

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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE  
MOTİVASYONUN ÇALIŞANLARA ETKİSİ ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan : **Yunus HAKTANIYAN**

İstanbul, 2012

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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE  
MOTİVASYONUN ÇALIŞANLARA ETKİSİ ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

**Yunus HAKTANIYAN**

Öğrenci No:

100703007

Danışman:

Yrd. Doç.Dr. Sefer GÜMÜŞ

İstanbul, 2012

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYONUN ÇALIŞANLARA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.16/10/2012

Aday: Yunus HAKTANIYAN

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

Enstitümüz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencilerinden 100703007 numaralı Yunus HAKTANIYAN, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmenliği'nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Çalışanlar Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezini, Yönetim Kurulumuzun ...../...../2012 tarih ve ..... sayılı toplantısında seçilen ve fakülte binasında toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin ( c ) bendi gereğince (....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın tezi hakkında **Oybirliği/Oy Çokluğu ile Kabul/Red** kararı verilmiştir. İş bu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir. ..../...../2012

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYONUN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE ETKİSİ

**Tezi Hazırlayan: Yunus HAKTANIYAN**

## Özet

Bu çalışma kapsamında “İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)’de Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkileri” detaylı bir şekilde incelenmiş ve bunlardan çıkan sonuçlar yüksek lisans tezi olarak rapor haline getirilmiştir. Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun tüm kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen; söz konusu işin yapılabilmesi ise, insanın istekli olması ve işi benimsemesigerekmektedir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

Bu araştırmanın amacı; herhangi bir sektörde çalışanların motivasyonunu artıran faktörlerin neler olduğunu, kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ve bu bulguların nasıl uygulanacağını belirlemek ve aynı zamanda İKY’de motivasyonun çalışanlar üzerindeki etkisini ve önemini göstermektir. Yapılan çalışmada öncelikle literatür taraması yapılarak, çalışanların performansını arttırmada İKY’nin rolü ve motivasyon araçlarını kullanmanın çalışanlar üzerindeki etkilerianlatılmıştır. Ayrıca işgörenlerin düşüncelerini saptamak için çeşitli alanlardan oluşan çalışanlara anket soruları hazırlanmıştır. Derlenip düzenlenen bilgiler doğrultusunda hazırlanan anket formu, seçilen örnekleme anketörler vasıtasıyla uygulanmıştır. Değişik çalışma alanlarından 258 kişi tarafından tam olarak doldurulmuştur. Bu cevaplarla veri tabanı oluşturulmuş ve elde edilen bilgileri çözümlemede SPSS programından faydalanılmıştır.

Bu istatistikî çalışmalar sonucu ortaya çıkan verilerle araştırmanın sonuçlarına ulaşılmış ve sonuç olarak hemen hemen her işletme için olmazsa olmaz bir departman haline gelen İKY’de motivasyonun en önemli aşamalardan biri olduğu anlaşıldı. Bu aşamada organizasyon çalışanlarından daha yüksek performans elde edebilmek için çeşitli motivasyonel araçlar kullanılabilir. **Anahtar Kelimeler:** Yönetim, İnsan Kaynakları, Motivasyon, Performans, Organizasyon.

# **THE EFFECT OF MOTIVATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**Prepared by:Yunus HAKTANIYAN**

## **Abstract**

In this research “the importance and of motivation and its effects on achievement in human resource management” has been analyzed in a comprehensive way and the results has been report as a graduate thesis. Motivation is one of the most important phenomenon which gives direction to human relations. The common aim of all institutions and organizations are to intensify human efforts to pursuit the aims. Whatever the job is, one needs to be anger to do the job and to be adopted to realize it. The will to realize the job depends on the level of motivation.

The aim of this research is; to determine the factors which increase the motivation level, to investigate whether are there primary differences between personal characteristics, to determine how to apply the data and show the importance and effect of motivation in HRM between the personnel. For this reason first of all the theoretical review has been made to find out the role of HRM for increasing the performances of the personnel and effects of using the motivation tools on personel. The a questionnaire has been prepared and applied to the workers from different work areas to determine their thoughts. Two hundred and fifty-eight persons have fulfilled the questionnaire fully. The obtained database has been analyzed by means of the SPSS method.

These statistical analyze provided the results of the questionnaire and showed up that the motivation is the most important tool for HRM which is ever increasing department of any business. To achieve high level of motivation, different motivational tools have to be applied in Organizations.

**KeyWords:**Management, Human Resources, Motivation, Performance, Organization.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	İ
ABSTRACT.....	İİ
İÇİNDEKİLER.....	İİİ
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1

### I. BÖLÜM

#### YÖNETİM BİLİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1.Yönetim Bilimi .....	3
1.1.1 Yönetim Biliminin Gelişmesi .....	3
1.1.2Klasik Yönetim Teorisi.....	4
1.1.3Klasik Yönetim Düşüncesinin Eleştirisi .....	6
1.1.4Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi .....	6
1.1.5Modern Yönetim Teorileri .....	7
1.1.6Z Teorisi.....	8
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	9
1.2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	9
1.2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri .....	13
1.2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi .....	13
1.2.4 İnsan Kaynakları Yönetimi Felsefesi .....	16
1.2.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	17
1.2.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri .....	18
1.2.7 İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri.....	19
1.2.7.1 Yeterlilik İlkesi.....	19
1.2.7.2 Kariyer İlkesi.....	20
1.2.7.3 Eşitlik İlkesi .....	20
1.2.7.3.1Fırsat Eşitliği .....	20
1.2.7.3.2Yükselme Eşitliği .....	21
1.2.7.3.3Paylaşma Eşitliği.....	21
1.2.7.4Güvence İlkesi.....	21
1.2.7.5Yansızlık İlkesi.....	22
1.2.8 İnsan Kaynağı-Personel Yönetimi İlişkisi .....	22
1.2.9 İnsan Kaynaklarının Planlanması.....	25

### II. BÖLÜM

#### MOTİVASYON KAVRAMI

2.1Motivasyon Tanımı ve Önemi .....	26
2.2Motivasyon ve Gereksinimler .....	31
2.3Motivasyon Çeşitleri .....	34
2.3.1Fizyolojik Motivasyon .....	34
2.3.2Sosyal Motivasyon .....	35

2.3.3Psikolojik Motivasyon .....	35
2.4Motivasyon Teorileri.....	37
2.4.1Motivasyon Teorilerinin Gelişimi.....	37
2.4.2Mc Gregor'un X ve Y Teorisi .....	38
2.4.3Kapsam Teorileri.....	41
2.4.3.1Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	41
2.4.3.1.1Fizyolojik İhtiyaçlar .....	42
2.4.3.1.2Güvenlik İhtiyacı.....	43
2.4.3.1.3Sosyal (Sevgi-Aidiyet) İhtiyacı.....	43
2.4.3.1.4İtibar Görme İhtiyacı.....	44
2.4.3.1.5Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı .....	44
2.4.3.2 Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	46
2.4.3.3 Mc Clelland'ın Başarı Motivasyonu.....	47
2.4.4Süreç Teorileri.....	52
2.4.4.1Koşullanma (Şartlanma) Teorileri.....	53
2.4.4.2Pavlov ve Klasik Koşullanma Teorisi.....	53
2.4.4.3Skinner'in Koşullanma (Şartlanma) Teorisi .....	53
2.4.4.4Beklenti Teorileri .....	56
2.4.4.5Vroom'un Beklenti Teorisi.....	56
2.4.4.6Lawler - Porter Modeli.....	59
2.4.4.7Cranny ve Smith'in Ümit Teorisi .....	62
2.4.4.8Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi .....	63
2.4.4.9Edwin Locke Amaç Teorisi .....	65
2.5Motivasyonun Özellikleri.....	66
2.6Motivasyon Maliyetleri.....	67
2.7Terfi Motivasyonu, Terfi Etme ve Ettirmede Denge .....	67
2.8Motivasyonda Çevre Faktörü .....	68

### **III. BÖLÜM**

#### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYON**

3.1Bilgi Çağında Motivasyonun Artan Önemi .....	69
3.2Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi.....	70
3.3İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Motivasyon.....	72
3.3.1Yönetici Açısından Motivasyon.....	72
3.3.2İşgörenler ve Motivasyon.....	75
3.4Motivasyon Yönetimi .....	76
3.4.1Gayrimaddi Motivasyon .....	77
3.4.2Prim Sistemi ve Ödüller .....	78
3.4.3Sosyal Kolaylıklar .....	79
3.5Motivasyonda Kullanılan Özendirici Araçlar .....	79
3.5.1Ekonomik Araçlar .....	80
3.5.1.1Ücret Artışı.....	80
3.5.1.2Primli Ücret.....	81
3.5.1.3Kara Katılma .....	82
3.5.1.4Ekonomik Ödül .....	83
3.5.1.5Ödeme Paketleri .....	84
3.5.2Psiko – Sosyal Araçlar .....	84
3.5.2.1Çalışmada Bağımsızlık .....	85
3.5.2.2Sosyal Katılma .....	85
3.5.2.3Değer ve Statü .....	86



3.5.2.4Gelişme ve Başarı .....	87
3.5.2.5Çevreye Uyum .....	87
3.5.2.6Öneri Sistemi.....	88
3.5.3Örgütsel ve Yönetmel Araçlar .....	89
3.5.3.1Amaç Birliği.....	89
3.5.3.2Kararlara Katılma.....	89
3.5.3.3İletişim .....	89
3.5.3.4Yarı Otonom Çalışma Grupları.....	90
3.5.3.5Kalite Kontrol Çemberleri .....	91
3.5.3.6İş Genişletme.....	92
3.5.3.7İş Zenginleştirme.....	92
3.5.3.8Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi .....	93
3.6Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	93
3.6.1Motivasyon ve Amaçlar .....	93
3.6.2Motivasyon ve Verimlilik .....	95
3.6.3Motivasyon ve İş Tatmini .....	96
3.6.4Motivasyon ve Moral .....	97
3.6.5Motivasyon ve İş Başarısı .....	98

#### IV. BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYONUN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ

4.1Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	99
4.2Verilerin Toplanması .....	99
4.3Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....	99
4.4Anket Sonuçları ve Yorumları .....	100
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>131</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>134</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>138</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>139</b>
<b>Ek-1 Anket Soruları.....</b>	<b>140</b>

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1.1: Personel Yönetimi ve İKY'nin Temel Farklılıkları	24
Tablo 2.1: Gereksinmeler ve Hedefler	31
Tablo 2.2: Maslow Teorisinin Örgütsel Unsurlara Uygulanması	45
Tablo 2.3: Herzberg'in Çift faktör Teorisi	46
Tablo 2.4: Maslow ve Herzberg Motivasyon Kavramlarının Karşılaştırılması	52
Tablo 2.5: Kişinin ve Başkalarının Katkı/Ödül Oranlarının Karşılaştırmalı Eşitsizlikleri	63
Tablo 4.1: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı	100
Tablo 4.2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı	101
Tablo 4.3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	102
Tablo 4.4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	103
Tablo 4.5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı	104
Tablo 4.6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Ast Üst İlişkilerine Göre Dağılımı.	105
Tablo 4.7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Maaş Memnuniyetine Göre Dağılımı	106
Tablo 4.8: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çabalarının Farkındalıklarına Göre Dağılımı	107
Tablo 4.9: Ankete Katılan Çalışanların Soru4'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	108
Tablo 4.10: Ankete Katılan Çalışanların Soru5'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	109
Tablo 4.11: Ankete Katılan Çalışanların Soru6'ya Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	110
Tablo 4.12: Ankete Katılan Çalışanların Soru7'ye Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	111
Tablo 4.13: Ankete Katılan Çalışanların Soru8'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	112
Tablo 4.14: Ankete Katılan Çalışanların Soru9'a Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	113
Tablo 4.15: Ankete Katılan Çalışanların Soru10'a Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	114
Tablo 4.16: Ankete Katılan Çalışanların Soru11'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	115
Tablo 4.17: Ankete Katılan Çalışanların Soru12'ye Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	116
Tablo 4.18: Ankete Katılan Çalışanların Soru13'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	117
Tablo 4.19: Ankete Katılan Çalışanların Soru14'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	118
Tablo 4.20: Ankete Katılan Çalışanların Soru15'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	119
Tablo 4.21: Ankete Katılan Çalışanların Soru16'ya Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	120
Tablo 4.22: Ankete Katılan Çalışanların Soru17'ye Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	121
Tablo 4.23: Ankete Katılan Çalışanların Soru18'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	122
Tablo 4.24: Ankete Katılan Çalışanların Soru19'a Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	123
Tablo 4.25: Ankete Katılan Çalışanların Soru20'ye Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	124
Tablo 4.26: Ankete Katılan Çalışanların Soru21'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	125
Tablo 4.27: Ankete Katılan Çalışanların Soru22'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	126
Tablo 4.28: Ankete Katılan Çalışanların Soru23'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	127
Tablo 4.29: Ankete Katılan Çalışanların Soru24'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	128
Tablo 4.30: Ankete Katılan Çalışanların Soru25'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	129
Tablo 4.31: Ankete Katılan Çalışanların Soru26'ya Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı	130

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 2.1: Güdüleme Mekanizması	27
Şekil 2.2: Motivasyon	36
Şekil 2.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	42
Şekil 2.4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	43
Şekil 2.5: Vroom'un Motivasyon Modeli	59
Şekil 2.6: Lawler Porter'in mit teorisi (Şematik)	59
Şekil 2.7: Cranny-SMİTH'in Süreç Modeli	62
Şekil 2.8: Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi	66
Şekil 2.9: Kişİ ile İş Ortamının Karşılıklı Etkileşimi	74
Şekil 4.1: Ankete Katılan Çalışanların Yaşlarına Göre Oransal Dağılımı (%)	100
Şekil 4.2: Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyetlere Göre Oransal Dağılımı (%)	101
Şekil 4.3: Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Oransal Dağılımı (%)	102
Şekil 4.4: Ankete Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Oransal Dağılımı (%)	103
Şekil 4.5: Ankete Katılan Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Oransal Dağılımı (%)	104
Şekil 4.6: Ankete Katılan Çalışanların Ast st İlişkilerine Göre Oransal Dağılımı (%)	105
Şekil 4.7: Ankete Katılan Çalışanların Maaş Memnuniyetine Göre Oransal Dağılımı (%)	106
Şekil 4.8: Ankete Katılan Çalışanların Çabalarının Farkındalıklarına Göre Oransal Dağılımı (%)	107
Şekil 4.9: Ankete Katılan Çalışanların Soru4'e Göre Oransal Dağılımı (%)	108
Şekil 4.10: Ankete Katılan Çalışanların Soru5'e Göre Oransal Dağılımı (%)	109
Şekil 4.11: Ankete Katılan Çalışanların Soru6'ya Göre Oransal Dağılımı (%)	110
Şekil 4.12: Ankete Katılan Çalışanların Soru7'ye Göre Oransal Dağılımı (%)	111
Şekil 4.13: Ankete Katılan Çalışanların Soru8'e Göre Oransal Dağılımı (%)	112
Şekil 4.14: Ankete Katılan Çalışanların Soru9'a Göre Oransal Dağılımı (%)	113
Şekil 4.15: Ankete Katılan Çalışanların Soru10'a Göre Oransal Dağılımı (%)	114
Şekil 4.16: Ankete Katılan Çalışanların Soru11'e Göre Oransal Dağılımı (%)	115
Şekil 4.17: Ankete Katılan Çalışanların Soru12'ye Göre Oransal Dağılımı (%)	116
Şekil 4.18: Ankete Katılan Çalışanların Soru13'e Göre Oransal Dağılımı (%)	117
Şekil 4.19: Ankete Katılan Çalışanların Soru14'e Göre Oransal Dağılımı (%)	118
Şekil 4.20: Ankete Katılan Çalışanların Soru15'e Göre Oransal Dağılımı (%)	119
Şekil 4.21: Ankete Katılan Çalışanların Soru16'ya Göre Oransal Dağılımı (%)	120
Şekil 4.22: Ankete Katılan Çalışanların Soru17'e Göre Oransal Dağılımı (%)	121
Şekil 4.23: Ankete Katılan Çalışanların Soru18'e Göre Oransal Dağılımı (%)	122
Şekil 4.24: Ankete Katılan Çalışanların Soru19'a Göre Oransal Dağılımı (%)	123
Şekil 4.25: Ankete Katılan Çalışanların Soru20'ye Göre Oransal Dağılımı (%)	124
Şekil 4.26: Ankete Katılan Çalışanların Soru21'e Göre Oransal Dağılımı (%)	125
Şekil 4.27: Ankete Katılan Çalışanların Soru22'ye Göre Oransal Dağılımı (%)	126
Şekil 4.28: Ankete Katılan Çalışanların Soru23'e Göre Oransal Dağılımı (%)	127
Şekil 4.29: Ankete Katılan Çalışanların Soru24'e Göre Oransal Dağılımı (%)	128
Şekil 4.30: Ankete Katılan Çalışanların Soru25'e Göre Oransal Dağılımı (%)	129
Şekil 4.31: Ankete Katılan Çalışanların Soru26'ya Göre Oransal Dağılımı (%)	130

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>PY</b>	: Personel Yönetimi
<b>TSK</b>	: Türk Silahlı Kuvvetleri
<b>a.g.e.</b>	: Adı Geçen Eser
<b>bkz.</b>	: Bakınız
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>vb.</b>	:Ve Benzerleri
<b>vd.</b>	: Ve Diğerleri

## GİRİŞ

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminde motivasyonun çalışanlar üzerine etkisi ele alınmış ve konu ile ilgili bir alan araştırmasına yer verilmiştir.

İnsan kaynağı terimi, günümüzde örgütlerin hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsanın hem bir üretici hem de bir tüketici olarak varoluşu örgütlerin varlığını anlamlı kılmaktadır. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörelere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, son yıllarda önem ile üzerinde durulan bir konudur. Personel yönetimi kavramının kapsamını genişleterek onun yerini almıştır.

Her geçen gün rekabetin biraz daha önem kazandığı günümüzde, motivasyon araçlarını göz ardı etmeden oluşturulan yönetim sistemleri, işletmeleri bir adım daha öne çıkarabilir. İnsan kaynakları yöneticileri, motivasyonun önemini görerek işyeri olanakları çerçevesinde ekonomik motivasyon araçları, psiko-sosyal motivasyon araçları ve örgütsel-yönelimsel motivasyon araçlarının bir arada olduğu güçlü bir motivasyon sistemi oluşturmalıdır.

İşletmelerin verimli ve etkin olabilmeleri, ancak diğer tüm kaynaklar gibi insan kaynaklarını da etkin ve verimli kullanmaları ile mümkün olabilir. İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanılabilmesi ise, ancak işgören beklentilerinin tatmin edilerek hedefe yönelik çalışma isteğinin uyandırılması ve güçlendirilmesi ile mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi süresince belirli aralıklarla işgören beklentileri saptanarak uygun motivasyon araçları kullanılmalıdır.

Bu çalışmada, TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) personeli ve bankacılık sektöründeki çalışanlarının motivasyonunda etkin olan faktörlerin belirlenmesi, aralarındaki ilişkilerin ortaya koyulması amaçlanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminde motivasyonun önemi ile ilgili literatür taraması yapılmış; elde edilen bulgular ile oluşturulan anket çalışması TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) ve Bankacılık

sektöründe çalışan 258 personele uygulanmış ve elde edilen veriler, SPSS programına girilerek analiz edilmiş, değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; yönetim bilimi ve teorileri ile insankaynakları yönetimi ilkeleri birlikte geniş bir biçimde ele alınmıştır.

İkinci bölümde; motivasyonun farklı gözlerle tanımları, motivasyonun çeşitleri ve motivasyon teorileri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; insan kaynakları yönetiminde motivasyon konusu ele alınmış ve motivasyonda kullanılan özendirici araçlar açıklanmıştır.

Dördüncü ve son bölümü olan uygulama bölümünde ise; yapılan çalışmanın önemli unsurları ile özellikle elde edilen araştırma sonuçları ve bulguların daha sonra aynı kapsamda yapılacak olan çalışmalara olan katkıları değerlendirilmiştir. Başta motivasyon olmak üzere yönetici ve işgören ilişkisi ile alakalı her türlü doküman incelenerek her konuda kendi içinde yeterli ve tutarlı olacak şekilde bir kaynak döküman hazırlanmıştır.

## I.BÖLÜM

### 1.YÖNETİM BİLİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 1.1.YÖNETİM BİLİMİ

Yönetim bilimini, idarenin iyi bir biçimde yönetilmesi ve en iyi biçimde örgütlenme usüllerinin incelenmesi şeklinde açıklayabiliriz. Yönetim bilimi, sosyal bir bilim olup tanıtarak ve açıklayarak idare etmek amacını güder.

Bu bölümde yönetim bilimi genel hatları ile ele alınmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle yönetim biliminin gelişimi üzerinde durulmakta olup daha sonra ise; klasik, neo klasik, modern yönetimler ve Z teorileri anlatılmaktadır.

##### 1.1.1.Yönetim Biliminin Gelişmesi

“Yönetim faaliyeti insanın var olması ile ortaya çıkan bir olgu olmasına karşılık, sistematik ve bilimsel anlamdaki biçimsel gelişmesi ve yönetsel bilgi birikiminin gerçekleşmeye başlaması 19. yüzyılın sonlarına hatta bu bilgilerin geliştirilip kavramlaştırılması ve sistemleştirilmesi 20. yüzyılın ortalarına kadar getirilmektedir. Bununla birlikte yönetim tecrübesinin tarihin en eski çağlarına kadar uzandığı, göz kamaştıran uygarlıkların kurulabilmesinin hiç de küçümsenemeyecek bir yönetimle mümkün olabileceğini ileri sürenler olmuştur.”<sup>1</sup>

Yönetici, sanayi devrimi ile birlikte klasik yönetim anlayışını değiştirmiş ve küreselleşen dünyada etkin bir yönetim sağlayabilmek için değişik teknik ve metotlar geliştirmiştir. Yönetim sürecine bilimsel olarak yaklaşırken, içinde bulunduğu çevre, insanların sosyal, kültürel yapıları gibi bir çok etmeni gözlemlemek zorunda kaldığı için, genel geçer bir yaklaşım geliştirmek amacını gütmeye çalışmıştır. Sanayi toplumundan, bilgi toplumuna geçiş bunu gerektirmektedir.

Bilgi toplumunda çok uluslu şirketlerde çalışan üst düzey bir yönetici dünya vatandaşlarını yönetmek durumundadır. Her ne kadar günümüzde insanlar yaşadıkları yerlere ait davranış biçimlerini, sosyo-kültürel yapılarını koruyor olsalar

---

<sup>1</sup> Demirkan, M., Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul, 1998, s.4.

da, bilgi toplumunun geleceğini tahmin etmeye çalıştığımızda ortak bir yapıya gidildiğini görmek zor değildir. Bu yüzden, bir yöneticinin yönetim anlayışının tarihsel süreçteki yapısını ve değişimlerini, günümüzdeki yapıyı çok iyi bilirken, gelecekte de oluşacak bu yapıyı tahmin ederek kendini bu şekilde yetiştirmesi yakın gelecekte tercih edilen ve demode olmamış bir yönetici olmasını sağlayacaktır.

“Yönetim düşüncesinde ulaşılan bilgi birikimi ve sistemleştirme çabaları sonucunda 20.yüzyılın başlarından itibaren ortaya çıkan yönetim teorileri, yönetim bilim literatüründe “klasik”, “neo-klasik”ve “modern” yönetim teorileri olmak üzere üç kategoride incelenmiştir, 1970’li yıllardan sonraki gelişmeleri bazı yazarlar “neo modern” yönetim yaklaşımları olarak ayırmışlar ve yönetim teorilerini dört ana başlıkta ele almışlardır.”<sup>1</sup>

### **1.1.2.Klasik Yönetim Teorisi**

“Klasik yönetim düşüncesinin temeli Frederik W.Taylor'un öncülük ettiği ‘Bilimsel Yönetim’ Henri Fayol'un öncülük ettiği “Yönetim Teorisi” ve Max Weber'in “Bürokrasi Modeli” oluşturmaktadır. Klasik düşüncenin temel varsayımları, önceden belirlenmiş ve kurallara göre, organizasyonun tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur. Bu sebeple bu düşünce ekolüne ‘Makine Teorisi’ veya ‘İlkeler Yaklaşımı’ adı verilir.”<sup>2</sup>Klasik yönetim teorisinin temel düşüncesi; işletmenin bir makine gibi belirlenen kurallara göre yönetilmesidir.Bu teoride; işletme içerisinde yapılan rutin işlerde insan kaynağı verimli bir şekilde kullanılarak bir organizasyonel yapı içerisinde, makinalara ek olarak kullanılacağını savunduğundan bahsedilebilir.

“Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management Approach), üretim ve yönetim faaliyetinin bilimsel olarak incelenmesi ve uygulamalarının bilimsel esaslara dayandırılması gerektiğini savunmaktadır. Verimsiz çalışmayı ve israfı ortadan kaldırmak, işçi ve yönetim çatışmasını asgari düzeye indirmek ve işbirliğini sağlamak amacı taşımaktadır.Görevlerin planlaması ile uygulaması birbirinden ayrılmalıdır. İşlerin her bir ögesi bilimsel bir analize tabi tutulmalı ve uzmanlaşılmalıdır. İşçiler işe göre seçilmeli ve eğitilmelidir. Teşvik edici ücret sistemleri geliştirilmelidir. Bu ilkelere göre kurulan sistem sürekli denetlenmelidir. Bilimsel yönetim teorisi, daha çok organizasyonların alt kademelerindeki işlerin

---

<sup>1</sup> Demirkan, a.g.e., s.5.

<sup>2</sup> Dinçer, Ö., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996, s.23.



incelenmesi, standartlar ve ücret sistemleri ile ilgili prensiplerin geliştirilmesi, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun nasıl etkin bir şekilde kullanılacağını açıklamaya çalışan bir yönetim teorisidir.”<sup>1</sup>

“H.Fayol’un (1841-1925) ‘Yönetimsel Teori Yaklaşımı’ ile M.Weber’in Bürokrasi Modeli’ yaklaşımları da formel organizasyon yapısının oluşturulmasına dayanmaktadır.”<sup>2</sup>

Fayol, üst yönetim bilimini geliştirmeye çaba sarfetmiş ve yönetime yukarıdan bakmıştır. Geliştirdiği ilkeler günümüzde, planlama ve organizasyon yapıları için geniş ölçüde kullanılmaktadır. Bunlardan en çok kullanılanları yönetim ve emir birliği ilkeleridir. “Fayol, yönetimsel teorisinde özellikle organizasyon ve yönetim üzerinde durmakta planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol ilkeleriyle yönetim fonksiyonlarının temelini atmıştır. Bunlara ilave olarak iş bölümü ve uzmanlaşma, yetki, disiplin, komuta birliği, yürütme birliği, ortak amaçların bireysel amaçlara üstünlüğü, ücretle güdüleme, merkezîyetçilik, hiyerarşi, düzen, eşitlik, işgören dengesi, yaratıcılık ve birlik duygusu ilkelerinde verimlilik için uyulması gereken ilkeler olarak iddia etmiştir.”<sup>3</sup>

Alman sosyoloğu Max Weber’e göre; “bürokratik yapı, ideal bir yönetim ve organizasyon biçimidir. Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan bir iş bölümü, açıkça belirlenmiş hiyerarşik bir yapı mevki ve pozisyonlara göre oluşmuş ilke ve yöntemler, gayri şahsi ilişkiler, teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçimi ve terfisi gibi ilkelere dayanmaktadır. Başarı için bu ilkelere uyulması gerektiğini vurgulayan Weber’e göre ‘otorite’ şarttır. İlke ve kurallara kesin itaat gerekir. Bu, günlük dilde kullanılan, işlerin geciktirilmesi ve kırtasiyecilik anlamının aksine, geniş bir alana yayılmış organizasyonların rasyonel ve objektif esaslara uygun olarak düzenlenmesi sürecidir. Belirli bir büyüklüğü aşan ve yüzyüze temasın kayb olduğu organizasyon, bürokrasi özelliklerini kazanmaya başlar.”<sup>4</sup> Günümüzde var olan büyük işletmelerde olduğu gibi işletme içerisinde hiyerarşik bir düzen kurulur ve hiç kimse bu düzeni terk etmez. İş ilişkileri ağır basar ve objektif esaslara çalışanlar uyar.

---

<sup>1</sup>Demirkan, a.g.e., s.5.

<sup>2</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1998, s.49.

<sup>3</sup> Sabuncuoğlu, Z., İş İdaresi, Eskişehir, 1984, s.25.

<sup>4</sup> Dinçer a.g.e., s.24.

Yönetim bilimine, ideal bürokrasi karakteristiklerini tanımlayarak katkıda bulunmuştur. Otorite konusunda da fikirler üretmiştir. Weber'e göre 3 çeşit otorite vardır. Birincisi, otorite sahibi olana kişinin özelliklerinden kaynaklanan karizmatik otoritedir. Otorite sahibi olmazsa geçerli değildir. En güzel ve en iyi örnek, Atatürk'tür. İkincisi; geleneksel otoritedir. Otorite sahibi kişi geçmiş bağlarından, özellikle ailevi özelliklerinden bu otorite şeklini getirir. Örneğin; kabile reisleri. Üçüncüsü ise; yasal otoritedir. Modern devlet sistemlerinde bürokrasinin getirdiği bir otoritedir ve mevki veya koltuk bu otoriteyi taşır. Cumhurbaşkanının her zaman aynı otoritesi vardır.<sup>1</sup>

### **1.1.3. Klasik Yönetim Düşüncesinin Eleştirisi**

Klasik yönetimle, işçilerin yeni ve daha iyi çalışma yöntemleri tasarlama ve araç geliştirme konularında becerilerini kullanma imkanı daha azdır. Bir işçinin günlük çalışmasında kendine uygun gördüğü araç ve yöntemleri kullanmasına izin verilmemektedir.<sup>2</sup>

Klasik yönetim teorisi; işletmeyi, örgütü veya organizmayı bir makine olarak görmektedir. İnsanı da bu organizmayı tamamlayan bir robot olarak görmüştür. Bu sebeple pek çok eleştiri ile karşılaşmıştır. Özellikle Taylor'un insan kaynağına değer vermeyen ve sadece üretimi ve sonucu düşünen birisi olduğu yaygınlaşmış ve klasik yönetim düşüncesi bir çok itiraz ve eleştiriler ile karşılaşmıştır.

### **1.1.4. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi**

“Klasik yönetim teorisi organizasyonu bir makina, insanı da; onu tamamlayan bir robot gibi gördüğü için birçok eleştiri ve itirazla karşılaşmıştır. Bunun yanında 1929-30'daki ekonomik krizin de etkisiyle problemlerin artmasıyla yeni arayışlar başlamış, insan eksenli davranışsal yönetim akımı başlangıçta “Beşeri İlişkiler Yaklaşımı (Human Relations Approach)” olarak gelişmiş, daha sonra İKY (Human Resource Management)” biçimini almış, günümüzde de “Örgütsel Davranış (Organizational Behavior) olarak devam eden ve esas itibarıyla insan davranışlarının esas alan akımdır.”<sup>3</sup> Neo klasik yönetim yaklaşımında yapılan uygulamalarda teknik

<sup>1</sup><http://asbava.blogspot.com/2011/10/weber-otorite-cesitleri>.(24.09.2012)

<sup>2</sup> Taylor, W., F., Bilimsel Yönetimin İlkeleri, (Çeviren Akın, H., B.) Konya, 2007, s.86

<sup>3</sup> Dinçer, a.g.e., s.25.

ve fiziksel koşullar kontrol edildiğinde işletme verimliliği artışının devamlı olmasının sebebi, grup oluşturma ve çalışanlar arasındaki sevgi bağlarının güçlü oluşundan kaynaklandığı bulunmuştur.

Klasik yönetim yaklaşımının, insanı bir makine gibi görmesi çok büyük bir hata olarak görülürken, neo-klasik yaklaşımın da bütün dikkatleri insan ögesine vermekle aynı hatayı yaptığı ileri sürülmüştür. Daha sonra gelen araştırmacılar yalnız insanı esas almakla bir işletmenin bütün problemlerinin çözülemeyeceğini ileri sürmüşlerdir.

“Neo-klasik yönetim düşüncesi, klasik yönetim yaklaşımı ile birlikte ele alındığında, artık yöneticilerin yararlanabileceği birçok kavram olmaktadır. Davranışsal yönetim yaklaşımı da denilen neo-klasik yönetim anlayışının başlıca kavramları; insanın özellikleri, davranışları, güdülemesi, yönetime katılması, tatmini gibi kavramlardır.”<sup>1</sup>

#### **1.1.5.Modern Yönetim Teorileri**

“Toplum değerlerinin zamanla değişmesi, sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak işletmelerin de büyüüp karmaşık hale gelmesi işletmelerin sorunlarına klasik yollarla çözüm getirilmesini yetersiz kılmış; klasik teorilerin eksikliklerini gidermek amacıyla yapılan çalışmalar sonunda modern yönetim teorileri gelişmiştir.”<sup>2</sup> Bu teorilerin en önemlileri ise durumsallık yaklaşımı ve sistem yaklaşımıdır.

Durumsallık yaklaşımı, en uygun organizasyon yapısına ulaşılması gerektiğini savunur. En iyi organizasyon yapısına ulaşmada da çevre faktörlerinin bunu şekillendirdiği üzerinde durur. Organizasyonun en uygun çevre koşullarında ve en uygun yapıda olması gerekir.<sup>3</sup>

“Sistem yaklaşımına göre, bir sistem alt sistemlerden meydana gelir. Aynı zamanda her sistem kendisinden daha büyük olan bir başka sistemin alt sistemidir. Örnek vermek gerekirse, pazarlama bir sistemdir; ama işletme sistemi kendisinden

---

<sup>1</sup> Dinçer, a.g.e., s.26.

<sup>2</sup> Demirkan, a.g.e., s.7.

<sup>3</sup> Demirkan, a.g.e., s.8.

daha büyük bir sistemdir. Dolayısıyla işletme sistemi, pazarlama alt-sistemidir.”<sup>1</sup> Sistemi bütünü ile ele alıp, geniş bakış açısı ile değerlendirmek, günümüzün başarılı yöneticilerinin kullandığı ve kullanması gereken bir bakış açısıdır.

#### 1.1.6. Z Teorisi

“Z Teorisi, organizasyonlarında Japon işletmelerindeki gibi ömür boyu istihdam yoktur. Ancak uzun süreli çalışma uygulaması vardır. Terfi ve değerlemeler, kişisel özellikler esas alınarak yapılmaktadır. Fakat; ABD işletmelerine oranla daha yavaş olmaktadır. Şirkete özgü becerilerin geliştirilmesi amacıyla işletme içindeki çeşitli görev ve bölümlerde rotasyon uygulanarak mesleğe değil; işletmeye yönelik uzmanlaşma sağlanmaktadır. Biçimsel denetim uygulamaları yerine çalışanların birbirlerini doğal olarak denetledikleri informal ve açık olmayan bir denetimin geliştirildiği, insanlar arası ilişkilerin daha samimi olduğu ve işletme içinde eşitlikçi bir ortamın oluşturulduğu görülmektedir. Japon işletmelerindeki gibi katılımcı bir nitelik taşımasına rağmen, batılı şirketlerdeki gibi kararın asıl sorumluluğu kişilere bırakılmıştır. Bu sistemde danışılan, fakat sorumluluğun ferde bırakıldığı bir yöntem esastır. Z Teorisi, bu özelliğiyle Japon organizasyonundan ayrılırken, Amerikan tipi organizasyonlarla benzeşmektedir.”<sup>2</sup>

Z Tipi bir organizasyonu oluşturmak isteyen işletmelerin dikkat etmesi gereken hususlar şöyle özetlenmiştir:<sup>3</sup>

- “Z Teorisi ve kişisel işlevler iyi anlaşılmalı ve işletme sürekli denetlenmelidir.
- Hedef felsefe, açıkça tanımlanmalı; bu da kendisine uygun organizasyon ve teşviklerle icra edilmelidir.
- Hem yöneticiler hem de çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi için gerekenler yapılmalıdır.
- Sendikanın katılımı ihmal edilmemelidir.

---

<sup>1</sup> Demirkan, a.g.e., s.8.

<sup>2</sup> Düren, Z., İşletmelerde Kalite Çemberleri, İstanbul, 1990, s.5.

<sup>3</sup> Pekdemir M., I., İşletmelerde Kalite Yönetimi, Kavramlar Kalite İyileştirme Süreci, Vakalar, İstanbul, 1992, s.51.

- İşgücünde süreklilik sağlanmalıdır.
- Başarı ölçümünde aceleci olunmamalı, çalışanların her an yüzde yüz başarı performansı gösteremeyeceği bilinmelidir.”

Bu tip organizasyonlar bir aileye benzetilmesinden dolayı, sahip oldukları özelliklerin ancak organizasyon içerisinde oldukça gelişmiş zengin bir sosyal dokunun ve organizasyona özgü bir kültürün oluşmasına imkan sağlandığı ölçüde bir anlam ifade edeceği vurgulanmıştır.

## **1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Bu bölümde İKY konusu genel hatları ile ele alınmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle İKY'nin tanımı, amaçları ve ilkeleri üzerinde durulmakta ardından tarihsel gelişimi ve fonksiyonları anlatılmaktadır. Daha sonra İKY'nin personel yönetiminden farkı ve stratejik boyutu ele alınmakta, son olarak da yetkinlik bazı İKY ve İKY'de yeni yaklaşım konuları aktarılmaktadır.

### **1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı**

“İnsan kaynağı ifadesi günümüzde örgütlerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsanın hem bir üretici hem de bir tüketici olarak varoluşu örgütlerin varlığını anlamlı kılmaktadır. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörelere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir.”<sup>1</sup>

İKY, son yıllarda önemle üzerinde durulan bir konudur. Personel yönetimi kavramının kapsamını genişleterek onun yerini almıştır. 1980'lerden itibaren bu isim altında tartışılmaya başlanmış ve halen tartışılmaya devam etmektedir.

