaya çıkabilir. İşte bu noktada karşımıza içsel güdülenme ve dışsal güdülenme ayrımı çıkmaktadır (Başaran, 1998: Akt. Selen, 2009: 32).

1.8.1.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, insanı etkin olmaya yönelten, istediğini elde edinceye kadar etkin kılan ve doyum sağladığında duruluma geçiren bir doğal itici iç güçtür. Her insan

günün büyük bir kesiminde etkindir. Her insan kimi zaman belli bir amaca ulaşmak için olağanın üstünde çaba harcar. İnsanlar isteseler de etkin olmadan edilgen olamazlar. İnsanları böyle etkin olmaya iten güç nedir? Ruhbilimcilere göre insanı bu denli çaba harcamaya iten güç, insanın güduları ve ihtiyaçlarıdır. İnsanın bir güdüsünü ya da bir ihtiyacını doyumak için çaba harcamaya yönelmesi, içten güdülendiğini gösterir (Başaran, 2004: 264).

Örgütte içsel güdülenmeyle işine sarılıp başarısından doyum sağlayan işgörelere rastlamak mümkündür. İster kendiliğinden ister çevreden gelen etkilerle olsun, kendini işine sarıp yüksek edim sağlayan çalışanların olması, aynı ortam hazırlandığında öteki çalışanlarında yüksek edim sağlayabileceğini gösterir (Başaran, 2004: 264).

Ayrıca “başarılı olma” ve “benlik tasarımının doyurulması” gibi duygusal motivler motivasyonun içsel boyutunu kapsar (Özgüven, 2003: 148).

Bireyler kimi zaman belli bir sonuç almak için olağanüstü çaba harcarlar. İnsanın bir güdüsünü veya gereksinimini karşılamak için böylesi bir çaba sarf etmesi, güdülendiğinin göstergesidir. İçsel güdülenmede bireyi faaliyete geçiren ve tatmin sağlandığında durulan doğal bir itici güç vardır. Bu güç insanın içinden gelmekte ve birey kendi kendini güdülemektedir (Eren, 1997: Akt. Selen, 2009: 32).

İçsel güdülenen bir birey sırf kendisi istediği için efor sarf etmekte ve ödülü kendi kendisine vermektedir. Yapılan iş ile ödül arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur ve çalışan bu ödülü işi yaparken almaktadır. Yapılan işten zevk alınmakta ve tatmin işin yapılma sürecinde elde edilmektedir (Eren, 1997: Akt. Selen, 2009:32).

1.8.1.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal güdülenme, çalışanın yönetmenince, üyesi olduğu kümece ya da başka dış etkenlerce değişik yöntemler kullanılarak görev hedeflerini gerçekleştirmeye etkilenmesidir. İçsel güdülenme gibi dışsal güdülenmede de işgörenin denetim odağı etkilidir. İşten denetimli işgören içsel güdülenmeyi yeğlerken dıştan denetimli işgören dışsal güdülenmeyi arar. Dışsal güdülenmeyi arayan çalışanlar için yönetmen, motivasyon yöntemlerini uygulamalı ve motivasyon koşullarını oluşturmalıdır (Özgüven, 2003: 148).

Dışsal güdülenmeyle, yöneticinin çalışanları ulaştırmaya çalıştığı üç hedef vardır:

- Çalışanların görevinde ölçümlenmiş düzeyde edim elde etmesini sağlamak,
- Çalışanların işten doyumunu arttırmak,
- Üretim süresince örgütün güç yitimini (aşınma ve fire) en aza indirmesine yardım ederek, örgütün yaşamını sürdürmesine katkıda bulunmasını sağlamak.

Yönetici, çalışanları bu amaçlara ulaştırmak için çalışanın bireysel ve çevre etkenlerini inceleyip uygun güdüleme yollarını uygulamalıdır.

Ayrıca “ele geçen para” ve “sosyo-ekonomik olanaklar” gibi nitelikler de motivasyonun dışsal boyutunu oluşturur (Özgüven, 2003: 148).

Bireyin dıştan denetimli olduğu durumlarda, onu harekete geçiren sebepler de dışsal faktörlerdir. Bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan temel gereksinmelerini gidermeye yönelik olan güdüler fizyolojik güdüler olarak adlandırılır. Bu tür güdüler yarı bilinçli, yarı bilinçsiz güdülerdir. Bu tür güdülere örnek olarak; beslenmek, giyinmek verilebilir (Benton ve Halloran, 1991: Akt. Selen, 2009: 33).

Dışsal güdülenmede bireyin motive edilmesi için örgüt, çevre veya üstler tarafından konulan ödüller söz konusudur. Bu dışsal ödüller yapılan işin doğasıyla doğrudan ilişkili olmayan ödüllerdir ve tatmin işin yapılışı sırasında değil, iş yapıldıktan, eylem sona erdikten sonra ortaya çıkmaktadır. Emeklilik planları, sağlık sigortası ve tatiller dışsal ödüllere örnek verilebilirler (Benton ve Halloran, 1991: Akt. Selen, 2009: 33).

Genel bir ifadeyle toplum hayatının devamını ve düzenini sağlayan kurallar, insan hayatında davranış alışkanlıkları sağlar. Bunlara görenekler, gelenekler, idealler denir. Birey de toplumun beğendiği, takdir ettiği bu ideallere, görenek ve geleneklere göre davranışlara sahip olmaya çalışır. Yani, toplumun beğendiği, takdir ettiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış şekilleri için birer dışsal güdü rolü oynayabilmektedir (McGregor, 1971: Akt: Selen, 2009: 33).

1.8.2. Yönetmel Boyutu

Alt seviye ihtiyaçları (fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı) tatmin olmuş bireyler bir daha o ihtiyaçların tatmini için motive edilemediklerinden, sonuçta bu

ihtiyaçlar yönetim için motivasyona konu olmaktan çıkmaktadırlar (McGregor, 1971: Akt: Selen, 2009: 33).

Yönetsel bakış ise bu noktada gayet makul ücretler, iyi çalışma koşulları, mükemmel sosyal sigorta ve emeklilik imkanları ve sağlam bir istihdam sunulmasına rağmen, çalışanların niçin daha verimli çalışmadıkları ve işlerinde minimum eforlarından daha fazlasını ortaya koymaya istekli olmadıkları sorusunu sormaktadır. Çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının bir şekilde yönetim tarafından zaten karşılanıyor olması motivasyon vurgusunu üst seviyedeki ihtiyaçlara (sosyal ihtiyaçlar ve saygı-statü ihtiyaçları) kaydırmaktadır (McGregor, 1971: Akt: Selen, 2009: 33).

İşlerinde üst seviye ihtiyaçlarını karşılayacak imkanlar olmadığı sürece çalışanlar tatmin olmayacaklar ve bu tatminsizlik onların tutum ve davranışlarına yansıtacaktır. Bu şartlar altında eğer yönetim dikkatini temel fizyolojik ihtiyaçlar üzerinde odaklamaya devam ederse çabaları etkisiz kalacaktır. (McGregor, 1971: Akt: Selen, 2009: 33). Planlama, örgütleme ve kontrolün yanı sıra motivasyon da yöneticinin görevleri arasındadır (Dalton, 1971: Akt. Selen, 2009: 34).

Üst seviyedeki ihtiyaçları kullanarak çalışanları motive etmeye çalışan yöneticiler düzenli işleyen tutarlı bir motivasyon sistemi ortaya çıkardıklarında daha yüksek performansa zemin teşkil edecek bir çalışma ortamı ve örgüt iklimi oluşabilecektir. Çalışanlar da yükselen performansları ve artan verimlilikleri ile hem kendi ihtiyaçlarını tatmin edecekler hem de işletmenin amaçlarına daha iyi hizmet etmiş olacaklardır (Bennet, 1997: Akt: Selen, 2009: 34).

1.10. Kurumlarda Uygulanan Motivasyon Teknikleri

Kurumlarda uygulanabilecek bazı motivasyon tekniklerine ayrıntılı bir şekilde aşağıda yer verilmiştir.

1.10.1. Meslek veya Kurumu İle Bütünleşme

Organizasyonlarda yöneticilerin, çalışanlara belli bir şahsiyet kazandıracak veya onlara mesleklerini sevdirecek davranışlar sergileyerek, onların kurumlarını veya mesleklerini sevmelerine yardımcı olmaları gerekir. Ayrıca, yöneticiler, çalışma ortamını ve yapılan işi çalışanlar için özendirici hale getirmek durumundadır.

Kurumunu ve mesleğini seven insanlar daha kolay kurumu ve meslekleri ile özdeşleşirler (Güney, 2008: 355).

Kurumlar arası yarışmalara ekipler oluşturularak katılımların sağlanması kişilerin kurumlarına olan bağlılıklarını artırır. Çünkü bu tür yarışmalara katılan kişiler büyük sorumluluklar aldıklarının bilincindedirler ve oluşan takım ruhuyla kurumlarını en iyi şekilde temsil etme düşüncesi içerisinde hareket ederler. Sonuçta kurumları ile bütünleşirler (Güney, 2008: 355).

1.10.2. Motivasyon İçin İş Tasarımı

Organizasyon açısından iş, yapılmasından bir işgörenin sorumlu tutulduğu çalışmanın bir birimi şeklinde ifade edilebilir. İşin önemi onu yapan kişiye ihtiyaçlarını karşılayacak ödüller veya satın alma gücü sağlamasından ileri gelir. Yöneticiler, hangi işlerin motive edici ve hangilerinin sıkıcı olduğunu önceden bilmek ve onları yeniden tasarlamak veya yeniden yapılandırmak durumundadır. İş tasarımı ve işlerin yeniden yapılandırılması, örgütte verimlilik ve doyumunu sağlamak amacıyla, motivasyon modellerinin çalışma yapısına uygulanması şeklinde ifade edilebilir. İşletmenin ihtiyaçlarının karşılanması kadar, işgörenin de kişisel ve toplumsal ihtiyaçlarının tatmini amacıyla işlerin, içerik, yöntem ve ilişkilerin belirlenmesi anlamına da gelir (Güney, 2001: 237).

İş tasarımına yönelik yaklaşımlar; işin basitleştirilmesi, iş rotasyonu, işin genişletilmesi ve zenginleştirilmesi şeklinde sınıflandırılabilir (Şimşek, 2007: 231).

1.10.2.1. İşin Basitleştirilmesi

Bir işgörenin yapması gereken işin kapsamı içinde yer alan görevlerden gereksiz olanları elimine etmek suretiyle görev etkinliğini yükseltmeyi hedefleyen motivasyonel bir iş tasarım biçimidir (Şimşek, 2007: 231).

1.10.2.2. İş Rotasyonu

İşgörenler açısından monotonluk ve sıkıcılığın olumsuz yanlarını ortadan kaldırmak ve çalışanları motive etmek amacıyla işgörenlerin değişik işlerde sıra ile çalışmalarını sağlamayı hedef alan bir iş tasarım tekniğidir (Şimşek, 2007: 232).

İşin tekdüzeliğini önlemede kullanılan ilk ve basit yöntem iş değiştirmedir. Western Elektrik, Ford ve Bethel Steel gibi örgütlerde kökenlerini bulan bu yöntem,

o işi gerçekleştiren için bir anlam taşımadığı zaman, işi yapanın aynı düzeyde ve benzer becerileri gerektiren bir işe verilmesidir. En basit biçimiyle iki kişinin yer değiştirmesiyle olabileceği gibi çok daha fazla çalışana ilgilendiren karmaşık değiştirmelere giden örgütlere de rastlanır (Can vd. 2006: 127).

İş değiştirmenin yararı, çalışanın faaliyetlerine çeşitlilik katarak işteki can sıkıntılarını önlemeyi amaçlamasıdır. Bununla beraber, çalışanlar daha fazla beceri sahibi olabileceklerinden yönetime işi planlama, değişikliklere uyabilme ve devamsızlık durumlarında boşlukları doldurabilme gibi konularda esneklik sağlar. Buna karşılık eğitim masraflarını arttırması ve değişimin ilk günlerinde verimi düşürmesi gibi bazı sakıncaları da vardır. Ayrıca, yeni gelen bir personelin gruba alışması gibi sorunlar doğurabilir (Can vd. 2006: 127).

1.10.2.3. İşin Genişletilmesi

İş genişletme, çalışana bir işin bütünü değil, ama içinde değişik eylem ve işlemler bulduran bir kesimini görev olarak vermektir. Görevi düzenlerken, çalışanların yapabileceği ya da yapılışını öğrenebileceği değişik türdeki eylem ve işlemler bir araya getirilir; bunlar örgütün yetke sıra dizini içinde hem dikeyine hem de yatayına değişik işlerden derlenmiş eylem ve işlemler olabilir. İş genişletmenin altında yatan düşünce insanın tekdüze eylem ve işlemlerden bıkacağı, değişik eylem ve işlem yapmaktan hoşlanacağı; bir işlemden bir işleme geçtiğinde yorgunluğunu atarak çalışma gücüne yeniden kavuşacağıdır (Başaran, 2004: 275).

Bir takım görevleri eskisinden daha kapsamlı ve yepyeni bir görev etrafında birleştirip bütünleştirme tekniği şeklinde de ifade edilebilir. Bu tekniğin amacı, işgörenler için işte yaratıcılık ve çekiciliği teşvik etmektir (Şimşek, 2007: 232). İş genişliği, kişinin doğrudan sorumlu olduğu görevlerin sayısı ile belirlenir. Bu sayı, sürekli tekrarlanan bir işin adedinden, aynı nitelikte bir kaç değişik işi içine alan bir dizi görevin adedine kadar çeşitlilik gösterebilir. Çoğunlukla, dar bir iş genişliğine sahip çalışanlara, işlerinde duydukları monotonluğu azaltmak amacıyla bir dizi görev daha verilir. Bu ise iş genişletme olarak algılanır. Görevi sadece kendi bölümünün gelen postalarını düzenlemek olan bir çalışana, diğer bölümlerin postalarını da düzenleme görevinin verilmesi, iş genişletmesine örnek olarak verilebilir (Güney, 2001: 241). İşin

geniştirilmesi çalışanın birden çok iş yapmasına yol açtığından işten sıkılma azalır, motivasyon artar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 171).

1.10.2.4. İşin Zenginleştirilmesi

İş Zenginleştirme, bir işin başlangıcından bitimine kadar bütünleştirilmesi ve bir işgörene görev olarak verilmesidir. Eğer iş, birden çok çalışan tarafından yapılacak denli büyükse, parçalanmadan bir takıma da verilebilir. İş zenginleştirmenin amacı, çalışanın yaptığı işin sonucunu göreceğ biçimde işi bütünleştirmektir. Böylece, çalışanın başından sonuna kadar işi yaparak bir sonuca ulaştığını, bir ürünü ürettiğini, bir yapıt elde ettiğini görüp algılamasıyla göreve güdülenip verimliliğini artıracığı varsayılmaktadır (Başaran, 2004: 274).

İşin zenginleştirilmesi tekniğiyle, bir işgörenin yerine getireceği görevlerin sadece sayı ve sıklığını değiştirmekten çok, Herzberg Kuramında sözü edilen çekici iş ve tanınma gibi yüksek düzeydeki ihtiyaçlar ile gelişme, öğrenme ve başarı fırsatlarının bir işte birleştirilmesini hedeflemektedir. (Şimşek, 2007: 232) Herzberg'e göre, iş genişletme ve rotasyon tekniklerine uygun olarak tasarlanmış işlerde çalıştığı halde, üst düzey ihtiyaçlara sahip işgörenlerden yüksek düzeyde bir motivasyon beklemek anlamsız olur. Bu durum da yapılması gereken şey, işe motive edici faktörlerin eklenmesi yoluyla işin zenginleştirilmesi olmalıdır. Böylece o işi yapan kişi daha fazla başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve kişisel gelişme duygusu elde edebilir (Güney, 2001: 242).

İş Zenginleştirmenin ilkeleri şunlardır (Güney, 2001: 243):

- Sorumluluğu azaltmadan bazı kontrolleri kaldırmak, (Sorumluluk ve Kişisel Gelişme)
- İşini yapan bireyi hesaba katmak, (Sorumluluk ve Tanınma)
- Kişiye işin bir biriminin tamamını vermek, (Sorumluluk, Kişisel Gelişme ve Tanınma)
- İşgörene, işini yaparken özgürlük vermek, (Sorumluluk, Kişisel Gelişme ve Tanınma)
- Periyodik raporların işgören tarafından okunmasını sağlamak, (İşsel Tanınma)
- İşe, daha önce yapılmayan yeni ve daha zor görevler eklemek, (Gelişme ve Öğrenme)

-Kişileri belli işlere atayarak onların uzmanlaşmasını sağlamak (Sorumluluk,Gelişme ve İlerleme)

1.10.2.5. İş Karakteristikleri Modeli

İş karakteristikleri modeli, 1976 yılında Hackman ve Oldham tarafından ortaya atılmış, kişileri örgüt içerisinde üst düzeyde motive etmeyi amaçlayan bir iş tasarım tekniğidir. Model, belirli iş özellikleri, güdüleme, tatmin ve iş başarımıyla ilgili psikolojik durumlar, iş sonuçları ve gelişme ihtiyacının gücü arasındaki karşılıklı ilişkilere dayanır. Modele göre belirli bir işin temel özellikleri ya da boyutları çeşitlilik, kimlik, önem, bağımsızlık ve geri bildirimdir (Can vd., 2006: 125).

1.10.3. Alternatif Çalışma Programları

Günümüzde bazı işletmeler, çalışanın motivasyonunu arttırmak ve beşeri kaynaklarını daha verimli kullanmak amacıyla alışlagelmiş, günde sekiz saat, haftada beş gün çalışma uygulamasının dışına çıkmış ve alternatif çalışma programları geliştirmişlerdir (Güney, 2001: 248).

Belli başlı alternatif çalışma programları “azaltılmış iş günü sayısı”, “esnek zaman uygulaması”, “iş paylaşımı”, “part-time çalışma” ve “telecommuting” dir (Güney, 2001: 248).

1.10.3.1. Azaltılmış İşgünü Sayısı

Azaltılmış işgünü sayısı, tam gün bir işin klasik 5 günlük bir iş haftasından daha önce bitirilmesine imkan veren bir tür iş programlamasıdır. Bu programda en çok kullanılan 4-40 uygulamasıdır. Bu uygulama günde 10 saatten 4 işgünü çalışmayı ifade eder. Program, çalışan kişinin özel işlerine de daha fazla zaman ayırabilmesine imkan verdiği için, kişinin örgüte bağlılığının ve motivasyonunun artacağı varsayılır. Böylelikle devamsızlık ve işten ayrılmalar azaldığı gibi, iş arayanlar için örgüt cazip hale gelir. Bununla beraber, gün sonunda ortaya çıkan aşırı yorgunluk bu programın en önemli sakıncasıdır. Böyle bir uygulama ile özellikle çalışan anneler, işleri ile özel hayatları arasında denge kurmakta zorlanmaktadırlar (Güney, 2001: 248).

1.10.3.2. Esnek Zaman Uygulaması

Klasik çalışma programında işgörenin işe başlama ve işten ayrılma saatleri bellidir ve değişmez. Ama esnek zaman uygulamasında çalışanlar mesailerini işletmenin belirlediği zorunlu çalışma saatleri hariç, günün istedikleri saatinde kullanma serbestisine sahiptirler. Esnek zaman uygulamasının çeşitli yararları vardır: çalışanlara kendilerine ayıracak zaman bıraktığından, devamsızlığı azaltır. İş olmadığına işletmede bulunma zorunluluğunu en aza indirdiğinden, yönetime karşı düşmanca tavırları ortadan kaldırır. Özerkliği sağladığından da işe karşı daha fazla sorumluluk duyulmasını sağlar, iş tatminini artırır. Böylece çalışan işine daha sıkı sarılmak yönünde motive olur (Güney, 2001: 248).

1.10.3.3. İş Paylaşımı

İş paylaşımı, yönetimin onayıyla, tam gün bir işin, iki ya da daha fazla kişi arasında uzlaşarak eşit şekilde paylaşılmasıdır. Genelde yarım günlük çalışma düzeninde uygulanır. Bununla beraber, haftalık ya da aylık düzenlemeler de geliştirilebilir. İşletmeleri genellikle bu uygulamaya iten neden, tam gün çalışmak istemeyen yetenekli kişileri işletmeye çekmektir. Örneğin çok nitelikli bir öğretmen ailesi nedeniyle işine bütün gününü ayıramayabilir. Ancak, aynı durumdaki iki öğretmen bir sınıfa iş paylaşımı yoluyla ders verebilir. Böylece hem işine hem ailesine zaman ayırabilen kişinin motivasyonu artar. Bu yöntemi uygulamanın zorluğu, birbirleriyle uyum içinde çalışabilecek insanları bulabilmektir (Güney, 2001: 249).

1.10.3.4. Part-time Çalışma

Part-time çalışmada işgören 40 saatlik standart bir iş haftasından daha az çalışır. Part-time çalışma, “geçici” ve “sürekli” olmak üzere ikiye ayrılır. Geçici part-time çalışmada işletmeler ihtiyaç duyduklarında kişileri istihdam etmekte, ihtiyaç ortadan kalktığında işten çıkarmaktadırlar. Sürekli part-time çalışmada ise kişiler, tam gün çalışanların haklarına sahiptirler. İş paylaşımı, bir tür sürekli part-time çalışmadır. Bu çalışmanın da en önemli yararı, tam gün bir işi olduğu için ya da başka nedenlerden dolayı yarım gün çalışmak isteyen kişilere bu imkanı vermesidir. Örneğin doktora yapmak isteyen bir muhasebecinin yarım gün bir şirkette çalışabilmesi gibi (Güney, 2001: 249).

1.10.3.5. Telecommuting (İşyeri Dışından Bilgisayar Aracılığıyla İşyerine Bağlı Olarak Çalışma)

Telecommuting, işyerine bağlı bir bilgisayar kullanarak, evde ya da işyerinden ayrı herhangi bir yerde yapılan iş demektir (Güney, 2001: 249). Ayrıca, başka bir tanımla, Tele-commuting, çalışanın zamanının önemli bir bölümünü işverenden veya geleneksel işyerinden uzakta geçirdiği ve merkezi ofis ile bilişim ve iletişim teknolojileriyle bağlantı kurduğu alternatif iş yeri biçimidir (Akkirman, 2004: 10). Bu uygulamaya zaman zaman “esnek yer uygulaması” da denmektedir. Telecommuting esnek zaman uygulamasına benzetmekle birlikte, burada vurgulanan zamandan ziyade çalışılan mekandır. Telecommuting, kişilere bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini ve motivasyonu arttırmaktadır. Uygulama, yönetimin çalışanlardan uzak kalması, grup ruhunun oluşmaması, bilgisayar bağlantısında teknik aksaklıkların çıkması gibi sorunlara sahiptir. Bununla beraber, Amerika Birleşik Devletleri’nde en az 9 milyon kişi bu uygulamaya göre çalışmaktadır (Güney, 2001: 249).

Sonuç olarak, sözü edilen her bir alternatif çalışma programının gerek işin gerekse işgörenin niteliklerine göre bir takım yarar ve sakıncaları vardır. Önemli olan, örgütlerin, ideal tek bir program olamayacağına bilincine vararak, kendilerine en uygun olanını seçmeleridir (Güney, 2001: 249).

1.10.4. Personel Güçlendirme

Ceylan’a göre, güçlendirme, çalışanların çevre ile etkileşimde inisiyatif olarak süreci iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmasını sağlayan paylaşılan vizyon, destekleyici örgütsel yapı, öğrenme ve bilgi sorumluluğu ile, yetenek kazanması gelişimidir. Başka bir tanıma göre ise, çalışanların, yaptığı işin yönetimindeki söz hakkını ve bu hakkı kullanma gücünü arttırma girişimidir. Çalışanın işi ile ilgili karar alma alanını ve kararları uygulama olanaklarını genişletme, bunların gerektirdiği bilgi, beceri, özgüven ve motivasyonunu artırma sürecidir. Ayrıca, çalışanların kendilerini, motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve işletmenin amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Atalay, 2010: 3).

Başka bir tanıma göre ise güçlendirme, çalışanlara uygun sorumluluklar ve yetenekler ile artırılmış güç ve otoritenin verilmesidir. Güçlendirme, çalışanların sahip oldukları güçlerin farkında olmaları ve güçlerini işletme amaçları doğrultusunda kullanmalarınıdır (Özler, 2010: 134).

Personel güçlendirme ve motivasyon kavramları birbirlerinden farklı anlamlar taşımalarına rağmen, ilişkili kavramlardır. Personel güçlendirme yaklaşımını uygulayan işletmelerde çalışanların bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmaları için motive edilmeleri gerekmektedir. Motivasyonda ise, liderlerin çalışanlarıyla beraber belirledikleri vizyonların önemi büyüktür. Çalışanları motive eden unsurlar, ulaşılması gereken idealler ve böylece işletmenin sahip olacağı imajdır (Atalay, 2010: 11).

1.10.5. Ceza ve Ödül

Organizasyonlarda tehditler ve gözdağı yerine ödüllerin konulması bireylerin gelişmesi açısından yararlı olur. Organizasyonlarda ceza ve ödül sisteminin kullanılmasına dikkat edilmelidir. Ödül, hem istediğimiz davranışın sürekli ortaya çıkmasını sağlar hem de istenmeyen davranışların kaybolmasına sebep olur.

Ceza, bireye kurumun amaçlarına ve kurallarına ters gelen bir davranış sonucunda verilmelidir. Yöneticinin kendi otoritesini sağlamlaştırması amacıyla verilmemelidir. Başka bir deyişle yöneticiler, “Benimle iyi geçin yoksa seni mahvederim, sana öyle cezalar veririm ki, hayatını söndürürüm” gibi kişisel nedenlerle astlara ceza vermemelidir. Ast durumunda olan kişi, cezayı hak ettiğine inanmalıdır. Daha doğrusu yönetici olarak astı inandırmalıyız (Güney, 2008: 354).

Ceza, istenmeyen davranışın tekrarlanmasını önlemeli, ödül ise, istenilen davranışın tekrarlanmasını sağlamalıdır.

Ödül sisteminin açık olması gerekir. Ayrıca ödüller astların beklentilerine cevap vermelidir. Ödülün beklenenden az olması çalışanı olumsuzluğa yöneltir. Çalışmasının karşılığını yeterince alamayan çalışanların çok başarılı olmaya olumsuz bakmaları gibi. Ödülün çalışanları motive etmesi için çalışkan ve disiplinli olan çalışanlara ödülleri organizasyondaki bütün çalışanlar ve yöneticiler ve hatta mümkünce çalışanların yakınları önünde verilmelidir (Güney, 2008: 355).

