

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÇALIŞANLARDA MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Selfet YOĞUN

İstanbul, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÇALIŞANLARDA MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Selfet YOĞUN

Öğrenci No:
120744069

Danışman:
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul,2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ÇALIŞANLARDA MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Aday: Selfet YOĞUN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

2014/30

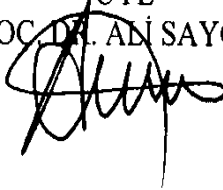
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120744069 numaralı *Selfet YOĞUN'un* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "Çalışanlarda Motivasyon ve İş Tatmini" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 21.10.2014 tarih ve 2014/30 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (S.9) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
YRD.DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ

ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ALI SAYGILI



Adı ve Soyadı : Selfet YOĞUN
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : Yönetim Organizasyon.
Anahtar Kelimeler : İş Tatmini, Motivasyon, Motivasyon Faktörleri.

ÖZ

ÇALIŞANLARDA MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ

Küreselleşme hızı arttıkça ve dünya küçüldükçe, işletmelerdeki rekabet artışı da artmaktadır. Artan rekabet, işletme sahiplerinin ve çalışanların bakış açılarını da değiştirdi. İşletmedeki gelişen insan kaynakları yönetimi çalışanları, her gün verimli bir biçimde çalışmakta ve çeşitli yöntemler kullanmaya adapte edilmekteler. İş doyumunu ve motivasyon arasındaki ilişki, işletmelerde önemli bir yer tutmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, iş tatminini ve motivasyonu detaylı olarak anlatmak ve literatürdeki kaynaklar ile birlikte aktarmaktır. Konuya dair önceki çalışmalar ve araştırmalar, detaylıca taranmıştır. Bu araştırma, özellikle yöneticilerin personel motivasyonu ve iş doyumunu düzeyinin artırılması çalışmalarına destek sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Yapılan araştırma göstermektedir ki, iş tatmini yüksek olan insanların hem ruhsal hem de fiziksel sağlıklarının çok daha iyi olmasının yanı sıra, kısa sürede yeni işleri öğrenebildikleri, başkalarına yardım eden, çatışmalardan uzak durdukları, iş kazalarına uğrama risklerinin daha az olduğu, müşterilerine daha olumlu yaklaşan ve hizmet eden, hatta katılımcı bir davranış sergileyen kişiler oldukları tespit edilmiştir.

Name and Surname : Selfet YOĞUN
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Degree and Date : Master, 2014
Major : Management Organization.
Key Words : Job Satisfaction, Motivation, Motivation Factors.

ABSTRACT

INCREASED EMPLOYEE MOTIVATION AND JOB SATISFACTION

Pace of globalization gets faster and the world gets smaller, competition in enterprises is also increasing. Increased competition has changed perspectives of business owners and employees. Developing human resource management employees in the enterprise work efficiently every day and be adapted to use a variety of methods. The relationship between job satisfaction and motivation has an important place in enterprises.

The purpose of this study is to explain job satisfaction and motivation in detail and to transfer these with sources in the literature. Previous studies and researches related to the subject are scanned in detail. This research was prepared especially to provide support to the studies of increasing personnel motivation and job satisfaction of managers.

The research shows that, people with high job satisfaction have as well as much better both the spiritual and physical health, they can learn new tasks soon, help others and avoid from conflicts, they can minimize the risk of accidents at work, take more positive approach to their customers, serve them and even they are persons exhibiting participant behavior.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	3
1.1. Bireysel Motivasyon Tanımları.....	3
1.2. Örgütsel Motivasyon Tanımları ve Uygulamaları.....	5
1.3. Motivasyon Faktörleri	14
1.4. Motivasyon Süreci	16
2. İŞGÖRENLERİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER.....	18
2.1. Ücret ve Ücret Artışı.....	19
2.1.1. Teşvik Primi.....	21
2.1.2. Ödüller.....	21
2.1.3. Ödeme Paketleri.....	23
2.2. Güvenlik.....	24
2.3. Eğitim ve Yükselme Olanakları.....	26
2.3.1. Çalışanların Eğitimi	26
2.3.2. Çekici İş	27

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1. İŞ TATMİNİN TANIMI.....	28
2. İŞ TATMİNİN ÖNEMİ	29

3.İŞ GÖREN TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	30
3.1.Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı	30
3.2.Ücret.....	29
3.3.İşyeri Fiziki Koşulları	29
3.4.İletişim	30
3.5.Çalışma Saatleri ve Sosyal İmkânlar	31
3.6.Çalışanın Yeterlilik Düzeyi, Kişilik Yapısı-Eğitimi.....	31
3.7.Yönetim Yapısı	32
3.8.İşin Toplum Genelindeki Algılanışı (Zorluk Derecesi-Yapısı)	33
3.9.İş Tatminini Ölçme Yöntemleri	33
4. İŞ TATMİNİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİSİ	34
4.1. İş Tatminin Bireysel Etkileri.....	34
4.2. İş Tatminin Örgütsel Etkileri	38
5. İŞ YERİNDEKİ TATMİN OLMUŞ VE TATMİN OLMAMIŞ ÇALIŞANLARIN TEPKİLERİ.....	39
6. İŞ TATMİNİNİN FAYDALARI	41
7. İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON KURAMLARI.....	41
7.1. Kapsam Teorileri.....	42
7.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	42
7.1.2. Çift Faktör Kuramı.....	52
7.1.3. Başarı Güdüsü Kuramı.....	58
7.1.4. VIG (ERG) Teorisi (Clayton Alderfer)	61
7.2. Süreç Teorileri.....	64
7.2.1. Vroom' un Ümit (Bekleyiş) Kuramı.....	65
7.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi	69
7.2.3. Amaç Kuramı.....	70
SONUÇ.....	72
KAYNAKÇA	74
ÖZGEÇMİŞ.....	80

TABLULAR LİSTESİ

Tablo No.	Sayfa No.
Tablo 1. Verimlilik Nedir?.....	15
Tablo 2. İş Tatmini Tanımları.....	28
Tablo 3. İş Tatmininin Mikro ve Makro Açıdan Faydaları.....	41
Tablo 4. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları Tablosu.....	44

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No.	Sayfa No.
Şekil 1. Motivasyon Süreci.....	17
Şekil 2. İş Tatmini ve Neden Sonuç İlişkisi.....	38
Şekil 3. Tatmin Olmama Durumunda Çalışanların Sergilediği Davranışlar.....	40
Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çalışanların Motivasyonu İlişkisi.....	46
Şekil 5. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi.....	55
Şekil 6. Herzberg'in Durum Koruyucu Etmenler Kuramı.....	57
Şekil 7. Maslow ve Herzberg'in Teorilerindeki İhtiyaçların Karşılaştırılması.....	58
Şekil 8. Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	63
Şekil 9. Vroom'un Beklenti Modeli.....	66
Şekil 10. Vroom Motivasyon Modeli.....	68
Şekil 11. Porter-Lawler Motivasyon Teorisi.....	69

KISALTMALAR

C.	: Cilt
ÇFSİ	:Çıkış, Fikir Bildirmek, Sadakat ve İlgisizlik.
İİBF	:İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
YLT	: Yüksek Lisans Tezi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
s.s.	: Sayfa Sayısı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
VİG	: Varlık sürdürme, İlişki ve Geliştirme.
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YLT	: Yüksek Lisans Tezi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Son zamanlarda artan rekabet ile birlikte işletmelerde var olan personelin devamlılığını sağlamak önem kazanmıştır. Yetişen personelin işletme içerisinde verimliliğinin düşmemesi en az verimliliğin artışı kadar önemlidir. Bu nedenle personelin iş tatmini ve motivasyonunu arttırmak, işletme açısından değer kazanmıştır. Konuyla ilgili araştırmaların arttığı günümüzde bu çalışmanın Konusu; çalışanlarda motivasyon ve iş tatmini olarak belirlenmiştir.

-Çalışmanın Amacı: Bu çalışmada öncelikli olarak motivasyon ve motivasyon faktörleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde İş tatmini tanımlanmış ve faktörleri anlatılmıştır. İş tatmini etkileyen faktörler ile birlikte gerekliliği da anlatılmıştır. Bu araştırmanın amacı; iş tatmini ve motivasyonu detaylı olarak anlatmak ve literatürde bulunan kaynaklar ile birlikte aktarmaktır. Konu ile ilgili yapılan daha önceki çalışmalar ve araştırmalar ayrıntılı olarak taranmıştır. Bu araştırma özellikle yöneticilerin işletmelerdeki personelin iş tatmini ve motivasyon düzeyinin artırılması konusunda yapılan diğer çalışmalara destek sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

-Çalışmanın Önemi: Örgütlerde başarı, finansal ve fiziksel kaynakların, insan kaynakları ile uygun olarak bütünleşmesinin neticesidir. Gelişen ve sürekli yenilenen örgütlerde, gerçek verimliliğe ve başarıya sadece finansal ve fiziksel kaynakların geliştirilmesi ile değil, insan kaynağını da geliştirerek ulaşabileceklerinin farkındadırlar. Çalışanların performansı üretimi artırabileceği gibi, sınırlandırabilmektedir. İnsan faktörünün bu özelliği insanı çalışmaya motive etme ihtiyacını gündeme getirmiştir. Günümüzde örgütler, insanları işe çekmek ile birlikte bu insanları örgüt içerisinde tutmada da zorluklar yaşamaktadır. Başarının, motivasyonun ve iş tatmini bir sonucu olduğu; motivasyonun olmadığı yerde iş tatmininin yetersiz kalacağı bu çalışmada ayrıntılı olarak anlatılmaya çalışılmıştır. Günümüz koşullarında beceri düzeyi yüksek bir çalışan yeterli motive edilmemiş ise, göstereceği çaba zaman içinde azalacaktır. Buna rağmen moral ve motivasyonu olan bir çalışanın iş tatmin düzeyi artacaktır. Bu durum da işletmeler için hayati önem taşır.

İş tatmin düzeyi bir işletmenin devamlılığı için önemlidir. Çalışanların iş tatmin düzeyinin yüksek olması, örgütsel bağlılık ile birlikte verimliliği de arttıracaktır. Bununla birlikte, çalışanların iş tatminine etki eden işletme dışı ve işletme içi birçok unsur bulunmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde verimli ve etkin olarak çalışmaları büyük ölçüde yüksek iş tatmini duymaları ile ilgilidir. Bu sebeple işletmelerin çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemesi ve bunların iyileştirilmesi için çaba harcaması önemlidir.

-Çalışmanın Planı: Çalışanlarda motivasyon ve iş tatmini konulu bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; motivasyon kavramı ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. İşgörenleri motive eden faktörler ise tek tek açıklanmıştır. İkinci bölümde ise; iş tatmini kavramı, bireysel ve örgütsel etkileri ile birlikte anlatılmıştır. İşgören tatminini etkileyen faktörlere ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Son olarak da iş tatmini ve motivasyon kuramları şekillerle örneklendirilerek sonlandırılmıştır. Sonuç bölümünde iş tatmini ve motivasyonun çalışanlar üzerinde etkileri tartışılmıştır.

-Kullanılan Metod Ve Teknikler: Çalışma, konu ile ilgili önceden yapılmış araştırmalar ve yazılan makaleler derlenerek hazırlanmıştır. Literatür tarama tekniğinin kullanıldığı bu çalışma ile çalışanların konu ile ilgili farkındalığının artırılması amaçlanmıştır. Bu konuda yayımlanmış kitap, dergi, makale, internet kaynağı ve diğer materyallerden yararlanılmıştır.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Konuyla ilgili çok fazla çalışma olmasından dolayı, özgün bir çalışma ortaya koymakta zorlanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI

1.1. Bireysel Motivasyon Tanımları

Motivasyon, menşei Latince olan bir kavramdır. Harekete geçmek anlamlarına gelen Latince "movere" kelimesinden oluşmuştur. "İngilizce ve Fransızca 'motive' sözcüğünden türetilen bu kavram, Türkçe' de güdülenme, isteklendirme anlamlarını taşımaktadır."¹ Kendi isteğiyle bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin göstermiş olduğu çabadır. Daha çok davranışlarla ilgili olup etki altına almak, teşvik etmek, harekete geçirmek gibi anlamlar da yüklenebilir.

Motivasyon davranışları temelinde yatan güdülerini karşılamaya yönelmektedir. Bir amaca ulaşmak için davranışa sevk eden ve davranışları daha da güçlendiren, etkinleştiren, yönelten bir güçtür. Açlık ve susuzluk gibi biyolojik gereksinimleri vardır ve bunları doyumak için, sahip olunan tetikleyici güce dürtü adı verilir. Güdüler organizmayı, uyarmakta ve faaliyete geçirmektedir. Aynı zamanda organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltilmektedir.

Bu iki özelliği bireyin ya da organizmanın davranışında gözlemlediğimizde güdülenmeden söz edilebilir. "Bir güdü etkisiyle harekete geçme, bir amaca yönelme ve bu doğrultuda süreklilik sağlama sürecidir."² Bireylerin önceliklerini ihtiyaçları belirler. Herhangi bir konuda ihtiyaç duyduğu şeye ulaşmak için çalışmaya başlar. Konuyla ilgili çabaları belirli bir süre devam eder ve sonunda amacına ulaşır ya da çabaları yetersiz kalır. Sonucun ne olacağına belirleyici olan motivasyondur.

Motivasyon sürecinde; bireylerin yaptıkları, seçtikleri, davranışlarının şiddeti ve süresi gözlemlenebilir. Yani, motivasyon bir işi yapmak ve sürekliliğini sağlama isteği olduğundan, bu davranışı başlattıktan sonra yönlendiren etkenler ile davranışın

¹ F. Eroğlu, Motivasyon Teorisindeki Son Değişmeler ve Erzurum'da Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayımlanmamış Doktora Tezi (YDT), Erzurum, 1984, Sayfa (s.) 6.

² E. Özkalp - Z. Sabuncuoğlu, Örgütlerde Davranış, 1995. s. 86

sürekliğini ve şiddetini belirleyen değişkenlerden oluşur. Bireyleri bir takım uyarıcılara maruz bırakarak, onun bu uyarıcılar olmadan önce göstereceği tepkilerden farklı olarak hareket etmesini sağlama ve bu şekilde bireyin davranışlarında gözlenebilir değişikliklerin olması, onun güdülenmiş olduğunu gösterir.

Motivasyon kavramının aslını güdüler oluşturmaktadır. “Kişiyi harekette bulunmasını ya da başka bir hareketi diğerine tercihe itecek biçimde etkileyen faktör ve sürücü kuvvete güdü denir.”¹ Tanımdan yola çıkılarak davranışın ortaya çıkmasında etkili olan psikolojik süreçler düşünüldüğünde sürücü kuvvet bireyin yönelimini belirliyorsa motivasyonun anlamı, insanı harekete geçiren ve hareketinin yönelimini belirleyen; onların arzu, ihtiyaç ve korkuları, kısaca düşünceleri, umutları ve inançları olmaktadır. Yani bireyi yine kendi arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkuları yönlendirmektedir.

Motive edici faktörler her bireyde aynı etkiyi uyandırmayabilir yani birini motive eden bir olgu ya da olay bir başka kişiyi motive etmede aynı etkiye sahip olmayabilir. Örneğin, susuz olan bir kişi için suyun bu kişiyi harekete geçirici etkisi diğer faktörlerden daha fazladır. Bunun yanı sıra motivasyon sadece insan davranışlarında gözlenebilen bir olgudur.

Harekete geçiren ve hareketi devam ettiren aynı zamanda onu olumlu yöne yönelten üç özelliğin bileşkesi olarak düşünebileceğimiz motivasyon bir bakıma kişinin psikolojik çabalarıyla birlikte onu bir hedefe ulaşmak üzere motive etmekte, aynı zamanda bireyin hareketine dinamiklik ve devamlılık de kazandırmaktadır. Bireysel güdülenme düzeyi, bireydeki motive edilme düzeyine bağlıdır. Bireyi belirli bir davranışa iten gücün yokluğunu ya da motivasyon gücünü belirleyen etmenleri şu denklemlerle ortaya konmaktadır:

“Motivasyon Düzeyi = Güdü x Beklenti Düzeyi x Özendirme Öğeleri”²
Denklemlerde anlatılmak istenen bu üç değişkenin alacağı değerlere göre bireylerin motivasyon düzeylerinin de değişmekte olduğudur. Bireyin bir davranışı

¹ Z. Sabuncuoğlu. – M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, Eylül 2003, s.120.

² İ. Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996, s.223

gerçekleştirmek için kendisinde o gücü hissetmesi ve harekete geçmesi yani güdülenmesi, davranışı gerçekleştirdiğinde neleri elde edebileceğini bilmesi ve bunlara olan ihtiyaç yani beklentisinin fazla olması ve yöneticilerce daha önce bu tür davranışları yada başarıları gösterenlere verilen maddi, manevi ödüllerin varlığı kişinin motivasyon düzeyini de artırmaktadır.

Oluşumlarında ihtiyaçların gerçekten önemli bir yer tuttuğu motivasyon süreçlerinde bireyler herhangi bir ihtiyacının uyarılması durumunda bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa yönelecektir. “Her bir motivasyon türü ayrı bir ihtiyacın tatmin edilmesine yöneliktir. Uyarılan motivasyon tarzı, davranışı şekillendirir, uyarılan motivasyon tarzında bir değişim oluşturur.”¹ Örneğin, aç bir insan için en önemli hedef ne olursa olsun öncelikle yiyecektir. Bunun için yiyecek bulma davranışına yönelmesi beklenir.

İhtiyaçların ortaya çıkışı beraberinde güdülenmeyi de tetiklemektedir. Bireyin tek bir davranışı bile birbirinden farklı birçok ihtiyacını gidermeye yönelik olabilir. Ancak bu ihtiyaçlardan hangisinin belirli zamanlarda öncelikli olduğunu bilmek bir insanı bir harekete, motive edebilmenin temelinde yatmaktadır. Motivasyon faktörlerinin evrensel olmadığını düşünürsek bu faktörler, hem öncelikleri hem kendileri bir şekilde her an değişebilirler. Bir gün motive edici gücü yüksek olan faktörler başka bir gün gereksiz görülebilir ya da ihtiyaçları karşılamada fazlasıyla yetersiz kalabilirler.

Sonuç olarak bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan motivasyondur ve etkisi pozitif veya negatif olabilir. Her iki halde de herhangi bir görev çeşitliliği yoktur. Bu kuvvet bazen bizi rahatlatan bir olay ya da durum olurken bazen bizde hayal kırıklığına da neden olabilir.

1.2.Örgütsel Motivasyon Tanımları ve Uygulamaları

Bir amaca ulaşmak için kullanılan strateji ve yöntemler etrafında bir araya gelmiş bireylerden oluşan örgütler bireyler arasındaki farklılıklar sonucu beraberinde

¹ H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997, s. 169

değişik istekleri ve gereksinimleri içerirler. Fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücü örgüt amaçlarına yönlendirmek bir çeşit motivasyon örneğidir. İnsan ilişkilerini yönlendiren önemli durumlardan biri olduğu düşünülürse motivasyon olgusunda ne sebeple olursa olsun tüm işletmeleri ortak bir hedefe yönlendirmektedir. “Kişilerin çabalarını, işletmenin ortak amacını gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Bir şekilde işin yapılması ve bunun içinde bireylerin;

- İstekli olmaları,
- İşi benimsemeleri,
- Yeterli çaba göstermeleri gerekmektedir.”¹

Buradan genel anlamıyla motivasyonun, bireyleri, bir hedefe doğru, devamlı bir şekilde hareket geçirmek için gösterilen çabaların toplamından oluştuğunu düşünülebilir. Bir işletmenin başarısı, çalışanların işletme amaçları doğrultusunda gösterdikleri çabayı; bilgi, yetenek ve güçlerini bu doğrultuda kullanmalarını gerekli kılar ve bu durum performanslarıyla motivasyonları arasında çok yakından bir ilişki olduğunu gösterir. Bu anlamda yöneticilerin motivasyonu düşük iş görenlerin performanslarının da düşük olacağını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir ve bu doğrultuda yöneticiler işletmeyi daha da geliştirmenin ancak ve ancak işletme çalışanları sayesinde gerçekleşebileceğini görmek ve onların motivasyonlarını artırmak için gayret etmek ve zaman harcamak zorundadırlar.

İş görenlerin sorumluluğunu üstlendikleri görevleri etkin bir biçimde yerine getirme isteği yaratan motivasyon onları motive etmekle kalmayıp onları harekete geçirmede de aktif bir role sahiptir. Bu da örgütlerde çalışanların daha arzulu ve istekli iş yapmalarıyla ilgili eğitim, para, takdir, başarı ve ödüllendirme gibi çeşitli unsurlarla çalışanların isteklendirilmesi ve harekete geçirilmesi gerektiği anlamına gelmektedir.

Motivasyon yönetimi insan kaynakları yönetiminin en önemli konularından biridir. Bu nedenle işletme içerisinde bazı ihtiyaçların tatmin edilmekle kaybolmadığı hatta daha da kuvvetlendiği unutulmamalıdır. Tatmin bazen bu güdülerini etkileyebilir. Örneğin, yaptığı bir işte aferin almak çalışanlar için başarılı

¹ İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003, s. 373

sonuç verecek bir durum oluşturabilir veya bireysel bir değer sağlayabilir ve tatmin edilirse etkisini uzun süre korur, hatta bireyi yeni hırslara ve arzulara güdüleyebilir.

Motivasyonun özellikle iş hayatındaki etkileri bakımından da tanımlanmıştır. “İşletme bakımından motivasyon hem işletmenin, hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir işyeri oluşturularak, bireyin harekete geçmesi için isteklendirilmesi sürecidir.”¹ Çalışanların yaptıkları işi benimsemeleri için cesaretlendirilmeleri ve hedeflere sahip olmaları gerekir. Aksi halde iş görenlerin motivasyonu ya hiç gerçekleşmez ya da beklenenin çok altında gerçekleşir ki bu durumu yetersiz motive olma şeklinde de ifade edilebilir.