İKY'nin tanımlanmasında üç tip yaklaşımın etkili olduğu görülmektedir:<sup>2</sup>

- “Genel olarak İKY'ni personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak ele alan yaklaşımlar,

<sup>1</sup>Kaynak, T., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, s.15.

<sup>2</sup> Sağlam, Ö., Küresel Rekabet İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi, (Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Bursa, 2000, s.47.

- İKY'yi personel yönetiminden farklı görüp, İKY'nin bir kurama dayandırılması gerektiğini, kuram geliştirmenin de sosyal bilimlere dayanılarak mümkün olabileceğini ileri süren yaklaşımlar,
- Stratejik İKY yaklaşımı.”

“Birinci yaklaşımda temel düşünce, örgüt içinde personelin işlevsel faaliyetleridir. Bu yaklaşımda İKY konuyu bir bütün halinde ele alırken, personel yönetimi daha dar bir kapsamda ele almaktadır. İkinci yaklaşımda; geliştirilen kuram ile yöneticilere İKY ve düşüncesi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır. Kuram, insan kaynakları politikaları, insan kaynakları çıktıları ve örgütsel çıktılar olmak üzere üç unsuru kapsamaktadır. Üçüncü yaklaşım olan stratejik insan kaynakları yönetimi de örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre İKY, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, nasıl istihdam edileceği ve nasıl yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır.”<sup>1</sup>

“İKY, çalışanların rekabet ortamında çeşitli avantajlar elde etmeye çalıştıklarını dikkate alarak, örgüt stratejilerinin insan kaynakları uygulamalarıyla birleştirilmesi ve insan kaynakları uzmanlarının verimlilik hedeflerine ulaşmak için örgütlerdeki yöneticilerle iş birliği yapmaları gerektiği fikrini içermektedir.”<sup>2</sup> İKY; örgütü bir bütün halinde ele alır ve o bütünlüğü bozmadan verimlilik amaçlarına ulaşmaya çalışır. Örgüt stratejilerini gerçekleştirirken, işgörenlerin haklarını da korur.

“İKY; en yalın şekilde, örgütteki tüm insanlar ile ilgilikonuların bir organizasyonudur, şeklinde tanımlanabilir.”<sup>3</sup> Yani, örgütte çalışan tüm personelin ve onlarla ilgili her konuyu bir bütün halinde ele alır.

“İKY, en geniş anlamıyla ise bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İKY; bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması

---

<sup>1</sup> Sağlam, a.g.e., s.48-49.

<sup>2</sup> Ergin, C., İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım, Ankara, 2005, s.3.

<sup>3</sup> Dessler, G., Human Resources Management, New Jersey, Prentice Hall, 1997, s.15.

için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir.”<sup>1</sup> İşletmenin hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli bir şekilde kullanılması; bununla beraber işgören gereksinimlerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması insan kaynaklarının önemini bir kez daha vurgular.

“İKY; örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir.”<sup>2</sup>

Modern anlamda insan kaynakları yönetimi, bir taraftan personelin bulunmasını ve seçilerek işe yerleştirilmesini içerirken, diğer taraftan da personelin eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve haklarının verilmesi gibi faaliyetleri kapsar.

Bir personel fonksiyonu olarak İKY'nin iki temel hedefi vardır.<sup>3</sup>

- “İnsan kaynaklarının, organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
- İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.”

“İKY'nin başarısı; beceri sahibi, istekli ve verimli çalışan topluluğu yaratmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin, insanların gelişmesini ve yüksek performansa ulaşmasını sağlaması, çalışanlarının bireysel başarılarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür.”<sup>4</sup>

İKY'nin bir firmaya getireceği katkılar şöyle özetlenebilir.<sup>5</sup>

- “İnsan kaynaklarını bilinçli bir şekilde yönetmek firma için bir yatırımdır ve karlılık getirir.
- İKY, işletmeye sürekli gelişim olanakları sağlar.

---

<sup>1</sup>Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.32.

<sup>2</sup> Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1998, s.1.

<sup>3</sup>Palmer, M. ve Winters, K., T., İnsan Kaynakları, (Çeviren Şahiner, D.) İstanbul, 1993, s. 25.

<sup>4</sup> Barutçugil, a.g.e., s.33.

<sup>5</sup>Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2008, s.5.

- Çalışanların iş güvenliği ve iş sağlığı gibi çıkarlarının korunmasına katkıda bulunur.
- İKY, her türlü kaygıdan uzaklaşarak değişime açık ve sürekli başarıya yönelik insanlar yaratılmasına yardımcı olur.”

İnsan kaynakları fonksiyonu işletmedeki diğer fonksiyonların hepsi ile işbirliği halindedir. Çalışanların bireysel başarılarını sağlamak ve bunu işletme başarısına dönüştürmek için bu işbirliği zorunludur.

“İKY, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunar. Bu çerçeve içinde yer alan faaliyetlerin tümü, işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmesini, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını ve aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayacak şekilde planlanmalı, örgütlenmeli, yönlendirilmeli, koordine ve kontrol edilmelidir.”<sup>1</sup> İKY, işletmede diğer departmanlar ile aynı seviyede bir departman olmamalı; bütün departmanlardaki işgörenlerin planlanmasını, örgütlenmesini ve koordine edilmesini sağladığı için direkt olarak tepe yöneticisine bağlı olmalıdır.

“İKY'nin organizasyon içindeki rolü, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır. İnsan kaynakları bölümü hem operasyonel rolleri hem de stratejik rolleri birlikte götürmelidir. Hem kontrol eden, hem de bir ortak olmalıdır; kısa ve uzun dönemde hem niteliksel hem de niceliksel hedefler koymalıdır.”<sup>2</sup>

Günü kurtarmaktan ziyade geleceğe hazırlıklı olmayı öngören İKY'nin en önemli hedefi doğru kişileri, doğru zamanda, doğru işlere yerleştirerek en üst düzeyde verim elde etmektir.

---

<sup>1</sup> Bilgin, L., İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 2004, s.6.

<sup>2</sup> Solaklar, A., İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi ve Bir Uygulama, (Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Erzurum, 2003, s.28.



### 1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

“Organizasyonlarda amaçları başarabilmek için gelecekteki insan kaynağı gereksinimlerinin belirlenip planlanması, planlanan sayıda ve nitelikte adayların bulunması, seçilmesi ve işe alınması İKY'nin sorumlulukları arasında bulunduğu gibi onların işe alıştırmaları, değişen iç ve dış koşullara uyum sağlayabilmeleri için eğitilmeleri, geliştirilmeleri, başarılarının değerlendirilmesi, ücretlendirilmeleri, tazminat, ödüllendirme, disiplin, cezalandırma, işgüvenliği ve sağlıkla ilgili işlemlerinin yürütülmesi de aynı birimin görevlerindedir. Bütün bunlara İKY'nin işlevleri denilmektedir.”<sup>1</sup>

İşletmede insan kaynağını belirleyip planlamadan işgörenlerin ödüllendirmesine ve diğer haklarına kadar işlevi olan insan kaynakları yönetimi en üst yöneticiye bağlı olmalıdır. Tepe yöneticisine danışmanlık yapmalı, yöneticiyi yönlendiren tek objektif unsur olmalıdır.

### 1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

“İnsan kaynakları yönetimi, 1.Dünya savaşına kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemişse de, bu alanın ortaya çıkmasına neden olan gelişmeleri endüstri devrimine ve orta çağa, belki de yönetim tarihiyle özdeşleştirmeye kadar götürmek mümkündür. Orta çağda kasaba ve köylerin büyümesi sonucu yeni mal ve hizmetlere ihtiyaç duyulurken, feodal sistemde şehirlere kaçan serilerin iş arama çabalarının da artmasına neden olmuştur. Esnaf faaliyetlerinin bu yıllarda oluşturmaya başladığı loncalar, bu günün işveren kurumlarının öncüleri sayılmaktadır. Daha sonra endüstri devrimiyle ortaya çıkmaya başlayan büyük imalat işletmelerine sahip sanayi ekonomisi ve sonuçta yönetimin bir bilim olarak incelenmeye başladığı Bilimsel Yönetim akımı ile bunu izleyen ekonomik ve askeri krizler dönemlerinin personel yönetiminin evrimsel gelişimine katkıları büyük olmuştur.”<sup>2</sup>

“Geleneksel işletme yapısına özgün nitelik kazandıran ve sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan Taylorizm akımının işgören ilişkilerine rasyonel bir yaklaşım sağlamasına karşın, personel yönetiminde işe alma, eğitim ve ücretleme teknikleri

<sup>1</sup>Yıldırım, S., Yerel Yönetim ve Demokrasi, İstanbul, 1994, s.11.

<sup>2</sup> Can, H.,Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1994, s.8.

konularında sadece verimlilik ve etkinlik ilkelerinin ön plana alınması eleştiri konusu olmuş, çalışanları kullanılan makinalarla eşdeğerde gören yeteneklerini sömürmeyi planlayan, eğitimi ve verilen ücreti ekonomik açıdan yorumlayan Taylorizm akımı zaman içinde geçerliliğini yitirmeye başlamıştır.”<sup>1</sup> O dönemde tutulan personel bölümündeki ilk kayıt, daha sonra genişleyerek personel yönetimini getirdi. Personel bölümünün üretime dönük katı yapısı değişerek yasal ve işletme içerisinde yönetsel düzenlemelere yönelerek personel yönetiminin temelleri atılmış oldu.

“Personel işlevinin geleneksel yapısı giderek silinirken, bu kez ortaya Elton Mayo ile birlikte (1930'lu yıllar) beşeri ilişkiler ekolünün (Neo-Klasizm) çıktığı ve geliştiği izlenir. 1930'ları izleyen yıllarda siyasal demokrasiye paralel olarak gelişen endüstriyel demokrasi anlayışı içinde bireysel özgürlükler ile işletmede çalışanlara uygulanan otorite arasında bir denge kurulmaya çalışılır. General Electric firmasında gerçekleştirilen deneyler sonucu, işgörenlerarası ilişkilerin derecesi, moral düzeyi ortak amaçlar ya da çıkarlar yönünde bir işletmeye bağlı olmak faktörünün çalışanların verimliliği ve tatmini açısından büyük önem taşıdığı ortaya çıkar.”<sup>2</sup>

“Maslow'un ihtiyaçlar teorisine göre, verimlilikte başarı sağlamanın en iyi yolu insan gücü potansiyelini en yükseğe çıkaracak şekilde insanların ihtiyaçlarını karşılamak çalışma ortamında başarısızlık korkusunu silerek güveni yerleştirmektir.”<sup>3</sup>

“Bu dönemlerde motivasyon ile ilgili görüşler tartışılırken, aynı yıllarda Japon tipi yönetimin batı tipi yönetimden farklı olan tarafları Quichi'nin toplam kalitede önderlik eden ve destek veren Z tipi yönetim teorisini geliştirmesine neden olmuştur. Bütün bu gelişmelerin, İKY sisteminin geliştirilmesine önemli katkıları olmuştur.”<sup>4</sup>

“Giderek personele ait kayıt tutma fonksiyonundan uzaklaşan personel yönetimi, personelin verimli çalışmasını sağlayacak tüm konularla ilgilenmeye

---

<sup>1</sup> Adalı, S., Personel Yönetimi, İstanbul, 1986, s.8.

<sup>2</sup> Adalı, a.g.e., s.6.

<sup>3</sup> Onay, İ., Kalkınma Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları, Personel Yönetimi, Verimlilik Dergisi, Nisan 1993, s.13.

<sup>4</sup> Dereli, T., Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları, Yeni Yönetim Teknikleri, İstanbul, 1995, s.110.

başlamışlardır. 1970'lerde “İş hayatının kalitesi (Quality Of Work Life)’nin verimliliği yönetmeye başladığına dikkat çekilirken, 1980’li yıllarda, personel yönetimi yerine İKY kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Personel yönetimi, örgütün insan kaynaklarının günlük yönetimiyle ilgilenirken; İKY, insan kaynaklarının stratejik planlamasını ve yönetimini kapsar.”<sup>1</sup>

“Yapılan birçok araştırma ve deney dizisi ile üretim süreci ve değişen teknoloji içinde sosyal yalnızlığa itilen bireyin kurtuluş umudu aranmaya başlanmıştır. Gerçekten insan davranışlarının kökenine inilmedikçe, onu işe yönlentmeye çalışmaya özendirmeye verimli sonuç almaya imkân yoktur. Bu açıdan günümüzde personel işlevinin sadece bir kayıt tutma, işe alma, disiplin işlerini yürütme ve yetiştirme gibi konularla sınırlandırılmayacağı, bunların dışında beşeri ilişkilere ve davranışlara yönelik bir personel politikasının bilimsel olarak uygulanma gereği ortaya çıkmıştır.”<sup>2</sup>

“İnsan kaynakları maliyetinin artması, üretkenliğin düşmesi, eğitim düzeyinin yükselmesine karşılık çalışanların tatminsizliği vb. çağdaş nedenlerle personel yönetimine daha çok eğilildiği gibi küreselleşmenin getirdiği koşullara yanıt verme, göçlerin ve kaçak işçilerin getirdiği işgücü çeşitliliği, teknolojideki hızlı değişim, kadroları azaltma ve yetki devri gibi yeni gelişmeler de personel yönetimine daha farklı ödevler yüklemiştir. Bunlara ek olarak kariyer geliştirme, karara katılma taleplerinin yanında uluslararası çalışma örgütünün tavsiye ve kararları da yönetim göz önünde bulundurmaya zorunda kaldığı konular arasına girmiştir.”<sup>3</sup>

Tüm organizasyon teorilerinin görüşlerini temellendirdikleri ana unsur, insan ve onun davranışlarını belirleyen yapısıdır. Genel olarak geliştirilen teoriler seri ve yumuşak İKY olarak nitelenebilir.

“Organizasyonda çalışan insanlara diğer üretim faktörleri gibi yaklaşılamayacağını, çünkü onların hissettiklerini ve reaksiyon verdiklerini kabul eder. Burada çalışanlar, organizasyonun görevinden, değerlerinden, ilkelerinden, planlarından haberdar edilirler ve organize de söz hakları vardır.

---

<sup>1</sup> Mathis, R., L., ve Jackson, H., J., Personnel/Human Resources Management West Publishing Company, New York, 1994, s.6.

<sup>2</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.24.

<sup>3</sup> Can, a.g.e., s.9.

Ayrıca,kendi kendini yöneten çalışma grupları oluşturulma yoluyla çalışanlara görelî bir özerklik sağlanarak,kurum içi demokrasi pekiştirir. Burada,çalışanların gereksinimlerinin kuruluşun amaçlarıyla her zaman çakışmasının olası olmadığı kabul edilerek,çoğulcu bir yaklaşımla bunlar arasında denge kurulmaya çalışılır.”<sup>1</sup>

Son yıllarda bir yandan işgörenden en yüksek veriminde edilme yol ve yöntemleri üzerinde durulurken,öte yandan sosyal örgüt yaklaşımı içinde işgörenlerle görüşerek,danışarak ve yönetime katarak çalışmaya özendirici teknikler geliştirilmiş ve nihayet sendikal ilişkilere giderek artan önem verilirken,devletin de işçi-işveren ilişkilerine düzenleyici ve denge sağlayıcı unsur olarak girdiği izlenmiştir.

#### **1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Felsefesi**

Hem üretim hem de hizmet sektöründeki organizasyonların paylaştığı amaçlara çalışanların verimli olması ile ulaşılır. O halde, çalışanlara, değişen maliyet ögesi olarak değil; yatırım yapılan değerli kaynaklar (varlıklar) olarak bakmak gerekmektedir. Yatırım yapılarak yani eğitilerek, varolan değerli artırılır.

“Örgütsel etkililik, bütünleşmiş, örgüt ve insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesine ve örgütsel kültüre biçim verilmesine yakın ilgi ve dikkat göstermekle artırılabilir. Personel yönetiminin her yönü, örgüt yönetimiyle bütünleşmeli ve istenen örgüt kültürünü güçlendirmelidir.”<sup>2</sup>

İnsan kaynaklarından optimum düzeyde yararlanma, tutarlı ve uyumlu politikalar geliştirmekle olanaklıdır. Çalışanların ve çalıştırmanın ortak çıkarlarının gözetilmesi, örgütün başarısı için ön koşuldur. Böylece, personelin örgüte bağlılığı artar. Performansı iyileştirici önlemler arasında, personelin yaratıcılığını ve enerjisini gösterebilmesine olanak sağlanır.

“İKY, bireyi, örgüt içinde ve dışında tüm boyutlarıyla sorgulayıp işe koşmayı amaçlar. Bu süreçte, çağdaş insan felsefesinin çağdaş örgüt yönetimini

---

<sup>1</sup> Yıldırım, a.g.e., s.9-10.

<sup>2</sup> Armstrong, M., Human Resource Management, London: Kogan, 1991, s.10.

biçimlendirmesi, personel yönetiminin bu yaklaşımla çağdaştırılması öncelik kazanmaktadır.”<sup>1</sup>

“İKY,kapsamında birey, yalnızca örgüt içindeki konumuyla değil; tüm varlığı ve yaşantısıyla bir “durum” olmaktan çok, bir “süreç” olarak kabul edilmektedir.”<sup>2</sup>

### **1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

İKY'nin amaçları, İKY felsefesinden kaynaklanmakta olup şu şekilde belirtilebilir:<sup>3</sup>

- “Çalışanlarının hedefler bakımından önemi konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- Çalışanların kapasitesinden gereği gibi yararlanmak, potansiyellerini (gizli güçlerini) ussal biçimde değerlendirmek,
- Çalışanların ve örgütün performansını artırmak; çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak,
- İnsan kaynağı politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültüre yeni bir biçim kazandırmak,
- Kaynakları örgütün gereksinmelerine uyumlu duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek,
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak,
- Yenilikleri, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar yaratmak,
- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba sarfetme yararına esnek hareket etme istekliliği özendirmek.”

<sup>1</sup> Açıklan, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1984, s.9.

<sup>2</sup> Canman, D., Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara, 1995, s.58.

<sup>3</sup> Canman, a.g.e., s.58.

“İKY, yarışma ortamında üstünlük kazanılması amacıyla, örgütün tüm kaynaklarından katma değer elde etmesi için çalışanların yönetimine ilişkin işletme yönetimi yönelimli bir yaklaşımdır.”<sup>1</sup>

### 1.2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İKY yaklaşımının özellikleri aşağıda belirtilmektedir. Ne var ki, bu özellikler değişik örgütlerde değişik biçimlerde yaşama geçmektedir. Bu durumda, geçimsel (ekonomik) ve siyasal çevre koşullarının, endüstriyel ilişkiler atmosferinin ve ilgili ülkenin uygulamasının büyük rolü vardır. İKY yaklaşımı, ülkelerin kültürlerine, geleneklerine, örgütün çok uluslu şirketlerinin bir bölümü olup olmamasına, örgüt yapısına, teknolojilere, ürünlere ve pazarlara göre farklı biçimlerde uygulanabilmektedir.

Bu özellikler üzerinde dururken, bunların nasıl uyguladıklarına veya uygulanabildiklerine ilişkin bir dizi varsayım geliştirmek ve bunların doğruluğunu sınamak gereklidir.

Bundan başka, örgütlerin, bir İKY kültürünün kapsamını belirlemeden önce bir dizi çekinceyi gözönünde bulundurmaları gerekmektedir.

İKY'nin en tipik özelliklerine gelince, bu özellikler şunlardır:<sup>2</sup>

- “Tepe yönetiminin güdümünde bir etkinliktir.
- İKY'nin yürütülmesinde sorumluluk eylemci birim yöneticilerine aittir.
- Örgüt-personel (stratejik elverişlilik) bütünleşmesini sağlamak, İKY'nin amacıdır.
- Kapsamlı ve uyumlu bir yaklaşımı, istihdam politikaları ve uygulamaları için kabul etmiştir.
- Güçlü kültürlere ve değerlere önem verir.

---

<sup>1</sup> Canman, a.g.e., s.59.

<sup>2</sup> Armstrong, a.g.e., s.23.

- Çalışanların tutumsal ve davranışsal özelliklerine büyük önem verir.
- Çalışma ilişkileri çoğulcu olmaktan ziyade tekçidir, kolektif olmaktan çok bireyseldir, düşük güvenden ziyade yüksek güven üzerinde durur.
- Örgütlenme ilkeleri organiktir ve yerleşmiştir. Esnek roller ve ekip çalışması önem taşır.
- Ödüller, performansa, beceriye ve yeteneğe göre farklılık gösterir.”

### **1.2.7. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri**

“İlkeler örgütte insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine imkân verir. Örgütten örgüte farklılık göstermekle ve zamana göre değişmekle beraber, İKY alanında bazı ortak ilkeler geliştirilmiştir. Bunların başlıcaları yeterlilik, kariyer, eşitlik, güvence ve yansızlık ilkeleridir.”<sup>1</sup>

#### **1.2.7.1 Yeterlilik İlkesi**

“Etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların bütünüdür. Yeterlilik ilkesi, yalnızca örgüte girişi değil; örgüte girdikten sonra, etkinliği sağlayıcı uygulamaları da içermektedir. Örgüte girişte ve örgütte yükselmede ırk, din, dil, medeni durum, cinsiyet, yaş, bedensel özür, siyasi eğilimler dikkate alınmadan yalnızca işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek, başarının dikkate alındığı bir sistem uygulanmalı, eşit işe eşit ücret ödenmelidir.”<sup>2</sup>

Kısaca; yeterlilik ilkesi, etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların bütünüdür, diyebiliriz. Geniş anlamda yeterlilik ilkesi, sadece örgüte girişi değil; örgüte girdikten sonra etkinliği sağlayıcı unsurları da içermektedir.

---

<sup>1</sup>Yüksel, a.g.e.,s.19.

<sup>2</sup>Yüksel, a.g.e., s.20.

### **1.2.7.2.Kariyer İlkesi**

“Pozisyon, görev ve kadro sistemi de denilen işe yönelik kariyer sisteminde, işe alınacak kişinin atanacağı görevin ya da kadronun gerektirdiği tüm nitelikleri hizmete girmeden önce kazanmış yani uzmanlaşmış olması öngörülür. Yapılacak iş önemli olduğu için işe girişte kişinin yaşı veya kıdemi değil; işle ilgili olarak geliştirdiği bilgi, beceri ve uzmanlık ya da deneyim önem kazanır. Kişi görevin gerektirdiği nitelik yeteneklere sahip ise örgüte her zaman ve her düzeyden girebilir. Kişiyi ödenecek ücret de işin güçlük ve sorumluluk derecesine göre belirlenir.”<sup>1</sup>

İKY'nin personeli işe alırken sadece bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yetmez. Aynı zamanda işe aldığı personeli örgütte tutabilmesi gerekir. Bu açıdan bakıldığında kariyer sadece kişiyi ilgilendiren bir unsur olmaktan çıkmakta ve örgütü de yakından ilgilendiren bir unsur haline gelmektedir. Örgütler ancak yetenekli kişileri bünyesinde tutmayı başarabilirse örgütsel etkinliği artırabilmesi mümkün olacaktır.

### **1.2.7.3.Eşitlik İlkesi**

“Herkes İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından sağlanan olanaklardan herhangi bir engel olmadan yararlanabilmektedir.”<sup>2</sup>

#### **1.2.7.3.1. Fırsat Eşitliği**

“Herkes aynı şansın tanınması demektir. Ancakyasalar önünde herkesin eşit kabul edildiği demokratik ülkelerde bile bunun mutlaka uygulanabildiği anlamına gelmez. Çoğu zaman bazı bireylerin karşısına biçimsel olmayan engeller çıkar. Örneğin; birçok işte cinsiyet ayrımının yapılması gibi.”<sup>3</sup>

#### **1.2.7.3.2. Yükselme Eşitliği**

“Örgütlerde bazı gruplara alt seviyelerde işler verilirken üst düzey işlere yükselmeleri önlemektedir. Örneğin; aile şirketlerinde aileden olmayanların ne kadar

---

<sup>1</sup> Yüksel, a.g.e., s.21.

<sup>2</sup> Canman, a.g.e., s.58.

<sup>3</sup> Yüksel, a.g.e., s.22.



yetenekli olurlarsa olsunlar, aynı konumdaki(ama daha az yetenekli) bir aile bireyinin önüne geçmeleri oldukça zordur.”<sup>1</sup>

İşletme içinde ilerleme ve kariyer olanakları gibi konularda kesinlikle çalışanların yeteneklerine, becerilerine, kişilik özelliklerine vb. kriterlere göre fırsat yaratılmalı bunların dışında herhangi başka bir ölçüt olmamalıdır.

### **1.2.7.3.3. Paylaşma Eşitliği**

“Örgütün eşitlik konusunda yasal hükümlerin uygulanmasını kolaylaştıracak politikalar izlemesidir.Örneğin; bazı bankaların işe almadan önce adayları bir kursa tabi tutması ve adayların belli bir kazanımdan sonra yarıştırmaları, öğrenme ve gelişme fırsatlarının paylaşımına bir örnektir.”<sup>2</sup>

### **1.2.7.4.Güvence İlkesi**

Çalışanlar çalıştığı işletmeden güvence beklerler. Bütün kariyerini işletmeye adayan çalışan bunun karşılığında hizmet güvenliği arar. Herhangi bir ağır suç işlemedikçe işini, statüsünü vb. haklarını yitirmek istemez.

“Güvence ilkesi, kariyer ilkesi ile yakından ilişkilidir. Çünkü bir işte kariyer yapabilmek için o işte uzun süre kalabilme imkânın tanınması gerekir. İki tür güvenceden bahsedilebilir: İş güvencesi ve makam güvencesi.

İş güvencesi, bireyin haklı nedenler olmadan işten atılamamasıdır. Makam güvencesi ise, yüksek makamdaki görevini koruyabilmesidir. Tüm çalışma yaşamını örgüte adayan bir kimse, karşılığında hizmet güvencesi arar. Ağır bir kusur işlemedikçe işten atılamayacağından emin olmak ister. Japon şirketlerinin çoğunda görülen yaşam boyu istihdam ilkesi, batıda ve ülkemizde pek itibar görmemektedir. Onun karşılığında iş güvencesinin yasalarla ve toplu sözleşmelerle sağlanmasına çalışılmaktadır. Makam güvencesi ise kamu ve özel sektörde de sağlanmamıştır.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Eren, E.,Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2010, s.402.

<sup>2</sup> Yüksel, a.g.e., s.23.

<sup>3</sup> Yüksel, a.g.e., s.24.

### 1.2.7.5.Yansızlık İlkesi

Yansızlık ilkesi, hem personelin işe alım aşamasında, hem de işe alındıktan sonra örgüt içerisinde tarafsız olunmasını gerektirir. “Yansızlık ilkesi, genelde siyasal amaçlı atamalardan korunmayı amaçlamaktadır. Yönetimin siyasal iktidarlara bağımlılığı özellikle kamu kesiminde sorunlar yaratmaktadır. Bu nedenle kamu kesiminde çalışanlara siyasi partiye üye olma, seçim kampanyalarına katılma, siyasi amaçlı gazete çıkarma, memurluk dolayısıyla elde edilen bilgileri siyasi amaçlarla sızdırma vb. alanlarda bazı yasak ve kısıtlamalar getirilmiştir. Burada amaç memurun yansızlığı sağlamaktır.Yansızlık diğer yandan yönetimin astlara karşı tutumu olarak da ele alınmaktadır. Her tür örgütteki yönetimler çalışanların birer vatandaş olarak sahip oldukları siyasi düşünceler veya kullandıkları oy dolayısıyla taraf tutmamalıdır.”<sup>1</sup>

### 1.2.8. İnsan Kaynağı-Personel Yönetimi İlişkisi

“Birçok insan, İKY yaklaşımının yeni bir şey ortaya koymadığını, hatta bunun personel yönetimi üzerine iliştirilmiş anlamsız bir etiket olduğunu ileri sürmüştür; İKY'yi, geleneksel personel yönetiminin çağdaş anlatımı olarak algılamış ve yorumlamıştır. Oysa etkili personel yöneticileri, uygulamalarında bu yaklaşıma daima yer vermişlerdir.”<sup>2</sup>

“Personele ilişkin konular daima stratejik hususları içermiştir. Günümüzde örgüt sorunları üzerinde durulması, yalnızca yeni durum için gerekli olan yeteneklere güç kazandırmak suretiyle personel yöneticilerinin uyum sağladıkları çevredeki diğer değişimleri simgelemektedir. Bu tür bir sav; inandırıcı olmakla birlikte, bugün personel yöneticilerinin daha stratejik ve uygulamaya dönük olmaları gereğinin farkında olabilmeleri, İKY kavramının etkisi olmaksızın gerçekleşmeyebilir.”<sup>3</sup>

İKY ile personel yönetimi arasındaki ilişkileri aşağıdaki başlıklar altında incelemek uygun olacaktır.<sup>4</sup>

- “İnsan Kaynakları Yönetimi-Personel Yönetimi Benzerlikleri.

---

<sup>1</sup> Yüksel, a.g.e., s.25.

<sup>2</sup>Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1997, s.83.

<sup>3</sup> Bingöl, a.g.e., s.84.

<sup>4</sup> Canman, a.g.e., s.61.

- İnsan Kaynakları Yönetimi-Personel Yönetimi Farklılıkları.”

### **Benzerlikler :**

İKY ile Personel Yönetimi arasındaki benzerlikler aşağıda belirtilmiştir.<sup>1</sup>

- “Her ikisinin stratejisi de örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır.
- Her ikisi de, eylemci birim yöneticilerinin personelin yönetimlerinden sorumlu olduğunu, personel işlevinin, yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerinde öneri ve destek hizmeti sağladığını kabul eder.
- Personel yönetiminin değerleri ile en azından İKY'nin esnek açıklamaları bireye değer vermenoktasında özdeşdir. Yani örgütsel ve bireysel gereksinimleri dengeleme, bireyin yeterlik derecesinin artırılması amacıyla geliştirilmesi. Böylece, hem bireylerin iş doyumları, hem de örgütün amaçlarına ulaşmasında kolaylaştırıcılık sağlanmış olur.
- Herkesi kendi mesleki bilgi ve uzmanlık alanında çalıştırmak, her ikisinin de ortak amacıdır.
- Eleman seçme, değerlendirme, eğitim yönetimi geliştirme ve ücret yönetimi teknikleri her ikisinde de izlenmektedir.
- İKY'nin esnek tanımı gibi, personel yönetimi de çalışma ilişkileri sisteminde iletişim ve katılma süreçlerine önem verir.”

### **Farklılıklar:**

---

<sup>1</sup> Canman, a.g.e., s.62.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar özünde olmayıp, daha çok üzerinde durulan konular ve izlenen yaklaşımlarda söz konusudur.

“Farklılıklar, esasında teknikler arasında olmaktan çok yönetim tarzı ve örgütlenme biçiminde kendini gösterir. İKY, personel yönetimine insan odaklı bir bakış açısidir; personel yönetiminin kendisi değildir. İKY teknikler üzerinde durmaktan çok süreçler, sayılılar (postülalar) ve inanışlar üzerinde durmaktadır.”<sup>1</sup>

**Tablo 1.1** Personel Yönetimi ve İKY'nin Temel Farklılıkları

<b>Personel Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Yönetimi Arasındaki Farklılıklar</b>		
<b>Öğeler</b>	<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yöntemi</b>
<b>Çalışanlarla İlişkiler</b>	Muhtelif Bir Tutum	Gelişimci ve İşbirlikçi
<b>Yön Verme</b>	Tepkici ve Parçacı	Etkin ve Örgüt Odaklı
<b>Örgütlenme</b>	Ayrı Ayrı İşlevler	Bütünleşmiş İşlevler
<b>İş Sahipleriyle İlişkiler</b>	Yönetim Söz Sahibi	Yönetim ile Personel Söz Sahibi
<b>Değerler</b>	Emir Nitelikli Kararlar	Uyumlu Çözüm Biçimi
<b>Uzmanın Rolü</b>	Düzenleyici ve Kaydedici	Sorunlara Uyumlu Çözümler Önerici
<b>Eylemci Birim Rolü</b>	Edilgen	Etkin (Aktif)
<b>Tüm Çıktı</b>	Kategorileşmiş Düşünce ve Eylem	Gereksinime Bağlı İnsan Kaynaklar Düzenlemeleri

**Kaynak:**Doğan Canman, Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara, 1993, s.63.

Canman'ın çalışmasında Legge'ye göre; aşağıda belirtilen iki noktada, PY ile İKY birbirinden farklılık göstermektedir.<sup>2</sup>

- “Personel yönetimi öncelikle yönetici olmayan personel üzerinde duran bir etkinliktir. Oysa İKY, bu personelden daha çok yönetici personelle ilgilenir.

<sup>1</sup> Canman, a.g.e., s.63.

<sup>2</sup> Canman, a.g.e., s.64.

- İKY, daha çok bütünleşmiş eylemci birim yönetimi etkinliğidir. Oysa personel yönetimi eylemci birim yönetimini etkilemenin yollarını araştırır.”

### **1.2.9. İnsan Kaynaklarının Planlanması**

“Örgütler her geçen gün daha karmaşık hale geldiğinden, karmaşıklıkla başa çıkabilecek uzman personele ihtiyaç duymaktadır. Bu amaçla uzmanlaşmış personel işe alınmakta ya da mevcut personelin mevcut bir maliyet karşılığında eğitilmesi yoluna gidilmektedir. Uzman personelin işlerini terk etmeleri durumunda yerlerinin doldurulması güçleşmektedir. Diğer taraftan işgörenlerin haklarını koruyan yasalar ve toplu pazarlık, toplu sözleşme, sendikal haklar gibi konulardaki gelişmeler, ekonominin ya da işletmenin durgunluk veya gerileme dönemlerinde personelin işten çıkarılmasını zorlaştırmıştır. İşe alma ve işten çıkarma sorunları nedeniyle işletmelerin insan kaynağı ihtiyaçlarını en iyi şekilde planlamaları zorunlu olmuştur.”<sup>1</sup>

İnsan kaynakları planlaması, başarılı bir işletmenin olmazsa olmazıdır. İşletmenin ihtiyaç duyacağı personeli tespit etmek ve bu ihtiyacın ne şekilde karşılanabileceğinin belirlemek insan kaynakları planlamasının işlevleri arasındadır.

## **II. BÖLÜM**

### **2. MOTİVASYON KAVRAMI**

#### **2.1. Motivasyon Tanımı ve Önemi**

İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için gereksinmelerini bilmek gerekir. Gereksinmeler insan davranışlarının anahtarını oluşturur. Beşeri davranışlar ile ilgili kuramlar ortaya atılırken, bunların ağırlık noktasını insan gereksinmelerinin

---

<sup>1</sup>Yüksel, a.g.e., s.61.

incelenmesi oluşturur. Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onları bu davranışlara yönelten gereksinimleri bilmek gerekir.

“Bireylerin belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkene ‘davranış dürtüsü veya motivasyon’ denir.”<sup>1</sup>

“Genel anlamda motivasyon ise, insanları harekete geçiren ve başlatılan hareketlerin devam ettirilmesini sağlayan itici bir güç, bir kuvvet olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışlarını şekline de tanımlanabilir.”<sup>2</sup>

“Örgütsel açıdan bakılınca motivasyon, örgüt üyelerinin, çalışmaya başlamalarını ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin tümü anlamını taşımaktadır.”<sup>3</sup>

“Motivasyon (güdüleme) Fransızca ve İngilizce “Motive” kelimesinden türetilmiştir. Ayrıca Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir. Türkçe karşılığı ise “güdü, saik veya harekete geçirici olarak” tanımlanabilir. Yine motivasyon; insanı, çeşitli amaçları için harekete sevk eden güç demektir. Bu tanıma göre motive; harekete geçirici, harekete devam ettirici, hareketi, olumlu yöne yöneltici olmak üzere üç temel özelliklere sahip olan bir güçtür.”<sup>4</sup>

“Motive” temel kavramından türetilen motivasyon (güdüleme) ise, “bir veya birden çok insanı belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.”<sup>5</sup>

Motivasyonla ilgili çeşitli tanımlar şöyledir:<sup>6</sup>

“İşini arzu ve istekle yapması için bireyi harekete geçirme olayıdır.

Herhangi bir hareketin arkasındaki itici güç, bazı ihtiyaçları tatmin etmeye yönelik bir dürtüden ibarettir.

---

<sup>1</sup>Yalçın, S., Personel Yönetimi, İstanbul, 1991, s.18.

<sup>2</sup> Koçel, a.g.e., s.14.

<sup>3</sup> Yalçın, a.g.e., s.18.

<sup>4</sup> Yalçın, a.g.e., s.19.

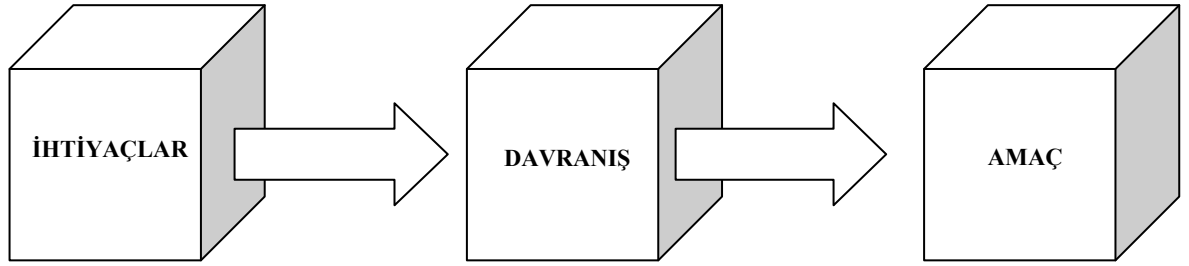
<sup>5</sup> Eren, a.g.e., s.400.