1.10.6. Yarışma ve Rekabet

Maddi veya manevi bir ödül almak için verilen işi diğer insanlardan daha iyi yapma çabasına girme ve sürdürmeye “yarışma” denir. Yarışma ve rekabet ortamı bazen kendiliğinden oluştuğu gibi yöneticilerinde bilinçli olarak yarışma ve rekabet ortamı yaratmaları, hem bireysel gelişme, hem kurumsal ve hatta toplumsal ilerleme ve kalkınma için son derece yararlıdır.

Yarışmalarda, yöneticiler kötü veya yanlış davranmamalıdır. Eğer davranırlarsa bireyler arasında düşmanlıkların doğmasına yol açarlar (Güney, 2008: 354).

1.10.7. Ayrıcalıklar Tanıma

Yöneticiler tarafından, çalışanlara bazı ayrıcalıklar ve sorumlulukların verilmesi kişinin gelişmesine olumlu katkıları olur. Çalışanlara bazı yetki ve sorumluluklar verince, grup içindeki yerlerini ve grup üyelerine nasıl davranılacağını, yöneticilerin nasıl zor bir görevi üstendiklerini daha gerçekçi bir şekilde anlamış olurlar. Kısacası, yetki ve sorumluluğun verilmesi, hem yöneticilerin çalışanlarını tanımasını hem de öğrencilerin kendi kendilerini tanımalarına imkan hazırlar (Güney, 2008: 354).

1.10.8. Gözdağı

Görevini istenilen düzeyde ve biçimde yapmayan bireyi kötü muamele ile yıldırma ve kötü sonuçlarla korkutma yöntemi “gözdağı” olarak tanımlanır. Bu yöntemde birey sürekli denetim ve gözetim altında tutulur. Görevini yapmadığı sık sık yüzüne vurulur ve daima kusuru aranır. Ancak bu yöntemin bazı sakıncaları vardır. Bunlar (Güney, 2008: 353-354):

- İnsanlar gözdağından kurtulmak için farklı davranışlar sergiler,
- İnsanlarda kaygı ve stres yaratır,
- Bu yöntemin olumsuz etkileri yalnız gözdağı verilmek istenen birey veya bireylerde değil, diğer insanlara da yansımaktadır.
- Bu yöntemi uygulayanlara karşı insanlar düşman olurlar.
- Bu yöntem, içinde bulunulan ortamı cezalandırıcı bir havaya sokmaktadır.

Kişisel özellikleri nedeniyle kurumun amaçlarına ters gelen bazı insanlar için bu yöntem bazen yararlı sonuçlar verebilir (Güney, 2008: 353-354):

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KURAMLARI VE ARAÇLARI

2.1. Motivasyonun Kuramsal Temelleri

Yönetim sistemlerinde meydana gelen gelişmeleri, aralarında kesin sınırlar olmamakla birlikte klasik, neo-klasik ve modern teoriler olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür (Genç, 2007: 91).

2.1.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım

Klasik teori, üç ana fikir etrafında gelişmiştir. Birincisi, işlerin görülmesinde insan unsurunun makineler yardımıyla etkin biçimde kullanılması, ikinci olarak formel organizasyon yapısının bir düzen çerçevesinde oluşturulması, üçüncüsü de verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi için kaynakların rasyonel biçimde kullanılmasıdır (Genç, 2007: 94).

Geleneksel yaklaşım olarak ta bilinen bu yaklaşım, aslında farklı ülkelerde farklı zamanlarda ileri sürülen görüşlerin toplamından oluşmaktadır. Bu bağlamda klasik yaklaşım olarak adlandırılan bu görüşler topluluğu üç ayrı odakta toplanan görüşlerden oluşur (Koçel, 2014: 237).

Bunlar; öncülüğünü Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim, Henri Fayol'un geliştirdiği Yönetim Süreci, Weber'in geliştirdiği Bürokrasi teorileridir (Ertürk, 2009: 8).

2.1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel Yönetim, muhakkak surette büyük bir buluş veya yeni ortaya çıkan bir gerçeğin keşfi anlamına gelmez. Ancak, kesinlikle, toplanmış, analiz edilmiş, gruplandırılmış ve bir bilim oluşturacak şekilde kurallar ve kanunlar şeklinde tasnif edilmiş eski bilgiler ve yönetimde bulunanlar ile çalışanların birbirlerine ve birbirlerinden farklı yetki ve sorumluluklarına karşı zihinsel davranışlarındaki komple bir değişiklik gibi, geçmişte olmayan bazı öğelerin bir kombinasyonu anlamına gelir (Aydın, 2010: 92).

Klasik teori içinde yer alan Bilimsel Yönetim Dönemi 1880 ile 1930 yılları arasında kapsamaktadır. Bilimsel Yönetim, üretimi arttırabilmek için ortaya çıkmıştır

(Ertürk, 2009: 8). Klasik teori ağırlıklı olarak insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. (Genç, 2007: 93) Bilimsel yönetim çalışanların bireysel yargısının yerine bilimin ikame edilmesini, çalışanların kendilerini rasgele seçip geliştirmeleri yerine, onların tek tek bilimsel olarak seçilip geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur (Demirci, 2009: 169).

Amerika Birleşik Devletleri'nde kendisi de fiilen yöneticilik uygulaması yapan Frederick W. Taylor'un uyguladığı ve ilkelerini 1911'de yayımladığı "Bilimsel Yönetim İlkeleri" kitabı etrafında yoğunlaşan görüşler oluşturmaktadır. Bu görüşler Bilimsel Yönetim Yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır (Koçel, 2014: 237).

Taylor tarafından ileri sürülen bu fikirler o dönemde kabul görmüş ve Taylor'un kendi adıyla anılmaya başlamıştır. Taylorizmin veya bilimsel yönetim yaklaşımının temel ilkeleri şu şekilde sıralanabilir (Ataman, 2009: 86);

-İşleri yapmada standart araç, gereç, yöntem ve süreler belirlenmeli ve bu standartları belirlemede hareket ve zaman etütlerinden yararlanılmalıdır.

-İşe uygun eleman seçilmeli, seçim bilimsel esaslara göre yapılmalıdır.

-İşi yapan kişiler sürekli eğitime tabi tutulmalı, bu yolla işlerini daha iyi yapmaları sağlanmalıdır.

-Her işçi tüm yeteneklerini kullanacak şekilde çalıştırılarak maksimum üretim esas alınmalı, işçiler ürettiklerine göre ödüllendirilmelidir.

-İşi yapanla planlayan birbirinden ayrılmalı, yönetim ile ilgili sorumluluklar işçilerin üzerinden alınmalıdır.

-İşbölümü ve uzmanlaşmaya büyük ölçüde yer verilmeli, fonksiyonel ustabaşılık gerçekleştirilebilmelidir.

Taylor'un (1841-1925) yönetim biliminin gelişimine yapmış olduğu en önemli katkı, işin verimliliği için optimum çalışma koşullarını belirlemek, parça başına ücret sistemi geliştirmek, iş tasarımı ve ölçüm sistemini geliştirmek, hareket ve zaman etütleri geliştirmektir (Genç, 2007: 96).

Ekonomik rasyonellikten hareket eden Taylorizm, insanın daima rasyonel davranacağı varsayımı ile, çalışanların da daha yüksek ücret elde etmek isteyeceklerini, daha fazla gelir getirecek davranışları göstereceklerini, bunu elde etmekten ancak fiziki güçleri nedeniyle mahrum olacaklarını varsaymıştır (Koçel, 2014: 241).

Bilimsel Yönetimin amaçları şunlardır (Genç, 2007: 98):

- Verimsiz çalışma ve israfları ortadan kaldırmak,
- İşçi ve yönetim arasında çatışma ve ihtilafları mümkün olduğu kadar azaltmak,
- İşçi-yönetim arasında işbirliği sağlamaktır.

Bilimsel Yönetimin temel varsayımları ise şunlardır (Genç, 2007: 98):

-Endüstriyel süreçler, bilimsel gözlem ve deneylere tabi tutulabilecek birimlere ayrılabilir. Örneğin, işçinin faaliyetleri temel hareketlere indirgenip incelenebilir.

-Her faaliyet için standart zaman belirlemek mümkündür, bunlar işçilerin tamamlanma sürelerini oluşturur.

-Belirlenen standartları gerçekleştirmeleri için, işçilere en uygun yöntemler öğretilir.

-İşçilerin yeni çalışma yöntemlerini benimsemeleri sağlanabilir.

2.1.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim Süreci yaklaşımının fikir babası Fransız Henri Fayol'dur (Ertürk, 2009: 13). Fransa'da yine kendisi de fiilen yöneticilik uygulaması yapan Henri Fayol'un uygulama ve görüşlerini 1916 yılında yayımladığı "Administration Industrielle et Generale" başlıklı kitabı etrafında yoğunlaşan görüşler oluşturmaktadır. Bu görüşler "Yönetim Süreci Yaklaşımı" olarak adlandırılmaktadır. H. Fayol'un kitabı 1939 yılında Asım Çalıköğlü tarafından "Sınai ve Umumi İşlerde İdare" adı altında Türkçe'ye çevrilmiştir (Koçel, 2014: 245).

Fayol, yönetimi bugünde geçerli olan fonksiyonlarına ayırmış ve bu fonksiyonları şöyle belirlemiştir: Planlama, Örgütlenme, Yönelme, Koordinasyon ve Denetim olarak belirlemiştir (Genç, 2007: 98-99).

Henri Fayol'a göre, bir işletmedeki belli başlı faaliyetleri altı grupta toplamak mümkündür. Bunlar (Şimşek, 2007: 48).;

- Teknik Faaliyetler (üretim faaliyetleri)
- Ticari Faaliyetler (Alım satım ve benzeri faaliyetler)
- Mali faaliyetler (para bulma ve kullanmaya ilişkin faaliyetler)

- Muhasebeye ilişkin faaliyetler
- Güvenlik faaliyetleri,
- Yönetim Faaliyetleri.

Fayol, yönetim faaliyetlerine ilişkin olarak 14 ilke ileri sürmüştür. Bunlar (Koçel, 2014: 247):

- İş Bölümü,
- Yetki,
- Disiplin,
- Emir-Komuta Birliği,
- Amaç Birliği,
- Genel çıkarların bireysel çıkarlardan üstün olması,
- Ücretleme- bedel ödeme,
- Merkeziyet- Merkezilik,
- Hiyerarşik Yapı,
- Düzen,
- Hakkaniyet,
- İş güvenliğinde denge,
- İnisiyatif,
- Moral güç.

Fayol, yönetim fonksiyonunu da beş grupta incelemiştir:

- Öngörmek,
- Organize etmek,
- Kumanda etmek (yürütmek),
- Koordine etmek,
- Kontrol etmek.

Buna benzer şekilde 1937'de L. Gulick de aşağıdaki yönetim fonksiyonlarını geliştirmiştir (Parlak, 2013: 66):

- Planlama,
- Organizasyon,
- Personel Bulma-Yerleştirme ve Yetiştirme,

- Yürütme,
- Koordinasyon,
- Raporlama,
- Bütçeleme.

Fayol'un öncülüğünü yaptığı yönetim süreci akımında iktisadi etkinlik, verimlilik ve rasyonellik düşüncesi esas alınmaktadır (Ertürk, 2011: 100).

2.1.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik Yaklaşım adı altındaki görüşlerin üçüncüsü ise, Almanya'da kendisi sosyolog ve üniversite öğretim üyesi olan Max Weber'in eserleri etrafında yoğunlaşmaktadır. Yazarın birisi kendi sağlığında 1904 yılında yayımlanan "The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism", diğeri de ölümünden dört yıl sonra 1924 yılında yayımlanan "The Theory of Social and Economic Organisation" isimli eserleri ve bunların içinden bürokrasi ile ilgili görüşleri ön plana çıkarılarak Bürokrasi Yaklaşımı olarak adlandırılan görüşler topluluğu oluşmuştur (Koçel, 2014: 237).

Bürokrasi, bir organizasyonel yapı modeli veya yaklaşımı olarak günlük konuşmalarda kullanıldığı şekliyle işlerin görülmesini aksatan, gereksiz yazışma ve zaman kayıplarına yol açan, bugün git-yarın gel uygulamalarını doğuran bir kavramı ifade etmenin tersine, ideal anlamda bir organizasyon ve yönetim biçimi ve düzenini ifade eder (Parlak, 2013: 71).

Bürokrasi gerek kamu gerek özel olsun, belli özelliklere sahip, merkezîyetçi ve büyük çaplı örgüt demektir. Yasal Yetki ve Bürokrasi adlı yapıtında bürokrasiyi ideal tip örgüt yapısı olarak gören Weber'e göre bürokratik yapılara egemen olan kişilik-dışı kontrol örgütsel verimliliğin güvencesidir. Bu tür kontrol, karizma ve toplumsal inandırma gibi kişisel kontrol araçları yerine, örgütlerin kurallar, düzenlemeler ve iş tanımlamaları yoluyla kontrolünü öngörür (Can vd., 2006: 12).

Weber'in ortaya koyduğu bir örgüt yapısı olarak bürokratik modelde, görevler hiyerarşik bir sistem oluşturacak şekilde düzenlenmiştir. Hiyerarşinin her kademesindeki yetki ve görevler önceden belirlenmiş kanun, kaide ve idari kurallarla biçimsel olarak belirlenmiştir (Ataman, 2009: 114).

Weber'in geliştirdiği bürokratik organizasyon yapısının başlıca özellikleri şöyle özetlenebilir:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı,
- İlke ve yöntemler; her kademedede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve soyut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir.
- Gahrişahsi ilişkiler,
- Teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi,
- Yasal yetkinin uygulanması, (Genç, 2007: 102)(Koçel, 2014: 265)
- Kanunilik,
- Memur ile görevin birbirinden ayrılması,
- Organizasyona dış müdahalelerin önlenmesi.
- Çalışanlara maaş ve aylık verilmesi,
- Çalışanların iş güvenliklerinin sağlanması (Parlak, 2013: 72).

Bürokrasi Modeli, uzmanlaşmaya, yetki hiyerarşisine, görevlerin, yetkilerin ve sorumlulukların önceden belirlenmesine ve biçimsel ilişkilere dayandırılmıştır. Weber, ayrıca yetki üzerinde durarak yetkiyi üç sınıfa ayırmıştır (Akdemir, 2009: 238):

-Geleneksel Yetki: doğuştan kazanılan bir yetki olup, babadan oğula geçer. Bu yetki türünde yönetim gücü bir ailenin elindedir.

-Karizmatik Yetki: kahramanlık, kutsallık vb. kişisel beceri ve niteliklere dayanan yetki türüdür. Karizmatik lider bu kişisel özellikleriyle astlarını ve çevresindekileri, belirlediği amaçlara yönlendirir. İnsanların yüksek verimlilikte çalışmasını sağlar.

-Yasal Yetki: demokratik, rasyonel ve yasal düzenlemelerin ortaya koyduğu yetki türüdür. Kişi akılcı düzenlemelerin dayandığı yasal kurullarla yönetim ve yetkiyi alır. Belirlenen kurallara yöneticiler dahil herkes uyar. Weber'in üzerinde yoğunlaştığı yetki türü de yasal yetkidir. Kişinin yetkisini yasal yollardan kazanması gerektiğini açıklamıştır.

2.1.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yaklaşım

Neoklasik Yaklaşım, yönetime yeni ilkeler koymaktan çok, klasik yönetimin özellikle insanı ihmal eden boşluk ve eksikliklerini tamamlayan bir yaklaşım sunmuştur. Klasik yönetimde eksik olan, “insanın duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket ettiği” gerçeği neoklasik yönetimin başlıca dayanağıdır. Davranışsal yaklaşımın bir diğer özelliği de, örgütü yapısal bir süreç olmaktan çok, çeşitli gereksinmelere sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşan sosyal bir yapı olarak görmesi şeklinde ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2007: 76). Bu yeni kuramın gelişmesine ön ayak olan düşünürler ve yazarlar sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi bir çok değişik alanlardan gelmişlerdir. Bu çeşitliliğe rağmen bunların dolayısıyla, neo-klasik yaklaşımın organizasyon konusuna yapmış olduğu en önemli katkı organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur (Parlak, 2013: 81).

2.1.2.1. Klasik Beşeri İlişkiler (Hawthorne Araştırmaları)

Başlangıçta Hawthorne çalışmaları klasik teorinin bir çeşit uygulaması şeklinde başlamış, ancak elde edilen bulgular yeni bir yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Genç, 2007: 109). Hawthorne araştırmaları, 1924-1933 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşları Fritz Roethlisberger ve William Dickson tarafından Western Elektrik firmasının Chicago’daki Hawthorne fabrikalarında gerçekleştirilen bir dizi deneyi ifade eder (Ataman, 2009: 135). Araştırmacılar Western Elektrik Şirketi’nin Chicago’nun banliyosu olan Cicero’daki Hawthorne fabrikasında, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmak ve incelemek amacıyla çalışmalarına başlamışlardır (Ertürk, 2009: 24). Hawthorne deneylerinde önemli bulgular şunlardır (Genç, 2007: 109):

-Yapılan işin miktarını işçinin “fiziki kapasitesi” değil, “sosyal kapasitesi” belirler,

-Ekonomik olmayan ödüllendirmelerin, işçilerin mutluluğunu etkilemekte önemli bir rolü vardır,

-Örgütlerde üst düzeydeki uzmanlaşma buradaki işbölümünün en yüksek ve yeterli düzeyde olduğunun kanıtı değildir,

-Çalışanlar, çoğu zaman yönetime onun koyduğu normlara karşı kişi olarak değil, belirli bir grubun üyesi olarak davranışlarda bulunurlar.

Hawthorne araştırmaları çeşitli araştırmalardan oluşmaktadır. Bunlar, Işıklandırma Deneyleri, Röle Montaj Odası Deneyleri, İkinci Röle Montaj Odası Deneyleri, Mika Yarma Test Odası Deneyleri, Seri Bağlama Gözlem Odası ve Hawthorne Araştırmalarının bulgularıdır (Özalp, 2010: 104-108).

Araştırmacıların hipotezleri şöyle olmuştur: Işıklandırma, Isıtma, Dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin dereceleri yükseldikçe verimlilik de artacaktır (Ertürk, 2009: 24).

2.1.2.2. Modern Beşeri İlişkiler (Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı)

D. McGregor ilk defa 1957'de yayınlanan "Organizasyonların Beşeri Yönü" kitabında bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre bir kısım yöneticiler X Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere, bir kısım yöneticiler ise Y Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir (Koçel, 2014: 278).

Geleneksel Yönetim Tarzı otoriter olup, insan doğası ve davranışları hakkında bazı temel varsayımlara hatta önyargılara dayanmaktadır. Bununla beraber, genelde X Kuramı kapsamında otoriter yönetim tarzını benimseyen yöneticiler genellikle işgörenlerin performansları açısından olumsuz sonuçlar almaktadır (Torlak, 2008: 242).

X teorisinin varsayımlarını şu şekilde özetlemek mümkündür: (Ertürk, 2009: 149).

- İnsan çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu kadar işten kaçmaya çalışır,
- İnsan sorumluluktan kaçar, işe karşı arzusuzdur ve güvenliği herşeyin üstünde tutar,
- İş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir,
- Önemli olan parasal ödüllerdir,
- Bireylerin çoğunluğu yaratıcı değildir ve değişime karşı da tepkilidirler,
- Birey için önemli olan örgütün amaçları değil, bireysel çıkarıdır,
- Birey için iş güvencesi kişisel ilerleme veya bireysel iş tatmininden önemlidir.

Geleneksel yönetim şekilleri ve kitlesel üretim şekillerinden uzaklaştıkça, insana verilen önem giderek artmış ve insana verilen önemin yönetsel denetimi terk etmek olmadığı anlaşılmıştır. Bununla beraber, endüstriyel demokrasinin herkesin her kararı vermesiyle eş anlamlı olmadığı ve işgörenlerin doyumlanma düzeylerinin yüksekliğinin her zaman yüksek verimliliğe yol açmadığı ve bazen endüstriyel barışın ve çelişkisizliğin örgütsel sağlık için yetersiz kalabildiği anlaşılmıştır. Bunların ışığında, McGregor'a göre etkili olabilmek için yöneticilerin McGregor'un ikinci görüşü olan Y teorisinin şu varsayımlarını kabul etmeleri gerekir: (Torlak, 2008: 243).

-İş yaparken fiziksel veya zihinsel çaba harcamak, çalışan bir kişi için oyun oynamak veya dinlenmek kadar tabii bir olaydır,

-İnsan tipik olarak tembel değildir. Gerekli ortamın yaratılması ile çalışmak zevk haline getirilebilir. Bazı insanların o şekilde davranması geçmişteki tecrübelerin sonucudur,

-Ortalama bir insan, şartların uygun olması halinde sadece verilen sorumluluğu almakla kalmaz ve daha sorumluluklar da arar,

-İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir,

-Birey için öncelik, iş güvencesi değil, çalışmadan tatmin elde etme, ilerleme, kendini gerçekleştirme gibi unsurlar önem kazanmaktadır.

Teori X ve Teori Y'yi daha iyi anlamak için, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kavramları düşünmek gerekmektedir. Teori Y yüksek düzeyli ihtiyaçların kişileri yönlendirdiğini varsaymaktadır. McGregor'un kendisi de Teori Y'nin varsayımlarının Teori X'den daha geçerli olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle katılımcı karar verme, sorumluluk, yetenekleri zorlayıcı görevler ve grup içi iyi ilişkilerin çalışanın motivasyonunu yükselteceğini öne sürmektedir (Erdem, 2012: 207).

2.1.2.3. Teori Z

Japonların en ilgi çeken yönetim uygulamaları "Z teorisi" adıyla bilinmektedir. William Ouchi tarafından incelenerek kaleme alınan ve 1981 yılında yönetim dünyasının dikkatine sunulan Teori Z, özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya'da verimi, A.B.D.'ye oranla dört kat artırmış ve çok büyük bir gelişme meydana getirmiştir (Genç, 2007: 138).

Z Teorisi, ihtiyaçların insana ve zamana göre farklılık gösterecekleri esastan hareket eder ve motivasyon güdülerinin insan davranışlarının bulunduğu aşamaya göre saptanması gerektiği sonucuna varır. Bu teoriye göre, her insan bir enerji sistemine sahiptir. İnsanların örgütlerdeki davranışları da onların enerji durumlarının bir fonksiyonudur. Böylece, Z teorisine göre yöneticiler, örgüt üyelerini motive edebilmek ve örgütte verimlilik sağlamak için yöneticiler herşeyden önce her örgüt üyesinin, gösterdiği davranışlar itibariyle, hangi aşamada olduğunu tespit etmelidirler. Bazen yönetici bu yöneticilerin birleşiminin örgütsel durumda daha etkili bir strateji oluşturduğunu görebilir. İşte bu amaçla Reddin Z Teorisini geliştirerek X ve Y Kuramlarına etkililik boyutu getirmeye çalışır (Özalp ve Kirel, 2011: 284).

Z Teorisi ana hatlarıyla yedi temel unsur üzerinde odaklanmaktadır. Bu unsurlar şunlardır: Ömür boyu istihdam, yavaş ilerleme ve terfi sistemi, uzmanlaşmış mesleki gelişme, ortak karar verme, müşterek sorumluluk, örtülü kontrol mekanizmaları, bütünlük kavramı (Genç, 2007: 138-139).

Z Teorisinin insan davranışları hakkındaki varsayımları şöyledir:

-İnsan tembel veya çalışkan değildir; düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahiptir.

-Saf felsefi açıdan bakıldığında, insan doğuştan ne iyidir ne kötüdür yani şartlara göre her ikisine de yatkın olabilir.

-İnsanı motive eden çalıştığı ortam ve çevresel koşullardır.

-Motivasyon iç veya dış zorlamayla sağlanamaz, insan ancak mantık yoluyla ve ikna edilebilir.

-İnsanı iyimser veya kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek gerekir (https://tr.wikipedia.org/wiki/Z_Teorisi) 11.09.2015.

Z teorisinde dört faktöre önem verilir: Güdü, Kalite, Verimlilik ve Sorumluluk.

(https://tr.wikipedia.org/wiki/Z_Teorisi) 11.09.2015.

Z tipi organizasyonlarda çalışanlar, ömür boyu bu organizasyonlarda çalışacaklarını düşünürler. İşletme ile aralarındaki ilişki, bir sözleşmeye değil, duygusal bir bağlılığa ve yakınlığa dayanmaktadır. Bundan dolayı, çalışanlar daha iyi şartlarda iş

bulunca kurumu terk etmek istemez. İşletme yönetimi de durumu ne olursa olsun, çalışanı işten çıkarmak istemez. Personelden gelen öneriler, dikkatle değerlendirilerek uygulanabilir. Personele önemli bir sorumluluk ve yetki devri söz konusudur. İşyerinde uygulanan disiplin ve iş kurallarına uyma konusunda da büyük titizlik gösterilir. İşyeri düzeninde her şeyin yerli yerinde bulunmasına çok önem verilir (Ertürk, 2011: 153).

Ouchi'nin araştırmalarına dayanarak ortaya koyduğu sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (Ouchi, 1989: Akt. Ay, 2007: 83):

-Çalışanların işte geçirdikleri süre: Japon organizasyonların en önemli özelliği, yaşam boyu iştir.

-Çalışanların değerlendirilmesi ve yükselme: uzun süreli değerlendirme sisteminin varlığı,

-Çalışanların uzmanlaşma ve mesleki gelişimi: uzmanlaşmayan mesleki gelişme ve kariyer,

-Kararların verilmiş biçimi: Japon kuruluşlarının en iyi bilinen özelliği, karar vermedeki katılımcı yaklaşımlarıdır.

-Sorumluluk kaynakları: Japonların kurumlarında ekip sorumluluğu esastır.

-Kontrol mekanizmasının işleyiş biçimi: Örtülü bir kontrol mekanizması vardır.

-Örgütün çalışanlarına bakış açısı: Japon yaşantısının ortak yönü özel hayata önem vermesidir.

2.1.3. Modern Yönetim Teorisi

Klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarının örgütü birer kapalı sistem olarak ele almalarına karşılık, modern yönetim kuramı, örgütü çevresiyle etkileşim içinde olan bir açık sistem olarak ele almıştır. Modern yönetim kuramını diğer kuramlardan kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Çünkü bu kuram önceki kuramların temel ilke ve esaslarını yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır (Ertürk, 2009: 34).

1956 yılında Litchfield bazı öneriler ileri sürerek birleştirici bir teori geliştirmeye çalışmıştır. Bazı takibeden çalışmalar, yönetim teorisinde bir gelişme temin etmek için araştırmalarını beşeri ilişkilerin daha gerilerine götürmeye başlamıştır.

Modern Yönetim araştırmalarıyla ilgili çalışmalar, elde ettiği bu yeni boyutlarla, sistem teorisyenlerini, yöneylem araştırmacılarını, karar teoricienlerini, istatistikçileri, bilgisayar uzmanlarını ve nicel teknik yöntemlerinde uzman diğer kişileri bünyesinde toplamaya başlamıştır (Ertürk, 2009: 34).