Motivasyonun tetiklenmesinde bireysel olarak nasıl ki gereksinimler önemli ise, örgütsel anlamda da bir o kadar önemlidirler ve bu tür ihtiyaçlar kendilerini başka bir yönüyle gösterirler. Mesela bireye sunulan imkânların, ihtiyaçlarının giderilmesini sağlaması gibi, bu da kişinin performansında birinci dereceden bir etkiye sahiptir. Kişinin işinden sağladığı satın alma ve ücret yoluyla ihtiyaçlarını karşılamasını sağlarken dolaylı olarak insanın gereksinimleriyle motivasyonu arasında doğrudan anlamlı bir ilişki olduğunu gösterir. Bu durumda çalışanlarda, ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacaklardır. Yeterli oranda motivasyona sahip çalışanların işletmenin genel amaçlarına uyum düzeyi artarken bu durum ekip ruhunun ve iş tatmininin oluşmasını da beraberinde getirecektir. “Yetersiz motivasyona sahip çalışanlar ise işletmede ekip ruhundan çok, ben olgusuna sahiptirler ve bu da işbirliği ortamının azalmasına ve beraberinde çeşitli gerginliklere yol açar.”²

İyi bir uzman olmanın yanı sıra, çalışanları etkin bir şekilde motive edebilmesi gereken iyi bir yönetici, aynı zamanda onlarla arkadaş olabilmek başarısını da göstermelidir. İşletmedeki beşeri ilişkilerin gücü ve çalışanların iyi motive olmaları, işin de daha etkin yapılmasını sağlar. Bunun nedeni insanların, ihtiyaçlarının karşılanmaya çalışıldığı, saygı gösterdikleri, birbirlerini anladıkları, gerçek bir arkadaşlık bağı ile bağlandıkları ve karşılıklı güven duygularına sahip ideal bir ortamda çalışmak daha kolay ve daha verimli olacaktır. Bu nedenle çalışan

¹S. Güney, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001, s. 225.

²....., www.ziyanurkose.com/txts/liderlik.doc+&cd=5&hl=tr&ct=clnk&gl=tr, (01.06.2014)

her kişinin işletmenin hedeflerine uygun bir biçimde çalışmasını sağlayarak, etkin bir işletme oluşturmak yöneticilerin en önemli görevi olmaktadır.

Bireylerin motivasyonunu yükseltebilmek için de yöneticiler insan davranışlarını çok iyi anlamalı ve yorumlamalıdır. “Yöneticinin en önemli görevlerinden biri de işletme içinde etkin bir yönetim anlayışı oluşturmaktır. Çalışanların etkin bir şekilde çalışması için motive edilmeleri gerekir, emirler her ne kadar iyi derecede düşünülmüş ve anlatılmış olursa olsun, bunların uygulanamayacağı neticesine varmak hatalıdır. Çalışanların belli bir “kabul alanı” vardır ve bu alanı kapsayan emirlere uyulur, bu alanın dışında kalan yetkiler ise yerine getirilmemektedir. Motivasyondan yararlanarak ‘kabul alanı’ genişletilebilmektedir.”¹ Çalışanların ihtiyaçları giderilmediğinde bu eksiklikler bilinçaltına itilebilir ve bu bilinçaltına itilen eksiklikler davranışlarda bir takım değişikliklere yol açabilir. İşyeri disiplinini olumsuz yönde etkileyebilecek bu durumlar beraberinde yeni problemleri getirebilir. “Hem örgütsel hem de bireysel başarıyı olumsuz etkileyebilecek olan bu tür problemler şunlardır:

- İş kısıtlama ve yavaşlatma,
- Önemli olan gelişmeleri üstlerden yani yöneticilerden saklama,
- İşe karşı ilgisiz tutum,
- İşyerine bilinçli olarak zarar verme,
- Diğer çalışanlarla sürtüşme veya kavga,
- İşe geç gelme veya devamsızlık,
- İşten ayrılma vb. gibidir.”²

Bin bir emek harcanarak yapılan yatırımlar gün gelip bir motivasyon eksikliği sorunu yüzünden zarar görebilir. “İnsana yapılan yatırımın iş hayatında önemli bir yatırım olabileceği gerçeğinden yola çıkarsak, motivasyon problemleri sebebi ile meydana gelen olumsuzlukların yatırımı boşa çıkması en azından istenen ve beklenen faydanın sağlanmasını da engelleyeceği söylenebilir.”³ Gerekli motivasyon

¹ O. Saime – Z. Kuşluvan “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, Verimlilik Dergisi, Sayı(S).3, 1997, s. 93-94.

² Saime- Kuşluvan, 94.

³ Ü. Garih, İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2005, s. 83

sağlanırsa gün geçtikçe artan ihtiyaçlar, yeni bulunan veya geliştirilen araçlar belirli bir süre sonra reklâm vb. nedenlerle yeni ihtiyaçlar arasında yerini almakta ve çağdaş birey, sürekli olarak daha fazlasını beklemektedir.

İş görenler için ihtiyaçları karşılamada ve amaçlara ulaşmada motivasyon bakımından uygun bir ortamın bulunması son derece yararlı olacaktır. Motivasyon etmenlerinin çekici olmadığı, hatta bulunmadığı bir durumda ise gereksinimlere ve amaçlara ulaşmak bir hayal olduğu gibi çalışanların yeteneklerini ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanamayacaklarından, moralleri zayıf, tatminleri yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde de düşüş gözlenecektir. İşletmeler ve örgütler çalışanlarının kararlara katılımlarını sağlamak için onları cesaretlendirici ortam hazırlamalı, onları ödüllendirmeli etkin katılım için bir altyapı oluşturmalıdır.

Yeni ve farklı bir çalışan profili sergileyen bireyler geleneksel çalışanlara göre daha bağımsız ve daha üretkendirler. Yüksek eğitim düzeyleri onları daha vasıflı ve uzman yaparken son derece güç, rutin işlerden hoşlanmamaktadırlar. Değişime, belirsizliğe, esnek örgütlenmeye açık olan bu işçilerin motivasyon unsurları da elbette ki daha farklı olmaktadır. Örneğin, esnek çalışma şekillerinin sağlanması, aşırı kontrol ya da zamana bağlı iş verilmemesi, gelişim olanaklarından daha fazla yararlandırılması, kişisel gelişimlerine daha fazla destek verilmesi gibi.

Motivasyon bakımından en az yatırım gerektiren çalışanlar kendilerini kriz ortamlarında bile motive edebilir ve sorun üretmedikleri gibi aksine sorunlara çözüm bulurlar. Sorunlarda çevresindekileri suçlayıp hayıflanmak yerine, harekete geçer, olaylara kim değil, ne ve neden sorularını sorarak yaklaşır. Yaptıkları işleri sahiplenirler ve çevrelerindeki insanlara örnek teşkil edip lider olurlar, heyecan verirler. “Onlar için vermek almaktan daha önemlidir çünkü onlar, hep bir şeyler isteyen, bekleyen geleneksel çalışanlar gibi değildirler, sürekli yenilikler üretir, çeşitli projeler geliştirir, verdiklerinin karşılığını beklerler.”¹ Ürettikleri projeleri hemen hayata geçirmede gecikmezler, değişime karşı uyumlu ve esneklerdir. Olumsuzluklar onların motivasyonlarını bozmaz. Eğitime zorla gönderilmezler aksine kendileri eğitimi talep ederler. Şirket içi aktivitelerde rol almak için adeta

¹ Saime - Kuşluvan, s. 93-94.

birbirleriyle yarışır, yani son derece katılımcıdır. Ekip olarak çalışmayı ve başarıyı, bireysel çalışma ve başarıya her zaman tercih ederler. Onlarla iletişim kurmak sorun olmaz çünkü iletişime son derece açıktır. Hem iş hayatında hem de aile hayatında sorumluluk sahibidirler, aile bireylerine de gereken zamanı ayırırlar ve kendilerini eleştirenleri her zaman dostları olarak görürler.

İnsanın sadece maddeden oluşan yani ekonomik bir varlık olmadığını unutulmamalıdır. Maddi doyum yanında, çevre, sosyal alışkanlıklar, moral değerleri, duygu atmosferi, onur ve adalet anlayışları bireylerin tepkilerinin aynı olmamasına yol açtığı gibi olumlu veya olumsuz şekilde motivasyonlarını da etkilemektedir. Sonuç olarak, işletmede istihdam edilen her çalışanın işe ilişkin beklenti ve tutumları farklılıklar arz etmektedir. Bu durumun çalışanın motivasyonuna ve tatminine yansıdığı düşünülerek, işletmelerin çalışanlarına farklı motivasyon taktikleri geliştirmeleri, çalışanların davranışlarını, tutumlarını, isteklerini, duygu veya fikirlerini bunları etkileyen işletme içi ve işletme dışı unsurları dikkate almaları gerekir. Özdemir ve Muradova'ya göre farklı bir motivasyon tanımı mevcuttur. “Kişinin işinde başarısını destekleyen, personellerin performansını da doğrudan etkileyen güce motivasyon adı verilir.”¹ Motivasyon, bir anlamda yönlendirici bir güçtür. “İnsan davranışları ile ilgili faaliyet ortamı olan yönetimi zorlayan husus, insanları belirli amaçlara yönlendirmenin ve yöneltmenin çok zor olmasıdır.”² Motivasyonda temel hedef, iş görenlerin verimli, istekli ve etkili çalışmasını sağlamak olmalıdır. “Yöneticilerin başarılı olması, astlarının örgütsel hedefleri doğrultusunda çalışmalarına, yetenek, bilgi ve güçlerini bu doğrultuda harcamalarıyla ilgilidir.”³

Yöneticilerin astlarını motive etmeleri, çalışanlarda tatmini oluşturacak ortamı geliştirmek ile sağlanmaktadır. Bu unsur hem kişisel tatmini sağlarken hem de işletme hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlar. Sonuçta çalışanların motive olması

¹S. Özdemir -T. Muradova, “Örgütlerde Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi”, Kafkas Üniversitesi Dergisi, S.5, 2008, s.147.

²S. Özdemir, “İş Hayatında Motivasyon Problemlerine Çözüm Önerisi: İhtiyaç ve İsteklerin Farkındalığı Yaklaşımı”, Kazakistan ve Orta Asya Ekonomisinin Modernleştirilmesi Konferansı, Almatı, 2007, s.7

³ S. Oral - Z. Kuşluyan, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyon Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, Verimlilik Dergisi, Ekim 1997, s. 95

demek yöneticinin ve örgütün emin ellerde olması demektir. “Çalışanları motive eden faktörler değişkendir. İnsanların, psikolojik yapılarının farklı olması onları motive edecek araçların da birbirinden farklı olduğu göstermektedir.”¹ Motivasyon araçlarını kullanırken kişisel farklılıkları da göz önünde bulundurmak gerekir. “Psikologlar çalışanları altı psikolojik gruba ayırmaktadırlar:

- Emniyeti isteyen personel
- Mükemmellik arayan personel
- Kendisine önem verilmesini isteyen çalışan
- Sorumluluğu isteyen personel
- Prestij seven personel
- Herkes tarafından kabul edilmek isteyen personel”²

Psikologlara göre, bir personel yukarıdakilerden birden fazlasının niteliklerini gösterebilir ise de bir özellik daima baskındır. Her bir gruptaki çalışana harekete geçiren motivasyon unsurları farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının da seçiminde personelin psikolojik durumunu da göz önünde bulundurmak gerekir.

Genel olarak motivasyonu gerçekleştirilmek zorunda olan bir vazife olarak değil, kesintisiz sürmesi gereken bir süreç olarak değerlendirmek hem çalışana hem de örgüte iyi gelecektir. Organizasyonlar gibi, çalışanlar da zamana bağlı olarak değişebilir ki bu normal bir durumdur. Bu olgu da, motivasyon kaynaklarının değişmesine neden olmaktadır. “Motivasyonun bir süreç olarak değerlendirilmesi, farklı dönemlerde, farklı motivasyon problemlerinin ön plana çıkmasına neden olacaktır.”³ Sonuç itibari ile sorunların çözümü için, yöneticilerin farklı motivasyon araçlarına başvurmaları gerekmektedir. Motivasyonun sağlanabilmesine ilişkin ortaya konulan teoriler yöneticilere çalışan motivasyonunun sağlanması ya da yükseltilmesi için önemli ölçüde yararlı olacaktır. Örgütler genelde benzer

¹ Özdemir - Muradova, s.148

² N. Osmay, İnsan Mühendisliği, İstanbul, 2003, s. 310.

³, http://www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=251, (11.04.2008)

motivasyon uygulamaları kullanırlar. Örgütlerde motivasyonun temel hedefi, çalışanların hedefleri ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılmasıdır.”¹

Çalışanların işletme amaçları için bu faaliyetleri devam ettirirken hem örgüt hem de kendileri için fayda sağlar. Yapılan araştırmalar sonucunda geçerliliği genellikle kabul gören ve “işletmelerin motivasyon uygulamalarını biçimlendiren motivasyonu özendirici unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;”²

- *Ekonomik faktörler*; ücret artışı, ekonomik ödül ve primli ücret almadır. Çalışanları işe yönlendiren güçlü motivasyon arttırıcılar olarak kullanılır.
- *“Psiko-sosyal faktörler*; Bu faktörlerden bazıları şunlardır; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar.”³
- *“Örgütsel-yönetmel faktörler*; Amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme gibi sıralanabilir.”⁴

Motivasyon ile verimlilik arasında önemli bir ilişki vardır. “Verimlilik, toplam çıktının toplam girdiye oranı olarak tanımlanmaktadır.”⁵ Bu kavram ile ilgili geliştirilmiş çeşitli fikirler vardır. Düşüncelerden hareketle Tablo 1’de verimliliğin ne olup ne olmadığı ayrıntısıyla izah edilmektedir. Verimlilik, Sanayi Devrimi’nden sonra ortaya çıkmıştır. Sonraları yayılmasıyla birlikte, hem sanayi alanında üretim faaliyetlerinin içinde uygulamadan doğan ve uygulamayı yakından etkileyen teknik ve yöntemleri geliştirilmesi ile pratiklik kazanmıştır. Bunların düşünsel plandaki yansımaları ile ekonomi biliminin doğması ve gelişmesinde teorik olarak gelişme göstermeye başladığı söylenebilir.

¹ E. Örucü - A. Kanbur, “Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt(C.)15 S.1,Manisa, 2008, s.86.

² Z. Kuşlvan, “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, Human Resourcs: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:3, S.3, 1999, s.60.

³ Sabuncuoğlu - Tüz, s. 156.

⁴ Z. Kuşlvan, s.61

⁵ Eren, Yönetim ve Organizasyon, 2003, s. 181

Bir işi yapmakta güçlük çeken kişiden o işi severek ve dileyerek yapması beklenemez. Bir işi sevmek tamamen içten gelen bir istektir. İş görende bu isteği uyandırmak için onu farklı yöntemler ile motive etmesi beklenmektedir. “Verimliliğin kişisel olarak, çalışanlar bakımından taşıdığı değer iki taraflı olarak incelenir:

- Verimliliğin artması sonucunda çalışanların kazanacakları ekstra ücret.
- Çalışanlarda oluşan verimliliğin artışının iş yapmaktan zevk almaya yol açması ve çalışanların motivasyonunu artırması.”¹

Motive edilemeyen personelin, performansının etkili olması ve verimli çalışması beklenemez. İş gören, kendi yeteneklerine göre bir iş yapamıyorsa bu durum kendisinde tedirginlik ve hoşnutsuzluk yaratacaktır. Yeteneklerine uymayan işler yapan normalde yetenekli iş görende, bıkkınlık, yaşam ile olan bağlarda sıkıntılı bir süreç, düşünsel ve bedensel gerilme vb. belirtiler görülmektedir. İş yerleri bu ihtiyaçları karşılayacak biçimde düzenlenir ise, iş gören de güvenli, uyumlu ve huzurlu çalışacaktır. Bu durum da işgörenin motivasyonunu ve performansını yükseltecektir.

Tablo.1. Verimlilik Nedir?

VERİMLİLİK	
NEDİR?	NE DEĞİLDİR?
Çalışma performansı ve çalışma koşullarının geliştirilmesidir.	Çalışanları yıldırma ve robotlaştırmak değildir.
Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır.	Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir.
Kar planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörleri sabit tutularak verimlilik artırılırsa, gelir artar.	Karlılık göstergesi değildir. Bazı durumlarda verimliliği düşük projeler de karlı olabilir.
Niteliği geliştiren araçlardan biridir.	Kalite ile aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış daha iyi kaliteyi garantilemez.

Kaynak:, <http://www.giv.org.tr/userfiles/files/verimlilik%20ve%20Kalite%20.pdf>, (16.03.2013)

¹ Özdemir - Muradova, s. 150

1.3. Motivasyon Faktörleri

Bireyleri motive eden faktörler, oluşumları yön ve şiddetleri bakımından farklı gruplarda sınıflandırılabilirler. “Bu faktörlerden başlıcaları; içgüdüsel, fizyolojik, sosyal, psikolojik, sosyo-psikolojik etmenlerdir.”¹

Motivasyon uygulama sürecinde kişinin amaçlarına bir harekete yönelmesine etki eden itici gücün ekonomisi ve bu hareketle bağlantılı olarak oluşan tatminin meydana gelen zamanı, motivasyonun psikolojik boyutunu oluşturur. “Kişiyi harekete geçirerek onu davranışa yönlendiren dürtü, iç kaynaklı ya da dış kaynaklı olabilmektedir.”² Bununla birlikte tatmin, sarf edilen enerji sırasında sağlanabileceği gibi, kimi zaman da iş bittikten sonra ortaya çıkabilir. Bu durumda da “içsel güdülenme ile dışsal güdülenme ayrımından bahsedilebilir;”³

- *İçgüdüsel Etmenler:* Canlıların her birinde doğuştan gelip hiçbir şekilde değişmeyen, aniden ortaya çıkan, akla ve mantığa uymayan, bilinçsiz etmenlerdir. Bireyler kimi zaman odaklandıkları hedefe ulaşmak için çabalarlar. İnsanın bir ihtiyacını ve güdüsünü karşılamak için çaba harcaması, güdülendiğinin bir göstergesidir. “İçsel güdülenmede kişiyi faaliyete geçiren ve tatmin sağlandığında durulan doğal bir itici güç bulunmaktadır. İçsel güdülenen bir kişi sırf kendisi istediği için efor sarf eder ve ödülü kendi kendisine verir.”⁴

Kişinin dıştan denetiminin olduğu zamanlarda, onu tetikleyen ve harekete geçiren nedenler vardır. Bunlar ise dışsal unsurlardır. Dışsal güdülenmede kişinin motivesi için işletme, üstler veya çevre tarafından belirlenen ödüller mevcuttur. “Dışsal

¹ E. Özücü - A. Kanbur, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi C.15 S.1 Manisa, 2008, s. 86.

² H. Akyıldız, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Isparta, 2001, s.89.

³ İ. E. Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış, Ankara,1998, s. 234.

⁴ Akyıldız, s.25

ödülleri yapılan işin doğası ile dolaylı ilişkilide olan, tatmin iş sırasından ziyade, iş bittikten yani eylem sonlandıktan sonra meydana gelmektedir.”¹

- Fizyolojik Etmenler: İnsan yaşamının sürdürülebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçların elde edilmesine yönelik beslenme, barınma vs. etmenlerdir.
- Sosyal Etmenler: Bilinçli ilişkilerden oluşan toplumsal yaşama duyulan özlem ve böyle bir yaşamın kendisinden kaynaklanan bir gruba üye olma, tanınma vs. etmenlerdir.
- Sosyo – Psikolojik Etmenler: Topluma hâkim olan psikolojik objelerden kaynaklanan etmenlerdir.
- “Alt seviye ihtiyaçları (güvenlik ihtiyacı ve fizyolojik ihtiyaçlar) tatmin olmuş kişiler bir daha o gereksinimlerin tatmini amacı ile motive edilemediklerinden, sonuç itibari ile bu gereksinimler yönetim açısından motivasyona konu olmaktan çıkmaktadır.”²
- Yönetimsel bakış, bu durumlarda makul ücretler, sosyal sigorta ile emeklilik imkânları, iyi çalışma koşulları ve güvenilir bir istihdam sunulmasına karşın, çalışanların niçin verimli çalışmadıkları ve işlerinde minimum eforlarından daha fazlasını ortaya koyma arzusunda olmadıkları sorunu ile ilgilendir. İş görenlerin güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlarının bir biçimde yönetim tarafında karşılanması motivasyonu üst seviyedeki gereksinimlere kaydırır.

İşlerinde üst seviye ihtiyaçlarını karşılayacak imkânlar olmadığı sürece iş görenler tatmin olmayacaklardır. Bu tatminsizlik de onların tutum ve davranışlarına yansıtacaktır. Kısacası iş gören için de tıpkı diğer insanlar gibi fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir.