<sup>6</sup> Can, a.g.e., s.164.

İşletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.”

“Bireyde bir eksiklik olduğu zaman, bir olaylar zinciri başlayacaktır. Bir davranış olacaktır. Ancak, bu davranış herhangi bir davranış değildir. Bir gereksinme duyan organizma, bir amaca yönelik bir davranışta bulunacaktır. Amaca ulaşmak gereksinmeyi giderecektir. Böylece güdüleme mekanizması tamamlanacaktır.”<sup>1</sup>

**Şekil 2.1:** Güdüleme mekanizması



**Kaynak:**Dereli, a.g.e.,s.87

İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için onların gereksinmelerini bilmek gereklidir. Gereksinmeler, insan davranışlarının anahtarını oluşturmaktadır.

Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için, onları bu davranışlara yönelten etkiler dediğimiz ‘davranış güdüsü’ (motivasyon) araştırılmalıdır.

Bir kuruluştaki motivasyon örgüte hareket verir, canlılık sağlar. İşletmelerde de, insanların tüm davranışları bir nedene dayanır. Kişiler, ihtiyaç ve arzularını doyuma ulaştırmak için bir iş görürler. Kendilerine göre ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri en uygun işi bulmaya çalışırlar.

“İnsanların belli yönlerde davranma nedenleri, yöneticinin birinin resmi iş süresi sona erer ermez bürosunu terk etmesi karşısında bir diğerinin herkes iş yerinden ayrıldıktan sonra bile birkaç saat fazla çalışmayı tercih etmesinin nedeni gibi konular bilinmek istenmektedir. Bir kişi, belge ve rakamlar arasında yalnız başına saatlerce çalışmaktan hoşlandığı halde, diğerinin masa başında çalışmaya devam edememesi ve belki bütün gününü başkalarıyla temas kuran bir işte geçirmek istemesinin nedeni, bazı yöneticilerin, üstlerinin her sözünü onayladıkları halde,

<sup>1</sup>Dereli, T.,Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, 1985,s.87.

bazıları gerekli gördüklerinde onları eleştirmekten çekinmemelerinin nedeni gibi sorular bulunmaktadır. Bunların tamamına cevap olarak, her bireyin kendine özgü bir kişiliğe sahip olduğu söylenebilirse de; bu farklılıklar aslında, işgörenlerin ortak ve belirli bazı ihtiyaçlarının, doyum ve motivasyonun farklı derecede olduğunu göstermektedir.”<sup>1</sup>

“Bireylerin, bir arada çalışmalarını için teşvik edilmeleri, özendirilmeleri gereklidir. Zira tutum ve davranışlar bir nedene bağlıdır. İşte motivasyon bu tutumun başlaması için, gerekli olan nedeni oluşturan faktördür. Motivasyon yöneticinin, emrindeki elemanların planlanmış amaca doğru teşvik edilmeleri ve onlarda işe karşı istek ve arzunun uyandırılabilmesi için yararlandığı bir araçtır.”<sup>2</sup>

Bir işletmede ne kadar makine, alet, cihaz, teçhizat olursa olsun, bunları kullanacak motive olmuş insanlar olmadıkça, verimlilik sağlamak mümkün değildir.

“İşletme elindeki fiziki ve beşeri olanaklarla belirli hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir bütündür. Bu amaçla; yapılacak işler planlanır, organize edilir ve hedeflere hangi yollardan ulaşılabileceğinin esasları belirlenir. İşletme içinde çalışanlardan bu hedeflere ulaşacak şekilde çalışmalarını beklenir. Bu planlanmış ve organize edilmiş çabaların istenilen biçimde yerine getirilmeleri için hedeflerin ayrıntılarının, işletme politikası, iş yürütüm süreçleri, iş tanımlamaları, işe alma ve eğitimi gibi çalışma dallarının esaslarının da belirlenmesi gerekir. Bir organizasyon içinde çalışan kişilerin düşünce yapıları salt çalışma sorumlulukları ve onları yapış biçimi ile sınırlanmış değildir. Çalışanlar kültürel ve sosyal yapılarının oluşturduğu davranışlara yöneliktir. Çalışanlar işletme içindeki belirli işleri yapma sorumlulukları yanında sosyal ve kültürel bazı ihtiyaçlarının da doyurulmasını isterler. Çalışanlara belirli talimatları uygulayan kişiler olarak bakmak eksik bir görüş olur. Çalışanların çeşitli ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmesiyle, işletme hedefleri ile kişinin ihtiyaçları arasında belirli noktalarda dengeli ilişkiler kurmak mümkün olabilir. Bir işletmede çalışan kişilerin hedefe ulaşmayı sağlayacak davranışlarda bulunmalarının ve tüm çalışanlar arasında kurulacak işbirliği ve koordinasyonun önemli rolü vardır. Böylesine bir çalışma ortamı da işletmenin bir yandan kendi planlanmış hedeflerine ulaşılmasına çalışırken öte yandan da

---

<sup>1</sup> Bingöl, a.g.e., s.87.

<sup>2</sup> Bingöl, a.g.e., s.88.



çalışanların beşeri ihtiyaçlarının göz önüne alınması ve imkân oranında karşılanması ile sağlanabilir.”<sup>1</sup>

Bu tanımsal açıklamalardan sonra ortaya koymaya çalışılan bu kavram işletme içinde yönetici ve personel yönünden ele alınabilir. İnsanlar işletmeye bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler (ücret, terfi vb.) vaat edilir ve böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar.

“İnsanları çalışmaya özendirme çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. Bunun temel nedeni ise, insan ihtiyaçlarının sınırsızlığı ve karmaşık yapısıdır. İnsan ihtiyaçları karşılaştırıldığında ise, ihtiyaçların birbirleriyle benzerlik göstermesinin yanında çok değişik yönlerinin de olduğu görülmektedir. Bu nedendir ki, insanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için onun ihtiyaçlarını bilmek gerekir.”<sup>2</sup>

“İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançlarıdır. Kısacası; insanların arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış), bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır.”<sup>3</sup>

“İnsanın tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçları zamanla bireyde ruhsal gerilime neden olurlar. Bu gerilimler dışarıdan kolaylıkla görülemez. Fakat değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlık ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Örneğin; aç olan bir insan devamlı yemekten söz edecek ve lokantanın önünden geçecektir. Bu davranışta ise, insanın yemeğe saldırmasıyla açlık diye isimlendirdiğimiz ihtiyacının gücünü görebiliriz. Açlık hissi giderildiğinde denge sağlanacaktır. Böylece amacın gerçekleşmesiyle bireyin içindeki gerilim veya dengesizlik giderilmiş olur. Kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Kişi amacını gerçekleştirdiğinde tatmin duyacak bedensel ve ruhsal rahatlık hissedecektir. Sosyal işletmelerdeki birçok olumsuz

---

<sup>1</sup> Bingöl, a.g.e., s.92.

<sup>2</sup> Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1999, s.161.

<sup>3</sup> Eren, a.g.e., s.252.

tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişinin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir.”<sup>1</sup>

Severek yapılan bir işte anlam bulan kimselerin inanılmaz bir enerjiye sahip olmalarına karşılık, sevmediği işini anlamsız bulan kimselerin tembel hareket etmelerini beklenti-sonuç ilişkisinin belirlediğini söyleyebiliriz. “Bireyin çalıştığı işten zevk aldığı zaman işteki başarısı artabilir. Hastanedeki doktor, hastasına bakarken, büroda görevli muhasebeci defter kayıtlarını tutarken yaptığı işten mutluluk duyarsa, ağır bir yük gibi değil; zevkle oynanan bir oyun gibi gelir.

Sıkıcı işlerde çalışan kişiler ve kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hemen hiç olmayan işçilerin doğal olarak tembelliğe, inatçılığa kayma tehlikesi vardır. Bu durumun ise, başarılı bir işletmeyi başarısız konuma götüreceği göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle çalışanları motive eden nedenler belirlenmeli ve istekleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Aksi halde işinden memnun olmayan ya da zevk almayan bir personelin görevini tam anlamıyla yerine getirmesi mümkün olmayacaktır.

“Motivasyon, işletmede karmaşık bir sorundur. Çünkü çalışan bireylerin gereksinimleri, istek ve arzuları birbirinden farklıdır. İnsanlar biyolojik ve psikolojik yapı bakımından birbirlerinden farklıdırlar. Psikologlar motivasyon olgusunu zaman içerisinde homeostatik dürtüler (açlık, susuzluk, uyku vb.) bazen de homostatik olmayan dürtüler (seks, duygusal uyarılar) açısından incelemişler ve açıklamaya çalışmışlardır.”<sup>2</sup>

## **2.2.Motivasyon ve Gereksinimler**

“Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü “bireyi harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve unsurlara” denebilir.”<sup>3</sup>

“Motivasyon, gereksinimle yakından ilgilidir. Bireyin duyduğu gereksinme onun toplumsal fonksiyonlarının yerine getirilmesi ve hayatını devam ettirmesi için gereklidir. Bunun yanında kişinin psiko-sosyal (sevgi, saygı vb.) gereksinimleri

---

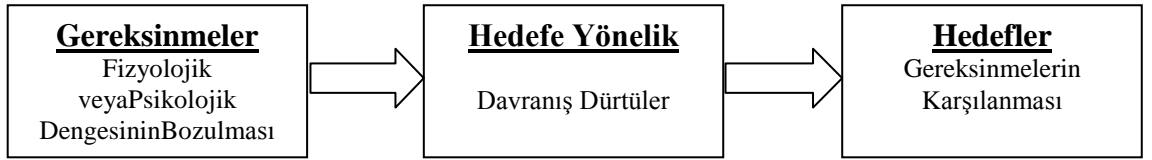
<sup>1</sup> Eren, a.g.e., s.253.

<sup>2</sup> Eren, a.g.e., s.254.

<sup>3</sup> Yalçın, a.g.e., s.87.

vardır. İnsan gereksinmelerini fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar olarak sınıflandırmamız mümkündür. Bireyin kişilik yapısı, sosyal çevredeki yeri, eğitsel ve kültürel düzeyi ihtiyaçların yönünü ve biçimini belirler. İhtiyaçlar bireyde dürtü yaratır. Bu güdüden başka bir şey değildir. Günü ihtiyaç değil; ihtiyacın sonucudur. Gereksinmeler bireyde huzursuzluk yaratarak, onun hedefe yönelik davranışta bulunmasını sağlar. Örneğin; susuzluk çeken birey su ihtiyacını karşılamak için harekete geçerek, bu ihtiyacını giderir. Daha sonradan başka ihtiyacın doğması ve giderilmesi süreci tekrarlanır. Gereksinimler ile hedefler arasındaki dönüşümlü ilişki aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.”<sup>1</sup>

**Tablo 2.1:** Gereksinmeler ve Hedefler



**Kaynak:** Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s.87.

Bir işletmenin üyesi olarak insanın gereksinimleri ise üç bölümde incelenebilir:<sup>2</sup>

- “Bireyin geçimini sağlaması için bir işletmede çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir.
- Bireyin doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu istek ve özlemler onun işlevsel gereksinmesini açıklar.
- Bireyin kişilik yapısı, sosyal çevre içindeki yeri, eğitsel ve kültürel düzeyi gereksinimlerin yönünü ve biçimini belirler.”

“İşletmelerde faaliyette bulunan yönetici ve diğer personel de aynı süreç söz konusudur. Fakat burada ihtiyaç farklılaşmaktadır. Sanayi devrimi sonrası teknolojik gelişmeler, işbölümü ve uzmanlaşma, işletmedeki personelin işe karşı ilgisizliğini ortaya çıkarmıştır. Bu ise, davranış bilimcileri araştırmaya yöneltmiş ve çeşitli teorilerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu teorilerde, çalışmaya sevk, örgütsel

<sup>1</sup> Kaynak, T., Organizational Behavior, İstanbul, 1990, s.98.

<sup>2</sup> Baysal, C., ve Tekarslan, E., İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996, s.87.

başarı ve işletme yönetimini gerçekleştirmek için çeşitli teşvik araçları yer almaktadır. Bu teşviklerle işletme, amaçlarını başarı ile yerine gelmesini sağlamaktadır.”<sup>1</sup>

“Bir örgütün verimliliğinde rol oynayan birçok faktör vardır. Bunlar arasında örgütün çeşitli teknolojik (makine, araç, materyal, teknik icatlar vb.) ve yapısal (işbölümü, otorite, haberleşme, karar verme, statü, rol vb.) unsurları sayılabilir. Ne var ki, bunlar; örgütü, insan unsuru olmadan kendi başlarına harekete geçirerek örgütün verimliliğini sağlayamamaktadır.”<sup>2</sup>

Bir işletmenin, varlığını sürdürebilmesi ve belirli amaçları gerçekleştirebilmesi insan kaynağına bağlıdır.

“Motivasyon konusunun taşıdığı önem, insan unsurunu işletmelerde giderek daha ön plana çıkarmıştır. Gerçekten işletmeler her geçen gün, gelişmelerinde en önemli öğenin insan olduğunu anlamaktadır.”<sup>3</sup>

Diğer taraftan, işin içine insan unsurunun girmesi, yönetim işinin oldukça karmaşık bir duruma gelmesine yol açmaktadır. Yöneticiler, verimliliği arttırmak üzere örgütün teknolojik ve yapısal unsurlarında değişiklikler yapabilmektedir. Fakat, insan üzerinde diledikleri gibi tasarrufta bulunmamaktadır.

“İnsan, irade sahibi karmaşık bir varlıktır; davranışlarını ve tepkilerini her zaman önceden kestirmeye imkân yoktur. İşgörenler, kendi arzuları ile verimliliklerini arttırabilirler veya azaltabilirler. Yöneticilere burada düşen en önemli görev; işletmenin verimliliğini arttırmak için, motivasyonu olumsuz olarak etkileyen unsurları tespit etmek ve onları ortadan kaldırmaktır.”<sup>4</sup>

Örgüt üyeleri, kendilerine verilen görevleri yapmaya istekli olmadıkça, örgütte verimlilik ve etkinlikten söz edilemez. Örgütlerde etkin bir motivasyon, verilen emirlerin kabul edilmesini sağladığı gibi, görevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesine de yardımcı olur.

---

<sup>1</sup> Baysal, a.g.e., s.89.

<sup>2</sup> Dicle Ü. ve Dicle A., “Motivasyon”, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Eskişehir, 1989, s.72.

<sup>3</sup> Sabuncuoğlu, Z., Çalışma Psikolojisi, Bursa, 1984, s.64.

<sup>4</sup> Dicle Ü. ve Dicle A., a.g.e., s.73.

Bir insanın fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir; fakat onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati; bedeneni, fikren ve ruhen kendisini örgüte adanması parayla satın alınamaz. Bunlar, ancak örgütte iyi bir motivasyonun uygulanması ile elde edilebilir.

“Çoğu kez nedeni bilinmeyen çatışma ve sürtüşmelerin kökenine inildiğinde bireysel doyumsuzluklarla karşılaşmaktadır. Motivasyon yöntemi ile varılmak istenen amaç, işgörenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinmelerini elverdiğince karşılamak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır.”<sup>1</sup>

İşgören, işletmeye ücret karşılığı sadece emeğini değil; tüm yaşamını verdiği inancındadır. Bu nedenle, işletmeden çok şeyler bekler. Emeği kadar, gönlünü de işletmeye verebilmek için, işletmeden insanca davranış ister.

“İşgören, işletmede aradığı çalışma ortamını bulamamışsa, yapılan harcamaların boşa gitmiş olması kaçınılmazdır. (İşten ayrılma, işe uyarılma masrafları vb.)Öte yandan, işgören uyarılmasını yeterli düzeyde gerçekleştirilmeyen işletmeler için bazı hammadde ve malzeme harcaması, araç ve makinelerin iyi kullanılmaması ve kapasitelerinin altında çalıştırılması, kazaların artması gibi görünmeyen giderler söz konusu olacaktır.”<sup>2</sup>

### **2.3.Motivasyon Çeşitleri**

“Bireyin gereksinmelerinden kaynaklanan motivasyonun oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilir. Motivasyon, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşır. Bu davranışlar bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Örneğin, düşünsel bir yapıya dayanan motivasyon ussal motivasyon, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan motivasyon denebilir. Bu ikili değerlendirilmenin ötesinde motivasyon çeşitleri aşağıda üç bölüm halinde incelenmektedir.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Sabuncuoğlu, a.g.e.,s.64.

<sup>2</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 2.

<sup>3</sup>Dicle Ü. ve Dicle A.,a.g.e., s.42.

### 2.3.1. Fizyolojik Motivasyon

“Fizyolojik motivasyon, insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinmelerin elde edilmesine yönelmiş motivasyonlardır. Bu motivasyonlar yarı bilinçli, yarı bilinçsizlerdir.”<sup>1</sup>

Fizyolojik motivasyonlar arasında; beslenme, giyinme, ısınma, barınma vb. sayılabilirler. Bunlar ilkel toplumların bireylerinde görülen ihtiyaçlardır. Bu motivasyon tüm insanlarda var olmakla birlikte şiddeti kişiden kişiye değişir.

“Fizyolojik motivasyonlar, kısmen birbirinden bağımsız ve diğer bütün gereksinmelere üstün ve hâkimdir. Bu motivasyonların yaşamın devamı için öncelikle karşılanması gerekir. İnsan vücudunun biyolojik bir organizma olarak sürekliliğini ve işlemlerini sağlamak için tatmin edilmesi gereken gereksinimlerdir. Tatmin edildikçe motive etme özelliği yok olur. Örneğin; susayan bir insan bir bardak su içtikten sonra, ihtiyacı azalır. Bundan sonra içilen her bardak su ihtiyacının hepsinin yok olmasına neden olur. Sonuçta, su içme isteği kalmaz. Fakat aradan zaman geçtikten sonra bu ihtiyacı tekrar ortaya çıkar. Sonuçta, ihtiyacın tekrar giderilmesi gerekecektir. Fizyolojik ihtiyaçlar hiç bir zaman yok olmaz. Belirli aralıklarla ortaya çıkar ve tatmin edilmesi gerekir. Birey, temel nitelik taşıyan fizyolojik gereksinimlerden etkilenmez ve motive edilmez. Çünkü bireyin içinden gelen istek ve arzularıdır.”<sup>2</sup>

### 2.3.2. Sosyal Motivasyon

“İnsanların gerekmediği ve ortak öğrenmeye dayanmadığı halde benzer davrandıkları zamanlar vardır. Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplumun beğendiği davranışlar bireyin davranışları üzerinde motive edici rol oynar. Bu motivasyon sosyal içeriklidir. Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik motivasyonların oluşumunu etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlar.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.89.

<sup>2</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.90.

<sup>3</sup> Freedman, J., L., Sears D., O., ve Carlsmith, J., M., Sosyal Psikoloji, (Çeviren Ali Dönmez), Ankara, 1998, s.365.

Birey toplumun bir parçasıdır, toplumdaki ayrı düşünülemez ve soyutlanamaz. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal motivasyonlara sahip olması doğaldır. Toplumun özelliklerine göre sosyal motivasyonlar da değişiklik gösterebilir. Her toplumun kendine özgü geleneksel kuralları ve baskıları vardır.

Bireyin davranışı, üyesi olduğu toplumun ortak motivasyonlarıyla birleşirse sosyal-psikolojik motivasyon söz konusu olur. Bireyin bir gruba üye olması, diğer insanlarla geçirdiği tecrübeler ve münasebetlerinin etkileri o bireyin bütün faaliyetlerini ortaya koyar.

### **2.3.3. Psikolojik Motivasyon**

Psikolojik motivasyon; istek, arzu, korku, özlem, zihinsel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanır. Bu motivasyon bireyin kişiliğini, davranışını oluşturur ve kişiden kişiye değişen nitelik taşır. Örneğin; sevinç, üzüntü bireyden bireye değişir. Bazı bireyler ufak şeylerden sevinç duyarken, bazıları büyük olaylardan mutluluk duyar. Psikolojik motivasyon, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Bireyler, başarı kazanmak ve yükselmek isterler ve bu yönde ihtirasa kadar uzanan çabalara girişirler.

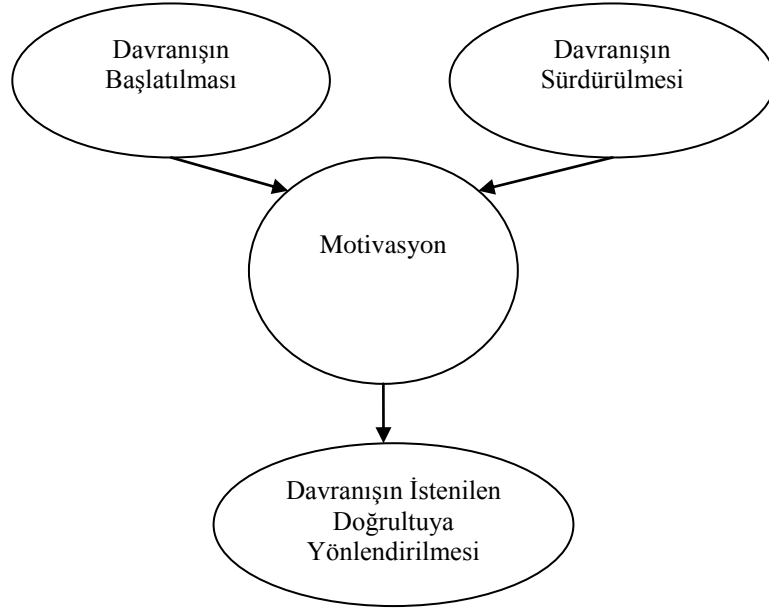
Psikolojik motivasyonun analizini yapmak fizyolojik ve sosyal motivasyonun analizinden daha karmaşık ve zordur.

“Psikolojik motivasyonu genel kalıplar içinde değerlendirmek ve özellikle bunlardan kaynaklanan etki ve tepkileri ve bunların nedenlerini incelemek oldukça zordur. Bazen bireyler arasında değil, bireyin kendi davranışlarında bile zaman içinde değişme görülebilir. İlginç ve zor olan yönü ise, başkalarının davranışları bir yana bireyin kendi davranışlarını ve farklılaşma nedenlerini bile tam anlamıyla bilemeyiştir. Çünkü bu davranışlar soya çekimden kalıtım yoluyla gelebildiği gibi çocukluk döneminden yetişme dönemine kadar geçen süre içinde meydana gelen birçok olayın bilinçaltına işlenmesinden de kaynaklanır. Ortaya çıkan bu gerçek bireyin kişilik yapısıyla doğrudan doğruya ilişkindir.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vergiliel Tüz, M., Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Bursa, 1996, s.92.

Kişiliğin temeli, aile yaşantısında küçük yaşlarda atılır. Ailenin çocuk üzerinde büyük etkisi vardır. Kişilik; okul döneminde gelişir, aile ve okul dönemi etkilerini taşıyarak çalışma yaşamına kadar uzanan zaman içinde olgunlaşır. Çeşitli aşamalardan geçen kişilik psikolojik motivasyonun oluşma biçimini etkiler ve yönünü saptar.



Şekil2.2:Motivasyon

**Kaynak:** Milli Produktive Merkezi (MPM), Motivasyon, Milli Produktivite Merkezi (MPM) Maatbaası. İstanbul. 1998 s.1.

## 2.4.Motivasyon Teorileri

“Bu bölümde motivasyon teorilerinin gelişimi kısaca ele alındıktan sonra Mc Gregor'un X ve Y Teorisi ele alınmaktadır. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi'nin böyle önceden ele alınmıyor olmasının nedeni, daha sonra işlenmekte olan kapsam ve süreç teorilerinin arasında yer almasından kaynaklanmaktadır. Bölümün sonunda Z teorisi işlenmekte ve bölüm motivasyonun çağdaş bilgi kuramına göre çalışılması ile bağlanmaktadır.”<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Dicle Ü. ve Dicle A., a.g.e., s.48.



### 2.4.1. Motivasyon Teorilerinin Gelişimi

“Motivasyon bilgi ve teorileri çalışanların ne yapmaları (iş ne oranda ve nasıl yapmaları) gerektiğini tam olarak belirlemek ve işlerin en verimli şekilde yerine getirilmesine nezaret etmek şeklinde tanımlanır.”<sup>1</sup>

Çağdaş işletmecilik anlayışı içinde günümüzün bilim adamları ve işletme yöneticileri, çalışan insanların işe en verimli ve etkili biçimde nasıl motive edilebileceğini bilimsel yaklaşım içinde araştırmaya koyulmuşlardır.

“Geleneksel motivasyon teorisinde, birey işten kaçan, tembel, para düşkünü ve görevini kaybetme korkusu ile çalışan kişidir. Buna göre iyi yönetim anlayışı, personele aşırı olmayan fakat motive edecek güçte yeterli ücretin ödenmesi ve işini koruma güvencesinin verilmesi ilkesine dayanır. Kişiler iş güvencesi ve ücretinin ödenmesi ile motive edilir. Geleneksel motivasyon teorileri ısrarla ekonomik motivasyonların ise, özendirici ve daha çok çalıştırıcı etkisini savunmalarına karşın, çağdaş teorilere göre ekonomik motivasyonların tek başına fazla bir önemi yoktur. Geleneksel örgüt teorisinde insan ekonomik bir varlık olarak ele alınır. Verimliliği artırmanın en verimli yolu olarak ücret artışı gösterilir. Bu görüşe göre, ücret artarsa çalışma isteği yükselecektir.”<sup>2</sup>

“Bütün bu gelişmelere dayalı olarak araştırmacılar motivasyona dair teorilerini çeşitli şekillerde geliştirmişlerdir. Çok çeşitli yaklaşımlar ile çok çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorileri, içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmak mümkündür. İçsel motivasyon, kişinin istek ve arzularıdır. Dışsal motivasyon ise; ücret, işte yükselme gibi, hem dış istekler, hem de kişinin istekleridir. İçsel teorilere önem veren teorilere kapsam teorileri; dışsal teorilere önem veren teorilere süreç teorileri denilmektedir.”<sup>3</sup>

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli bir yönde davranışa yöneltten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Kişinin kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan duygusal yönler üzerinde durmaktadır. Bu faktörler kişiyi anlamaya, kişiyi motive etmeye yöneliktir.

---

<sup>1</sup> Hageman, G., Motivasyon El Kitabı, (Çeviren, Aksan, G.) İstanbul, 1997, s.17.

<sup>2</sup> Hageman, a.g.e., s.33.

<sup>3</sup> Yüksel, a.g.e., s.69.

Yönetici kişilere belirli yönde davranmaya sevk eden faktörleri kavarsa, bunlara hitap etmek suretiyle yöneticiyi daha iyi işletme amaçlarına yönelik motive edebilir.

“Süreç teorileri, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Belirli davranış gösteren kişinin davranışı nasıl tekrarlaması veya tekrarlamaması gerektiği sorusuna cevap arar. Süreç teorisi; kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiğidir. Personel çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale ile motive edilir. Önemli olan kişinin davranışını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmaktır.”<sup>1</sup>

“Motivasyon teorileri kişinin içsel ve dışsal faktörleri üzerinde durmaktadır. Fakat hem içsel, hem de dışsal faktörler üzerinde sadece Douglas Mc Gregor'un teorisi durmaktadır. Ayrıca teori Z ile bilgi kuramına dayalı motivasyon teorileri de ayrı başlıklar halinde işlenmişlerdir.”<sup>2</sup>

#### **2.4.2. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi**

“Douglas Mc Gregor yöneticinin personelden daha yüksek verim alması için birbirinden ayrı iki varsayım açıklamasında bulunur. X teorisi ve Y teorisi adlarını taşıyan bu teorilerin motivasyon teorisine ait bilgileri tanımlamada uygunluk gösterdikleri ve etkili oldukları geniş ölçüde kabul görmeleriyle anlaşılmuştur.”<sup>3</sup>

Yöneticiler ne çok sert olmalı; ne de yumuşak, iyi huylu olmalıdır. Personel yöneticisini sevmeli, saygı duymalı, aynı zamanda ondan çekinmelidir. Böylece her zaman davranışlarına özen gösterecek ve görevlerini daha titiz yerine getirecektir.

X Teorisindeki görüşler aşağıda ifade edilmiştir:<sup>4</sup>

- “Vasat bir insan iş yapmayı sevmez ve fırsat bulduğunda iş görmekten kaçınır, diğer bir deyişle doğuştan tembeldir.
- Vasat insan cahildir. Kendisine yol gösterilmesini ve yönetilmeyi ister. Sorumluluktan kaçınır. En çok arzuladığı şey, yarından emin olmaktır.

---

<sup>1</sup> Yüksel, a.g.e., s.70.

<sup>2</sup> Dicle Ü. ve Dicle A., a.g.e., s.51.

<sup>3</sup> Dinçer, Ö., ve Fidan, Y., İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, 1997, s.154.

<sup>4</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e.,s.152.

- İş görmeye karşı isteksizlikleri sebebiyle onları harekete geçirmek ve sıkı bir kontrole tabi tutmak, yönetmek, ceza vermek ve tehdit etmek gerekir.
- İnsan önce kendini düşünür. Bu nedenle işletme ihtiyaçlarına karşı kayıtsızdır.
- Vasat insan değişikliğe karşı direnir.”

Bu görüşe göre;“insanların kendine yöneldiği, işletmelerin hedeflerine amaçlarına karşı ilgisiz bulunduğu, değişiklik ve yeniliklere karşı direndiği ve zekâ bakımından pek parlak olmadığı ifade edildiği ortaya çıkar.”<sup>1</sup>

“Amaçlara ulaşmaya çalışan işletmeler uzmanlaşma, standardizasyon ve kitle üretim tekniklerinden büyük ölçüde etkilenmişlerdir. İşler büyük parçalara ayrılmıştır, küçük görevler de bireyin işi programlanmış, bireyin işbaşında karar verme durumu azalmıştır.Uyum, itaat ve dayanışma işletme üyelerinden talep edilmiştir. Bu amaçlara ulaşabilmek için, çalışanı ödüllendirme yoluyla teşvik (prim, kar payı vb.), ceza ve tehdide yer verilmelidir.Bu anlayışta olan yönetici, insanı maddi işletmenin gereklerine uyan pasif bir öge olarak kabul edecek ve işletme içinde otoriter, sert bir davranış sergileyecektir.”<sup>2</sup>

Y Teorisindeki görüşler aşağıdaki belirtilmiştir:<sup>3</sup>

- “İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini teminde kontrol veya cezalandırma tehdidi tek yol değildir. Bir insan gayelere inanmış ve benimsemiş ise bunları gerçekleştirmek amacıyla kendi kendini kontrol eder, yönetir.
- Vasat bir insan uygun şartlar var olduğu takdirde sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, üzerine alabileceği sorumlulukları da artar, sorumluluktan kaçınmak, güvenlik istemek tecrübelerin sonuçları olup, insan yaradılışındaki soydan gelme niteliklerden değildir.

---

<sup>1</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e.,s.152.

<sup>2</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.154.

<sup>3</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.156.

- İşletmelerde karşılaşılabilecek problemleri çözmek için zekâ ve yaratıcılık kabiliyetlerinin sınırı dar olmayıp, geniş kapsamlı olarak hemen her çalışmada bulunur.
- Yönetim para, malzeme ve beşeri faktörleri amaçlara uygun bir şekilde örgütlemekten sorumludur.
- İnsanlar yaratılışları itibarıyla pasif ve tembel kişiler değildir. Böyle davranışlarının sebeplerinin yönetimde aranması gerekir.”

İşletmelere düşen görev iş şartlarını çalışanların ferdi gayelerini gerçekleştirmesine yardımcıolabilecek şekilde düzenlemektir. Böyle olunca çalışanlar, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine yönelirler.

İnsanlar ne çok serbest bırakılmalı, ne de çok sıkılmalıdır. Davranışlarında serbestlik tanınmalı;ancak, davranışların kontrol edildiği izlenimi de verilmelidir. Böylece insanlar devamlı olarak kendi kendilerini kontrol edeceklerdir.

“Mc Gregor'a göre X teorisinin yöneticileri etkili ve başarılı yapması çok zordur. Etkin ve başarılı bir yönetim Y teorisinin uygulanması ile gerçekleştirilebilir.Y teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam oluşturularak geliştirilmesini esas alır. Yönetici; personelini geliştirmeyi amaçlar, danışmacı bir yönetim tarzı ve davranış gösterecektir. Bu ise, kişinin işletme amaçlarına motive olmasını sağlayacak şartları oluşturmaya çalışacaktır.”<sup>1</sup>

### **2.4.3. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorileri, kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır. “İşletmeler çalışanlarının kişisel yeteneklerini, isteklerini değerlendirerek hareket etmelidir. Bireylerin kararları zihinsel potansiyeline ve kişisel hislerine bağlı olacaktır. İnsan sosyal ilişkilerinde olduğu kadar iş ilişkilerinde de hissi bir yaratıktır. Bu nedenle kişilerde duygusal değerlerin önemi büyüktür.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.157.

<sup>2</sup>Eren, a.g.e., s.364

Yönetici alt kadrosunda bulunan personelin duygu, düşünce ve hedeflerine önem vermelidir. Motivasyonda işyeri havası ve olumlu davranışlar etki yapacaktır. Yöneticinin, çalışanları ile uyumlu olması, işletme amaçlarını yerine getirmeye karşı iyi motive edebilmesi çalışma başarısını etkileyecektir.

#### **2.4.3.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

“A. Maslow'un motivasyon teorisine göre insan rasyonel bir yaratık şeklinde tanımlanır. Aynı zamanda meraklı ve isteyen bir yaratıktır. Takdir, cezalandırma, karar almaya katılma gibi faktörler endüstride en önemli motivatörlerse de, ihtiyaçların insandan insana ve zaman itibariyle değiştiği de bir gerçektir. A. Maslow'un motivasyon teorisi insanın dinamik bir enerji sistemine sahip olduğuna dayanmaktadır.”<sup>1</sup>

“Maslow, bireysel davranış açısından motivasyonu vermek isterken bir bütünler analizi yada çeşitli psiko-sosyal etkenlerin birey yapısında entegre olmuş bir yorumunu amaç edinmiştir.”<sup>2</sup>

- “İnsanlar, canlı olarak bazı isteklere sahiptirler. İnsanlar devamlı olarak bir şeyler isterler, bu istekleri o anda sahip olduğu motivasyonlara bağlıdır. Motivasyonlar giderildikten sonra yok olur. Fakat belirli bir süre sonra tekrar ortaya çıkar.
- İnsan ihtiyaçları sonsuzdur. İnsan ihtiyaçları giderildikçe, yenisi ortaya çıkacak olup, her defasında daha fazlasını isteyecektir. İhtiyaçlar bütün yaşam boyunca devam eder.
- İnsan gereksinmelerinin karşılanması için bazı davranışlarda bulunur. İnsan gereksinimleri, belirli sıraya göre sıralanır. Bireylerin temel ihtiyaçları karşılandıktan sonra, diğer kademelerdeki ihtiyaçlar ortaya çıkar.”<sup>3</sup>

Bunlara göre kişi, ihtiyaçları giderildiği sürece mutlu ve huzurlu olacaktır. İhtiyaçları giderilmediğinde psikolojisi bozulacak, stresli olacaktır. Bu durum ise, yaşamını ve işletmede çalışma başarısını ve iş verimliliğini etkileyecektir.

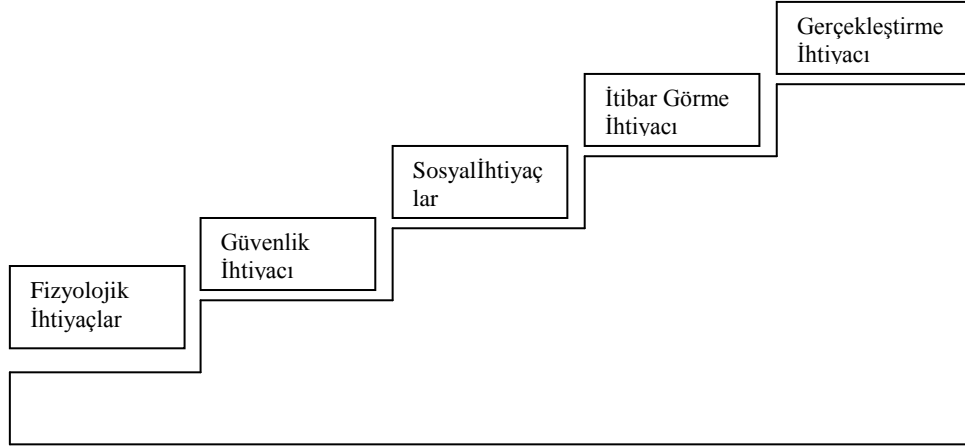
---

<sup>1</sup>Kaynak, a.g.e., s.114.

<sup>2</sup>Kaynak, a.g.e., s.115.

<sup>3</sup>Koçel, a.g.e.,s.371.

Şekil 2.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



**Kaynak:** Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," Psychological Review, Boston, 1943, s.49.

#### 2.4.3.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar

“ Fizyolojik ihtiyaçlar tüm canlılar için geçerli olan gereksinmelerdir. Açlık, susuzluk, barınma gibi. Fizyolojik ihtiyaçlar süreklilik gösterir. Fizyolojik gereksinim doyuma ulaşınca belirli bir süre motive edici özelliğini yitirir. Bu gereksinme tekrar ortaya çıkınca kendini gösterir. Bu ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra daha üst seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır. Gelişmiş ülkelerde bireye fizyolojik ihtiyaçlarını gidermede zengin alternatifler sunulmaktadır, sadece bireyin ne istediğini belirtmesi gerekir. Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçlar en kısa zamanda karşılanmak zorundadır.”<sup>1</sup>

Fizyolojik ihtiyaçlar yönetici kadrosunda bulunan bireyin tatmin edilmiş ihtiyaçlarıdır. Bu motivasyon aracının yönetici açısından fazla etkili olduğu söylenemez.