Modern yönetim düşüncesi; Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımından oluşmaktadır (Genç, 2007:125):

2.1.3.1. Sistem Yaklaşımının Tanımı ve Özellikleri

Sistem Yaklaşımının Tanımı ve özellikleri aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

2.1.3.1.1. Sistem Yaklaşımının Tanımı

Bir sistemi; belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, bir bütün olarak tanımlamak mümkündür. Birleşik ve bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay veya faaliyet, kavram, bir sistem olarak ele alınabilir (Koçel, 2014: 306). Sistem, belirli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar şunlardır: girdi, işleyiş, çıktı, geri bildirim.

Bir kuram olarak “Sistem”, “her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlayan disiplinler arası matematiksel bir çalışma alanıdır (Parlak, 2013: 102).

Sistem Yaklaşımı, kamu yönetimi açasından şu şekilde açıklanabilir: Sistem yaklaşımı, tek başına yönetsel yapıyı ya da insan davranışlarını incelemenin yönetim olgusunu anlamada yeterli olmadığı görüşündedir. Bu yaklaşıma göre, yönetimi anlamının en iyi yolu onu bir sistem ya da bir bütün olarak incelemektir. Sosyal olguların çok yönlülüğü, dinamik niteliği, tek ve basit bir nedenle açıklanamaması, sosyal bilimlerde sistem yaklaşımını gerekli hale getirmiştir (Aydın, 2010: 134).

Bir örgüt, sistem olarak birbirine bağımlı, birbirini ve tüm sistemleri etkileyen alt sistemlerden oluşur. Bu nedenle, bir sistemin özellikleri üç basamakta toplanabilir (Genç,2007:128):

- Sistemler birlik ve beraberlik niteliği taşır,
- Her sistem başka bir sisteme bağlı ve alt sistemleri vardır,

-Sistemin her parçasının gerçekleştirmeye çalıştığı bir amaç vardır.

2.1.3.1.2. Sistem Yaklaşımının Özellikleri

Birbirleri ile karşılıklı bağlı ve ilişkili parçaların bir araya gelmesi ile oluşan ve “sistem” adı verilen “bütün”e ilişkin çeşitli özellikler ve kavramlar şöyle sıralanır (Şimşek, 2007: 91-92):

a. Sistem ve Alt Sistem İlişkisi: Bir sistem çeşitli parçalardan oluşmaktadır. Bu parçaların her biri alt sistemi oluşturur. Sistem konusunda klasik hale gelmiş çeşitli örnekler bulunmaktadır. Bunların başında insan vücudu gelmektedir. Eğer insan vücudu belirli amaçları gerçekleştirmeye çalışan bir sistem olarak kabul edilirse, insan vücudundaki sinir sistemi, dolaşım sistemi, sindirim sistemi, kas sistemi vs. birer alt-sistem olarak ele alınabilir (Koçel, 2014: 306). Örneğin Pazarlama bir sistemdir, ama işletme pazarlamayı da içine alan daha geniş bir sistem oluşturur. Bu ikisi söz konusu olunca işletme sistem, pazarlama bölümü onun alt sistemi olur (Şimşek, 2007: 91). Bütünü oluşturan parçalar birbirlerini etkilediği gibi bütünü de etkiler. Alt sistemlerden herhangi birinde aksaklık olduğunda bu, bütüne yansır. Yani, sistemdeki bir durumu anlayabilmek, onu oluşturan alt sistemleri ve bu sistemlerin birbiriyle olan ilişkilerini inceleyerek mümkün olabilir (Ataman, 2009: 159).

b. Kapalı ve Açık Sistemler: Açık sistemlerin kendileri dışındaki sistemlerle etkileşim içinde olmaları, bu tür sistemlerin en büyük özelliğidir. Bu etkileşimin iki yolu vardır: girdi ve çıktı. Girdi, sisteme dışarıdan gelen herşey, çıktı ise, sistemden çevreye gitmek için ayrılan herşey olarak tanımlanabilir. Sistem ve çevre sınırla birbirinden ayrılırlar. Örneğin, canlı sistemlerde deri, sınır görevini görür (Ataman, 2009: 161). Açık sistemlerin dört temel unsurundan söz edebiliriz. Bunlar: çevreden ithal edilen girdiler, bu girdileri çıktılara çevirecek süreçler, süreçlerin yardımıyla sağlanan çıktılar ve bu çıktıların satışından sağlanan gelir akımının yeniden kullanılması suretiyle yeni girdilerin teminine yönelme eylemi şeklinde sıralanır (Şimşek, 2007: 92).

c. Her Sistem bir çevrede faaliyet gösterir: Bütün sistemler belirli bir çevrede faaliyetlerini devam ettirmektedirler. Sistemin sınırları dışında kalan her şey çevreyi oluşturmaktadır (Koçel, 2014: 314). Çevrenin önemi, sistemi ve işleyişini etkileyecek potansiyeli taşımasından ileri gelir. Örneğin, insanın sıcak bir ortamda kalması ve

bundan etkilenip terlemesi onun verimliliği üzerinde olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına yol açabilir (Şimşek, 2007: 92).

Bir örgütün dış çevresini oluşturan unsurlar üç gruba ayrılarak incelenebilir (Ataman, 2009:163):

-Örgütü doğrudan etkileyen yakın çevre (tüketiciler, rakipler, satıcılar, sendikalar, finans kuruluşları)

-Örgütü dolaylı olarak etkileyen ulusal çevre (ekonomik, teknolojik, hukuki, politik, sosyo-kültürel ve tabii çevre)

-Örgütü hem doğrudan hem de dolaylı etkileyen küresel dış çevre.

d. Sistemin sınırları: Sistemin çevreyle arasında oluşan hatta sınır denir. Sınır, sistemin neyi kapsadığını ve neyi kapsamadığını, nerede başlayıp nerede bittiğini gösterir. Ve her sistemin bir sınırı vardır. Sınır, sistemin içindeki değişkenleri, sistemin çevresine ilişkin faktörlerden ayırır (Parlak, 2013: 105).

e. Değişkenler ve Parametreler: Bütün sistemlerde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler vardır. Bu faktörlerden sistem sınırları içinde olanlar değişken (variable) olarak adlandırılır. Kapalı sistemler değişkenler tarafından etkilenir. Bu faktörlerden sistem sınırları dışında olanlar ise parametre olarak adlandırılırlar. Açık sistemler hem değişkenler hem parametreler tarafından etkilenirler (Koçel, 2014: 317).

f. Sistemlerde Olumlu ve Olumsuz “Entropi” Görülür: Entropi kavramı Termodinamik’ten alınmıştır. Bu kavram sistem olarak nitelenen bütündeki bir eğilimi ifade eder. Bu kavrama göre, her sistemde, enerjinin tükenmesi, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. İşte entropi bu eğilimi ifade eden kavramdır. Dolayısıyla, niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun bütün sistemlerde entropi bulunur. Yani sistemlerde, karışıklık, düzensizlik, bozulma, durgunluk ve sonunda tamamen durma yönünde bir eğilim vardır (Koçel, 2014: 316).

g. Sistemlerde Dengeli Durum ve Dinamik Durum: Açık sistemlerin en önemli özelliklerinden biri dengeli durumlarını korumalarıdır. Bu özellik negatif entropi ile yakından ilgilidir. Hatırlanacağı üzere entropi, sistemin düzensizliği ve faaliyetlerini durdurmaya doğru bir eğilimi ifade etmekte idi. Açık sistemler çevrelerinden aldıkları materyal, enerji ve bilgi ile entropinin olumsuz etkilerini ortadan kaldırır ve faaliyetlerini çevre koşulları ile dengeli bir şekilde sürdürürler. Eğer bu koşullarda bir

değişme olursa, açık sistem yeni bir düzeyde çevresi ile denge kurar. Böyle dinamik bir denge içinde faaliyetini sürdürmeyen bir sistem kapalı sistem özelliği gösterir ve entropi tarafından olumsuz bir şekilde etkilenir (Koçel, 2014: 317).

h. Açık Sistemlerde Feedback (Geri Besleme) Geri besleme, yukarıdaki akışın normal ve kesintisiz olmasını sağlamak amacıyla output ve süreç safhalarından input safhasına doğru olan bir bilgi ve veri akışını ifade eder. Bu akış sisteminin dengeli durumunu koruması açısından önemlidir (Koçel, 2014: 318). Geri besleme, biçimsel ve doğal olabileceği gibi olumlu ve olumsuz da olabilir. Olumsuz geri besleme, sistemin daha önce belirlenen amaçlardan ne kadar saptığını gösteren bilgi akışını ifade eder. Olumlu geri besleme ise, sistemin belirlenen doğrultuda faaliyet gösterdiğini belirtir (Şimşek, 2007: 93).

1. Değişik Input-Output İlişkisi: Bu açık sistemlerin bir özelliğidir. Kapalı veya mekanik sistemlerde başlangıçta kullanılan input ile elde edilecek output arasında direkt bir sebep – sonuç ilişkisi vardır. Oysa açık sistemlerde durum farklıdır. Açık sistemlerde, aynı sonuçlar değişik inputlara veya değişik süreçlerin kullanılması ile elde edilebilir. Dolayısıyla biyolojik ve sosyal sistemler çok çeşitli ve değişik inputlar ve değişik süreçler kullanarak amaçlarını gerçekleştirebilirler (Koçel, 2014: 318). Bu özellik, açık sistemlerle ilgili alternatifleri büyük ölçüde artırmaktadır (Şimşek, 2007: 93-94).

Sistem yaklaşımı, Tamer Koçel'in de belirttiği gibi yöneticiye bazı yararlar sağlamaktadır (Can vd., 2006: 16-17):

-Yönetici, görevini dar bir şekilde yalnızca kendi görevleri açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi alt sistemine bağlı ve ilişkide olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını dikkate alma olanağı sağlamıştır.

-Yöneticiye, kendi alt sisteminin amaçlarını, parçası olduğu daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirme fırsatını vermiştir.

-Yönetici örgüt yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurma olanağına kavuşmuştur.

-Yönetici alt sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin ana sistemlere yaptıkları katkıyı saptama fırsatı vermiştir.

2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımının Tanımı ve Özellikleri

Durumsallık yaklaşımının tanımı ve özellikleri aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

2.1.3.2.1. Durumsallık Yaklaşımının Tanımı

Adından da anlaşılacağı gibi bu yaklaşım, işletme yönetiminde içinde bulunulan “durum”lara veya “koşullar”a ağırlık veren bir yaklaşımdır (Şimşek, 2007: 95). Durumsallık Yaklaşımı terimi ilk defa 1967 yılında çevre koşullarındaki belirsizlik ve değişkenliklerin organizasyonlara olan etkilerini tartışan Pual Lawrence ve Jay Lorcrh tarafından kullanılmıştır. Çevresel faktörlerin yönetim üzerindeki büyük etkisi durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasında en büyük teşvik olmuştur. Durumsallık yaklaşımının temel amacı yöneticilere organizasyon yapısı içinde başarıya ulaşmada muhtemel stratejileri önermektir (Genç, 2007: 132-133).

Durumsallık yaklaşımına göre (Ataman, 2009: 173);

-en iyi tek bir yol yoktur,

-kullanılan her bir yolun etkisi ve verimliliği farklıdır,

-örgüt yapısı ve yönetim biçimi, içinde bulunulan çevreye göre şekillendirilebilir.

Durumsallık Yaklaşımı ile ilgili ilk araştırmaların ortaya koyduğu bulgular, 1965 yılında Woodward tarafından açıklandı. Woodward, hangi yapısal değişkenlerin ekonomik başarıyla ilişkili olduğunu belirleyebilmek için İngiltere’de 100 işletmede incelemeler yaptı. Bu işletmeler üç tip üretim teknolojisine göre sınırlandırılmıştı: Ünite Üretimi, Kitle Üretimi ve Sürekli Üretim. Araştırmalar etkili organizasyon şeklinin işletmenin teknolojisine göre değiştiğini ortaya koymuştu. Kitle halinde üretim, klasik şekil ile daha başarılı oluyordu, halbuki ünite ve sürekli (süreç) üretimleri davranışsal biçimleri kullandıklarında daha başarılı oluyorlardı (Ertürk, 2009: 43).

Durumsallık yaklaşımına önderlik konusundaki araştırmaları ile bu ismi bulan Fiedler’dir. Fiedler, etkili bir önderlik şeklinin, görev yapısı ve liderlik pozisyonunun sağladığı gücü de kapsayan çok sayıdaki değişkenlerin birbirlerini etkilemelerine bağlı olduğunu göstermiştir (Ertürk, 2009: 43).

Durumsallık Yaklaşımının ilkeleri şunlardır (Ataman, 2009: 174):

-Örgütsel sorun ve olaylar gerçekçi ve mantıksal temellere dayanan analizlerle çözüme kavuşturulmalıdır. Körükörüne genel bir görüş savunulmamalıdır.

-Her işletmenin koşulları için özel yönetim sistem ve kuralları geliştirmek yerine ortak özellikler taşıyan işletmeler için önceden bulunmuş genel ilke ve kuralları duruma uygun düştüğü ölçüde ayrı ayrı veya bunların bir sentezi uygulanmaya çalışmalıdır.

2.1.3.2.2. Durumsallık Yaklaşımının Özellikleri:

Durumsallık yaklaşımı organizasyon büyüklüğü, teknoloji ve çevre üzerinde durmuştur. Birçok çalışma bu faktörlerin örgütün tasarımı ve etkinliği üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Yöneticinin daha iyi yönetim uygulamaları için işletmenin içinde bulunduğu durumu ve çevre koşullarını iyi analiz etmesi gerekmektedir. Organizasyonları insan, çevre ve teknoloji bütünüyle ele alarak sorunlara bu açılardan çözüm aramak gerekmektedir.

a. Durumsallık ve İşletmenin Yaşı ve Büyüklüğü: Organizasyon ne kadar yaşlı olursa burada çalışanların davranışları da o kadar formel olacaktır, organizasyon ne kadar büyük olursa yapısı da o kadar karmaşık olacaktır. Bunun sonucu olarak, işler daha fazla uzmanlaştırılır, departmanlar daha fazla farklılaştırılırsa, davranışlar da o kadar formelleşir (Parlak, 2013: 116).

b. Durumsallık ve Teknoloji: bir organizasyonun en önemli yanı başarmayı amaçladığı iş ve bu işi yapmak için kullandığı teknolojidir (Koçel, 2014: 338). Örgütün kullandığı materyali, bilgi, enerji ve sermaye gibi girdileri, ürün ve hizmet gibi çıktılara dönüştüren tekniklere ve işlemlere “teknoloji” denir (Ataman, 2009: 174). Durumsallık yaklaşımına göre işletmelerin kullandıkları teknoloji onların örgüt yapılarını etkileyecektir. Örneğin, ustalık ve sanatkarlığı gerektiren bir ayakkabı imalatı ile ayakkabı imalatının makinelerle yapıldığı örgüt yapılarının önemli farklılıklar göstereceği açıktır (Şimşek, 2007: 98).

c. Durumsallık ve Çevre: durumsallık yaklaşımının kullandığı ikinci temel boyut ise dış çevre’dir (Şimşek, 2007: 99). Çevre’yi; organizasyonun sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlamak mümkündür (Koçel, 2014: 352). Durumsallık yaklaşımının ulaştığı genel sonuç, çevre koşullarının özelliklerine bağlı olarak örgüt yapıları ve örgütte kullandıkları süreçlerin farklılık gösterdiği şeklindedir (Ataman, 2009: 188).

Dış çevre, bir işletmenin kontrolü dışında olan bütün faktörlerin toplamıdır. Bu faktörleri: demografik, ekonomik, toplumsal, kültürel, siyasal, coğrafi, fiziksel vb. şekillerde gruplamak mümkündür (Şimşek, 2007: 99).

Aşağıdaki durumlar, çevre koşullarının sürekli değişmekte olduğunun kanıtları şeklinde alınabilir (Şimşek, 2007: 99):

-İlgili bulunduğu endüstri dalında veya ekonomideki mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesindeki sürekli ve hızlı değişiklikler ve yenilikler

-Yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması,

-Müşteri ve rakiplerde sürekli değişmelerin gözlenmesi,

-Devlet politikalarında sürekli değişmelerin olması.

2.2. Motivasyon Kuramları

20. yüzyılın ilk 50 yılında motivasyonla ilgili gerçekleştirilen araştırmaların büyük çoğunluğunun kuramsal olmadığı bilinmektedir. İlk 20 yıl motivasyon çalışmaları mühendisler tarafından gerçekleştirilmiş olup, bu dönemde yapılan araştırmalar, paranın en önemli motivasyon unsuru olduğunu ortaya koymuştur. 1930'lu yıllarda ise endüstriyel ve organizasyonel psikologlar tarafından yapılan davranışsal araştırmalar, insanları mutlu etmede paradan daha önemli unsurların da (iş güvenliği, tanınma, statü vb.) olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda, mutlu çalışanların verimli çalışanlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin iş hayatındaki motivasyonlarını inceleyen ve açıklayan kuramsal çalışmalar ise 1960'lı yıllarda geliştirilmeye başlanmıştır (Acuner, 2010: 38). Motivasyona yönelik kuramlardan herhangi biri, bireylerin sergiledikleri davranışın nedenleri ile bu davranışa neden olan süreçleri açıklamaya çalışmaktadır. Pek çok kuram genellikle her ikisinden ziyade birisi üzerinde daha güçlü şekilde odaklanma eğilimi göstermektedir. Motivasyon kuramları, kapsam kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki kısımda incelenebilir (Serinkan, 2008: 83). Kapsam kuramları insanları nelerin güdülediği konusu üzerinde dururken, süreç kuramları bireylerin nasıl güdülendiği konusuna yanıt bulmaya çalışır (Can vd., 2006: 102). Kapsam kuramları, içsel faktörlere ağırlık vererek motivasyonu kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren faktörlere bağlı olarak açıklar. Süreç Kuramları ise, kişinin içinde bulunan içsel faktörlerin yanısıra ağırlıklı olarak dışsal faktörlerle ilgilenir (Ataman, 2009: 526).

2.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam Kuramları, ihtiyaçları vurgulayarak motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışırlar (Sökmen, 2010: 172).

İnsanı fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan bu görüşler; kişinin gelişimi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissi yönlerini ele alır. Bu görüşler, kişiyi anlama ve kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir (Sökmen, 2010: 172).

Kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasında yatan varsayım ise şudur: Eğer yönetici personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek şartıyla, personelini daha iyi yönetebilir. Yani, onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 2010: 622).

2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Güdülenme Kuramları içinde en yaygın olarak bilinen kuramlardan biri Abraham Maslow'un geliştirdiği, günümüzde de popülerliğini koruyan, bireysel gereksinimlerin en kapsamlı biçimde incelendiği ve bunların bir hiyerarşi içinde olduğunu öne süren kuramdır (Çetinkanat, 2000: 11). Bu kuram, James ve Dewey'in geleneksel fonksiyonalizmi içinde, Wertheimer, Goldstein ve Gestalt psikolojisi ile Freud, Fromm, Horney, Reich, Jung ve Adler'in dinamizmi ile geliştirilmiştir. Bu etkileşim ya da sentez sonucu, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, "holistik dinamik kuram" olarak da bilinir (Çetinkanat, 2000: 11).

Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını üç temel varsayıma dayandırmaktadır (Budak ve Budak, 2010: 61):

-İnsan davranışları, onun belirli ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Yani insanı harekete geçiren veya davranışını etkileyen ihtiyaçlar, doyurulmamış olan ihtiyaçlardır.

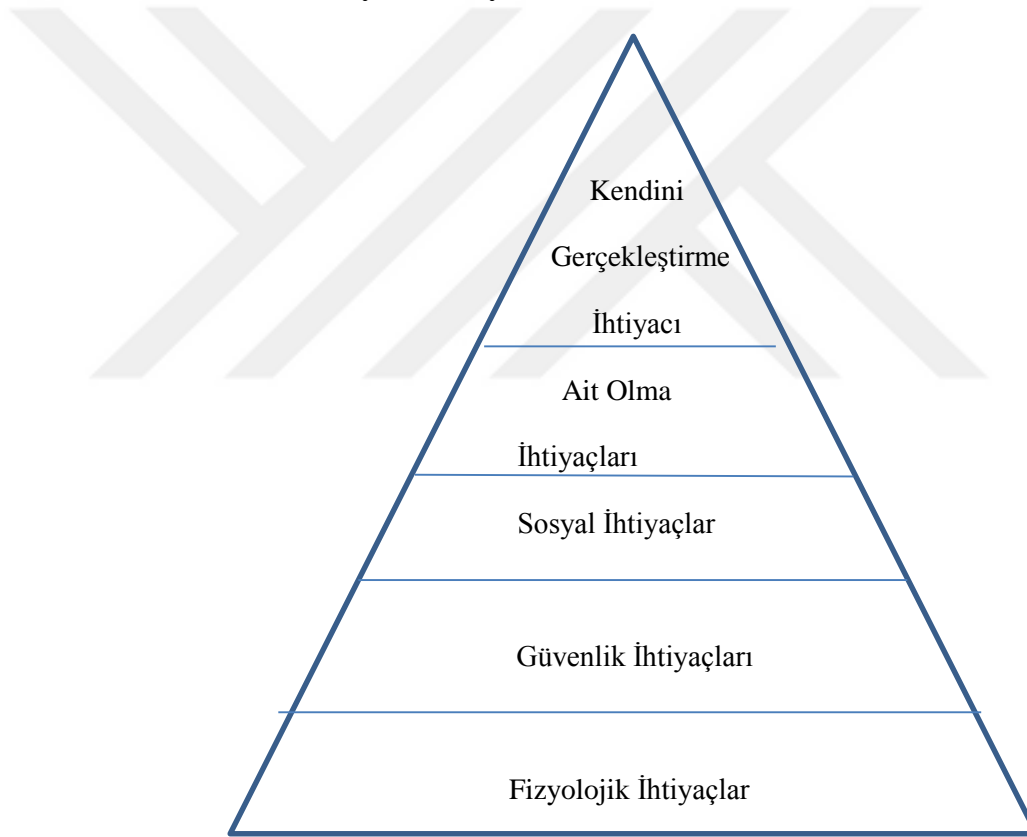
-İnsan ihtiyaçları öncelik sırasına konabilir. Yani ihtiyaçlar önemine göre, aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşi biçiminde sıralanabilir.

-Buna göre, alt basamaktaki bir ihtiyaç belli ölçüde karşılanmadıkça, birey bir üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelemez.

Maslow, iki tip güdüden bahseder. Bunlardan biri yetersizlik, diğeri ise gelişme güdüsüdür. Yetersizlik güdüsü ile insan, fiziksel ve psikolojik dengesini sağlamaya çalışır; gelişme güdüsü ile yaptığının ve yapmış olduklarının daha iyisini yapmaya çalışarak mükemmelleşmek ister (Keser, 2014: 100).

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Şekil 1’de gösterilmiştir (Koçel, 2014: 735).

Şekil 1: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: (Selen,U., (2009:14), “İşetmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; Ar-ge Şirket Örneği”

Bu yaklaşıma göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir:

1- Fizyolojik İhtiyaçlar (yemek yeme, su, uyku, cinsellik) (Koçel, 2014: 735).

İnsanın varlığını sürdürebilmesi ve fizyolojik yapısında belirli bir dengeyi tutturup devam ettirebilmesi için belirli aralıklarla karşılamak durumunda bulunduğu nefes alma, beslenme, barınma, giyinme, dinlenme ve varlığını sürdürme anlamında cinsel gereksinimleri karşılama gibi temel ihtiyaçları kapsar (Şimşek, 2007: 218). Yemek yemek, korunmak, barınmak, istirahat etmek gibi ilkel ihtiyaçlardır. Acıkan bir insan için en başta gelen ihtiyaç yiyecek, susayan insan için su bulmaktır (Ertürk, 2009: 145). Fizyolojik ihtiyaçların belirli aralıklarla ve sürekli olarak karşılanması gerekir (Sökmen, 2010: 172). Bunlar tatmin edilmedikçe insan başka bir ihtiyaç düşünüp hissedemez (Ertürk, 2009: 145).

2- Güvenlik İhtiyaçları (can ve mal güvenliği, tehlikelerden korunma, iş güvenliği ve gelecek güvenliği) (Koçel, 2014: 735).

Örgütsel çalışma ortamı açısından güvenlik ihtiyaçları; işgörenler için huzur içinde çalışabilme, tatmin edici sosyal yardımlar ve yan ödemelerle iş güvenliğinin sağlanması şeklinde yansır (Şimşek, 2007: 218). Tehdit altında olmama, tehlike ve kazalara karşı korunma ve çevrenin güvenli olması gibi durumlarla ilgilidir (Sökmen, 2010: 173). İnsan fizyolojik ihtiyacını tatmin ettikten sonra, gerek iş yerinde gerek sokakta ve gerekse geleceği ile ilgili sosyal güvenlik ihtiyacını hisseder. Örnek olarak, bir insanın gerekli olduğu her an tedavi ve bakımının yapılması ve geleceğinin sigorta ve emeklilik haklarıyla güvence altına alınması gibi (Ertürk, 2009: 145) .

3- Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları (Sosyal İhtiyaçlar) (gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk) (Koçel, 2014: 735) Bu ihtiyaçlar, işgörenlerin birlikte çalıştıkları kişiler tarafından kabul görme, iş yerinde arkadaş edinme, bir grubun üyesi haline gelme ve sevilme arzularını yansıtır (Şimşek, 2007: 218). Örgütler içinde yer alan resmi ve resmi olmayan gruplar, birlikte yapılan kutlamalar, geziler v.b. faaliyetler, bu kapsamda işgörenler açısından çok önemlidir (Sökmen, 2010: 173). Bu ihtiyaçlar giderilmezse, bireyler, ilişkisi kesilmiş, reddedilmiş ve yalnızlığın acısını hissedeceklerdir (Çetinkanat, 2000: 12).

4- Saygınlık (Değer) İhtiyaçları (tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma) (Koçel, 2014: 735) Bu gruptaki ihtiyaçlar, insanın olumlu kişisel imaj sahibi olması ve başkalarından ilgi, takdir, kabul ve saygı görme istek ve beklentileriyle

ilgilidirler (Şimşek, 2007: 218). Kişi, toplumda bir gruba ait olduktan ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra, gerek grup içinde ve gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini veya saygı gösterilmesini arzu eder (Eren, 2012: 506). Maslow, saygının iki yönünden bahseder: Kişinin kendisine saygısı ve başkalarının ona saygısı. Kişinin kendine saygı duyması, ona güven verirken; başkaları tarafından saygı duyulma, kişi için önemli bir motivasyon kaynağıdır (Sökmen, 2010: 173). Bu ihtiyaçların doyurulmaması veya engellenmesi bireyin kendini küçük görme, zayıflık ve çaresizlik duygularına yol açar (Çetinkanat, 2000: 12).