Motivasyonun artırılması, örgütlemeye planlama ve kontrol gibi yöneticinin önemle ilgilenmesi gereken bir konudur. Üst seviyedeki gereksinimleri kullanarak iş görenlerin motive olmasına çalışan yöneticiler düzenli işleyen bir motivasyon sistemi oluşturdukları daha yüksek performansa zemin hazırlayan bir örgüt iklimi ve çalışma ortamı oluşacaklardır. İş görenler de “yükselen performanslarıyla birlikte

¹ Akyıldız, s. 26

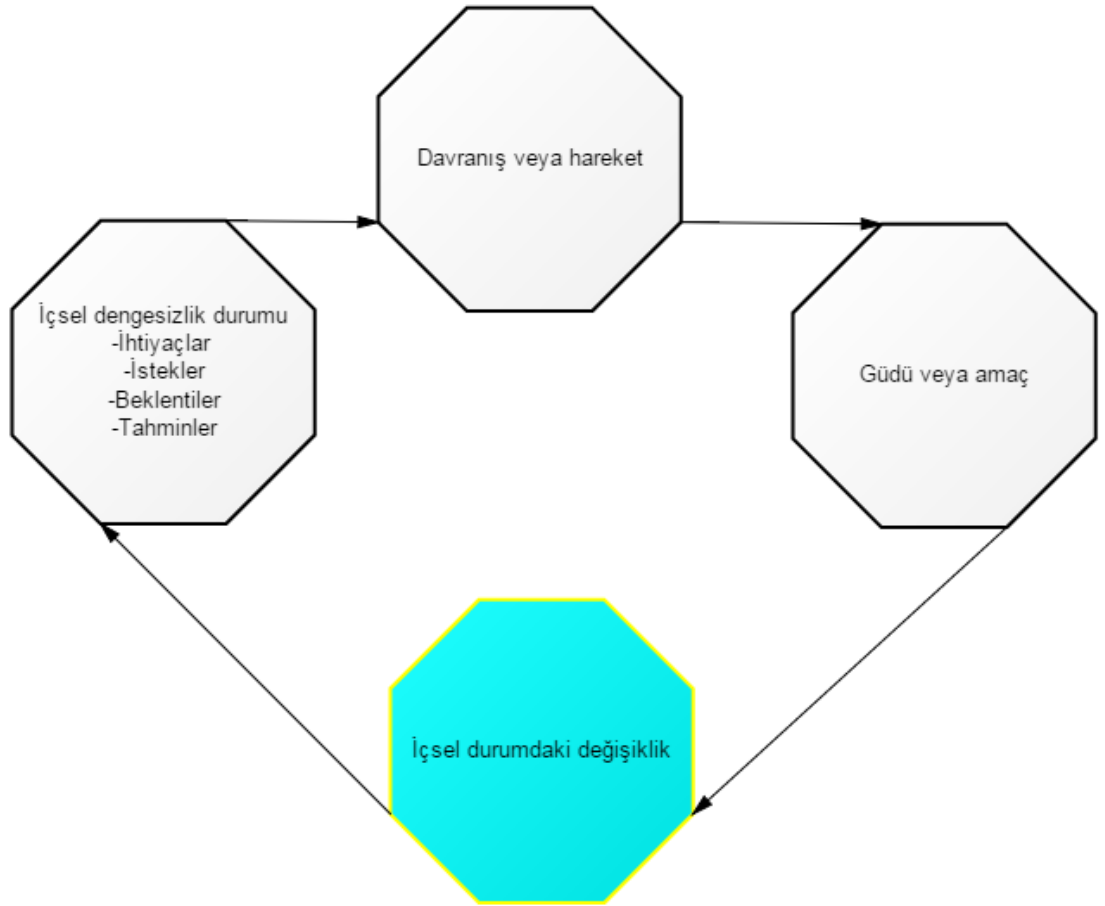
² Akyıldız, s. 26

verimliliklerinde artması ile kendi ihtiyaçlarını karşıladıkları gibi işletmenin de amaçlarına hizmet etmiş olacaklardır.”¹

1.4. Motivasyon Süreci

Yukarıdaki tanımlarda motivasyonun insan davranışlarının etkilendiği, belirlendiği ve açıklandığı bir yönetim süreci olduğu vurgulanmıştı. “Davranışların altındaki faktörler uyararak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlere enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanır.”² Bu süreç çok karmaşık olmakla birlikte bir model olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir.

Şekil.1. Motivasyon Süreci



“Motivasyon sürecinde üç aşama söz konusudur:

¹ Akyıldız, s. 27

² Eroğlu, s.247

- Davranışlar tetiklenir bununla birlikte kişiler kendilerine bir takım hedefler koyarlar. İnsan davranışlarını tetiklemek, insanların içinde onları farklı şekillerde davranmalarını sağlayan güdülerle güçler harekete geçiren çevresel faktörler ile ilgilidir.
- Amaca Yönelik davranışlar sergilerler. Hedef zihinde oluşturulan amaç ve düşüncelere ulaşmaktır.
- Hedeflere ulaşılır fakat olay henüz bitmez, çünkü davranışların sürdürülmesi gerekmektedir.”¹

2. İŞGÖRENLERİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER

Bireyin iş eyleminde örgüt amaçlarına doğru çaba göstermesi iş motivasyonu olarak bilinir. Yöneticilerin, çalışanları güdülemesi, bu kişilere bütünüyle tatmin sağlayacak davranışları geliştirmeleri ile sağlanmaktadır. Hem bireysel tatminler sağlayan bu davranışlar işletmenin hedeflerinin gerçekleşmesine de katkıda bulunacaktır. Anlaşılması güç ve çok karışık olan insanların davranışları güdüleme konusunda genel ilkeler geliştirmeyi zorlaştırır. Araslarındaki bireysel farklılıklar bu durumu yaratan en önemli etmenlerdendir. Bir örgütte gereksinimler dizisi ile özendirme unsurlarının tatmin sağlama dereceleri bu nedenle, diğer bir işletmenin aynısı olması söz konusu değildir. Yani bir işletmede çalışanlarını sevk etmek hususunda başarılı olan bir idareci, başka bir işletmede bu başarıyı yakalayamayabilir. Çalışanların beklentileri, zevkleri ve karakterleri farklı olduğundan uygulanması düşünülen motivasyon araçları da farklılaşmaktadır.

Maslow'a göre bireyler, öncelikle alt düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmek durumundadırlar. Örneğin karnı aç bir çalışanı plaket verip, överek motive edemezsiniz. Yöneticiler, çalışanlarının ne tür ihtiyaçlar içerisinde olduğunu anlamalı ve örgüt amaçları doğrultusunda ihtiyaçlarını giderecek yöntemlerle onları yönlendirmelidirler. Yöneticiler için çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede kullanabilecekleri bazı araçlar şunlardır:

“Fizyolojik ihtiyaçlar için:

¹....., <http://www.motivasyon.web.tr/motivasyon-sureci>, (01.05.2012)

- İş süresince dinlenme aralarının verilmesi,
- Yemek gibi beslenme imkânlarının sağlanması,
- Ortamın ışık ve ısısının doğru bir şekilde ayarlanması,
- İyi çalışma koşullarının sunulması,
- Ücret ve diğer yan ödemelerde çeşitli düzenlemeler yapılması,

Güvenlik ihtiyaçları için:

- İş güvencesi,
- Emeklilik güvencesi,
- Sigorta gibi hakların verilmesi,
- Aşırı gürültülü ortamlarda kulaklık gibi ekipmanların sağlanması,
- Başa darbe durumlarında kask aparatlarının sağlanması gibi güvenli iş ortamının oluşturulması,

Sosyal ihtiyaçlar için:

- Aralarında ve birbirleriyle uyumlu çalışma gruplarının oluşturulması,
- Parti ve piknik gibi sosyal faaliyetlerin düzenlenerek sosyalleşmenin sağlanması,
- Çalışanların aralarında arkadaşça ilişkilerin geliştirilmesi,

Saygınlık ihtiyaçları için:

- Görevin adının tam olarak belirlenmesi,
- Sorumluluklar verilmesi,
- Başarıya göre takdir edilen bir ücret ödenmesi,
- Yapılan işin mutlaka takdir edilmesi,

Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için:

- Örgüt içerisinde gelişme ve yükselme olanaklarının sağlanması,
- Potansiyelin ortaya konulacağı yaratıcı işlerin verilmesi gibi araçlardır.”¹

¹ G. Hagemann, Motivasyon El Kitabı, İstanbul, 1997, s. 43

2.1. Ücret ve Ücret Artışı

Bedenî veya fikrî emeğe karşı ödenen bedele ücret denir. İşletmenin kâr ve zararına bağlı olmayan ve işletme tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen, miktarı önceden belirlenmiş gelir çalışanların davranışlarını etkilemek çalışanları şirketin amaçlarının gerçekleşeceği yönde harekete geçirmek için etkin bir araçtır. İşe ya da sürece yapılan katkı ve katma değer olarak görüldüğünden ücretin miktarı önemlidir. Ücrette dengenin sağlanmasıyla yukarı kademelere doğru çıkıldıkça, çalışanların bu durumlarını koruyabilmek için etkin hizmet vermeye çalıştıkları görülür. Motivasyon sağlama açısından işletmelerin elinde bulunan önemli bir güçtür. Yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, işe başladıktan sonra işletmede devam etmesinin sağlanması yine ücretin tatmin ediciliği ile ilgilidir.

“Ücret artışının önemli olmasının sebepleri şöyle sıralanabilir;

- Ücret, hayat için gerekli olan geçimleri sağlamaktadır. Böylece motive unsurdur.
- Ücret ölçüsü çalışanın konumunu da göstermektedir.
- Ücret artışı, çalışanların işlerindeki başarılarının onaylanmasıdır.
- Ücret artışı, diğer çalışanlarla temastan uzak bir hayatı telafi edebilir.”¹

Yukarıda sayılan nedenler düşünüldüğünde başlangıçta asgari geçinebilecek miktarda para kazanmak isteyen bireyler bu aşamayı geçtikten sonra, ücretin geçinme için yeterliliğinden ziyade başkaları ile karşılaştırılması gündeme gelmektedir. Bu noktada ücretin motive ediciliği daha da ön plana çıkmaktadır.

Çabaların artmasıyla orantılı olarak işletmelerde bazı kademelere ait görevlerde gelir arttırılır böylelikle ücretin bir özendirme aracı olarak niteliği açıkça belirlenmiş olur. Bu yöntemin etkili kullanım şekilleri ne satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret uygulaması örnek olarak verilebilir. Bu araçların özendirmeye konu edilmeyen ve istenmeyen sonuçları doğurmaması için önlemler

¹ Hagemann, s. 43

alınması unutulmamalıdır. Bu standart yerine, kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yolu da kullanılabilir. Terfi ettirerek ücretlerin arttırılması söz konusu olduğu gibi, kişiyi aynı mevkide tutturarak ücreti arttırma yolu da tercih edilebilir.

2.1.1. Teşvik Primi

İş görenleri işe özendirme ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere verilen ekonomik değer taşıyan ödüllerden oluşmaktadır. “Önemli bir buluş ya da yenilik öneren iş görenlere parasal ödül verilmesi örnek verilebilir. Bu yönde verilecek bir ödül:

- Sürekli üretim artışı,
- Yüksek kalite,
- İşe devamlı gelme,
- Makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir.”¹

Verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra iş görene ödenmesi, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunması dikkat edilmesi gereken noktalardır. İş görenleri daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirecek olan da bu konuda gösterilen titiz uygulamalardır.

2.1.2. Ödüller

Çalışanların yapmakta oldukları görevde gösterdiği başarılarına karşılık olarak verilen ekonomik ve saygınlık karşılığına ödül denir. Ekonomik ve saygınlık ödülleri olmak üzere iki tür ödül söz edilebilir:

- *Ekonomik Ödül*

İşletmeye daha çok bağlanma ve işe özendirme için iş görenlere kazandırılması için başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Çalışanların gayretleri sonucunda elde ettikleri başarı değerine karşılık olarak verilen yararların

¹ Hagemann, s. 43

tümünü ifade eden bir kavram olarak ödül çalışanların duyduğu psikolojik hazları da içeren bir terimdir. Ancak işletmelerde daha çok elde edilen maddi yarar ve hizmetler için kullanıldığı görülmektedir. İş görenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ekonomik ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağıtımın yapılabilmesi ödül konusunda önemli olan bir husustur.

- *Saygınlık Ödülleri*

Yöneticiler tarafından yapılan işin takdir edilmesi sonucu bireylere verilen ödülleri kapsar. Gösterdiği gayretten, üstün başarısından, olağanüstü davranışlarından dolayı, çalışana maddi değerden çok manevi değer kazandıran, toplum içinde kariyer sahibi olmasını sağlayan ödüllerdir. Saygınlık ödülleri, küçük bir teşekkürden terfi ettirmeye kadar çok çeşitli şekillerde kullanılabilir. Bazı insanlar yapıları gereği, takdir ve övgüden memnun değilmiş izlenimine sahiptirler. Bu durum kendileri için önemsizmiş tavrı takınarak açıklama yoluna gidenler de olabilir ancak yine de övgü ve takdire karşı ilgisiz oldukları sonucunu çıkartmak yanlış olur. “Başlıca saygınlık ödülleri:

- Takdirname,
- Madalya,
- Nişan
- Çalışanın rahatça taşıyabileceği belgeler,
- Protokolde ön sıralarda yer alma gibi durumlar,
- Örgütte daha iyi ve rahat olan yerde çalışma gibi uygulamalar yer almaktadır.”¹

Kimi kez, saygınlık ödülü alan çalışan, aynı düzey makamlarda bulunan diğer çalışanlardan daha önce ücret ve terfi yükselmesi sağlanabilir bu da saygınlık ödülünü, parasal ödüle dönüştürebilmektedir.

- *Primli Sistem*

¹ Hagemann, s. 43

İş görenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok çalışmalarını için uygulanan ve çalışanları daha çok çalışmaya özendirir ek ücrettir. İşletmede adil bir sistemle işlediğinde motivasyonu arttırıcı bir unsur haline gelir. Primlerin hesaplanmasında işin yapıldığı zaman süresi ve verilen zaman içerisinde yapılan iş miktarı olmak üzere iki etken temel olarak alınmaktadır.

Farklı türlerde özendirici prim sistemlerinin var olması ile birlikte parça başı temeline göre ve zaman esasına göre uygulanan prim sistemleri başlıca türüdür. Parça başı ücret uygulamasında beklenen minimum çıktıyı sağlayacak bir saatlik ücret belirlenir ve standardın üzerindeki her üretim birimi için ayrıca ücret ödenir. Zaman tasarrufuna dayalı olarak hesaplanan sisteme göre her işin tamamlanabilmesi için standart bir zaman hesaplanmaktadır. Çalışanlar işlerini hesaplanan standart zamanda bitirirse normal ücret alırlarken daha kısa sürede bitirdikleri takdirde prime hak kazanmaktadırlar.

İster zamana ister parça başına, göre gerçekleşsin prim sistemi çalışanlarda motivasyonu arttırıcı bir etkiye sahiptir ama yine de iş görenin çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesi gibi zamanla ortaya çıkabilecek sakıncalara da neden olabilir.

2.1.3. Ödeme Paketleri

Maaş ve primlerin dışında daha başka ödenmesi gereken şeyler sağlanan çeşitli yararlarla birlikte bir ödeme paketi oluşturabilir ve kendilerini iyi hissetmelerini ve başka yollarla motive edilmeye hazır olmalarını sağlayabilir.

- *“İndirimler;* Birçok şirket, iş görenlere kendi ürün ve hizmetlerinde indirim yaparak çeşitli olanaklar sağlar; otomatik makinelerde yapılan yiyecek ve içeceklerden, şirketin içinde bulunan kantin ve çevredeki lokantalardaki menülerden indirimli yararlanma gibi.
- *Mali Yardım:* Resmî ve gayrî resmî olarak bazı firmaların çalışanlara finansal açıdan yardım etmeleri örnek verilebilir.

- *Ücretli İzin:* Bazı insanlar için indirim ve mali yardımlardan tatil ve izinler daha önemlidir. Yaşları, tecrübeleri, statüleri ve diğer meslektaşları ile orantılı olarak tatmin edici bir süre tatil yapmayı herkes hissetmek ister.
- *Hastalık Yardımı:* Yıllık gelirleriyle karşılaştırıldığında çalışanların yasal olarak almaları gereken hastalık ödemesinden faydalanmaları için ödenen miktar düşüktür. Birçok şirket hastalık yardımı sistemini çalışanların hizmet süreleriyle orantılı olarak düzenlemektedir.
- *Sağlık Sigortası Sistemi:* Şirketlerin bazıları belirli elemanlarına çeşitli organizasyonlar yoluyla sağlık sigortası yaptırabilirler.
- *Emeklilik Sistemi;* Bazen insanlar gelecekteki konusunda kaygılanırlar. Yaşlı çalışanlara emeklilik planlarında yol gösteren şirketler çalışanların korkularını azaltır. Böylece daha umutlu ve daha tatmin olmuş işgücü yaratırlar.”¹

2.2. Güvenlik

Çalışanlar için iş güvenliğinin olması ayrı bir faktördür. İşinde güvenlik faktörünün eksiksiz olarak var olduğuna ve kendisine değer verildiğine inanan pek çok çalışan için bu durum işlerinden tatmin olmalarına yardımcı olacaktır. Çalışan yaptığı işte güvenliğinin olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapılırsa motivasyonu azalacaktır. Bunun sonucunda çalışan emniyet ve güvenlik duygusundan yoksun olup işe karşı olumsuz tutumlar sergileyecektir. Özellikle işsizliğin fazlaştığı dönemlerde ya da emekli olma sürecini doldurmadan işten çıkarılma endişesi taşımaları durumunda çalışanlarda tatminsizlik duygusu gelişir. “Çalışanların genel iş davranışları ile iş güvencesi arasındaki ilişki bu anlamda incelenmektedir.”²

İş güvencesi bir anlamda, çalışanın çalıştığı işletmede görevini yerine getirip bunu sürdürebilmesi ya da çalıştığı işletmede çalışma imkânının uzun süreli olmasıdır. Sosyal ve ekonomik güvence bireylerin geleceği için çalışma hayatında büyük öneme sahiptir. Geleceğini için kaygılanan bir kişinin sürekli işletmede kalması, faydalı olması ve yüksek performans sergilemesi neredeyse imkânsızdır.

¹....., <http://www.donusumkonagi.net/HaberDetay/3232/isyerinde-motivasyon-olusturmada-ekonomikaraclar.html>, (01.01.2013).

²....., <http://www.donusumkonagi.net/HaberDetay/3232/isyerinde-motivasyon-olusturmada-ekonomik-araclar.html>, (01.01.2013)

Özellikle işsizliğin arttığı dönemlerde çalışanların emekli olma koşullarını yerine getirmeden işten çıkarılma endişesi taşımaları tatminsizlik duygusunun yol açmaktadır.

“Maddi tatmine kavuşmalarına rağmen çalışanlar, içine düştükleri manevi boşluk nedeniyle psikolojik bunalımlarla karşılaşmaktadırlar. Güvenlik duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan öte, daha kapsamlı bir duygudur.¹”. Sadece ekonomik etmenlerin sağlanmasının, çalışanların motivasyonu için yeterli olmadığını gösterir. Ayrıca güvenlik duygusu iş koşullarına veya belirli bir iş çevresine uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Birey çalıştığı işletmede hangi işi yapacağını, kimlerle çalışacağını, işin yapılma şeklini ve ne ölçüde başarı elde edebileceğinin bilincinde çalışır ise kendine güveni artacaktır. Bu duyguyu yaratanın yöneticiler olduğu görülmektedir. Yani güven duygusu, genellikle üstler tarafından astlara benimsetilir. Böylece personel neyi, nasıl yapacağını bilemediğinden şaşkın hale gelen ve kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşen bir birey durumundan kurtarılmış olacaktır.

Özgüven ve çevresel güven çalışanın motivasyonunu etkiler, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, işi nasıl yapacağını bilen bir kişinin, kendine güveni elbette daha da artacaktır. Görevinin ne olduğunu ve onu iyi yapıp yapmadığını bilemeyen, bir kimse; karşı karşıya bulunduğu işi yapabilecek yetenekte olup olmadığından emin olmayan bir kimseden farklı durum arz etmektedir. Astlarını ilgilendiren bilgi ve gelişmeleri yöneticilerin, çalışanlarıyla paylaşmaları güvensizlik ortamının kalkmasına yardımcı olabildiği gibi çalışanları motive etmede önemli rol oynamaktadır. Yöneticilerin astlarına, kendilerini etkileyecek değişiklikler hakkında yeteri kadar bilgi vermeleri, işletmede meydana gelen değişikliklerin oluşturduğu endişeyi ortadan kaldırmada en etkili yoldur. İşleri görenler astlar olduğu için, yöneticilerin bu çalışmalar sırasında onlara yararlı önerilerde bulunmaları çok doğaldır. Aynı zamanda onlara, değişiklikleri anlayabilmeleri için fırsat verilir ve kendilerini etkileyen hususlar açıklanırsa, endişeleri ortadan kaldırılabilir.

İşletmede nerede, neyi, kiminle, nasıl yapacağını bilmek, sonuçta kazanacağını ne olduğu bilen, bu işin kendisine ait, sürekli olduğunu hisseden

¹ Eren, s.26.

çalışan kendini güvende hissedecektir. Yani çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarının giderilmesi dışında onlara iş güvenliği de sağlanmalıdır. Sonuç olarak, iş güvenliği çalışanların motivasyonunu etkiler ancak tüm çalışanlar için aynı öneme sahip değildir. Nitelikleri fazla olanlar iş güvenliğine daha az önem verebileceklerdir, çünkü işlerini kaybetmeleri halinde kendilerine yeniden bir iş bulma olanakları daha fazladır.

2.3. Eğitim ve Yükselme Olanakları

Yükselme, bir personelin bulunduğu kademedan daha yüksek yetki ve sorumluluk taşıyan bir başka kademeye geçmesidir.

2.3.1. Çalışanların Eğitimi

Kişilerin veya bireylerin oluşturduğu grupların işletmede sorumluluğu hali hazırda kendisinde olana ya da ileride sorumluluğunu alacakları görevleri başarılı ve daha etkili yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini genişleten, rasyonel karar alma, düşünce, davranış ve tutum, anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı hedefleyen bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denilebilir. “Eğitim, en genel anlamıyla, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma, eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla kazanılır.”¹ Buradaki asıl amaç, yöneticinin iş için kullanabileceği faydalı yeni bilgilerin bulunup sunulması, çalışanlarda tatminin ve davranış ve tutumların değiştirilmesinin sağlanmasıdır. Terfiden amaçlanan ise, yeni yetenek ve bilgilerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere ulaşabilmektir. Eğitim çoğu zaman, yükselme için bir araç ve basamak niteliğindedir.