Şekil 2.4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

<sup>1</sup>Eren, a.g.e., s.359.



**Kaynak:**Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.309.

#### **2.4.3.1.2. Güvenlik İhtiyacı**

“Fizyolojik ihtiyacın tatmin edilmesinden sonra ortaya çıkar. Buradaki mantık, insanın fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olacaktır, düşüncesinden doğar.”<sup>1</sup>Örneğin; sağlık kontrollerinden geçme ve geleceğini güvence altına alma, sosyal sigorta ve emeklilik, haklarından yararlanma gibi.

#### **2.4.3.1.3. Sosyal (Sevgi-Aidiyet) İhtiyacı**

Sosyal ihtiyaç; bireyin ilk iki ihtiyacını karşıladıktan sonra ortaya çıkan ihtiyacıdır.Çevre edinme, iş yerinde kendini ait hissetme, sevmek sevilme bu ihtiyaca örnek verilebilir.

İşletmeler de sosyal birer ortamdır. Burada çalışanlar sosyal çevreye ait olduklarını ve çevre tarafından sevildiğini bilmek isteyeceklerdir. Bu ihtiyacın tatmini motive edicidir. İşletmeler bazı dönemlerde piknik, akşam yemekleri, spor faaliyetleri düzenleyerek çalışanların işletmelerini sevmeleri ve aitlik duygusunu hissetmeleri açısından motive edebilirler.

---

<sup>1</sup>Eren, a.g.e.,s.360.

Gelişmiş ülkelerde ilk üç temel gereksinim kısmen karşılanmıştır. Bu nedenle ait olma ve statü gibi gereksinimler çağdaş toplum üyeleri için önemli bir yere sahiptir.

#### **2.4.3.1.4. İtibar Görme İhtiyacı**

“Toplumumuzdaki bütün insanlar (bir kaç patolojik istisna dışında) kendi kendilerini sayma ve başkalarının kendilerini sayması için kendilerinin, güçlü temellere dayandırmaya çalıştıkları üstün bir değerlendirmesini yaparlar. Birey toplum içindeki statüsüne, başkalarının kendisine verdiği değerle kavuşur. Kişi sevilip beğenildiğini hissettikten sonra başkalarının erişilmek üzere seçtiği değerli kişi olmak ister. Başkaları tarafından takdir edilen kişinin, kendisine karşı güveni artacak, kişiliği sağlamlaşacaktır.”<sup>1</sup>

Yukarıdaki düşünce işletmede çalışanlar için de geçerlidir. Amirleri tarafından takdir edilmek personeli etkin ve verimli çalışmaya teşvik edecek, yani motive edici bir faktör olacaktır.

#### **2.4.3.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı**

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı en son ortaya çıkan gereksinimdir. Bu ihtiyaç birçok insan için ulaşılamayan bir amaçtır.

“İnsan psikolojik gelişme aşamaları içinde kişilik kazanır. Kişiliğinin oluşumunda ihtiyaçlar dizisinin iyi şekilde tatmin edilmesinin yaptığı etkiler sanıldığından çok daha önemlidir. Böylece, yaşanan hayat düzeyinin ihtiyaç tatmininde olduğu kadar, kişiliğin oluşumunda da rolü büyük olmaktadır.”<sup>2</sup>

İşletmeler yöneticilerine kendini gerçekleştirme olanakları vermelidir. Bu ilke gelişmekte olan ülkelerde bireyler açısından tümüyle geçerlidir.

“İşletme yönetimi çalışanların zaten geniş ölçüde tatmin edilmiş bulunan ihtiyaçlarını değil de; özellikle makul bir tatmine ulaşmamış bulunan ihtiyaçlarını tatmin için çaba harcadığı takdirde, onları daha yüksek bir motivasyon seviyesinde ve organizasyon amaçları doğrultusunda faaliyette bulunmaya yönltebilir. Bu

---

<sup>1</sup>Kaynak, a.g.e., s.119.

<sup>2</sup> Kaynak, a.g.e., s.120.



nedenle optimum bir motivasyon ortamı yaratmak isteyen bir yönetim, insan davranışının daha çok tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının tatmini doğrultusunda motive edilebileceği gerçeğini gözden uzak tutmamalı, kararlarını buna göre vermelidir.”<sup>1</sup>

Maslow teorisinde yer alan ihtiyaç seviyelerinin örgütsel unsurlara uygulanması aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 2.2:** Maslow Teorisinin Örgütsel Unsurlara Uygulanması

İhtiyaç seviyeleri	Örgütsel Unsurlar
Kendini Gerçekleştirebilme	İşe Hakimiyet
	Yaratıcılık
	Organizasyondaki İlerleme
	İşteki Başarı
Saygınlık İhtiyaçları	İş Unvanı
	Statü Sembolleri
	İş Arkadaşları/Amirce Kabullenme
	İşin Kendisi
	Sorumluluk
Aidiyet İhtiyaçları	Nezaretin Kalitesi
	Uyumlu Çalışma Grupları
	Mesleki Arkadaşlık
Güvenlik İhtiyaçları	Güvenli Çalışma Ortamları
	Yan Ödemeler
	Ücret Artışları
	İş Güvenliği
Temel İhtiyaçlar	Isınma ve Havalandırma
	Temel Ücret
	Kafeterya
	Çalışma Koşulları

**Kaynak:** Fred Luthans, Organizational Behavior, New York, Mc Graw Hill, 1992, s. 172.

#### 2.4.3.2. B. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in çift faktör teorisi ile ilgili cetveli aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 2.3:** Herzberg'in Çift faktör Teorisi

Hijyenik Özendirici Faktörler	Özendirici Faktörler
Şirket Politikası ve İdare	Başarı

<sup>1</sup>Dereli, a.g.e.,s.196.

Yönetim	Tanınma
Yöneticiyle İlişkiler	İşin Kendisi
İş Koşulları	Sorumluluk
Emsallerle İlişkiler	İlerleme
Şahsi Hayat	Gelişme ve Büyüme
Astlarla İlişkiler	
Statü	
Güvenlik	

**Kaynak:** Frederick Herzberg, “One More Time: How do You Motivate Employees,” Harvard Business Review, January-February 1968, s.56.

“Herzberg'in vurgulamak istediği husus hijyen etmenlerin de belirli bir sınırın altına düşmesinin doğurduğu tatminsizlik sonuçlarının personelin içinde, amirlerinden, işletmeden soğuyup nefret duymasına yol açacağıdır. Hijyen faktörler yerine getirildikten sonra özendirici etmenlerin içsel faktörleri harekete geçirmesi söz konusu olacaktır. O halde hijyen koşullar sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerden yapılan her türlü artış personeli motive edici bir rol oynayacaktır.”<sup>1</sup>

Kısacası; hijyen faktörleri, çevreye ilişkin ve işin dışında kalan faktörler olarak açıklayabiliriz. Bu faktörler, başarılı olduğu takdirde çalışanda hiçbir tatmin yaratmayan faktörlerdir. Bunlar olduklarında iş tatmini artmaz; fakat var olmadıklarında iş tatminsizliği yaratır. Hijyen faktörleri ücret, saygınlık, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, siyasetler, yönetim uygulamaları ve işin dışında kalan faktörler olarak sıralanabilir. Bu faktörleri, genellikle organizasyonlar belirler.

“Motivasyon faktörleri ise, varlığı tatmini destekleyici, arttırıcı ancak yokluğu durumu değiştirmeyen faktörlerdir. Dışsal faktörler işletme politikası ve yönetimi, gözetme, gözetmenlerle ilişkiler, iş koşulları, tanıma, ücret, akranlarla ilişkiler, kişisel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik olarak belirlenmiştir. Motivasyon faktörleri motive edişlerine ve güç derecesine göre sırayla; başarı, tanınma (kabul edilme), işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme

<sup>1</sup>Eren, a.g.e., s.367.

olarak belirlenmiştir.”<sup>1</sup>Motive edici faktörler bireyi yöneltici, kamçılıyıcı ve giderildikleri ölçüde tatmin yaratıcı niteliktedir.

Motivasyonel faktörlerin bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendirilen ve doyum sağlayan unsurlar olduğunu söyleyebiliriz. Hijyen faktörlerin ise, bireyin işten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir. Hijyen faktörlerin motive edici özellikleri nisbeten daha azdır. Başka bir ifadeyle hijyen faktörlerin bulunması bireyleri daha fazla çalışmaya sevk etmek için yeterli olmayabilir.

Herzberg ve Maslow karşılaştırıldığı zaman, ortak ve farklı noktaların mevcut olduğu görülür. Maslow kişisel arzu ve ihtiyaçları ele alıp, motivasyon teorisini kişisel yönden geliştirmeye çalışırken, Herzberg özendirme araçlarını dikkate alıp, konuyu işletme olarak ve araç bakımından incelemiştir.

#### **2.4.3.3. C. Mc Clelland'ın Başarı Motivasyonu**

Başarı gereksinimi, iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme olarak tanımlayabiliriz. Başarı, zor bir işin üstlenilmesi, belirsizlikler ile yüzleşme ve kişinin performansının sonuçları için kişisel sorumluluk alması gibi davranışlarla dışa vurulmaktadır.

“Mc Clelland'a göre motivasyon, bir işletmenin başarı ya da başarısızlığı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek başarı motivasyonuna sahip olanlar, başkalarına göre daha gerçekçi, kararlı ve uygulayıcı bir zekâyâ sahiptirler. Ama bu özellikleri zorunlu olarak işin doğası, kişisel çaba ve yaratıcılığa açık olup, olmayışı belirler. Eğer iş bunları sağlıyorsa başarı motivasyonu yüksek olan birey, kendisi ile yarışanları gerilerde bırakabilir. İşin niteliği kişisel çaba ve yaratıcılığa açık değilse; bu bireyler sıradan ve yaratıcılıktan uzak bir iş başarımı gösterirler.”<sup>2</sup>

Mc Clelland'a göre, yüksek başarıya motivasyonuna sahip kişiler yönetici seviyesinde bulunanlardır. Mc Clelland teorisine göre birey üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir:<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Kaynak, a.g.e., s.127.

<sup>2</sup>Bingöl, a.g.e.,s.193.

<sup>3</sup> Koçel, a.g.e., s.375.

- “İlişki Kurma İhtiyacı,
- Güç Kazanma İhtiyacı,
- Başarma İhtiyacıdır.”

#### ❖ İlişki Kurma İhtiyacı

Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler kurmayı ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan birey, bireyler arası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

“İnsan toplumsal bir varlıktır. Yalnız başına yaşamını sürdürmesi söz konusu değildir. İnsanlar diğer kişilerle maddi ve manevi alışverişte bulunurlar. Mc Clelland'a göre ilişki kurmak, çevre ve gruba bağlı olmak insanın temel ihtiyaçlarından biridir.”<sup>1</sup>

İlişki kurma ihtiyacı; yönetici açısından bakıldığında, yöneticinin işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişki kurma ihtiyacı olarak ele alınabilir. İlişki kurmada dikkat edilmesi gereken husus; ilişki kurma sınırının iyi ayarlanması ve optimal sınırlar içinde hareket edilmesidir.

#### ❖ Güç Kazanma İhtiyacı

“Güç etkeni, insanın bulunduğu toplumda diğerlerinden güçlü olma, onları etkileme ihtiyacıdır. İnsanlar grupta seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. İnsanların başkalarını etki altına alma isteği, rekabet ve çatışmalara neden olmaktadır. Güç teorisini kişinin, kişilik özelliği ve kültürü büyük ölçüde etkiler. Mc Clelland, yöneticiler için kişisel yapısından kaynaklanan başarı arzusunun, iç çalışma koşulları yaratıldığı takdirde, bireyin işletme amaçlarını gerçekleştirmeye ve başarılı olmaya motive edebilmesine yol açabileceğini söylemiştir. Yöneticinin gerçekleştirilmesi kolay amaçlara ulaşmaya çalışması başarısını artıracaktır.”<sup>2</sup>

Herhangi bir toplumda, işletmede, örgütte veya grup içerisinde diğer insanlardan bir adım önde olmak isteyen ve olmayı başaran güçlü bir birey

---

<sup>1</sup> Bingöl, a.g.e., s.194.

<sup>2</sup>Eren, a.g.e.,s.419.

vardır. Grup içerisinde diğer bireylerden üstün özellikler taşıyan, o grupta güçlü olan kişi, grubun lideri olmayı bir şekilde başarır. Daha sonrakuvvetli olanbu kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

### ❖ Başarı Gösterme İhtiyacı

Bireylerin bazı kişilik özellikleri gereği başarıya yöneldiklerini ve çevre şartlarının da etkili olduğunu öne sürmüştür. Ayrıca başarıya ulaşmada, kişiliğin yanı sıra, bireyin içinde yaşadığı kültürel ortam da büyük ölçüde etkilidir.

“Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan biri ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir. Bireyin başarı gereksinmesinin tatmininde, kişiliğinin fonksiyonu vardır.”<sup>1</sup>

“Kişisel yaratıcılığını bütün çalışmalarında yükseltmek veya olduğunca yüksekte tutmak için tüm çabayla girişilen yönelimdir ki; bu bireyin yaradılışında var olan ölçülerle bağımlıdır.”<sup>2</sup>

Kişinin başarı ve başarısızlıklarının birleşimi toplam başarı motivasyonunu verecektir. Başarı ve başarısızlıkta, ödül ve cezalandırma kişilerde değişik tepkilere yol açabilir. Örneğin; cezalandırma bazı kişilerin işinden soğumasına neden olmasına karşılık, bazı kişilerinde görevine daha çok sarılmasına neden olacaktır.

“Mc Clelland işletmelerde yönetim kademesinde bulunan yöneticiler için kişisel yapıdan kaynaklanan başarı arzusunun iyi çalışma koşulları ile desteklenmesi halinde bireyin işletme amacı ve stratejilerini gerçekleştirme yönünde motive edilmesine yol açacağını söylemiştir.”<sup>3</sup>

Mc Clelland'a göre başarı motivasyonu kâra bağlanmaz; sosyal statü başarı motivasyonunu etkiler. Bu görüşler; ülkeden ülkeye, işletmeden işletmeye

---

<sup>1</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e. s.163.

<sup>2</sup> Kaynak, a.g.e., s.125.

<sup>3</sup>Eren, a.g.e.,s.420.

değişmektedir. Mc Clelland'a göre başarılı bir yöneticinin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.<sup>1</sup>

- “Başarılı bir yönetici, sorunların çözümünde kişisel sorumluluk almaktan hoşlanır ve kendine güveni tamdır. Böyle bir yöneticinin düşüncesine göre, sorumluluk aldığı zaman sorun kesinlikle çözümlenecektir.
- Başarı motivasyonuna sahip bir yönetici ulaşabileceği akıllıca amaçları belirler. Nasıl başarı sağlayabilirim?” sorusunu kendisine sorar ve başarı sağlamak için yapılacak işlemleri belirli bir plan dahilinde yapar.
- Başarı motivasyonuna sahip olanlar ne derece iyi iş yaptıklarını anlamak için somut bir geri bildirim (feedback) gereksinimi duyarlar.”

“Yönetim ve motivasyon teorisi açısından başarı ihtiyacının önemi işletmelerde bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak, kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Bu noktadan sonra birey başarılı olmak için mutlaka harekete geçecektir ve bunun için herhangi bir maddi ödüle de fazla ihtiyaç yoktur. Ödül ancak bir başarının ölçüsünü belirleme aracı olabilir. Yeterli çevre ve koşullar sağlanıp, bireye belirli yetki ve sorumluluklar vererek başarı motivasyonu harekete geçirilebilir. Başarı motivasyonunun tatmin edilmesinin sonuçları yalnız işletme açısından değil; tüm ekonomik sistem ve ülke açısından da önemlidir. Başarı motivasyonu güçlü olduğu fertlere sahip ülkeler ekonomik yönden de güçlü ülkeler olmaktadır. Sanayi ülkelerinde başarı motivasyonuna sahip kişiler yönetici mevkilerinde bulunmaktadır.”<sup>2</sup>

Yapılan araştırmalarda ülkemizde yöneticilerin az başarı motivasyonuna sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu ülkemizin sosyo-kültürel yapısı gerektirmektedir. Ülkemizde yakın zamana kadar yöneticiliğe gerekli önem verilmemiştir. Türkiye’de yöneticiler zamanla beşeri ilişkiler kurma yoluyla kaynaşmış fakat başarıya dönük çalışmaları ihmal etmişlerdir.

---

<sup>1</sup> Koçel, a.g.e., s.377.

<sup>2</sup> Kaynak, a.g.e., s.127.

Yönetici yetiştirmede eğitimin, işletmenin başarısı ve amaçlarına ulaşması için önem taşıdığını söylemek mümkündür.

“Kapsamteorileri, kişiyi davranışa sevk eden faktörlere ağırlık vermektedir. Ancak özellikle davranışsal şartlanma tarafları pek çok araştırmacı, motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Bunun yanında kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de incelenmelidir.”<sup>1</sup>

**Tablo 2.4:** Maslow ve Herzberg Motivasyon Kavramlarının Karşılaştırılması

	<b>MASLOW MODELİ</b>	<b>HERZBERG MODELİ</b>
<b>MOTİVASYON FAKTÖRLERİ</b>	Kişisel Bütünlük Gereksinmesi	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşin Kendisi</li><li>• Başarma</li><li>• Gelişme Olanakları</li><li>• Sorumluluk</li></ul>

<sup>1</sup> Kaynak, a.g.e., s.129.

<b>HİJYEN FAKTÖRLERİ</b>	Saygınlık Gereksinmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlerleme</li> <li>• Tanınma</li> <li>• Statü</li> </ul>
	Sosyal Gereksinmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denetleyici</li> <li>• Üstler</li> <li>• Astlarla Karşılıklı İlişkiler</li> <li>• Teknik İlerleme</li> </ul>
<b>HİJYEN FAKTÖRLERİ</b>	Güvenlik Gereksinmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletme Politikası ve Yönetimi</li> <li>• İş Güvenliği</li> <li>• Çalışma Koşulları</li> </ul>
	Fizyolojik Gereksinmeler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma Koşulları</li> <li>• Ücret</li> <li>• Kişisel Yaşantı</li> </ul>

**Kaynak :** Frederick Herzberg, “One More Time: How do You Motivate Employees,” Harvard Business Review, January-February 1968, s.61

#### 2.4.4. Süreç Teorileri

“Süreç teorileri, kişi davranışlarını belirlemede içsel faktörlerin yeterli olmadığı dışsal faktörlerle birey davranışlarının etkilenebileceği ve bireyin motivasyonu üzerinde rol oynayacaklarını öne sürmektedir. Süreç teorileri, bireyin davranışını onun dışından kaynaklanan etmenlerle açıklamaya çalışırlar.”<sup>1</sup> Teoriler, davranışın çıkışı ve kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildiği ile ilgilidir. Kısaca; “Bir davranışı gösteren insanın aynı davranışı yinelemesi ya da yinelememesi nasıl sağlanabilir?” sorusunun cevabı süreç teorilerinin varmaya çalıştığı noktayı ifade eder.

##### 2.4.4.1. Koşullanma (Şartlanma) Teorileri

<sup>1</sup> Bingöl, a.g.e., s.191.



Koşullanma (şartlanma) teorileri, Pavlov ve klasik koşullanma teorisi ile Skinner'in koşullanma (şartlanma) teorisi olmak üzere iki geliştirme başlığı altında aşağıda işlenmektedir.

#### **2.4.4.2.Pavlov ve Klasik Koşullanma Teorisi**

“Pavlov'un Petersburg Üniversitesinde salgı bezlerinin faaliyetleri üzerine araştırmalar yapmıştır. Pavlov köpeklerde fizyolojik koşullanmayı araştırmada amacı, ağız ile mide arasında merkezi sinir sistemi üzerinden gerçekleşen bir bağın bulunduğunu katılmaktadır. Köpeğe et sunuldu. Köpekte, salgı ve reaksiyon gösterdi. Zil çalındığında ise salgı ve reaksiyon göstermedi.Daha sonra köpeğe et verildiğinde her seferinde zil çalındı. Bir süre sonra et verilmeden zil çalındı. Salgı ve reaksiyon gerçekleşti. Köpek koşullanmıştır. Salgı, koşullanmış bir yanıt ve reaksiyondur. Zil sesi ise, koşullanmış bir uyarıcıdır.Pavlov'a göre; eğer koşullanmamış bir uyarıcı bulup da bunu koşullanmış bir uyarıcıyla eşleştirmek olanaklı olursa, bir organizmanın repertuarında bulunabilecek her reaksiyon (yanıt) koşullandırabilir.”<sup>1</sup>Pavlov'un bu alanda elde ettiği bulgular daha sonra yalnız öğrenme dalına değil; daha başkaca alanlara da yeni yorumlar ve yankılar uyandırdı.

“Klasik koşullanmanın, bu geniş tutulmuş uygulama olasılığına rağmen, birçok psikolog bu yaklaşımını insan öğrenmesinin ancak küçük bir kısmını açıklayabildiğini ileri sürmektedir. İşletmelerde de gözlemlenen, bireysel davranışın az bir bölümünün klasik koşullanmadan esinlendiği olgusudur.”<sup>2</sup>

#### **2.4.4.3.Skinner'in Koşullanma (Şartlanma) Teorisi**

“Skinner edimsel şartlanmayı ortaya atarak, öğrenme kavramında bir başka noktayı oluşturmuştur. Skinner öğrenme sürecinin edimsel şartlanma üzerinde gerçekleştiğini ispatlamaya çalışmıştır.Bu amaçla kapalı bir kutuya denek olarak kuş konmuştur. Kuş acıkir; fakat kafeste yiyecek yoktur. Hayvan sağa sola dokunurken kola çarpar ve içeriye yiyecek ve içecek girmesini sağlar. Yiyeceği elde edebilmesi için bir davranışta bulunması gerekir. Bu davranış edimseldir. Edimsel şartlanma

---

<sup>1</sup> Can, a.g.e., s.124.

<sup>2</sup>Luthans, F.,Organizational Behavior, New York, Mc Graw Hill, 1992, s.177.

öğrenme üzerine kurulmuş ve davranışı belirleyen bir kavram olarak ifade edilmiştir.”<sup>1</sup>

Bu teori; davranışın arkasından davranışı biçimlendirici uyarıcı verilerek yapılan koşullanmayı öngördüğünü söyleyebiliriz. Örnek verecek olursak; herhangi bir kutu içindeki farenin, yaptığı hareketlerinden birinde pedala bastığında kutunun içine yiyecek verildiğini çözmesi ve her acıktığında aynı pedala basmasını söyleyebiliriz.

“Bu yaklaşım insanların doğal yapıları gereği acıdan kaçınarak zevki maksimize etmeye çalıştığını öne süren hedonizm ilkesine dayanmaktadır. Önemli olan bireyin ödül ve ceza yöntemi ile motive edilmesidir. Bu yöntemlerle istenen sonucu doğurmaya yönelik davranışları ödüllendirme, istenmeyen sonucu doğuran davranışları da cezalandırma söz konusudur.”<sup>2</sup>

Kişinin davranışının içgüdüsel olmadığını söyleyen Skinner, davranışın kişinin içinde bulunduğu çevre koşullarınca biçimlendiğini ileri sürmektedir. Bireylerin dürtü, ihtiyaç, tutum gibi içsel durumları gözleme olanağı olmadığına göre, bunları davranışın nedeni olarak göstermek bir varsayımdan ileriye gitmez. Kişinin içinde yaşadığı çevre izlenerek (incelenerek) davranışı yönlendiren etkenler gerçekçi bir biçimde ortaya konulabilir. Davranışın sonucunda elde edilen aynı zamanda davranışın ileride de yapılması olasılığı olumlu pekiştirir.<sup>3</sup>

Konuya yönetici açısından baktığımızda; yöneticilerin ödüllendirme yoluyla istenen işletme amaçlarına yöneltilmesi söz konusu olabilir. Eğer yönetici işletme amaçlarına uygun hareket eder, işletmede verim artışına neden olursa, işletme tarafından terfi, prim, ücret şeklinde ödüllendiriliyorsa; söz konusu yönetici daha iyi ve kaliteli iş çıkarımı yolunda pekiştirilecek ve başarısı daha da artacaktır. Bu durum olumlu pekiştirme olarak nitelendirilebilir. Böylelikle davranışların biçimlendirilmesi söz konusu olabilmektedir. Aynı şekilde arzu edilmeyen davranışta bulunan yöneticinin üstü tarafından maaş indirimi, görev ve sorumluluk azaltılması gibi davranışlara maruz bırakılması olumsuz pekiştirici faktörler olarak rol oynayacaktır. Yöneticilerin davranışları istenmeyen sonuçlar doğurduğunda görmezlikten

---

<sup>1</sup> Luthans, a.g.e., s.179.

<sup>2</sup> Can, a.g.e., s.126.

<sup>3</sup> Luthans, a.g.e., s.180.

gelinerek, istenen sonuçlar ise ödüllendirilerek kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir. Böylelikle zamanla ödüllendirilen davranış kalıplaşarak tekrarlanır duruma gelecek; ödüllendirilmeyen davranıştan ise, vazgeçilecektir.

“Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler. Bireylerin davranışı ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilir. Burada ödüller güçlendirilen durumundadır. Amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri yönetici deneme, görme ve tecrübe yöntemleriyle bulur. İhtiyaçlar farklı olacağından kişilerin almak isteyecekleri ödüllerde farklı olacaktır. Para, şilt, ücretli izin gibi ödüller güçlendirici ödüllerdendir.”<sup>1</sup>

İnsanlar etken, üretken, yaratıcı davranışın etkili yollarla pekiştirildiği bir çevrede mutlu, huzurlu bir yaşam sürdürebilirler. Ceza; gerginlik ve endişe yaratır. Ayrıca cezalandırana karşı saldırganlık da yaratabilir.

“Skinner, davranış düzeltmesine ilişkin uyarıların bireye belirli ya da değişken aralıklarla, belirli ya da değişken oranlarla uygulanmasına göre motivasyonunun farklı olacağını ifade etmiştir. Skinner'in Maslow'dan ayrıldığı nokta, dışsal faktörlerin davranışları etkilediğini söylemesidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, davranış düzeltimi teorisi de denmesinin sebebi; bireyin davranışlarını dış etmenlerle istenen yönde düzeltilmesini sağlayacak olmasıdır.”<sup>2</sup>

Yöneticilerin ödüllendirme yoluyla istenen işletme amaç ve stratejilerine yönelmesi sağlanabilir. Yöneticiler maaş, terfi, prim yoluyla ödüllendirilirse, yöneticinin başarısı daha da artacaktır.

“Davranış düzeltimi modelinin işletmelerde pek geçerli olmadığı söylenebilir. Zira insan unsurunu hafife alan, bireyi oldukça basit ve ilkel bir yaratık olarak düşünen, davranışlarını dış faktörlerden, çevreden etkilendiğini kabul eden bir yaklaşımdır. İnsanın zeka gibi kendine özgü nitelikleri, kendini denetleme özelliği ve davranışının yalnızca dış etmenlere bağlı olmaması gibi hususlar göz ardı edilecektir.”<sup>3</sup>

#### **2.4.4.4. Beklenti Teorileri**

---

<sup>1</sup>Efil, a.g.e., s.97.

<sup>2</sup>Luthans, a.g.e., s.182.

<sup>3</sup>Can, a.g.e., s.129.

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

#### 2.4.4.5.Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti modeli; insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır.

Vroom, modelini aşağıda belirtilen iki temel kavrama dayandırır.<sup>1</sup>

- “Belli bir davranışa yöneldiği zaman, belli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi,
- Sonucun kişi için çekicilik derecesi.”

“Bu iki etmen motivasyonu belirler. Bunlardan birisi yoksa; o konuda motive edilmeyecektir. Örneğin; personelin ücret artışı yönünden beklentisi az ise; ama parayı çok seviyorsa, o sonucu elde etmedeki olasılık ya da şansı düşük olduğundan, ücret artışı sağlamak için çok çalışmaya motive edilmeyecektir. Çalışanların tümünün aynı amaçlara sahip oldukları ve belirli şeylere aynı derecede değer verdiklerini söyleyemeyiz. Bu modeldeki temel etmen, yöneticinin personel hakkında beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem vermeleri gerektiği değil; personelin gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Bu nedenle yönetici, emri altındaki kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır.”<sup>2</sup>

Bu teoriye göre; iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Bu teori işletme davranışının nedenleri arasında aşağıda belirtilen bilimsel varsayımları kabul eder.<sup>3</sup>

- “Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel şartların birlikte etkisiyle oluşur ve yönlendirilir. Gerek

---

<sup>1</sup> Efil, a.g.e., s.102.

<sup>2</sup> Can, a.g.e., s.132.

<sup>3</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.165.

bireyin kişisel özellikleri, gerekse çevre şartları birey davranışı için tek başına yeterli değildir.

- Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaçlara, arzulara ve amaçlara sahiptir. Bunun yanında birey hedeflediği ödül yapısı açısından da diğerlerinden farklıdır.
- İnsanlar kendilerinin arzuladıkları ödüllere ulaşacak alternatif davranış biçimleri arasında algılarına göre seçim yapmak durumundadır.”

Bu teoride kilit oynayan üç kavram mevcuttur.<sup>1</sup>

- “Bireyin her davranışının sonucunda bazen ödüllere, bazen de cezalara sahip olacağına inanacağı veya bu ümit ile işe başlayacağıdır.
- Her ödülün ve cezanın her bireye göre ihtiyaç ya da şiddetinin olmasıdır. Buna ödülün değeri veya cazibesi de denilebilir.
- Bireyin göstereceği çaba sonucunda kendinden beklenen başarıya ulaşma ihtimalidir. Bu ise bireyin daha çok çalışıp daha çok ürettiği takdirde elde etmeyi düşündüğü ödülleri arzulama derecesine bağlıdır.”

Yönetici işletmede çalışmayı ve başarıyı kendi istemeli ve arzu etmelidir. Başarılı olmayı istemek, işte başarıya ulaşmanın ilk temel etmenidir. Bireyin başarısı için eğitim ve öğretimin yanında kişilik özellikleri de önemlidir. Bireylerin dışa dönük kişiliğe sahip olmaları, onları daha başarılı; içe dönük olmaları ise, daha başarısız yapmaktadır. Bireyin rolü açık olarak belirtilmelidir. Başarıyı etkileyen üç temel etmen; bireyin motive edilmiş olması, gerekli yetenek ve özelliklere sahip olması ile açık bir biçimde rolünü anlaması olarak belirtilebilir.

Kuramın temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:<sup>2</sup>

- “Birey, göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.

---

<sup>1</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.167.

<sup>2</sup> Eren, a.g.e., s.387.

- Birey, başarı sonucunda kendisine verilecek ödülleri arzulamalıdır.
- Birey, kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.”

Beklenti teorisini en basit şekliyle açıklarsak; insanların yaptıkları işin sonuçlarının ne olacağı konusunda bir takım beklentileri ve ümitleri vardır. Bireyler bu beklenen sonuçlara bir takım değerler yöneltir.

“Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performansı da belirli ölçüde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme, birinci kademe sonuçtur. Örneğin; kişinin maaşının artırılması birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçlar gerçekleştirmede bir araçtır. Örnekteki maaş esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tekbaşına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. Yani, araçsallık birinci kademe kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade eder.”<sup>1</sup>

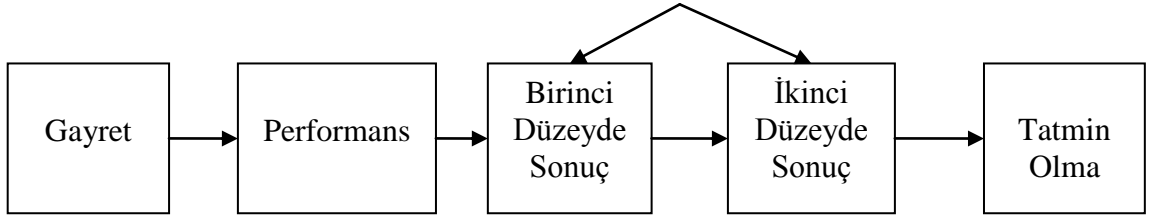
Yöneticinin davranışlarının işletme amaç ve stratejileri doğrultusunda yönlendirilmesi için ileriye dönük beklentilerin olumlu olması gerekir. Yöneticinin istediği statüye, ödüle ulaşmasına olanak verilmesi halinde motivasyon gücü fazla olacak; bu da onun daha verimli ve etkin çalışmasına olanak verecektir.

**Şekil 2.5:** Vroom'un Motivasyon Modeli

## **Valens**

---

<sup>1</sup> Koçel, a.g.e., s.281.



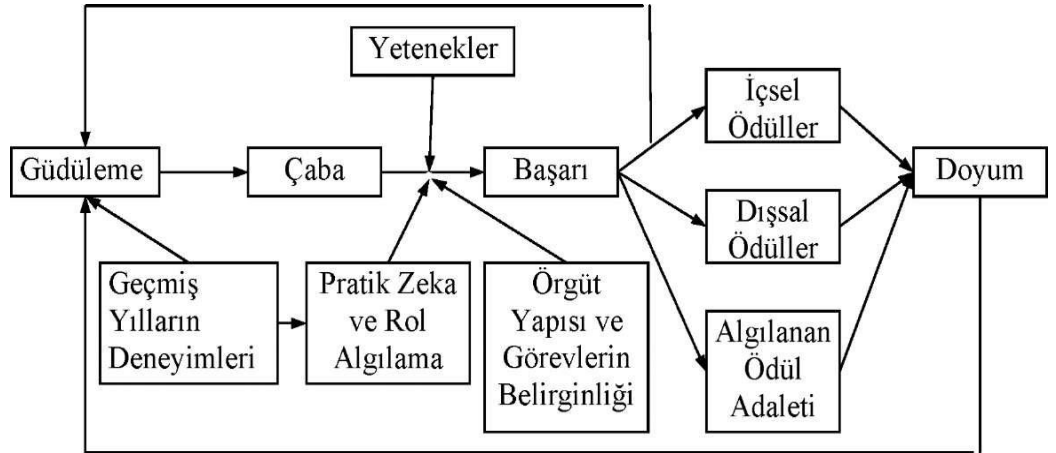
**Kaynak:** Koçel, a.g.e., s.38.

Yöneticilerin gelecekle ilgili düşünceleri, beklentileri psikolojik durumuna göre değişebilecektir. Bu nedenle, yöneticinin olumlu yönde etkileyecek bir çalışma ortamı yaratılmalı ve yönetici işletme amaçlarını gerçekleştirecek şekilde motive edilmelidir.

#### 2.4.4.6. Lawler - Porter Modeli

“Vroom'un bekleyiş (beklenti) teorisi Lawler - Porter isimli düşünürler, bazı örgütsel koşullar ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir deyimle, teoriye onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır.”<sup>1</sup>

**Şekil 2.6:** Lawler Porter'in Ümit teorisi (Şematik)



**Kaynak:** Koçel, a.g.e., s.38.

Bu teoride, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve bu değişkenlere ilişkin beklentilerin iş başarımı üzerindeki etkileri incelenir.

<sup>1</sup>Koçel, a.g.e., s. 288.

**Çaba:** Bireyin bir işi yapmak için harcadığı fiziksel ve zihinsel enerji miktarıdır.

**Yetenek:** Kişinin başarısını etkileyen kişilik özellikleridir.

**Rol Algıları:** Kişilerin başarılı olmak için işlerini nasıl yapmaları ve ne şekilde çalışmalarını gerektiği konusundaki subjektif görüşlerini içerir.

**İş Başarımı:** Personelin işte gösterdiği çabasının ürünüdür.

**Çabanın Ödülle Sonuçlanma Olasılığı:** Kişinin çabalarının ödülle sonuçlanmayacağı konusundaki beklentisini içerir.

**Ödüller:** Çalışanların elde etmek istedikleri sonuçlar ödül olarak kabul edilir.

- **İçsel Ödüller:** Başarılı bir çalışma yapma gibi kişinin kendi davranışı sonucu elde ettiği ödülleri ifade eder.
- **Dışsal Ödüller:** Ücret artışı, yükselmelerdir. Personelin dışında olan işletmece verilen ödüllerdir.

**Ödülün Değeri:** Bu değişken çeşitli amaçların kişisel çekiciliğini gösterir.

**Algılanan Ödül Adaleti:** Kişinin çabası karşılığı olması gerektiğini düşündüğü ödül miktarını ifade eder.

**Doyum:**“Elde edilen ödüllere algılanan adil ödüller arasındaki ilişkiyi gösterir. Elde edilen ödüller, algılanan adil ödüllerden çok ise; kişi, doyumsuz olacak, aksine, elde edilen ödüller algılanan ödüllerden az ise; doyumlu olacaktır.”<sup>1</sup>

“Kişinin yüksek gayret göstermesi, yüksek bir performansla sonuçlanamaz. Burada iki değişken önemlidir. Birincisi, bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi bilgi ve yetenekten yoksun ise, ne kadar gayret gösterirse gösterebilir başarılı olamaz. İkincisi kişinin kendisinin aldığı rolle ilgilidir. Rol beklenen davranış türüdür. İşletmelerden personeli belirli roller beklediği gibi, üstlerde astlardan belirli roller

---

<sup>1</sup> Koçel, a.g.e., s.41.



beklemektedirler. Burada rol, işletmede çalışan performans gösterme için belirli rol anlayışına sahip olmalıdır. Yoksa rol çatışması ortaya çıkar ve performansı etkiler.”<sup>1</sup>

Birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirilmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir.