5- Kendini Güncel Kılma (Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı) (Sahip olunan potansiyeli geliştirme ve yaratıcılık) (Koçel, 2014: 735) Görevi orijinal ve yaratıcı bir biçimde yapma arzusu, kişisel yaratıcılık ve keşif yapma ve bilimsel buluşlar (Eren, 2013: 537)... Bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerini sonuna kadar kullanarak olmayı arzu ettiği şeyin en iyi olma yönündeki istek ve beklentilerini ifade eder (Şimşek, 2007: 218). Bir müzisyen müzik yapmalı, bir ressam resim yapmalı ve bir şair şiir yazmalıdır, eğer sonuçta kendisiyle barışık olmak istiyorsa, Maslow, tüm bu sayılan gereksinimlerin tatmin edilmesi durumunda bile, kişiler bireysel olarak uygun olduğu şeyi yapmıyorsa kendileri yeni bir hoşnutsuzluk ve rahatsızlık duygusunda bulunabileceklerini belirtmiştir (Serinkan, 2008: 86). Maslow'a göre, bu son basamağa ulaşan birey, yaratma ve başarma gücünü ortaya koyabilir ve böylece kişinin gerçek kişiliği yaratıcı ve çarpıcı gücü ortaya çıkar. İşgörenlere kariyer geliştirme olanakları verilmesi, yaratıcı düşüncelerin ve girişimciliğin takdir edilerek ödüllendirilmesi, bu kapsamda düşünülebilir (Sökmen, 2010: 173).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini temel alan çalışmalar sonucunda, sonradan iki basamak daha ilave edilmiştir. Bunlar Zihinsel ve Estetik İhtiyaçlardır.

-Zihinsel İhtiyaçlar; kişinin merakını giderme ve öğrenme ihtiyacı gibi ihtiyaçlardır. Bunlar insanı araştırma, okuma, öğrenme gibi davranışlara yöneltmektedir.

-Estetik İhtiyaçlar; İnsanları güzele, iyiye, doğruya yöneltme ihtiyacı gibi ihtiyaçlardır.

Böylece insanlar kötülük ve çirkinliklerden uzaklaştırıcı davranışlara yöneltilmektedir (Silah, 2005; 94).

Yöneticiler için, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmede kullanabilecekleri araçlar örneklendirilmiştir (Budak ve Budak, 2010: 63-64) :

-Fizyolojik gereksinimler için, dinlenme molalarının verilmesi, yemek imkanlarının sağlanması, ortamın ışık ve ısısının ayarlanması gibi iyi çalışma koşulları ücret ve yan ödemelerle yapılan düzenlemeler,

-Güvenlik gereksinimi için, iş güvencesi, emeklilik, sigorta gibi hakların verilmesi, aşırı gürültüde kulaklık, başa darbe durumları için kask aparatlarının sağlanması gibi güvenli iş ortamının oluşturulması,

-Sosyal gereksinimler için, birbirleriyle uyumlu çalışma grupları oluşturulması, parti, piknik gibi sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, arkadaşça ilişkilerin geliştirilmesi,

-Saygınlık gereksinmesi için, görevin adının belirlenmesi, sorumluluk verilmesi, başarıya göre ücret ödenmesi, yapılan işin takdir edilmesi,

-Kendini gerçekleştirme gereksinmesi için, örgüt içinde gelişme ve yükselme olanaklarının sağlanması, potansiyelin ortaya konulacağı yaratıcı işlerin verilmesidir.

Konuyla ilgili yapılan araştırmaların bulguları, alt düzey gereksinimlerin, üst düzey gereksinimlere kıyasla daha fazla doyurulduğunu göstermiştir. Yine araştırma bulgularına göre üst düzey gereksinimler, üst düzey yönetim pozisyonlarında çalışan, eğitim düzeyleri yüksek bireylerde çok daha önem kazanmaktadır (Tınaz, 2013: 8).

Maslow, bir kişinin ortalama olarak fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 70'ini, sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, saygınlık ihtiyaçlarının % 40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise, ancak, % 10 'unu tatmin edebileceğini ileri sürmüştür. Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini yönetici, bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir (Güney, 2008: 356-357).

Maslow, beş faktörü yüksek ve düşük düzeyli olmak üzere ikiye ayırmıştır: Psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları düşük düzeyli ihtiyaçlar, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ise yüksek düzeyli ihtiyaçlar olarak tanımlamaktadır. Temel fark yüksek düzeyli ihtiyaçların içsel, düşük düzeyli ihtiyaçların ise genellikle dışsal (ücret, sendika sözleşmeleri, kıdem vb.) faktörler ile karşılanmasıdır (Erdem, 2012: 206).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, çalışanların motivasyonunu sağlayabilmek için, onların hangi ihtiyaçlarını giderme ihtiyacında olduğunu doğru biçimde belirlenerek bu yönde çaba sarfedilmesi gerektiğini ortaya koyar (Ataman, 2009: 528).

Bu teorinin genel kalıp olarak değerlendirilmesi daha uygundur. Çünkü, her insanın aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından güdülenerek davranışlara yöneltildiğini, motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Her insan, çeşitli seviyedeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilir ve bu ihtiyaçlar da birbirinden kesin sınırlarla ayrılmazlar, aralarında ortak noktalar vardır. “Bir insan sahip olduğu şeyi muhafaza etmek, sahip olmak istediği şeyi elde etmek için de daha istekli davranır. Bunları sağlama imkanı yaratan yönetici, çalışanı belirli bir davranışı göstermeye yöneltir” (Silah, 2005: 94-95).

Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: eğer, yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Koçel, 2010: 623).

2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

1959 yılında Herzberg'in hazırlamış olduğu “İşe Motivasyon” adlı yapıt oldukça çok ses getirmiştir. Bu yapıtında Herzberg, bireylerin değer sistemleri içinde çalışmanın hangi koşullarını arzu edilemez bulduğu ve ondan kaçınmak gerektiğini saptamak istemiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 55).

Herzberg ve arkadaşı Mausner, Synderman üniversite öğrencilerinin yardımından faydalanarak yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg modeli diye bilinen “Çift Faktör” kuramını geliştirmişlerdir (Eren, 2013: 546).

200 kişilik bir grup üzerinde yapılan araştırmaya göre, bazı faktörlerin insan davranışları üzerinde önemli etki yaratmadığı ancak bu faktörlerin yokluğu halinde tepkiler veya doyumсуzluklar yaşanacağı sonucuna varılmıştır (Özalp ve Kirel, 2011: 284).Yapılan araştırmada çalışanlara şu soru sorulmuş: “İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız.” Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların kendilerini en iyi tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken iş ile direkt ilgili olan, işin kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları kullandıkları görülmüş. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırken iş ile ilgili olmakla beraber işi dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. kavramlar kullanılmıştır (Koçel, 2014: 737). Herzberg, işin dışında kalan ancak, işle ilgili olan faktörleri hijyen faktörler; işle

doğrudan ilgili olan, işin kendisine yönelik faktörlere ise motive edici faktörler olarak adlandırmıştır (Ataman, 2009: 529).

Çift faktör teorisinde, birinci grup Motive Edici Faktörler adı altında toplanmış olup, iş'in kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı bireye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive ettiği belirtilen faktörler olarak kabul edilmiştir (Koçel, 2014: 737). Bu faktörler, bireyi yönettici, özendirici ve giderildikleri ölçüde doyum yaratıcı niteliktedir (Tınaz, 2013: 9).

İkinci grup faktörler ise Hijyen Faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, uygulanan nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Bunlar kişinin motive olabileceği, motivasyonu için gerekli asgari koşulları ifade etmektedir (Koçel, 2014: 737). Bu faktörler, bir işyerinde çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı açısından normal olarak bulunması gereken koşulları ifade eder. Bu koşulların yokluğu halinde bireylerin çalışması tehlikeye düşer; çalışan işten ayrılmayı düşünebilir.(Tınaz, 2013: 9).

Çift Faktör Teorisi, içsel faktörlerin, iş tatmini ile ilişkili olduğu ve dış faktörlerin tatminsizlik yarattığını öne süren teori aynı zamanda “hijyen motivasyon teorisi” olarak da adlandırılabilir (Erdem, 2012: 207).

Herzberg'e göre hijyen faktörler, var olmadıklarında doyumsuzluk yaratan ancak var olduklarında da yüksek düzeyde motivasyona yol açmayıp belirli bir düzeyde motivasyona yol açan faktörlerdir. Güdüleyiciler ise, var olmadıklarında doyumsuzluk yaratmayan, bunlarla birlikte, var olduklarında da yüksek düzeyde motivasyona yol açan faktörlerdir (Acuner, 2010: 40).

Motivasyon sağlayan faktörler ile hijyen faktörlerinin birleşmesi, işte 4 değişik olasılığa neden olabilir:

-Yüksek motivasyon ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda yüksek motivasyon olacaktır ve işgörenler işlerinden daha az şikayet edecektir.Bu çalışanların performansları da yüksek olacaktır.

-Motivasyon ve hijyen faktörleri düşük olan bir işte çalışanlarda hem motivasyon düşük olacaktır hem de işleriyle ilgili sürekli şikayet edeceklerdir.

-Düşük motivasyon faktörleri ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanların motivasyonları düşük olur fakat işleri hakkında fazla şikayetleri olmaz.

-Yüksek motivasyon faktörleri fakat düşük hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda motivasyon yüksek olur fakat çalışma ortamı hakkında şikayetleri olur. Eğer bu çalışanlara ödüller verilirse negatif şartlara rağmen motivasyonları yüksek kalabilir.

Çift Faktör kuramının yöneticiler için verdiği mesaj açıktır: Bir işletmede hijyen koşullarının arzulanmış düzeyde olması, 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 motivatörler olup, çalışanları yüksek tatmin sağlamaya ve üst düzeyde başarı göstermeye yöneltebilecektir. Buna göre yöneticilerin rolü örgütte yeterli düzeyde hijyen koşullarını sağlamak amacıyla tatminsizlik yaratan durumları ortadan kaldırmak ve yüksek düzeydeki ihtiyaçları tatmin edici motivatörleri devreye sokarak çalışanları en üst düzeyde iş başarısını sağlayabilecekleri şekilde motive etmek olduğu söylenebilir (Şimşek, 2007: 221).

Motivasyonel faktörler ile hijyen faktörleri arasında bir takım farklılıklar vardır. Motivasyonel faktörler işin özü veya içeriğiyle ilgilenirken, hijyen faktörleri işin çevresel şartları ile ilgilenmektedir. Ayrıca motivasyonel faktörler gerçek güdüleyici faktörler olurken, hijyen faktörleri bireyin tatminsizliğine engel olmaktadır. Tatminsizliği önlenemeyen bireyin motivasyon faktörleri ile güdülenmesi pek mümkün olmayacaktır. Çünkü hijyen faktörünün ana görevi, bireyin tatminsizliğini önleyerek motivasyon faktörlerinin yaratacağı güdülenmeye ortam hazırlamaktır (Şimşek vd., 2011: 188).

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Hijyen faktörlerin varlıkları ancak motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler ile sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan

sadece motive edici faktörleri sağlamak, işgörenleri motive etmeye yetmeyecektir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 205).

Şekil 2-Çift Faktör Kuramı

<u>Hijyenik Faktörler</u>	<u>Özendirici Faktörler</u>
Şirket Politikası ve İdare Yönetim	Başarı
Yönetici ile İlişkiler	Tanınma
İş Koşulları	İşin Kendisi
Maaş	Sorumluluk
Emsallerle İlişkiler	İlerleme
Şahsi Hayat	Gelişme ve Büyüme
Astlarla İlişkiler	
Statü	
Güvenlik	

Kaynak: (Selen,U., (2009:15), “İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; Ar-ge Şirket Örneği”

Özetle, Herzberg, işte doyum sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade eder (Budak ve Budak, 2010: 65). İşgörenleri daha etkin güdüleyebilmek için içsel etkenler harekete geçirilmeli, ancak dışsal etkenler de asla göz ardı edilmemelidir (Budak ve Budak, 2010: 65).

2.2.1.3. Alderfer'in E.R.G. (Existence, Relatedness and Growth)

Kuramı

Özellikle Maslow'un kuramının bir uzantısı olarak görülebilecek olan VİG (Varolma, İlişkili Olma ve Gelişme) Kuramı, Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramını desteklemek ve eksiklerini gidermek amacıyla ortaya atılmıştır. Maslow'dan sonra kapsam yaklaşımlarına katkıda bulunan bir diğer düşünür Clayton Alderfer'dir. Alderfer, Maslow'un yaklaşımını değişikliğe uğratarak daha basitleştirmiştir.

ERG Teorisi yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan söz edebiliriz. Bunlar:

1-Varolma İhtiyaçları; fiziksel olarak hayatta kalma ve neslini devam ettirme, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmalıdır (Eren, 2013: 543). Açlık, susuzluk, güvenlik gibi fizyolojik gereksinimler bu grupta toplanmaktadır. Buradaki amaç, insanın fizyolojik temelini sağlamaktır (Acuner, 2010: 42). Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsayan gereksinimlerdir. Alderfer'e göre

bunlar büyük ölçüde çalışma karşılığında kazanılan para ile giderilir (Can vd, 2006: 105).

2-İlişkisel İhtiyaçlar; başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurma ve devam ettirmeye ilişkindir (Eren, 2013: 543). Bu ihtiyaçlarda karşılıklılık söz konusudur. Yani, başka insanlar, düşüncelerle duyguların paylaşıldığı kişilerdir (Acuner, 2010: 42).

Maslow'un toplumsal gereksinmeleriyle saygınlık gereksinmelerinin başkalarından saygı görme bölümü bu sınıftadır. Bireyin uyanık kaldığı zamanların yarısı çalıştığı ortamda geçtiği için iş arkadaşları tarafından karşılanır (Can vd., 2006: 105).

3-Gelişme veya Büyüme İhtiyaçları; insanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir. (Eren, 2013: 543) Bir insanın kendisi ya da çevresi üzerinde yaratıcı üretici etkiler yapma, yeteneklerini kullanma, yeni yetenekler geliştirme istekleri de bu grupta toplanır (Acuner, 2010: 42). Maslow'un öz saygınlık gereksinimi ile kendini gerçekleştirme isteği bu sınıfa girmektedir (Can vd., 2006: 105).

Varoluş ve ilişki kurma gereksinimleri doyuma ulaştıkça kendilerinden bir sonraki gereksinimler daha çok istenmeye başlanacaktır. Yalnız "gelişme gereksinimleri" karşılandığı ölçüde daha çok istenecektir (Serinkan, 2008: 92). Örneğin, kişi ilişki ya da varlık sürdürme gereksinimleri tatmin edilmese bile, gelişme gereksinimi ile ilgilenebilir. Hatta üç tür ihtiyaç aynı anda ortaya çıkabilir. Kuramın ayrıca bir hayal kırıklığı-gerileme boyutu da vardır. Yani Maslow'a göre kişi bir düzeydeki gereksinimi tatmin edilene kadar bir diğer düzeye geçemez. Buna karşılık Alderfer'e göre üst düzey bir ihtiyacın tatmininde hayal kırıklığı yaşanırsa daha alt düzeydeki gereksinimin tatmini konusunda kişinin istekliliği artar. Örneğin toplumsal ilişkilerde başarısız olan bir kişi daha fazla kazanma ve daha iyi koşullarda çalışma isteği artar. Böylece üst düzeydeki hayal kırıklığı daha üst düzeye gerilemeye neden olur (Can vd., 2006: 105).

Alderfer'in getirdiği yeni bir kavram da gereksinimlerin sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli gereksinimler bireyin davranışını sürekli güdüleyen gereksinimlerdir. Örneğin, başarı gereksinimi, sevilme, popüler olma gereksinimi gibi sosyal ve psikolojik daha çok üst düzeyli gereksinimler bu tür gereksinimlerdir.

Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkar, giderildikleri anda güdüleyici olmaktan çıkarlar (örneğin, bireyin acıktığında birşeyler yemesi gibi.) (Baysal ve Tekaslan, 1996: 115).

Alderfer'in VİG (Varolma, İlişkili Olma ve Gelişme) teorisi başlıca üç önermeye dayanır:

-Belirli bir ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse, o ihtiyaç o derece yoğun olacaktır.

-Belirli bir ihtiyaç ne kadar fazla tatmin edilirse, bir üst ihtiyaca duyulan istek o derece fazla olacaktır.

-Üst basamakta yer alan ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktakiler o derece yoğun olacaktır (Sökmen, 2010: 177).

2.2.1.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

D. McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar:

1-İlişki Kurma İhtiyacı,

2-Güç Kazanma İhtiyacı,

3-Başarma İhtiyacı.

İlişki Kurma ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir (Koçel, 2014: 739). İnsanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip bir varlık olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Başkalarıyla yakın ilişkiler kurma, çatışmalardan kaçınma ve sıcak dostluklar ve arkadaşlık ilişkileri geliştirme arzusu, bu ihtiyaç türüne verilecek örneklerdir (Şimşek, 2007: 222). Her bireyin belirli insanlarla bağlılık ve onlarla çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Buna "bağlılık ihtiyacı" olarak da ifade edilebilir (Eren, 2013: 557). İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler, arkadaşlık için uğraşırlar. Dayanışmayı rekabete tercih ederler (Özalp ve Kirel, 2011: 288).

Güç Kazanma İhtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir (Koçel, 2014: 739). Güç Kazanma İhtiyacı, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu sebeple, insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Bu yüzden,

bu ihtiyacın şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2013:558). Başkalarını etkileme ve kontrol etme, başkalarının sorumluluğunu yüklenme ve başkaları üzerinde otoriteye sahip olma arzusu şeklinde ortaya çıkan bir ihtiyaç türüdür (Şimşek, 2007: 222). Diğer bir deyişle, güç kazanma ihtiyacı daha baskın olan kişiler etkileyici bir performanstan çok, kendi statüsünü kullanarak başarıya ulaşmaktan zevk alan kişilerdir (Özalp ve Kirel, 2011: 288).

Başarı Gösterme İhtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçerek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2014: 739). Bir kişi zamanının çoğunu işini nasıl daha iyi yapacağını düşünerek geçiriyorsa, bu kişi başarı ihtiyacı yüksek bir kişi olarak kabul edilmektedir (Acuner, 2010: 40). McClelland, başarı gereksinimini : “iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme olarak” tanımlamıştır (Serinkan, 2008: 96). Bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Zor işleri başarma, yüksek düzeyde başarı sağlama, karmaşık işler veya görevlerin üstesinden gelme istek ve arzusu başarı güdüsüne verilebilecek birkaç örnek oluşturabilir (Şimşek, 2007: 222). Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır (Eren, 2013: 558).

Genel olarak başarı güdüsünün egemen olduğu ülkeler, en büyük sosyo-ekonomik ilerlemeyi kaydetmiş ülkelerdir. Başarı güdüsü yüksek amaç düzeylerine yol açmış böylece insanlar daha çok çalışmış ve daha çok ilerlemişlerdir. Ayrıca başarı güdüsü yüksek olan kişiler, bir ülkenin örgütlerinde başarılı liderliğin en iyi kaynağını oluşturmuşlardır. Daha çok başarı güdüsü kişilerin işlerinde daha çok yükselmelerine neden olmaktadır. Bu kişiler başarıyı salt başarı olduğu için arzu etmektedirler, başarıları sayesinde zengin olsalar da para düşkünü değillerdir. İşlerindeki mücadele, başarma arzusu ve hizmet duyguları ile çalışırlar, çalışmaları konusunda bilgi edinmek isterler. Başarı güdüsü düşük kişiler parasal ödüllere daha çok önem verirler (Silah, 2005: 96).

Başarma ihtiyacı baskın olan kişiler, bir hedef belirler ve bu hedefe ulaşmak için çabalarlar. Çabaları sonucunda hedefe ulaştıklarında takdir edilmeyi beklerler. İlişki

kurma ihtiyacında olan bireyler ise çalışmaktan ziyade arkadaşları ve ailesi ile birlikte olmayı tercih ederler. Güç kazanma ihtiyacı olan insanlar ise kişileri yönetmek ve kontrol etmek isterler ve daha çok yönetimle ilgili kademelerde çalışırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 60).

McClelland'ın başarıma ihtiyacı (başarı güdüsü) kuramı dört basamaktan oluşmaktadır (Şimşek vd., 2011: 192):

-Katılımcılara, yüksek başarı ihtiyacı kişiler gibi nasıl düşünüleceğini, konuşulacağını ve davranılacağını öğretmek,

-Katılımcıları kendileri için, daha yüksek fakat dikkatli bir biçimde planlanmış ve gerçekçi iş amaçları belirlemeleri için motive etmek,

-Katılımcılara kendileri hakkında bilgi vermek,

-Grup üyelerinin birbirlerinin ümit ve korkularını başarı ve başarısızlıklarını öğrenme yoluyla ve üyelerin geçmiş tecrübelerini gözden geçirerek grup içinde birlik duygusu yaratmak.

David McClelland, yaşam deneyimleri sonucu geliştirilen insan ihtiyaçları ile, bunların örgüt yönetimleri için ortaya koyabilecekleri ipuçları veya verebilecekleri mesajlar üzerinde çalışmalarda bulunmuştur. Bu çalışmalardan elde ettiği sonuçlar; yüksek başarı güdüsüne sahip olan bireylerin girişimci veya iş adamı olma yönünde eğilim gösterdikleri ve risk üstlenerek bir takım işleri rakiplerinden daha iyi yapma gayreti içinde bulduklarını göstermiştir (Şimşek, 2007: 223).

Bu teorinin yöneticiye ifade ettiği anlam şudur. Eğer personelin hissettiği ihtiyaçlar belirlenebilirse, personel seçim ve yerleştirme sistemleri ona göre düzenlenebilir. Başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir kişi, bunu elde edebileceği bir görev yapacağından dolayı sahip olduğu beceri ve bilgiyi tam olarak uygulamaya koyma fırsatını bulabilir (Ertürk, 2009: 148 ; Koçel, 2010: 627-628).

2.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacakları davranışsal eylemleri seçme tarzlarını ve bu seçimin sonuçta başarılı olup olmadığını inceleyen motivasyonel yaklaşımlar şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 2007: 233). Süreç Kuramları adı altında toplanan motivasyon kuramlarının ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir (Acuner, 2010: 44). Süreç teorileri, motivasyonun

işleyişini bilişsel faaliyetlerle açıklamaya çalışmakta ve davranışın ortaya çıkışından duruşuna kadar gerçekleşen faaliyetlerdeki değişiklikleri konu etmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 207).

2.2.2.1. Victor H. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Süreç kuramlarından ilki Vroom'un (Ümit) beklenti kuramıdır. Bu modele göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Beklenti (Ümit) Kuramı, çalışanları motive edebilecek ihtiyaç tiplerini belirlemeye çalışmak yerine, bireyin ortaya koyduğu davranışların karşılığında beklediği ödülleri alabilmek için kullandığı düşünme veya algılama süreçleriyle ilgilidir (Şimşek, 2007: 226).

Bu teorinin temel önermesi şöyledir: Yalnızca ihtiyaçlar ve istekler, davranışın bir fonksiyonudur. Bunlarla birlikte, sosyal çevre de davranışın bir fonksiyonudur. Daha doğrusu, bireyin çevresini algılama biçimi, davranışların biçimi, davranışların temelinde yatan en önemli faktördür (Keser, 2014: 119).

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır:

- 1-Kişinin ödülü arzulama derecesi-valens
- 2-Ödüllendirilme olasılığı-bekleyiş

Dolayısıyla; Motivasyon= Valens x Beklenti olarak gösterilebilir (Koçel, 2014: 744).

Vroom'un beklenti kuramına göre, bir insanın güdülenmesi; belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisi ile o bireyin amaca verdiği değer çarpımına eşittir (Budak ve Budak, 2010: 67).

Kuramın üç temel kavramı vardır: Valens, Beklenti ve Araçsallık

Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir (Koçel, 2014: 744). Yani sonuca verdiği önem veya değerdir. Arzulama derecesi, -1 ile +1 arasında değer alır. Eğer birey belli bir ödülü elde etmek istiyorsa ve bu ödül o birey için değer taşıyorsa pozitif bir valense sahiptir. Eğer belli bir ödül, birey açısından herhangi bir değer taşııyorsa, negatif bir valens söz konusu olacaktır. Eğer bir sonuca (ödüle) karşı kayıtsızsa, valens sıfır değerini alır (Budak ve Budak, 2010: 67).

Beklenti, kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır (Koçel, 2014: 744). Başka bir ifadeyle, bireyin belli bir davranışının (çabasının) onu arzu ettiği bir sonuca (ödüle) ulaştıracağı yolundaki inancıdır (Budak ve Budak, 2010: 67). Beklenti 0 ile 1 değerini alır. Eğer birey belli bir çaba gösterdiği takdirde arzu ettiği sonuca ulaşacağına inanıyorsa beklentisi 1'dir. Yani pozitifdir. Eğer birey çaba gösterse de arzu ettiği sonuca ulaşamayacağına inanıyorsa beklentisi 0 (sıfır) değerini alacaktır (Budak ve Budak, 2010: 67). Örneğin, günlük dilde kullandığımız “testiyi kıran da bir, getiren de bir” deyişi, başarılı bir çalışmanın herhangi bir ödül getirmeyeceği anlayışını ifade eder (Koçel, 2010: 633).

Eğer bir kişinin hem valensi hem bekleyişi yüksekse o kişi motive olacaktır. Bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile ortaya koyacak, arzu ederek çalışacaktır. Bu durum şematik olarak şöyle gösterilebilir (Silah, 2005:99):

Valens X Bekleyiş → Motivasyon → Davranış → Hedefe Ulaşma → Tatmin

Araçsallık kavramı ise şunu ifade eder: birey belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin bireyin maaş artışı. Aslında birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Örneğimizdeki maaş artışı aslında daha yüksek bir statü elde etmek, tanınmak, bireyin ailesini daha iyi geçindirmesini sağlamada bir araçtır. Yoksa tek başına maaşın bir anlamı yoktur. Böylece araçsallık birinci kademe sonuçların, ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade eder (Budak ve Budak, 2010: 67-68). Örneğin, başarılı bir çalışma sonunda elde edilecek küçük bir maddi gelir, kişiyi daha yüksek bir refah düzeyine ulaştırmayabilir. Araçsallık, çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir (Koçel, 2010: 633).

Beklenti Kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bu varsayımlar şunlardır:

-Birinci Varsayım, Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve

yönlendirilir (Eren, 2013: 569-570). Ferdin kişisel özellikleri veya çevre şartları, tek başına davranış üzerine etkili değillerdir. Kişiler örgütlere kendi psikolojileri ile katılırlar. Kişinin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları işletmeden beklemedikleri yararlar vardır. Bu etkenlerin bütünü kişinin çalışma ortamına ne şekilde katkıda bulunabileceğini belirler (Ertürk, 2009: 149).