Eğitim düzeyi arttıkça, işten alınan tatmin düzeyinin de buna bağlı olarak arttığı gözlenebilmektedir. Ancak eğitimi yüksek çalışanların düşük ücretle çalışmaları bir tatminsizlik kaynağıdır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların, işyerlerinden sağladıkları fayda artmakta, buna paralel olarak iş tatmin düzeyleri de yükselmektedir. Ancak bu durum aynı zamanda yüksek ücretle desteklenmelidir. Yöneticinin elinde olumluluğu yüksek bir motivasyon aracı olan eğitim; eğitim

¹ N. Fidan – M. Erden, Eğitime Giriş, İstanbul, 1995, s.39.

içerikleri, yeni bilgilerin sunulması, davranış, tutumların değişiminin sağlanması ve çalışanlarda iş tatmininin sağlanması yönünden gereklidir. Dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi şarttır.

2.3.2. Çekici İş

Personelin yapmış olduğu işin çeşidi, bireysel planlarının ve hedeflerinin uygulanmasında önemli etkiler yaratır. Kendisi için çekici olan bir işi yapmakta olan birey, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu davranışın oluşmasında işin gerektirdiği kişisel özen ve çalışanın sahip olduğu sanatkârlık ruhu olmak üzere iki önemli neden vardır. Kişisel yetenekler gerektiren bir eser ortaya koymak; bu yeteneklere sahip olan kimselere, bu tip işler verildiği takdirde, iş o kişiler için özendirme aracı rolünü oynayacaktır. Çekici iş ile ilgili olarak, ışıklandırmanın ve sıcaklığın yeterli olması, iyi iş arkadaşları, işçiyi eğlendirecek sosyal tesisler, kazaları önleyecek uygun çalışma koşulları sağlamak sayılabilir. “İş görenleri motive eden diğer bazı faktörler ise:

- Kararlara katılma
- İletişim
- Fiziksel çalışma koşulları
- İş genişletme
- Özel Yaşama Saygılı Olma
- İş Rotasyonu
- Hizmet İçi Eğitim
- İş Arkadaşları sayılabilir.”¹

¹C. Tümgan, Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin, Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, YYLT, Kahramanmaraş, 2007, s.34

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1. İŞ TATMİNİN TANIMI

İş tatmini kişinin iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, çalışma grubundan yöneticilerden ve işletmeden elde etmeye çalıştığı, iç yatıştırıcı bir duygudur. “İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyettir. İş tatmini, işin nitelikleriyle çalışanların yani iş görenlerin talepleri birbirine denk olduğunda gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını sağlayan bir olgudur.”¹ “İş tatmini, çalışanların işine devamlılığı, işini çekici bulması, işletmeye bağlılığı ve üretimde verimliliği için önemlidir. Kısacası kişilerin işe karşı olan duygusal tepkileridir.”² Tablo 2’de çeşitli yıllarda iş tatmininin kavram olarak yapılan tanımları bulunmaktadır.

Tablo.2. İş Tatmini Tanımları

Yazarlar	Yıl	Tanımlar
Locke	1976	Birinin işinin ya da iş tecrübesinin takdir edilmesi sonucu oluşan hoş ya da olumlu duygusal durumdur.
Cranny ve arkadaşları	1992	Çalışanların işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların kişiler üzerinde oluşturduğu sonuçlardır.
Erdoğan 1999	1999	Kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumudur.
Greenberg ve Baron,	2000	Çalışanların işlerine karşı genel tutumlarıdır.
Bingöl	2001	İşten elde edilen maddi çıkarları ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluktur.
Weiss	2002	Çalışanların işlerine karşı duydukları duygusal tepkilerdir.
Baş ve Ardıç	2002	Bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkilerdir.
Mrayyan	2005	Çalışanın yaptığı işten elde ettiği mutluluk düzeyidir.

Kaynak: S. Yıldız - S. Kırgız - Y. Karagöz, “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Kriz Ortamındaki Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle Belirlenmesi”, SDÜ, İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Isparta, 2010, s. 341.

¹ Z. Akıncı, “Turizm sektöründe İşgören İş Tatmini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Dergisi, S.4, 2002, s.15.

² Tümgan, s.34

2. İŞ TATMİNİN ÖNEMİ

Birey günlük yaşantısının birçoğunu iş hayatında geçirmekte, çoğunlukla iş arkadaşları ile ailelerinden daha fazla birlikte olmaktadır. Sosyal yaşantılarında dahi iş arkadaşları ile beraber zaman geçirmektedirler. Bundan dolayı iş hayatı özel hayatı da ileri derecede etkileyen bir özelliğe sahiptir. İşyerinde iş tatmininin sağlanması çalışanın hem özel yaşantısında hem de işyerinde mutlu olmasını sağlar. Bu nedenle iş, sadece ekonomik yönden değil, psikolojik yönden de kişinin hayatında önemli bir role sahip olmaktadır. “Bir kurumda koşullardaki bozulmayı gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumunun düşük olması, daha gizli şekillerde, ani grevlerin gerçekleşmesi, işin yavaşlatılması, verim düşüklüğü, disiplin problemleri ve diğer kurumsal sorunların ardında yer alır.”¹ Personelin işle ilgili tutumlarının önemi 1930’larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla gerçek anlamda anlaşılmaya başlanmıştır. İşletmelerde iş tatminine artan ilgi çeşitli sebeplere dayanır. Bu sebepler:

- Toplumun ekonomik gelişimine paralel olarak belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir. “Eğitim düzeyindeki değişim, beklentileri de değiştirir”²
- Toplumsal gelişime paralel olarak örgütsel gelişim de söz konusudur. İşletmelerde var olan iş şekilleri ve ihtiyaçları da değişmeye başlamıştır. Başlangıçta performansı daha iyi hale getirme isteği ile başlayan bu ilgi yakın zamanlarda sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.
- ABD’de 1930’lu yıllarda sendikacılığın canlanması, sendikalar oluşturulması ve 1937 yılında Wagner işçi ile işveren arasındaki ilişkilerin yasasının çıkarılması ile işverenlerle toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanması da o ülkede iş tatminine ilgiyi artırmıştır.

¹ L. Kahn, The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude, 1973, s.17

² A. Aksungur, Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim Ve Araştırma Hastanesi’nde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi, Hacettepe Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2009.

- “İşletmelerde örgütsel değişimin zorunluluğu ve yeniliğe direniş ile yeniliği kabul ettirmeye duyulan ihtiyaç iş tatmininin de konusunu oluşturmuştur.”¹

3. İŞ GÖREN TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmininin işletmelerde birçok değişkenle ilgisi vardır. Bunlardan bazıları:

3.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı

Örgüt büyüklüğünün davranışlara bağlı değişkenler üzerinde etkisi vardır. Fakat bu etki daha çok olumsuz yönde gerçekleşmektedir. Örgütlerde fiziksel olarak büyüklük, çalışan doyumunu azaltır. Buna bağlı olarak devamsızlık artar, verimlilik düşer. Örgütün büyüklüğü devamsızlık, iş gücü devri ve yetersiz iş doyumunu ile kesinlikle bağlantılıdır.

3.2. Ücret

Çalışanlar, performansları karşılığında kazandıkları ücret gibi buna benzer ödemeler nispetinde tatmin olurlar. Ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, alınan ücret ile kişinin kendisine ödenmesi gerektiğine inandığı ücret beklentisi arasındaki farka bakılarak belirlenecektir. Alınan ücretin, beklenen ücretle eşit olması durumunda doyum sağlanır. Yapılan araştırmalarda ücretin iş tatminini sağlamada önemli rol oynadığı görülmüştür. Ücretin bu derecede önemli olmasının temel nedeni paranın çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamada başlıca araç durumunda olması ve alınan ücretin bir tanınma ve başarı ölçütü olmasıdır. Çalışanlar adil, açık ve beklentileriyle paralel olarak gördükleri bir ücret sistemi ve terfi politikası istemektedirler. Bu durum doyumlarını arttırmaktadır.

3.3. İşyeri Fiziki Koşulları

Genel olarak çalışanlar sıcaklık, nemlilik, havalandırma şartları, aydınlık, sessizlik, rahatlık, güvenlilik bakımından çalışmaya uygun koşullara sahip işi, işvereni tercih ederler. Kişilerin çalışma ortamındaki fiziksel çalışma koşulları ve

¹ A. C. Baysal, İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler, İstanbul, 1997, s.30

çalışma saatleri, iş çevresiyle ilgilidir, motivasyon ise daha çok dış faktörler de ele alınmaktadır. Çalışma ortamı ve işin bireye uygun şekilde tasarlanarak, zorlanma seviyesini asgariye indirgemeyi amaçlayan ergonomi bilimi, çalışan/iş uyumunu artırmaya yardımcı olacak ilkeler saptamaya çalışmaktadır.”¹

Fizikî koşullar, çalışanların morallerini, motivasyon düzeylerini, stres seviyelerini, bedensel ve zihinsel performanslarını ve iş tatminlerini doğrudan etkilemektedir. “Devamsızlık, işten sıkılmalar, işte meydana gelebilecek kazalar, yıpranmalar ve sonunda da istifa oranlarına yansiyarak örgüt performansında belirleyicidir.”² İş yerindeki fiziki koşulların çalışanın motivasyon ve iş tatmini açısından performansında doğrudan etkisi bulunmaktadır. “Performansı artırmanın yanı sıra kişilerin huzurlu ve güvenli bir ortamda çalışmalarını, iş ve iş ortamından doyumlarını artırarak işe sadakatin güçlenmesini de sağlayabilmektedir.”³

3.4. İletişim

Motivasyonla ilgili temel düzeyde etkili faktörlerden biri iletişimdir."Latince Communicare fiilinden gelen iletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek için insanlar arasında sözlü veya sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır.”⁴ Organizasyona dayalı amaçlara ulaşılmasında, verimin artırılmasında örgütte etkin bir iletişim sisteminin bulunması temel bir zorunluluktur. Böylece, yönetim kademelerinin karşısına çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda, yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını günlük iletişim için harcadıkları tespit edilmiştir.

Çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin, yöneticilerin iş görenlerle ilişkilerinin ve kurumdaki birimler arasındaki ilişkilerin kurgulandığı iletişim sistemi, motivasyon tekniklerinin uygulanabileceği bir zemin oluşturmanın yanı sıra bu tekniklerle yakından bağlantısı olan kurum içi eşgüdüm, bilgi transferi, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi sistemlerin de temelini

¹ Ö. Çakır, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara, 2001, s.145

² H. N. Pekel, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi, Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, SDÜ, SBE, YYLT, 2001, s. 52.

³ Çakır, s. 146

⁴ S.Yumuşak, “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, SDÜ İİBF Dergisi, C.13, S.3, 2008, s.241

oluşturmaktadır. İletişim aynı zamanda çalışanın işletme hakkında bilgi edinmesini de sağlar. “Açık bir iletişim ve karşılıklı geri dönüşlerin olmadığı hallerde belirsizlikler artmaktadır ve işletmede güven azalması yaşanmaktadır. Bu durumlarda da verimlilik düşmektedir.”¹

3.5. Çalışma Saatleri ve Sosyal İmkânlar

Çalışma saatleri ve vardiyalı çalışma kişilerin iş yerinde hem sağlıklarını hem de morallerini etkileyen faktörlerdir. Vardiyalı çalışma sistemi bazen ekonomik sorunlardan, bazen teknolojik zorluklardan, kimi bazen de toplumsal yarar fikrinden kaynaklanmaktadır. Gece çalışmayı zorunlu hale getiren vardiyalı çalışmada bireylerin vücutlarının uykuya hazırlandığı sırada uyanık kalmak zorunda olmaları, uyanmak için hazırlandığı zamanda uyumaya çalışmaları hem fizyolojik hem de sosyal sorunlara neden olmaktadır.

“Vardiyalı çalışmanın ortaya çıkardığı uyumsuzluk problemi iş performans kayıplarına ve buna bağlı olarak hataların ve iş kazalarının artmasına, toplumsal ilişkilerde ve aile yaşamında gerginliğe ve sağlık sorunlarına neden olur.”² Bu nedenle bireyin psiko-sosyal kişiliği ve işin nitelikleri ne derecede mükemmel olursa olsun böyle bir ortamda işe olumlu tutum, dolayısıyla işe bağlılık geliştirmek elbette zorlaşacaktır. “Çalışma hayatında yeni düzenlemeler; molalar, vardiyalı çalışmalar, esnek çalışma saatleri iş tatminini artırmaya yönelik olarak uygulanabilir. Böylece günümüz çalışma koşullarının getirdiği psiko-fiziksel iş yükleri biraz daha azaltılmaya çalışılmıştır.”³

3.6. Çalışanın Yeterlilik Düzeyi, Kişilik Yapısı-Eğitimi

Çalışanların işyerindeki becerilerini olumsuz etkileyen diğer bir unsurda yeterliliktir. Yetenek ve beceri boyutlarından oluşan yeterlilikte, yetenek kişinin herhangi bir durum veya düşünceyi anlayabilmesi ve bunun üstesinden gelebilmesi

¹ Pekel, s.54.

² Çakır, s.148

³ Doğan, S, - M Türk. “Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, Verimlilik Dergisi, S.2, 1997, s.121.

anlamına gelir. Beceri ise bireyin o an içinde bulunduğu ortamın gerektirdiği durum veya düşünceyi anlayabilme ve bunun üstesinden gelebilmesini ifade eder.

“Çalışanlarda söz konusu işin gereklerini yerine getirebilecek yeterlilik yoksa performans istenilen düzeyde olmayacaktır. Çalışanlar böyle durumlarda strese girer, bu psikolojik baskı onun işten ve işyerinden soğumasına neden olur. Üst düzey yönetimden yapılacak müdahaleler de bu olumsuz süreci hızlandırır.”¹Bu şekliyle yapılan müdahale çalışanı istenen yoldan uzaklaştıracaktır. Bu tarz bir yaklaşım yerine çok daha doğru olan eğitime başvurulabilir. “İşletmelerde personele yönelik olarak gerçekleştirilen farklı düzeydeki eğitim ve geliştirme uygulamaları verimliliğin artırılması açısından son derece önemlidir.”² “Aktif ve verimli bir eğitim uygulaması ve eğitim faaliyetlerinin koordineli bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle bu faaliyetlerin planlanması gerekmektedir.”³ Planlı bir eğitim ile çalışanlara, işte yeterlilik fırsatı tanınması önem arz etmektedir.

3.7.Yönetim Yapısı

Yönetici, bireyin işten alacağı tatminde önemli bir role sahiptir. Ücret gibi önemli bir motivasyon aracının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olmasının çalışanların iş tatminini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu anlamamız için güzel bir örnektir.

Günümüzde çalışanları yönetime katmak, onların işlerini sevmelerini sağlamak, verimliliklerinin artışı da sağladığından yöneticiler, işyerinde alınacak kararlara çalışanların da katılımını sağlayacak ve onların işyerinde enerjilerini ortaya koymalarına imkân tanıyacak bir takım düzenlemeler yapmalıdır. Çalışma sürecinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarına karşı ilgisiz ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler, personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar. “İş tatminlerinin sağlanması ya da artırılması için, emir verici ve cezalandırıcı bir yönetim şekli yerine katılımcı, teşvik edici ve yol gösterici bir yönetim tarzının daha

¹ N. Tortop - B Aykaç -H Yayman -A Özer, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2007, s. 33-34

²H. Berk “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği: Örnek Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, S.17, 2007, s. 109.

³ T. Kaynak – Z. Adal, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1998, s. 175-176.

etkili sonuçlar verecektir.”¹ “Yönetim şekli, idarenin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma biçimi ile çalışılan ortamın fiziki koşulları çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. “Yönetim şekli, çalışanların iş tatminleri üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlamaktır.”²

Verimlilik, örgütün tamamına yönelik ciddi bir değişim çabasını gerektiren ve herkesi ilgilendiren bir amaçtır. Bu nedenle verimlilik konusuyla ilgili kararların başarıyla uygulanabilmesi için, ilk olarak ‘çalışanların etkin katılımları’ şarttır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını sağladığı gibi aynı zamanda tanınma ihtiyacını da karşılayacaktır. İkinci olarak da, ‘düşünce olarak çalışanları merkeze almak’ gelmektedir. Yani, çalışanları destekleyici ilişkiler geliştirmek ve çalışanlara yönelik olmaktır. “Yönetimin çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerini desteklemesiyle katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır.”³

3.8. İşin Toplum Genelindeki Algılanışı (Zorluk Derecesi-Yapısı)

İşin toplum genelinde algılanışı farklı birkaç kanalla mümkündür. “İşin içeriği; işin kapsamı, rol çatışması ve belirsizliği gibi alt faktörlerden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, maddi ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, ekip ruhu, yetki verme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilebilir.”⁴

3.9. İş Tatminini Ölçme Yöntemleri

İş tatmininin ölçülebilmesi için çeşitli analiz yöntemleri geliştirilmiş ve uygulanmıştır. İş tatmini envanteri, bunlar içinde en çok bilinenidir. Bu yöntemde işin kişi açısından değişik algılanma biçimleri verilmekte ve bu algılama biçimlerine göre kişinin tatmin yığılımları (az, çok, normal vb.) saptanmak istenmektedir. Gerek

¹ Ö. Bozkurt - İ Bozkurt “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması” Doğu Üniversitesi Dergisi, S.9, 2008, s.4

² O. Erdil – H. Keskin – S.Z. İmamoğlu – S. Erat, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, S. 5, İstanbul 2010, s.3.

³ Erdil – Keskin - İmamoğlu, Erat, s.3.

⁴ M. Zerenler - A. Ögüt, “Kriz Algılanması ve Örgütsel Bağlılık: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, 4. Kobiler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2007, s. 584.

anketler gerekse görüşmeler olsun sorulan soruların türüne göre iş tatmin taramaları, üç genel başlık altında incelenir:

- *Nesnel Tarama*

Bu taramaların pek çok türü vardır. En çok kullanılan türü şıklı soruları içeren tarama türüdür. Bu tür taramada, soru sorulan bireyler sorulara ait tüm yanıtları okurlar ve aralarından kendilerine en uygun olanını işaretlerler. Bazı tür taramalarda “doğru”- “yanlış” şeklinde işaretleme de söz konusu olabilir. Hangi tür olursa olsun, nesnel taramaların olumsuz tarafı, yanıtların yönetim tarafından düzenlenmiş olmasıdır. Taramaya katılan çalışanların yapabilecekleri tek şey vardır o da kendilerine en uygun yanıtı vermektir. Bu da katılımcıların düşüncelerini ya çok yanlış yansıtmasına ya da hiç yansıtamamalarına neden olabilir.

- *Betimleyici Tarama*

Bu taramada çalışanlar yanıtları kendileri verirler. Tepkiler ya güdümlü veya güdümsüz bir biçimde elde edilmektedir. Güdümlü sorular, çalışanların dikkatlerini işin belirli bir yönüne toplar ve ona ilişkin sorular sorar. Güdümsüz sorularda ise, çalışanların akıllarına o anda geleni belirtmelerine olanak sağlar.

- *İzdüşel Tarama*

“Bu tip taramalar, psikologlar veya psikiyatristler tarafından akıl sağlığını incelemek amacıyla geliştirilmiş kişilik testlerinden oluşur. Genel taramalar için izdüşel yöntemler kullanılmaz.”¹

4. İŞ TATMINİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİSİ

4.1. İş Tatminin Bireysel Etkileri

İş tatmininin sonuçları, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, ekonomik gelişmesini, toplumun huzurunu, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi bakımından önemlidir. İş tatminini etkileyen unsurlar kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Bununla birlikte, “iş tatmininin

¹ Zerenler, s.585.

sonuçları da değişkenlik göstermektedir.”¹ Farklı kişisel özelliklere sahip çalışanların, işten duydukları iş tatmini duygusu farklı olmaktadır. Yaşamının büyük bölümünü çalıştığı işyerinde geçiren işgörenin tatmin düzeyi özel yaşamını da bir şekilde etkilemektedir. “İş tatmininin yüksek olmasının sonunda işgörenin mutlu olması, düşük olmasının ise, çalışanın işine yabancılaşmasına sebep olduğu, bununla birlikte uyumsuzluğun ortaya çıktığı varsayılmaktadır.”² İş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde işe devamsızlıkları azalacaktır. Bununla birlikte, işten ayrılma, geç kalma gibi oranların azalmasına da sebep olacaktır. Sonucunda örgütsel bağlılık da artacaktır. Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler dört başlık altında özetlenebilir. Bunları “bireysel, iş ve role ilişkin, iş deneyimi ve çalışma ortamına ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olarak dörde ayrılmaktadır.”³

- **Bireysel Faktörler:** Demografik faktörlerle çalışma ve iş hayatına ilişkin faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. “Demografik faktörler, yaş, eğitim, cinsiyet, bireyin psiko-sosyal özellikleri, çalışma değerleri, içsel motivasyon, merkezi yaşam ilgisi vb. başlıklar altında incelenmektedir.”⁴ İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörleri, başarı arzusu, çıkarıcı değerler ve katılımcı değerler olarak ifade edilmektedir.
- **İş ve Role İlişkin Faktörler:** İşin içeriği, rol çatışması, iş kapsamı ve rol belirsizliği olarak sıralanabilir.
- **İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler:** Personel yönetici arasındaki ilişkiler, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, , örgütsel iklim, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grupta ele alınmaktadır.
- **Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler:** Örgüt büyüklüğü, kontrol derecesi, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, ücret sistemi ve esnek çalışma saatleri örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir.

¹ S. S. Tor, Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBE, YYLT, 2011, s.63.