Yönetici personelinin motive edebilmek için Vroom modeline ek olarak şu hususlarda dikkat etmelidir.<sup>2</sup>

- “Personel, kendilerinden beklenen performanslarına göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir. Personelin ödül ile performans ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışızlemeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.”

Yönetici motivasyonunun en üst seviyeye ulaşması, ancak yönetici kendi potansiyelini anladığı zaman sağlanabilir. Motivasyon, üst yönetim seviyesinde en yüksek seviyeye ulaşır. Bunun nedenini, motivasyonun ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine bağlayabiliriz. Yöneticiler işletmede üst seviyelere çıktıkça doyum sağladıkları ihtiyaçlar değişir. Örneğin; takdir edilme, yaratıcılık gibi. Üst yönetim işletmelerde kararları veren bir basamak olduğundan ve organizasyonun genel uygulamasından sorumlu kişileri oluşturduğundan, üst yöneticiler arasında motivasyon faktörleri çok önemli duruma gelir.

“Bekleyiş teorisi yöneticilerin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olup, hangi ödüllerin motivasyonu olumlu şekilde

---

<sup>1</sup>Koçel, a.g.e., s.46.

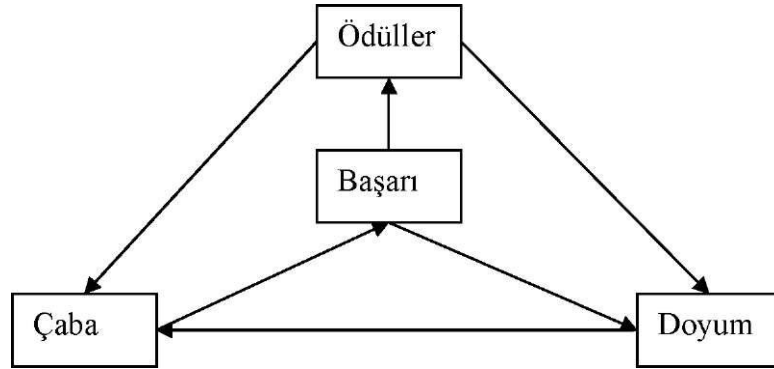
<sup>2</sup> Koçel, a.g.e., s.183.

etkilediğine cevap vermek olanaksızdır. Bu kişisel özelliğe bağlı ve genelleştirilemez.”<sup>1</sup>

#### 2.4.4.7.Cranny ve Smith'in Ümit Teorisi

“Cranny ve Smith adlı düşünürler ümit teorisinden etkilenerek bir model geliştirmeye çalışmışlar ve ümit teorisini teknik terimler kullanıldığını ve motivasyon sorununu karmaşık hale getirdiğini düşünmüşlerdir. Bu karmaşıklık ise, uygulamalara ters düşmektedir. O halde, ümit teorisinde adı geçen çaba, doyum, başarı ve ödüller kavramlarından hareket ederek konuyu daha basit ve anlaşılabilir hale getirmek gerekmektedir.Burada; ödül, doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen meydana getirmektedir. Üç değişken birbirleri üzerinde tek yönlü ya da karşılıklı etkileşimde bulunmaktadır. Basan modelinin artışında yer almakta, ödül ve doyum üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Ödüllendirme yalnız başına başarıyı etkilemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur.”<sup>2</sup>

Şekil 2.7: Cranny-SMİTH'in Süreç Modeli



Kaynak: Dinçer ve Fidan, a.g.e. s. 316.

Çaba ise, mutlaka ödüllerden etkilenmekte ve ödüllerin sağladığı doyum oranında gerçekleşmektedir.

<sup>1</sup>Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.171.

<sup>2</sup> Eren, a.g.e., s.396.

“Başarılı durumlarda ödüllendirme uygulanmalıdır. Ödüllendirme başarı için yeterli olmamakta, bu başarıyı sağlayacak yetenekli, becerikli, bilgili kimseler bulmak gerekli olmalıdır. Bu yönden davranışların olumlu ya da olumsuz pekiştirilmesini sağlar. Olumlu pekiştirme, işletme için istenilen davranıştır.”<sup>1</sup>

İşletme, amaç ve stratejileri personele duyurulmalıdır. Belirli aralıklarla toplantılar yapılarak, amaç ve stratejilerin neler olduğu ilave düşüncelerin olup, olmadığı personele sorulmalıdır. İşletme amaçlarını gerçekleştirmek için nasıl bir yöntem izlenmesi gerektiği konusunda çalışanların fikirleri alınmalıdır. Böylece personel, işletmeyi ve görevini daha çok benimseyecektir.

#### 2.4.4.8. Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi

“Adams'ın geliştirdiği bu kavram; parasal ödüllere bir hayli önem verir. Bireyin yaş, statü, eğitim, ustalık gibi girdileri karşılığında aldığı şey ödüdür. Her birey kendi katkı/ödül oranını, diğer kişinin katkı/ödül oranıyla karşılaştırdığında arada bir açıklık varsa, birey bundan hoşnutsuzluk duyar ve telafi yoluna gider. Eğer aradaki fark aleyhine ise, işi yavaşlatır; lehine ise, çok çalışmaya teşvik edilir. İşletmede ödül dağıtımında herhangi bir eşitsizlik yoksa, bireyin motivasyonu üzerinde bir olumsuzluk görülmez.”<sup>2</sup>

**Tablo 2.5** Kişinin ve Başkalarının Katkı/Ödül Oranlarının Karşılaştırmalı Eşitsizlikleri

Kişinin Elde Ettiği Sonuç < Başkalarının Elde Ettiği Sonuç	
(Kişinin Sarfettiği Gayret)	(Bşkalarının Sarf Ettiği Gayret)
Kişinin Elde Ettiği Sonuç > Başkalarının Elde Ettiği Sonuç	
(Kişinin Sarfettiği Gayret)	(Bşkalarının Sarf Ettiği Gayret)

Yukarıdaki oranlardaki pay ve payda kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Bireyin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, bireyin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır.

<sup>1</sup>Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.216.

<sup>2</sup>Luthans, a.g.e., s.199.

Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplara ayırmak mümkündür.<sup>1</sup>

- “Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretinin arttırılması veya azaltılması,daha az etkin çalışma),
- Sonucun değiştirilmesi (yüksek ücret veya ödül talebi),
- Gayret ve sonuç tanımlarının, mantıki tanımlarının değiştirilmesi ve böylece eşitsizliğin azaltılması,
- İşi terk etme (istifa ve devamsızlık),
- Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.”

Yöneticilerin yaptıkları iş karşılığı işletmelerden aldığı menfaatlerin diğer yöneticilerle karşılaştırır. Menfaatlerde farklılık varsa; yöneticiler arasında gerginlik, huzursuzluk doğmasına neden olur. Eğer adaletsizlik yoksa, yöneticinin motivasyonu üzerinde olumsuzluk görülmecektir. Yöneticiler arasında dengeli ödül dağıtımı işletmenin başarısı için gereklidir. Özellikle aynı kademedeki çalışan yöneticileri içindir.

Yönetici, kendisi ile diğer yöneticilerin arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman etkin olarak çalışır. Eğer yönetici eşitsizliğin devam ettiğine inanırsa, işletmeden ayrılma kararı verebilir. Çünkü sosyal ilişkiler olumsuz yönde etkilenir ve kişi yalnızlığa itilmiş olur.

“Ödül adaletinde, bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler işletmelerdeki, düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir.”<sup>2</sup>

Yöneticinin; işletmeye, bilgi ve yetenekleri doğrultusunda başarılı çalışmaları ile yaptığı katkılar, işletme tarafından maddi ve manevi (prim, terfi gibi) ödüllerle

---

<sup>1</sup>Koçel, a.g.e., s.385.

<sup>2</sup>Eren, a.g.e., s.394.

karşılık verilerek motive edilmektedir. Burada önemli olan ödülün dozunu iyi ayarlamaktır. Aksi halde olumsuz motivasyonlara yol açabilir.

#### **2.4.4.9.Edwin Locke Amaç Teorisi**

“Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Bireyin belirlediği amaca ulaşmadaki kararlılığı, amacın kolay ya da zor olması, motivasyonu etkileyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.”<sup>1</sup>Bireylerin tatminine önem verdikleri amaçları takip ettikleri öne sürülür. Bu da demektir ki, yemek, para, ikramiye, sevgi, beğeni elde etmek için davranırlar ve böylelikle ihtiyaç veya arzularını tatmin etmiş olurlar.

“Amaca ulaşma isteğinde kararlı olma ve bunun için gerekli çabayı gösterme yöneticilerde bulunması gerekli özelliklerdir. Ancak bu şekilde işletme stratejilerine ulaşmada verimli ve etkin olması mümkündür. Burada, amaçlara göre yönetim olgusundan söz etmek mümkündür. İşletmede üst ve astların amaçları birlikte belirlediği, sorumluluk, amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin incelendiği bir süreçtir. Yöneticilere kendi inisiyatiflerini kullanmaya olanak verilmesi motivasyonun ve işletme amaçlarını gerçekleştirilmesini artırmaktadır.”<sup>2</sup>

Amaçların motivasyondaki rolleri ve bireysel, örgütsel amaçların üzerindeki etkisi başarıyı artırmaktadır. Aşağıda amaçların özelliklerinin motivasyon faktörleri üzerindeki etkileri belirtilmiştir.<sup>3</sup>

- “Birey tarafından belirlenen amacın açık ve net olması iş başarılarını arttırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması, onun, işyerinde daha arzulu ve hırslı, çalıştırılmasını gerektirecek ve başarıyı artıracaktır.

---

<sup>1</sup> Koçel, a.g.e., s.386.

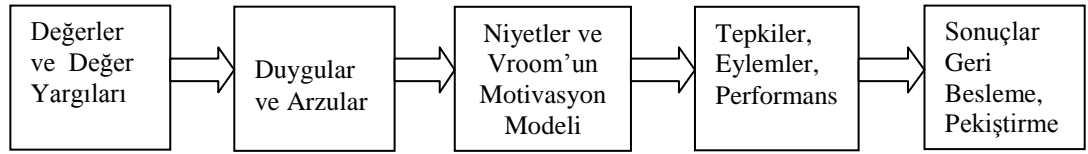
<sup>2</sup> Koçel, a.g.e., s.388.

<sup>3</sup> Eren, a.g.e.,s.378.

- Bireysel amaç ile işletme amaçları çatışmamalıdır. Çatışması, başarısızlığı, uyum ise, başarıyı getirir. İşletme amaçlarına bireylerin katılımı durumunda çatışma azalacaktır.
- Yöneticiler, işletme amaçlarına ne kadar ulaştıkları hakkında birbirlerine bilgi vermelidir. Birey, her zaman hızlı ve rasyonel davranmaz. Bütün bu teoriler işletme ve yöneticilere bireyler hakkında bilgi vermektedir.”

Yönetici açısından önemli olan, işletme amaçları ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasında uygunluktur.

**Şekil 2.8:** Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi



**Kaynak:** Luthans, a.g.e., s. 194.

## 2.5. Motivasyonun Özellikleri

“Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir. Motivasyon bir amaca ve isteğe yöneliktir. İşyerinde sarf ettiğimiz güç, ödül kazanmayı, statümüzü değiştirmeyi vb. şeyleri umduğumuz içindir. Yani motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır. Bazen bu istenilen sonuç istenmeyen şeyden kaçışdır. Amaçlar davranışı kabul etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır. Motive olduğumuz zaman yaptığımız şey bizim motive olmadığımız zaman yapmadığımız şeydir.

Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmaz, kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler vardır. Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir; fakat bunları kontrol edemez. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir. Davranışın değişmesine yol açan üç duygu vardır. Korku, görev vesevgidir. Korkudan dolayı motive olduğumuzda, bunu mecburiyetten yaparız. Görevden

dolayı motive olduğumuzda, bunu yapmamız gerektiği için yaparız. Sevgiden dolayı motive olduğumuzda ise, bunu istediğimiz için yaparız. İnsan davranışı gelişigüze'dir. Bütün davranışlarımız içsel motivasyonumuzabağlıdır.

Yönetici, çalışanını motive etmek için çeşitli yollara başvurur. "Kişiler, her zaman kendi motivasyonlarının nedenleri anlamazlar. Bazen farkında olmadığımız şeylerden dolayı motive oluruz. Motivasyonla iş tatmini aynı şey değildir. Bir davranışın birçok motive edicisi olabilir."<sup>1</sup>Motive edici dediğimiz faktörler yöneticinin kendi tarzıdır.

## **2.6.Motivasyon Maliyetleri**

İşletmelerin temel amacı maksimum kardır. Verimliliği artırmak için sağlanacak olan motivasyonun maliyeti, elde edilecek olan artan verimden az olmalıdır. Eğer az olmazsa işletme temel amacından sapmış olur.

"İşgörenlerin istekli ve verimli çalışmalarını sağlamak için yöneticiler temel bir takım motivasyon araçlarını kullanabilirler. Söz konusu araçları;ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve fiziksel araçlar şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Bu araçların kullanılması, kısa dönemde işletmeye bir parasal yük getirir. Ancak kullanılmaması uzun dönemde olumsuz sonuçlar doğuracak; daha büyük güçlükler, daha büyük yükler getirecektir."<sup>2</sup>

## **2.7.Terfi Motivasyonu, TerfiEtme ve Ettirmede Denge**

"En önemli motivasyonların para ve güç olduğunu belirtmiştik. Gücün aslında yetki ile, onunda unvanla belirlenmesi gerekir. Ancak çoğu kez şirketlerde devredilen yetkinin verilen unvanla bağdaşmadığı da görülür. Yetkisiz unvan kişiyi bir süre motive etsede çevre bu durumun farkına hızlı varır. Kişinin yetkisiz olduğu, şirket sınırlarını aşar. İşlerini halletmek isteyenler o kişi atlayıp bypasslar yapmaya başlarlar. Kişi kısa sürede motivasyonunukaybeder. Yöneticilerin unvan ve makamın icap ettireceği yetkiye reel olarak unvan ve makam sahibine delege etmeleri şarttır. Yönetici iş yapmaktan fazla kaynakları yöneten ve özellikle altındaki personele iş

---

<sup>1</sup>Küçükahmet, L., Öğretim İlke ve Yöntemleri, Ankara, 2000, s.47.

<sup>2</sup>İbicioğlu, H.,"Algı, Motivasyon ve Etkileşim Faktörlerinin Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Uygulama."

yaptıran kişidir. Dolayısıyla bir yöneticinin başarısı, yönettiği kişilerin iş yapma gücüne verimleri ile doğru orantılıdır. Bu bakımdan yöneticinin, emrindeki beşeri kaynaktan en üstün randımanı alması gerekir. Bu da yöneticinin emrindeki kişiyi en iyi şekilde motive etmesine bağlıdır. Maddi gelirin yanı sıra en önemli motivasyon genelde yetki, sorumluluk, saygınlık dolayısıyla terfi, unvan ve makamdır. Terfi ve dolayısıyla unvan, genelde son derece etkin bir motivasyondur.”<sup>1</sup>

Herhangi bir işletmede gerekli tecrübe ve olgunluğa ulaşmamış kişilere verilecek unvanın o kişilerin profesyonel hayatlarını kısa zamanda söndürebileceğini göz ardı etmemek gerekir. Zamanından önce verilen unvanlar, terfi ettirilen kişilerdeki yetki ve sorumluluklarda boşluklar meydana getirir. Zamansız terfi etmiş kişi, bu yetki ve sorumlulukları kullanırken gafları yapmaya mahkumdur. Bu gaflar, kişinin unvanı ne olursa olsun, şirketteki astlarının ve etrafındaki çalışanların saygısını azaltır. Bir süre sonra unvan sahibi kişi yerinde eğreti oturur, rahatsız ve mutsuz olur. Bu sebeple bir işletmede bulunan yöneticiler, yeterli seviyeye ulaşamamış olan işgörelere hak etmediği makamı ve yetkiyi vermemelidir.

## **2.8.Motivasyonda Çevre Faktörü**

İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevresel faktörleri dikkate almayı bunların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir. Bu gereklilik insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya sevk eder. Çevresini tanıyan insanlar, karşılaştıkları problemleri daha rahat çözer. Çevreyi bildiği ve tanıdığı için de daha sakin, geniş kafalı ve kararlı olur. Bu faktörler insanı çalıştığı işletmede daha verimli olmasını sağlar.

İnsan, yaradılışı ve doğası itibarıyla gösterişten her zaman hoşlanır. Her başarı bilindiği gibi bir motivasyon unsuru olarak görünür. Motivasyon, başarı için çok önemlidir. İnsanın dış görüntüsüne ve çevresine verdiği değerler, kendisini ispatlamaya çalıştığını gösterir. Mevki, makam ve bunun sonucu olarak unvan değişikliği büyük bir tatmin ve motivasyon yaratır.

---

<sup>1</sup> Yalçın, a.g.e., s.138.



### III. BÖLÜM

#### 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYON

##### 3.1.Bilgi Çağında Motivasyonun Artan Önemi

“Sanayi devriminin ilk dönemlerinde işçilerin ve onların ailelerinin iş saatlerinden sonra yemek yemek, giyinmek ve barınmak gibi fizyolojik ihtiyaçlarının patron ve yöneticilerin dikkatlerini bu noktalar üzerinde toplamıştı. Bu maddi ihtiyaçların giderilmesine rağmen işinde başarılı olamayan bir kimse zorlayıcı önlemler ve ceza usulleri ile çalıştırılmak istenmişti.”<sup>1</sup>

Çağımızda ise, özellikle ileri toplumlarda otomasyona kayılması ve kütle üretimine gidilmesi, işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamda çalışan işçiler işlerinden çok az zevkle almakta ve bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyacını hemen hemen hiç tatmin edememektedir. Büyük örgütlerde üst kademeler ile alt kademeler arasındaki mesafe arttığından, işçiler kendilerini seçmeyen ve yalın temasta bulunmadıkları, hatta yüzlerini bile görmedikleri üst yönetim makamlarının, anlamadıkları yada kabullenmedikleri emir ve uyarılarına boyun eğerek çalışmak zorundadır.<sup>2</sup>

Teknolojik gelişmeler, iletişim dünyasındaki başarılar ve özellikle insanların ekonomik düzeylerine bağlı olarak yaşam düzeylerini iyileştirmiştir. Buna bağlı olarak daha önce onları motive eden sadece temel fizyolojik ihtiyaçlar iken; son yıllarda daha farklı ihtiyaç yapıları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, motivasyon son dönemlerde yönetim psikolojisinin en önemli konularından biri olmuştur.

“Örgütlerin yeni biçimleri nedeni ile gelecekte çalışanların motivasyonu farklı olabilir. Bilgiye dayalı işler yapan çalışanlar arttığında, ilginç işlere yönelik beklentilerde yükselecektir. Bununla birlikte, emeğe ve harcanan zamana değer işler önem kazanacak, yenilikçi projeler gibi sembolik ödül biçimlerine talep çoğalacaktır.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Demirkan, a.g.e., s.19.

<sup>2</sup>Eren, a.g.e.,s.473.

<sup>3</sup> Özkalp, E.,ve Kirel, Ç., “Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgili Alanları”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000, s.457.

“Küresel rekabetin yaşandığı ve şartların sürekli değiştiği çağımızda motivasyonun ve örgüt ikliminin değişen şartlara hazır hale getirilmesi gerekir. Kriz ortamlarında ve değişim gerektiren zamanlarda örgüt ikliminin yaratıcılığa uygun olması, olumlu havanın korunması ve örgüt üyelerinin motive edilmiş olmaları gerekir. Kişilerin enerjilerini hangi yöne kanalize edeceklerini önceden biliyor olmaları önemlidir. Bu konuda şirket vizyonundan yararlanılabilir. Böyle bir ortamın sağlanması motivasyonu gerektirir. Özgür, dinamik ve mutlu bir işyeri yaratmak için çalışanların en yüksek düzeyde çaba göstermeleri iyi motive olmalarına bağlıdır.”<sup>1</sup>

### **3.2.Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi**

İnsan! Dünyamızda kaynakların sınırlı olduğu düşünülecek olursa, elimizdeki en zengin kaynağın insan gücü olduğunu görürüz. Başarılı, tüm bilgi ve becerisini ortaya koyarak birşeyler üretmenin hazzını yaşayan ve yaşatan insan üretimde en değerli kaynağımızdır. Örgütlerde bu tatmini ve başarıyı elde etmemizi sağlayacak yardımcı faktörlerin en önemlilerinden birisini de çalışanların motivasyonu oluşturmaktadır.

“İçinde bulunduğumuz 21.Yüzyılda, özellikle sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik alanlarda çok yoğun, çok hızlı bir değişim ve gelişme yaşanmakta; bu nedenlerden dolayı, küresel bilgi çağı da denmektedir. Yaşanan bu değişim ve gelişmelerden ötürü, eğer işletmeler çağa ayak uydurmak ve başarılı olmak istiyorlarsa, en önemli kaynakları olan insana, dolayısıyla onun ihtiyaç ve beklentilerine önem vermek zorundadırlar. Çünkü yaşanan bu değişim ve gelişmelerin temelinde insan unsuru bulunmaktadır. İnsanlar birbirleri arasında ilişkileri olan, düşünen ve sorunları olan, günlük toplumsal olaylardan olumlu veya olumsuz olarak etkilenen duygusal bir varlıktır. İşgörenleri yönlendirmede; dikkat edilmesi gereken psikolojik ve sosyolojik sorunların da gözden kaçırılması mümkün değildir.”<sup>2</sup>

İşgörenlerin üretkenlikleriyle, yöneticinin başarıya etkisi birbiriyle orantılıdır. Çünkü, iş ortamının huzurlu olması, işgörenlerle yöneticiler arasındaki bağ, onların yönlendirilmelerine, motive edilmelerine, aynı zamanda da işgörenlerin

---

<sup>1</sup>Tüz Vergiliel, a.g.e., s.65.

<sup>2</sup>Güngör, Ö., İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul, 1995, s.57.

isteklenmelerine sebeptir. Bu şekilde de hem yöneticilerle işgörenler arasındaki bağ artmakta hem de sektörün verimliliği artmaktadır.

İşletmedeki bir makine, bir cihaz bozulduğu zaman en kısa sürede yetkili servisler çağırılarak arızanın nedeni bulunmakta ve aracın yeniden çalışması için gereken tüm imkanlar seferber edilmektedir. Ne yazık ki, bir makinaya verilen bu denli önemin bu makinayı çalıştıran ya da bakımını yapan kişilere yeterince verilmediğini düşünüyorum. Gereksinimleri karşılanmamış bu kişilerin de çalışmadaki verimi düşmekte, sonuçta hem bu insanlar hem de işletmeler kaybetmektedir. Çünkü ihtiyaçlar insanda bir gerilime neden olur. Oluşan gerilim de kişide istekler uyandırır. İstekler zamanla harekete dönüşür. Bunun sonucunda da bir ürün, bir iş oluşur. İşte ihtiyaç-gerilim- istek-eylem-ürün zincirini işletmeler çok iyi tanımalı ve bu zinciri hem çalışanlar hem de işletme yararına kullanma yollarını aramalıdır. En önemli yol da çalışanların güdülenmesi yani motivasyonudur. Çünkü her bilinçli davranışın gerisinde güdüleme yatmaktadır.

Dünyada küreselleşen rekabet hızla yayılmakta ve bu rekabetten etkilenmeyecek bölgelerin sayısı da aynı hızla tükenmektedir. İşletme büyüklüğüne bakılmaksızın bütün işletmelerin bu zorlu rekabet koşulları altında ayakta kalabilmek için kendilerine rekabet avantajı sağlayacak politikalar, yöntemler veya süreçler geliştirmek zorunda oldukları ifade edilebilir.

“İşletmelerin günümüzde taklit edilemeyecek rekabet avantajı sunan temel değerleri insan kaynaklarıdır. İşletmelerin sahip olduğu insan kaynağı ne kadar iyi yönetilir ve yaşanan rekabet koşullarına ne kadar ortak edilirse, işletmenin başarı şansı o kadar artmaktadır.”<sup>1</sup>

“İnsan kaynakları yönetiminin mevcut rekabet koşulları altında yapabileceği önemli katkılar görüldüğünden, insan kaynakları fonksiyonu işletmelerde basit, rutin faaliyetlerin yürütüldüğü ikincil bir fonksiyon olmaktan çok artan bu önemine paralel olarak işletmelerin stratejik planlarında ve yönelimlerinde pay sahibi olan önemli bir ortak haline gelmektedir.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ergin, a.g.e., s.13.

<sup>2</sup> Yalçın, a.g.e., s.112.

### **3.3.İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Motivasyon**

İnsan kaynakları yönetimi, verimliliğini arttırmak isteyen işletmenin; çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden şirket içi ve şirket dışı faktörleri göz önünde bulundurulmasına önem vermesini istemektedir. Yani insanın sadece maddi, ekonomik bir varlık olmadığına bilincindedir. Okulda öğrencinin daha çok çalışma isteği duyması, fabrikada işçinin işini benimseyerek, severek yapması, bir yöneticinin her sabah keyifle ve bulunduğu statüden memnun olarak işine başlaması, bir aktörün aldığı rolü benimseyerek, rolün tüm gereklerini yerine getirerek ve sanki o kişiymiş gibi sahnede oynaması, bir annenin hazırladığı yemeğe sevgisini de katması ve benzeri durumların tamamı kişinin motivasyonu ile yakından ilgilidir. Dikkat edileceği gibi sayılan davranışların tamamında bireyin yaptığı işe yönelik arzu ve istek duyması yer almaktadır.

Yöneticinin temel görevi çalışanlardaki bu isteği sürekli ve sistemli olarak uyanık tutmaktır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için çeşitli koşullara ihtiyaç vardır. Bu koşulların bir kısmı çalışanın kendisi ile ve bireysel kişilik özellikleri ile ilgilidir. Bir kısım ise çalışana sunulan çevresel olanaklarla ilgilidir.

“İşgörenleri motive etmedeki temel amaç, onlarda daha çok çalışma, istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların ihtiyaçlarını olabildiğince karşılamak ve istekle çalışmalarını sağlamaktır. Burada yöneticilere düşen en önemli görev, iş görenlerin ihtiyaçlarını iyi bir biçimde analiz edip onları amaçlara ulaşma yolunda etkin bir biçimde motive etmektir. Burada önemli bir nokta da yöneticilerin ihtiyaçlarının da iyi bir biçimde belirlenip onların etkin şekilde motive edilmeleri gerekliliğidir.İnsan kaynakları yönetiminde en önemli aşamalardan birisi,motivasyonyönetimidir. Bu aşamada organizasyon çalışanlarından daha yüksek performans elde edebilmek için çeşitli motivasyonel araçlar kullanılabilir.”<sup>1</sup>

#### **3.3.1. Yönetici Açısından Motivasyon**

“Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir

---

<sup>1</sup> Başaran, İ., E., Yönetim, Ankara, 1989, s.78.

deyişle;motivasyonile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan personelin organizasyonun amaçları doğrultusunda davranışlarıdır. Motivasyon kişisel bir olaydır.”<sup>1</sup>

Yöneticilerin karşılaştıkları en büyük zorluklardan biri, çalışanları motive etmektir. Bu zorluk pek çok şef, üst veya ilk kademe yöneticinin, çalışanları hakkında daha fazla öğrenmek istediği bir gerekliliktir.

“Clarence Francis isimli düşünür motivasyonla ilgili şöyle demektedir:“Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; belirli bir yerde insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz; hatta belirli bir ölçüde mahareti gerektiren bedeni faaliyetlerini de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz; ama bir kimsenin inisiyatifini satın alamazsınız, sadakatini satın alamazsınız, kalben ve zihnen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınmaz, ancak kazanılabilirler.”<sup>2</sup>

Bu gibi özellikler satın alınmayıp, ancak kazanılabileceğine göre günümüz yöneticisinin yöneticilerin işlerini kolaylaştıran, onları destekleyerek sevgi ve bağlılık aşılabilen bir kişiliğin olması gerekmektedir. Bu ise, sadece örgüt ile ilgili şartları belirleyip yerine getirmekle değil; aynı zamanda işgörenlerin enerji ve çabalarını örgüt amaçlarına doğru yönlendirmekle diğer bir deyişle, motivasyonla mümkündür.

“Çalışanları motive etmek, tüm yöneticilerin ilgilenmek zorunda oldukları önemli bir konudur. Bu üstlenilmesi kolay bir sorumluluk değildir; çünkü çalışanları motive eden unsurlar kişiden kişiye değişiklik gösterir.”<sup>3</sup>

İnsanlardan istediğiniz sesleri, ürünü ve verimi almak gerçekten zor bir iştir. Motivasyonu sağlarken, insanları bilgisayarın tuşları, makinanın dişlileri gibi görmemeli; onların gizli dünyalarına nüfuz ederek ruhlarında onları ateşleyecek notaları, perdeleri, anahtarları bulmaya çalışmalı, onların yaratıcılıklarını frenleyen engelleri ortadan kaldırabilmek için çaba göstermelidir.

---

<sup>1</sup> Koçel, a.g.e.,s.434

<sup>2</sup>Hodgetts, R., M., Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, İstanbul, 1999, s.232.

<sup>3</sup> Pars, F., ve Çağım, O.Ş., “İş Yerinde Motivasyon: Ödüllendirme Biçimleri”, Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, İstanbul, Aralık 1996, s.11.

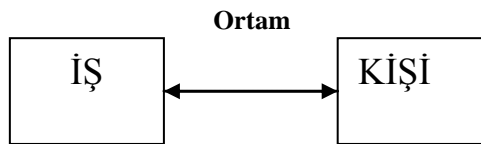
Bir yönetici, astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır. Başka bir deyişle, bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Yönetici bunu nasıl sağlayabilir? Bunu sağlayabilmek için ne gibi güç kaynaklarını kullanabilir? Avrupalı yüksek kademe işletme yöneticileri arasında yapılan bir çalışma, bu yöneticilerin en önemli sorunlarından birisinin personelin motivasyonu olduğunu ve yöneticilerin mevki dayanan yetkilerini kullanamadıklarını göstermiştir. Mustafa Kemal Atatürk'ün Çanakkale savaşında verdiği, "Ben savaşmayı değil; ölmeyi emrediyorum." komutu, motivasyon konusunda anlamlı ve önemli bir örnektir.

Görüldüğü üzere motivasyon, ancak davranışların yorumlanması hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Motivasyon gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilecek bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler, ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur.

"Motivasyonun iki önemli özelliğini şöyle açıklayabiliriz: Birincisi; motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi; motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir."<sup>1</sup>

Motivasyon olayı kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ile ilgilidir. Şu halde kişinin özellikleri ve beklentileri ile yapılan iş arasında yakın bir ilişki vardır. Yani kişi işten, iş kişiden etkilenmektedir. Karşılıklı etkileşim iş ortamı içinde cereyan etmektedir. Bunu şu şekilde gösterebiliriz.

**Şekil2.9:**Kişi İle İş Ortamının Karşılıklı Etkileşimi



<sup>1</sup>Maitland, I., İnsanları Motive Etmek, (Çeviren, Bora, A., ve Cankoçak, O.,) Ankara, 1997,s.258.

Yapılan iş, işi yapan kişi açısından değişik anlamlar taşımaktadır. Bunların başlıcaları aşağıda belirtilmiştir.<sup>1</sup>

- “İşin ekonomik değeri ve anlamı,
- İşin sosyal statü ve prestij değeri ile anlamı,
- İşin psikolojik değeri ve anlamıdır.”

Aynı şekilde iş içinde kişi önemlidir. Çünkü işin gelişmesi bunu yapan kişiye bağlıdır. Bu anlamda kişi bilgisini, yetenek ve becerilerini, arzu ve hırsını işe getirmekte ve iş performansını yükseltmeye çalışmaktadır.

İş dizaynı (işin kendi yapısını değiştirmek) ve yetkilendirme (alt kademelerde bulunan çalışanlara otoritenin ve karar vermenin verilmesi) çalışan memnuniyetini etkiler ve üretkenliği artırır.

“Üretkenliği etkileyen çalışan motivasyonu, yöneticinin bir parçası olmalı ve yöneticiler organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme yönünde motivasyonu sağlamalıdır. Motivasyon çalışmaları, yöneticilerin çalışanları neyin harekete geçirdiğini ve onların seçimlerini nelerin etkilediğini anlamalarına yardımcı olur.”<sup>2</sup>

Eğer yöneticiler, çalışanlarını organizasyonel amaçlara ulaştırma konusunda başarılı olmak zorunluluğunu hissediyorlarsa, motivasyonun esasını kavramak zorundadırlar. “Motivasyon, içsel psikolojik süreç ve aracılık yapan bir değişken olduğundan ve bunu yöneticiler göremeyeceklerinden dolayı kolay bir iş değildir. Yönetici, motivasyonun varlığını veya yokluğunu ancak çalışanlarını gözlemleyerek çıkarabilir”<sup>3</sup>.

### 3.3.2. İşgörenler ve Motivasyon

İşgören; herhangi bir işte ücret karşılığı mal yada hizmet üretmek amacını gerçekleştirmek için çalışan personeldir. Örgüt içerisinde çalışmalarının karşılığı olarak yeterli miktarda ücret alabilmeyi ve güvenli bir ortam içinde olmayı beklerler.

---

<sup>1</sup>Bingöl, a.g.e., s.194.

<sup>2</sup>Daft, R., L., Management, Chicago, The Dryden Press, 1991, s.325.

<sup>3</sup>Macit F., İşletmelerde Motivasyon Ölçümü ve Bir Uygulama, (İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, 2001, s.10.

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey, söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise, insanın istekli olmasını, işi benimsemesini, yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

“Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Bu istekler, bireyin içinden gelebileceği gibi (içsel), dış çevreden de (dışsal) kaynaklanabilir. Birey amaçlarına ulaşabildiği ölçüde mutludur; aksi takdirde birey amaçlarına ulaşamadığından dolayı huzursuzluk ve gerilim içerisindedir. Bu da çoğu zaman bireyi işe karşı isteksiz yapar. Motivasyonun amacı işgörenlerde daha fazla çalışma istek ve arzusu oluşturabilecek faktörleri bulmak ve bunların mümkün olduğunca karşılamaya çalışmaktır. Başka bir ifade ile her gün işbaşı yapılırken, işgörenlerin istekle gelip istekle çalışmalarını sağlamaktır. Güdülerin kaynağını tespit etmek kolay olmadığından kalıplaşmış güdüleyici amaçları uygulama her zaman geçerli değildir. Bu nedenle işletmenin iç ve dış çevre şartlarını, işgörenlerin davranışlarını etkileyen temel faktörleri tespit edip esnek bir motivasyon politikası uygulaması daha etkin olur.”<sup>1</sup>

### **3.4. Motivasyon Yönetimi**

“İnsan kaynakları fonksiyonları arasında belki en önemlisi olan motivasyon, aynı zamanda uygulamada en fazla ihmal edilenidir. Bunda yöneticilerin motivasyonun yüksek tutulması ile şirketin neler kazanabileceğini somut olarak öngörememeleri etkili olmuştur. Eğitimde etkili olduğu gibi, motivasyonun yüksek tutulması için, bazı ek maliyetlere katlanılması gerekir ve ne yazık ki sağlanan ekonomik yarar doğrudan ölçülemez. Bununla birlikte, şirkete daha nitelikli elemanların seçilmesi, mevcut nitelikli elemanların uzun süre şirket bünyesinde tutulması, çalışanların daha verimli olması, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkündür. Motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Kişilerin psikolojik yapıları, dolayısıyla onları motive edecek araçlar birbirinden

---

<sup>1</sup>Maitland, a.g.e.,s.258.



farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır.”<sup>1</sup>

Psikologlar çalışan insanları aşağıda belirtilen altı ana psikolojik gruba ayırırlar.<sup>2</sup>

- “Emniyet arayan personel,
- Mükemmellik isteyen personel,
- Kendine önem verilmesini isteyen personel,
- Sorumluluk seven personel,
- Prestij arayan personel,
- Herkes tarafından kabul edilmesini isteyen personel.”

Bir çalışan, yukarıdaki gruplardan birden fazlasının özelliklerini gösterebilse de bir özellik baskın olarak bulunur. Her bir gruptaki personeli harekete geçiren motivasyon faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde çalışanın psikolojik durumunu da almak gerekecektir.

#### **3.4.1. Gayrimaddi Motivasyon**

Çalışanlara ekonomik yarar sağlamadan sosyal ve psikolojik tatmin yoluyla motivasyonu arttırmaya yönelik faaliyetlerdir. Kalite çemberleri oluşturma, başarılı personelin sözlü ve yazılı olarak takdir edilmesi, yönetime katılım uygulamaları örnek olarak verilebilir.<sup>3</sup>

Gerçekte çalışanları motive edebilecek pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları;

- Belirli aralıklarla kokteyl veya şirket yemeği düzenlenmesi,
- Piknik, gezi, spor karşılaşmaları yoluyla çalışanları bir araya getirilmesi,

---

<sup>1</sup> Hageman, a.g.e., s.68.

<sup>2</sup> Dereli, a.g.e., s.94.

<sup>3</sup><http://volkan.s5.com/motivasyon%20yonetimi.htm> (02.10.2012)

- Şirket bülteni ve duyuru panoları ile çalışanlar ve şirket hakkında bilgi verilmesi,
- Çalışanların önemli günlerinin hatırlanması, iyi ve kötü gününde yanında olunması,
- Çalışma ekipmanlarının tamam olması, temiz ve düzenli çalışma ortamı sağlanmasıdır.

Yukarıdaki örnekleri çoğaltmak mümkündür. Bu faaliyetlerdeki temel ilkeler, çalışanlarla iyi iletişim kurulması ve çalışana saygıdır. Toplumdaki birey ve sosyal gruplar maddi tatmine kavuşmalarına, sosyal güvenliğe sahip olmalarına rağmen, içine düştükleri manevi boşluk ve tatminsizlik dolayısıyla karşılaştıkları buhranlar maddi tatmine rağmen ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle sadece gayri maddi motivasyon artırıcı faaliyetlerin de ekonomik yararlarla birlikte yürütülmesi gerekmektedir.