-İkinci Varsayım, Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır (Eren, 2013: 569-570). Tesadüfi bir şekilde meydana gelmeyen bu farklılıklar, kişinin ihtiyaçlarının şiddetindeki değişmelerin sistematik bir şekilde incelenmesinden meydana gelebilir (Ertürk, 2009: 149).

-Üçüncü Varsayım, İnsanlar arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar, bazı arzulanan ödüller vardır ki, insanlar bunlara ilişkin herhangi bir davranışta bulunmazlar (Eren, 2013: 569-570).

Özetle bu kuram, üç nokta üzerinde odaklanır (Tınaz, 2013: 10):

- Çaba ve performans ilişkisi,
- Performans ve ödül ilişkisi,
- Ödül ve kişisel amaç ilişkisi.

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (Koçel, 2014: 746):

-Çalışan birey için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmeli veya tahmin edilmelidir.

-Organizasyon içinde ne tür bir davranış ve performansın arzulandığı belirlenmelidir.

-Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

2.2.2.2. Lawler ve Porter Bekleyiş-Değer Kuramı

Vroom'un beklenti (ümit) kuramını Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Lawler ve Porter, ödüllendirme adaleti ve rol çatışması kavramlarını modele katmışlardır (Eren, 2013: 577).

Modele göre bireyin çabası iki önemli faktör tarafından ortaklaşa olarak belirlenir. Birincisi, elde edeceği sonuçlara bireyin verdiği değer ve bireyin çabasının bu ödüllerin elde edilmesini ne derece sağlayacağı konusundaki inancı. İkincisi ise, birey elde edeceği ödülleri değerli buluyor ve çabaları sonucunda bu ödüllere ulaşabileceğine inanıyorsa belirli düzeyde çaba harcayacaktır. Diğer yandan bireyin harcadığı çabanın, işi meydana getiren görevlerin yerine getirilmesi olarak tanımlanan “iş performansına” dönüşebilmesi için, bireyin belirli düzeyde yeteneğe sahip olması ve işi ile ilgili görevleri çok iyi anlamış olması gerekir. Aksi takdirde birey çok fazla çaba harcarsa bile gerekli performansı göstermeyebilir. Model, performansın zorunlu olarak iş tatmini ile ilişkisi olmayabileceğini ve performans ile iş tatmini arasındaki ilişkinin birçok unsura bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 209).

Porter-Lawler Modeli çalışanların motivasyonu ile, başarı-tatmin ilişkisinin açıklanması konusunda önemli katkılarda bulunmuştur. Çalışanlar tarafından hangi ödüllerin arzulandığının ve bu ödüllere ulaştıracak çabanın açıkça belirtilmesi, çalışanların beklenen sonuçları elde edebilecekleri bir bilgi ve yetenek seviyesine ulaştırılmaları, ödüllerin mantıklı ve ödül biçiminde dağıtılmasına özen gösterilmesi gerekliliği yine bu model tarafından vurgulanmaktadır (Ataman, 2009: 538).

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır (Koçel, 2014: 748):

-Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.

-Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.

-Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meşlektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.

-Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

-Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik Kuramı, bir örgütte çalışan kişi veya kişilerin ortaya koydukları performans karşılığında benzerleriyle karşılaştırıldığında (ödeme ve benzeri konularda)

yönetimce kendilerine ne ölçüde adil davranıldığına ilişkin algı ve değerlendirmeleri üzerinde yoğunlaşan bir motivasyon yaklaşımıdır (Şimşek, 2007: 224). Adams adlı düşünür A.B.D.’nin General Elektrik işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli değeri olduğuna işaret etmiştir. Bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarına ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Eren, 2013: 578).

Eşitlik Teorisi Modeli’ne göre, çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında elde edecekleri sonucu adil bulup bulmamaları yani çalışma ortamına dair algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik onların iş başarısı ve tatmini üzerinde belirleyicidir (Ataman, 2009: 538). Yani, Adams’a göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır (Budak ve Budak, 2010: 70).

Kuram, birey, karşılaştırma, girdiler ve çıktılar olmak üzere dört temel kavrama dayanmaktadır (Eren, 2012: 542):

-Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan insan

-Karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında bireyin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler veya gruplar.

-Girdiler: İnsanın işine taşıdığı bireysel özellikler. Yaş, cinsiyet, mesai, tecrübe...

-Çıktılar: Kişinin işten elde ettiği; ücret ve tanınma gibi ödüller.

Birey kendisinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır (Koçel, 2014: 748).

$$\frac{\text{Ahmet'e verilen Ödüller}}{\text{Ahmet'in sunduğu girdiler (değerleri)}} = \frac{\text{Mehmet'e verilen ödülleri}}{\text{Mehmet'in sunduğu girdiler (değerleri)}}$$

Yukarıdaki dengenin bozulması halinde dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için, kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır (Eren, 2012: 542).

Kurama bağılı olarak, eşitsizlik algılayanların 6 seçeneği bulunmaktadır (Özalp ve Kirel, 2011: 291-292):

-Sarfedilen gayretin değiştirilmesi,

-Üretilen malın sonuçlarının değiştirilmesi,

-Kendi algılarını değiştirmesi Örneğin, birey kendinin iyi bir ortamda çalıştığını düşünürken, birden herkesten çok çalıştığını hissetmesi, böylece çalıştığı ortamdan soğuması.

-Diğerlerinin görüşlerini değiştirmesi ve onların sarfettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi,

-Örnek alınan grup ya da bireyin değiştirilmesi. Örneğin bireyin dayım kadar iyi para kazanamıyorum ama babamın benim yaşımda iken kazandığından daha çok kazanıyorum diye düşünmesi,

-İşten istifa etmesi.

Eşitlik teorisi ile ilgili bir çok araştırma ücrete odaklanmasına rağmen çalışanlar diğer örgütsel ödüllerin dağılımında da eşitlik aramaktadırlar. Üst düzey iş ünvanları ve geniş, mobilyalı ofisler de bazı personeller için eşitlik teorisinde çıktılar yönünde fonksiyon gösterebilir (Erdem, 2012: 224).

İş için gereken yeterliliklerin yükselmesi durumunda buna karşılık gelen ve genellikle yüksek ücret artışı şeklindeki yüksek sonuçları sağlayan iş analizlerini yapmakta olan iş değerlemesi, organizasyonel denge için iyi bir örnektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:64).

Eşitlik teorisine göre çalışanları motive etmek için yöneticilerin aşağıdaki konulara dikkat etmeleri faydalı olacaktır (Koçel, 2014: 749):

-Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerinedir. Bizdeki “testiyi kıran da bir, getiren de” deyiminin ifade ettiği anlam, bir eşitsizliğin ifadesidir.

-Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.

-Eşitsizliğe karşı gösterilebilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

-İşletmelerde ücret yönetiminin temel konusu, bu eşitlik/eşitsizlik algısıdır

2.2.2.4. Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2014: 750). Amaç kuramı, çalışanların, amaçları uğruna bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı tezi üzerine kurulmuştur. Bu teze göre çalışan, işinde kendisine uygun amaçlar koymaktan, bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duyar (Serinkan, 2008: 126). Belirlenen özel amaçların performansta artışa yol açacağını ve zor amaçlar benimsendiğinde kolay amaçlara göre daha yüksek performans elde edileceğini belirtir (Özalp ve Kirel, 2011: 289). Locke'a göre işgörenlerin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük bir önem taşıdığına dikkati çekmektedir. Bundan dolayı, iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Eren, 2013: 560).

Gerek bireysel ve gerekse örgütsel amaçlar, varılmak istenen sonucu ifade etmektedir. Başka bir ifade ile amaç, birey veya örgütlerin kavuşmayı arzu ettiği ve bunu gerçekleştirmek için çaba harcadıkları ortamla ilgilidir. Amaçlar bireysel ve örgütsel olabilir. Bireysel amaçlar, bireyin arzu ettikleri durumu ifade eder. Örgüt içindeki bireysel amaçlar iyi tanınmalı ve örgütün amaçlarına ters düşmeyecek şekilde hazırlanmalıdır.

Amaç kuramına büyük katkıları olan Locke ve izleyicileri, yaptıkları araştırmalar sonucunda aşağıdaki esasları belirlemişlerdir (Şimşek vd., 2011: 199):

-Çalışanların iş tasarısının motivasyonel belirleyicisi onların amaçları ve niyetleridir.

-Dışsal özendiriciler, çalışanların amaçları ve niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir.

-Etkili reaksiyonlar, kişilerin algılarından ve değer yargılarından kaynaklanan değerlendirmelerin sonucudur.

Amaç teorisine göre, davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir ve davranışlar amaçlara göre şekillenir.

Amaçlarla ilgili olarak üç özellik önem kazanır: -belirginlik, -güçlük, -kabul derecesi. Amaçların açık olması, amaçlanan başarının gözlenebilir ve ölçülebilir olması belirginlik olarak ifade edilebilir. Güçlük, ulaşılmak istenen başarı düzeyini, kabul ise, amaçların birey tarafından benimsenmesini açıklamaktadır. Bu özellikler ve motivasyon arasında doğrusal bir ilişki vardır. Belirgin amaçlar belirgin olmayan amaçlara göre, ulaşılmaması güç amaçlar elde edilmesi kolay amaçlara göre ortaklaşa belirlenmiş amaçlar başkaları tarafından belirlenmiş amaçlara göre çok daha motive edici olur (Ataman, 2009: 544).

Bu kuramda önemi vurgulanan bir diğer kavram da, geribildirimdir. Geribildirim, performansla doğru orantılıdır. Çalışanların iyi geribildirim aldığı durumlarda gösterdikleri performansın daha yüksek olduğu, araştırma sonuçlarıyla kanıtlanmıştır. Kurama göre, amaçların başarılmasında çok etkin bir role sahip olan geribildirim, davranışa yol gösterir (Eren, 2013: 560).

Kurama göre, amaç-performans ilişkisini etkileyen dört faktör mevcuttur (Eren, 2013: 560):

-Amaca Katılım: Amaçların belirlenme sürecinde kendilerine katılım olanağı bir başka ifade ile, söz hakkı tanınan çalışanlar, amaçların gerçekleştirilmesinde daha fazla çaba harcarlar.

-Özyeterlilik: Bireyin, kendine verilen işi başarabileceğine olan inancını ifade eder. Özyeterliliği yüksek bireyler, kendilerine verilen işi başaracaklarına daha çok inanırlar. Bu bireyler olumsuz bir geribildirim aldıklarında dahi, inançlarını yitirmezler ve amaca ulaşma çabalarını artırırlar. Özyeterliliği düşük bireyler ise, zor işler karşısında çaba göstermekten hemen vazgeçerler. Olumsuz geribildirim aldıklarında çabaları ve motivasyonları azalır.

-Yapılan işin özellikleri: Açık, net, iyi öğrenilmiş ve bağımsız işler, bireyin performansını olumlu yönde etkiler. Buna karşılık, karmaşık, iyi açıklanmamış ve bağımlı işler, bireyin performansını düşürür.

-Ulusal kültürün özellikleri: İşletmenin kültürü, ulusal kültürün değerleri ile uyum halindedir. Bu yaklaşımdan hareketle, batı toplumlarında bireysellik önemli bir

kültürel değer olduğuna göre, batı toplumu insanların, işlerinin bağımsız yapıda olmasından olumlu etkilenecekleri beklenir. Doğu toplumlarında ise, iç içe ve birbirine bağımlı ilişkiler önem kazanmaktadır. Bu sebeple, doğu toplumunda yaşayan insanların, bireysel sorumluluklardan uzak duracakları, daha çok birlikte yapılan işleri tercih edecekleri düşüncesi ön plana çıkmaktadır.

Bireysel amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmaktadır (Eren, 2013: 560):

-Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını artırmaktadır.

-Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır.

-Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşul ve ortam ile çatışması başarıyı azaltır.

Örgütsel amaçların bireysel amaçlar üzerindeki etkilerini inceleyecek olursak şu faktörleri göz önünde bulundurmak gerekir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 52-53):

-Örgütsel amaçların belirlenmesine bireylerin katılma durumu, adı geçen çatışmaları azaltacak, bireyleri güdüleyecektir.

-Örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlara ne denli ulaşıldığına ilişkin bireylere bilgi verilmesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmesi güdüleyici diğer bir etmendir.

Sonuç olarak amaçlar önemli güdü faktörlerini oluşturup yüksek bir performans sağlarlar. Ancak bu amaçların iş tatminini ne şekilde arttırdığı üzerinde herhangi bir kanıt yoktur (Özalp ve Kırel, 2011: 290).

Bu teoriden yararlanmak isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken noktalar şunlardır (Güney,2008:364):

-Bireysel ya da örgütsel amaçların belirlenmesi gerekmektedir.

-Belirlenen amaçların rekabeti arttırmalıdır.

-Belirlenen örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesine dikkat edilmelidir.

-Yöneticiler bireysel ve örgütsel amaçların uygunluğuna dikkat etmelidir.

2.2.2.5. Skinner'in Pekiştirme (Şartlandırma) Kuramı

Pekiştirme Kuramı, kişilerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir. Bu kurama göre, “ bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelmekte ve bireysel davranış ödüllerin kontrol edilmesiyle şekillendirilmektedir (Şimşek vd.,2011: 198).

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır. Buradan hareketle belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek, alışkanlık haline getirmek için dört yöntemden bahsedebiliriz. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma'dır (Eren, 2013: 581).

-Olumlu Pekiştirme

Olumlu pekiştirme “arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesi”dir. Bu teşvik içsel veya dışsal ödüller aracılığıyla gerçekleştirilebilir. İçsel ödüller, yaptığı işi benimseme ve gurur duyma, takdir edilme, prestij, kabul edilme vb. şekillerde ortaya çıkar. Dışsal ödüller ise, prim, ikramiye, zam, terfi olarak ortaya çıkmaktadır (Ataman, 2009:542). Olumlu Pekiştirme, yönetimce kabul gören işgörenlerin davranışlarının tekrarlanmasını temin etmek üzere ödüllendirilmelerini temel alan bir yöntem şeklinde ifade edilebilir. İşine düzenli gelen ve çalışma esnasında kendisinden beklenenden fazlasını veren bir kimsenin, yönetim tarafından övülmesi ve takdir edilmesi olabilir (Şimşek, 2007: 230).

-Olumsuz Pekiştirme

İstenen bir davranıştan sonra gerçekleşen memnun edici olmayan davranışın ortadan kaldırılmasıdır. Başka bir deyişle, bireye davranışının yönetimce istenmeyen bir davranış olduğunu hissettirmektir (Serinkan, 2008: 123). Başka bir örnek verecek olursak, ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalı malları teşhir etmek, doğurduğu zararları açıklamak, hataların nereden kaynaklandığını ya da nedenlerini belirtmek yeterli olacaktır (Eren, 2012: 546).

-Son verme (Bitirme-Sönme)

Öğrenilen bir davranışın, gelecekte de yinelenmemesi için pekiştirilmemesi gerekir. Görmezlikten gelinen, ilgi gösterilmeyen davranış, belli bir süre sonra söner, kişi artık o davranışı göstermez olur (Serinkan, 2008: 123).

-Cezalandırma

Çalışanı, istenmeyen davranışları karşısında bu davranışları değiştirmek ya da durdurmak için olumsuz sonuçlarla karşı karşıya bırakmaktır (Serinkan, 2008: 123). Örneğin, kişiyi afişe etme, eleştirme, pasif bir göreve atama, başka bir ilde çalışmaya zorlama, disiplin cezası verme, yetki ve sorumluluğunu minimuma indirme, işine son verme vbg. (Ataman, 2009: 542).

Bu yaklaşımı bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır (Koçel, 2014: 743):

-Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.

-Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.

-Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.

-Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

2.3. Motivasyon Araçları (Motivasyonu Etkileyen Faktörler)

Örgütlerde motivasyonun temel amacı, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermelerini sağlamaktır. Bu nedenle işletmelerde işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda istekliliklerini yoğunlaştırmak üzere çeşitli teşvik araçları kullanılmaktadır. Bu doğrultuda kullanılan motivasyon araçlarını “Ekonomik Faktörler”, Psikolojik Faktörler” ve “Örgütsel ve Yönetmel Faktörler” olmak üzere üç başlık altında toplayabiliriz (Koç ve Topaloğlu, 2010: 211).

2.3.1. Ekonomik Faktörler

Çalışan motivasyonunun artırılmasında kullanılan belli başlı ekonomik araçlar arasında; ücret artışı, primli ücret, kara katılım, ödüller ve sosyal yardımlar gelmektedir (Acuner, 2010: 48).

2.3.1.1. Ücret Artışı

Örgütlerde işgören motivasyonunu sağlayan ekonomik araçlar içinde en eski ve en yaygın olanı “ücret”tir. Ücret, işgörenin işletmeye girişi ve işletmede kalışının en önemli nedenlerinden birisidir. Bilimsel yönetimin öncüsü Taylor; yüksek ücretin işgörenleri daha iyi çalışmaya motive eden en önemli faktörlerden birisi olduğunu ileri sürmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 211). Ücret, sadece işgörenin ekonomik gücünü artırmakla kalmaz. Bu sayede yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de artırmış olur. Geleceğin güvence altına alınması düşünülür. Bu nedenle ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı kabul edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 66-67).

Ücretin kendi başına etkin ve motivasyon aracı olduğu genellikle kabul edilir. Ancak, ücret artışlarının hangi noktada optimal verim sağlayacağını bilmek ve ücret artışlarına ne zaman gitmek gerektiğini saptamak, ücretin verilmesinden daha önemlidir. Yapılan bir ücret artışının ilk aşamada olumlu karşılanacağı kusursuzdur. Ancak, bu düşüncenin zaman için geçerliliğini bilmek ya da değerlendirmek daha önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 149).

2.3.1.2. Primli Ücret

İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrete “prim” denir. Bazı işyerleri, çalışanlarına verimli çalışmaları ve üretimi arttırıcı çabaları karşılığı prim verirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 68). Primli ücret uygulaması; satış primi, fazla mesai primi, kota fazlası üretim primi gibi çeşitli adlarla işletmelerde uygulanan ve işgörenlerin motivasyonlarında etkili olan ekonomik özendiricilerden birisidir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 211). Primli ücret uygulaması sayesinde, işletmenin karlılığı yükselir ve diğer yandan çalışanların verimli çalışmaları ödüllendirilir (Acuner, 2010: 49). Çalışanları daha çok çalışmaya özendirmesinin yanı sıra, bu sistemin uygulanması, zaman zaman kalitenin düşmesine ve iş kazalarının artmasına sebep olmaktadır (Şimşek vd., 2011: 180).

2.3.1.3. Kara Katılma

Kara katılma, bireyin performansına bağlı olarak oluşan kardan pay alması, işletmenin karına ortak olmasıdır (Acuner, 2010: 49). Diğer bir deyişle, Kar paylaşımı,

işgörenlerin ve yöneticilerin performanslarındaki gelişme ve artan verimlilikleri nedeniyle işletmenin kârına katılmalarıdır. Kar paylaşımı sisteminde işletmenin elde ettiği kârın bir kısmı her dönem sonunda işgörenlere bırakılmaktadır. Buradaki temel dayanak, işgörenlerin ve yöneticilerin üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye unsuru kadar değer taşımasıdır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 212). Sistemin amacı, çalışanların emeğinin örgüt için çok değerli olduğu duygusunu yaşatmak, çalışanların örgüt için önemli bir unsur olduğunu vurgulayıp örgüt bağlılığını arttırmaktır (Acuner, 2010: 49). Bu konuda ilk uygulama Amerika’da olmuştur. 1886 yılında “Procter-Camble Co” adlı bir firma ilk kez kara katılma planını uygulamaya koymuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 70).

Kara katılma sürecinin nasıl işleyeceği belirli bir dağıtım planı içinde açıklanmıştır. Bu plana göre dağıtım üç şekilde gerçekleşir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 153):

-Nakit olarak Dağıtım: Bir yıl ya da daha az süre içinde elde edilen karın, belli bir yüzdesi nakit olarak çalışanlara dağıtılır.

-Ertelenmiş Dağıtım: Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere, her yıl elde edilen karın, belli bir yüzdesi çalışanlar adına ayrı bir hesapta saklanır.

-Karma Dağıtım: Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Yani, payına düşen karın bir kısmı dağıtılır, bir kısmı ertelenerek sonradan ödenmek üzere biriktirilir.

2.3.1.4. Ödüller

İşletme organizasyonları belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmak için işgörenlerin tutum ve davranışlarından memnuniyetlerini belirtmek ve bu davranışlarının devamlılığını sağlayabilmek için çeşitli ekonomik ve mali ödüller ile ödüllendirme yapabilirler. Burada işletme yönetimi parasal bir ödüllendirme yapabileceği gibi, maddi değeri olan mal veya hizmetler ile de ödüllendirme yoluna gidebilirler (Koç ve Topaloğlu, 2010: 212). Örneğin bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörenlere parasal ödül verilmesi gibi. Bu yönde verilebilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 72). Çalışanın ürettiği ürün, hizmet ile ödül arasında bir denge olmalı ve öneriyle verilecek ödül arasında geçen süre de uzun olmamalıdır. Kişinin yaptıkları ile ödül arasında kurulan

bağ zayıf olursa, çalışan ödülün verilmiş amacını unutabileceği gibi, motive de olmayacaktır (Acuner, 2010: 50).

2.3.1.5. Sosyal Faydalar/Yararlar

Günümüzde insanlar hayatlarının büyük bir bölümünü iş örgütlerinde geçirmekte ve maddi, sosyal ve hatta duygusal ihtiyaçlarının yine büyük bir kısmını işyerlerinde gidermektedirler. Bundan dolayı, işgörenler, bazı ihtiyaçlarını karşılamada işlerine bağımlı hale gelmektedirler. Bu bağımlılığın getirdiği riskler kamu çalışanlarından ziyade özel sektörde çalışanlar için çoğu zaman endişe kaynağı olmaktadır. İşgörenlerin bu bağımlılıktan olumsuz etkilenmemeleri için ortaya çıkmış olan sosyal güvenlik ve emeklilik planları; emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi onlara hayat boyu sürekli gelir sağlayacak ekonomik korunma biçimlerini içermektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 212).

Daha iyi şartlarda emekli olma imkanı, daha elverişli sağlık güvencesi, gerekli olduğunda sorunsuz bir şekilde sağlanan ücretli veya ücretsiz izinler, giyecek, yakacak, çocuk yardımları ve diğer işletmelerle kıyaslandığında daha çekici olan benzer unsurlar, personelin işinden memnun olmasına ve kendini güvende hissetmesine katkıda bulunmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 212).

2.3.2. Psikolojik Faktörler

Çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmede en sık kullanılan psiko-sosyal araçlar içerisinde; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, statü, çevreye uyum, takdir ve psikolojik güvence gibi araçlar gelmektedir.

2.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenlerin, çoğu bağımlılık duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmelerine önem verir. Aşırı baskı, işgörenleri sıkıntıya sokar. Bu nedenle daha geniş yetki ve sorumluluk sağlandığında merkezkaç örgüt yapıları önerilebilir (Budak ve Budak, 2010: 70). İşgören belli bir serbestlik ortamında çalıştığı ve geliştiği takdirde, kendisinin bir birey, grubun bir üyesi, elinden bir şey gelen ve grubun içinde değeri olan bir işgören olduğunun farkına varır. İşgörenlerde bu türden hislerin geliştirilmesi yöneticilere bağlıdır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 213). Çalışmada bağımsızlık kavramı, çalışanlara

sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının otoritesinden söz edilemez. Çalışanların ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik araçlarla saptayıp, o alanda belli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Böylece çalışma ortamında kişisel yetenekler ve yapıcı güç kolaylıkla ortaya çıkarılabilir (Acuner, 2008: 50).

2.3.2.2. Sosyal Katılma

İşgören işe girdiği andan itibaren çeşitli sosyal gruplara girer. Yöneticiler, bireylerin sosyal gereksinmelerini gideren sosyal katılımı, engellemek yerine teşvik etmelidir (Budak ve Budak, 2010: 71). Örgüt içerisinde işgörenler yakın ilişkiler kuramadığı zaman sosyal motivasyonlarının azaldığı ve içinde bulunduğu organizasyona karşı aitlik hissini azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla, örgütlerde sosyal katılım bireylerin motivasyonunu arttırıcı bir faktör olarak dikkat çekmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 213). Araştırmalar (Hawthorne Araştırmaları), bir gruba dahil olan ve bu grubun ilişkilerinden hoşnut olan çalışmaların iş verimliliğini arttırdığını ortaya koymaktadır (Silah, 2005: 110).

2.3.2.3. Değer ve Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur. Gerçek bir statüye sahip olan bir kimse iş arkadaşlarından saygı da görür (Koç ve Topaloğlu, 2010: 213). Yöneticiler, işgörenlerin kişiliklerine yaptıkları işlere ve önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Çünkü işgörenler, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinimi duyarlar (Budak ve Budak, 2010: 71). Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır (Acuner, 2010: 51).

Başka bir tanıma göre de, statü, bireylerin dahil olduğu davranış düzlemiyle ilişkisinden meydana gelen bir olgudur. Bu düşünceyle hareket ettiğimizde her bireyin çok fazla statüye sahip olduğu söylenebilir. Her birey için, ayrı bir statü sağlandığına göre, kişinin işgal ettiği çeşitli statülerin toplamı onun sosyal statüsünü meydana getirir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 32).

Bireylerin çalışma dünyasında, elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme gereksinmesi, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle

birleşir. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, beğeni kazanmak bu güdünün sonucudur. Ancak bu tür güdülerin etkisi kişilere göre değişir. Bazıları aşırı derecede beğenilme kompleksine sahipken, bazı kişiler ise, aşırı ilgiden ve övülmeden kuşku duyar ya da rahatsız olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 78).

2.3.2.4. Gelişme ve Başarının Takdir Edilmesi

Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen hemen herkes için derin bir motivasyon ve tatmin duygusu geliştirir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 213). Bir çok kişi işletmeye girdikten sonra hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İşgörenler, işletme içi ve işletme dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek makamlara tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Çünkü ortaya konulan başarı, hem kendilerine hem işletmeye, hem de topluma yararlı katkılar sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz , 2008: 78-79).

Bir işletmenin başarısı, elemanlarının teker teker başarılarına bağlıdır. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça, işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Bu arada kendisine olan güven duygusu işinde gösterdiği başarı oranında yükselir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 160).

2.3.2.5. Çevreye Uyum

Çalışan çalıştığı işyerinin, fiziksel koşullarının yanı sıra sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İlk girdiği işte çalışma arkadaşları, varsa üstleri ve astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı, onları tanımaya çalışırken kendini tanıtmalıdır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler, uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olmazlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 80). İşgören yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır. Burada yöneticiye önemli bir rol düşmektedir: yönetici yeni gelen ya da yer değiştiren çalışanlara her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgiyi vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylece grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır (Acuner, 2010: 51).