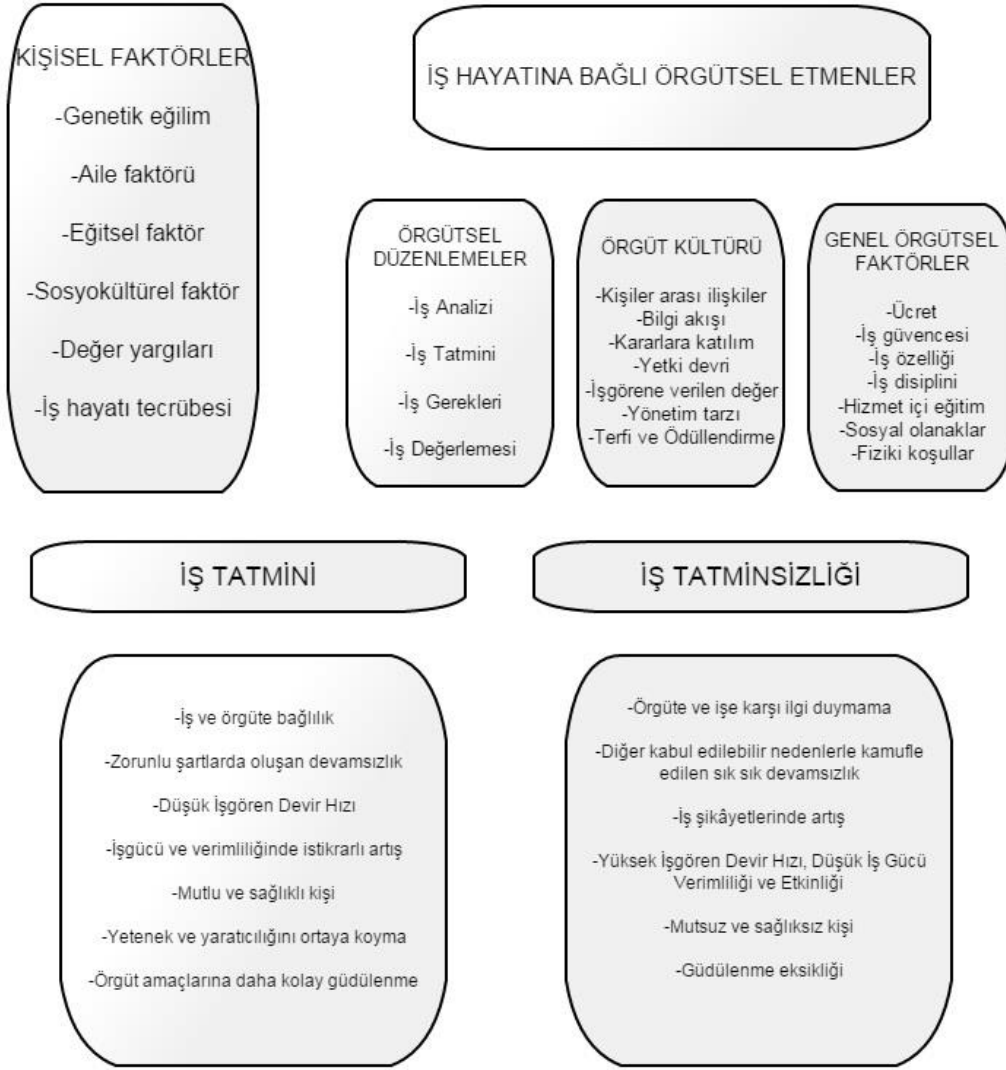
² Z. Akıncı, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S.4, 2002, s.10.

³ M. Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, C.18,2003, S.2.

⁴ Tor, s.64.

Şekil 2’da iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir.

Şekil.2. İş Tatmini ve Neden Sonuç İlişkisi



Kaynak: Z. Akıncı, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S.4, 2002, s.?

4.2. İş Tatminin Örgütsel Etkileri

Tatmin olmuş bir çalışanın motive edilmesi için gerekli koşullar hazırlanmış demektir.¹ Bir işletmede verimlilik düşmüş ise ve işler yolunda değil ise çalışandaki iş tatminine bakılmalıdır. İş tatminsizliği genellikle gizli biçimlerde ortaya çıkması

¹ Pekel, s.89.

ile birlikte, işin yavaşlamasına, iş verimliliğinin düşmesine, iş başarısının, işe bağlılığın azalmasına, iş kazalarının ve iş şikâyetlerinin artmasına sebep olmaktadır. “İş tatmininin, güdülemeyi oluşturan ve onu etkileyen bir unsur olarak gözlemlenmektedir.”¹ İş tatmini yüksek olan çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda davranış değişikliğinin sağlanması ve güdülenme oldukça kolaydır. “Gösterilen performansa göre herhangi bir ödül sistemi varsa ve eşitlik kuramında olduğu gibi adil algılanıyorsa, iş tatmini gerçekleşmekte ve örgütsel başarı oluşmaktadır.”²

5. İŞ YERİNDEKİ TATMIN OLMUŞ VE TATMIN OLMAMIŞ ÇALIŞANLARIN TEPKİLERİ

Yapılan işten tatmin olma durumu, birçok kişisel davranışı etkilemektedir. Çalışanların işlerine karşı tutumlarının da çeşitli sonuçları vardır. “Yaptıkları işten tatmin olan çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik açıdan sağlıklı oldukları söylenebilir.”³ Aynı zamanda, iş ile ilgili işlevlerini daha çabuk öğrenmekte ve daha az iş kazasına maruz kalmaktadırlar. Bunun yanı sıra “tatmin olmuş işgören iş arkadaşlarına da yardımcı olmakta ve işbirliği yapma gibi örgütsel tarafı davranışları sergilemektedirler.”⁴

Yaptıkları işten tatmin olmuş çalışanların diğerlerine göre daha verimli olmaları beklenmektedir. “Yapılan işten tatmin olmamanın sonuçlarını anlamaya ve düzenlemeye yönelik ise yararlı bir kuramsal çerçeve olan; çıkış, sadakat, fikir bildirme ve ilgisizlik (ÇFSİ) modeli geliştirilmiştir.”⁵

İlk olarak 1970 yılında Albert Hirschman (1970) işletmelerde meydana gelen gerilemeye karşılık olarak çalışanların gösterdikleri genel tepkilere yönelik fikirlerini ifade etmiştir. Hirschman’a göre bu durumda çalışanlar ve müşteriler fikir bildirme davranışı göstermektedirler. Çıkış veya fikir bildirme davranışı sergilemek, çalışanın

¹ Tor, s.66.

² Akıncı, s. 6-7.

³ U. Başar, Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Ankara, 2011, s.97.

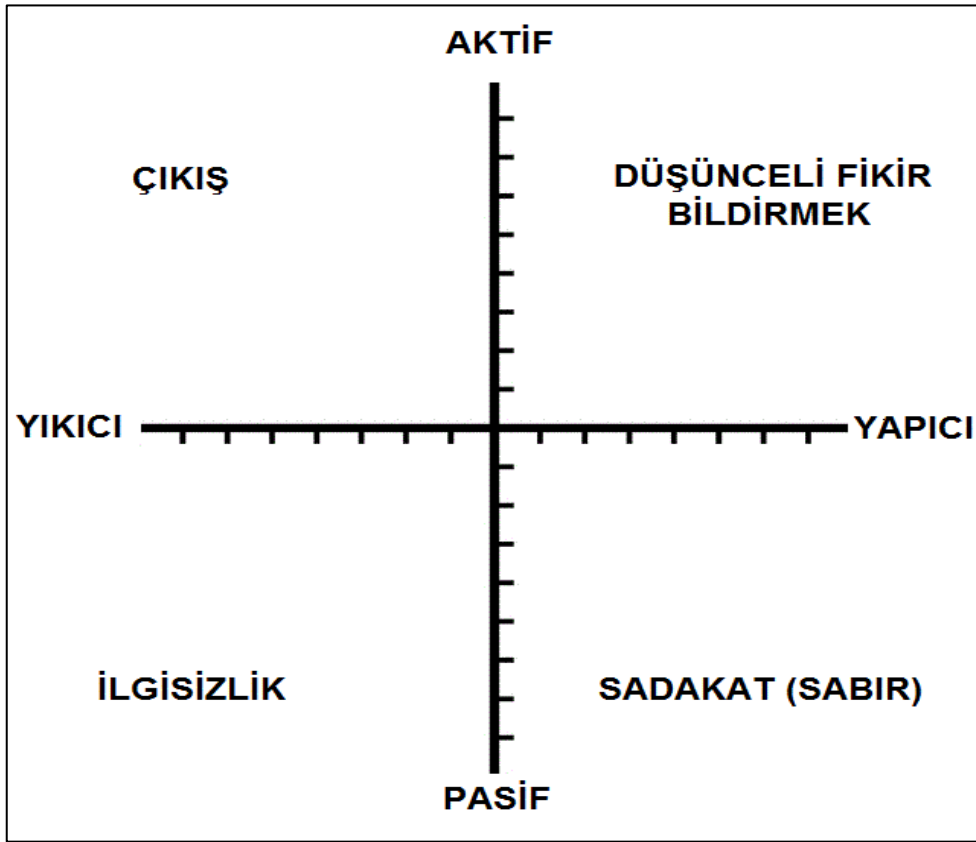
⁴ A. Yeltan, “Effect of Coaching On Job Satisfaction”, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul 2007, s.63

⁵ Başar, s. 97.

işletmeye olan sadakatinden de etkilenmektedir. Şayet çalışan örgütüne sadık ise daha çok düşünce bildirme davranışı göstermektedir. Eğer sadık değil ise çıkış davranışı gösterecektir. “Son yıllarda yapılan çalışmalarla sadakat da bir davranış şekli olarak modelde yer almıştır.”¹

Şekil 3’de tatmin olmama durumunda çalışanların sergilediği davranışlar gösterilmektedir.

Şekil.3. Tatmin Olmama Durumunda Çalışanların Sergilediği Davranışlar



Kaynak: U. Başar, Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Arasındaki Görgül Bir Araştırma, Ankara, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, YYLT, 2011, s.97.

6. İŞ TATMINİNİN FAYDALARI

Pehlivan ve Gerekan, iş tatmininin yaşam tatmini ile arasında pozitif yönlü bir ilişkiden bahsetmektedirler. “Yaşamlarının önemli bir bölümünün çalışma ortamında geçiren kişilerin işlerinden memnun olmaları anlamda yaşam tatminlerine

¹ Başar, s.97.

de olumlu katkıda bulduklarını söylemektedirler.”¹ Bu bağlamda iş tatmini yüksek olan bir personel gücüne sahip olmak işletmeye gerek mikro gerekse de makro açıdan devlete olumlu katkılar da sağlamaktadır. İş tatmininin mikro ve makro bağlamında sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

Tablo.3. İş Tatmininin Mikro ve Makro Açıdan Faydaları

Mikro Açıdan Faydaları	Makro Açıdan Faydaları
<ul style="list-style-type: none">• İşletme kaynaklarının etkin şekilde kullanılması,• Verimlilikte artış,• Huzurlu çalışma ortamının oluşması,• Çalışan ile işveren arasında güven oluşturulması,• Faaliyetlerde kalitenin artması,• Maliyetleri azaltması ve kârlılığı artırması,• İşletmeye rekabet avantajı katması.	<ul style="list-style-type: none">• İş tatmini dolayısıyla yaşam tatmini yüksek bireylerden oluşan bir toplum meydana gelmesi,• İstihdam politikalarının öneminin artması,• Toplumda yaşam doyumu yüksek olan insanlar dolayısıyla güven ortamının sağlanması,• İşletmelerin kârlılığının artması ile devletin vergi gelirlerinin artması.

Kaynak: A. Pehlivan ve B. Gerekan, “Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.12, S 1, 2010, s.33.

7. İŞ TATMINI VE MOTİVASYON KURAMLARI

Yirminci yüzyılda yönetimin bilimselleşmeye başlaması ile birlikte yönetim literatüründe yer alan motivasyon terimi yıllardır büyük düşünürlerin benimsediği bir görüşe göre; insan, zekâsı ve mantığı ile hedeflerini serbestçe seçebilmekte ve harekete geçebilmekteydi. Hareketi sebepler belirlediğinden, o dönemlerde motivasyon terimine çok fazla ihtiyaç duyulmuyordu. Yeteneklerine, aldığı eğitime ve zekâ düzeyine göre bireyler istediklerini seçebiliyordu. İnsan rasyonel bir canlı olarak, kendi davranışlarından sorumluydu.

¹ A. Pehlivan - B. Gerekan, “Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.12, S 1, 2010, s.32.

18. yüzyılda mekanik bir yaklaşım: “İnsan davranışları, insanın bizzat kendisi tarafından kontrol edilemeyen iç ve dış değişkenlerden kaynaklanmaktadır.”¹ Sanayi devrimiyle birlikte işbölümü, uzmanlaşma ile diğer etkenler, süreç içinde çalışanlarda işletmeye isteksizlik yaratmış günümüze kadar birçok araştırmacı, bu isteksiz ve ilgisiz insanı yeniden istekli ve ilgili hale getirmenin çeşitli yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırmalar yapmışlardır. Araştırmalar sırasında üzerinde durulan konular, bireylerin davranışları, işle ilişkileri ve bunların gerçek nedenlerini bulmak olmuştur.

İşletmelerde istihdam edilenlerin bir kısmı istekle çalışırken, aynı koşullara ve benzer özellikleri sahip diğer bir bölüm iş görenlerin düşük verimle çalışmalarının sebepleri işletmelerde motivasyon konusunun aslını oluşturmaktadır. Bu amaçla çeşitli teori, model, ve yöntemler ile yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar çalışanların motive edilmesinde kullanılmıştır. Bazı teoriler kişilerin içinde bulunduğu durumun çalışanların ihtiyaçlarının bir ifadesi olduğunu düşünürken, bazıları çalışanların çevresel faktörlerine, yani kişiye dışarıdan sağlanan olanaklara ve iş yaşam kalitesine öncelik vermiştir. Çalışanları motive etmek için geliştirilen teori ve modellerin bazıları, iş görenlerin gereksinimlerinin bir tarifi olan motiflere yani içsel faktörlere, bazıları da teşviklere, yani dışsal faktörlere önem vermektedir.

- *Klasik Yöntem:* Bu kuramcılar, bireyi ekonomik bir varlık olarak ele almış ve insanların daima kendilerine en fazla kazanç getirecek işleri yapacaklarını ileri sürmüşlerdir.
- *Neoklasik Yöntem:* Klasik anlayışın eksik yanlarını ortaya çıkarmışlardır. Kuramın temsilcilerinden olan Elton Mayo'nun çalışmalarıyla, insanın ve işyerindeki beşeri ilişkilerin önemi belirlenmiştir. Daha sonraki kuramcılar, beşeri ilişkilerin yetersiz olduğunu, çalışanların motivasyonunda para ve tatmin dışında pek çok faktörün etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu düşünürlere göre yöneticiler sorumluluğu çalışanlarla paylaşmalıdırlar.
- *Modern Yöntem:* Sistem yaklaşımı açısından, örgütlerin sürekliliği ve gelişmeleri yanında dinamik ve sağlıklı dengenin sağlanması için, yöneticinin örgüt ile ilgili bütün iç ve dış faktörleri bilmesi, algılaması, yorumlaması, sonuçlar çıkarması

¹ S. A. Arkonaç, Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimi, İstanbul, 1998, s. 242

aynı zamanda bunu bir biçimde örgüte uyarlaması gerekir. Örgütler ve bireyler için dinamik bir dengenin sağlanmasında ihtiyaçlar farklılık göstereceğinden örgüt içi motivasyon için sosyal, ekonomik ve psikolojik yönlerden bireylere asgari yaşam standardının sunulması gerekir. Durumsallık yaklaşımı açısından ise, karmaşık yapı ve değişebilen bir varlık olan insanların motive olabilmeleri için ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını farklı koşullarda değerlendirebilen bir yönetime gereksinim vardır. Yeni bireyler istek ve ihtiyaçları giderildiği sürece motive olmaktadır.

Tablo.4. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları Tablosu

Teori	Teori Ağırlık Noktası Katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarma İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
ERG Teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Bekleyiş Teorisi	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarı ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçlar başkalarınınki ile karşılaştırır.
Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005, s.452.

Örgüt içinde bireyleri neyin motive ettiği uzun zamandan beri yönetimin, akademisyenlerin ve uygulamacıların gündemini oluşturan bir sorudur. 1900'den günümüze kadar geliştirilen birçok teori motivasyonu açıklarken farklı noktaları ön plana çıkarmışlardır. Tüm yönleriyle ele alarak açıklayan bir teorinin gelişmemesi

motivasyonun oldukça karmaşık bir konu olmasından kaynaklanmaktadır. Mevcut teoriler daha çok motivasyon konusuna çeşitli yönlerden katkıda bulunarak anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Teorilerin bazıları, motivasyonu bireysel farklılıklara bağlı olarak; bazıları, iç dizaynına ve örgüt yapısına bağlı olarak; bazıları ise yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak, olaya daha geniş bakmakta ve pek çok etmeni bir arada ele almaya çalışmıştır. Motivasyon teorileri “kapsam ve süreç teorileri olarak üzere iki gruba ayrılmaktadır.”¹

Katkıları bakımından motivasyon teorileri yukarıda Tablo 4’te gösterilmiştir.

7.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerine göre içsel etkenleri yani onu belirli şekillerde davranmaya yönelten faktörleri tanımak gerekir. Çalışanların bu faktörlerini tanıyabilen yönetici onları daha iyi yönetebilir. Ancak” motivasyon olgusuna klasik kuramlar çerçevesinde yaklaşan kapsam kuramları sadece bireyleri motive eden faktörlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişler fakat davranışlar üzerindeki işleyişleri ve etkileri hakkında yeterli bilgi verememişlerdir.”² Bu teoriler, insanı psikolojik ve fizyolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele almışlardır. Aynı zamanda kişinin gelişmesi, kapasitesi, içsel yetenekleri, algı, belirli tutum ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve oranlı yönler üzerinde durmuşlardır. Bu nedenle kapsam görüşleri bireyi anlamaya, davranışları yorumlayarak bireyin içinde bulunan bu faktörleri belirlemeye bu şekilde kişiyi motive etmeye çalışmışlardır. Başlıca “kapsam teorilerini aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.”³

7.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyonun kapsamıyla ilgili yaptığı araştırmaları ile bilinen Abraham H. Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli faktörün ihtiyaçlar olduğunu savunmuştur. Bu savı ile motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır. Maslow

¹ M. Kaplan, “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama”, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2007, s.36.

² T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005, s.403

³ G. Bolat, Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, 2012, s.63.

motivasyonu dinamik bir kavram olarak görmüştür. Ona göre motivasyon kavramı hem kişilik değişkenlerini hem de toplumsal değişmeyi içermektedir.

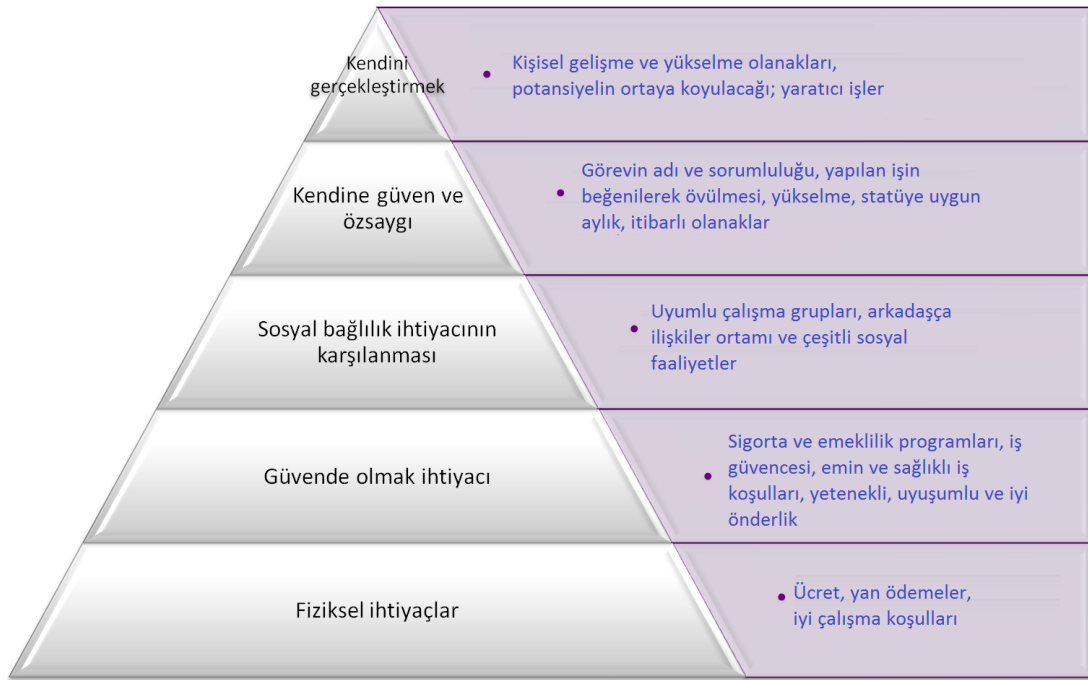
Maslow'un teorisi üç varsayıma dayanmaktadır:

“1. İnsanlar isteyen varlıklar olmaları onların ihtiyaçları, davranışlarını da etkilemektedir. Ancak, bu davranışları etkileyenler, genellikle doyurulmamış olan ihtiyaçlardır ve doyurulanlar güdüleyici olamazlar.

2. İhtiyaçlara bakıldığında önem derecelerine göre bir hiyerarşi oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca basit olan ihtiyaçlardan karmaşık olanlara doğru da sıralanmaktadır.

3. İnsanların bir ihtiyaç düzeyinden bir diğerine, yani en alttaki temel ihtiyaçlardan daha karmaşığa doğru yükselmesi için bir alttaki ihtiyacın en azından asgari derecede doyurulmuş olması da gerekmektedir.”¹

Şekil.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çalışanların Motivasyonu İlişkisi



Kaynak: G. Ataman, İşletme Yönetimi, İstanbul, 2002, s.441.