#### **3.4.2. Prim Sistemi ve Ödüller**

“Çalışanlara, performanslarına bağlı olarak ücret dışı yapılan ödemeler, prim ve ödemelerin belirli kural ve prosedürlere bağlanması ise, prim sistemi olarak bilinir. Ödüller ise, çalışanlara üstün gayretleri ve şirkete yaptığı önemli katkıları nedeniyle sağlanan ekonomik yararlardır. Prim sistemi de ücret sistemi gibi çalışanları doğrudan ilgilendiren bir alandır. Hattabirçok ücretin bir parçası olarak belirtilir. Bu nedenle olabildiğince adil bir sistem geliştirme zorunluluğu vardır. Primle tamamen performans değerlendirme sonuçlarına bağlanılabileceği gibi, kısmen bu sonuçlara, kısmen de bu bölümün, projenin veya şirketin performans ve verimliliğine bağlanabilir. Ödüller daha çok spesifik alanlarda şirkete önemli katkı sağlayan çalışanlara verilen, çalışanları araştırmaya, yaratıcılığa yönelik bir motivasyon aracıdır. Örneğin; yeni bir yapım tekniği geliştirerek maliyetlerde önemli ölçüde düşüş sağlanması gibi.”<sup>1</sup>

Prim sistemlerinin içinde yapılan hataların en temeli primin bir hak gibi değerlendirilmesidir. Prim, bir hak değil; bir ödüdür. Primi alan personelin de, bu

---

<sup>1</sup> Bilgin, a.g.e., s.27.

ödülü veren şirketin de bu doğrultuda bilinçlenmesi gerekir. İstisnası ise; ücretle çalışmayıp sadece prim alan personel diyebiliriz.

### **3.4.3. Sosyal Kolaylıklar**

Çalışanlar, şirket içinde veya dışında daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlardır. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, çay ve kahve servisi, özel sağlık sigortası, bazı personele giyecek alınması vb. gibi uygulamalar, şirketlerin, zorunlu olmadıkları halde çalışanlara sağladığı sosyal kolaylıklara örnek olarak verilebilir. Bu tür kolaylıklar, ücret ve prim gibi nakdi olmamakla birlikte çalışanları bu tür harcamalarından tasarruf yapmaları suretiyle ekonomik katkı sağlar. Dolayısıyla çalışanlar, ücret ve prim dışında sağladıkları ekonomik yararları da, kendilerinin şirkete katkılarını ve alternatif iş olanaklarını değerlendirirken dikkate alırlar. Günümüzde gayri nakdi sosyal kolaylıklar çok genişlemiştir. Lojman, kreş, okul, çalışanların çocuklarına sağlanan burslar, tatil olanakları, araç, telefon, psikolojik danışmanlık, hukuki danışmanlık, şirket ürünlerinden indirimli yararlanma bu kolaylıklardan bazılarıdır.

### **3.5.Motivasyonda Kullanılan Özendirici Araçlar**

“Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve öneriler sunmuşlardır.İşletme içerisinde çalışanları belirli yönlere kanalize ederek onları bu yolda motive etmek oldukça zordur. Bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değer yargıları birbirinden farklıdır. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için bir takım araçlardan yararlanmak zorunludur. Bu araçlar, işgörenlerin olumlu yönde motive olmaları üzerinde oldukça etkilidir.”<sup>1</sup>

Motive edici araçların varlığı önemli ölçüde örgüte bağlılığı ve iş tatminini artırmaktadır.Özellikle psikososyal açıdan motivasyon, örgüte bağlılığı artırır. Her ne kadar psikososyal ihtiyaçların anlaşılması karmaşık ve güç olsa da örgütler ve

---

<sup>1</sup> Aşıkoğlu, M., İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996, s.43.

yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarının önemli olduğunu bilip bunları gidermeye çalışmalıdır. Böylece işgörenlerin işinde mutlu olması ve doyuma ulaşması sağlanacaktır.

“Motivasyonda kullanılan özendirme araçları her zaman aynı etkiyi göstermezler. Etkinlikleri uygulandıkları işletme, çevre şartları ve toplumsal yapıya göre değişiklikler gösterir. Evrensel bir motivasyon modeli geliştirmek değişen koşullara göre mümkün değildir.”<sup>1</sup> Motivasyonu özendirici araçları; ekonomik araçlar, psikososyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak sınıflandırabiliriz.

### **3.5.1. Ekonomik Araçlar**

İşletmelerin kuruluşunun temelinde ekonomik nedenlere dayanıyor olması gibi kişileri de çalışmaya iten en etkili faktör yeterli bir ücret elde etmektir. Yani işletmeler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, işgörenler de yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. “İşgörenlerin verimliliğini yükseltmek için, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. İşgörenleri motive etmede ekonomik araçların oynadığı rol çok önemlidir.”<sup>2</sup>

Ekonomik özendirme araçlarının amacı; işletmelerde istihdam edilen işgörelere, temel ücret ve maaş ödemelerinin dışında parasal ödemeler temin etmek ve böylece işgörenleri, işletmenin amaçlarına etkin bir şekilde katılmaya motive etmektir.

Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül verme ve ödeme paketleri olarak beş başlık altında inceleyebiliriz.

#### **3.5.1.1. Ücret Artışı**

Ekonomik faktörler içerisinde en eski ve en yaygın kullanılanı ücret artışıdır. Ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu gibi onun işletmeye bağlı kalmasında da önemli bir faktördür.

Ücret, kişinin toplumda saygınlığını ve otoritesini artırmaktadır. Elde ettiği gelir sayesinde geleceğinin güvence altında olduğunu düşünen işgörenin

---

<sup>1</sup> Aşıkoglu, a.g.e., s.44.

<sup>2</sup> Berzek, M., N., İşgörenlerin Çalışmaya Gündelendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Araçlarının Seçimi ve Bir Araştırma, (Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul, 1984,s.21.

motivasyonu daha yüksek olmaktadır. “Bütün işgörenler adil ve mantıklı miktarlarda para kazandığını hissetmek ister. Her işgörenin, iş yüklerine ilişkin kendi algıladıkları yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri üzerine kurulan, kendi değerlerine ilişkin bir fikri vardır ve kendilerine ödenmesi gereken miktar konusunda bir fikir geliştirirler. Eğer daha azını alıyorsa, kaçınılmaz olarak kullanıldıklarını hissedeceklerdir. Benzer şekilde insanlar diğer işgörenlerin aldıklarıyla orantılı bir ücret aldıklarını da hissetmek isterler. Genellikle kendi yeteneklerini, tecrübe ve iş yüklerini yanı başındaki meslektaşlarıyla ve düzenli olarak ya da nadiren görüştüğü diğer arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Eğer diğer işgörenlerin ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise, o insanlara ve örgüte güveni azalır.”<sup>1</sup>

“Ücret artışının önemli olmasının nedenleri olarak şunları söyleyebiliriz. Ücretin motive edici olarak rolü işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre değişir. Eğer örgütte, ücretle performans arasında bir ilişki kurulmamışsa ücret artışı, bir başarı artışına yol açmayabilir. Bunun nedeni çok çalışana da, az çalışana da aynı ücretin verilmesidir.”<sup>2</sup> İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken temel konu, işgörenlerin ücretlerinde uygulanacak artışların işgörenlerin yetenekleri ve yaptıkları iş doğrultusunda adil biçimde düzenlenmesidir.

“İş için ödenen ücretin miktarını arttırmak, insanların kesinlikle daha iyi çalışacakları anlamına gelmeyebilir. Gerekeni karşılayacak kadar para kazanılarak zorunlu gereksinimler giderildikten sonra, daha üst düzeyde gereksinimler kendini hissettirmeye başlar.”<sup>3</sup>

### 3.5.1.2. Primli Ücret

“İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denir.”<sup>4</sup> Çalışan bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre, onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı işgörelere daha çok efor sarfetmeleri için ilham vermesidir ve böylece alacakları

<sup>1</sup> Maitland, a.g.e.,s.44-45

<sup>2</sup> Hageman, a.g.e.,s.43.

<sup>3</sup> Keenan, K., Yöneticinin Kılavuzu, Planlama (Çeviren, Koparan, E.) İstanbul, 1996, s.16.

<sup>4</sup> Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2005, s.121.

para artacaktır. “Primli ücret sistemleri çok değişik biçimlerde uygulanmakla birlikte, ortak yönleri, bir yandan işletmenin karlılığını yükseltmek, öte yandan işgörenlerin verimli çalışmalarını ödüllendirmektir.”<sup>1</sup>

Prim adı altında yapılan ödemelerin işçilerin iş verimini artırmak, onların daha nitelikli ve daha çok iş üretmelerini sağlamak ve bu arada başarılı çalışmalarını ödüllendirmek amacıyla yönelik olduğunu söyleyebiliriz. Prim, işgörene önceden (toplu sözleşme veya bireysel sözleşmelerle) kararlaştırılarak verilebileceği gibi, işverence tek yanlı olarak işçiyi özendirme ve ödüllendirme amacıyla verilebilir.

“Primli ücret sistemlerinin bazı sakıncaları da mevcuttur. Zamana dayalı ücret sisteminin en büyük sakıncası, işgörenleri daha yavaş çalışmaya yönlendirmesidir. Parça başına ücret sisteminin sakıncaları ise; fazla iş yapma amacıyla işgörenin, çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesinin mümkün olabirliğidir.”<sup>2</sup>

### **3.5.1.3. Kara Katılma**

Kara katılma, işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yönlendirmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörelere dağıtılması sistemin özünü oluşturur.”<sup>3</sup>

Ekonomik motivasyon araçlarından olan çalışanların kara katılmaları ve böylece ekonomik bir kazanç sağlamaları işgörenlerin performanslarını yükseltmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. İşgörenin işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır. Kara katılma, işveren ve işgören arasında ortaklık duygusu yaratmak, işgörenin güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak, vasıflı işgörenleri işletmeye bağlamak, üretim maliyetini azaltmak gibi amaçlar için uygulanmaktadır.

“Kara katılmanın pek çok yararının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışmalarını işletmenin karı arasında her zaman ilişki olmayabilir. Ayrıca bütün işgörelere kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan işgörenler de kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu

---

<sup>1</sup> Maitland, a.g.e., s.47.

<sup>2</sup> Aşikoğlu, a.g.e., s.49.

<sup>3</sup> Berzek, a.g.e., s.230.

da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden işgörenlerde moral bozukluğu yaratabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kar dağıtma uygulanmamalı ve işgörenlerin bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.”<sup>1</sup>

#### 3.5.1.4. Ekonomik Ödül

“Ödül; verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır. Ödül, ödüllendirilen işgörenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer işgörenleri de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır.”<sup>2</sup>İyi bir yönetim düzenine sahip bulunan bir örgütte başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan araçlardan en önemlilerinden biri de insan kaynaklarının bireysel olarak veya grup halinde ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme, iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi, yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğeri ise, bu davranış aracılığı ile işgörenlerin motive edilmesidir.

Ödüller, işgörenlerin sağladıkları girdilere eşit olarak algılanmalıdır. Tecrübe, yetenek, çaba ve diğer girdilerdeki farklılıklar ücretteki farklılığı açıklayabilmektedir. Ancak binlerce girdinin ve çıktının olması ve işgören gruplarının bunlara farklı önem dereceleri vermeleri problemi karmaşıklaştırır. Yani, bir kişinin eşitliği diğerlerinin eşitsizliği olabilir. Bundan dolayı ideal bir ödül sistemi her işe uygun ödüller bulabilmek için girdileri ayrı olarak ölçülmelidir.

“İşletme içinde yer alan işgörenler üretimde herhangi bir artış sağladıklarında, kaliteli mal ürettiklerinde, işletme içi disiplin kurallarına uygun davrandıklarında ve buna benzer durumlarda ekonomik ödüllerle motive edilebilirler. Önemli, olan işgörenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesidir.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Berzek, a.g.e., s.86-87.

<sup>2</sup> Maitland, a.g.e., s.54.

<sup>3</sup> Aşıkoglu, a.g.e., s.51.

### 3.5.1.5. Ödeme Paketleri

Maaş ve prim dışında daha başka ödenmesi gereken şeyler de vardır. Sağlanan çeşitli faydalarla birlikte bir ödeme paketi oluşturulabilir. İndirimler, mali yardım, ücretli izin, hastalık yardımı, sağlık sigortası sistemi, emeklilik sistemi çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini ve diğer bazı yollarla motive edilmeye hazır olmalarını sağlar.<sup>1</sup>

**İndirimler:** Bir mağazada çalışanların haftanın belirli günlerinde ürünlerde belirli bir oranda iskonto yapmalarınıdır. Birçok şirket, işgörelere kendi ürün ve hizmetlerinde % 10 veya daha fazla indirim yapar.

**Mali Yardım:** Bazı firmaların işgörelere resmi ve gayri resmi olarak finansal açıdan yardım etmeleri örnek verilebilir.

**Ücretli İzin:** Genellikle tatil ve izinler bazı insanlar için indirim ve mali yardımlardan daha önemlidir. Herkes yaşları, tecrübeleri, statüleri ve diğer meslektaşları ile orantılı olarak tatmin edici bir süre tatil yaptıklarını hissetmek ister.

**Hastalık Yardımı:** Yasal hastalık ödemesinden yararlanmaları için işgörelere ödenen miktar, yıllık gelirleriyle karşılaştırıldığında çok düşüktür. Bu nedenle birçok şirket hastalık yardımı sistemini işgörelere hizmet süreleriyle orantılı olarak düzenler.

**Sağlık Sigortası Sistemi:** Bazı şirketler önemli elemanları ya da tüm elemanları için organizasyonlar yoluyla sağlık sigortası yaptırabilirler.

**Emeklilik Sistemi:** İnsanların çoğu, zaman zaman gelecekteki konusunda kaygılanırlar. Yaşlı işgörelere için emeklilik planlarında yol gösteren şirketler işgörelere korkularını azaltır, daha mutlu ve daha tatmin olmuş işgücü yaratırlar.

### 3.5.2. Psiko – Sosyal Araçlar

Özendirici araçlar içerisinde ele alınması gereken bir diğer grupta psiko-sosyal araçlardır. Psiko-sosyal araçları içerisinde; takdir edilmeyi, danışmanlık hizmetleri vermeyi, statü kavramını, kişisel yetkiyi, öneri sistemlerini, üstler ile

---

<sup>1</sup><http://www.donusumkonagi.net/HaberDetay/3232/isyerinde-motivasyon-olusturmada-ekonomik-araclar.html> (25.09.2012)



doğrudan görüşebilmeyi, özel yaşama saygılı olmayı, yapılmaya değer bir iş vermeyi, güvenlik ve sosyal faaliyetleri söyleyebiliriz.

“Çok kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı daha yaygın iken, günümüzde bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmiş gibi görünmektedir. Bugün birçok işletme yöneticisi, işgörenlerin sadece ekonomik araçlarla değil; bunun yanında psiko-sosyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmişlerdir. İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde işgörenlerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar.”<sup>1</sup>

### **3.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık**

“İşletmede çalışan personellere,yetkileri dahilinde bağımsızlık tanındığında, onların işlerinden aldığı haz duygusu ve mutlulukları artar. General Electric firmasının bir dönem başkanlığını yapmış olan Jack Welch' in şu açıklaması bu anlayışı doğrulamaktadır.Şirketimizin en değer verdiğimiz özelliği sınırsız ve kısıtlamasız olmasıdır. Bu özellik sayesinde şirketteki tüm hiyerarşik seviyelerde aşağı ve yukarı serbest bir şekilde hareket etme, coğrafi sınırları aşma, hem müşterilerimiz hem de tedarikçilerimizle serbestçe çalışma imkanına sahibiz. Kimlerle görüşüleceği, nerelere gidileceği, nerelere dokunulabileceği gibi kısıtlamalar ve sınırlamalar koymadığımız zaman, elde edilen sonuçlar mükemmel oluyor.”<sup>2</sup>

### **3.5.2.2. Sosyal Katılma**

Günümüz şartlarında insanların bir örgüte, işletmeye, gruba yada herhangi bir yere ait olduğunu hissetmeye ihtiyaçları vardır. Toplum içerisinde, birlik ve beraberlik içerisinde yaşadıkları toplumun kurallarına uygun olarak bunlara ulaşmaya çalışır.

“Bireyde, bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vb.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki gereksinmelerin tatmini oldukça önemlidir. Birey karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği

---

<sup>1</sup> Aşıkoğlu, a.g.e., s.52.

<sup>2</sup> Kaynak, a.g.e., s.81.

gruplara ve sendikalara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Yönetim politikaları bu gereksinmeyi çoğu hallerde göremezler. Bu sebeple işgörenler kendi aralarında, normal iş grupları dışında biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara dahil olarak bu gereksinmelerini giderme çabası içine girerler.”<sup>1</sup>

İnsanların sosyal katılma ihtiyaçları onları motive edici faktörlerin başında gelmektedir. Bu ihtiyaçlarında ilk olarak herhangi bir gruba, işletmeye, örgüte üye olabilme ve belirli krallara bağlı kalarak beraber olma ihtiyacı yer alır. Grup ile ilgili bilgi alış verişinde bulunur ve grubun üyesi olmanın mutluluğunu yaşar. Belirli değerlere ulaşmak onu mutlu eder ve o kuralların uygulanması için elinden geleni yapma sorumluluğunu üzerine alır.

### **3.5.2.3. Değer ve Statü**

Değer; herhangi bir şeyi önemsemek veya sakınmaktır diyebiliriz. Değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm işgörenler için önemli bir özendirme aracıdır. Örgüt içerisinde yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından, beğenilmesi, işgörelere büyük bir doyum verir. Onları mutlu eder, örgüt içerisinde onlar daha çok motive eder.

Statü ise, bir sosyal sistemde aynı yapı içerisinde bulunan başkalarıyla karşılıklı davranış kalıplarını içeren konumumdur. Bir bireye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey, böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Bireyin statüsü yükseldikçe, buna bağlı olarak verimliliği ve iş doyumunu da artar.

Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her kişi için tatmin duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören işgören daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Eren, a.g.e., s.261.

<sup>2</sup> Eren, a.g.e.. s.276.

#### 3.5.2.4. Gelişme ve Başarı

Bireyin çalıştığı işletmede veya mensubu olduğu örgüt içerisinde kendini geliştirmesi ve başarı elde etmesi onun yükselmesini sağlar. Yükselme, bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve getirilmesidir. Çalışanların yükselebilmeleri için kendilerini geliştirmeleri gereklidir. Ancak kendilerini geliştirdikleri takdirde daha başarılı olur ve daha yüksek bir mevkiye sahip olabilir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücrette artar. Tabiki bu, personel motivasyonunu artırır. Örgüt içerisindeki işgörenlerde bu durumu değerlendirerek kendilerini geliştirmeye ve başarılı olmaya çalışır.

“Başarılı olmak arzusu; insanların psikolojik olarak rahatlamalarına, kendilerine olan güven hislerinin artmasına, yeni başarılar için gayretlerinin doğmasına yol açar. İnsan doğasının bu en doğal kuralı bütün mesleklerde geçerlidir. Herhangi bir işi bir meslek olarak seçmiş olan kişilerde en başarılı olmak, en yüksek makama kadar yükselme tutkusudur. Bu tutku bir yerde mesleğin itici gücünü teşkil etmektedir. Bu his yöneticiler tarafından teşvik edilmeli ve daima canlı tutulmalıdır. Bunun yanında başarılı olabilme alanlarının genişletilmesi yanında her başarının takdir edilmesi de yöneticiler tarafından alışkanlık haline getirilmelidir.”<sup>1</sup>

Kişisel başarının birey üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir. “İşgörenin benlik duygusu çoğu kez, kişisel yeteneklerinin gelişme başarısında doğrudan doğruya kendisinin yararlanma isteğini ortaya koyar. Bunun yanında başarıyı arttırıcı çabalar grup açısından da ele alınabilir. Bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusu yaratma işletme için bir takım yararlı sonuçlar doğurabilir.”<sup>2</sup>

#### 3.5.2.5. Çevreye Uyum

“İşletme içinde çalışan işgörenlerin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, işgörenleri işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir. İşletme içindeki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel koşulların yanı sıra sosyo-psikolojik koşullar, işgörenin etkin bir performans göstermesi üzerinde oldukça etkilidir. Yeni bir işe giren işgörenin işine ve işletmede çalışan diğer kişilere de mutlak uyum sağlaması gereklidir. Aksi halde işinde başarılı olma olasılığı yok denecek kadar azdır. Yeni iş arkadaşlarının bir grup olduğunu

<sup>1</sup>Kumkale, T., T., Türklerde Motivasyon, İstanbul, 1996, s.164.

<sup>2</sup>Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.130-131.

düşünürsek, işgörenin bu gruba dahil olmaya çabalaması gerekir. Grup üyelerini tanımalı ve kendisini de onlara en iyi şekilde tanıtmalıdır. Eğer işgören grup içine alınmaz ve dışlanırsa bu durum çok önemli sorunlara yol açabilir.”<sup>1</sup>

Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörelere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlayacak bir ortam hazırlamalıdır.

### 3.5.2.6. Öneri Sistemi

Öneri; ekonomik kazancı ve refahı sağlamak için atılan adımlar, fikirler, buluşlardır. İşletmenin personelin düşüncelerini alabileceği bir sistem kurması gerekmektedir. Çalışan personellerin şirketi ilgilendiren tüm konulara katılımını sağlamanın ve dinamizmi arttırmanın en iyi yöntemlerinden biri, onlara fikir danışmaktır. Çalışanlardan gelen olumlu öneriler, sadece firmanın değil; işgörelerin de yararındadır. Bu önerilerin uygulamaya konulması ile çalışma şartlarında olumlu değişiklikler yapılması, işlerini çok iyi yapan kişilerin önüne organizasyon bozukluklarından dolayı çıkan engellerin ortadan kaldırılması, işgörelere kendi görevlerinde belli oranda bir idare yetkisi verilmesi gibi gelişmeler sağlanabilir. Bunun sağlanabilmesi çalışan personelin yaptığı işi benimsemesini sağlar. Böylece personel motive edilmiş olur ve o personelden daha fazla verim alınır.

“İşgörelere fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde işletmede demokratik bir anlayıştan söz edilebilir. Burada önemli olan sadece işgörelere fikirlerinin, düşünce ve önerilerinin ortaya konması değil; aynı zamanda bu fikir ve önerilerin üst yönetim tarafından titizlikle incelenerek değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde uygulanabilmesidir.”<sup>2</sup>

“İşgörelere gelen önerilerin zaman kaybetmeden uygulamaya konulması, bu önerilerin göz ardı edilmeyip değerlendirildiğini kanıtladığı için işgörelere olumlu bir şekilde motive eder. Örneğin; Diamond City Arkansas' taki American Strap Şirketi' nde çalışan bir işgören, derileri tutturmak için yeni bir dikiş şekli uygulanmasını önermiştir. Bu yeni yöntemle her bir parçanın dikilmesi için gereken

---

<sup>1</sup> Aşikoğlu, a.g.e., s.55–56.

<sup>2</sup> Aşikoğlu, a.g.e., s.56.

süre 15 saniye kısaltılmaktaydı. İşgörenin getirdiği önerinin uygulanmasıyla yılda 833 saat zaman tasarrufu sağlanmıştır.”<sup>1</sup>

### **3.5.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar**

#### **3.5.3.1. Amaç Birliği**

İşletme ve yönetim faaliyetlerinin özellikleri, sürekliliği gerektirmektedir. Bu sürekliliği sağlayabilmek için işletmede bütünü oluşturan tüm birimler, aynı amacı ya da amaçlar topluluğunu gerçekleştirmek üzere etki olarak katılmayı sağlayacak biçimde düzenlenmelidir. Özellikle işgörenler ile işletme aynı amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş olmalıdır.

#### **3.5.3.2. Kararlara Katılma**

Örgüt içerisinde kararlara katılma, işgörenlerin yönetimde söz sahibi olmaları ve yönetimi astların arzu ve düşünceleri doğrultusunda tam anlamıyla olmasa da etkileyebilmeleridir. Kararlara katılma, işgörenlerin örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar. Bu çok yönlü etkileri dolayısıyla, kararlara katılma, işgörenleri çalışmaya motive etmede kullanılan etkili araçlardan biridir.

İşgörelere kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu hissi vererek bunun içtenlikle ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Çoğu zaman, yöneticinin karara varmış olduğu halde, karara katılma hissini verebilmek için, işgörenlerin fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür. Böyle durumları işgörenler kolaylıkla sezer. Bu yüzden onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir. Yönetici bunu yapamayacaksa, bu yola gitmemesi daha doğrudur.

#### **3.5.3.3. İletişim**

Bir motive edici etmen olarak iletişimi, mesajların iletilmesi ve geribildirim olmak üzere iki ana başlık altında inceleyebiliriz.

---

<sup>1</sup>Nelson, B., Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu, İstanbul, 1999, s.63.

**Mesajların İletilmesi:** “Mesajların örgütlerde, özgürce ve sağlıklı bir biçimde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya dolaşımının sağlanması gerekir. İletişimin bu şekilde gerçekleştiği örgütlerde insanlar, birbirleriyle içten ve saygıya dayalı ilişkiler yaşar. İşgörenler kendilerinden neyin beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili nelerin olup bittiğini bilmek ister. İşgörenlerin bilgi gereksinimi karşılanmadığında ortaya çıkacak belirsizlik, bir takım söylentilerin doğmasına neden olur. Belirsizlik, beraberinde korku yaratır. İşgörenlerin geleceklerinden endişelenmelerine yol açar.”<sup>1</sup>

Kuşkusuz her zaman mesajlar gönderildiği gibi anlaşılmaz. Sık sık yanlış anlamalar ortaya çıkabilir. Örneğin, öğretmenin görüşünü almak ya da konuşma fırsatı vermek için soru yönelttiği bir öğrenci, öğretmenin kendisini küçük düşürmek için soru sorduğunu düşünebilir. Bu durum öğrencinin veya iletişim bazında düşünecek olursak kaynağın, duygu ve düşüncelerini uygun iletişim biçimine çevirememesi, doğal davranmaması, alıcının gönderilen mesajı çözümleyememesi ve benzeri gibi nedenlerden kaynaklanıyor olabilir.

**Geribildirim:** İletişimde gönderilen mesajkarşılık hedef kitlenin verdiği cevapolarak bilinen geri bildirim etkin iletişimin olmazsa olmazıdır. İletişim geribildirimle etkin hale gelir. İletişim sürecinde mesajın hedef kitleüzerinde nasıl bir etki oluşturduğu ancak geri bildirim yoluyla anlaşılabilir.

#### **3.5.3.4. Yarı Otonom Çalışma Grupları**

İşgörenler kişisel çalışmadan çok grup çalışmasına ilgi duyar ve özenirler. Bu gerçeğe dayanarak insanı makineyle baş başa bırakmak yerine grup çalışmasına yöneltmek kuşkusuz moral artırıcı bir etki yapacaktır. Bu amaçla, işe bağımsız ve kişisel çalışma yerine, gruba yarı bağımsızlık veren ve toplu çalışma düzeni getiren yarı otonom gruplar devreye sokulmaktadır. Bu şekilde yüksek moral ve işbirliği içinde verimli çalışılır.

“Çalışma gruplarında temel düşünce, organizasyonlardaki tüm sosyal ve teknik alt sistemlerdeki performansı arttırmak amacıyla bireysel olarak işgörenlerin ve iş gruplarının sorumluluk derecesinin belirlenip dağıtılmasıdır. Çalışma

---

<sup>1</sup>Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997, s.209.

gruplarının karakteristik özelliği grup üyelerinin günlük işlerini yürütmelerinde kendi kendilerine belirleyiciliklerini en üst düzeye çıkarmaktır. Çalışma gruplarını uygulayan işletmelerin temel amacı, verimlilik artışı, kalite geliştirme ve maliyetleri düşürmektir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için işletmeler bağımsız ve kişisel çalışma yerine gruba yarı bağımsızlık veren ve toplu çalışma düzeni getiren yarı-otonom grupları devreye sokarlar.”<sup>1</sup>

Örgütlerin yapması gereken işleri bölümlere ayırarak farklı işgörenlere iş yaptırmak yerine, tüm üretim sürecinin bir çalışma grubu tarafından yapılması sağlanır. Böylece işgörenler bir bütünü veya bir süreci tam anlamıyla kendileri yapacağı için daha yüksek moral ve işbirliği içinde verimli çalışırlar.

“Gruplar, bireyler gibi yapıcı ve birleştirici niteliklere sahip olup, fizik ve sosyal düzenler içinde faaliyetlerini sürdürürler. Bireyler gibi gruplar da varlıklarını korumak için çaba gösterirler, dağılıma karşı koyarlar, kendi olanaklarının büyümesi ve gelişmesi yönünde çalışırlar.”<sup>2</sup>

### **3.5.3.5. Kalite Kontrol Çemberleri**

Bugün iş yaşamında kalitenin arttırılmasına yönelik programlardan hiç kuşkusuz en önemlisi kalite çemberleridir. “Kalite kontrol çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan sayıları 5 ile 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Kalite kontrol çemberleri işgörenlerin işlerinden gurur duymaları ve katkılarının daha çok olduğunu görmeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır. Kalite kontrol çemberleri, işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grubun oluşturulmasını ifade eder. Bu gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara değişik çözümler getirmektedir.”<sup>3</sup>

Bugün iş yaşamında kalitenin arttırılmasına yönelik programlardan hiç kuşkusuz en önemlisi kalite çemberleridir. İş ile direkt olarak iç içe olan elemanların problemlerin çözümü için hangi değişikliklerin yapılacağı ve bu değişikliklerin nasıl yapılması gerektiği konusunda en sağlıklı bilgileri verebilecekleri düşünülmektedir; yani, bir işi kim yapıyorsa en iyi o bilir anlayışı

---

<sup>1</sup> Gürgen, a.g.e., s.210.

<sup>2</sup> Gürgen, a.g.e., s.210.

<sup>3</sup> Efil, a.g.e., s.168.

hakimdir. Dolayısıyla yenilikler ve iyileştirmeler konusunda danışılması gerekenler de çalışanların kendileridir.

### **3.5.3.6. İş Genişletme**

“İş genişletme; bir dizi görevi yeni, daha kapsamlı ve daha ilginç bir iş haline getirmek için birleştirmek ve bir çalışana birden fazla işin sorumluluğunu vermektir.”<sup>1</sup>

O halde iş genişletmeyi tanımlayacak olursak; bir dizi görevi yeni, daha kapsamlı ve daha ilginç bir iş haline getirmek için birleştirmek ve bir çalışana birden fazla işin sorumluluğunu vermektir, diyebiliriz.

### **3.5.3.7. İş Zenginleştirme**

Kâr ve üretimin yanında etkili bir hizmet gözeten iş zenginleştirme kavramı aynı zamanda iş tecrübesini ve iş becerisini de önemli kılmaktadır. Yönetici ve çalışanlar, iş zenginleştirmeyle sürekli olan motivasyonunu sadece iş sayesinde geliştirirler. Verilen ceza veya ödül onlar için çok fazla bir şey ifade etmez. İş zenginleştirme; çalışanların gerekirse işlerinde değişiklik yaparak iş tatminini fazlalaştırmak, verimliliği artırmak, kişisel başarı ve gelişime imkan yaratmak için daha fazla sorumluluk almayı gerektirecek konular bulmaktır.

“İşler, işgörenlere daha karmaşık, zor görevler ve sorumluluklar yüklenerek zenginleştirilebilir. Bu yaklaşım potansiyel olarak işgörenleri başa çıkabilecekleri tüm zorluklar, değişiklikler ve mücadelelerle karşı karşıya bırakır.”<sup>2</sup> Örneğin, asistan, işgören, zaman zaman yöneticisinin iş yükünün bir kısmını üzerine alarak anahtar rol oynayacak kararlar verebilir. Bu yaklaşımın avantajı, insanların gizli kalmış yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarına olanak vermesi ve kendilerini daha mutlu hissetmelerini sağlamaktır. Dezavantajı ise, işgörenin daha fazla bir iş istememesi ya da onun çevresindekilerin iş yükleri aynı kalıyorsa güvenmeleri ya da bu tip değişikliklerden ötürü işlerini kaybetmekle tehdit edildiklerini hissetmeleri olabilir.

---

<sup>1</sup><http://www.jobnak.com/insan-kaynaklari-ansiklopedi.Is%20genisletme.157.html> (22.09.2012)

<sup>2</sup> Maitland, a.g.e., s.30.



### 3.5.3.8. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

İşletmeler ve örgütlerde daha etkin çalışmalar sağlayabilmek ve daha çok verim alabilmek için çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işgörenleri daha çok ve istekli çalışmaya yöneltmektedir. Yer ve zaman etüdü yapılarak daha uygun çalışma koşullarının yaratılması, sadece ekonomik bir zorunluluk değil; çağdaş işletmecilik anlayışı içinde sosyal ve insancıl bir gereksinme olarak da değerlendirilmelidir. Rekabetin giderek hız kazandığı günümüzde kuşkusuz her işin yapıldığı bir ortam ve kendine özgü koşulları vardır.

“İş yerinin işgörenlerin motivasyonunda önemli rolü vardır. İşgörenlerin liderlik, ekip alışması gibi yollarla motive edilebilmesi için işyeri tatmin edici olmalıdır. Tatmin edici değilse, işgörenlerin zihni bununla meşgul olur. Daha çok ve daha iyi çalışma eğilimlerinde düşüş olur. Mümkün olduğunca güvenli çalışma koşulları sağlanmalı ve sağlıklı bir ortam oluşturulmaya çalışılmalıdır.”<sup>1</sup>

### 3.6. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkisi

Motivasyonun amaçlar, verimlilik, iş tatmini, moral ve iş başarısı gibi kavramlar ile olan ilişkisi motivasyon konusunun İKY’deki önemini daha iyi belirtmek için aşağıda ele alınmaktadır.

#### 3.6.1. Motivasyon ve Amaçlar

İşletmeler veya örgütler, belirli amacı gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu amaçlar, bireysel amaçların bir anlamda kurumsallaşmış biçimidir. “Örgütü oluşturan en önemli unsur olan insan gücünün de, örgüt amaçları gibi birtakım amaçları vardır. Bu şekilde amaçların birbiriyle örtüşmesi önemlidir. İşgören örgütün amaçlarını tam ve açık şekilde bilmeli ve benimsemelidir. Örgüt, işgöreninden beklentilerini açıkça ortaya koymalıdır. Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların entegrasyonu, örgütsel davranışın en önemli konularından biridir.”<sup>2</sup>

“Örgütlerin varlıklarını amaçları doğrultusunda sürdürebilmeleri, işgörenlerin bu amaçlara uygun davranmalarına bağlıdır. Bu durum örgüt ve birey

---

<sup>1</sup>Maitland, a.g.e., s.51.

<sup>2</sup>Dicle Ü. ve Dicle A., a.g.e., s.81.

beklentilerinin birbirini karşılması olarak yorumlanabilir. Motivasyon olgusu örgütleri, birey beklenti ve amaçlarının örgüt amaçları ile uyum göstermemesinden dolayı oluşacak olumsuzluklardan uzaklaştıracaktır.”<sup>1</sup>

Motivasyon, bireyin çaba ve faaliyetlerini, ilgi merkezlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Bu yönlendirmeyi yaparken, bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasında, özlem ve beklentilerinin gerçekleşmesinde, ona yardımcı olacak özendiricileri ve gerekli ortamı hazırlamak gerekecektir.

“Örgüt yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında denge sağlamaktır. Bunu gerçekleştirmek için etkili yolun, işgören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak olduğu söylenebilir. Eğer işgören amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki kesimde kazançlı çıkar. Burada en önemli rol yöneticilere düşer. Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki, başarılı bir yöneticidir.”<sup>2</sup>

Motivasyon nasıl sağlanırsa sağlansın; işletmenin başarısı üzerinde önemli bir belirleyicidir. Günümüzde insan, üretim faktörleri arasında giderek sivrilmekte ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi konusu önem kazanmaktadır. “Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan yani ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşen kişilerin motivasyonunu sağlamak kolaylaşır. Örgütün amaçlarını benimsemeyen, amaçlar doğrultusunda sahip olduğu enerjiyi gerektiği gibi kullanmayan bir işgörenler grubu ile beklenen başarının sağlanamayacağı açıktır.”<sup>3</sup>

İşletmenin başarılı olması için işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması, bunları karşılayacak bir ortamın yaratılması zorunludur. “İşgörenleri işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmek için onların istek ve ihtiyaçları ile bunları yönlendiren çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumların incelenmesi gerekmektedir.”<sup>4</sup> Günümüz işletmelerinde bu yapılmayı sağlayacak olan insan kaynakları yönetimidir.

---

<sup>1</sup>Ergin, a.g.e., s.34.

<sup>2</sup>Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.135.

<sup>3</sup>Ataman G.,İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İstanbul, 1995, s.42.

<sup>4</sup>Ataman, a.g.e.,s.43.

### 3.6.2. Motivasyon ve Verimlilik

“Genel bir tanımla verimlilik, üretim sürecine katılan çeşitli faktörlerle (girdiler), bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Yani verimlilik belli bir kalitede çıktının sağlanabilmesi için üretim sürecine giren faktörlerin ne ölçüde rasyonel kullanıldığını ortaya koyan bir göstergedir.”<sup>1</sup>

“İnsan ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerin iktisadi bir kurum olarak temel fonksiyonu, üretimde bulunmak ve kar elde etmektir. Bir çaba ve faaliyetin ekonomik nitelik kazanabilmesi ise, her şeyden önce verimliliğin temel fonksiyonu olan en az harcama ve asgari işgücü ilkesine uygun bir biçimde çalışmakla mümkündür.<sup>2</sup> Çünkü; bir faaliyetin maliyeti ne kadar yükselirse, etkinliğin yani amaca ulaşmanın değeri o kadar azalır. Verimlilik genelde işletme içinde bir düzen ve uyumun sonucu olarak görülmektedir.