2.3.2.6. Öneri Sistemi

Öneri, bir bireyin ya da grubun bir konu üzerindeki yargısı, görüşü veya düşüncesidir. Çalışanların iş ortamı ve genel iş akışındaki sorunlara getirdikleri çözümler ise “öneri sistemleri” olarak tanımlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52). Öneri sistemi, işletmede demokratik yönetimin göstergelerinden biridir. İşletmede çalışan işgörenler düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyor ve bunlar ciddiye alınarak uygun görülenler hayata geçiriliyorsa, söz konusu işyerinde iyi bir iletişim süreci başlamış ve böylece birlikte yönetim anlayışına ilk adım atılmış olur (Koç ve Topaloğlu, 2010: 213).

Örneğin; Diamond City Arkansas’ daki American Strap Şirketi’ inde çalışan bir işgören, derileri tutturmak için yeni bir dikiş şekli uygulanmasını önermiştir. Bu yeni yöntemle her bir parçanın dikilmesi için gereken süre 15 saniye kısalıyordu. İşgörenin getirdiği önerinin uygulanmasıyla yılda 833 saat zaman tasarrufu sağlanmıştır.

Çağdaş yaklaşım, öneri sisteminin işleyişinde geleneksel uygulamayı görüntüleyen “Dilek Kutusu”nu aşarak her işgörenin üstleriyle doğrudan doğruya ilişki kurmasını önerir. Açık bir yönetim anlayışı içinde, işgören sunmak istediği düşünce ve görüşlerini, varsa yenilik ve buluşlarını üstlerine iletir, gerekirse öneriyi değerlendiren komiteye bilgi verir ya da onlarla birlikte çalışmaya katılır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 81-82) Öneri sistemi, işgörenlerin işletmeye sahiplik duygusunu arttırarak, kendi kurumunun daha iyiye gitme isteğini kamçılar (Acuner, 2010: 82).

2.3.2.7. Psikolojik Güvence

Çalıştığı örgütteki iş güvencesi kadar, psikolojik güvence de birey üzerinde etkilidir. Çalışan, yöneticilerinin ve işverenin kendisine yönelik olumsuz bir davranış sergilemeyeceğine inanıyor ise motivasyonu yüksek olacaktır. Psikolojik güvence, fiziksel anlamdaki güvenceden öte, duygusal anlamda bir güvencedir. Bireyler bu güveni hissettikleri bir ortamda çalıştıkları zaman, kendilerini işlerine daha fazla verecek ve daha verimli olacaklardır (Acuner, 2010: 52). Çalışma koşullarındaki olumlu özellikler arttırılırken, iş koşullarının olumsuz nitelikleri kaldırılmalı ya da en aza indirilmeye çalışılmalıdır. Bu önlemin alınması iş yerinde bireyin kendine olan güvenini arttırmakta, onu işe motive etmektedir (Silah, 2005: 111).

Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım, çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci yaklaşım ise, olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi psikolojik güvence konusunun ilgi alanına girer (Acuner, 2010: 52).

Örgüt içinde nerede, kiminle çalışacağını, ne yapacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilen bireyin kendine olan güven duygusu artar ve iş için daha çok çaba harcar. İşgörenin güven duygusunu yaratan yöneticilerdir (Şimşek vd., 2011: 180-181).

2.3.2.8. Sosyal Etkinlikler

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler, sportif aktiviteler, geziler, özel günler ve eğlenceler gibi çeşitli nitelik ve içerikte sosyal uğraşlara yer verebilir. Bu tür aktiviteler işgörenlerin motivasyonunda önemli bir yer tutar. İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini de özendirir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 214). Sosyal uğraşların, iki yönlü önemi vardır. Bunlardan birincisi, işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bu tür liderlerin çalışma zamanında diğer işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 83).

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşlar, çalışanları işletmeye bağlayan, sevdiren ve özendiren geleneksel araçlar arasında sayılabilir. Günümüzde birçok işletmelerin bu araçlardan geniş ölçüde yararlandıkları görülür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 165).

2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetmel içerikli bazı araçlardan yararlanmak olasıdır. Bu araçlardan ilgi çekici birkaçı aşağıda verilmiştir:

2.3.3.1. İşin Özellikleri

İşin kendisinin nasıl olduğu kişilerin işten tatminin ne kadar olduğunun belirlenmesini sağlar. Çalışanlar kendini zorlayabilecek olan işleri seçerler, her gün

sıradan ve sıkıcı işlerle uğraşmak istemezler. İşin kendisi ile ilgili olarak, çalışanların iş tatminini etkileyen çok önemli iki nokta vardır. Bunlar çeşitlilik, çalışma metotlarının ve çalışma adımlarının kontrol edilmesidir. Genellikle yeterli derecede iş çeşitliliği, işgörenlerde motivasyonu artırmaktadır. Eğer bu çeşitlilik çok az olursa, kişiler sıkılmakta ve yorulmaktadır. Tam aksine, eğer işte çok fazla çeşitlilik olursa, bu kez de çalışanlar strese girmektedir. Çalışanların işlerinde tanınan özgürlük onların motivasyonunun artmasına neden olur. Bunun tersine yönetimin çalışanlar üzerine çok fazla kontrolünün olması onların motivasyonunu düşürür ve işten tatminsizliğe neden olur (Acuner, 2010: 53).

2.3.3.2. Amaç Birliği

Örgüt ve işgörenin birbirinden farklı ve çoğu kez de çelişen amaçları vardır. Örneğin işgören örgütten adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, uygun çalışma koşulları, tanınma ve saygı görme vb. istekleri bulunur. Örgüt ise bireyden; örgüt tarafından verilen rolleri oynama, işbirliği ve örgüt bütünlüğünü sağlayıcı davranışlar, devamlılık vb. isteklerde bulunur. Bu noktada işgören amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılarak örgüt ve işgörenlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak önemlidir (Budak ve Budak, 2010: 71). Örneğin, işgörenin bireysel amaçları arasında marka değeri yüksek olan bir işletmede çalışıyor olmak olsun, örgütün amaçları arasında marka değerini ve toplumdaki saygınlığını artırmak varsa, işgören için doğal bir motivasyon aracı sağlanmış olur (Koç ve Topaloğlu, 2010: 214).

Amaç birliği, örgütsel birliğe yol açar, kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı ise, yöneticiler olmalıdır. Yönetici astlarını işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, çalışan, örgütün amaçlarına katkıda bulunmakla, kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir. Bu yönde işletme ve çalışan kesiminin göstereceği iyi niyetli çabalar ortak bir çizgide birleşmeyi kolaylaştırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 166).

2.3.3.3. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

İşletme yöneticisi her konuda tek başına karar verme ve tüm çalışanları denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlar da gerektiğinde daha alt basamaktakilere devrederler

(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 85). İşyerinde çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi halinde bunun motive edici etkisi çok güçlü olacaktır. Kişiler elde edecekleri başarının kendilerine ait olduğuna, başarısızlığın faturasının da yine kendilerine çıkacağına inanırlar. Yetki devri, yöneticinin daha az doğrudan katılımı ile daha iyi sonuçlar verir. Ayrıca, maliyet etkinliğinin, iş zenginliğinin, yüksek moralin, daha az kaosun ve daha girişimci takım üyelerinin gelişmesine katkıda bulunur (Acuner, 2010: 55).

2.3.3.4. Eğitim ve Yükselme

İşletmelerde eğitim, işe alınan insanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara verilmesidir. Ayrıca işyerinde eğitim, çalışanların işe girerken beraberinde getirdikleri bilgi, beceri ve tutumlar ile, işlerin spesifik görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumlar arasındaki farkı kapatma süreci olarak tanımlanabilir (Acuner, 2010: 55). Eğitim ve yükselme politikası çoğunlukla, işletmenin güdüleme politikası ile birlikte yürütülür. Eğitim, yöneticinin kullanabileceği yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değiştirilmesi, işgörenlerde doyumun sağlanmasıdır.

Yükselmede amaçlanan ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır (Budak ve Budak, 2010: 71 ; Koç ve Topaloğlu, 2010: 214). Gerçekten gösterilen başarının bir gereği, karşılığı ya da ödülüdür. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı veya basamağıdır (Budak ve Budak, 2010: 71 ; Koç ve Topaloğlu, 2010: 214).

Çalışanlar, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar, işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş tekdüze bir hale gelecek, buldukları mevkilerde yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu sebeple daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanmış yöneticilerin çalışma istekleri azalacaktır. O halde, yükselme iş yerinde bir teşvik, yani bir güdüleme aracıdır (Işıksaçan, 2008: 190).

İşletme yöneticilerinin bilmesi gereken önemli nokta şudur: çalışan, işletmede en az dolgun bir ücret kadar yükselme şansı arar. Yükselmek, dinamik bir yaşam sürdürmek isteyen her bireyin özlemidir. Yararlı ve planlı eğitim programlarına katılan ve yükselabilen çalışan elde ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini giderek geliştirir,

örgütsel yapı içinde kazandığı yeni görevinden dolayı hoşnutluk duygusu kazanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 87).

2.3.3.5. İş Görenlerin Kararlara Katılması

Katılmalı Yönetim: bir işletmede çalışanların temsilcileri aracılığıyla o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır (Özler, 2010: 146). Kararların alınmasında işgörenlerin söz sahibi olması, çalışanlar açısından güdüleyici bir etkiye sahiptir. Katılmalı yönetim, doyumsuzluk nedenlerinin azaltılması, mükemmel bir bilgi alış-verişi sistemi kurması, sorumluluk dağılımını arttırması ve nakdi katılmaya olanak vermesi sayesinde işgörenlerin gerçek durumlarına maddi ve psikolojik yönde etki yapmaktadır (Budak ve Budak, 2010: 71). Çalışanlara işyerinde kararlara katılma olanağı sağlandığı takdirde, kendilerini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolleri artarak, işten daha yüksek doyum sağlamaları ve monotonluk duygusunun azalması beklenir. Çalışanların grup halinde karar verme sürecine katıldığı ölçüde işine bağlanması ve örgütün sorunları ile daha yakından ilgilenmesi düşünülür (Acuner, 2010: 56). Çalışanlarının düşüncelerine saygı göstermek, onu dinlemek ve etkinlik açısından işletmeye, daha sonra işgörenlerle sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından yöneticiye çok şey kazandırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 88). Yöneticiler, astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır (Eren, 2012: 524).

2.3.3.6. İyi Bir İletişim Sistemi

Örgütlerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş iletişim sistemi, işgörenler ve yöneticiler açısından güdüleyici bir özellik arz eder (Budak ve Budak, 2010: 72). Organizasyon içerisinde sosyal birer varlık olan bireylerin birbirleriyle kurdukları etkin iletişimin, hem sosyal ihtiyaçlarının karşılanması hem de örgütün iş ve işlemlerinin aksamadan yürütülmesinde önemli bir rolü vardır. Bu sebeple, etkin bir iletişim kanalının kurulması motivasyon üzerinde etkili olduğu kadar, motivasyonu sağlayıcı diğer örgütsel faktörlerin oluşturulmasında yardımcı bir güç olarak dikkat çekmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 214).

Örgütlerde, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, yöneticilere herhangi bir sorunun rahatlıkla açılması, eş düzeyli çalışanların ilişkileri ve iletişimleri, örgütteki

çatışma kaynakları ve düzeyleri ve benzeri durumlar, kişileri olumlu yönde etkileyebileceği gibi tersine de neden olabilir. Kurumdaki iletişim ortamı, personelin iş tatminini ve diğer insanlarla ilişkilerini etkiler, çoğu zaman da belirler. Kurumda açık olmayan iletişim kanalları, belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan ilişkiler çalışanlarda korku ve endişe kaynağı olabilmektedir (Fındıkçı, 2006: 398).

2.3.3.7. Takım Çalışması

Kişilik yapıları ne olursa olsun insanları motive eden üç ortak faktörün olduğu belirlenmiştir. Bunlar başarılı olma isteği, bağlılık duygusu ve başkalarını etkileyebilme beklentisidir. İyi bir takım çalışması, takım üyelerinin başarısı, üyelerin birbirleri ile uyumlu çalışması, üyelerin birbirine bağlı olması ve bir arada çalışarak başkalarını etkileyebilme beklentisini gerçekleştirmeleri üzerinde son derece etkilidir.

Takımların uygun şekillerde kurularak, yönetim destek süreçlerinde yer alması, misyona, vizyona ve amaçlara ulaşmada sinerjik ve takımlar arası performans kapasitesinin yükselmesine, beklenen karlılığın gerçekleşmesine yol açar. Takımların kurulması ve organizasyonel yayılımından sonra örgüt kültürü değişime uğramaktadır. Olumlu iş ortamı ve takım temelli ödüllendirme sistemleri hem çalışanları hem de işletme dışındaki kamuoyunu cezbeder. Bundan dolayı, örgüt rekabet üstünlüğüne ulaşır (Acuner, 2010: 59).

2.3.3.8. Kalite Kontrol Çemberleri

Ishikawa'nın önyak olduğu çok önemli bir gelişme "Kalite Kontrol Çemberleri"dir. Ishikawa, bireylerin kendi kendilerine kaliteyi geliştiremediklerini görmüş ve bunu aşmak için çalışmalarda bulunmuştur. Sonucunda da başarılı bir kalite geliştirme çalışmasının ancak bir grup vasıtası ile, yapılabileceğinin kanısına varmış ve 1961 yılında ilk deneyleri başlatmıştır. Çalışmalar büyük başarı elde edince, 1962 yılında yapılan Ulusal Kalite Kongresi'nde bir tebliğ vererek Kalite Kontrol Çemberleri'nin çalışmaları hakkında bilgiler vermiştir.

Aynı departman içindeki kişilerden ve gönüllü kişilerden oluşan bu gruplarda 5-10 kişi oluyordu. Japon şirketlerinde Kalite Kontrol Çemberleri vasıtasıyla her yıl binlerce irili ufaklı gelişme sağlanmakta ve Batı'ya kıyasla büyük bir proses üstünlüğü geliştirilmektedir. Bu gruplara kalite çemberleri, geliştirme grupları ve sorun çözme grupları gibi değişik isimler verilmektedir (Efil, 2010: 164).

Verimliliğin arttırılması amacıyla insan kaynaklarından yararlanmak için son yıllarda ortaya çıkan gelişmeler içinde en fazla kabul gören Kalite Kontrol Çemberleri'dir. Bir örgütte kalite ile ilgili problemlerin çözümüne en üst düzeyde çalışanın katılması, kalitenin sağlanmasıyla ilgili sorumlulukların örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılması kalite kontrol çemberlerinin esasını oluşturur. Kalite Kontrol Çemberleri uygulamasının en temel özelliği, firma ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırarak toplam kalite yönetimini etkin bir biçimde gerçekleştirebilmektir (Efil, 2010: 208).

2.3.3.9. Fiziksel Koşullarının İyileştirilmesi

İş ortamının fiziksel özellikleri, iş motivasyonunu yüksek tutacak şekilde düzenlenmelidir. İş ortamındaki ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, iş araç-gereçlerinin yeterliliği, kullanılan araç ve makinelerin psikoteknik bakımdan kişiye uygun olup olmayışı ve benzeri çevresel koşullar, kişilerin motivasyon düzeyinde etkili olmaktadır (Fındıkçı, 2006: 401). Zamanının çoğunu işyerinde geçiren işgörenin fiziksel ve ruhsal ihtiyaçlarını giderecek bir ortamın örgütte oluşturulması gerekir. Aydınlatma, ısıtma, havalandırma, gürültü, titreşim, güvenliğin sağlanması gibi fiziksel koşullar işgörenin rahat etmesini sağlayacak nitelikte olmalıdır. Bu sebeple, işgörenin işe en kısa zamanda adapte olması istenirse, çalışma ortamının ve onu etkileyen koşulların çok iyi düzenlenmesi gerekir. Bununla beraber, çalışma koşullarının hangi yönde ve biçimde iyileştirilmesi gerektiği konusu işgörenin istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 214).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) güdüleyici bir faktör olarak, aldıkları önemli ortak kararlarında çalışma koşullarını şöyle nitelendirmektedir: “İş yaşamının, çalışma koşulları, çalışanın sağlığını ve ruhsal dengesini tehlikeye sokmamalı ve çalışanları düşünebilmek, sosyalleşebilmek ve toplum yaşamına katkıda bulunmak için, serbest zaman bırakılmalı ve bu arada kendisinin kişisel doyumunu desteklerken, ona kişisel kapasite ve yeteneklerini sergilemek ve geliştirmek fırsatı da vermelidir (Özgüven, 2003: 147).

2.3.3.10. Müzik Eşliğinde Çalışma

Monotonluğun yarattığı stresli havayı dağıtmak ve çalışmayı daha ilgi çekici hale getirmek için müzik eşliğinde bir çalışma düzeni kurulabilir. Müziğin çalışma verimini arttırdığı, özellikle sözsüz ve hafif müziğin dinlendirici etki yarattığı ve böylelikle monotonluk havasından çalışanın uzaklaştığı yapılan bir çok araştırma ile kanıtlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 173).

2.3.3.11. Rekabet

İki veya daha fazla kişi veya grupların belirli amaçları aynı anda elde etmeye çalışmalarına “rekabet” denir. Taraflardan birinin amaca ulaşması diğerlerinin amaca ulaşmasını engeller (Güney, 2004: 201).

2.3.3.12. Adaletli Ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Adaletli disiplin aynı zamanda her şeyin daha önceden planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Bundan dolayı, her olumlu ve olumsuz davranışın karşılığında ne göreceği önceden saptanmalı ve işgören eyleme geçmeden bunun sonucunda ne göreceğini bilmelidir (Eren, 2012: 526).

Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve iş görme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkar (Eren, 2012: 526).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA

3.1. Gereç ve Yöntem

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanlarının motivasyonları üzerinde etkili olan faktörleri belirlemektir.

3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin merkez ve ilçelerdeki birimlerinde kadrolu olarak çalışan 322 idari personel oluşturmaktadır.

Araştırmada örneklem seçilmemiş, evrenin (personelin) tamamına ulaşılması planlanmıştır. Ancak, üniversitenin bazı birimlerinde çalışanlara anket uygulanmasına izin verilmemesi, bazı çalışanların da anket için gönüllü olmaması nedeniyle gönüllü olan 207 kişiye anket uygulanmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, 2015 yılının Ocak-Mart aylarında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde kadrolu olarak çalışan idari personelin görüşleri ile sınırlıdır. Kadrolu olmayan personel ile anket uygulamasına izin verilmeyen birimlerde çalışan personel kapsam dışı tutulmuştur.

3.1.4. Veri Toplama Yöntemi

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde yürütülmüş olan bu çalışmada "Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde Bir Uygulama Veri Toplama Formu" kullanılmıştır. Araştırma Veri Toplama Formu, Aydın (Aydın, 2013: 121-123) ve Keskin (Keskin, 2008: 116-118)'in çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Veri Toplama Formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek için hazırlanmış olan sorular; ikinci bölümde ise, demografik bilgileri öğrenmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Veri Toplama Formunun birinci bölümünde çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek için 25 adet ifadeye yer verilmiş olup, ifadelerin ölçümünde; 5'li Likert ölçeği (1-hiç etkilemez, 2-düşük etkiler, 3-orta etkiler, 4-yüksek etkiler, 5-çok yüksek etkiler) kullanılmıştır. Veri Toplama Formunun ikinci bölümünde demografik bilgilerin elde edilmesi için deneklerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, iş deneyimi, eğitim düzeyi, görevi, yöneticilik görevinin bulunup bulunmadığı, il merkezinde mi ilçelerde mi görev yaptığına yönelik sorular sorulmuştur.

3.1.5. Verilerin Analiz Yöntemi

Motivasyonu Etkileyen Faktörler ölçeğindeki 24 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.943$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olur (http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp, E.T. 18.06.2015). Faktör analizinin test edilebilmesi için ön varsayımlardan biri olan Barlett testi sonucunda faktör analizine dahil olan değişkenler arasında bir ilişki olması beklenir. Barlett değerinin $p<0.05$ durumunda değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu kabul edilir (Büyüköztürk, 2009: 126). Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizinin test edilebilmesi için diğer bir varsayım ise KMO testidir. KMO değeri ölçülen değişkenler için örnek(gözlem) büyüklüğünün yeterli olduğunu gösteren değerdir. KMO değerinin 0,60'dan büyük olması durumunda örnek sayısının yeterli olduğu kabul edilir (Büyüköztürk, 2009: 126). Yapılan test sonucunda ($KMO=0.932>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %63.071 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Motivasyonu Etkileyen Faktörler ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 1. Motivasyonu Etkileyen Faktörler Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Yönetici İle İlişkiler (Özdeğer=10.875)	İş Yerinizde Yöneticilerin Adaletli Davranması	0,764	25,250	0,929
	İş Yerinizde Yöneticilerin Yapılan İşi Takdir Etmesi	0,736		
	İş Yerinizde Yöneticilerin Çalışanlar Arasında Adil Davranması	0,732		
	İş Yerinizde Yöneticilerin Saygılı ve Nazik Davranması	0,730		
	İş Yerinizde Yöneticilerin Çalışanlarla Etkili İletişim Kurması (empati yapması)	0,699		
	İşinizde Kararlara Katılmanıza Fırsat Verilmesi	0,699		
	İş Yerinizde Yöneticilerin Çalışanların Problemleri İle İlgilenmesi	0,649		
	İş Yerinizde Yöneticilerin Çalışanların Düşüncelerini Önemsemesi	0,646		
	İşinizde İnsiyatif Kullanmanıza Fırsat Verilmesi	0,638		
	İş Yerinde Yaptığınız İşle İlgili Yetki ve Sorumluluk Verilmesi	0,558		
Fiziksel Sosyal Ortam (Özdeğer=1.931)	İş Yerinizin Temiz ve Düzenli Olması	0,753	14,576	0,822
	İş Yerinizin Fiziksel Şartlarının İyi Olması (ısıtma, Havalandırma, Aydınlatma Gibi.)	0,733		
	İş Yerinizde İşle İlgili Kullanılan Makina/teçhizat Ve Malzemelerin Yeterli Olması (bilgisayar, Yazıcı vb.)	0,702		
	Çalıştığınız Kurumun Toplum Nezdinde İtibarının/imajının Yüksek Olması	0,609		
	İş Yerinde Çalışma Arkadaşlarınız İle İlişkilerinizin İyi Olması	0,484		
Çalışma Koşulları (Özdeğer=1.324)	İş Yerinde Size, Almış Olduğunuz Eğitime Uygun İş Verilmesi	0,674	11,702	0,800
	İş Yerinizde Görev Tanımlarının Açık ve Net Olarak Belirlenmiş Olması	0,624		
	İş Yerinizde İş Sağlığı ve Güvenliği İle İlgili Gerekli Tedbirlerin Alınması	0,618		
	İş Yerinizde Çalışanların Kişisel Gelişiminin (üst Eğitim, Seminer, Yabancı Dil Öğrenimi, Bilimsel Toplantılara Katılım vb.) Desteklenmesi	0,592		
	İş Yerinizde Aldığınız ücret (maaş + İkramiye) Seviyesi	0,493		
Ödüllendirme Ve Sosyokültürel Faaliyetler (Özdeğer=1.007)	İş Yerinizde Özel Gün ve Bayramlarda Çalışanlara Hediye Verilmesi	0,849	11,543	0,806
	İş Yerinizde Yöneticilerin Özel Günlerde Çalışanların Yanında Olması (nikah Töreni, Doğum Günü vb.)	0,757		
	İş Yerinizde İş Dışı Sosyal Aktiviteler (sportif Ve Sanatsal Faaliyetler, Eğlence, Yemek, Gezi vb.) Düzenlenmesi	0,661		
	İş Yerinizde Başarılı Çalışanlara Ödül Verilmesi	0,501		
Toplam Varyans %63.071				

Motivasyonu Etkileyen Faktörler ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Birinci faktörde yer alan maddeler “Yönetici İle İlişkiler” olarak ele alınmıştır. Yönetici İle İlişkiler faktörünü oluşturan 10 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.929$ olarak, açıklanan varyans değeri %25.250 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler “Fiziksel Sosyal Ortam” olarak ele alınmıştır. Fiziksel Sosyal Ortam faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.822$ olarak, açıklanan varyans değeri %14.576 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler “Çalışma Koşulları” olarak ele alınmıştır. Çalışma Koşulları faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.800$ olarak, açıklanan varyans değeri %11.702 olarak saptanmıştır. Dördüncü faktörde yer alan maddeler “Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler” olarak ele alınmıştır. Ödüllendirme Ve Sosyokültürel Faaliyetler faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.806$ olarak, açıklanan varyans değeri %11.543 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

3.1.6.Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Aritmetik Ortalamalar yorumlanırken aralıklar (Özdamar, 2003: 32):

$1,00 \leq \bar{X} < 1,79$ ise katılımcıların, o motivasyon faktörlerinden hiç etkilenmediği; (hiç etkilemez),

$1,80 \leq \bar{X} < 2,59$ ise katılımcıların, o motivasyon faktörlerinden düşük düzeyde etkilendiği (düşük),

$2,60 \leq \bar{X} < 3,39$ ise katılımcıların, o motivasyon faktörlerinden orta düzeyde etkilendiği (orta),

$3,40 \leq \bar{X} < 4,19$ ise katılımcıların, o motivasyon faktörlerinden yüksek düzeyde etkilendiği (yüksek),

$4,20 \leq \bar{X} < 5,00$ ise katılımcıların, o motivasyon faktörlerinden çok yüksek düzeyde etkilendiği (çok yüksek) şeklinde değerlendirilmiştir.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.2. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgulara ve çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere yönelik bulgulara yer verilmiştir.

3.2.1. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerine Yönelik Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo 2. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Özellikler	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	60	29,0
	Erkek	147	71,0
	Toplam	207	100,0
Medeni Durum	Bekar	60	29,0
	Evli	147	71,0
	Toplam	207	100,0
Yaş	20-29 Yaş	65	31,4
	30-39 Yaş	79	38,2
	40-49 Yaş	46	22,2
	50 Yaş Ve üstü	17	8,2
	Toplam	207	100,0
Eğitim Düzeyi	Lise Ve Altı	23	11,1
	Önlisans	39	18,8
	Lisans	117	56,5
	Lisansüstü	28	13,5
	Toplam	207	100,0
Hizmet Yılı	1 Yıldan Az	10	4,8
	1-5 Yıl	105	50,7
	6-10 Yıl	55	26,6
	11-15 Yıl	8	3,9
	15 Yıl üstü	29	14,0
	Toplam	207	100,0
Çalışılan Yer	İl Merkezi	162	78,3
	İlçe	45	21,7
	Toplam	207	100,0
Yöneticilik Görevi Durumu	Evet	37	17,9
	Hayır	170	82,1
	Toplam	207	100,0

Tablo-2 incelendiğinde; Ankete katılan çalışanların %29,0'unun kadın, %71,0'inin erkek olduğu görülmektedir. Anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan çalışanların önemli bir kısmı erkeklerden oluşmaktadır.