¹ A. Esra Aslan, Örgütte Kişisel Gelişim, Ankara, 2002, s.102

Maslow'a göre toplum içerisinde temel ihtiyaçları az doyurulmuş olan insanların birçoğunun temel ihtiyaçlarının hepsinin kısmen doyurulmadığını söylemek mümkündür. "Maslow, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik düzen içinde ve temel fizyolojik ihtiyaçlardan kendini geliştirmeye doğru bir gelişme gösterdiğini savunmuştur. Bu ihtiyaçlar beş temel alanda olup belirli bir sıra dâhilindedir."¹

Yukarıda şekil 4'te görüldüğü gibi insan ihtiyaçları basitten karmaşığa doğru sıralanmıştır ve bireyler gerek özel hayatlarında gerekse çalışma ortamlarında bu sıralama dâhilinde bir takım ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar; örneğin, karnı aç birinin arkadaşlık ilişkileri, bir gruba ait olma gibi, sosyal ihtiyaçlarla motive olması beklenemezken aynı şekilde henüz hayatını sürdürecekt kadar ücret almayan birinin bireysel gelişme, kendini gerçekleştirme, unvan ve statü gibi unsurlarla motive edilebilmesi de mümkün değildir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçların % 100 oranında gerçekleşmeyeceği de belirtilmelidir.

"Vasat bir çalışan fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının sadece %10'luk bir bölümünü tatmin edebilmektedir. Çoğunlukla birbirinden kesin sınırla ayrılamayan bu ihtiyaçlar makul bir seviyede tatmin edildiğinde motive edici olma özelliğini kaybeder."²

- *Fizyolojik ihtiyaçlar*

Yemek, içmek, hayatı devam ettirmek gibi temel ve ilkel ihtiyaçlardır. Diğer ihtiyaçlarla bir arada düşünüldüğünde birey evvela fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeye çalışacaktır. Fiziksel ihtiyaçlarını gideren bireyler daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlara yönelecektir. Sürekli bir takım ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan bireyler için fiziksel ihtiyaçlar bir kere tatmin edilirse, davranışlar için güdü olmaktan çıkarlar.

İnsan vücudunun homeostasis mekanizmasıyla yakından ilgili olan bu ihtiyaç kategorisinde homeostasis kavramı, vücudun fizyolojik dengesini kendi kendine

¹ İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003, s. 380

² G. Ataman, s. 441

koruma düzenini ifade eder. Örneğin, insan vücudu, ısıya karşı belirli bir seviyeyi koruma ihtiyacına sahiptir. Bu hususta hissedilen bir eksikliği gidermek amacıyla organizma, otomatik olarak ısı dengesini koruyacak davranışlara yönelir. Bu tür ihtiyaçlar, bireyin iradesi dışında kendiliğinden harekete geçen ve organizmanın kontrolü altında bulunan ihtiyaçlardır.

“Fizyolojik ihtiyaçlar, organizmanın temel ihtiyaçları olması sebebiyle, yeterince tatmin edilmemişse, üst seviyedeki öteki ihtiyaçlar ortaya çıkmaz.”¹ Temel fizyolojik ihtiyaçların genel özellikleri aşağıda özetlenmiştir;

- “Birbirinden bağımsızdırlar, örneğin; acıkan birey uyuduğunda açlık ihtiyacını gideremez. Soğuktan donma tehlikesi geçiren bir insan uyuduğunda bu onu öldürebilecekse uyuma ihtiyacını karşılayamayabilir.
- Birinci seviyedeki ihtiyaçların karşılanmasıyla bir üst seviyedeki ihtiyaca yönelme gerçekleşebilir.
- Açlığın midede hissedilmesi gibi vücudun herhangi bir yerinde ortaya çıkan ihtiyaçlar olabilirler.
- Açlık bireylerin daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını bir süre için geriye itmesine sebep olabilir. Çünkü bireyin bütün yetenekleri organizmanın açlığının giderilmesi için çalışacaktır.
- Bu tür ihtiyaçlar sürekli olarak ve kısa aralıklarla karşılanmalıdır.”²

Gelişmiş batı ülkelerindeki insanlar, fizyolojik ihtiyaçlarını yeterince karşılayabilmektedir. “Ülkemizde ise, nüfusumuzun büyük bir kısmı fizyolojik ihtiyaçlarını yeterince karşılayamamaktadır.”³

- *Emniyet ve güvenlik ihtiyacı*

¹ F. Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul, 2007, s. 49

² Eroğlu, 2007, s.49

³ M. Ş. Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2003, s. 12.

Hastalık, yaşlılık gibi durumlar da geleceği garanti altına alma gibi ihtiyaçlar olup, temel ihtiyaçlardan bir üst düzeyde yer alır. Bireyler fizyolojik ihtiyaçlarını her durumda tatmin etmekte ve biyolojik yaşamını tehlikelerden uzak tutmaktadır. Bu durumu devamlı kıldığı sürece de huzurlu olacaktır. Bu tür ihtiyaçlar tehlikeyi, gelirden yoksun olmayı ve tehditleri savuşturmaya yöneliktir. Birey gereksinimlerini karşılayabileceği düzgün bir gelir seviyesini sürekli kılmayı ve ihtiyarlayıp gelirinin azaldığı ya da hiç olmadığı günlerde kendini korumak için bir gruba katılmak isteyebilir. İşe ve yöneticilere karşı duyulan ihtiyarlık korkusu, güvensizlik ve buna benzer tehditler ve korku bireye geleceğini garantiye alma durumu oluşturur.

“Kişinin güvenliği, tehdit altında olmadıkça ya da herhangi bir tehlikeye maruz kalmadıkça, güvenlik ihtiyacından söz edilemez.”¹ Bu ihtiyaçlar karşılandığında sona ererler yani fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildirler. Bireyin karşılaşılabileceği tehlikelerden, tehditlerden ve hayatın çeşitli mahrumiyetlerinden kurtulmak ya da bunları daha kolay atlatabilme mantığına dayanır. Toplumlar da bu tehlikelere uğramamak adına çeşitli kurumlar geliştirmişlerdir.”Sosyal güvenlik kuruluşları, çeşitli sigortalar, ihtiyarlık, yangın, adalet kuruluşları vb. İnsandaki tasarruf duygusu bile güvenlik ihtiyacı ile ilgilidir.”²

- *Ait olma ve sevgi ihtiyacı*

Kendi kendini anlama, kabul görme, şefkat, sevgi ve ait olma gibi sosyal nitelikte olan ihtiyaçların tatmini önem kazanır. Bireyler karşılıklı sevgi bağlarının olduğu insanlarla ilişkiler kurmayı tercih ederler. Önem verdiği gruplara dâhil olmayı ya da bu grupları kabul etmeyi isterler. Çoğu zaman bu ihtiyaçları yönetim politikaları göremez, bu yüzden işçiler kendi aralarında normal iş grupları dışında biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara dâhil olmaktadır. Bu ihtiyacın diğer iki ihtiyaç türünden ayrılan en önemli yanı, tatminsizliğin yarattığı gerilimin uzun süre fertleri baskı altına alma ihtimalidir. Diğerlerinde gerginlik ve tedirginlik ihtiyaç karşılandığında genellikle ortadan kalkmaktadır.

¹ İ. Özalp - C. Koparan - G. Berberoğlu, Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 2000, s. 306.

² F. Eroğlu, 2007, s. 50

“Ait olma ve sevgi ihtiyaçlarının geçmişteki bir tatminsizliği, bu tatminsizlik giderilmiş olsa bile bireyin davranışlarında hayatı boyunca etkili olabilir.”¹ Ait olma ve sevgi gereksinimi tatmin edilince bireyin ruhsal sağlığının da iyi bir duruma geleceği unutulmamalıdır.

- *Değer ihtiyaçları*

Prestij, saygı görme, başarı ve yaratıcı bir biçimde yapma arzusu, kişisel yaratıcılık ve kesif yapma ve bilimsel buluşlar vb. ihtiyaçlardır. Birey toplumda bir gruba ait olduktan sonra kendisine sürekliliği olan sağlam bir değer verilmesini ister. Kişiler kendi kişiliğini takdir ederek de sağlam bir kendine güven duygusuna sahip olabilir. Bir önceki kademedeki ait olma ve sevgi ihtiyaçlarının daha gelişmiş bir devamı niteliğindedir. Bireyler sevip sevildikten sonra başkalarının takdirini ve hayranlığını kazanma, bunu sağladıktan sonra da kendi kendini takdir etme ihtiyacı hissetmektedirler. “Birey tüm yeteneklerini ve becerisini, bilgisini uğraş alanında tam olarak ortaya koyamadığına inandığı ve en iyiye ulaşamadığını sandığı sürece, içinde bir boşluk ve eksiklik hissedecektir. İşte bireyleri bu tür duygu ve davranışlara yöneltten ihtiyaçlar grubuna kendini tamamlama ya da gerçekleştirme adı verilir.”²

Piramidin son basamağında yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireyleri belirli alanlarda araştırma yapmaya, öğrenme ve hatta bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişimlerinde bulunmaya itecektir. Bu tür girişimler bireyi yalnızca örgüt içinde değil ulusal ve uluslararası alanlarda da tanınan biri yapacaktır. Bu durum yalnız bireye değil içinde bulunduğu topluma da yararlı sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

İnsanın amacı en şiddetlisinden başlayarak gereksinimlerini karşılamaktır çünkü gereksinimlerini karşılayamayan bireyler de bu durum mutsuzluğa yol açar. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde, iş görenlerin motivasyonunu sağlayabilmek için, onların hangi ihtiyaçlarını giderme ihtiyacı içinde olduğunun doğru biçimde tespit edilerek bu yönde çaba harcanması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu teorik çerçevede bazı hususlar dikkate alınmalıdır:

¹ Eroğlu, 2007, s. 49

² Eroğlu, 2007, s. 49

- Her ihtiyaç bir öncekiyle ilişkilidir.
- Her bir kategori tatmin edilmediği ölçüde organizmada bir gerilime ve tedirginliğe yol açar. Bu gerilimin şiddeti, tabandan tavana doğru çıktıkça azalan bir eğilim gösterir.
- Bir üst kademeye çıkabilmek için, ihtiyacın tam olarak tatmini gerekmez. İhtiyaçların önceliği ve şiddeti alt kademelerde daha fazla olduğundan, tatmin oranının da tabanda en yüksek olması gerekir ve bu oran kademeler yükseldikçe azalan bir eğilim gösterir.
- Bir üst ihtiyaç kategorisine yükselmiş bir bireyin örneğin, saygı kategorisinde, faaliyette bulunan olgun bir bireyin, alt kademedeki ihtiyaçlarının karşılanmasında ani bir eksilme meydana geldiği takdirde, bu alandaki faaliyetini birden bire durdurup çabasını bütünü ile hemen alt kademedeki ihtiyacının tatminine yönelteceği de düşünülmemelidir.
- Maslow'un motivasyon teorisi durağan ve sert bir karakter taşımaz. Kişiliğe, davranışın belirli herhangi bir yönü ancak kişiliğin tümü dikkate alınırsa anlaşılabilen, dinamik bir sistem gözüyle bakılabilir.
- Bir birey için belirli bir zamanda sadece bir ihtiyaç türünün söz konusu olabileceği ve bu ihtiyaç çeşidi bir kere karşılandığında tamamen ortadan kalkıp yerini bir sonraki kategoriye bırakacağı anlaşılmamalıdır. Bir ihtiyacın uzunca bir zaman için tamamen karşılanması durumu nadirdir. Kişide birçok kez tüm ihtiyaç kademeleri bir arada bulunmaktadır.
- Maslow'un vurguladığı ihtiyaçların birbirleri arasındaki öncelik sırasının bazı istisnaları olabilmektedir. Bu duruma fizyolojik ihtiyaçların güvenlik ihtiyaçlarından ve hiyerarşik düzen içindeki daha yüksek kademe ihtiyaçlarından önce gelmeleri ve daha öncelikli ve şiddetli olmaları genellikle kabul edilmekle birlikte, bu eğilime her zaman rastlanmayabileceği örnek verilebilir.
- Geniş ölçüde karşılanmış bir ihtiyaç, tekrar ortaya çıkana kadar motivasyon kaynağı olmaktan çıkmaktadır. İşletmeler çalışanlarının belirtilen beş

kategorideki ihtiyaçlarının hepsinin karşılanmasında etkili olabilmektedirler. İşletmeler, alışanların karşılanmış olan ihtiyaçlarından ziyade özellikle makul bir tatmine ulaşmamış bulunan ihtiyaçlarını tatmin için abalarlarsa, onları daha yüksek bir motivasyon düzeyinde ve organizasyon hedefleri doğrultusunda faaliyete geçirebilirler. Bu sebeple en iyi motivasyon ortamını yaratmak isteyen bir yönetim, insan davranışının daha çok tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının tatmini doğrultusunda motive edilebileceği gerçeğini unutmamalı ve kararlarını bu doğrultuda vermelidir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, çoğunlukla yönetim konusundaki yararları nedeniyle uygulamacılar tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Maslow'un teorisine gereksinimleri tanımlamanın aynı zamanda sınıflara ayırmanın zorluğu ve gereksinimler arasındaki birbirine içine geçmeler dolayısıyla, bu kuramın araştırmaya hatta objektif sonuçlar elde etmeye çok elverişli olmadığını söyleyen araştırmacılar olmuştur. Bazı araştırmacılar, insan ihtiyaçları arasında bir hiyerarşi bulunmadığını ve bir ihtiyaçlara saplanıp hep onu isteyenler yanında, alt düzey gereksinimlerini karşılamak için hiçbir çaba harcamayan bireylerin de bulunduğunu ileri srmşlerdir. Bir gereksinim yerine diğerinin ortaya çıkmasının, her zaman, bir önceki gereksinimin doyrurulmasından ileri gelmeyip, bu durumun içinde bulunan toplumsal ve ekonomik koşullardan da kaynaklanabileceğini savunanlar da olmuştur. İş hayatına uygulanmasının iyi olmayacağı, çünkü bu kurama göre, kendini gerçekleştirmenin iş hayatı dışında da mümkün olabileceği ve kuramdaki kendini gerçekleştiren bireyle işletmede kendini gerçekleştiren insanın birbirinden ayrılması gerektiği de ileri sürülmüştür.

7.1.2. Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg ve arkadaşları Mausner, Synderman niversitesi ğrencilerinin yardımlarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarla 1959 yılında güdülemede Herzberg modeli diye bilinen “ift Faktör” kuramını geliştirmişlerdir. İşe ilişkin tutumların, bireyin başarı ya da başarısızlıklarını belirlemesi düşüncesinden hareketle yaklaşık 200 muhasebeci ve mühendise, ‘işlerinde kesinlikle başarılı-iyi ya da başarısız-kötü olduklarını hissettikleri durumu ayrıntılı olarak tanımlamaları’ konusunda iki soru sormuşlardır. Elde edilen veriler doğrultusunda, Herzberg

çalışanların güdülenmesi üzerinde önemli etkiye sahip iki etmen bulmuştur: “Hijyen (sağlık) ve güdüleyici etmenler.”¹

“Bu kurama göre, kişinin işyerinde kötümser olmasına ve işten ayrılmasına yol açan ve tatminsizliğine neden olan hijyenik etmenlerle, işyerinde çalışanı mutlu kılan, işyerine bağlayan teşvik edici özellikte olması veya doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Bunun nedeni ise işyerinde belirli faktörlerin varlığa ve doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Hatta belirli faktörlerin yokluğu çalışanı kötümser yapmakta ve doyumsuzluğa sebep olmaktadır². Motive edici faktörler işle ilgili içsel etkenler olup, bunlar:

- Başarı
- Tanınma
- İşin kendisi
- Sorumluluk
- İlerleme (terfi)
- Gelişmedir.

Birey eğer işini sever, işinde başarılı olup tanınırsa, daha fazla sorumluluk üstlenip terfi eder ve işinde kendini geliştirir. Aksi durumda ise tatminsiz olmayacağı gibi tatmin olma da gerçekleşmeyecektir. Hijyen faktörlerde işin içeriği ile ilgili olmayan dışsal yani çevresel etkenlerle ilgilidir. Şirket politikası ve yönetim, gözetim (nezaret), üstlerle ilişkiler, astlarla ilişkiler, iş koşulları, ücret, iş arkadaşları ile ilişkiler, özel yaşantı, statü ve güvenlik gibi faktörlerdir.

Herzberg'e göre yönetimin kötüye gitmesi ve şirket politikası, teknik bilgi ve gözetimin kısıtlı oluşu, astlarla, üstlerle ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin kötü olması, iş koşullarının elverişsizliği, ücret düzeyinin kısıtlı oluşu, özel yaşama saygının gösterilmemesi ve güvenlik sıkıntıları, işgörenin kabul edilebilir olarak düşündüğü düzeyin altına indiğinde o kişi tatminsiz olmaktadır. Bunun yanı sıra, kabul edilebilir veya bu düzeyin üzerinde olduğu zamanda tatminsizlik durumu ortadan kalkmaktadır. Bu tatminsizlik durumunun ortadan kalkması herhangi bir tatmin

¹ Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003, s. 568

² Eren, s. 568

yaratmamaktadır. Sadece nötr bir hal oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, bu etmenler işgörenin tatminine bir zemin hazırlamaktadır. “Tatmin, motive edici unsurların varlığı ile gerçekleşmektedir. Bu sebeple bu teoriye göre, yöneticiler personellerinin motive olmasını istiyorlarsa, hijyen unsurlarının iyi olmasını sağlamalıdır, ancak dikkatlerini motive edici unsurlar üzerinde yoğunlaştırmalıdır.”¹

Hijyen faktörlerin varlığı motivasyona yol açmaz, sadece tatminsizliği ortadan kaldırır. Yani durum koruyucu bir role sahiptir. Bu faktörlerin yokluğu halinde de tatminsizlik ortaya çıkar ve tatminsizliğe neden olmaz, ancak varlığı motivasyonda artış sağlar. “Motive edici faktörlere ek olarak organizasyonda yükselme imkânlarını, işin kendisini; hijyen faktörlere ek olarak ise teknik yönetim ve diğer çalışanlarla olan ilişkileri gösterebilir.”²

Yönetici açısından çift faktör kuramının anlamı; hijyen faktörler, olması gereken asgari düzeyde faktörlerdir. Bunlar yoksa çalışanları motive etmek mümkün olamaz. Varlıkları sadece motivasyon için gerekli ortamı yaratırken motive edici faktörlerin sağlanmasıyla motivasyon gerçekleştirilebilir. Buna rağmen, hijyen faktörlerini sağlamadan, motive edici faktörleri sağlamak da çalışanları motive etmeye yetmeyeceği gibi yöneticiler, çalışanlarını motive etmek için; hijyen faktörlerini iyi olmasını sağlamak ve buna ek olarak dikkatlerini motive edici faktörler üzerinde yoğunlaştırmak zorundadırlar. “Herzberg Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisini iki başlıkta incelemiştir;

- *Hijyenik etmenler;*

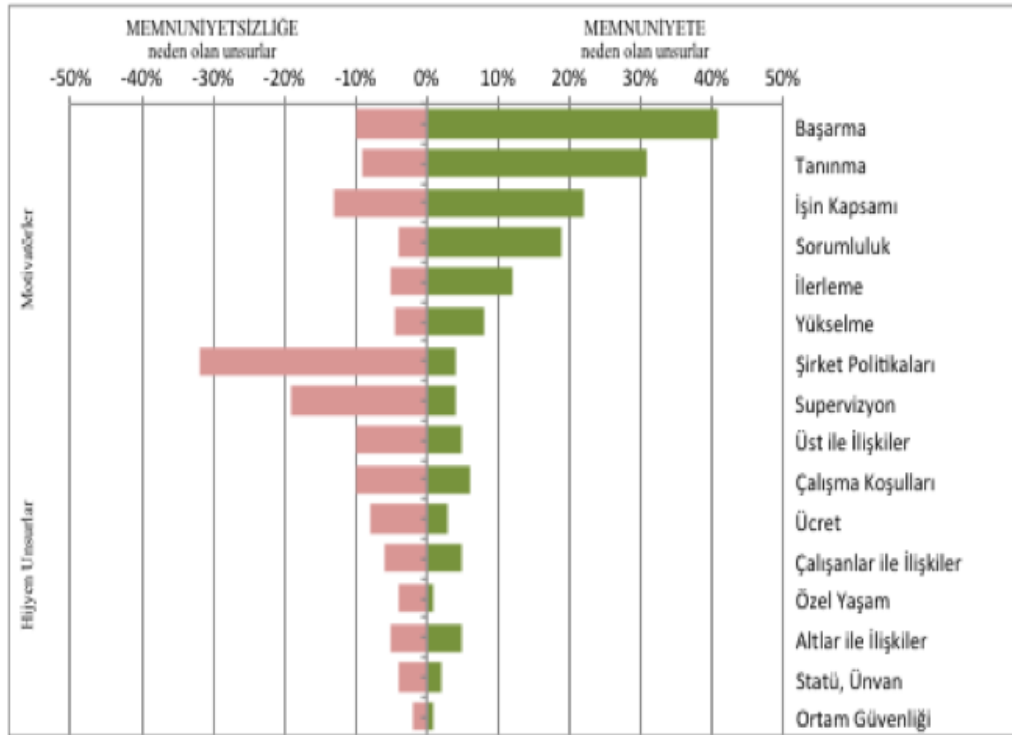
- Şirket politikası ve kötü yönetim,
- Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu,
- Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması,
- İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu,
- Ücret ve maaş düzeyi ile bunların artışlarının yetersiz oluşu,
- Aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlik,
- Kötü alışkanlık ilişkileri,
- İstihdam güvenliğinin yetersizliği

¹ S. Güney, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001, s. 229

² K. Kobjoll, Motivasyon, İstanbul, 1996, s. 9

- *Güdüleyici faktörler;*
 - Bir işi başarı ile tamamlamanın vermiş olduğu mutluluk,
 - İşyerinde başarı ile tanınma,
 - Bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme,
 - Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma,
 - İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
 - Terfi edebilme olanaklarına sahip olma.”¹

Şekil.5. Herzberg’in Çift Etmen Teorisi



Kaynak:<https://yonetimuzerine.files.wordpress.com/2012/12/motivators.png>, (01.12.2012)

Bu teoriye göre, işe olan davranışları belirleyen etmenler negatif ve pozitif olmak üzere ikiye ayrılır. Ayrırımları çeşit olarak değil, etki itibarıyladır. “Herzberg için gerçekleştirilmesi motive edici pozitif faktörler şunlardır;

- İşin yerine getirilmesi ya da başarının sonuçlarını gözlemleme,
- Üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilme,
- Belirli ölçülerde sorumluluk yüklenme,

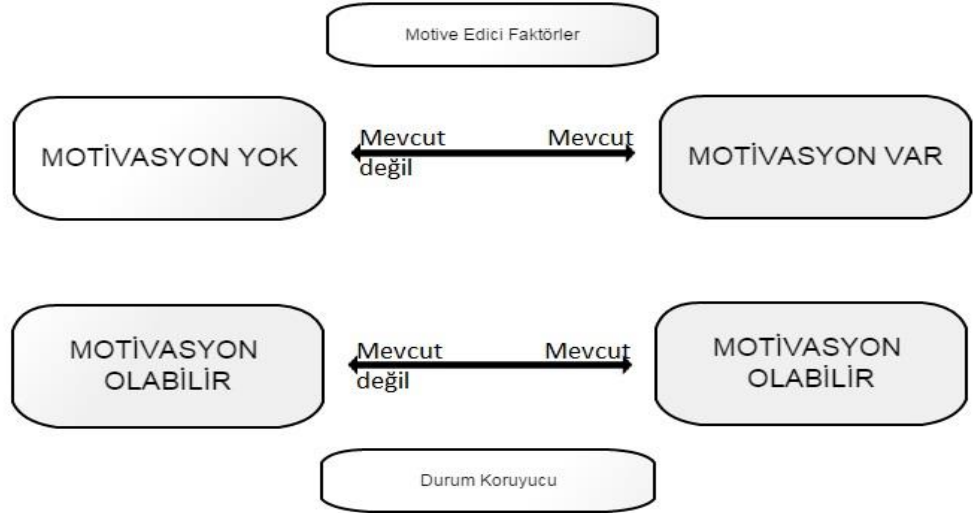
¹ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004, s.511

- İşte yükselme imkânını arttırma,
- Bireyi geliştirme ve
- İmkânlar yaratma gerekir.”¹

“Tatmin olmanın bir motivasyon kaynağı oluşturmadığı negatif faktörler ise tatmin edilmedikleri takdirde motivasyon azalır. Bu faktörler şunlardır:

- Güvenlik,
- Prestij,
- İşletme politikasının uyumlu olması,
- Çalışma koşulları,
- İş ortamında adil olma,
- İş dışı sorunlar,
- Bireylerarası ilişkiler,
- Ücret artışları
- Hayal kırıklığına uğramış beklentiler.”²

Şekil.6. Herzberg’in Durum Koruyucu Etmenler Kuramı



Kaynak: S. Güney, Davranış Bilimleri, Ankara, 2008, s. 358.