İşletme yönetiminin en önemli amacı; kaynakların, işletmenin amaçlarına uygun olarak en verimli şekilde kullanılmasıdır.

“Örgütsel amaçlara ulaşmak ve kaynak israfını önlemek için ekonominin iki temel ilkesi hiçbir zaman gözden uzak tutulmamalıdır. Bunlardan birincisi; rasyonellik, diğeri ise; etkililiktir. Örgütsel verimliliği yükseltmede motivasyon çok önemlidir. Burada işgörenlerin etkinliğinin yükseltilmesi verimliliği sağlayacaktır ki; bunun yolu da motivasyon araçlarının yoğun olarak kullanılmasıdır.<sup>3</sup> İşgörenin, işinden mutlu olması motivasyonunu yükselteceği gibi başarısını da arttıracaktır.

Küreselleşme ile artan rekabet işletmeleri daha kaliteli mal ve hizmeti, daha hızlı ve daha ucuza üretmeleri konusunda zorlamaktadır. Bu baskı, motivasyona duyulan ihtiyacı da arttırmaktadır. Zinciri oluşturan tüm halkaların görevlerini eksiksiz ve zamanında yapmalarını gerektirmektedir. Motive olmuş işgörenlerle işletmenin daha verimli, yenilikçi ve yaratıcı olması da kolaylaşır.

---

<sup>1</sup>Efil, a.g.e., s.117.

<sup>2</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.51.

<sup>3</sup> Düren, a.g.e., s.59.

Aynı zamanda güdülenmiş insan gücü, örgütsel amaçlara ulaşılmadaki isabet derecesini de yükseltecek ve kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayacaktır.

“Yeni verimlilik anlayışı; fiyat rekabetine ve faktör maliyetlerinin düşürülmesine dayalı yaklaşımın yerine, ürün niteliklerinin, üretim organizasyonunun ve yönetim tekniklerinin geliştirilmesini öngören esnek bilgi ve yoğun yapılanmalar ortaya çıkarmıştır. Söz konusu yeni anlayış, üretimde insan kaynaklarının ve bu kaynaklara yönelik yatırımların önemini arttırmıştır.”<sup>1</sup>

Verimliliğin en önemli kaynaklarından biri motivasyondur. İşgörenlerin düşüncelerine önem verilmesi, katılım sağlanması işgücünün verimliliğini artırır. Verimliliği azaltan faktörler ise; eğitim eksikliği, yetersizlik, standart eksikliği ve zayıf yönetim gibi nedenlerdir.

### **3.6.3. Motivasyon ve İş Tatmini**

“Motivasyon ve tatmin kavramları arasındaki ortak nokta her iki kavramın da duygusal, kişisel ve öznel olmalarıdır. İş tatmini bireyin kendisi tarafından ifade edilebilen iç denge ve huzuru da sağlar. İş tatmini bireyin, toplum veya iş çevresinden yada işin kendisinden, yöneticilerinden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur.”<sup>2</sup>

“Her işgören için ona tam uyacak, ihtiyaç ve arzularını kapsayacak bir iş bulmak olanaksızdır. Çünkü çağdaş iş yaşamının gerektirdiği ve yarattığı koşullar buna el vermemektedir. İşte burada motivasyonun önemi bir kez daha artar. Çünkü; motivasyon ile tatmin arasında bir etkileşim süreci mevcuttur.”<sup>3</sup> Tatmin olmuş bir işgören motive olmak içinde hazır olabilir. Aynı bağlamda motive edilmiş kişi de ihtiyaçlarının karşılanması sonucu tatmin olabilir.

İş tatminini sağlayacak faktörler temelde, bireyleri motive edebilmek için ortaya koyulanlarla benzer olmakla birlikte iş tatmininin motivasyonla özdeş olduğu kolaylıkla söylenemez.

---

<sup>1</sup> Düren, a.g.e., s.63.

<sup>2</sup> Yüksel, a.g.e., s.71.

<sup>3</sup> Kaynak, a.g.e.,s.112.

Kısaca; işgörenler, işlerinden ve işletmeden beklentilerini gerçekleştirdikleri oranda tatmin sağlarlar. Bunun sonucunun verimliliğe olan etkisi ise değişik şekillerde ortaya çıkar. Çünkü; iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki basit bir süreç değildir. Yani yüksek bir tatmin düzeyinin her zaman yüksek bir verimlilik sağlayacağı düşünülemez.

#### **3.6.4. Motivasyon ve Moral**

Moralin tanımını vermek oldukça zordur. Birey açısından yorumlanabildiği gibi grup açısından da ele alınabilir. Moral tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Eren'e göre moral; "en yakın anlamıyla, bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanabilir."<sup>1</sup>

"Moral kavramı, duygusal bir kavram olup her bireyin kişisel özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu açıdan iş tatmini ve motivasyon kavramları ile benzer özellikler taşır. Örgütteki paylaşımın artması, ortak amaçların benimsenmesi, işbirliği ve takım ruhunun geliştirilmesi moral açısından önemlidir. Bu anlamda moral kavramı, motivasyonla karşılıklı etkileşim yaratan bir olgudur."<sup>2</sup>

Birtakım farklı düşüncelere rağmen işgörenlerin moral düzeylerinin üretim üzerinde, dolaylı ve dolaysız olumlu etkilerinin olduğu genel kabul görmüş bir düşüncedir. Özellikle insan gücü ve becerisine dayanan faaliyetlerde moralin verimliliğe etkisi daha fazla olmaktadır.

"Bir grubun morali, o grubun izlediği amaçların birliği ile çok yakından ilişkilidir. Kuşkusuz ileri sürülebilir ki, bir işletmede her işgörenin izlediği amaçlarla işletmenin amaçları arasında tam bir uygunluk yoktur. Bu alanda birçok etken rol oynar. Grup morallerinde de görülen iyileşme, işletmelerin iyi yönetilmelerinde önemli bir etken olabileceği gibi, işgörenler arasında iyi ilişkilerin kurulmasını ve sonuç olarak her iki tarafın kazançlı çıkmasını sağlar."<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Eren, a.g.e., s.81.

<sup>2</sup>Hageman, a.g.e., s.57.

<sup>3</sup>Önal, G., İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul, 1995, s.74.

İyi bir moral duygusunun elde edilmesinde birlik ve beraberlik ruhuna gerek vardır. Bu duygu, grup üyelerinin kendilerinden önce grubu düşünmesiyle, yarışma ve yardımlaşma havasında birinin başarısının hepsinin sağlamış olduğu başarı olduğunu varsayarak elde edilir. Aynı zamanda grup gerçekleştirmek istediği arzuları için toplu direnişler yapar ve bunlardan kolayca vazgeçmez.

Örgütte moralin yüksek olması, birçok olumsuzluğun ortaya çıkmasını önleyebilecektir.

### **3.6.5. Motivasyon ve İş Başarısı**

“Örgütlerde yer alan insanlar, bir takım içinde, ortak amaçları gerçekleştirmek için çalışmaktalar ise de; kişisel yetenekleri ve hedefleri birbirinden farklıdır. Bu nedenle bilgi, beceri ve deneyimleri de birbirinden farklı düzeylerde. Aynı işi yaptıkları halde bazı işgörenlerin daha nitelikli iş çıkarmaları da bu nedenlerden kaynaklanmaktadır. İş başarısı; işi yapabilme gücü, işi yapma istek ve arzusunun şiddeti ile ilgilidir.”<sup>1</sup>Bireylerin arasındaki bu farklılıkların önemli bir nedeni, bireylerin farklı başarı güdülerine sahip olmasıdır. Başarı güdüsü, bir bireyin yakın ve uzak gelecekte gelmek istediği yer, yapmak istediği işler, gerçekleştirmeyi amaçladığı kazançlar gibi başarı ihtiyacının düzeyini de belirler. Birey sahip olduğu bu güdü ile yaşantısına yön verir ve başarıya ulaşır.

“İş başarısını yükseltmek için örgüt yöneticilerinin önünde iki alternatif vardır. Birincisi, işgörenlerin yeteneğini eğitim yolu ile geliştirmektir. İkinci alternatif ise çeşitli özendiricilerle işgörenlerin motivasyonunu arttırmaktır. Bunlardan birinin artması iş başarısını da yükseltecektir.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Dinçer, a.g.e., s.78.

<sup>2</sup>Dicle Ü. ve Dicle A., a.g.e., s.84.

## IV. BÖLÜM

### 4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYONUN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, işgörenlerden daha fazla yararlanmak için onların hangi faktörler tarafından ve nasıl motive olduklarını belirlemektir. Anket çalışması TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) personelinin ve Bankacılık sektöründeki çalışanların önemli bulduğu motivasyon faktörlerinin bugünkü çalışma ortamındaki tatmin düzeylerini belirleyerek, çalışanların motivasyonunu artırma konusunda hem işgörelere hem de yöneticilere yardımcı olmaktadır.

Bunun için çalışan memnuniyetini ölçmek ve değerlendirmek amacıyla TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) personeli ve Bankacılık sektöründeki çalışanlarına anket çalışması yapılmıştır. Çalışanlardan, onlara verilen anketleri genel kişisel görüşlerini en açık biçimde yansıtacak şekilde doldurulmaları istenmiştir. Böylece doldurulan anketlerden elde edilen sonuçlarla teşvik araçlarının ve motive edici faktörlerin neler olduğunu test etmektir.

#### 4.2. Verilerin Toplanması

Araştırma konusu ile ilgili yazılı kaynakların taranmasından, elde edilen bilgiler doğrultusunda bir anket formu (EK-1) hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket formu, TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) personeli ve Bankacılık sektöründeki çalışanlarının vermiş oldukları cevaplar ile veri tabanımızı oluşturduk.

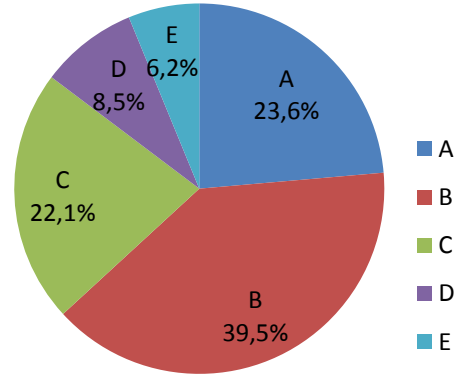
#### 4.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada elde edilen veriler öncelikle ortalamaları alınarak SPSS (Statistical Packages for Social Science) programına girilmiş ve veri tabanı oluşturulmuştur. Oluşturulan veri tabanına anket sonuçları girilmiş ve buradan elde edilen veriler araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır, çeşitli istatistik analizler yapmaya elverişli hale getirilmiştir. Kullanılan SPSS programı bilimsel araştırmalarda kullanılan en kapsamlı istatistik programlarından biridir.

#### 4.4.Anket Sonuçları ve Yorumları

Yaşınız	
A	18-24
B	25-31
C	32-38
D	39-45
E	45 ve +

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	61	23,6	23,6
	B	102	39,5	63,2
	C	57	22,1	85,3
	D	22	8,5	93,8
	E	16	6,2	100,0
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100,0</b>	



**Tablo 4.1:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı

**Şekil4.1:**Ankete Katılan Çalışanların Yaşlarına Göre Oransal Dağılımı (%)

Araştırmaya katılan çalışanların, yaşlarına göre dağılımı Tablo 4.1’de gösterilmiştir. Gerek tablodan gerekse Şekil 4.1’de görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların % 23,6’si 18 – 24 yaşları arasında, % 39,5’i 25 – 31 yaşları arasında, % 22,1’i 32 – 38 yaşları arasında, % 8,5’i 39 – 45 yaşları arasında ve % 6,2’si 45 ve üzeri yaş aralığındadır. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin büyük bir kısmını 25 – 31 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır.

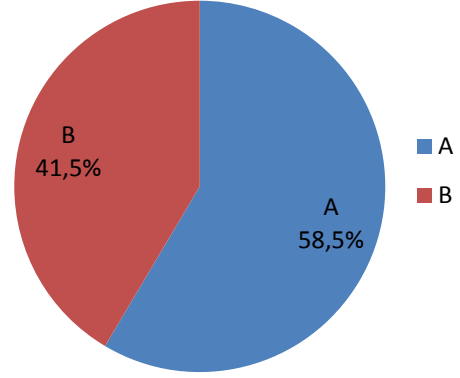
Personelin yaşındaki artışın, onun ilişkilerini, medeni durumunu, rütbe ve statüsünü, örgüt içindeki etkinliğini, aile yaşantısını ve ücret düzeyini olumlu etkilediği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, moral ve motivasyon seviyelerinin iyileştirilmesine yönelik süreçlerin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine öncelikle, genç yaştaki, bekar ve alt düzey yönetici düzeyindeki personelin sorunlarından başlanmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; personelin yaşı, statüsü ve evli olması birbirleri ile ilişkili olan ve aynı personelin moral ve motivasyon seviyesini etkileyen kişisel niteliklerdir.



Cinsiyetiniz	
A	Bay
B	Bayan

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	151	58,5	58,5
	B	107	41,5	100,0
	<b>Toplam</b>	258	100,0	

**Tablo 4.2:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

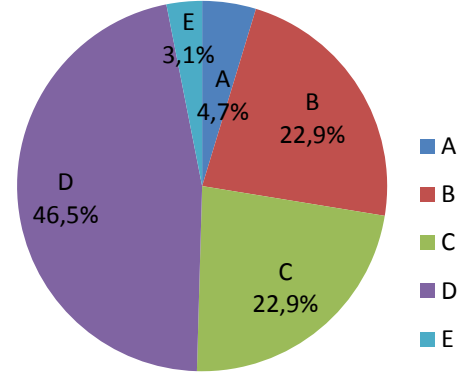


**Şekil4.2 :** Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyetlere Göre Oransal Dağılımı (%)

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4.2’de gösterilmiştir. Gerek tablodan gerekse Şekil 4.2’de görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların % 58,5’i bay, % 41,5’i ise bayanlardan oluşmaktadır. Şekil4.2’den de anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların önemli bir kısmı baylardan oluşmaktadır.

Eğitim Durumunuz	
A	İlköğretim
B	Lise
C	Önlisans
D	Lisans
E	Lisansüstü
F	Doktora ve +

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	12	4,7	4,7
	B	59	22,9	27,5
	C	59	22,9	50,4
	D	120	46,5	96,9
	E	8	3,1	100,0
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100,0</b>	



**Tablo 4.3:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

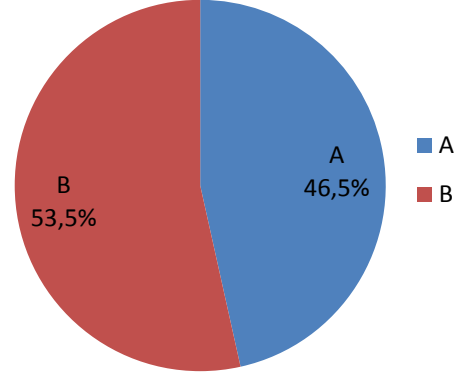
**Şekil 4.3:** Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Oransal Dağılımı (%)

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarının dağılımı Tablo 4.3’de gösterilmiştir. Tablo 4.3’den ve Şekil 4.3’den anlaşılacağı üzere, çalışanların % 4,7’si ilköğretim mezunu, % 22,9’u Lise mezunu, % 22,9’u önlisans mezunu, % 46,5’i lisansüstü mezunu, % 3,1’i ise doktora ve üstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum araştırma yapılan işletmelerde çalışan personelin eğitim durumlarının istenilen düzeyde olduğu görülmektedir.

Medeni Durumunuz	
A	Evli
B	Bekâr

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	120	46,5	46,5
	B	138	53,5	100,0
	<b>Toplam</b>	258	100,0	

**Tablo 4.4 :** Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı



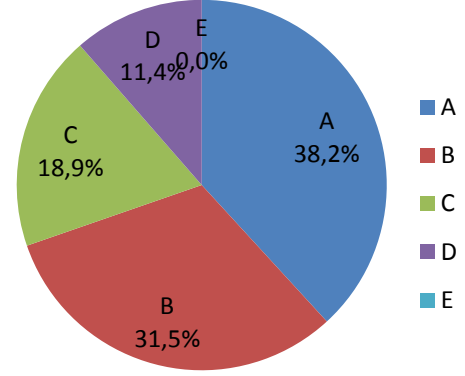
**Şekil4.4:** Ankete Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Oransal Dağılımı (%)

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarının dağılımı Tablo 4.4’de gösterilmiştir. Tablo 4.4’den ve Şekil4.4’den anlaşılacağı üzere, çalışanların % 46,5’i evli ve % 53,5’i Lise mezunu, % 22,9’u önlisans mezunu, % 46,5’i lisansüstü mezunu, % 3,1’i ise doktora bekar olduğu görülmektedir.

Çalışan evli personel; nispeten yaşlı, rütbe ve statüsü yüksek dolayısıyla; konumu, ücret seviyesi, sosyal statüsü ve ilişkileri bekâr çalışanlara göre daha iyi şartlara sahiptir. Araştırma yapılan kurumlarda bekâr personel oranının evli olanlara göre oldukça yüksek olduğu dikkate alındığında; moral ve motivasyonu yükseltmeye yönelik süreç geliştirme çabalarına bekâr personelin memnuniyet oranı düşük olan faaliyet alanlarından başlanmasının daha uygun bir hareket tarzı olacağı değerlendirilmektedir.

Mesleki Deneyiminiz	
A	0–5 Yıl
B	6–10 Yıl
C	11–15 Yıl
D	15-20 Yıl
E	20 yıl ve +

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	97	38,2	38,2
	B	80	31,5	69,7
	C	48	18,9	88,6
	D	29	11,4	100,0
	Toplam	254	100,0	
Boş Soru		4		
Toplam		258		



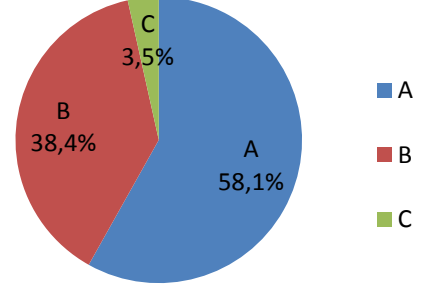
**Tablo 4.5:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı

**Şekil 4.5:** Ankete Katılan Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Oransal Dağılımı (%)

Araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların mesleki deneyimlerine göre dağılımı Tablo 4.5’den ve Şekil 4.5’den anlaşılacağı üzere ankete katılanların 97 tanesi (% 38,2) 0 – 5 yıl, 80 tanesi (% 31,5) 6 – 10 yıl, 48 tanesi (%18,9) 11 – 15 yıl ve 29 tanesi (% 11,4) 20 yıl ve üzeri yıllarda çalışmıştır.

Soru 1	Amirinizle iyi ilişkiler içinde olmak sizin için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	150	58,1	58,1
	B	99	38,4	96,5
	C	9	3,5	100,0
	<b>Toplam</b>	258	100,0	



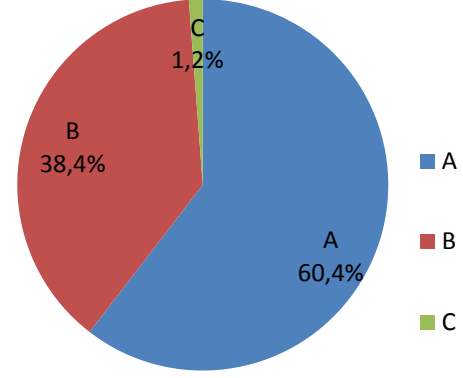
**Tablo 4.6:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Ast Üst İlişkilerine Göre Dağılımı

**Şekil 4.6:** Ankete Katılan Çalışanların Ast Üst İlişkilerine Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.6’de ve Şekil 4.6’de görüldüğü üzere % 58,1’i (150 kişi) “Amirinizle iyi ilişkiler içinde olmak sizin için önemlidir.” Yargısına “Kesinlikle Katılıyorum”, % 38,5’i (99 kişi) ise “Katılıyorum”, % 3,5’i (9 kişi) ise Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu cevaplar doğrultusunda üst, ast ilişkisinin ne kadar sağlam ve üstün astına karşı olan iletişimdeki tutumu ne kadar iyi olursa yapılan işin daha profesyonelce yapılacağı anlamına gelir.

Soru 2	İyi maaş almak sizin için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	156	60,5	60,5
	B	99	38,4	98,8
	C	3	1,2	100,0
	<b>Toplam</b>	258	100,0	



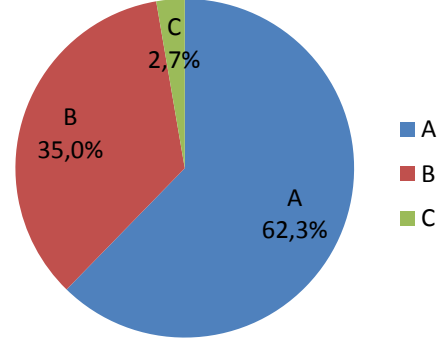
**Tablo 4.7:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Maaş Memnuniyetine Göre Dağılımı

**Şekil 4.7:** Ankete Katılan Çalışanların Maaş Memnuniyetine Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.7’de ve Şekil 4.7’de görüldüğü üzere % 60,5’i (156 kişi) “İyi maaş almak sizin için önemlidir.” Yargısına “Kesinlikle Katılıyorum”, % 38,4’ü (99 kişi) ise “Katılıyorum”, % 1,2’si (3 kişi) ise “Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu cevaplar doğrultusunda iyi maaş almak ifadesi çalışanlar tarafından yüksek bir katılım olduğu tespit edilmiştir. Bu çizelgeye göre, çalışanların üzerindeki motive edici faktörler arasında ekonomik imkânların etkili olduğu sonucuna varılabilir.

Soru 3	Çabalarınızın fark edildiğini görmek sizin için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	160	62,3	62,3
	B	90	35,0	97,3
	C	7	2,7	100,0
	Toplam	257	100,0	
Boş Soru		1		
Genel Toplam		258		



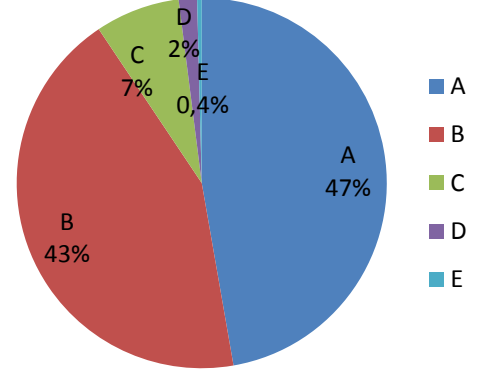
**Şekil 4.8:** Ankete Katılan Çalışanların Çabalarının Farkındalıklarına Göre Oransal Dağılımı (%)

**Tablo 4.8:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Çabalarının Farkındalıklarına Göre Dağılımı

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.8’de ve Şekil 4.8’de görüldüğü üzere % 62,3’i (160 kişi) “Çabalarınızın fark edildiğini görmek sizin için önemlidir.”Yargısına “Kesinlikle Katılıyorum”, % 35,5’ü (90 kişi) ise “Katılıyorum”, % 2,7’si (7 kişi) ise “Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu cevaplar doğrultusunda tanınmak veya fark edilmek bazı bireylerde terfiden, yüksek gelirden, sorumluluktan, başarı için gerekli olan gerçek bilgidен daha önemli olabilmektedir. Bu da tanınmanın, çalışmaya katılan çalışanların yaptıkları işte motivasyonlarının artmasında diğer önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Soru 4	Yaptığınız işin sıradan olmaması sizin için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	122	47,3	47,3
	B	112	43,4	90,7
	C	19	7,4	98,1
	D	4	1,6	99,6
	E	1	,4	100,0
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100,0</b>	



**Tablo 4.9:** Ankete Katılan Çalışanların Soru4'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı

**Şekil4.9:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 4'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

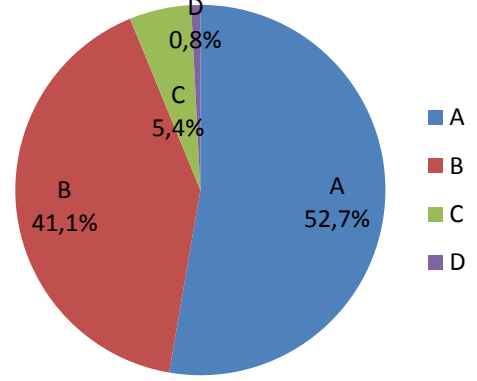
Ankete katılan çalışanların Tablo 4.9'da ve Şekil4.9'da görüldüğü üzere % 47,3'ü (122 kişi) "Yaptığınız işin sıradan olmaması sizin için önemlidir."Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 43,4'ü (112 kişi) ise "Katılıyorum", % 7,4'ü (19 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 1,6'sı(4 kişi) ise "Katılmıyorum", % 0,4'ü (1 Kişi) "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu cevaplar doğrultusunda yapılan işin sıradan olmaması çalışan personelin sorumluluklarını artırmakta olduğu görülmüştür. Bu da işin ne kadar önemli olması çalışanların o işe o kadar bağlanması sonucuna varılmıştır.



Soru 5	Karar verme yetkisine sahip olmak sizin için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	136	52,7	52,7
	B	106	41,1	93,8
	C	14	5,4	99,2
	D	2	,8	100,0
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100,0</b>	

**Tablo 4.10:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 5'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı

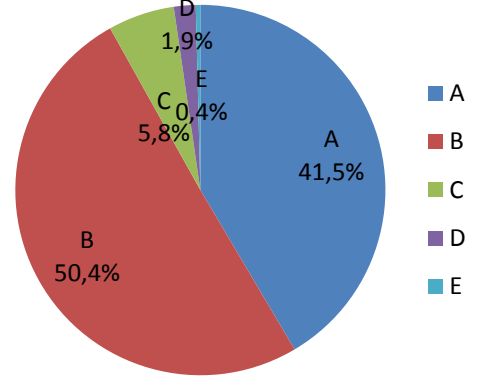


**Şekil4.10:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 5'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.10'de ve Şekil4.10'de görüldüğü üzere % 52,7'ü (136 kişi) “Karar verme yetkisine sahip olmak sizin için önemlidir.”Yargısına “Kesinlikle Katılıyorum”, % 41,1'ü (106 kişi) ise “Katılıyorum”, % 5,4'ü (14 kişi) ise “Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum”, % 0,8'si(2 kişi) ise “Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir.

Soru 6	İlgi ve övgü alınca kendinizi daha motive olmuş hissedersiniz.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	107	41,5	41,5
	B	130	50,4	91,9
	C	15	5,8	97,7
	D	5	1,9	99,6
	E	1	,4	100,0
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100,0</b>	



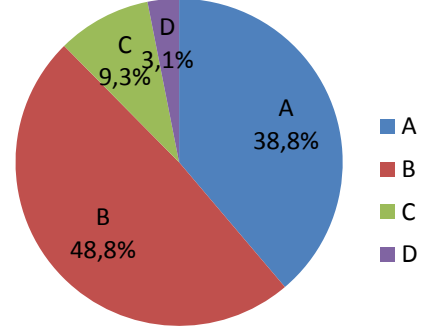
**Tablo 4.11:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 6'ya Verdiği Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı

**Şekil 4.11:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 6'ya Verdiği Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.11'de ve Şekil 4.11'de görüldüğü üzere % 52,7'ü (136 kişi) "Karar verme yetkisine sahip olmak sizin için önemlidir." Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 41,1'ü (106 kişi) ise "Katılıyorum", % 5,4'ü (14 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 0,8'si (2 kişi) ise "Katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu cevaplar doğrultusunda ilgi ve övgü motive edici faktörler arasında olduğu açıkça görülmektedir. İlgi ve övgü çalışanları yaptıkları işte motive ettiği görülmüştür.

Soru 7	Grup desteği sizi motive eder.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	100	38,8	38,8
	B	126	48,8	87,6
	C	24	9,3	96,9
	D	8	3,1	100,0
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100,0</b>	



**Tablo 4.12:** Ankete Katılan Çalışanların Soru7'ye Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı

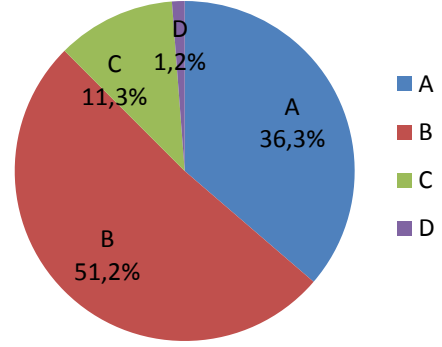
**Şekil 4.12:** Ankete Katılan Çalışanların Soru7'ye Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.12'de ve Şekil 4.12'de görüldüğü üzere % 38,8'i (100 kişi) "Grup desteği sizi motive eder." Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 48,8'i (126 kişi) ise "Katılıyorum", % 9,3'ü (24 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 3,1'si (8 kişi) ise "Katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu cevaplar doğrultusunda çalışanların grup çalışmasından başarılı bir sonuç alındığı görülmüştür. Alınan bu cevaplar doğrultusunda ilgi ve övgü motive edici faktörler arasında olduğu açıkça görülmektedir. İlgi ve övgü çalışanları yaptıkları işte motive ettiği görülmüştür.

Soru 8	Grup elemanı olarak takdir görmek, sizin için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	93	36,3	36,3
	B	131	51,2	87,5
	C	29	11,3	98,8
	D	3	1,2	100
	<b>Toplam</b>	256	100	
<b>Boş Soru</b>		2		
<b>Genel Toplam</b>		258		

**Tablo 4.13:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 8'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı



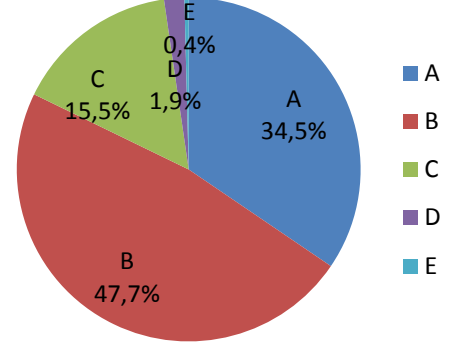
**Şekil4.13:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 8'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.13'de ve Şekil4.13'de görüldüğü üzere % 36,3'ü (93 kişi) "Grup elemanı olarak takdir görmek, sizin için önemlidir." Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 51,2'si (131 kişi) ise "Katılıyorum", % 11,3'ü (98 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 1,2'si (3 kişi) ise "Katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu cevaplar doğrultusunda grup içerisinde takdir görmek o kişi için takım liderlik vasfını öne çıkarması ve bu kişilerin grup içerisinde performanslarında artış görülmüştür.

Soru 9	Sorumluluk içeren görevleri almak, sizin için gerek şimdi, gerekse daha sonrası için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	89	34,5	34,5
	B	123	47,7	82,2
	C	40	15,5	97,7
	D	5	1,9	99,6
	E	1	0,4	100
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100</b>	

**Tablo4.14:** Ankete Katılan Çalışanların Soru9'a Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı

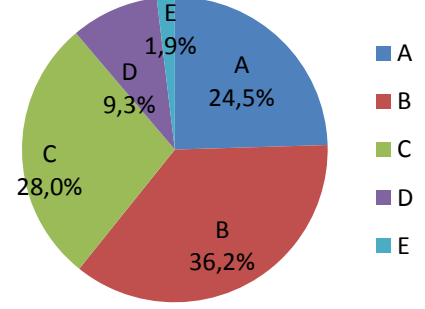


**Şekil 4.14:** Ankete Katılan Çalışanların Soru9'a Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.14’de ve Şekil4.14’de görüldüğü üzere % 34,5’i (89 kişi) “Sorumluluk içeren görevleri almak, sizin için gerek şimdi, gerekse daha sonrası için önemlidir.” Yargısına “Kesinlikle Katılıyorum”, % 47,7’si (123 kişi) ise “Katılıyorum”, % 15,5’i (40 kişi) ise “Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum”, % 1,9’u (5 kişi) ise “Katılmıyorum”, % 0,4’ü (1 kişi) ise “Kesinlikle Katılmıyorum”, şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu çizelgede, gerek TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) personeli ve gerekse bankacılık sektöründeki çalışanların üzerindeki motive edici faktörler arasında sorumluluğunda diğer önemli bir etken olduğu sonucuna varılabilir. Sorumluluk iyi bir performans göstermede ve çalışma hayatında oldukça önemlidir. Sorumluluk sahibi olan bireyler kendilerine ve kurumlarına faydalı olabilmek için sistemli çalışmaktadırlar. Bunun sonucunda çalışanların yaptıkları işte motivasyonlarının artmasında, sorumluluklarını da bir ölçüde artırmak önemli bir faktör olabilecektir.

Soru 10	Uzayan görevlerde fazla sorumluluk alacağınızı bilseniz bile buna değer.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	63	24,5	24,5
	B	93	36,2	60,7
	C	72	28	88,7
	D	24	9,3	98,1
	E	5	1,9	100
	Toplam	257	100	
Boş Soru		1		
Genel Toplam		258		



**Tablo 4.15:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 10'a Verdiği Cevaplara Göre Dağılımı

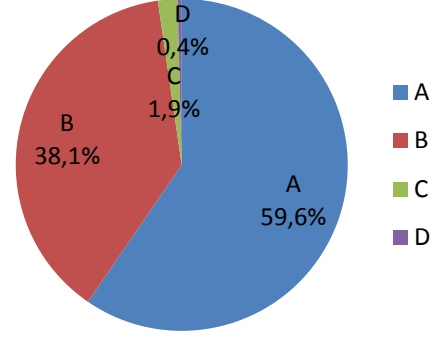
**Şekil 4.15:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 10'a Verdiği Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.15'de ve Şekil 4.15'de görüldüğü üzere % 24,5'i (63 kişi) "Uzayan görevlerde fazla sorumluluk alacağınızı bilseniz bile buna değer." Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 36,2'si (93 kişi) ise "Katılıyorum", % 28,0'ı (72 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 9,3'ü (24 kişi) ise "Katılmıyorum", % 1,9'u (5 kişi) ise "Kesinlikle Katılmıyorum", şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan sonuçlarda bir orantısızlık olsa da sorumluluk sahibi olan bireyler bir bakıma uzayan görevlerde bu gibi yoğun tempolu çalışmaların da üstesinden gelmekte olduğu görülmüştür.

Soru 11	İşinizde başarılı olmak sizin için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	153	59,5	59,5
	B	98	38,1	97,7
	C	5	1,9	99,6
	D	1	0,4	100
	Toplam	257	100	
Boş Soru		1		
Genel Toplam		258		

**Tablo 4.16:** Ankete Katılan Çalışanların Soru11'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı



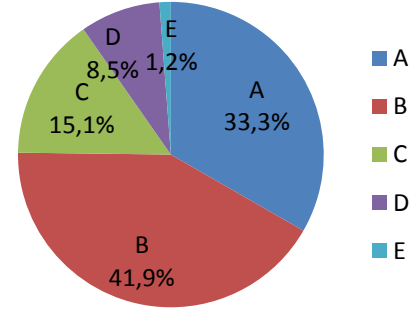
**Şekil4.16:** Ankete Katılan Çalışanların Soru11'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.16'de ve Şekil4.16'de görüldüğü üzere % 59,5'i (153 kişi) "İşinizde başarılı olmak sizin için önemlidir."Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 38,1'si (98 kişi) ise "Katılıyorum", % 1,9'ı (5 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 0,4'ü (1 kişi) ise "Katılmıyorum", şeklinde yanıt vermişlerdir. Sonuçlara bakıldığında çalışan personelin motive edici faktörler arasında başarı ile ilgili koşulların oldukça etkili olduğu görülmektedir. Bir görevi başarı ile tamamlamanın motivasyonlarını artırdığına inanmaktadırlar. Ancak elde ettikleri başarı karşısında övgü almayı da beklemektedirler. Dolayısıyla elde edilen başarı karşısında takdir edilmesi motivasyonlarının artmasında önemli bir etkidir.

Soru 12	İyi bir iş yapmanın bilinci, sizin için terfiden daha önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	86	33,3	33,3
	B	108	41,9	75,2
	C	39	15,1	90,3
	D	22	8,5	98,8
	E	3	1,2	100
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100</b>	

**Tablo 4.17:** Ankete Katılan Çalışanların Soru12'ye Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı



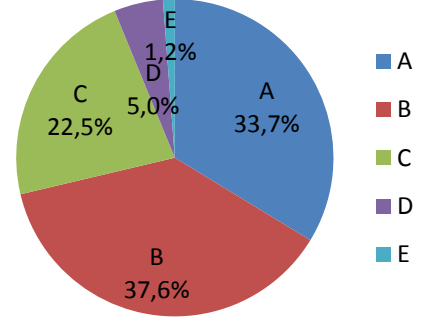
**Şekil4.17:** Ankete Katılan Çalışanların Soru12'ye Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.17’de ve Şekil4.17’de görüldüğü üzere % 33,3’ü (86 kişi) “İyi bir iş yapmanın bilinci, sizin için terfiden daha önemlidir.”Yargısına “Kesinlikle Katılıyorum”, % 41,9’u (108 kişi) ise “Katılıyorum”, % 15,1’i (39 kişi) ise “Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum”, % 8,5’i (22 kişi) ise “Katılmıyorum”,% 1,2’si (3 kişi) ise “Kesinlikle Katılmıyorum”şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu sonuçlar doğrultusunda yapılan işin bilincinde olmak terfiden daha önemli olduğu bilincine varılmıştır. Bu doğrultuda yapılan işin bilincinde olmak o derece motivasyonu artırmasında etken olduğunu görülmektedir.