Medeni durumlarına bakıldığında, ankete katılan çalışanların % 29,0'u bekar, %71,0'i evlidir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük bir kısmı evlilerden oluşmaktadır.

Ankete katılan çalışanların %31,4'ü 20-29 yaş aralığında, %38,2'si 30-39 yaş aralığında, %22,2'si 40-49 yaş aralığında, %8,2'si 50 yaş ve üzerindedir. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin büyük bir kısmını 30-39 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır.

Eğitim durumları incelendiğinde, ankete katılan çalışanların %11,1'inin lise ve altı mezunu, %18,8'inin önlisans mezunu, %56,5'inin lisans mezunu, %13,5'inin lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir. Bu araştırmaya en fazla %56,5 ile lisans mezunları katılmıştır.

Ankete katılan çalışanların, %4,8'inin 1 yıldan az, %50,7'sinin 1-5 yıl arasında, %26,6'sının 6-10 yıl arasında, %3,9'unun 11-15 yıl arasında, %14,0'ünün 15 yıldan fazla bu kurumda çalıştıkları görülmektedir. Bu araştırmaya en fazla %50,7 ile 1-5 yıl arasında bu kurumda çalışanlar katılmıştır.

Ankete katılan çalışanların, %78,3'ünün il merkezinde çalıştıkları, %21,7'sinin ilçelerde çalıştıkları görülmüştür. Araştırmaya katılanların çoğunun il merkezinde oldukları görülmektedir.

Ankete katılan çalışanların, %17,9'unun yöneticilik görevi olduğu, %82,1'inin yöneticilik görevi olmadığı görülmektedir.

3.2.2. Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlere Yönelik Bulgular

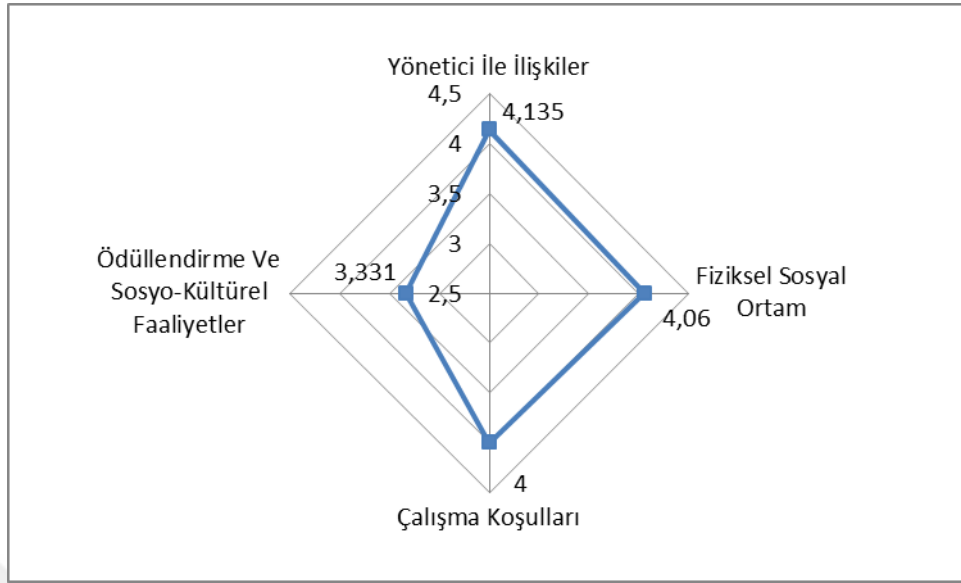
Tablo 3. Motivasyonu Etkileyen Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Faktörler	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Yönetici İle İlişkiler	207	4,135	0,762	1,000	5,000
Fiziksel Sosyal Ortam	207	4,060	0,743	1,000	5,000
Çalışma Koşulları	207	4,000	0,779	1,000	5,000
Ödüllendirme Ve Sosyokültürel Faaliyetler	207	3,331	1,008	1,000	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “yönetici ile ilişkiler” düzeyi yüksek ($4,135 \pm 0,762$); “fiziksel sosyal ortam” düzeyi yüksek ($4,060 \pm 0,743$); “çalışma koşulları” düzeyi yüksek ($4,000 \pm 0,779$); “ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler” düzeyi orta ($3,331 \pm 1,008$); olarak saptanmıştır.

Tablo 3'e göre, araştırmaya katılan çalışanların, “Yönetici ile ilişkiler”, “Fiziksel-sosyal ortam” ve “Çalışma koşulları” ile ilgili faktörlerden yüksek düzeyde; “Ödüllendirme ve sosyo-kültürel faaliyetler” ile ilgili faktörlerden orta düzeyde etkilendikleri görülmektedir.

Şekil 3- Motivasyonu Etkileyen Faktörlere İlişkin Puanlara Ait Diyagram



Araştırmaya katılan çalışanların “Yönetici İle İlişkiler” ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4. Çalışanların Yönetici İle İlişkiler İle İlgili İfadelerine Verdiği Cevapların Dağılımları

“Yönetici İle İlişkiler” ile İlgili İfadeler	Hiç etkilemez		Düşük etkiler		Orta etkiler		Yüksek etkiler		Çok yüksek etkiler		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İş Yerinizde Yöneticilerin Adaletli Davranması	6	2,9	8	3,9	19	9,2	65	31,4	109	52,7	4,270	0,982
İş Yerinizde Yöneticilerin Yapılan İşini Takdir Etmesi	6	2,9	7	3,4	31	15,0	54	26,1	109	52,7	4,220	1,014
İş Yerinizde Yöneticilerin Çalışanlar Arasında Adil Davranması	5	2,4	9	4,3	17	8,2	66	31,9	110	53,1	4,290	0,962
İş Yerinizde Yöneticilerin Saygılı ve Nazik Davranması	4	1,9	1	0,5	20	9,7	76	36,7	106	51,2	4,350	0,827
İş Yerinizde Yöneticilerin Çalışanlarla Etkili İletişim Kurması (empati yapması)	5	2,4	8	3,9	27	13,0	75	36,2	92	44,4	4,160	0,961
İşinizde Kararlara Katılmanıza Fırsat Verilmesi	6	2,9	12	5,8	36	17,4	80	38,6	73	35,3	3,980	1,012
İş Yerinizde Yöneticilerin Çalışanların Problemleri İle İlgilenmesi	6	2,9	7	3,4	34	16,4	79	38,2	81	39,1	4,070	0,975
İş Yerinizde Yöneticilerin Çalışanların Düşüncelerini Önemsemesi	9	4,3	6	2,9	41	19,8	74	35,7	77	37,2	3,990	1,040
İşinizde İnsiyatif Kullanmanıza Fırsat Verilmesi	7	3,4	9	4,3	47	22,7	77	37,2	67	32,4	3,910	1,013
İş Yerinde Yaptığımız İşle İlgili Yetki Ve Sorumluluk Verilmesi	6	2,9	5	2,4	32	15,5	81	39,1	83	40,1	4,110	0,951

Araştırmaya katılan çalışanların “Yönetici İle İlişkiler” ile ilgili motivasyonlarını etkileyebilecek ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“*İş yerinizde yöneticilerin adaletli davranması*” ifadesine çalışanların, %2,9'u hiç etkilemez, %3,9'u düşük etkiler, %9,2'si orta etkiler, %31,4'ü yüksek etkiler, %52,7'si çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde yöneticilerin adaletli davranması” ifadesine çok yüksek ($4,270 \pm 0,982$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde yöneticilerin adaletli davranması”, çalışanların motivasyonunu çok yüksek düzeyde etkilemektedir.

“*İş yerinizde yöneticilerin yapılan işi takdir etmesi*” ifadesine çalışanların, %2,9'u hiç etkilemez, %3,4'ü düşük etkiler, %15,0'ı orta etkiler, %26,1'i yüksek etkiler, %52,7'si çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde yöneticilerin yapılan işi takdir etmesi” ifadesine çok yüksek ($4,220 \pm 1,014$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde yöneticilerin yapılan işi takdir etmesi”, çalışanların motivasyonunu çok yüksek düzeyde etkilemektedir.

“*İş yerinizde yöneticilerin çalışanlar arasında adil davranması*” ifadesine çalışanların, %2,4'ü hiç etkilemez, %4,3'ü düşük etkiler, %8,2'si orta etkiler, %31,9'u yüksek etkiler, %53,1'i çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde yöneticilerin çalışanlar arasında adil davranması” ifadesine çok yüksek ($4,290 \pm 0,962$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde yöneticilerin çalışanlar arasında adil davranması”, çalışanların motivasyonunu çok yüksek düzeyde etkilemektedir.

“*İş yerinizde yöneticilerin saygılı ve nazik davranması*” ifadesine çalışanların, %1,9'u hiç etkilemez, %0,5'i düşük etkiler, %9,7'si orta etkiler, %36,7'si yüksek etkiler, %51,2'si çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde yöneticilerin saygılı ve nazik davranması” ifadesine çok yüksek ($4,350 \pm 0,827$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde yöneticilerin saygılı ve nazik davranması”, çalışanların motivasyonunu çok yüksek düzeyde etkilemektedir.

“*İş yerinizde yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim kurması (empati yapması)*” ifadesine çalışanların, %2,4'ü hiç etkilemez, %3,9'u düşük etkiler, %13,0'ı orta etkiler, %36,2'si yüksek etkiler, %44,4'ü çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim kurması (empati yapması)” ifadesine

yüksek ($4,160 \pm 0,961$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim kurması (empati yapması)”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

“*İşinizde kararlara katılmanıza fırsat verilmesi*” ifadesine çalışanların, %2,9'u hiç etkilemez, %5,8'i düşük etkiler, %17,4'ü orta etkiler, %38,6'sı yüksek etkiler, %35,3'ü çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “işinizde kararlara katılmanıza fırsat verilmesi” ifadesine yüksek ($3,980 \pm 1,012$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde çalışanların, kararlara katılmalarına fırsat verilmesi”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

“*İş yerinizde yöneticilerin çalışanların problemleri ile ilgilenmesi*” ifadesine çalışanların, %2,9'u hiç etkilemez, %3,4'ü düşük etkiler, %16,4'ü orta etkiler, %38,2'si yüksek etkiler, %39,1'i çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde yöneticilerin çalışanların problemleri ile ilgilenmesi” ifadesine yüksek ($4,070 \pm 0,975$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde yöneticilerin yapılan işi takdir etmesi”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

“*İş yerinizde yöneticilerin çalışanların düşüncelerini önemsemesi*” ifadesine çalışanların, %4,3'ü hiç etkilemez, %2,9'u düşük etkiler, %19,8'i orta etkiler, %35,7'si yüksek etkiler, %37,2'si çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde yöneticilerin çalışanların düşüncelerini önemsemesi” ifadesine yüksek ($3,990 \pm 1,040$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde yöneticilerin çalışanların düşüncelerini önemsemesi”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

“*İşinizde inisiyatif kullanmanıza fırsat verilmesi*” ifadesine çalışanların, %3,4'ü hiç etkilemez, %4,3'ü düşük etkiler, %22,7'si orta etkiler, %37,2'si yüksek etkiler, %32,4'ü çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “işinizde inisiyatif kullanmanıza fırsat verilmesi” ifadesine yüksek ($3,910 \pm 1,013$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “çalışanlara işlerinde inisiyatif kullanmalarına fırsat verilmesi”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

“*İş yerinde yaptığınız işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi*” ifadesine çalışanların, %2,9'u hiç etkilemez, %2,4'ü düşük etkiler, %15,5'i orta etkiler, %39,1'i yüksek etkiler, %40,1'i çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinde

yaptığınız işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi” ifadesine yüksek (4,110 ± 0,951) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde çalışanlara yaptıkları işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

Tablo-4’e göre; araştırmaya katılan çalışanların en çok “yöneticilerin saygılı ve nazik davranması”ndan etkilendikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların “Fiziksel Sosyal Ortam” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5. Çalışanların Fiziksel Sosyal Ortam İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

“Fiziksel-Sosyal Ortam” İle İlgili İfadeler	Hiç etkilemez		Düşük etkiler		Orta etkiler		Yüksek etkiler		Çok yüksek etkiler		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İş Yerinizin Temiz ve Düzenli Olması	6	2,9	7	3,4	35	16,9	85	41,1	74	35,7	4,030	0,962
İş Yerinizin Fiziksel Şartlarının İyi Olması (Isıtma, Havalandırma, Aydınlatma gibi.)	5	2,4	4	1,9	36	17,4	82	39,6	80	38,6	4,100	0,921
İş Yerinizde İşle İlgili Kullanılan Makina/teçhizat ve Malzemelerin Yeterli Olması (bilgisayar, Yazıcı vb.)	4	1,9	3	1,4	37	17,9	79	38,2	84	40,6	4,140	0,895
Çalıştığınız Kurumun Toplum Nezdinde İtibarının/İmajının Yüksek Olması	14	6,8	11	5,3	48	23,2	68	32,9	66	31,9	3,780	1,153
İş Yerinde Çalışma Arkadaşlarınız İle İlişkilerinizin İyi Olması	4	1,9	6	2,9	23	11,1	76	36,7	98	47,3	4,250	0,904

Araştırmaya katılan çalışanların “Fiziksel Sosyal Ortam” ile ilgili motivasyonlarını etkileyebilecek ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“İş yerinizin temiz ve düzenli olması” ifadesine çalışanların, %2,9’u hiç etkilemez, %3,4’ü düşük etkiler, %16,9’u orta etkiler, %41,1’i yüksek etkiler, %35,7’si çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizin temiz ve düzenli olması” ifadesine yüksek (4,030 ± 0,962) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinin temiz ve düzenli olması”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

“İş yerinizin fiziksel şartlarının iyi olması (ısıtma, havalandırma, aydınlatma gibi.)” ifadesine çalışanların, %2,4’ü hiç etkilemez, %1,9’u düşük etkiler, %17,4’ü orta etkiler, %39,6’sı yüksek etkiler, %38,6’sı çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir.

Çalışanların “iş yerinizin fiziksel şartlarının iyi olması (ısıtma, havalandırma, aydınlatma gibi.)” ifadesine yüksek ($4,100 \pm 0,921$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinin fiziksel şartlarının (ısıtma, havalandırma, aydınlatma gibi) iyi olması”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

“İş yerinizde işle ilgili kullanılan makina/teçhizat ve malzemelerin yeterli olması (bilgisayar, yazıcı vb.)” ifadesine çalışanların, %1,9'u hiç etkilemez, %1,4'ü düşük etkiler, %17,9'u orta etkiler, %38,2'si yüksek etkiler, %40,6'sı çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde işle ilgili kullanılan makina/teçhizat ve malzemelerin yeterli olması (bilgisayar, yazıcı vb.)” ifadesine yüksek ($4,140 \pm 0,895$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde işle ilgili kullanılan (bilgisayar, yazıcı v.b.) makine/teçhizat ve malzemelerin yeterli olması”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

“Çalıştığınız kurumun toplum nezdinde itibarının/imağının yüksek olması” ifadesine çalışanların, %6,8'i hiç etkilemez, %5,3'ü düşük etkiler, %23,2'si orta etkiler, %32,9'u yüksek etkiler, %31,9'u çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “çalıştığınız kurumun toplum nezdinde itibarının/imağının yüksek olması” ifadesine yüksek ($3,780 \pm 1,153$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “çalıştıkları kurumun toplum nezdinde itibarının/imağının yüksek olması”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

“İş yerinde çalışma arkadaşlarınız ile ilişkilerinizin iyi olması” ifadesine çalışanların, %1,9'u hiç etkilemez, %2,9'u düşük etkiler, %11,1'i orta etkiler, %36,7'si yüksek etkiler, %47,3'ü çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinde çalışma arkadaşlarınız ile ilişkilerinizin iyi olması” ifadesine çok yüksek ($4,250 \pm 0,904$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olması”, çalışanların motivasyonunu çok yüksek düzeyde etkilemektedir.

Tablo-5'e göre araştırmaya katılan çalışanların en çok “işyerinde çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olması”ndan etkilendikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların “Çalışma Koşulları” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. Çalışanların Çalışma Koşulları İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

“Çalışma Koşulları” İle İlgili İfadeler	Hiç etkilemez		Düşük etkiler		Orta etkiler		Yüksek etkiler		Çok yüksek etkiler		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İş Yerinde Size, Almış Olduğunuz Eğitime Uygun İş Verilmesi	6	2,9	11	5,3	28	13,5	77	37,2	85	41,1	4,080	1,009
İş Yerinizde Görev Tanımlarının Açık ve Net Olarak Belirlenmiş Olması	6	2,9	10	4,8	35	16,9	80	38,6	76	36,7	4,010	0,997
İş Yerinizde İş Sağlığı Ve Güvenliği İle İlgili Gerekli Tedbirlerin Alınması	11	5,3	13	6,3	45	21,7	66	31,9	72	34,8	3,850	1,130
İş Yerinizde Çalışanların Kişisel Gelişiminin (Üst Eğitim, Seminer, Yabancı Dil Öğrenimi, Bilimsel Toplantılara Katılım vb.) desteklenmesi	9	4,3	10	4,8	43	20,8	67	32,4	78	37,7	3,940	1,082
İş Yerinizde Aldığınız Ücret (maaş + ikramiye) Seviyesi	5	2,4	9	4,3	36	17,4	64	30,9	93	44,9	4,120	1,003

Araştırmaya katılan çalışanların “Çalışma Koşulları” ile ilgili motivasyonlarını etkileyebilecek ifadelerle verdiği cevaplar incelendiğinde;

“İş yerinde size, almış olduğunuz eğitime uygun iş verilmesi” ifadesine çalışanların, %2,9'u hiç etkilemez, %5,3'ü düşük etkiler, %13,5'i orta etkiler, %37,2'si yüksek etkiler, %41,1'i çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinde size, almış olduğunuz eğitime uygun iş verilmesi” ifadesine yüksek (4,080 ± 1,009) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde çalışanlara, almış oldukları eğitime uygun iş verilmesi”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

“İş yerinizde görev tanımlarının açık ve net olarak belirlenmiş olması” ifadesine çalışanların, %2,9'u hiç etkilemez, %4,8'i düşük etkiler, %16,9'u orta etkiler, %38,6'sı yüksek etkiler, %36,7'si çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde görev tanımlarının açık ve net olarak belirlenmiş olması” ifadesine yüksek (4,010 ± 0,997) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde görev tanımlarının açık ve net olarak belirlenmiş olması”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

“İş yerinizde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili gerekli tedbirlerin alınması” ifadesine çalışanların, %5,3'ü hiç etkilemez, %6,3'ü düşük etkiler, %21,7'si orta etkiler,

%31,9'u yüksek etkiler, %34,8'i çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili gerekli tedbirlerin alınması” ifadesine yüksek ($3,850 \pm 1,130$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili gerekli tedbirlerin alınması”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

“İş yerinizde çalışanların kişisel gelişiminin (üst eğitim, seminer, yabancı dil öğrenimi, bilimsel toplantılara katılım vb.) desteklenmesi” ifadesine çalışanların, %4,3'ü hiç etkilemez, %4,8'i düşük etkiler, %20,8'i orta etkiler, %32,4'ü yüksek etkiler, %37,7'si çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde çalışanların kişisel gelişiminin (üst eğitim, seminer, yabancı dil öğrenimi, bilimsel toplantılara katılım vb.) desteklenmesi” ifadesine yüksek ($3,940 \pm 1,082$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde çalışanların kişisel gelişiminin (üst eğitim, seminer, yabancı dil öğrenimi, bilimsel toplantılara katılım vb.) desteklenmesi”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

“İş yerinizde aldığınız ücret (maaş + ikramiye) seviyesi” ifadesine çalışanların, %2,4'ü hiç etkilemez, %4,3'ü düşük etkiler, %17,4'ü orta etkiler, %30,9'u yüksek etkiler, %44,9'u çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde aldığınız ücret (maaş + ikramiye) seviyesi” ifadesine yüksek ($4,120 \pm 1,003$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde aldıkları ücret (maaş+ikramiye) seviyesi”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

Tablo-6'ya göre, araştırmaya katılan çalışanların, en çok “işyerinde aldıkları ücret (maaş+ikramiye) seviyesi”nden etkilendikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların “Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7. Çalışanların Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

“Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler” İle İlgili İfadeler	Hiç etkilemez		Düşük etkiler		Orta etkiler		Yüksek etkiler		Çok yüksek etkiler		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İş Yerinizde Özel Gün Ve Bayramlarda Çalışanlara Hediye Verilmesi	42	20,3	28	13,5	68	32,9	39	18,8	30	14,5	2,940	1,311
İş Yerinizde Yöneticilerin Özel Günlerde Çalışanların Yanında Olması (Nikah Töreni, Doğum Günü vb.)	21	10,1	17	8,2	52	25,1	64	30,9	53	25,6	3,540	1,241
İş Yerinizde İş Dışı Sosyal Aktiviteler (sportif ve Sanatsal Faaliyetler, Eğlence, Yemek, Gezi vb.) Düzenlenmesi	21	10,1	25	12,1	60	29,0	55	26,6	46	22,2	3,390	1,241
İş Yerinizde Başarılı Çalışanlara Ödül Verilmesi	23	11,1	20	9,7	56	27,1	54	26,1	54	26,1	3,460	1,280

Araştırmaya katılan çalışanların “Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler” ile ilgili motivasyonlarını etkileyebilecek ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“İş yerinizde özel gün ve bayramlarda çalışanlara hediye verilmesi” ifadesine çalışanların, %20,3’ü hiç etkilemez, %13,5’i düşük etkiler, %32,9’u orta etkiler, %18,8’i yüksek etkiler, %14,5’i çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde özel gün ve bayramlarda çalışanlara hediye verilmesi” ifadesine orta (2,940 ± 1,311) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde özel gün ve bayramlarda çalışanlara hediye verilmesi”, çalışanların motivasyonunu orta düzeyde etkilemektedir.

“İş yerinizde yöneticilerin özel günlerde çalışanların yanında olması (nikah töreni, doğum günü vb.)” ifadesine çalışanların, %10,1’i hiç etkilemez, %8,2’si düşük etkiler, %25,1’i orta etkiler, %30,9’u yüksek etkiler, %25,6’sı çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde yöneticilerin özel günlerde çalışanların yanında olması (nikah töreni, doğum günü vb.)” ifadesine yüksek (3,540 ± 1,241) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde yöneticilerin nikah töreni, doğum günü vb. gibi özel günlerde çalışanların yanında olması”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

“İş yerinizde iş dışı sosyal aktiviteler (sportif ve sanatsal faaliyetler, eğlence, yemek, gezi vb.) düzenlenmesi” ifadesine çalışanların, %10,1’i hiç etkilemez, %12,1’i düşük etkiler, %29,0’ı orta etkiler, %26,6’sı yüksek etkiler, %22,2’si çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde iş dışı sosyal aktiviteler (sportif ve sanatsal

faaliyetler, eğlence, yemek, gezi vb.) düzenlenmesi” ifadesine orta ($3,390 \pm 1,241$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde iş dışı sosyal aktiviteler (sportif ve sanatsal faaliyetler, eğlence, yemek, gezi vb.) düzenlenmesi”, çalışanların motivasyonunu orta düzeyde etkilemektedir.

“İş yerinizde başarılı çalışanlara ödül verilmesi” ifadesine çalışanların, %11,1'i hiç etkilemez, %9,7'si düşük etkiler, %27,1'i orta etkiler, %26,1'i yüksek etkiler, %26,1'i çok yüksek etkiler yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş yerinizde başarılı çalışanlara ödül verilmesi” ifadesine yüksek ($3,460 \pm 1,280$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuca göre, “iş yerinde başarılı çalışanlara ödül verilmesi”, çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

Tablo-7'ye göre, araştırmaya katılan çalışanların, en çok “işyerinde yöneticilerin özel günlerde (nikah töreni, doğum günü vb.) çalışanların yanında olması”ndan etkilendikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlerin eğitim düzeyine göre ortalamaları Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8. Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

Faktörler	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Yönetici İle İlişkiler	Lise ve Altı	23	3,735	0,945	3,101	0,028	3 > 1 4 > 1
	Önlisans	39	4,036	0,971			
	Lisans	117	4,223	0,657			
	Lisansüstü	28	4,232	0,573			
Fiziksel Sosyal Ortam	Lise ve Altı	23	4,070	0,883	0,972	0,407	
	Önlisans	39	4,236	0,765			
	Lisans	117	4,021	0,726			
	Lisansüstü	28	3,971	0,655			
Çalışma Koşulları	Lise ve Altı	23	3,617	0,987	2,406	0,068	
	Önlisans	39	3,949	0,843			
	Lisans	117	4,068	0,722			
	Lisansüstü	28	4,100	0,666			
Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler	Lise ve Altı	23	3,054	1,182	0,754	0,521	
	Önlisans	39	3,442	1,090			
	Lisans	117	3,353	0,990			
	Lisansüstü	28	3,313	0,807			

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici ile ilişkiler puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,101$; $p=0,028 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim düzeyi lisans olanların yönetici ile ilişkiler puanları ($4,223 \pm 0,657$), eğitim düzeyi lise ve altı olanların yönetici ile ilişkiler puanlarından ($3,735 \pm 0,945$) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi lisansüstü olanların yönetici ile ilişkiler puanları ($4,232 \pm 0,573$), eğitim düzeyi lise ve altı olanların yönetici ile ilişkiler puanlarından ($3,735 \pm 0,945$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların fiziksel sosyal ortam, çalışma koşulları, ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo-8'e göre, araştırmaya katılan çalışanların, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre, "yöneticiler ile ilişkiler" ile ilgili faktörlerden daha çok etkilenmektedirler.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlerin hizmet yılına göre ortalamaları Tablo 9'de görülmektedir.