Motivasyon konusundaki temel görüşleri yeni bir aşamaya taşıyan Herzberg’in bulguları, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını genişletip, çalışma yaşamında

¹ Bolat, s.62

² Bolat, s.63.

uygulanabilir pozisyona sokmuştur. Çalışan bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisindeki motivasyon süreçlerinin hepsini yaşamadığı saptanmıştır. Çünkü hijyen faktör olarak Herzberg'in nitelediği birçok faktör, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk basamaklarda yönlendirici birer motivasyon aracı olarak ele alınmıştır.

Yukarıda şekil 2'de görülen durum koruyucu faktörler göstermektedir ki motivasyon olayının gerçekleşmesi için motive edici unsurların bütünü sağlanmalıdır. Amirler ya da idareciler, bu durumu koruyucu etmenleri yerine getirdikten sonra kişiyi motive etmek için bunlar üzerinde fazla durmamalıdır. “Şayet yönetici, kişiyi teşvik için özenle bu durumu koruyucu unsurlar üzerinde durmaya devam ederse bireyin işinden ve mesleğinden soğumasına ve nefret etmesine sebep olabilir.”¹

Çift faktör kuramı ile ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı arasında benzerlikler bulunmaktadır. Bireylerin davranışlarındaki sürekliliğin birbirine zıt uçlarının nitelik bakımından farklılıklar göstermesi olasıdır. Herzberg, bu tür bir olguyu ortaya koyarak, dolaylı da olsa Maslow'un listesindeki teşebbüs esaslı ihtiyaçların farklı özelliklere sahip olabileceğine dikkat çekmektedir. Örneğin, sosyal ihtiyaçların fizyoloji ve güvenlikle ilgili olanları tatmin edilmedikleri müddetçe hoşnutsuzluk meydana getirebilirler. Memnuniyet sağlama açısından Herzberg'e göre fazla etkileri yoktur. Bilakis, itibar ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının giderilmesi bireyin mesleki ilerleme ihtiyaçlarını daha olumlu ve uzun ömürlü memnuniyet duygusuna dönüştürür.

¹ Güney, s. 358.

Şekil.7. Maslow ve Herzberg'in Teorilerindeki İhtiyaçların Karşılaştırılması

İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ TEORİSİ	ÇİFT ETMEN TEORİSİ
KİŞİSEL BÜTÜNLÜK GEREKSİNİMİ	İŞİN KENDİSİ – BAŞARMA -GELİŞME OLANAKLARI -SORUMLULUK
SAYGINLIK GEREKSİNİMİ	İLERLEME – TANINMA – STATÜ
SOSYAL GEREKSİNİMLER	DENETÇİYLE İLİŞKİLER – ÜSTLERLE İLİŞKİLER – ASTLARLA İLİŞKİLER – TEKNİK DENETLEME
GÜVENLİK GEREKSİNİMİ	İŞLETME POLİTİKASI VE YÖNETİMİ – İŞ GÜVENLİĞİ VE ÇALIŞMA KOŞULLARI
FİZYOLOJİK GEREKSİNİMLER	ÇALIŞMA KOŞULLARI – ÜCRET – KİŞİSEL YAŞANTI

Kaynak: Z. Sabuncuoğlu - M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2003.

Maslow ile Herzberg'in yaklaşımı karşılaştırıldığında iki görüşün temelde birbirine çok yakın olduğu görülür. Diğer bir deyişle, Herzberg'in hijyen etmenleriyle Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, özdeş olmaktadır. "Herzberg'in özendirici (teşvik edici) faktörleriyle, Maslow'un başarı takdiri, değer, kendini geliştirme, terfi ihtiyaçları ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise eş anlamlı olmaktadır."¹

7.1.3. Başarı Güdüsü Kuramı

Başarma ihtiyacının önemli bir yer tuttuğu ve üzerinde pek çok araştırma yapılan bu teori diğer kapsam teorilerinden farklılık göstermektedir. Bu teori ihtiyaçların öğrenme sonucunda kişi için önem kazanmaya başladığını ileri sürerken diğer teoriler ihtiyaçların doğuştan olduğunu varsayar. David McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişiler üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterirler:

- “Başarı ihtiyacı: Bir şeyi daha önce yapıldığından daha iyi ve etkili bir şekilde yapma ihtiyacı,
- Güç Kazanma ihtiyacı: Başka insanlardan sorumlu olma, onları etkileme ve kontrol etme ihtiyacı,

¹, <http://doganvardar.com/2011/08/05/motivasyon-teorileri/>, (05.08.2013)

- Bağlanma (İlişki Kurma) ihtiyacı: Yakın, arkadaşça ilişkiler sürdürme ihtiyacı.”¹

Burada insan ihtiyaçlarını başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçları olarak üç grup altında toplanmış ve bu ihtiyaçlar daha çok sosyo-psikolojik türden olsa da toplumsal açıdan da önem taşımaktadır. Yani, hem birey, hem de toplum ve ulus yaşamında önemli bir yere sahiptir. Bireylerin kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır. Buradan kuramın, bireyin başkalarıyla sosyal ilişkilerini artırması ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etkisi altında tutmaya yarayan güç kazanma, bireylerin yetenek ve becerileriyle belli bir başarı elde etme gibi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davranışları göstermesi üzerine kurulu olduğu görülebilir.

Çalışanların sahip oldukları ihtiyaçlar belirlenebilirse çalışanları seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin; başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir iş gören, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece kişi motivasyon için ihtiyacı olan ortamı bulacağı için, sahip olduğu yetenek ve bilgiyi tam olarak işine yansıtabilecektir. Başarı ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri şunlardır:

- “Sürekli başarı ararlar,
- Zor ama imkânsız olmayan amaçlar belirlerler,
- İşlerini şansa bırakmazlar, sorunları analiz ederek çözerler, risk alırken gerçekçidirler,
- Sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olabileceği işleri tercih ederler,
- Başarılı olup olmadığına dair geribildirim almak isterler,
- Rutin olmayan işleri tercih eder, uzun saatler çalışmayı severler,
- Başarısızlık durumunda abartılı endişe duymaz, yollarına devam ederler,
- Kişisel ilişkileri bir kenara bırakıp yetenekli yardımcıları isterler.”²

¹ Güney, s. 230

² Güney, s. 230

Başarı güdüsü yüksek olan kişiler, genellikle sorunlara çözüm bulma konusunda bireysel sorumluluğu üstlenmektedirler. Gerçekçi olan ve elde edilebilen hedefler koyarak da belli bir dereceye kadar riske atmaktadırlar. “Yaptıkları işleri sonucunu görmek istemeleri ile birlikte, istek ve yüksek enerji ile zorlu çalışmalara girdikleri de görülmektedir.”¹

Her bireyde farklı düzeyde olan başarıma ihtiyacı güçlü olan bireyler kendilerine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı hedefler seçer ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde eder. “Güç kazanma ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri:

- Çevresindekileri etkilemek ve kontrol etmek isterler,
- İyi birer konuşmacı ve tartışmacıdırlar,
- Hislerine yenilmezler, mantıklı düşünürler,
- Lider ruhludurlar, diğerleriyle yarışmayı severler,
- Topluluğa hitap etmekten ve öğretici olmaktan ve hoşlanırlar.

İlişki kurma ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri:

- “Toplum dışına itilmekten korkar, sevmek, sevimlik ve bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler,
- Arkadaşlık kurmak ve iyi ilişkiler sürdürmek için çaba harcarlar,
- Arkadaşlarını zor zamanlarında teselli etmeye, onlara yardım etmeye her zaman hazırdırlar,
- Çok sıcak, candan ve anlayışlıdırlar,
- Sosyal faaliyetlerden hoşlanırlar.”²

Bu üç ihtiyaç her insanda bulunmakla beraber yoğunluğunun kişiden kişiye değiştiğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda; başarı ihtiyacı yüksek, güç ihtiyacı orta düzeyde ve bağlanma ihtiyacı düşük bir birey ile bağlanma ihtiyacı yüksek, güç ve başarı ihtiyacı düşük bir bireyi aynı şekilde motive edebilmek elbette mümkün olamamaktadır.

¹ A. Rıza Erdem, “İçerik Kuramları Ve Eğitim Yönetimine Katkıları”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.?, S.?, 1997, s.75.

² Güney, s. 230

Çalışan personelin ihtiyacı belirlenebilirse, bireyin yerleştirme ve seçim sistemleri geliştirilebilmektedir. Örneğin, başarısını ispatlama ihtiyacı yüksek olan bireyler bunu sağlayabilecek uygun bir pozisyona yerleştirilebilir. Kişi bu şekilde motivasyon için olması gereken ortamı bulacağından, sahip olduğu yetenek ne bilgiyi en iyi şekilde işletme için ortaya koyacaktır. Bireyin işi etkin olarak başarma olasılığı, diğer ihtiyaçlara oranla belirli güdünün gücünün, görevi yerine getirmede başarı olasılığıyla o görev için konulan ödül değerinin bileşimine bağlıdır.

7.1.4. VIG (ERG) Teorisi (Clayton Alderfer)

VIG kısaltması ‘varlık sürdürme’, ‘ilişki’ ve ‘gelişme’ sözcüklerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur (VIG).

- *Varlık Sürdürme:* Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsayan gereksinimlerdir. Büyük ölçüde çalışma karşılığında kazanılan para ile giderilir.
- *İlişki:* Maslow’un toplumsal gereksinimler, başkalarından saygı görme gereksinimleri bölümü bu sınıftadır. Bireyin kendisi için değer taşıyan yani önemli olan diğer insanlarla ilişkide bulunma istekleridir. Uyanık kaldığı zamanların yarısı çalıştığı ortamda geçen bireyin iş arkadaşları tarafından karşılanır.
- *Gelişme:* Maslow’un öz saygılık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı bu sınıfa girmekte olup bireyin kendisi ya da çevresi üstündeki yaratıcı, üretici etkileri, yeteneklerinin kullanılması, yeni yetenekler geliştirmesi gibi isteklerini içerir.

Maslow’un yapmış olduğu gruplandırma ile bu model arasında, insanların ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin olma açısından farklılıklar bulunmaktadır. Maslow’a göre karşılanamayan ihtiyaçlar bireyleri motive edici güce sahip olmakla birlikte, yüksek düzeydeki ihtiyaçların karşılanması daha alt seviyedeki ihtiyaçların karşılanmasına bağlı olduğundan bireyin tatmin olmasını sağlamak için ihtiyaçların basamaktaki sırayı izleyerek karşılanması gerekir. İleriye doğru tamamlayıcı süreç olan Maslow modelinin aksine ERG modeli, çalışanın engellenme – geri çekilme sürecini yasayacağını ileri sürmektedir. Bireyin ilerleme ihtiyacı sürekli olarak engelleniyor ve karşılanamıyorsa, motive edici güç olarak ilişki kurma ihtiyacı ortaya çıkacaktır. İlerleme ihtiyacının

tatmin edilmesi girişimi yerine çalışan daha alt düzeydeki ihtiyaçları tatmin etmeye yönelmesi bireyin engellenerek geri çekilmesine neden olacaktır.¹

Şekil.8. Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: E. Özkalp - Ç. Kirel, Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001, s.170.

“VIG Teorisi, üç esasa dayandırılabilir. Bunlar:

1. İhtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla güdüleyici olurlar. Örneğin, ilişki ihtiyaçlarından olan sosyallik bireyde ne kadar az ise kişi konuşmaya o kadar fazla ihtiyaç duyacak ve bu ihtiyacı çok fazla güdüleyici olacaktır.
2. Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ihtiyaçlar çok daha fazla güdüleyici etkiye sahip olurlar. Örneğin, çalışma hayatındaki mücadele gerektiren gelişim ihtiyaçlarından olan bir iş ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkilerin daha güdüleyici olması gibi.
3. Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazlasıyla tatmin edilirse, üst basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olmaya başlar. Çalışma yaşamındaki var olma ihtiyaçlarından olan ücret ne kadar fazla tatmin edilirse, üst

¹ P. Özer - T. Topaloğlu, Motivasyonda Kapsam Kuramları: Liderlik ve Motivasyon, Ankara, 2008, s.78

basamakta yer alan ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkilerin çok daha fazla güdüleyici olması örnek verilebilir.”¹

VIG teorisine göre çalışanın ilişki ve gelişme ihtiyacının eksikliğini aynı anda hissetmesi gibi çalışanlar üzerinde üç ihtiyaç grubu da aynı anda güdüleyici bir etkiye sahip olabilir. Örnekler:

- Yükseköğrenim gören ebeveynlere sahip kişiler, anne ve babaları daha düşük düzeyde eğitim almış bireylere oranla daha fazla gelişme ihtiyaçlarına sahiptirler.
- Zenciler, beyazlara oranla daha fazla derecede var olma ihtiyacı gösterir.
- Kadınlara göre erkeklerin var olma ihtiyaçları daha fazla ve aidiyet ihtiyaçları daha azdır.

7.2. Süreç Teorileri

Bu kuramlar kişilerin hangi hedefler ile nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamamasının nasıl sağlanacağı sorusunu cevaplamaya çalışır. İhtiyaçlar bireyi davranışa yönelten etmenlerden sadece biridir. İçsel faktörlere ek olarak birçok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.

Bireyin eylemlerinin altında yatan psikolojik süreçler üzerinde odaklanarak motivasyon davranışının nasıl yönlendirilip devam ettirildiğini açıklamaya çalışmıştır. Kapsam teorileri, kişide zaten var olan bir güdü ya da ihtiyacı tatmin etme amacına yönelirken süreç teorileri motivasyonun oluşumunu bir süreç halinde açıklamaya çalışmışlardır. “Kapsam teorileri statik, süreç teorileri ise dinamiktir.”² Bir diğer deyişle, kapsam teorileri içsel faktörleri öne çıkaran, süreç teorileri de dışsal faktörleri ele alan kuramlar olarak düşünülebilir.

¹ Koçel, s.522

² F. Eroğlu, 2007, s. 257

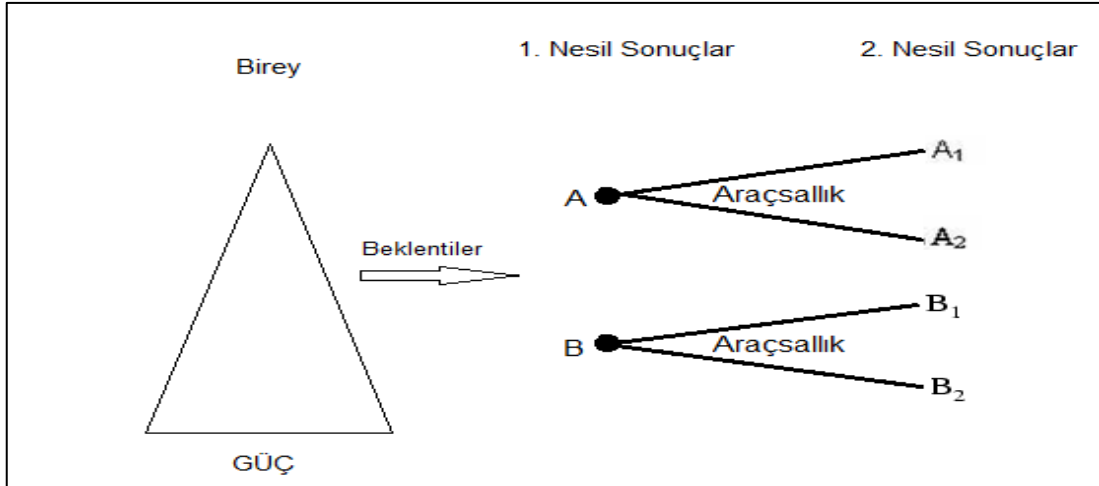
Çalışanların davranışlarını etkileyen faktörleri anlayabilmek için onların sahip oldukları bilişsel süreçleri ele alarak tüm değişkenlerin incelenmesi gerekmektedir. Bu kuramın odak noktası budur. Bu kuram kapsamında bireylerin çevrelerini nasıl algıladıkları, nasıl tepki verdikleri, hangi dış faktörlerin davranışlarını etkilediği, gelen uyarılara ne tarz tepkiler verdikleri incelenir. Beraberinde kişisel farklılıkların motivasyondaki önemi ele alınır. Bunlar:

- Vroom'un Beklenti Kuramı,
- Adams'ın Eşitlik Kuramı ve
- Locke'un Amaç Kuramıdır.

7.2.1. Vroom' un Ümit (Bekleyiş) Kuramı

Kişinin akılcı davranıp, kendisine verilen imkânları ve seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını artıracığını düşündüğü davranış tarzını seçeceği varsayılan bu görüşte bireyin çeşitli davranış seçenekleri arasından yapacağı seçim, bireyin bu davranışla elde edeceği sonucu arzulama derecesine bağlıdır.

Şekil.9. Vroom'un Beklenti Modeli



Kaynak: F. Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul, 2007, s.272.

Bu modelde, görev ve iş başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Örgütsel davranışların nedenleri hakkında Ümit kuramı bazı bilimsel varsayımlar geliştirmiştir. Bu varsayımlar aşağıdaki gibi açıklanabilir;

- “Bir davranışın meydana gelmesine sebep olan etmenler, kişinin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenmekte ve yönlendirilmektedir. Bireyler örgütlere kendi psikolojileri ile katılır çünkü çalışacakları organizasyondan beklentileri vardır. Bu unsurlar bireyin çalışma alanını nasıl katkıda bulunabileceğini belirlemektedirler. Çevre koşulları veya diğer bir deyişle çalışma ortamı; bireyi ve çalışmalarını etkileyen örgüt yapısını, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemini, değerlendirme ve kontrol sistemlerini kapsar.
- Her birey diğerlerinden farklı arzu, ihtiyaç ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklılık gösterir. Tesadüfi olmayan bu çeşitlilikler kişilerin ihtiyaçlarının şiddetindeki değişmelerin anlaşılması ile sistematik bir biçimde incelenebilmektedir.
- Bir takım ödüller arasından bireyler algılarına göre seçim ve tercih yaparlar. Ancak her ödüle karşı bireyler aynı duyarlılığı göstermezler. İstedikleri ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar ve arzulanan bazı ödüller vardır ki, insanlar bunlara ilişkin herhangi bir davranışta bulunmazlar.”¹

Bir bireyin motivasyon gücü Vroom’un modeline göre belli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değer çarpımına eşit olacaktır. Bireyin faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç veya amaçların “valens” leriyle bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme ihtimallerinin çarpımlarının toplamına eşittir.

$$G = \Sigma (B \times V)$$

$$G = \text{Güç}$$

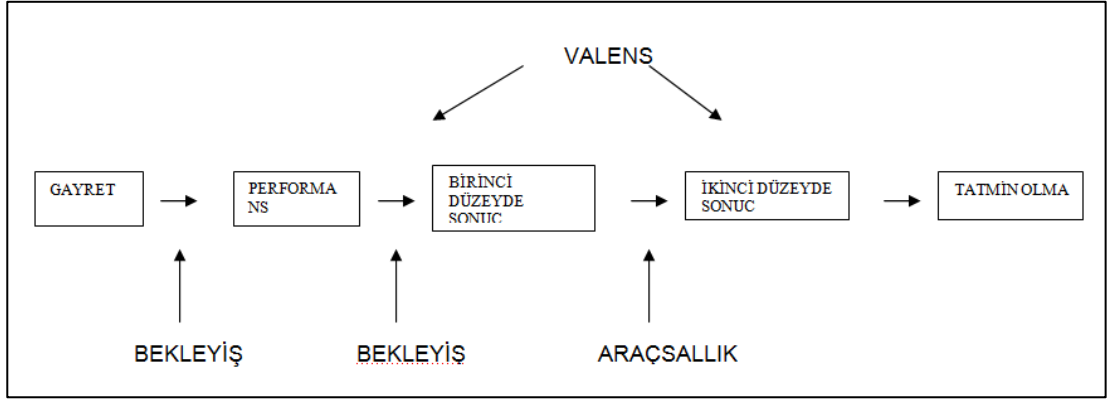
$$B = \text{Beklenti (ihtimal) 129}$$

“Bu denklemde motivasyon kişinin ise yönelik bir davranışa ya da davranış dizisine karşı hazırlıklı olma durumunu ifade eder. Bu, işi yerine getirmeye yönelik motivasyon olarak da düşünülebilir. Beklenti, kişinin davranışı gerçekleştirebileceğine yönelik öznel olasılıktır. Öznel olasılık kişinin davranışı gerçekleştirmeye olan inancıdır bu inanç düzeyi değişkendir. Beklentinin “0” olması yani beklentisiz olmak bireyin kendisine verilen iş başarı ile tamamlayamayacağına

¹ L. Önen - B. Tüzün, Motivasyon, İstanbul, 2005, s. 56

kesin gözüyle bakmasıdır. Beklentinin “1” olması bireyin en küçük şüpheye sahip olmadan kendisine verilen işi başarı ile tamamlayabileceğine olan inancını göstermektedir. Valens bir çıktının ya da ödülün kişi için ifade ettiği değerdir.”¹

Şekil.10. Vroom Motivasyon Modeli



Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005, s.522

Vroom'un motivasyon modelinde verimliliğin sağlanabilmesi üç faktöre bağlıdır ve bu faktör motivasyon oluşumunda önemli rol oynar.