Soru 13	Anlamli olduğu müddetçe işin zor olmasını umursamazsınız.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	87	33,7	33,7
	B	97	37,6	71,3
	C	58	22,5	93,8
	D	13	5	98,8
	E	3	1,2	100
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100</b>	



**Tablo 4.18:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 13'e Verdiği Cevaplara Göre Dağılımı

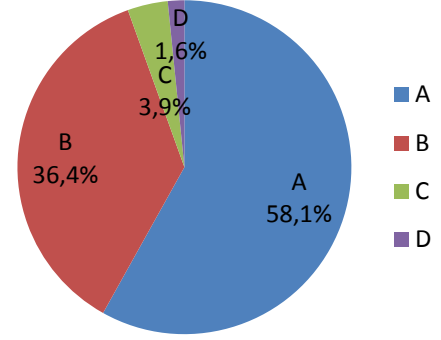
**Şekil 4.18:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 13'e Verdiği Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.18'de ve Şekil 4.18'de görüldüğü üzere % 33,7'si (87 kişi) "Anlamli olduğu müddetçe işin zor olmasını umursamazsınız."Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 37,6'sı (97 kişi) ise "Katılıyorum", % 22,5'i (58 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 5'i (13 kişi) ise "Katılmıyorum",% 1,2'si (3 kişi) ise "Kesinlikle katılmıyorum"şeklinde yanıt vermişlerdir. Çalışanların vermiş olduğu cevaplardan yola çıkarak yapılan işin içeriğindeki ilginçliğin, hareketliliğin ve yeni şeylerin üretebilmelerinin kendileri için önemli olduğu tespit edilmiştir.

Soru 14	Beklenmedik bir maaş artışı sizi motive eder.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	150	58,1	58,1
	B	94	36,4	94,6
	C	10	3,9	98,4
	D	4	1,6	100
	<b>Toplam</b>	258	100	

**Tablo 4.19:** Ankete Katılan Çalışanların Soru14’te Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı



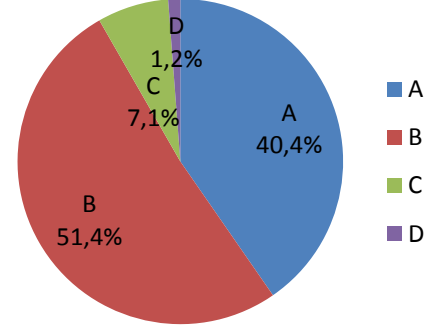
**Şekil4.19:** Ankete Katılan Çalışanların Soru14’e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.19’de ve Şekil4.19’de görüldüğü üzere % 58,1’i (150 kişi) “Beklenmedik bir maaş artışı sizi motive eder.” Yargısına “Kesinlikle Katılıyorum”, % 36,4’ü (94 kişi) ise “Katılıyorum”, % 3,9’u (10 kişi) ise “Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum”, % 1,6’sı (4kişi) ise “Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Çalışanların vermiş olduğu cevaplardan yola çıkarak yapılan olası maaş artışının çalışanlar üzerinde büyük moral kaynağı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla yüksek gelire çalışma, ilgi ve iltifat almaktan, işin rutin bir doğada ilerlemesinden, terfiden, amirle olan iyi ilişkiden, iyi bir performans göstermekten daha önemli olabilmektedir. Buradan da yüksek gelirin, çalışmaya katılan çalışanların yaptıkları işe motivasyonlarının artmasında en önemli bir etken olduğu sonucu çıkarılabilir.

Soru 15	Fark edilme ve övgü, iş hayatında çok gereklidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	103	40,4	40,4
	B	131	51,4	91,8
	C	18	7,1	98,8
	D	3	1,2	100
	Toplam	255	100	
Boş Soru		3		
Genel Toplam		258		

**Tablo4.20:** Ankete Katılan Çalışanların Soru15'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı



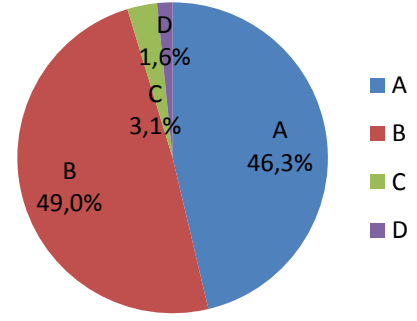
**Şekil4.20:** Ankete Katılan Çalışanların Soru15'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo4.20'de ve Şekil4.20'de görüldüğü üzere % 40,4'ü (103 kişi) “Fark edilme ve övgü, iş hayatında çok gereklidir.”Yargısına “Kesinlikle Katılıyorum”, % 51,4'ü (131 kişi) ise “Katılıyorum”, % 7,1'i (18 kişi) ise “Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum”, % 1,2'si (3 kişi) ise “Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan cevaplar doğrultusunda çalışanların üzerindeki Çalışanların vermiş olduğu cevaplardan yola çıkarak çalışanların üzerindeki motive edici faktörler arasında tanınma ile ilgili koşulların etkisi açıkça görülmektedir. Tanınmak ya da fark edilmek bazı bireylerde terfiden, yüksek gelirden, sorumluluktan, başarı için gerekli olan gerçek bilgiden daha önemli olabilmektedir. Bu da tanınmanın, çalışmaya katılan, TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) personeli ve Bankacılık sektöründeki çalışanlarının yaptıkları işte motivasyonlarının artmasında diğer önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Soru 16	Amirinizle problemlerinizi tartışabilmek, sizin için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	119	46,3	46,3
	B	126	49,0	95,3
	C	8	3,1	98,4
	D	4	1,6	100
	Toplam	257	100	
Boş Soru		1		
Genel Toplam		258		

**Tablo4.21:** Ankete Katılan Çalışanların Soru16'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı



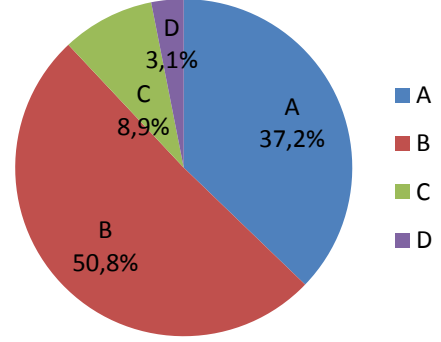
**Şekil4.21:** Ankete Katılan Çalışanların Soru16'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo4.21’de ve Şekil4.21’de görüldüğü üzere % 46,3’ü (119 kişi) “Amirinizle problemlerinizi tartışabilmek, sizin için önemlidir.”Yargısına “Kesinlikle Katılıyorum”, % 49,0’ı (126 kişi) ise “Katılıyorum”, % 3,1’i (8 kişi) ise “Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum”, % 1,6’sı (4 kişi) ise “Katılmıyorum”şeklinde yanıt vermişlerdir. TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) personeli ve Bankacılık sektöründeki çalışanların üzerindeki motive edici faktörler arasında yönetimle ilişki ile ilgili koşulların önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Amirlerle iyi ilişki içinde olan çalışanların kendilerini hem mutlu hissetmektedir. Hem de amirleriyle rahatlıkla bir konu hakkında tartışabildikleri görülmüştür.

Soru 17	Terfi vasıfları sizin için önemlidir ve kariyer adımlarında anahtar bir faktördür.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	96	37,2	37,2
	B	131	50,8	88
	C	23	8,9	96,9
	D	8	3,1	100
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100</b>	

**Tablo4.22:** Ankete Katılan Çalışanların Soru17'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı



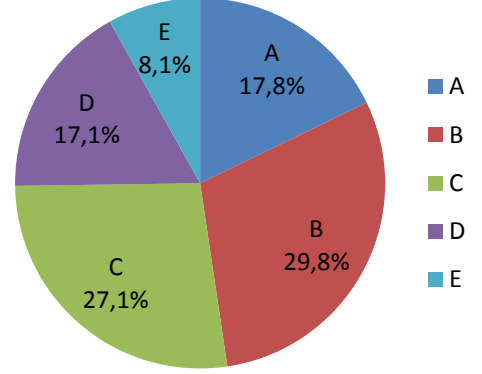
**Şekil4.22:** Ankete Katılan Çalışanların Soru17'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo4.22'de ve Şekil4.22'de görüldüğü üzere % 37,2'si (96 kişi) “Terfi vasıfları sizin için önemlidir ve kariyer adımlarında anahtar bir faktördür.”Yargısına “Kesinlikle Katılıyorum”, % 50,8'i (131 kişi) ise “Katılıyorum”, % 8,9'u (23 kişi) ise “Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum”, % 3,1'i (8 kişi) ise “Katılmıyorum”şeklinde yanıt vermişlerdir.Çalışanların vermiş olduğu cevaplardan yola çıkarak çalışan personelin motive edici faktörler arasında terfi ile ilgili koşulların oldukça etkili olduğu görülmektedir. Çalışma sonucunda elde edilen bilgilere göre terfiinin iyi bir kariyer için anahtar rolü oynadığı belirlenmiştir. Her çalışan kurumlarında terfi edebilmek için sürekli kendisini yenilemek zorundadır. Bu durumda da terfiinin çalışmaya katılan çalışanların yaptıkları işte motivasyonlarının artmasında önemli bir etken olduğu sonucuna varılmıştır.

Soru 18	Terfi koşulları az olsa bile işimi değiştirmem
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	46	17,8	17,8
	B	77	29,8	47,7
	C	70	27,1	74,8
	D	44	17,1	91,9
	E	21	8,1	100
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100</b>	

**Tablo4.23:** Ankete Katılan Çalışanların Soru18'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı

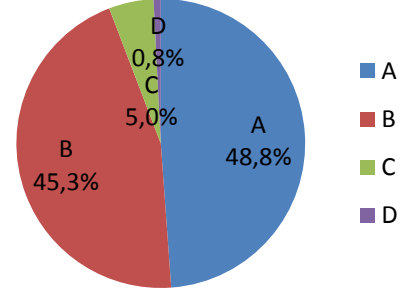


**Şekil4.23:** Ankete Katılan Çalışanların Soru18'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo4.23'de ve Şekil4.23'de görüldüğü üzere % 17,8'si (46 kişi) "Terfi koşulları az olsa bile işimi değiştirmem." Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 29,8'i (77 kişi) ise "Katılıyorum", % 27,1'i (70 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 17,1'i (44 kişi) ise "Katılmıyorum", % 8,1'i (21 kişi) "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu sonuçlara bakıldığında çalışanların görevlerini sürdürdükleri süre içerisinde önemli bir yer tutan terfinin çalışanlar için moral kaynağı motive edici faktörler arasında olduğu görülmüştür.

Soru 19	Amirinizle işbirliği içinde olmak sizi memnun hissettirir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	126	48,8	48,8
	B	117	45,3	94,2
	C	13	5	99,2
	D	2	0,8	100
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100</b>	



**Tablo 4.24 :** Ankete Katılan Çalışanların Soru 19'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı

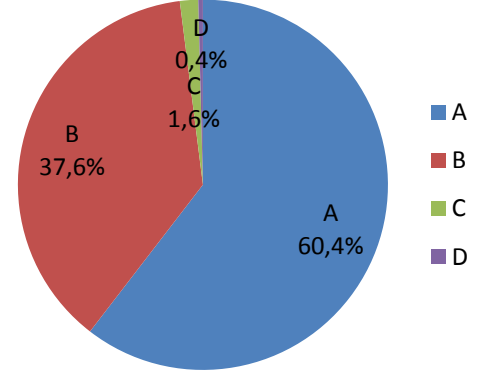
**Şekil 4.24:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 19'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.24'de ve Şekil 4.24'de görüldüğü üzere % 48,8'i (126 kişi) "Amirinizle işbirliği içinde olmak sizi memnun hissettirir." Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 45,3'ü (117 kişi) ise "Katılıyorum", % 5,0'ı (13 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 0,8'i (2 kişi) ise "Katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Amirlerle iyi ilişki içinde olan çalışanlar kendilerini hem memnun hissetmektedir. Hem de yaptıkları işte daha motive olmaktadır. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi problemlerini çözüme kavuşturabilmelerinde üstleriyle olan iyi ilişkiler önem arz etmektedir.

Soru 20	İş güvencesi çalışanlar için çok önemli bir faktördür.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	156	60,5	60,5
	B	97	37,6	98,1
	C	4	1,6	99,6
	D	1	0,4	100
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100</b>	

**Tablo4.25:**Ankete Katılan Çalışanların Soru20'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı



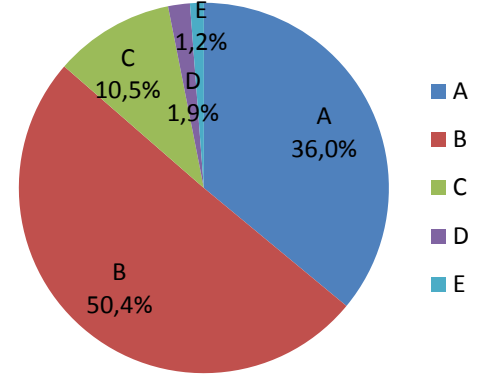
**Şekil4.25:** Ankete Katılan Çalışanların Soru20'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo4.25'te ve Şekil 4.25'te görüldüğü üzere % 60,5'i (156 kişi) "İş güvencesi çalışanlar için çok önemli bir faktördür."Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 37,6'sı (97 kişi) ise "Katılıyorum", % 1,6'sı (4 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 0,4'ı (1 kişi) ise "Katılmıyorum"şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan sonuçlara bakıldığında iş güvencesi önemli bir faktör olduğu görülmektedir.



Soru 21	Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve rekabete açık bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	93	36	36
	B	130	50,4	86,4
	C	27	10,5	96,9
	D	5	1,9	98,8
	E	3	1,2	100
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100</b>	



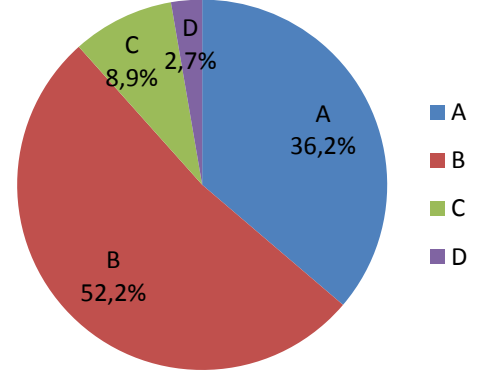
**Tablo 4.26:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 21'e Verdiği Cevaplara Göre Dağılımı

**Şekil 4.26:** Anket Katılan Çalışanların Soru 21'e Verdiği Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.26'de ve Şekil 4.26'de görüldüğü üzere % 36,0'ı (93 kişi) "Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve rekabete açık bir çalışma ortamı sağlanmalıdır." Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 50,4'si (130 kişi) ise "Katılıyorum", % 10,5'i (27 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 1,9'u (5 kişi) ise "Katılmıyorum", % 1,2'si (3 Kişi) ise "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir.

Soru 22	Çalışanlar genellikle çalışma programlarını kendileri yapmayı ve işleri ile ilgili kararlarda kendilerine serbestliğı vermeyi arzu ederler.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	93	36,2	36,2
	B	134	52,1	88,3
	C	23	8,9	97,3
	D	7	2,7	100
	<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>	
<b>Boş Soru</b>		1		
<b>Genel Toplam</b>		258		



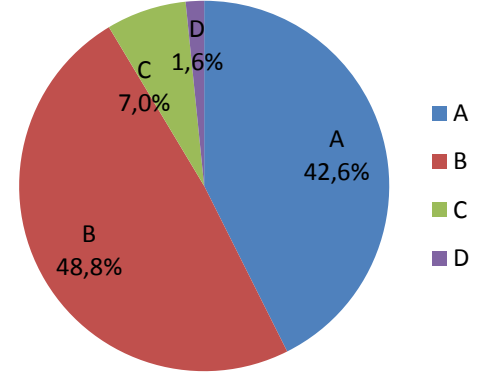
**Tablo 4.27:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 22'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı

**Şekil 4.27:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 22'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.27'de ve Şekil 4.27'de görüldüğü üzere % 36,2'si (93 kişi) "Çalışanlar genellikle çalışma programlarını kendileri yapmayı ve işleri ile ilgili kararlarda kendilerine serbestliğı vermeyi arzu ederler." Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 52,1'i (134 kişi) ise "Katılıyorum", % 8,9'u (23 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 2,7'si (7 kişi) ise "Katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir.

Soru 23	Giyecek, yiyecek, yakacak, konut, ulaşım, olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	110	42,6	42,6
	B	126	48,8	91,5
	C	18	7	98,4
	D	4	1,6	100
	<b>Toplam</b>	258	100	



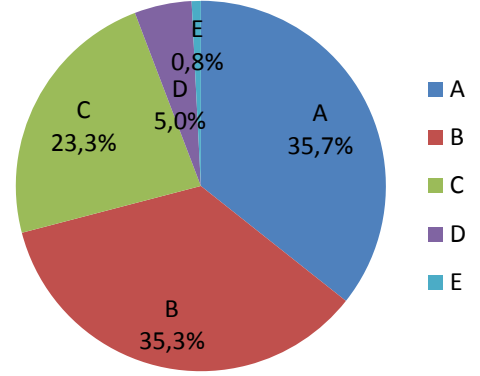
**Tablo 4.28:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 23'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı

**Şekil 4.28:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 23'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.28'de ve Şekil 4.28'de görüldüğü üzere % 42,6'sı (110 kişi) "Giyecek, yiyecek, yakacak, konut, ulaşım, olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır." Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 48,8'i (126 kişi) ise "Katılıyorum", % 7,0'ı (18 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 1,6'sı (4 kişi) ise "Katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir.

Soru 24	Üst kademe yöneticiler, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenebilir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	92	35,7	35,7
	B	91	35,3	70,9
	C	60	23,3	94,2
	D	13	5	99,2
	E	2	0,8	100
	<b>Toplam</b>	258	100	



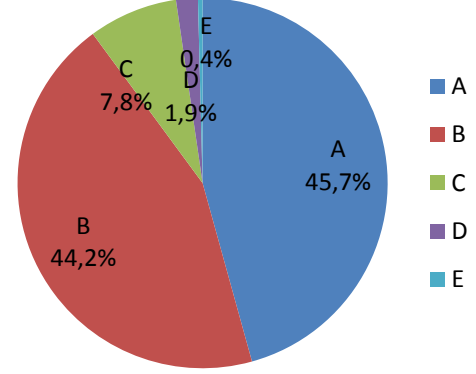
**Tablo 4.29** :Ankete Katılan Çalışanların Soru 24'e Verdiği Cevaplara Göre Dağılımı

**Şekil 4.29**: Ankete Katılan Çalışanların Soru 24'e Verdiği Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.29'de ve Şekil 4.29'de görüldüğü üzere % 35,7'si (92 kişi) "Üst kademe yöneticiler, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenebilir." Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 35,3'ü (91 kişi) ise "Katılıyorum", % 23,3'ü (60 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 5,0'ı (13 kişi) ise "Katılmıyorum", % 0,8'i (2 kişi) ise "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir.

Soru 25	Primli ücret uygulaması çalışma isteğini ve azmini artırır.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	118	45,7	45,7
	B	114	44,2	89,9
	C	20	7,8	97,7
	D	5	1,9	99,6
	E	1	0,4	100
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100</b>	



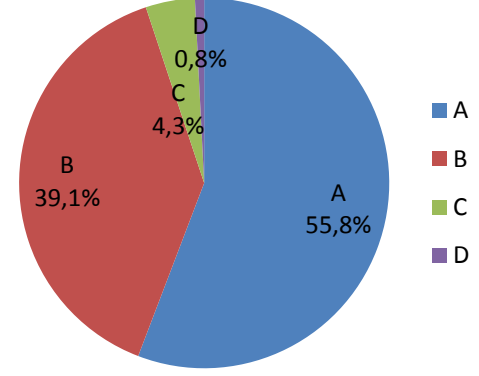
**Tablo 4.30:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 25'e Verdiği Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı

**Şekil 4.30 :** Ankete Katılan Çalışanların Soru 25'e Verdiği Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.30'de ve Şekil 4.30'de görüldüğü üzere % 45,7'si (118 kişi) "Primli ücret uygulaması çalışma isteğini ve azmini artırır." Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 44,2'si (114 kişi) ise "Katılıyorum", % 7,8'i (20 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 1,9'u (5 kişi) ise "Katılmıyorum", % 0,4'ü ise "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir.

Soru 26	İşyerindeki çalışma alanı temiz ve düzenli olmalıdır.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	144	55,8	55,8
	B	101	39,1	95
	C	11	4,3	99,2
	D	2	0,8	100
	<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100</b>	



**Tablo 4.31:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 26'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Dağılımı

**Şekil 4.31:** Ankete Katılan Çalışanların Soru 26'e Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo 4.31'de ve Şekil 4.31'de görüldüğü üzere % 55,8'i (144 kişi) "İşyerindeki çalışma alanı temiz ve düzenli olmalıdır." Yargısına "Kesinlikle Katılıyorum", % 39,1'i (101 kişi) ise "Katılıyorum", % 4,3'ü (11 kişi) ise "Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum", % 0,8'i (2 kişi) ise "Katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Motivasyon, kişileri çalışmaya isteklendirme ve verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Kişiler çalıştıkları kurumları için belli amaçlar doğrultusunda çalışırlar. Bu amaçlar üretim veya hizmet olabilir. Kişilerin yapmış oldukları bu hizmetler karşılığında para, yiyecek veya giyecek gibi bazı şeyler verilmektedir. Böylece kişiler kurumlarının amaçlarına göre ve belli bir yöne doğru özendirilmiş olabilir.

Yöneticilerin kişileri motive edebilmesi için bir takım sosyo-psikolojik araçları bulunmaktadır. Bunlar takdir edilme, çalışmada bağımsızlık, yetki ve sorumluluk verme, örgütsel değerlere inanmak, kendine güven, ait olma duygusu, amaçların birliği, geri besleme, kararlara katılma, dürüstlük, adaletli olmak, değer ve statü, gelişme ve başarı, öneri sistemi ve psikolojik güvencedir. Yöneticilerin kullandıkları veya kullanabilecekleri bu motivasyon araçları sayesinde kişilerin işlerini benimsemelerini ve daha fazla verimlilik ve de etkinlik içinde faaliyette bulunmalarını sağlamış olurlar.

Kamu kuruluşlarında çalışanların; kendilerine verilen görevleri yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkları zaman, kuruluşunda başarılı olması düşünülemez. Dolayısı ile kişilerin kendilerine verilen görevleri etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmeye istekli olmaları gerekmektedir. Bu da büyük ölçüde kamu çalışanlarının motive edilebilmesine bağlıdır.

Bu çalışmada TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) personeli ve Bankacılık sektöründeki çalışanlarının motivasyonunda etkin olan faktörlerin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkilerin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ve bu bulgular sonucunda ortaya konan kararlar aşağıdaki gibidir.

İşletmelerin verimli ve etkin olabilmeleri, ancak diğer tüm kaynaklari gibi insan kaynaklarını da etkin ve verimli kullanmaları ile mümkün olabilir. İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanılabilmesi ise ancak işgörenbeklentilerinin tatmin edilerek, hedefe yönelik çalışma isteğinin uyandırılması ve güçlendirilmesi ile

mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi sürecinde belirliaralıklarla işgören beklentileri saptanarak uygun motivasyon araçları kullanılmalıdır.

Her geçen gün rekabetin biraz daha önem kazandığı günümüzde, motivasyon araçlarını göz ardı etmeden oluşturulan yönetim sistemleri, işletmeleri bir adım daha öne çıkarabilir. İnsan kaynakları yöneticileri, motivasyonun önemini görerek, işyeri olanakları çerçevesinde ekonomik motivasyon araçları, psiko-sosyal motivasyon araçları ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarının birarada olduğu güçlü bir motivasyon sistemi oluşturmalıdır.

Çalışan motivasyonuna ve çalışana önem verilmelidir. Artık tüm çalışanlar için aynı motivasyon araçlarını kullanarak sonuç almak çok zor. Dolayısıyla motivasyon konusu da, bireye özgü “tailor made” ele alınmak zorunda. Ancak şurası bir gerçek ki; çalışana önem ve değer verilmesi her çalışan açısından önemli bir motivasyon faktörüdür. Kuşkusuz çalışanlara verilen bu önem şirketleri politikalarında yazılı halde olmaktan çıkıp, somut uygulamalarda yerini bulmalıdır.

Örgütte çalışanların moral ve motivasyonuna önem vermeyen, onların psikolojik ve sosyal yapılarını analiz ederek yönetimde değerlendirmeyen yöneticilerin örgütte çalışanlarla pozitif bir iletişim içinde olması, onları bilgilendirmesi, onlarda kendisine karşı bir sevgi ve güven yaratması, aynı şekilde birer insan olan tüketicilerin taleplerine uygun bir mal ve hizmet üretme konusunda başarılı olması düşünülemez. Çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek tutulmasında, personelin mevcut ihtiyaç seviyeleri, çalışma şartları ve onlara sağlanan maddi imkânların yanında, yetki ve sorumluluk verilmesi, kendini ispatlama fırsatları sağlanması, iletişim ve kendini geliştirme imkânları sunulması, kararlara ve yönetime katılım gibi faktörler önemli bir yer tutmaktadır.

Görüldüğü üzere, TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) personeli ve Bankacılık sektöründeki çalışanlarının performanslarını arttırmada motivasyon araçlarını kullanmaları gerekmektedir. Motivasyon araçları kullanılmadığı zamanlarda ise, çalışanların belirli bir verimlilik ve etkinlik kaybı söz konusudur. Bu nedenle de motive edebilecek olan ekonomik şartlarının, çalışma ortamlarının, kendilerini geliştirebilme ve ispatlayabilme imkanlarının, başarı imkanlarını, terfi imkanlarını,



yönetimle olan ilişkilerini ve yapmakta oldukları işteki saygı ve sorumluluklarını en üst düzeyde tutmak önemlidir.

## KAYNAKLAR

### Kitaplar

- Açıklan, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1984.
- Adalı, S., Personel Yönetimi, İstanbul, 1986.
- Armstrong, M., Human Resource Management, London: Kogan, 1991.
- Aşıkoğlu, M., İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996.
- Ataman G., İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İstanbul, 1995.
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004.
- Başaran, İ.E., Yönetim, Ankara, 1989.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E., İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996.
- Bilgin, L., İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskisehir, 2004.
- Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1997.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1994.
- Canman, D., Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara, 1995.
- Dereli, T., Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları, Yeni Yönetim Teknikleri, İstanbul, 1995.
- Dereli, T., Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, 1985.
- Dessler, G., Human Resources Management, New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- Diñer, Ö., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996.
- Diñer, Ö. ve Fidan, Y., İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, 1997.
- Düren, Z., İşletmelerde Kalite Çemberleri, İstanbul, 1990.
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1999.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2010.
- Ergin, C., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2005.
- Freedman, J., L., David O. ve Carlsmith J., M., Sosyal Psikoloji, Ankara, 1998.
- Güngör, Ö., İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul, 1995.
- Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997.
- Hageman, G., Motivasyon El Kitabı, (Çeviren, Aksan, G.,) İstanbul, 1997.
- Hodgetts, R., M., Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, İstanbul, 1999.
- Kaynak, T., Organizasyonel Davranış, İstanbul, 1990.
- Kaynak, T., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000.

- Keenan, K.,Yöneticinin Kılavuzu ve Planlama, (Çeviren,Koparan, E.,) İstanbul, 1996.
- Koçel, T.,İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1998.
- Kumkale, T., T., Türklerde Motivasyon, İstanbul, 1996.
- Küçükahmet, L., Öğretim İlke ve Yöntemleri, Ankara, 2000.
- Luthans, F., Organizational Behavior, New York, Mc Graw Hill, 1992.
- Maitland, I., İnsanları Motive Etmek, (Çeviren, Bora, A., ve Cankoçak, O.,) Ankara, 1997.
- Mathis, R.,L. ve Jackson, J., H., Personnel/Human Resources Management  
NewYork: West Publishing Company, 1994.
- Nelson, B.,Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu,İstanbul, 1999.
- Palmer M. ve Winters, K., T., İnsan Kaynakları, (Çeviren,Şahiner D.,)İstanbul, 1993.
- Pekdemir, I.,M., İşletmelerde Kalite Yönetimi, Kavramlar Kalite İyileştirme Süreci,İstanbul,1992.
- Sabuncuoğlu, Z., Çalışma Psikolojisi, Bursa, 1984.
- Sabuncuoğlu, Z.,İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2008.
- Sabuncuoğlu, Z., İş idaresi, Eskişehir, 1984.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M.,Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2005.
- Taylor, Frederick W., Bilimsel Yönetimin İlkeleri, (Çeviren: Akın H., B.,) Konya, 2007.
- Vergiliel Tüz, M., Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Bursa, 1996.
- Yalçın, S., Personel Yönetimi, İstanbul, 1991.
- Yıldırım, S.,Yerel Yönetim ve Demokrasi, İstanbul, 1994.
- Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1998.

### **Dergiler**

- Dicle Ü. ve Dicle A.,“Motivasyon”, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Eskişehir, 1989.
- Daft, R., L., Management, The Dryden Press, Chicago, 1991.
- İbicioğlu, H.,Algı, Motivasyon ve Etkileşim Faktörlerinin Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Bursa, Haziran 2009.

- Onay, İ., Kalkınma Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları, Personel Yönetimi, Verimlilik Dergisi, Ankara, Nisan 1993.
- Önal, G., İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul, 1995.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000.
- Pars, F., ve Çağım O., Ş., “İş Yerinde Motivasyon: Ödüllendirme Biçimleri”, Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, İstanbul, Aralık 1996.

### **Yayınlanmamış Tezler**

- Berzek, M., N., İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Araçlarının Seçimi ve Bir Araştırma, (Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul, 1984.
- Demirkan, M., Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul, 2010
- Macit, F., İşletmelerde Motivasyon Ölçümü ve Bir Uygulama, (İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, 2001.
- Sağlam, Ö., Küresel Rekabet İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi, (Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Bursa, 2000.
- Solaklar, A., İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi ve Bir Uygulama, (Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Erzurum, 2003.

### **İnternet Kaynakları**

- <http://asbava.blogspot.com/2011/10/weber-otorite-cesitleri>.(24.09.2012)
- <http://www.donumkonagi.net/HaberDetay/3232/isyerinde-motivasyon-olusturmada-ekonomik-araclar.html> (25.09.2012)
- <http://www.jobnak.com/insan-kaynaklari-ansiklopedi.Is%20genisletme.157.html> (22.09.2012)
- <http://volkan.s5.com/motivasyon%20yonetimi.htm> (02.10.2012)

## **Ekler**

### **Ek-1 Anket Soruları**

Bu çalışma T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı İşletme Bölümünde yürütülen “İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Çalışanlar Üzerine Etkisi” konulu yüksek lisans tez çalışması için düzenlenmiştir. Bu uygulama için gerekli izin alınmış olup tüm bilgiler gizlilik anlayışı ile değerlendirilecek ve çalışma sonuçları yalnız bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Anketi yanıtlamada yardımcı olduğunuz için teşekkürlerimi sunuyorum.

Anket sorularına cevap verirken lütfen adınızı, soyadınızı ve bölümünüzü belirtmeyiniz.

**DANIŞMAN**

**YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ**

Yrd. Doç. Dr. Sefer GÜMÜŞ Yunus HAKTANIYAN

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü Öğretim Üyesi

**Yaşınız**

18-24 ( )      25-31 ( )      32-38 ( )      39-45 ( )      45 ve + ( )

**Cinsiyetiniz**

Bay ( )      Bayan ( )

**Eğitim Durumunuz**

İlköğretim ( )      Lise ( )      Önlisans ( )      Lisans ( )      Lisansüstü ( )      Doktora ve + ( )

**Medeni Durumunuz**

Evli ( )      Bekâr ( )

**Mesleki Deneyiminiz**

0–5 Yıl ( )      6–10 Yıl ( )      11–15 Yıl ( )      15-20 Yıl ( )      20 yıl ve + ( )

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYONUN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ ANKETİ

\*\*Tercihlerinizi kutuların içine "☐" şeklinde belirtiniz.

1.	Amirinizle iyi ilişkiler içinde olmak sizin için önemlidir.	Kesinlikle katılıyorum ☐	Katılıyorum ☐	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum ☐	Katılmıyorum ☐	Kesinlikle Katılmıyorum ☐
2.	İyi maaş almak sizin için önemlidir.	Kesinlikle katılıyorum ☐	Katılıyorum ☐	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum ☐	Katılmıyorum ☐	Kesinlikle Katılmıyorum ☐
3.	Çabalarınızın fark edildiğini görmek sizin için önemlidir.	Kesinlikle katılıyorum ☐	Katılıyorum ☐	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum ☐	Katılmıyorum ☐	Kesinlikle Katılmıyorum ☐
4.	Yaptığınız işin sıradan olmaması sizin için önemlidir.	Kesinlikle katılıyorum ☐	Katılıyorum ☐	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum ☐	Katılmıyorum ☐	Kesinlikle Katılmıyorum ☐
5.	Karar verme yetkisine sahip olmak sizin için önemlidir.	Kesinlikle katılıyorum ☐	Katılıyorum ☐	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum ☐	Katılmıyorum ☐	Kesinlikle Katılmıyorum ☐
6.	İlgi ve övgü alınca kendinizi daha motive olmuş hissedersiniz.	Kesinlikle katılıyorum ☐	Katılıyorum ☐	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum ☐	Katılmıyorum ☐	Kesinlikle Katılmıyorum ☐
7.	Grup desteği sizi motive eder.	Kesinlikle katılıyorum ☐	Katılıyorum ☐	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum ☐	Katılmıyorum ☐	Kesinlikle Katılmıyorum ☐
8.	Grup elemanı olarak takdir görmek, sizin için önemlidir.	Kesinlikle katılıyorum ☐	Katılıyorum ☐	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum ☐	Katılmıyorum ☐	Kesinlikle Katılmıyorum ☐
9.	Sorumluluk içeren görevleri almak, sizin için gerek şimdi, gerekse daha sonrası için önemlidir.	Kesinlikle katılıyorum ☐	Katılıyorum ☐	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum ☐	Katılmıyorum ☐	Kesinlikle Katılmıyorum ☐
10.	Uzayan görevlerde fazla sorumluluk alacağınızı bilerseniz bile buna değer.	Kesinlikle katılıyorum ☐	Katılıyorum ☐	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum ☐	Katılmıyorum ☐	Kesinlikle Katılmıyorum ☐
11.	İşinizde başarılı olmak sizin için önemlidir.	Kesinlikle katılıyorum ☐	Katılıyorum ☐	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum ☐	Katılmıyorum ☐	Kesinlikle Katılmıyorum ☐
12.	İyi bir iş yapmanın bilinci, sizin için terfiden daha önemlidir.	Kesinlikle katılıyorum ☐	Katılıyorum ☐	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum ☐	Katılmıyorum ☐	Kesinlikle Katılmıyorum ☐
13.	Anlamlı olduğu müddetçe işin zor olmasını umursamazsınız.	Kesinlikle katılıyorum ☐	Katılıyorum ☐	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum ☐	Katılmıyorum ☐	Kesinlikle Katılmıyorum ☐
14.	Beklenmedik bir maaş artışı sizi motive eder.	Kesinlikle katılıyorum ☐	Katılıyorum ☐	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum ☐	Katılmıyorum ☐	Kesinlikle Katılmıyorum ☐
15.	Fark edilme ve övgü, iş hayatında çok gereklidir.	Kesinlikle katılıyorum ☐	Katılıyorum ☐	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum ☐	Katılmıyorum ☐	Kesinlikle Katılmıyorum ☐

16.	Amirinizle problemlerinizi tartışabilmek, sizin için önemlidir.	Kesinlikle katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
17.	Terfi vasıfları sizin için önemlidir ve kariyer adımlarında anahtar bir faktördür.	Kesinlikle katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
18.	Terfi koşulları az olsa bile işimi değiştirmem	Kesinlikle katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
19.	Amirinizle işbirliği içinde olmak sizi memnun hissettirir.	Kesinlikle katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
20.	İş güvencesi çalışanlar için çok önemli bir faktördür.	Kesinlikle katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
21.	Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve rekabete açık bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.	Kesinlikle katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
22.	Çalışanlar genellikle çalışma programlarını kendileri yapmayı ve işleri ile ilgili kararlarda kendilerine serbestliği vermeyi arzu ederler.	Kesinlikle katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
23.	Giyecek, yiyecek, yakacak, konut, ulaşım, olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır.	Kesinlikle katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
24.	Üst kademe yöneticiler, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenebilir.	Kesinlikle katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
25.	Primli ücret uygulaması çalışma isteğini ve azmini artırır.	Kesinlikle katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
26.	İşyerindeki çalışma alanı temiz ve düzenli olmalıdır.	Kesinlikle katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>

## ÖZGEÇMİŞ

1986 yılı Ankara doğumlu. İlköğretim ve lise öğrenimini Ankara'da tamamladı.2005 yılında T.C. Kara Kuvvetleri Komutanlığı Astsubay Meslek Yüksek Okulu'na başladı.2007 yılında iyi bir derece ile mezun oldu. 2008 yılı içerisinde teorik ve uygulamalı olarak mesleki kurslarda eğitim aldı. 2008-2010 yılları arasında Şanlıurfa Ceylanpınar'da Hudut Karakol Komutanı olarak görev yaptı. 2010 yılında şark görevini tamamladıktan sonra şu an halen görev yapmakta olduğu 6'ncı Motorlu Piyade Alay Komutanlığı'nda göreve başladı. Ayrıca bu sene içerisinde Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı İşletme Bölümü yüksek lisans eğitimine başladı.

Yabancı dili İngilizcedir.

Yunus HAKTANIYAN