Tablo 9. Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Hizmet Yılına Göre Ortalamaları

Faktörler	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Yönetici İle İlişkiler	1 Yıldan Az	10	3,970	0,583	1,009	0,404
	1-5 Yıl	105	4,125	0,769		
	6-10 Yıl	55	4,275	0,768		
	11-15 Yıl	8	4,175	0,578		
	15 Yıl üstü	29	3,952	0,814		
Fiziksel Sosyal Ortam	1 Yıldan Az	10	3,980	0,835	0,682	0,605
	1-5 Yıl	105	4,029	0,762		
	6-10 Yıl	55	4,022	0,805		
	11-15 Yıl	8	4,075	0,807		
	15 Yıl üstü	29	4,269	0,464		
Çalışma Koşulları	1 Yıldan Az	10	3,920	0,880	0,822	0,513
	1-5 Yıl	105	4,044	0,780		
	6-10 Yıl	55	4,047	0,841		
	11-15 Yıl	8	4,050	0,510		
	15 Yıl üstü	29	3,766	0,678		
Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler	1 Yıldan Az	10	3,000	1,061	0,925	0,450
	1-5 Yıl	105	3,269	1,032		
	6-10 Yıl	55	3,346	1,047		
	11-15 Yıl	8	3,656	0,597		
	15 Yıl üstü	29	3,552	0,910		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici ile ilişkiler, fiziksel sosyal ortam, çalışma koşulları, ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanları ortalamalarının hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlerin yaşa göre ortalamaları Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10. Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Yaşa Göre Ortalamaları

Faktörler	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Yönetici İle İlişkiler	20-29 Yaş	65	4,179	0,798	1,018	0,386	
	30-39 Yaş	79	4,151	0,725			
	40-49 Yaş	46	3,980	0,796			
	50 Yaş Ve üstü	17	4,312	0,685			
Fiziksel Sosyal Ortam	20-29 Yaş	65	4,046	0,775	3,247	0,023	4 > 1 4 > 2
	30-39 Yaş	79	3,924	0,731			
	40-49 Yaş	46	4,148	0,746			
	50 Yaş Ve üstü	17	4,506	0,453			
Çalışma Koşulları	20-29 Yaş	65	4,031	0,826	0,290	0,832	
	30-39 Yaş	79	3,998	0,755			
	40-49 Yaş	46	3,922	0,795			
	50 Yaş Ve üstü	17	4,106	0,711			
Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler	20-29 Yaş	65	3,158	1,072	4,472	0,005	3 > 1 4 > 1 3 > 2 4 > 2
	30-39 Yaş	79	3,196	0,966			
	40-49 Yaş	46	3,571	0,905			
	50 Yaş Ve üstü	17	3,971	0,910			

Araştırmaya katılan çalışanların fiziksel sosyal ortam puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,247$; $p=0,023<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 50 yaş ve üstü olanların fiziksel sosyal ortam puanları ($4,506 \pm 0,453$), yaşı 20-29 yaş aralığında olanların fiziksel sosyal ortam puanlarından ($4,046 \pm 0,775$) yüksek; yaşı 50 yaş ve üstü olanların fiziksel sosyal ortam puanları ($4,506 \pm 0,453$), yaşı 30-39 yaş aralığında olanların fiziksel sosyal ortam puanlarından ($3,924 \pm 0,731$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,472$; $p=0,005<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 40-49 yaş aralığında olanların ödüllendirme ve

sosyokültürel faaliyetler puanları ($3,571 \pm 0,905$), yaşı 20-29 yaş aralığında olanların ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanlarından ($3,158 \pm 1,072$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 yaş ve üstü olanların ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanları ($3,971 \pm 0,910$), yaşı 20-29 yaş aralığında olanların ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanlarından ($3,158 \pm 1,072$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 40-49 yaş aralığında olanların ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanları ($3,571 \pm 0,905$), yaşı 30-39 yaş aralığında olanların ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanlarından ($3,196 \pm 0,966$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 yaş ve üstü olanların ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanları ($3,971 \pm 0,910$), yaşı 30-39 yaş aralığında olanların ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanlarından ($3,196 \pm 0,966$) yüksek bulunmuştur.

Tablo-10'a göre, araştırmaya katılan 50 yaş ve üzerinde olan çalışanların "fiziksel-sosyal ortam" ile ilgili faktörlerden, 20-29 ve 30-39 yaş aralığında olan çalışanlara göre daha çok etkilendikleri görülmektedir.

Yine Tablo-10'dan anlaşıldığı gibi, araştırmaya katılan çalışanlardan 40-49 yaş aralığında ve 50 yaş ve üzerinde olanlar, "ödüllendirme ve sosyo-kültürel faaliyetler" ile ilgili faktörlerden, 20-29 ve 30-39 yaş aralığında olanlara göre daha çok etkilenmektedirler.

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici ile ilişkiler, çalışma koşulları puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlerin cinsiyete göre ortalamaları Tablo 11'de görülmektedir.

Tablo 11. Motivasyonu Etkileyen Faktörlere Cinsiyete Göre Ortalamaları

Faktörler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Yönetici İle İlişkiler	Kadın	60	4,335	0,622	2,445	0,015
	Erkek	147	4,053	0,800		
Fiziksel Sosyal Ortam	Kadın	60	4,260	0,649	2,507	0,013
	Erkek	147	3,978	0,765		
Çalışma Koşulları	Kadın	60	4,270	0,524	3,258	0,000
	Erkek	147	3,890	0,839		
Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler	Kadın	60	3,500	0,797	1,546	0,082
	Erkek	147	3,262	1,078		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici ile ilişkiler puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.445$; $p=0.015<0,05$). Kadınların yönetici ile ilişkiler puanları ($x=4,335$), erkeklerin yönetici ile ilişkiler puanlarından ($x=4,053$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların fiziksel sosyal ortam puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.507$; $p=0.013<0,05$). Kadınların fiziksel sosyal ortam puanları ($x=4,260$), erkeklerin fiziksel sosyal ortam puanlarından ($x=3,978$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma koşulları puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=3.258$; $p=0.000<0,05$). Kadınların çalışma koşulları puanları ($x=4,270$), erkeklerin çalışma koşulları puanlarından ($x=3,890$) yüksek bulunmuştur.

Tablo-11'e göre, kadın çalışanların, "yönetici ile ilişkiler", "fiziksel-sosyal ortam" ve "çalışma koşulları" ile ilgili faktörlerden erkek çalışanlara göre daha çok etkilendikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlerin medeni duruma göre ortalamaları Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12. Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

Faktörler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Yönetici İle İlişkiler	Bekar	60	4,258	0,721	1,495	0,136
	Evli	147	4,084	0,774		
Fiziksel Sosyal Ortam	Bekar	60	3,957	0,777	-1,279	0,202
	Evli	147	4,102	0,727		
Çalışma Koşulları	Bekar	60	4,037	0,711	0,432	0,666
	Evli	147	3,985	0,808		
Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler	Bekar	60	3,104	1,005	-2,084	0,038
	Evli	147	3,424	0,999		

Araştırmaya katılan çalışanların ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.084$; $p=0.038<0,05$). Evlilerin ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanları ($x=3,424$), bekarların ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanlarından ($x=3,104$) yüksek bulunmuştur.

Tablo-12’ye göre, evli olan çalışanların, “ödüllendirme ve sosyo-kültürel faaliyetler” ile ilgili faktörlerden, bekar olanlara göre daha çok etkilendikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici ile ilişkiler, fiziksel sosyal ortam, çalışma koşulları puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlerin yöneticilik görevi durumuna göre ortalamaları Tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 13. Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Yöneticilik Görevi Durumuna Göre Ortalamaları

Faktörler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Yönetici İle İlişkiler	Evet	37	4,149	0,672	0,122	0,903
	Hayır	170	4,132	0,782		
Fiziksel Sosyal Ortam	Evet	37	4,151	0,580	0,825	0,325
	Hayır	170	4,040	0,774		
Çalışma Koşulları	Evet	37	3,892	0,689	-0,931	0,353
	Hayır	170	4,024	0,798		
Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler	Evet	37	3,500	0,898	1,126	0,261
	Hayır	170	3,294	1,030		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici ile ilişkiler, fiziksel sosyal ortam, çalışma koşulları, ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanları ortalamalarının yöneticilik görevi durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlerin çalışılan yere göre ortalamaları Tablo 14’te görülmektedir.

Tablo 14. Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Çalışılan Yere Göre Ortalamaları

Faktörler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Yönetici İle İlişkiler	İl Merkezi	162	4,182	0,694	1,703	0,160
	İlçe	45	3,964	0,958		
Fiziksel ve Sosyal Ortam	İl Merkezi	162	4,078	0,681	0,656	0,513
	İlçe	45	3,996	0,940		
Çalışma Koşulları	İl Merkezi	162	4,061	0,719	2,137	0,034
	İlçe	45	3,782	0,943		
Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler	İl Merkezi	162	3,323	0,964	-0,227	0,821
	İlçe	45	3,361	1,166		

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma koşulları puanları ortalamalarının çalışılan yer değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan

anlamli bulunmuştur ($t=2.137$; $p=0.034<0,05$). İl merkezinde çalışanların çalışma koşulları puanları ($x=4,061$), ilçede çalışanların çalışma koşulları puanlarından ($x=3,782$) yüksek bulunmuştur.

Tablo-14'e göre, il merkezinde çalışanların, "çalışma koşulları" ile ilgili faktörlerden, ilçelerde çalışanlara göre daha çok etkilendikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici ile ilişkiler, fiziksel sosyal ortam, ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanları ortalamalarının çalışılan yer değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon analizi Tablo 15'te görülmektedir.

Tablo 15. Motivasyonu Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi

Faktörler		Yönetici İle İlişkiler	Fiziksel Sosyal Ortam	Çalışma Koşulları	Ödüllendirme Ve Sosyokültürel Faaliyetler
Yönetici İle İlişkiler	r	1,000			
	p	0,000			
Fiziksel Sosyal Ortam	r	0,654**	1,000		
	p	0,000	0,000		
Çalışma Koşulları	r	0,755**	0,641**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	
Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler	r	0,551**	0,571**	0,533**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

Fiziksel-sosyal ortam ve yönetici ile ilişkiler arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.654$; $p=0,000<0.05$). Çalışma koşulları ve yönetici ile ilişkiler arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.755$; $p=0,000<0.05$). Çalışma koşulları ve fiziksel sosyal ortam arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.641$; $p=0,000<0.05$). Ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler ve yönetici ile ilişkiler arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.551$;

$p=0,000<0.05$). Ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler ve fiziksel sosyal ortam arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.571$; $p=0,000<0.05$). Ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler ve çalışma koşulları arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.533$; $p=0,000<0.05$).

3.3. Araştırma Sonuçları

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde yapılan araştırma sonucuna göre, araştırmaya katılan çalışanlar, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerden en çok “yönetici ile ilişkiler” ile ilgili faktörlerden etkilenmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlar, “yönetici ile ilişkiler” ile ilgili faktörlerden en çok “yöneticilerin saygılı ve nazik davranması”ndan, “fiziksel-sosyal ortam” ile ilgili faktörlerden en çok “çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olması”ndan, ”çalışma koşulları” ile ilgili faktörlerden en çok “aldıkları ücret (maaş+ikramiye) seviyesi”nden, “ödüllendirme ve sosyo-kültürel faaliyetler” ile ilgili faktörlerden en çok “yöneticilerin özel günlerinde (nikah töreni, doğum günü vb. gibi) yanında olmaları”ndan etkilenmektedirler.

Araştırma sonuçlarına göre, eğitim düzeyi yüksek çalışanlar, eğitim düzeyi düşük çalışanlara göre, “yönetici ile ilişkiler” ile ilgili faktörlerden daha çok etkilenirler. “Fiziksel-sosyal ortam” ve “ödüllendirme ve sosyo-kültürel faaliyetler” ile ilgili faktörlerden, orta yaşta olan çalışanlar, genç yaşta çalışanlara göre daha çok etkilenmektedirler.

Kadınların “yönetici ile ilişkiler”, “fiziksel-sosyal ortam” ve “çalışma koşulları” ile ilgili faktörlerden erkeklere göre, daha çok etkilendikleri görülmüştür. Evli olan çalışanların da, bekar olan çalışanlara göre, “ödüllendirme ve sosyo-kültürel faaliyetler” ile ilgili faktörlerden daha çok etkilendikleri görülmektedir.

Ayrıca, il merkezinde çalışanların, ilçelerde çalışanlara göre “çalışma koşulları” ile ilgili faktörlerden daha çok etkilendikleri saptanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru, devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Bu yüzden, motivasyon; işyerinde, çalışanların yüksek performans göstermelerini sağlayan önemli bir faktördür. Örgütteki işlerin verimli bir şekilde yürütülmesi ve çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeleri için yöneticilerin çalışanları motive etmesi gerekmektedir.

Motivasyon, hem çalışan hem yönetici için önemli bir araç konumundadır. Çalışanın performansını artırmak isteyen yönetici, çalışanın tutum, davranış ve isteklerini göz önünde bulundurarak uygun motivasyon faktörlerini kullanmalıdır.

Araştırmamızda ilk olarak motivasyonun tanımı, önemi, süreci, yararları, çeşitleri, amaçları, boyutları, teknikleri; daha sonra motivasyonun kuramsal temelleri, kuramları ve araçları ele alındıktan sonra, çalışmamızın analizleri ve bulguları üzerinde durulmuştur.

Araştırmamızda Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde idari kadroda çalışan personeli etkileyen motivasyon faktörlerinin belirlenmesine yönelik anket uygulaması yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında, 207 personele ait anket sonuçları değerlendirilmiştir.

Araştırmamızda ele alınan motivasyon faktörleri, “yönetici ile ilişkiler”, “fiziksel sosyal ortam”, “çalışma koşulları” ve “ödüllendirme ve sosyo-kültürel faaliyetler” olarak dört grupta toplanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların “yönetici ile ilişkiler”, “fiziksel-sosyal ortam” ve “çalışma koşulları” ile ilgili faktörlerden yüksek düzeyde; “ödüllendirme ve sosyo-kültürel faaliyetler” ile ilgili faktörlerden orta düzeyde etkilendikleri belirlenmiştir.

“Yönetici İle İlişkiler” ile ilgili faktörlerden çalışanlar en çok; “yöneticilerin saygılı ve nazik davranması”ndan etkilenmektedirler. Daha sonra çalışanlar “Yönetici İle İlişkiler” ile ilgili faktörlerden sırasıyla “işyerinde yöneticilerin çalışanlar arasında adil davranması”ndan, “yöneticilerin adaletli davranması”ndan, “yöneticilerin yapılan işi takdir etmesi”nden çok yüksek düzeyde; “yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim

kurması”ndan, “çalışanların kararlara katılmasına fırsat verilmesi”nden, “yöneticilerin, çalışanların problemleri ile ilgilenmesi”nden, “yöneticilerin, çalışanlarının düşüncelerini önemsemesi”nden, “çalışanların inisiyatif kullanmalarına fırsat verilmesi”nden ve “yaptıkları işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi”nden yüksek düzeyde etkilenmektedirler.

“Fiziksel-Sosyal Ortam” ile ilgili faktörlerden en çok; “çalışanların işyerinde çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olması”ndan etkilenmektedirler. “Fiziksel-Sosyal Ortam” ile ilgili faktörlerden çalışanlar, sırasıyla “işyerinin temiz ve düzenli olması”ndan, “işyerinin fiziksel şartlarının (ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi) iyi olması”ndan, “işle ilgili kullanılan makine/teçhizat ve malzemelerin (bilgisayar, yazıcı vb.) yeterli olması”dan ve “kurumun toplum nezdinde itibarının yüksek olması”ndan yüksek düzeyde etkilenmektedirler.

“Çalışma Koşulları” ile ilgili faktörlerden en çok; “aldıkları ücret seviyesi”nden etkilenmektedirler. “Çalışma Koşulları” ile ilgili faktörlerden çalışanlar, sırasıyla “işyerinde, almış oldukları eğitime uygun iş verilmesi”nden, “işyerinde, görev tanımlarının açık ve net bir şekilde belirlenmiş olması”ndan, “işyerinde, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili gerekli tedbirlerin alınması”ndan ve “kişisel gelişimlerinin (üst eğitim, seminer, yabancı dil öğrenimi vb.) desteklenmesi”nden yüksek düzeyde etkilenmektedirler.

“Ödüllendirme ve Sosyo-kültürel Faaliyetler” ile ilgili faktörlerden en çok; “yöneticilerin özel günlerde (nikah töreni, doğum günü vb.) çalışanların yanında olması”ndan etkilenmektedirler. “Ödüllendirme ve Sosyo-kültürel Faaliyetler” ile ilgili faktörlerden çalışanlar, sırasıyla; “işyerinde başarılı çalışanlara ödül verilmesi”nden yüksek düzeyde; “özel gün ve bayramlarda hediye verilmesi”nden ve “iş dışı sosyal aktiviteler (piknik, gezi, eğlence vb.) düzenlenmesi”nden orta düzeyde etkilenmektedirler.

Araştırmaya katılan çalışanların; eğitim düzeyi yüksek olanların, eğitim düzeyi düşük olanlara göre “Yönetici İle İlişkiler” ile ilgili faktörlerden; yaşları 50 ve üzerinde olan çalışanların, genç yaştaki çalışanlara göre “Fiziksel-Sosyal Ortam” ile ilgili faktörlerden; kadınların erkeklere göre “Yönetici İle İlişkiler”, “Fiziksel-Sosyal Ortam” ve “Çalışma Koşulları” ile ilgili faktörlerden; evli olan çalışanların bekar olanlara göre

“Ödüllendirme ve Sosyo-kültürel Faaliyetler” ile ilgili faktörlerden; il merkezinde çalışanların ilçelerde çalışanlara göre “Çalışma Koşulları” ile ilgili faktörlerden daha çok etkilendikleri görülmüştür.

Araştırma sonuçlarını dikkate alarak yöneticilerin, çalışanların motivasyonunu artırmak için yapabileceklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

-Yöneticiler, çalışanlara saygılı ve nazik davranabilir.

-Yöneticiler, her çalışanına adaletli ve eşit davranabilir.

-Yöneticiler, başarı ile sonuçlanan işleri takdir edebilir.

-Yöneticiler, çalışanlarla empati yapabilir ve çalışanların düşüncelerini önemseyip, onların problemleri ile ilgilenebilir.

-Yöneticiler, çalışma arkadaşları ile ilişkilerin iyi olması için uygun stratejiler belirleyebilir. Sıcak bir aile ortamı yaratabilir.

-Yöneticiler, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olarak verdikleri emeğin karşılığını maddi ve manevi olarak karşılayabilir.

-Yöneticiler, işyerinin temiz, düzenli ve fiziksel şartlarının uygun olmasını sağlayabilir.

-Yöneticiler, iş sağlığı ve güvenliği için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlayabilir.

-Yöneticiler, işyerinde çalışanların, seminerlere, üst eğitim ve bilimsel toplantılara katılımını sağlayarak, kişisel gelişimlerini destekleyebilirler.

-Yöneticiler, başarılı çalışanlara ödül verebilir.

-Yöneticiler, çalışanların (nikah töreni, doğum günü vb. gibi) özel günlerinde yanlarında olarak, destek ve ilgisini gösterebilir.

KAYNAKÇA

- Acuner, Ş.A., (2010), *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Akdemir, A., (2009), *İşletmeciliğin Temel Bilgileri; mevzuata, girişimcilğe, uygulamaya, global krize duyarlı yeniliklerle güncellenmiş ve genişletilmiş baskı*, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Akkirman, A.D., (2004), *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*, Aktüel Yayınları, Bursa.
- Atalay, C. G., (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ataman, G., (2009), *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aydın, A.H., (2010), *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ.E., (1982), *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Başaran, İ.E., (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri; Yönetimsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Başaran, İ. E., (2008), *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E., (2004), *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E., (1996), *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E., (1998), *Davranış Bilimleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S., (2010), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, edt: Derya Ergün Özler, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Berkman, Ü., (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, edt: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Büyüköztürk, Ş., (2009), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara.
- Can, H.- Aşan, Ö.- Aydın, E.M., (2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Cüceloğlu, D., (2000), *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çalışkan, E. N., (2008), *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, edt: Celalettin SERİNKAN, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çetinkanat, C., (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Doğani, O. ve Aysal, T., (2009), *Yönetim, Yönetim ve Motivasyon*, Kavim Yayınları, İstanbul.
- Efil, İ., (2006), *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Efil, İ., (2010), *Toplam Kalite Yönetimi*, Dora Yayınları, Bursa.
- Efil, İ., (2010), *İşletme Organizasyonu ve Ekip Yönetimi*, Dora Yayıncılık, Bursa.
- Eren, E., (2012), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E., (2013), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ., (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Feldman, R. S., (1997), *Essentials of Understanding Psychology*, McGraw-Hill, United States of America.
- Genç, N., (2007), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gümüştekin, G.E., (2009), *İşletmecilik: Kuram ve Uygulama*, edt: M. Kemal DEMİRCİ, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Güney, S., (2006), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güney, S., (2004), *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Güney, S., (2008), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınevi, Ankara.

- Halonen, J.S.,ve Santrack, J. W., (1999), *Psychology: Contexts&Applications*, McGraw-Hill Collage, United States of America.
- Işıksaçan, T., (2008), *Etkili Motivasyon Pozitif Düşüncenin Sihirli Gücü*, Kumsaati Yayınları, İstanbul.
- Keser, A., (2014), *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Koç, M. ve Topaloğlu, M., (2010), *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T., (2010), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, T., (2014), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Morgan, C. T., (1998), *Psikolojiye Giriş*, edt: Sirel KARAKAŞ, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara.
- Özalp, İ., (2010), *İşletme Yönetimi*, Nisan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdamar, K., (2003), *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özgüven, İ. E., (2003), *Endüstri Psikolojisi*, Sistem Ofset, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2011), *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- Parlak, B., (2013), *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Beta Basım, İstanbul.
- Robbins, S. P., ve Timothy A. J., (2012), *Örgütsel Davranış= Organizational Behavior*, edt: İnci ERDEM, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.V. (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z ve Tüz, M. V., (2008), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Yayın, Bursa.
- Silah, M., (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Sökmen, A., (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, M.Ş., (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Adım Matbaacılık, Konya.
- Şimşek, M.Ş.- Akgemci, T.-Çelik, A.,(2011), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tınaz, P., (2013), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar: Motivasyon, İş Tutumları, İş Stresi, İletişim, Mülakat, Performans Değerlendirme, Eğitim, Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü, İş Etiği, Mobbing*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Tutar, H., (2007), *Meslek Yüksekokulları İçin İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C., (2010), *Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Burcu KESKİN, (2008), *Çalışanların Performanslarını Artırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Hamdi AYDIN, (2013), *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Mehmet KAPLAN,(2007), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Tuğba ALTOK, (2009), *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Ufuk SELEN, (2009), *İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; Ar-ge Şirket Örneği*, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ.

Zeynep AY, (2007), *Sanayii İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Faktör Analizi, http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp, E.T, 18.06.2015

Z Teorisi, *Wikipedi Özgür Ansiklopedi* <http://tr.wikipedia.org/wiki/Z-Teorisi> (28.09.2015)

EKLER



EK 1. ANKET FORMU

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA

VERİ TOPLAMA FORMU

Bu çalışma Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz objektif cevaplara bağlıdır. Cevaplar kesinlikle gizli tutulacak olup, sadece tez çalışmasında kullanılacaktır. Soruları eksiksiz olarak cevaplamanızı rica eder, duyarlılığınız ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrenci
Şükriye KILIÇ AKSOY
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mustafa DEMİREL
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Lütfen, aşağıda yer alan ifadelerin iş motivasyonunuzu etkileme derecesini ilgili alana (X) koyarak işaretleyiniz.	Hiç Etkilemez	Düşük Etkiler	Orta Etkiler	Yüksek Etkiler	Çok Yüksek
1- İş yerinizde yöneticilerin adaletli davranması					
2- İş yerinizde yöneticilerin saygılı ve nazik davranması					
3- İş yerinizde yöneticilerin yapılan işi takdir etmesi					
4- İş yerinizde yöneticilerin çalışanların problemleri ile ilgilenmesi					
5- İş yerinizde yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim kurması (empati yapması)					
6- İş yerinizde yöneticilerin çalışanlar arasında adil davranması					
7- İşinizde kararlara katılmanıza fırsat verilmesi					
8- İşinizde inisiyatif kullanmanıza fırsat verilmesi					
9- İş yerinizde çalışanların kişisel gelişiminin (üst eğitim, seminer, yabancı dil öğrenimi, bilimsel toplantılara katılım vb.) desteklenmesi					
10- İşinizde yükselme (terfi etme) olanağınızın olması					
11- İş yerinde yaptığımız işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi					
12- İş yerinde size, almış olduğunuz eğitime uygun iş verilmesi					
13- İş yerinizde iş dışı sosyal aktiviteler (sportif ve sanatsal faaliyetler, eğlence, yemek, gezi vb.) düzenlenmesi					
14- İş yerinizde özel gün ve bayramlarda çalışanlara hediye verilmesi					
15- İş yerinizde yöneticilerin özel günlerde çalışanların yanında olması (nikah töreni, doğum günü vb.)					
16- İş yerinizde başarılı çalışanlara ödül verilmesi					
17- İş yerinizde görev tanımlarının açık ve net olarak belirlenmiş olması					
18- İş yerinizde yöneticilerin çalışanların düşüncelerini önemsemesi					
19- İş yerinizde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili gerekli tedbirlerin alınması					
20- Çalıştığımız kurumun toplum nezdinde itibarının/imağının yüksek olması					
21- İş yerinde çalışma arkadaşlarımız ile ilişkilerimizin iyi olması					
22- İş yerinizin fiziksel şartlarının iyi olması (ısıtma, havalandırma, aydınlatma gibi.)					
23- İş yerinizde işle ilgili kullanılan makina/teçhizat ve malzemelerin yeterli olması (bilgisayar, yazıcı vb.)					
24- İş yerinizde aldığımız ücret (maaş + ikramiye) seviyesi					
25- İş yerinizin temiz ve düzenli olması					

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

- Cinsiyetiniz: 1.() Kadın 2.() Erkek
- Medeni Durumunuz: 1.() Bekar 2.() Evli
- Yaşınız: 1.() 20'nin altında 2.() 20-29 3.() 30-39 4.() 40-49 5.() 50'nin üstü
- Eğitim Durumunuz: 1.() İlkokul 2.() Orta Okul 3.() Lise 4.() Üniversite (Ön Lisans) 5.() Üniversite (Lisans) 6.() Yüksek Lisans 7.() Doktora
- Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız? 1.() 1 yıldan az 2.() 1 - 5 yıl 3.() 6-10 yıl 4.() 11-15 yıl 5.() 16-20 yıl 6.() 21-25 yıl 7.() 26-30 yıl 8.() 31 ve üzeri
- Çalıştığımız birim İl merkezinde mi bulunmaktadır?
1.() Evet İl Merkezinde bulunmakta 2.() Hayır İlçede bulunmakta
- Görev/Ünvanınız:
- Yöneticilik göreviniz var mı? 1.() Evet 2.() Hayır

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı Soyadı : Şükriye KILIÇ AKSOY

Doğum Yeri : Burdur

Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi (2003-2008)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı (2013-2016)

Yabancı Dil ve Düzeyi : İngilizce-Orta Düzey

İş Deneyimi :

-Anketörlük-Aygaz-Tns Pr Araştırma Şirketi (2003)

-Harran Tasarım- Resim-Rölyef (2004)

-Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı Kültür
Birimi Büro İşleri (2009-...)

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar: “Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler:

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nde Bir Uygulama”

(2016).