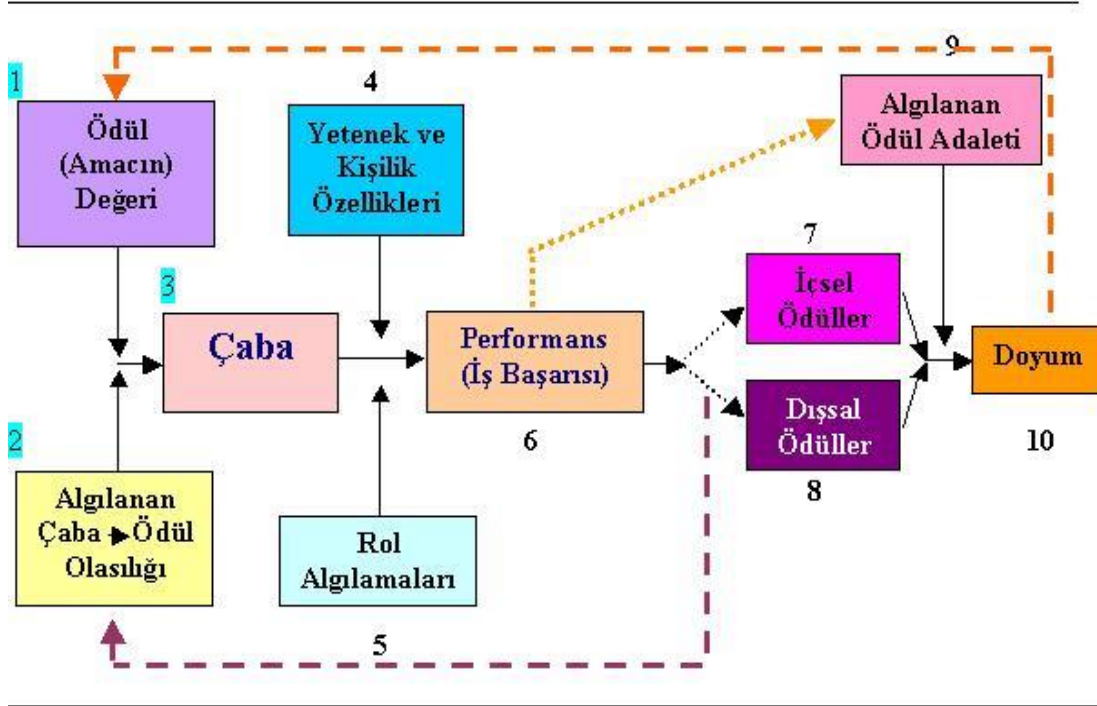
- “Kişinin kendi üretkenlik düzeyini etkileyebilmesi için kendi yeteneklerini görebilmesi,
- Amacın gerçekleşmesi ve üretkenlik arasındaki ilişkilerin görülebilmesi,
- Amacın gerçekleştirilmesi hususunda beklentisinin gücü etkindir.”²

Bu kuramdan elde edilecek sonuca göre çalışanların, gösterdikleri gayret ve başarı arasında çok yakın bir ilişki olduğunu fark etmeleri gerekmektedir. Yönetici, çalışanların gösterdiği çabayı başarıya dönüştürebilecekleri bir ortam oluşturmalı; başarı ile ödül arasındaki geçişleri sağlamalı, ödül sistemini seçerken çalışanlar açısından önemli ve çekici gelen bir yapı oluşturmalıdır. Geçerliliği birçok kez denenip araştırılan Vroom'un bu modelinin Yönetim uygulamaları ve yöneticilerin güdüleme sorunlarını çözümlenmede, özel bir yeri olduğu ve yönetime doğru yolu gösteren bir basamak olabileceği unutulmamalıdır.

¹ Önen - Tüzün, s. 56

² Koçel, s.523.

Şekil.11. Porter-Lawler Motivasyon Teorisi



Kaynak:<http://www.e-motivasyon.net/tablolar/sureckrm/porter.jpg>, (01.02.2014)

Vroom'un Beklenti teorisini Lyman Porter ve Edward Lawler daha kapsamlı bir hale getirmiştir. Bu modeli "Porter-Lawler Modeli" ismi verilmiştir. Porter-Lawler' in geliştirdiği modelde ileri sürülen ve diğer yaklaşımlardan farklı olan husus, bireyin belli bir performans düzeyine ulaştıktan sonra tatmin olmasıdır.¹ Porter-Lawler ilk başlarda sadece tek bir ödüle yer vermiştir. Daha sonra yaptıkları araştırmalar dışsal ve içsel olmak üzere iki grup altında toplamaları gerektiğini göstermiştir (Şekil 11).

7.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J.S. Adams, çalışanları sürekli güdüleme ve teşvik etme bakımından ABD'nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çok önemli bir değeri olduğunu vurgulamışlardır.

Adams kişilerin kendilerine verilen ödüller ile başka çalışanlara verilen ödülleri karşılaştırdıkları konusunu incelemeler sonucunda saptamıştır. Ayrıca benzer başarıyı gösteren kimselerle kendilerine uygun görülen ödüllerin eşit olup

¹ Ö. Barlı, Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar, İstanbul, 2005, s.40.

olmadığını da merak ettiklerini belirtmiştir. Kişiler kendilerinin işletmeye sundukları girdiler veya değerler olarak zekâları, emekleri, bilgi, yetenekleri ve tecrübelerini ile bununla birlikte ortaya koydukları başarılarını bu karşılaştırmada ispat etmektedirler. Bununla birlikte, örgütten aldıkları ücret, ödüller, statü; ikramiyeler ve buna benzeri yardımlar bazı yönetsel yetkilerle kaynaklarla iş güvenliği, işyerindeki koşullarının iyileştirme gibi buna benzer konular gelmektedir. Kişiler ödül sisteminin adaletini göstermek için bu iki konunun birbirleri arasındaki oranlarını da karşılaştırırlar. Eğer eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir. Eşitlik ve ya eşitsizlik durumuyla karşı karşıya kalan personelin aşağıdaki davranış özelliklerinden bazılarını gösterdiği görülmektedir:

- İşe katkının sonucunda, gösterilen çabaların arttırılıp azaltılması,
- Elde edilen neticenin değiştirilmesi,
- Çalışanların kendisinin çabası ile elde ettiği neticeyi farklı şekilde algılaması,
- Çalışanın diğer çalışanların çabaları ve elde ettikleri neticeleri farklı şekilde algılaması,
- İşten ayrılma,
- Karşılaşmaya temel olan kriterleri değiştirme.

7.2.3. Amaç Kuramı

Kişilerin belirlediği amaçların, onların motivasyon derecelerini de belirleyeceği düşüncesinden hareket eden Edwin Locke'a göre erişilmesi zor amaç belirlemek, elde edilmesi gayet kolay olan hedefler belirlemekten, daha yüksek performans göstermeyi gerektirmektedir. Bu durum da daha fazla motivasyon sağlar. Bireylerin kendileri için belirledikleri hedefin ulaşılabilirlik derecesi teorinin ana fikridir ve yönetici bakımından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçların kişinin belirleyeceği amaçlara uygun olmasıdır. Bu durum amaç belirlerken astların da katkısının olması gerektiğini göstermektedir. Bireylerin kendileri için belirledikleri amaçları ve bu amaçları başarmanın kendileri için ödül olması, bu amaçlar için işe güdülendikleri görüşünü desteklemektedir. Locke, yüksek hedefler koyan bireylerin daha çok çalışıp daha iyi performans gösterdiklerini ileri sürmektedir. Yani çalışanların işteki başarılarını belirleyen onların kişisel amaçlarıdır. Bu sebeple, işyerinde amaçları gerçekleştirmeye yönelik tepkiler ve davranışlar, çoğunlukla

kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılamaları süreçlerine bağlı olmaktadır. Birey duygu ve arzularını gerçekleştirmek için amaçlarına ulaşmak ister. Bir kişi, bir şeyi yapmaya başladığında amacına ulaşıncaya kadar devam eder. Amaçlar örgüt tarafından belirlenen ve örgütün gelecekte ulaşmayı istediği durumlar olarak düşünüldüğünde örgüt, belirli ve kalitede mal üretimi, düşük devamsızlık, düşük maliyetler, belirli bir başarı seviyesine ulaşma gibi çeşitli amaçlar saptayabilir. “Belirlenen amaçlar bireylerin davranışlarını yönlendirerek, istenilen amaçlara ulaşmaları için bireyleri güdülemektedir.”¹

Diğer motivasyon kuramlarına göre uygulamaya çok daha fazla açık olan amaç kuramıyla, somut ve açık olan hedefleri bilmenin bir gereksinim olduğu kabul edilecek olursa, içerik kuramları arasında bir ilişki kurulabilir. Hedeflerin belirtilmesi ve bu amaçlara giden yolların açılması, böylece güdülenmeyi sağlayabilir. Diğer yandan, amaç kuramı, beklenti kuramı ile de yakın bir ilişki içindedir. Bunlara değerlik kazandıran hedeflerin kabul edilebilir olmasıdır. Zor olsalar bile hedeflerin ulaşılabilir nitelikte olması, performans sonuç beklentisinin gelişmesine yol açmaktadır.

“Hedeflere göre yönetim, bir organizasyonda ast ve üstlerin hedeflerini, sorumluluklarını ve ulaşacakları neticesiyle beraber kararlaştırdıkları ve belirli zamanlarda bu hedefler ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini bir arada inceledikleri bir süreçtir.”² Teoriden yararlanmak isteyenlerin şu noktalara bilhassa dikkat etmeleri gerekmektedir;

- Bireysel ya da örgütsel amaçların belirlenmeli ve bu amaçlar rekabeti artırmalı,
- Çalışanlar tarafından benimsenebilen amaçlar belirlenmeli,
- Bireysel ve örgütsel amaçların uygunluğuna dikkat edilmelidir.

¹ S. Ünlü, “İş Yaşamında Motivasyon Kuramları”, İş Ve Yaşamda Motivasyon (Editör: Y. Tuna), Eskişehir, 2013, s.101.

² Helvacı, A., “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C.35,2002, s.166.

SONUÇ

İş, insanın hayatının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bundan dolayı, çalışanların işlerinden memnuniyet durumları, yaşamlarını da etkilemektedir. Çalışanın işindeki duygularını özel hayatına, özel hayatındaki duygularını da işine yansıtması olağandır. Motivasyon kişilerin özel hayatları ile birlikte iş yerlerinde de işin verimi bakımından önemlidir. Motivasyon, bireylere yaşam doyumunu sağlamakta ve yaşam doyumunu ise iş doyumunu da içine alır. Motivasyon doğrudan davranışın kaynağı ile ilgilenmektedir. Davranış ve tutumların nasıl yönlendirilebileceğini ya da yönlendirilmiş bir davranışın yoğunluğunun nasıl arttırılabileceğini ortaya koymaya çalışır. Bunun sebebi de insanların doğası gereği hareketli ve farklı yöntemler kullanılarak etki altına çabuk alınabilen olmasıdır.

İş hayatında kaliteli gelişmeler için güdülenme olması şarttır ve özellikle yönetenlere, çalışanları güdüleme hususunda önemli vazifeler düşer. Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt oluşturmaktır. Bu etkinlik sonrasına çalışanda oluşan iş tatminin yüksek olması onun mutlu olması demektir. Çalışanın mutluluğu, özellikle işinden memnun olması önemlidir. İşletme içerisinde yaptığı işten mutlu olan bir çalışan işletmeye normalden daha fazla yararlı olacaktır. Bu durumda işletmeye verimliliğin yanı sıra örgütsel bağlılığı arttıracaktır.

İşletmelerin vazgeçilmez unsuru olan insan kaynakları yönetimine motivasyonu sağlama konusunda önemli iş düşmektedir. Motivasyonun ne kadar önemli olduğu bu şekilde ifade edilmiş oldu. İnsan kaynakları yönetiminin görevleri arasında yer alan motivasyon ise yine aynı şekilde hem çalışan hem de örgüt açısından önemlidir. Çalışanın verimliliğinin artması, iş tatmin düzeyinin artması ve böylece örgüte birinci elden katkı sağlaması motivasyonla mümkün olacaktır. Bu sebeple örgütler kendi gelecekleri için var olan çalışanın adaptasyonunu sağlamak amacıyla, kendilerine motivasyon kuramlarından yola çıkarak bir strateji belirlemeli ve belirli aralıklar ile uygulamaya koymalıdır.

Bir örgütte, motivasyon konusunda yönetici de yakından ilgilenmelidir. Çünkü yöneticisinin başarısı, astlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını,

bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarıyla ilgilidir. Yönetici açısından önemli olan personelin organizasyonun amaçları doğrultusunda çalışmasıdır. Bu düzeni sağlamak yöneticinin elindedir. İşletmelerde personellerin her birisi kendisine yapılması için verilen vazifeleri yerine getirmek için çabalamaya istekli olmadığı müddetçe yönetsel birçok etkinliklerden sonuç alınamamaktadır. Çalışanların, kendi görevlerini etkin şekillerde yerine getirmek için istekli olmaları gerekmektedir. Bu durumda motivasyonun rolü istek oluşturmak, geliştirmek, devam ettirmektir.

Sonuç itibari ile yapılan araştırmalarda göstermektedir ki, iş tatmini yüksek olan insanların hem ruhsal hem de fiziksel sağlıklarının çok daha iyi olmasının yanı sıra, kısa sürede yeni işleri öğrenebildikleri, başkalarına yardım eden, çatışmalardan uzak durdukları, iş kazalarına uğrama risklerinin daha az olduğu, müşterilerine daha olumlu yaklaşan ve hizmet eden, hatta katılımcı bir davranış sergileyen kişiler oldukları tespit edilmiştir. Kısacası, iş tatmini yüksek olan çalışanlar, verimli ve mutlu çalışanlardır. Verimli çalışan da, kendini iyi hissetmekte ve sonuçta da daha çok tatmin duymaktadır.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z., “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatmini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler (İİBF) Dergisi, C. 11, S.4, 2002.
- Akyıldız, H., İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2001.
- Aksungur, A., Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim Ve Araştırma Hastanesi’nde Çalışan Ebe Ve Hemşirelerin İş Doyumu Ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Ankara, 2009.
- Arkonaç, S A., Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimi, İstanbul, 1998.
- Arap, K. - Bulut, Z. - Doğan, O. - Tekinbaş, F., “Meslek Yüksekokullarında Çalışan Personelin İş Doyumu: İzmir Meslek Yüksekokulu Örneği”, 3.Uluslararası Meslek Yüksekokulu Sempozyumu, 2013.
- Ataman, G., İşletme Yönetimi, İstanbul, 2002.
- Barlı, Ö., Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar, İstanbul, 2005.
- Başar, U., Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Ankara, 2011.
- Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış, Ankara, 1998.
- Baysal, A. Can. “İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.16, S.2, İstanbul, 1997.
- Bek, H., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği: Örnek Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı: 17, 2007.

- Bolat, G., Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi, , Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT Ankara, 2012.
- Bozkurt, Ö. - İ Bozkurt. “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, İstanbul 2008. S.9.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997.
- Çakır, Ö., İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara, 2001.
- Doğan, S, - M Türk. “Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, Verimlilik Dergisi, S.1997/2.
- Erdil, O. – Keskin, H. - İmamoğlu, S. Z. – Erat, S., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, S. 5, 2010.
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul,2004.
- Eroğlu F., Motivasyon Teorisindeki Son Değişmeler ve Erzurum’da Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi, Atatürk Üniversitesi, İİBF, YDT, Erzurum, 1984.
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2007.
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003.
- Fidan, N, - Erden, M., Eğitime Giriş, İstanbul, 1995.
- Garih, Ü, İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2005.
- Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001.

- Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı, İstanbul, 1997.
- Helvacı, A., “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Ankara 2012. S.12.
- Kahn, L R., The Work Module, A Tonic for Lunchpail Lassitude,1973.
- Kaplan, M., Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2007.
- Kaynak, T, - Adal, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, 1998.
- Kobjoll, K., Motivasyon, İstanbul, 1996.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005.
- Kuşluvan, Z., “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:3, S.3, 1999.
- Oral, S. - Kuşluvan, Z., “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyon Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, Verimlilik Dergisi, Ekim 1997.
- Osmay, N., İnsan Mühendisliği, İstanbul, 2003.
- Önen, L. - Tüzün, B., Motivasyon, İstanbul, 2005.
- Örücü, E. - Kanbur, A., “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi C.15, S.1, Manisa, 2008.
- Özalp, İ. - Koparan, C. – Berberoğlu, G., Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir,2000.

- Özdemir, S., “İş Hayatında Motivasyon Problemlerine Çözüm Önerisi: İhtiyaç ve İsteklerin Farkındalığı Yaklaşımı”, Orta Asya ve Kazakistan’ın Ekonomisinin Modernizasyonu Uluslararası Konferansı, Almatı, 2008.
- Özdemir, S. - Muradova, T., Örgütlerde Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi, Kafkas Üniversitesi, 2008.
- Özdevecioğlu, M., “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, C.18, S.2, 2003.
- Özer, P. - Topaloğlu T., Motivasyonda Kapsam Kuramları, Liderlik ve Motivasyon, Ankara, 2008.
- Özkalp, E. - Sabuncuoğlu, Z., Örgütlerde Davranış, Eskişehir, 1995.
- Özkalp, E. - Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001.
- Pehlivan, A. - Gerekan, B., Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.12, S. 1, 2010.
- Pekel, H. N., İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta 2001.
- Sabuncuoğlu, Z., - Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2003.
- Saime, O. - Kuşlivan, Z., “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”. Verimlilik Dergisi, S.3, 1997.
- Şimşek, M Ş., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1999.
- Tor, S.S., Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBE, YYLT, Karaman, 2011.

- Tortop, N.-Aykaç, B. -Yayman, H. -Özer, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2007.
- Tümgan, C., Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin, 2007.
- Ünlü, S., “İş Yaşamında Motivasyon Kuramları”; İş Ve Yaşamda Motivasyon, (Y. Tuna), Eskişehir, 2013.
- Yeltan, A., Effect of Coaching On Job Satisfaction, Marmara Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul, 2007.
- Yıldız, S. - Kırgız, S. - Karagöz, Y., “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Kriz Ortamındaki Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle Belirlenmesi”, SÜ, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010.
- Yumuşak, S., “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması” SDÜ İİBF Dergisi, C.13, S.3, 2008.
- Zerenler, M. – Öğüt, A., “Kriz Algılaması ve Örgütsel Bağlılık: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, 4. Kobiler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul, 2007.
- Kartal, C. R., “Özel Güvenlik Görevlilerindeki İş Doyum Düzeyinin Bireysel Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Akademik Bakış Dergisi, S.30, Mayıs - Haziran 2012. <http://www.akademikbakis.org/eskisite/30/23.pdf> (07.11.2013)
-, www.ziyanurkose.com/txts/liderlik.doc+&cd=5&hl=tr&ct=clnk&gl=tr (01.06.2014)
-, <http://doganvardar.com/2011/08/05/motivasyon-teorileri/> (05.08.2013)
-, <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi04/05Akinci.pdf> (28.02.2013)
-, <http://www.donusumkonagi.net/HaberDetay/3232/isyerinde-motivasyon-olusturmada-ekonomik-araclar.html> (01.01.2013)
-, <http://www.e-motivasyon.net/tablolar/sureckrm/porter.jpg>, (01.02.2014)
-, <http://www.motivasyon.web.tr/motivasyon-sureci> (13.12.2013)
-, http://www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=251 (11.04.2013)

ÖZGEÇMİŞ

Selfet Yoğun, 27.01.1984 tarihinde Ankara'da dünyaya gelmiştir. İlkokulu Ertuğrulgazi İlkokulu, Ortaöğrenimini Kurtuluş Ortaokulu, Liseyi Abidinpaşa Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi'nde tamamlamıştır.2008 yılında Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümünde lisans, ve eşzamanlı olarak çift anadal programı ile Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi bölümü lisans öğrenimini tamamlamıştır.2012 yılında Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır.

03.08.2011 tarihinde Antalya Sosyal Güvenlik Kurumu İl Müdürlüğü, Alanya SGM'de V.H.K.İ. olarak göreve başlamıştır. Temmuz 2014 tarihinde İzmir Sosyal Güvenlik Kurumu İl Müdürlüğü'ne tayin olup, halen burada görevini sürdürmektedir.